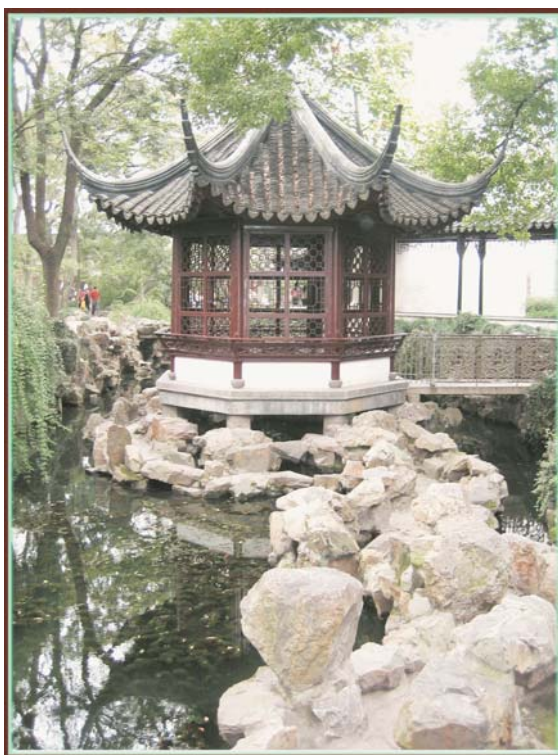


Arja Rankinen

Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa

Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien
Kiina-kokemuksista



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 67

Arja Rankinen

Kulttuurinen osaaminen
Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa

Illustraationa eräs tulkinta
suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Helsingin yliopiston päärakennuksen pienessä juhlasalissa
syyskuun 5. päivänä 2008 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the School of Business and Economics of the University of Jyväskylä,
at the University of Helsinki, Main Building, Small Auditorium, on September 5, 2008 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2008

Kulttuurinen osaaminen
Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa

Illustraationa eräs tulkinta
suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 67

Arja Rankinen

Kulttuurinen osaaminen
Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa

Illustraationa eräs tulkinta
suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2008

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover photo: A View in the Humble Administrator's Garden, Suzhou, Jiangsu Province,
on June 2007. Photo by Arja Rankinen

URN:ISBN:978-951-39-3332-6

ISBN 978-951-39-3332-6 (PDF)

ISBN 978-951-39-3307-4 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2008, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2008

ABSTRACT

Rankinen, Arja

Cultural competence when operating in Southern and Eastern China. An interpretation of some Finnish business managers' experiences in China as an illustration.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2008, 294 p.

(Jyväskylä Studies in Business Economics

ISSN 1457-1986; 67)

ISBN 978-951-39-3332-6 (PDF), 978-951-39-3307-4 (nid.)

Diss.

This study focuses on the cultural competence that the Finnish companies need in order to operate in the market-area of China.

The research problems are:

1. How does the cultural competence help the Finnish companies when operating in the Chinese market-area?
2. For what purpose do the Finnish companies need knowledge about the Chinese culture?
3. What kind of cultural competence do they need? and
4. How can they use it and how would it be useful to use in practice?

This study makes use of qualitative research methods and applies a hermeneutic interest of knowledge.

The results are a description of the cultural competence that the Finnish companies need when operating in the Chinese market-area. The results have significance for the Finnish companies that either are already operating in China or are aiming to have an operation there. The results can also be used by the Finnish education system, especially in the field of business administration.

The results are the answers to the research questions and they are introduced in chapter 6 Discussion. The impacts of research on theory are chapter 3.7 The relativity of the Chinese truth, and the finding of two different guanxis in the Finnish company. The former is the ordinary guanxi that company uses in building relationships to its interest groups and the latter is the guanxi used by employees inside the company.

Key-words: China, cultural competence, Chinese truth, Chinese cultures, business management in China

Author's address Arja Rankinen
Helsinki Business College
tel. +358 50 464 8084
e-mail: arja.rankinen@hbc.fi

Supervisor Professor Matti Koiranen
University of Jyväskylä
School of Business and Economics

Reviewers Professor Sirkka-Liisa Salo-Lee
University of Jyväskylä
The Department of Communication

Ph.D. (Econ), Senior Researcher, Sinologist,
Matti Nojonen
The Finnish Institute of International Affairs

Opponent Ph.D. (Econ), Senior Researcher, Sinologist
Matti Nojonen
The Finnish Institute of International Affairs

ESIPUHE

Tämä väitöskirja on syntynyt tekijänsä vahvasta viha-rakkaussuhteesta Kiinaan. Olen asunut Kiinassa yhteensä noin kaksi vuotta ja kokenut asumiseni aikana kulttuurishokin eri vaiheita, vaikeita vatsavaivoja ja viimeisimmällä matkallani joutunut liikenneonnettomuuteen. Olen myös kokenut huikeita onnistumisen tunteita, iloa uusista tuttavuuksista ja iloa edistymisestä kielen ja kulttuurin ymmärtämisen kanssa. Niiden ymmärtämisen yrittäminen tuskin loppuu koskaan. Tämän työn tekemisen aikana olen viettänyt Kiinassa noin 14 viikkoa. Se on ollut hedelmällistä aikaa paitsi työn analyysiosan prosessoinnissa, mutta myös kiinan kielen hionnassa ja itse kulttuurin sisäistämisessä.

Haluan kiittää Liikesivistysrahastoa, Jenny ja Antti Wihurin rahastoa, YAOL ry:tä, OKKA-säätiötä ja Suomalaista Konkordia-liittoa työn taloudellisesta tukemisesta. Lisäksi haluan kiittää ohjaajaani, professori Matti Koirasta Jyväskylän yliopistosta asiantuntevasta ja stimuloivasta ohjauksesta: keskustelut olivat aina hyödyllisiä ja niistä sai runsaasti uusia ajatuksia. Helsinki Business College Oy:n toimitusjohtaja Antti Loukolaa haluan kiittää tuesta työn tekemiseen liittyen ja siitä, että opinto- ja tutkimusvapaa-asiat ovat järjestyneet mutkattomasti. Työyhteisöstäni haluan myös kiittää Helsinki Business Collegen rehtoria Hely Westerholmia, joka on ollut tärkeänä tukena koko väitöskirjan teon prosessin ajan. Suuren kiitoksen ansaitsee Maria Nevala tietoteknisestä avustaan sekä kirjastomme henkilökunta, joka on ollut korvaamattomana apuna tiedonhaussa. Kiitän myös ystäviäni Liisa Asialaa ja Jani Valkeista heidän tekemästään työstä suomen kielen tarkastamiseksi. Lämmin kiitos myös kaikille niille, joita olen haastatellut tähän tutkimukseen. Haastattelut olivat antoisia ja niiden tekeminen oli tutkijalle koko tämän tutkimuksen kiinnostavin osa.

Edellä mainittujen lisäksi haluan erityisesti kiittää vanhempiani, jotka ovat vuosien saatossa sekä taloudellisesti että henkisesti mahdollistaneet koko opin-
toputkeni, ja puolisoani Harria kaikesta avusta ja tuesta, jota olen häneltä saanut niin tähän työhön kuin koko muuhunkin elämään liittyen.

Marjaniemessä 15.7.2008

Arja Rankinen

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen sisältö	20
KUVIO 2	Abduktiivisen päättelyn kulku (Anttilaa 2005, 116 mukaillen)	30
KUVIO 3	Low- ja high context -jatkumo (Hall 1989a, 91 ja Hall 1984, 59-61)	55
KUVIO 4	Kiinalaisiin arvoihin vaikuttavat kulttuuriset osatekijät (Moilanen 1997, 13).....	64
KUVIO 5	Yin/Yang symboli <i>Taiji</i> kuvastaa kahden vastakohtan tiivistä suhdetta toisiinsa	70
KUVIO 6	Huotarin & Seppälän kokoama tiivistelmä geomantiasta....	79
KUVIO 7	Guanxin, kasvojen ja palvelusten dynamiikan malli kiinalaisyhteiskunnassa (Hwang 1987, 944-974).....	88
KUVIO 8	Ankaran yliminän ja hauraan egon malli suomalaisen mentaliteetin rakenteesta (Ehrnrooth 1994, 73).....	94
KUVIO 9	Länsimainen ja kiinalainen persoonakäsitys (Hsu 1985, 28) ..	96
KUVIO 10	Teoreettinen malli uuteen kulttuuriin sopeutumisen eri vaiheista (Hofstede 1991, 210; 1993, 300)	110
KUVIO 11	Ammatilliselle kompetenssille annettuja merkityksiä Ellströmin esittämän jäsentelyn pohjalta (Ruohotie 2002, 16)	115
KUVIO 12	Yritteliään omistajuuden elementit (Koiranen 2007, 45).....	123
KUVIO 13	Teoreettisen viitekehyksen rakenne	125
KUVIO 14	Sopeutujatyypit Metsäsen (2006, 93) mukaan.....	146
FIGURE 1	Detailed research setting	197

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Suomalaiselle ja kiinalaiselle kulttuurille tyypillisiä seikkoja.....	13
TAULUKKO 2	Viisi keskeistä tutkimusparadigmaa (Guba & Lincoln 2005, 195-196)	23
TAULUKKO 3	Toiminnan merkitystasot (Karjalainen & Siljander 1993, 336).....	25
TAULUKKO 4	Sosiaalisen interaktion tulkintaprosessi (Karjalainen & Siljander 1993, 344)	26
TAULUKKO 5	Habermasin tiedonintressien kolmijako (Habermas 1972, 308-315)	28
TAULUKKO 6	Tyypillisiä eroja pienen ja suuren valtaetäisyyden omaksuneissa kulttuureissa perustuen Hofsteden (1993, 61-68; 2005, 57) taulukoihin	42
TAULUKKO 7	Tyypillisiä eroja yhteisöllisen ja yksilöllisen kulttuurin välillä perustuen Hofsteden (1993, 100, 109; 2005, 92) taulukoihin	44
TAULUKKO 8	Nonverbaaliseen viestintään kuuluvia seikkoja (Condon & Yousef 1975, 123-124)	54
TAULUKKO 9	Mono- ja polykronisten kulttuurien edustajien piirteitä (Hall & Hall 1990, 15)	58
TAULUKKO 10	Viisi elementtiä: vastaavuudet (Shaughnessy 2006, 122).....	71
TAULUKKO 11	Yksilölliset / yhteisölliset kulttuurit Ting-Toomeyhin (1988, 230) perustuen	85
TAULUKKO 12	Kompetenssi-käsitteen keskeisiä tulkintoja (Westerholm 2007, 36-37)	116
TAULUKKO 13	Yksilöllisiä konstruktioeroja kuvaava taksonomia (Snow, Corno & Jackson 1996, 247).....	122
TAULUKKO 14	Haastatteluiden kestot	136
TAULUKKO 15	Yritteliään omistajuuden elementtien ilmeneminen johtajuudessa.....	177

LIITTEET

LIITE 1	Teemarunko.....	209
LIITE 2	Aineiston analyysi	219

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen lähtökohta ja tarkoitus.....	17
1.2	Tutkimusongelmat	18
1.3	Tutkimuksen rajaus	18
1.4	Tutkimuksen rakenne	20
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	22
2.1	Tieteenfilosofiset perusvalinnat.....	22
2.1.1	Paradigma, ontologiset ja epistemologiset valinnat.....	22
2.1.2	Sosiaalinen konstruktionismi	24
2.1.3	Praktinen tiedonintressi	27
2.2	Tutkimusote.....	28
2.2.1	Abduktiivinen päättelyn logiikka.....	29
2.2.2	Fenomenologinen näkökulma ja hermeneuttinen tulkinta.....	30
2.3	Tutkimusmenetelmän luotettavuudesta	32
3	TEOREETTINEN TAUSTOITUS KIINALAISEN KULTTUURIN TARKASTELUUN	33
3.1	Aiheen aikaisempi tutkimus Suomessa.....	33
3.2	Kulttuurin käsite	36
3.2.1	Etnosentrismi	38
3.2.2	Etnorelativismi.....	38
3.2.3	Kulttuurisensitiivisyys	38
3.2.4	Kulttuurishokki	38
3.2.5	Akkulturaatio.....	39
3.2.6	Kulttuurinen osaaminen	39
3.2.7	Kulttuurinen kompetenssi	39
3.3	Kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden mukaan.....	40
3.3.1	Valtaetäisyys	41
3.3.2	Yksilöllisyys/yhteisöllisyys.....	42
3.3.3	Epävarmuuden välttäminen.....	44
3.3.4	Maskuliinisuus tai feminiinisyys	46
3.3.5	Kungfutselainen dynamiikka	47
3.4	Viestintä kulttuurisena tekijänä.....	49
3.4.1	Sanallinen viestintä: kieli.....	51
3.4.2	Sanaton eli nonverbaali viestintä	53
3.4.3	High context / low context -viestintä	55
3.4.4	Suhtautuminen aikaan: mono- ja polykroniset kulttuurit	57

3.4.5	Tila ja koskettaminen viestinnässä	58
3.4.6	Hiljaisuus ja kuunteleminen	60
3.5	Uskonnon ja filosofioiden merkitys Kiinassa: uskonto kiinalaisen kulttuurin ilmenemismuotona.....	61
3.5.1	Uskonto tai filosofia yhteiskunnan arvorakenteen perustana...	62
3.5.2	Uskonnolliset ja filosofiset oppisuunnat Kiinassa.....	65
3.5.3	Kungfutselaisuus.....	66
3.5.3.1	Kungfutselaisuuden oppi.....	67
3.5.3.2	Kungfutselaisuuden määrittämä yhteiskuntajärjestys ...	68
3.5.3.3	Kungfutselaisuus ja nykyaika	69
3.5.4	Kiinalainen kansanusko	69
3.5.4.1	Yin ja Yang ja viisi elementtiä.....	70
3.5.4.2	Animismi	72
3.5.4.3	Esi-isien palvonta	74
3.5.4.4	Ennustaminen	76
3.5.4.4.1	Kiinalainen kuukalenteri.....	76
3.5.4.4.2	Astrologia	77
3.5.5	Fengshui	78
3.5.6	Taolaisuus.....	79
3.5.6.1	Taolainen filosofia	79
3.5.6.2	Taolaisuuden oppi ja sen merkitys nykyaikana	80
3.5.7	Buddhalaisuus	81
3.5.7.1	Buddhalaisuuden oppi.....	81
3.5.7.2	Buddhalaisuus ja nykyaika.....	83
3.6	Kasvot ja niiden merkitys kiinalaisessa sosiaalisten suhteiden verkossa guanxissä	83
3.6.1	Kasvot	83
3.6.2	Guanxi.....	85
3.7	Kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaiseen totuuteen	88
3.8	Identiteetti.....	91
3.8.1	Suomalainen yksilöidentiteetti.....	93
3.8.2	Aasialainen identiteetti.....	95
3.8.3	Stuart Hallin näkemys identiteetin murtumisesta postmodernismin seurauksena	98
3.9	Toiseus, vieraus, muukalaisuus.....	100
3.9.1	Kristevan muukalaisuus.....	101
3.9.2	Etnosentrismi suhteessa toiseuteen	102
3.9.3	Etnorelativismi suhteessa toiseuteen.....	102
3.9.4	Orientalismi.....	103
3.9.5	Kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin	105
3.10	Kulttuurishokki akkulturaation osana	108
3.10.1	Kulttuurishokki.....	109
3.10.2	Akkulturaatio	111
3.11	Kompetenssi	114
3.11.1	Kompetenssin käsite.....	115

3.11.2	Kulttuurisen kompetenssin käsite.....	118
3.11.3	Snow, Corno & Jackson: persoonallisuuden ja älyllisen lahjakkuuden taksonomia.....	121
3.11.4	Yritteliään omistajuuden elementit.....	123
3.11.5	Osaamisen suhde identiteettiin ja akkulturaatioon.....	124
3.12	Teoreettisen viitekehyksen kokoava tarkastelu	124
3.12.1	Institutionaalinen teoria ja perustelut sen pois jättämiseen teoreettisesta viitekehystä	127
3.12.2	Hofsteden kulttuuriselityksen tarkastelu.....	130
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	131
4.1	Kohdeyritysten valinta.....	131
4.1.1	UPM-Kymmene Oyj	131
4.1.2	Fimet Oy	132
4.1.3	Savcor Oy.....	132
4.1.4	Labsystems Oy.....	132
4.1.5	Oras Oy	132
4.2	Informantit ja aineiston keruu	133
4.2.1	Triangulaatiomenetelmä	133
4.2.2	Teemahaastattelu.....	135
4.2.3	Havainnointi	138
4.2.4	Dokumentaarinen aineisto.....	139
4.3	Aineiston analyysi ja koodaus	139
5	EMPIIRISET TUTKIMUSTULOKSET	143
5.1	Kulttuurishokki ja akkulturaatio.....	144
5.2	Yritysten dokumentointi.....	147
5.2.1	Guanxi ja suhdetoiminta	148
5.2.2	Kasvot	153
5.2.3	Sopimukset ja sopimusneuvottelut	156
5.3	Yrityksen toiminnan aloittaminen ja sen jatkaminen.....	161
5.3.1	Viestintä	165
5.3.2	Henkilöstö ja sen johtaminen	167
5.4	Kiinalainen totuus	174
5.5	Yritteliään omistajuuden elementtien ilmeneminen johtajuudessa	176
5.6	Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomian alueiden ilmeneminen yritysjohtajien kulttuuriin liittyvässä osaamisessa	178
5.7	Havainnointi tutkimuksen kohdeyrityksissä	179
6	KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOISTA	180
6.1	Keskeiset johtopäätökset vastauksina tutkimusongelmiin	180
6.1.1	Mihin käyttötarkoitukseen suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista?	181
6.1.2	Millaista kompetenssia tarvitaan?	182
6.1.3	Kuinka tätä kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?.....	183

6.2	Kiinaan liittyvän osaamisen siirtäminen.....	185
6.3	Tutkimuksen hyöty	187
6.3.1	Kontribuutio tieteelliselle tutkimukselle	187
6.3.2	Kontribuutio liiketaloustieteelle ja erityisesti yrittäjyyskoulutukseen.....	187
6.3.3	Kontribuutio johtamiskoulutukselle	188
6.3.4	Kontribuutio suomalaiselle yritykselle Kiinassa	188
6.4	Mahdolliset virhelähteet	188
6.5	Viitteet jatkotutkimukselle	191
7	SUMMARY	193
7.1	Introduction to the topic	193
7.2	Theoretical framework, research question and empirical data.....	194
7.3	Study design.....	194
7.4	Findings of the study.....	196
LÄHTEET	197
LIITTEET	209

1 JOHDANTO

”- Kiinalaista ajattelua on vähän hankalaa... Mä en ole koskaan oikein päässyt perille, että miten niitten aivot mahtaa toimia, mutta jotenkin eri tavalla ne kyllä toimii. Kummallisia virityksiä sieltä välillä tulee. Siinä mielessä kyllä on... Tohon on hankala sanoa mitään. Mä en ole pystynyt vielä näitten vuosien aikana ymmärtämään, että mikä niitten ajattelua ajaa. Mikä on se draiveri. Sitä mä en tiedä. Yleisellä tasolla... joku siellä on erilaista kuin meillä. Tulisko se jostain vanhoista kulttuureista?” (Informantti E)

Suomessa on toistaiseksi tutkittu suhteellisen vähän Suomen ja Kiinan kulttuurien välisten erojen käytännön merkitystä liike-elämässä. Monissa länsimaissa sinologia on jo pitkään ollut oma tieteenalansa ja kansainvälisesti on olemassa useita tutkimuksia, joista on johdettu yleisteoksia kulttuuristen tekijöiden huomioon ottamisesta yrityksen toimissa Kiinan markkinoilla. Nämä tutkimukset ovat olleet monen suomalaisenkin johtajan perusoppaita heidän yrityksensä siirtyessä toimimaan Kiinassa. *Suomalaisessa kulttuurissa on kuitenkin erityispiirteitä, joita ei ole kiinalaisessa kulttuurissa ja vice versa.* Osoitan seuraavan taulukon avulla joitakin tyypillisiä kiinalaisen ja suomalaisen kulttuurin välisiä eroavaisuuksia. Taulukkoon on koottu niitä kulttuurin ulottuvuuksia, joita tarkastellaan lähemmin myöhemmin tässä työssä. Perustelen taulukon avulla myös sitä, miksi suomalais-kiinalaista kulttuuriosuamistutkimusta tarvitaan.

TAULUKKO 1 Suomalaiselle ja kiinalaiselle kulttuurille tyypillisiä seikkoja

Teoriassa esitetty kulttuurin ulottuvuus	Suomalaiselle kulttuurille on tyypillistä	Kiinalaiselle kulttuurille on tyypillistä
Ihmisten välinen eriarvoisuus yhteiskunnassa, luku 3.3.1	Ihmisten välinen eriarvoisuus pyritään minimoimaan ja kaikilla odotetaan olevan tasavertaiset oikeudet.	Ihmisten välinen eriarvoisuus on odotettavaa ja hyväksyttävää ja valtaa vailla olevien hyväksytään olevan riippuvaisia vallankäyttäjistä.
Yksilöllisyys/yhteisöllisyys, luku 3.3.2	Kulttuurissa korostetaan yksilöä ja yksilön tarpeita ja merkitystä.	Kulttuurissa korostetaan yhteisöllisyyttä ja yhteisön tarpeet menevät yksilön tarpeiden edelle.

Teoriassa esitetty kulttuurin ulottuvuus	Suomalaiselle kulttuurille on tyypillistä	Kiinalaiselle kulttuurille on tyypillistä
Epävarmuuden välttäminen, luku 3.3.3	Epävarmuutta siedetään kohtuullisen hyvin.	Epävarmuutta siedetään hyvin.
Kulttuurin maskuliinisuus/feminiinisyys, luku 3.3.4	Pikemminkin feminiininen kuin maskuliininen kulttuuri.	Kulttuurissa on voimakkaita maskuliinisia, mutta myös feminiinisiä piirteitä.
Kieli ja viestintä, luku 3.4	Kieli on suoraa ja länsimaisittain abstraktia. Nonverbaalin viestinnän osuus on pieni. Viestinnässä sanallisen viestintä tulkinta on tärkeää. Toleranssi henkilökohtaisen tilan vaatimukseen ja fyysisen kontaktin sietokyky ovat pieniä. Suhtautuminen aikaan on monokronista, lineaarista. Hiljaisuuden sietokyky on hyvä.	Kieli perustuu merkkeihin ja jokainen merkki itsessään kantaa symboliarvoa ja tarkoitusta. Nonverbaalin viestinnän osuus viestinnässä on suuri. Viestinnässä viestintätilanteen kontekstin tulkinta on tärkeää. Toleranssi henkilökohtaisen tilan vaatimukseen ja fyysisen kontaktin sietokyky ovat suuria. Suhtautuminen aikaan on pikemminkin polykronista kuin monokronista. Hiljaisuuden sietokyky on hyvä.
Uskonto ja filosofiat, luku 3.5	Kristinusko, etenkin luterilaisuus, on vallitseva uskonto. Uskonnot korostavat tasavertaisuutta ja realismia.	Kiinan pitkän historian aikana maassa vallinneet uskonnot ja filosofiat ovat muodostuneet synkretismiksi, jossa ne kaikki vaikuttavat toisiinsa. Uskonnot ja filosofiat korostavat yhteiskunnassa vallitsevaa hierarkisuutta ja ne sisältävät myös taikauskaisuuteen liittyviä piirteitä.
Kasvot, luku 3.6	Johdonmukaisuus ihmisen yksilöllisten ja julkisten kasvojen välillä on tärkeää.	Johdonmukaisuus ihmisen yksilöllisten ja julkisten kasvojen välillä ei ole yhtä tärkeää kuin Suomessa, vaan yksilö määrittää pikemminkin sosiaalisten ja persoonallisten suhteittensa muodostaman verkon kautta. Kasvoilla on yhteyttä kiinalaisessa kulttuurissa esiintyvään ilmiöön, guanxiin.

Tämä väitöskirja on kirjoitettu ensisijaisesti tiedeyhteisölle. Koska työ on rajattu käsittelemään suomalaisjohtajien kulttuurisen osaamisen tarvetta yrityksen toimiessa Kiinassa, on tutkimusaineisto kerätty suomalaisilta informanteilta ja tulokset raportoidaan suomeksi. Työn teoreettinen kontribuutio on *luoda lisäymmärrystä suomalaisten yritysjohtajien johtamistyössään tarvitsemasta kulttuurisesta osaamisesta Kiinassa toimittaessa.*

Tässä tutkimuksessa kulttuurisen osaamisen käsitetään koostuvan viestintään liittyvästä osaamisesta, uskonnon ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisestä, suhdetoimintataidoista, totuuden suhteellisuuden ymmärtämisen taidosta, identiteettierojen ymmärtämisen taidosta, toiseuden suvaitsemisen taidosta ja selviytymisen taidosta eli kulttuurishokin hallinnasta ja akkulturaatiosta. Kaikkia näitä käsitellään työn teoriaosuudessa eri ulottuvuuksiensa osalta. Kulttuurisen kompetenssin käsite esitellään tarkemmin omassa luvussaan 3.11.2.

Jotta voisi ymmärtää sitä, millä tavalla Kiinan kulttuurin ominaispiirteet esiintyvät nykypäivän Kiinassa, on tunnettava jonkin verran Kiinan lähihistoriaa. Kiina on kokenut monia muutoksia viimeisen vuosisadan aikana. 1900-luvun alkupuolella Kiina oli feodaaliyhteiskunta, mutta kuitenkin avoin, kansainvälinen valtio, jolla oli kaikki mahdollisuudet nousta kansainvälisen kaupan huipputekijäksi (Airaksinen 2005, 171). Poliittinen tilanne kuitenkin teki Kiinan nousun siinä vaiheessa mahdottomaksi. Kehitystä hidastivat sodat Japania vastaan, nälänhädät, viimeisen, eli Qing-dynastian luopuminen vallasta vaaleissa voittaneen Guomindang-puolueen hyväksi sekä kommunistisen puolueen valtaannousu verisen sisällissodan jälkeen vuonna 1949 (Spence 1999, 267-270, 432, 482; Spence & Chin 1996, 260-261). Kiina oli vallankumouksen jälkeen lähes kolme vuosikymmentä suljettu ulkomailta. Vasta Deng Xiaopingin vuonna 1978 aloittama uudistuspolitiikka sai aikaan Kiinan kansantalouden voimakkaan kasvun (Nojonen 2005, 28). Uudistuspolitiikka avasi Kiinan myös kansainvälisesti ja Kiina toivotti tervetulleiksi niin ulkomaiset yritykset kuin ulkomaalaiset opiskelijatkin. Kiinan avautuminen ulkomaille ei kuitenkaan tarkoita Kiinan länsimaistumista tai demokratisoitumista.

Kiinan kulttuuristen ominaispiirteiden syntymiseen on vaikuttanut myös maan koko ja sen pitkäaikaisempi historia. Kiina on valtavan kokoinen maa. Se ulottuu 18. asteelta 54. asteelle pohjoista leveyttä ja 74. asteelta 135. asteelle itäistä pituutta. Se on myös maailman väkirikkain valtio: Kiinan väkiluku saavutti vuoden 2005 tammikuussa 1,3 miljardin rajan. Kiinan kulttuuri on maailman vanhimpien joukossa: se on noin 5000 vuotta vanhaa ja varhaisimmat kirjoitukset ovat lähes 4000 vuoden takaisia. (China in Diagrams 2005, 35, 78). Kiina on maailman suurista sivistysmaista se, jonka kulttuurilla on pisin yhtäjaksoinen jatkumo. Myös kiinalainen tietoisuus on koko Kiinan historian ajan kokenut maansa kulloisenkin kulttuurin olevan jatkoa kaikille varhaisemmille vaiheille ja kansan pysyneen samana Kiinan kansana. (Huotari & Seppälä 1993, 11, China in Diagrams 2005, 35).

Kiinan sivilisaatio on ollut omasyntyistä, autoktonista, suuremmissa määrin kuin muut Euraasian muinaiskulttuurit. Osaksi tämä on selitettävissä maantieteellisillä syillä. Suuret välimatkat ja hankalakulkuinen maasto - vuoristo, aavikot ja meri - eristivät Kiinan muista vanhoista kulttuureista varsin tehokkaasti. Hyvä esimerkki Kiinan sivilisaation omasyntyisyydestä on kieli. Kiinalainen kirjoitusjärjestelmä poikkeaa huomattavasti Euroopan, Lähi-idän ja Intian kirjoitusjärjestelmistä, jotka lienevät keskenään samaa peruskantaa. Kiinan suhteellinen eristyneisyys jatkui ainakin 1800-luvulle asti. Kuitenkin Kiinalle on eristyneisyyden kauden jälkeenkin ollut tyypillistä ottaa ulkomailta tulleista

ajatuksista vain perusidea ja muuntaa ja sopeuttaa, *kiinalaista* se oman näköisekseen ja oloisekseen. Tällä tavalla kiinalaisilla on tapana sulauttaa uusia ajatuksia omaan kulttuuriinsa. Esimerkkinä tästä on tämän työn luku 3.5.7 buddhalaisuudesta. Kiinaa on siis hyödyllistä ajatella omana itsesyntyisenä ja enimmäkseen oman dynamiikkansa perusteella muuttuvana sivilisaationa. Myös kiinalaisilla itsellään on ollut vahva tietoisuus Kiinan kulttuurin omasyntyisyydestä ja erityisluonteesta. Tyypillistä kiinalaiselle asenteelle on ollut se, että se on pitänyt itseään parhaana ja ainoana oikeana sivistysmuotona. (Huotari & Seppälä 1993, 11-15).

Noin viisi tuhatta vuotta yhtäjaksoisesti kehittyneenä ja omaehtoisen syntynsä vuoksi Kiinan kulttuuri on varsin haasteellinen henkilölle, joka siellä aikoo toimia. Edellä mainitut kiinalaisen kulttuurin ominaispiirteet aiheuttavat sen, että Kiinan tämänhetkisessä kulttuurissa ja ihmisten arvomaailmassa elää erilaisia, osin hyvinkin vanhoja uskomuksia. Nämä vaikuttavat ihmisten toimintaan, arvomaailmaan ja käyttäytymiseen. Samanaikaisesti Kiinassa vaikuttaa lähes kolme vuosikymmentä jatkunut avointen ovien politiikka, joka on tuonut mukanaan etenkin Kiinan kehittyneempien osien katukuvaan hyvinkin länsimaisia piirteitä. Vaikka Kiinan länsimaistumisesta puhutaan tällä hetkellä monissa yhteyksissä, ainakin itselläni on herännyt kysymys, onko Kiina tässäkin asiassa ottamassa ulkomaisista ajatuksista vain perusidean ja kiinalaistamassa sen omannäköisekseen. Kiinan modernisoitumisessa ei ole kysymys Kiinan länsimaistumisesta (Chee & West 2004, 43-45), vaikka monet länsimaalaiset niin näkevätkin.

Tämä tutkimus on saanut alkunsa omista kokemuksistani Kiinassa. Opiskelin Kiinassa, Xiamenin yliopistossa, kiinan kieltä vuosina 1997-1998 ja 1999-2000 yhteensä puolitoista vuotta. Kiinan kielessä saavutin tason, jolla tulen auttavasti toimeen jokapäiväisessä elämässä. Tärkeämmäksi kuin kiinan kielen täydellisen oppimisen koin opiskeluaikana havahtumisen siitä, kuinka eri kulttuurit vaikuttavat yksilön toimintaan käytännön tasolla. Kiinassa asumiseni aikana koin kulttuurishokin eri vaiheet suhteellisen voimakkaina ja mielestäni myös oma identiteettini oli kotimaahan palatessani muuttunut. Kiina jäi elämään mielessäni. Aloin pohtia, miksi koin siellä ollessani niin kuin koin ja miksi en yrityksistäni huolimatta tuntenut ymmärtäväni kiinalaista kulttuuria ja ihmisten käyttäytymistä. Pohdinnan tuloksena syntyi vuonna 2002 Tampereen yliopistoon pro gradu -tutkielma aiheenaan Suomalaisena Kiinassa - Kiinassa asuneiden suomalaisten käsityksiä ja kokemuksia kulttuurisesta sopeutumisesta.

Tässä väitöskirjassa olen jatkanut aihepiirin tarkastelua käytännönläheisestä näkökulmasta: mitä kulttuuriin liittyviä asioita suomalainen yritysjohtaja kohtaa silloin, kun työelämä vie Kiinaan - erityisesti, minkälaista kulttuuriin liittyvää osaamista hän tarvitsee tehdessään yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisia päätöksiä? Tämän työn tulokset ovat muokattavissa opetusmateriaaliksi eri oppilaitoksiin.

1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tarkoitus

Tutkimuksen lähtökohta on, että Kiina on kohonnut nopeasti Suomen suurimpien kauppakumppaneiden joukkoon. Vielä vuosikymmenen vaihteessa se oli kokonaiskauppavaihdon mukaisessa suuruusjärjestyksessä kahdestoista, mutta se on sen jälkeen parantanut asemiaan tasaisesti. Kiina oli vuonna 2006 ja tammi-heinäkuussa 2007 Suomen kuudenneksi tärkein kauppakumppani. Kiinan osuus vuoden 2007 tammi-heinäkuun tuonnista oli 7,3 % ja viennistä 3,4 %. (Tullihallitus, tilastoyksikkö 10.10.2007).

Kiinan talous on vuodesta 1990 lähtien ollut yksi maailman nopeimmin kasvavista ja sen kansantalous oli vuonna 2006 mittareista riippuen maailman kuudenneksi suurin. Kiinan talouden ennustetaan kasvavan nopeasti myös tulevaisuudessa. Vuonna 2005 suomalaiset yritykset investoivat Kiinaan noin viisi miljardia euroa, mikä oli noin miljardi euroa enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Vuoden 2006 loppupuolella Kiinassa toimi noin 200 suomalaisyritystä ja yli 50 yrityksellä oli siellä omaa tuotantoa. Samana vuonna suomalaiset yritykset työllistivät siellä jo 30 000 henkilöä. (Hirvi 2006, 9).

Suomessa on useita organisaatioita, jotka tarjoavat Kiinaan suuntaaville suomalaisyrityksille hyödyllistä tietoa Kiinan markkinoista ja kaupasta sekä niihin vaikuttavista taloudellisista, yhteiskunnallisista ja poliittisista kysymyksistä. Hirvi (2006) on koonnut Kauppa- ja teollisuusministeriölle tekemänsä tutkimukseen näitä toimijoita ja toteaa, että kaikkien toimijoiden välisellä yhteistyöllä voidaan lisätä suomalaista Kiina-osaamista. Tutkimuksen mukaan Suomessa on korkeatasoista, Kiinaan liittyvää liiketoimintaosaamista, jossa jossa määrin otetaan huomioon myös kulttuuriin liittyvä osaaminen. Kulttuuriin liittyvä osaaminen on kuitenkin Kiinan kohdalla ehkä tärkeämmässä asemassa kuin joidenkin muiden markkina-alueiden. Tämä johtunee paitsi Kiinan pitkän ajan kuluessa ja omaleimaisesti kehittyneestä kulttuurista, mutta myös sen nopeasta modernisoitumisesta. Kiina-asioiden parissa työskentelevä konsultti Juhani Tiainen (2005, 24) toteaaakin, että ”Suomalaisilla tuotteilla on Kiinassa samanlaiset mahdollisuudet kuin muillakin länsimaisilla tuotteilla. Kysymys on markkinataidosta ja kyvystä asettua kiinalaiseen arvomaailmaan. Viimeisten 20 vuoden ajan kaikki liiketoiminta Kiinassa on tapahtunut valtion tai julkisen vallan kautta. Nykyään liiketoiminta on periaatteessa täysin länsimaista, yksityisten yritysten hallitsemaa. Kun kävin Kiinassa ensimmäisen kerran vuonna 1985 ja vertaan sitä aikaa tähän päivään, puhutaan täysin eri maailmasta. Käytännössä ainoastaan kiinalainen kulttuuri on säilynyt samana.”

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa käytännön tasolla suomalaisyritysten Kiinan markkinoilla tarvitseman kulttuurisen osaamisen käyttötarkoitusta, sisältöä ja hyödyntämismahdollisuuksia ja osoittaa ne kriittiset kohdat yrityksen vaiheissa, missä kulttuurinen avaintieto osoittautuu tarpeelliseksi. Tutkimus tuottaa kontribuutiota *liiketaloustieteiden tieteenalaan ja siinä erityisesti yrittäjyys- ja johtamiskoulutukseen*.

1.2 Tutkimusongelmat

Suomalaisten emoyritysten Kiinaan lähettämät yritysjohtajat ovat oman alansa ammattilaisia, joiden substanssi- ja liiketoimintaosaaminen ovat yleensä ottaen erinomaisella tasolla. Monet suomalaisyritykset ovat myös tehneet hyvää tulosta Kiinassa. Kilpailu markkinoilla on kuitenkin kovaa. Kiinan kulttuurin ominaislaadun vuoksi yksi kilpailuvaltti Kiinan markkinoilla toimittaessa on kulttuurin tunteminen ja kulttuuristen tekijöiden huomioon ottaminen yritystä johdettaessa. Tätä tarkoitusta varten pyrin tässä tutkimuksessa määrittelemään, mikä on kulttuuriin liittyvää avaintietoa ja kuinka ja missä tilanteissa sitä voidaan käyttää.

Väitöskirjani hakee vastausta kysymykseen: Miten kulttuurinen osaaminen auttaa suomalaista yritysjohtajaa toimimaan Etelä- ja Itä-Kiinassa? Alakysymyksiä ovat: 1) Mihin käyttötarkoitukseen suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista? 2) Millaista kompetenssia tarvitaan? ja 3) Kuinka tätä kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?

Tutkimuskysymys on jaettu kolmeen osaan Kerolan ja Järvisen (1980, 15-18) kehittämän systeemiteoreettisen mallin mukaan. Mallissa kohdetta lähestytään kolmen eri tarkastelukulman kautta: 1) pragmaattisen eli hyödyntävän, joka vastaa kysymykseen *miksi*, 2) semanttisen eli sisällöllisen, joka vastaa kysymykseen *mitä* ja 3) konstruktiivisen eli rakenteellistoiminnallisen, joka vastaa kysymykseen *miten*. Tutkimuskysymyksen kolmijako on peräisin Kerolalta ja Järviseltä (1980, 15-18), mutta muutoin ote ei ole systeemiteoreettinen. Tavoitteena on tuottaa lisätietoa ja ymmärrystä suomalaisen yritysjohtajan Etelä- ja Itä-Kiinan markkinoilla tarvitseman kulttuurisen osaamisen käyttötarkoituksesta (*miksi*), sisällöstä (*mitä*) ja hyödyntämismahdollisuuksista (*miten*) ja osoittaa ne kriittiset pisteet, missä yrityksen vaiheissa kulttuurinen tieto osoittautuu tarpeelliseksi. Kulttuurisella osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä osaamista, joka liittyy kiinalaisen kulttuurin erityispiirteisiin. Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet ilmenevät kiinalaisten käyttäytymisessä, toiminnassa ja yrityksen toimintaympäristössä.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen empiirinen aineisto rajataan koskemaan yhteensä kuutta Kiinassa parhaillaan toimivaa suomalaistryöstä. Se koostuu neljän yrityksen Kiina-toiminnan alusta asti mukana olleen yritysjohtajan ja heidän Suomeen paluunsa jälkeen heidän työtään Kiinassa jatkaneen yritysjohtajan haastattelusta. Vertailun vuoksi olen haastatellut myös kahden samoilla markkinoilla syystä tai toisesta toimintansa lopettaneen yrityksen perustajajäseniä. Koska nämä yritykset ovat jo lopettaneet toimintansa Kiinassa, ei ole ollut mahdollista haastatella heidän jälkeensä Kiinassa olleita johtajia. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu se, miten johdettavan yrityksen koko mahdollisesti vaikuttaisi johtajan kulttuu-

risen osaamisen vaatimuksiin. Yritykset on valittu edustamaan mahdollisimman monipuolisesti erilaisia toimialoja, kokoluokkia ja omistajapohjia.

Empiirisessä osassa tiedonkeruu on toteutettu Itä- ja Etelä-Kiinan alueella. Alue kuuluu Pekingin ja sen ympäristön ohella Kiinan siihen osaan, jossa modernisoituminen on edennyt pisimmälle ja mihin suuri osa ulkomaisista yrityksistä on sijoittanut toimintansa. Itä- ja Etelä-Kiinan rannikkoalue on myös se alue, jonka kulttuuriin olen itse tutustunut paikan päällä. Tutkimuksen teoriaosuus Kiinan osalta käsitellään kansallisella tasolla, mutta koska aineisto on kerätty edellä mainitulla alueella, on se liitetty tutkimuksen otsikkoonkin. Tutkimuksen konteksti on siis Kiina ja siellä erityisesti Itä- ja Etelä-Kiinan rannikkoalue. On mahdollista, että tehtyjen ratkaisujen johdosta joku paikalliskulttuurin erityispiirre jää huomiotta, mutta ratkaisut on tehty tutkimusekonomisista ja ajankäytöllisistä syistä.

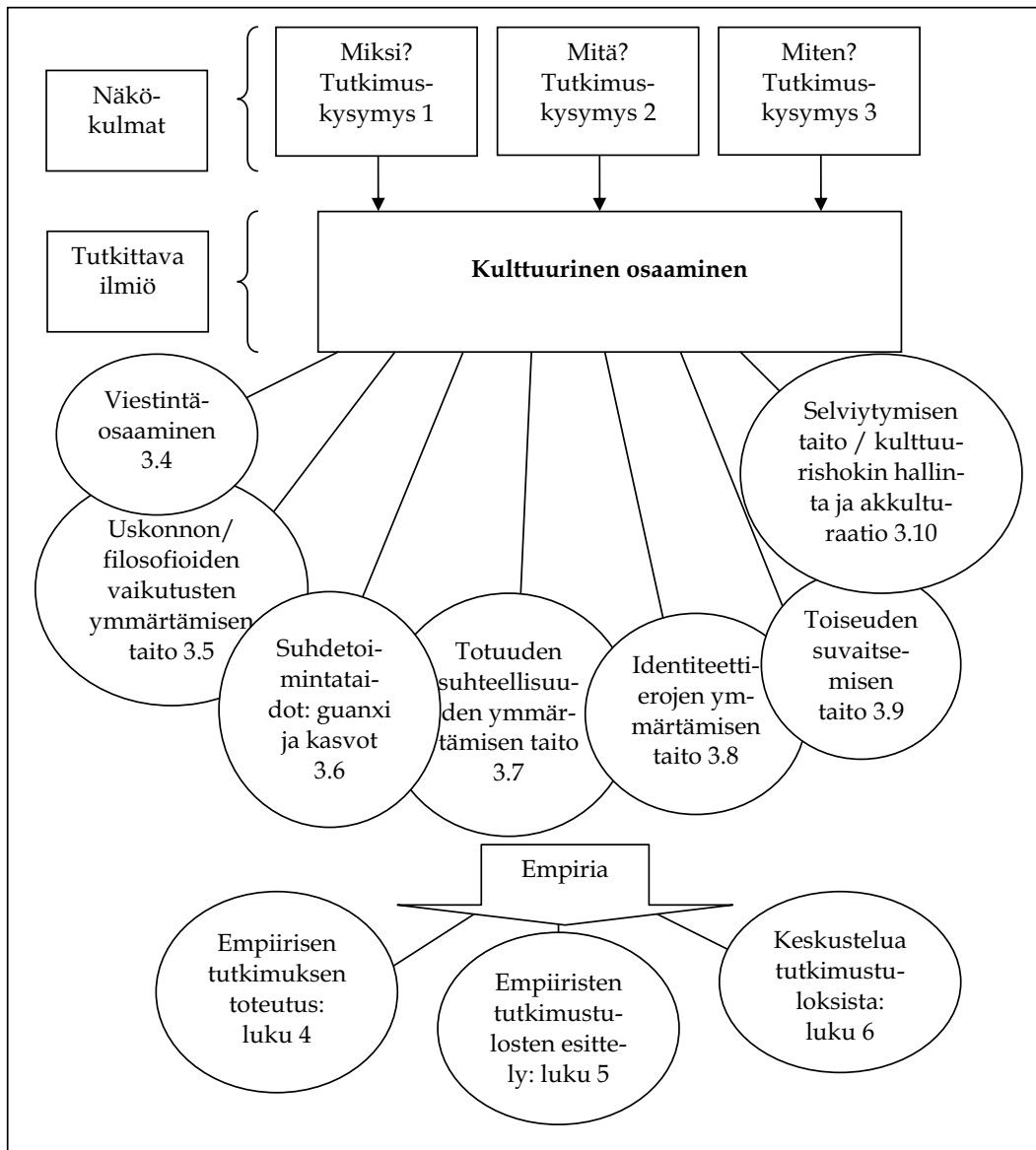
Tämä tutkimus keskittyy kulttuuriseen osaamiseen. Muu kuin kulttuuriin liittyvä liiketoimintaosaaminen on rajattu sen ulkopuolelle. Näin ollen tutkimuksessa ei perehdytä yritystoimintaan vaikuttavaan käytännön osaamiseen muilta osin kuin kulttuuriin liittyen. Samasta syystä esimerkiksi Kiinassa vaikuttavien filosofoiden painotus tämän työn teoriaosuudessa on suhteellisen suuri. Kiinan kulttuurin ominaispiirteet – sen eklektinen synty ja kiinalaisten omistava suhtautuminen omaan kulttuuriinsa – huomioon ottaen muu ei ole mahdollista pyrittäessä pureutumaan kiinalaisten arvomaailmaan. Vanhat filosofiat vaikuttavat tänäkin päivänä ihmisten arvovalintoihin ja jokapäiväiseen käyttäytymiseen. Kulttuuri kuitenkin luonnollisesti vaikuttaa myös niihin osiin yhteiskuntaa, jotka on rajattu pois tämän tutkimuksen aihepiiristä.

Suomalaista kulttuuria tässä työssä on selitetty hyvin vähän. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa kiinalaisen kulttuurin niistä ulottuvuuksista, jotka suomalaisen kannattaa ottaa huomioon yrityksen toimiessa Kiinassa, joten tutkimuksessa on käsitelty perusteellisemmin kiinalaisen kulttuurin eri ulottuvuuksia ja suomalaista kulttuuria on käsitelty sen verran, että on voitu osoittaa kulttuureiden ulottuvuuksien välisiä eroavaisuuksia.

Tutkimuksen kieleksi on valittu suomi siksi, että Kiinan kulttuuria tulkitaan tässä suomalaisista lähtökohdista ja siksi, että oman kulttuuritaustani huomioon ottaen muu ei olisi mahdollista. Kuten luvussa 3.4 Viestintä kulttuurisena tekijänä osoitan, kieli ja kulttuuri ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Tämä työ kertoo suomalaisista, jotka ovat kokeneet Kiinan kulttuurin jollain tavalla ja jotka ovat kertoneet kokemuksistaan suomalaiselle tutkijalle. Sekä informantit että tutkija itse ovat oppineet ja sisäistäneet suomalaisen kulttuurin suomen kielen avulla. Informanttien ja tutkijan välinen kulttuuriin liittyvä keskustelu on epäselvyyksien ja eri tulkinnanvaihtoehtojen vuoksi ollut järkevää käydä suomeksi. Näistä syistä suomen kieli on looginen väline myös tämän tutkimuksen esittämiseen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen sisältö voidaan esittää seuraavan kuvion avulla.



KUVIO 1 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta teoriaosuudessa eli kuvion ylemmissä seitsemässä pyörylässä esitettyjen kulttuurin eri alateemojen avulla. Analyysiosassa informanttien haastatteluista on etsitty konkreettisia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tarkasteltu niitä teoriaosassa esitettyjen kulttuuristen ulottuvuuksien valossa. Tästä prosessista muodostuu tutkimustulos.

Tutkimus käsittää seitsemän lukua. Johdantoluvussa käsitellään perustelut aihevalinnalle, tutkimuksen tavoitteet, ilmiö ja viitekehys. Luvussa 2 käsitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Luvussa 3 tarkastellaan teoreettista taustoitusta kiinalaisen kulttuurin tarkasteluun. Luvussa 4 esitellään empiirisen tutkimuksen toteutus, ja luvussa 5 empiiriset tutkimustulokset. Luku 6 sisältää keskustelua tutkimustuloksista, keskeiset johtopäätökset vastauksina tutkimusongelmiin, tulosten hyödyllisyyden tarkastelua ja viitteet jatkotutkimukselle. Luvussa 7 esitetään tutkimuksen englanninkielinen summary.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimusaineiston suhteen on päädytty datatriangulaatioon, joka koostuu 1) yrityksen Kiinassa toiminnan alusta asti mukana olleiden henkilöiden teema-haastatteluista, 2) havainnoinnista itse yrityksessä ja 3) yrityksen sisäisten ja ulkoisten dokumenttien tutkimisesta. Triangulaatiolla pyrin turvaamaan tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen analyysi, jossa etsitään aineistosta esiin nousevia asioita lähinnä abduktiivisen päättelyn keinoin. Tutkimuksessa pyritään ilmiön ymmärtämiseen ja kuvailuun fenomenologisen näkökulman ja hermeneuttisen tutkimusotteen avulla.

2.1 Tieteenfilosofiset perusvalinnat

2.1.1 Paradigma, ontologiset ja epistemologiset valinnat

Tutkimusparadigmaattisia, eli tutkimuksen ontologisia, epistemologisia ja metodologisia mahdollisuuksia on tutkimuskirjallisuudessa jaoteltu ja luokiteltu hyvin monella eri tavalla. Nurmi (2003) määrittelee paradigman seuraavasti: "Paradigmalla tarkoitetaan suhteellisen yhtenäistä teorioiden, tutkimuskäytänteiden ja niiden myötä myös yhteensopivien tutkimustulosten joukkoa, jonka taustalla on yhteiseen maailmankuvaan perustuva näkemys tieteenalan tehtävistä."

Paradigma on siis tapa hahmottaa tieteenfilosofisten lähtökohtien ja tutkimuksen teorioiden ja metodologisten ratkaisujen välistä riippuvuutta (Kyrö 2004, 59-60).

Guba ja Lincoln (2005, 165-166) jakavat tutkimusparadigmat karkeasti viiteen pääkategoriaan, joiden sisältöä kuvaan pääpiirteittäin seuraavan taulukon avulla:

TAULUKKO 2 Viisi keskeistä tutkimusparadigmaa (Guba & Lincoln 2005, 195-196)

	Positi- vismi	Postpositivis- mi	Kriittinen teoria ym.	Konstruk- tionismi	Osallistava näkemys (par- ticipatory ap- proach)
Onto- logia	naiivi realismi – objektiivisesti havaittava todel- lisuus	kriittinen rea- lismi – objek- tiivinen todel- lisuus, joka ei avaudu yksi- lölle suoraan ja täydellisenä	historiallinen realismi – todel- lisuus, joka on arvovälitteinen, historiallisesti, kulttuurisesti jne. rakentunut	relativismi – paikalli- sesti ja ajal- lisesti konstruoituva todel- lisuus	osallistava todellisuus – (omakohtainen versus objek- tiivinen todel- lisuus), joka on muodostunut järjen ja maa- ilmankaikkeu- den yhdistel- mänä
Epis- temo- logia	dualis- mi/objek- tivismi, tutkimus- tieto = objektiivinen totuus	modifioitu dualismi/ob- jektivismi, objektiivinen totuus, mikäli sopii jo ole- massa olevaan tietoon	transaktionismi/ subjektivismi, arvovälitteinen tieto	transaktio- nismi/sub- jektivismi, konstruoitu tieto (sosi- aalinen/yk- silöllinen aspekti)	kriittinen sub- jektivismi, joka on syntynyt osallistavassa transaktiossa maailman- kaikkeuden kanssa
Me- todo- logia	eksperi- mentaali- nen/mani- puloiva; hypo- teesien todeksi osoittami- nen, pääasial- lisesti kvantita- tiiviset metodit	modifioitu eksperimen- taalinen/mani- puloiva; hypoteesien kumoaminen; triangulaatio, voidaan käyt- tää myös laa- dullisia meto- deja	dialektinen	hermeneutti- nen/dialek- tinen	osallistava; käytännöllii- syyden painot- taminen; asi- oiden selittä- minen jaetun kokemuksen kontekstissa
Tut- kimu- ksen tavoit- teet	selittää, kontrol- loida, yleistää, ennustaa	selittää, kont- rolloida, yleis- tää, ennustaa	kritisoida, kehittä- tää, emansipoida	kuvailla, ymmärtää, rekonst- ruoida	kehittää, pai- nottaa käytän- töä, suhtautua kriittisesti sub- jektivisuu- teen; elävä tieto

Kyrön (2004, 61) mukaan tutkimuksen tieteenfilosofisten taustaoletusten kannalta voidaan nojata ontologiaan eli oppiin olevaisesta ja epistemologiaan eli tieteenoppiin.

Ontologiassa tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta (Kyrö 2004, 61). Ontologia käsittää uskomuksemme ja ymmärryksemme ole-massaolostamme ja sosiaalisen maailman luonteesta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 77). Tehdessämme ontologisen sitoumuksen todellisuuden luonteesta joudumme samalla tyytymään siihen, että mikä hyvänsä yhteys asioiden välillä ei ole mahdollinen. Kysymys on siitä, millaisia asioita voidaan tutkia: vain olemassa olevasta, ”todellisesta”, voidaan saada tietoa ja muut asiat jäävät auttamatta käsittelyn ulkopuolelle. (Guba & Lincoln 1994, 107-108).

Tämän tutkimuksen ontologinen lähtökohta on ennen kaikkea *relativismi sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti*. Edellä esitetyn Guban ja Lincolnin taulukon mukaan se kytkeytyy konstruktionistisen paradigman alueelle. Ero konstruktionismin ja sosiaalisen konstruktionismin välillä on se, että kun konstruktionistinen tutkimus saattaa olla vain uusien käsitteiden rakentamista vanhojen käsitteiden varassa, sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen päättely on rakennettu haastateltavien käsityksiin asioista ja ne ovat todennettavissa haastatteluiden pohjalta tulkinnan, joka on tutkijan oma, haastateltavan kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt konstruktio.

Epistemologia puolestaan käsittelee tiedon olemusta: sitä, mitä tieto on ja kuinka oletamme saavamme tietoa siitä, minkä uskomme olevan olemassa. Se tutkii tiedon käsitettä, tiedon alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta. (Kyrö 2004, 61-62). Epistemologisesti tämä tutkimus rakentuu keskusteluissa syntyneiden kertomusten, eli diskurssien kautta. Näillä diskursseilla on tutkijalle narratiivinen luonne. Kertomus on datana todellista, ainakin puheen tasolla. Myös epistemologisesti tämä tutkimus siis kytkeytyy Guban ja Lincolnin taulukossa konstruktionistisen paradigman alueelle.

2.1.2 Sosiaalinen konstruktionismi

Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (2001, 69) mukaan sosiaalisesti konstruktionismiksi kutsuttua lähestymistapaa on kehitetty vastakohtaksi niille teorioille, jotka johtavat sosiaalisuuden muodot yksilön motiiveista käsin. Konstruktionistit katsovat, että maailma rakennetaan mielessä. Heidän mukaansa mieli itsessään – eivätkä vain mielen sisällöt – on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotetta. Ihminen on pohjiaan myöten sosiaalinen olento ja maailma on hänelle paljolti valmiiksi rakennettu. Hän syntyy tietyn kulttuurin piiriin ja oppii sen kielen käyttäjäksi. Paras tapa ymmärtää ihmistä onkin tuntee se merkitysjärjestelmä, jonka rakentamiseen ja ylläpitoon hän vuorovaikutussuhteissaan osallistuu.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna todellisuuden voidaan siis ajatella rakentuvan tekstinä kielellisessä vuorovaikutuksessa (Ber-

ger & Luckman 1994, 48). Kieli ymmärretään tässä suhteelliseksi, käyttäjistään riippuvaiseksi, tilannesidonnaiseksi, seurauksia tuottavaksi ja sosiaalisen elämämme kannalta merkitykselliseksi tekijäksi. (Saaranen & Puusniekka 2006). Karjalaisen & Siljanderin (1993, 338) mukaan kielen muodostamalla tekstillä tarkoitetaan säännönmukaista merkitysjärjestelmää ja mitä hyvänsä sosiaalisen todellisuuden prosessia voidaan tulkita tekstinä.

Säännönmukaista merkitysjärjestelmää tarkasteltaessa merkitys on laajasti ymmärrettyä sosiaalisen järjestelmän ominaisuus. Yksilön tietoiset ja tiedostamattomat merkityssuhteet ovat tietyssä kulttuurisessa ja historiallisesti rajatussa sosiaalisessa toiminta-avaruudessa realisoituvia. Yksilö on toimintansa subjekti, mutta hän rakentaa yksilöllistä merkitysmaailmaansa omaksumansa kulttuurisidonnaisen kielen avulla monimutkaisten sosiaalisten konventioiden verkostossa. (Karjalainen & Siljander 1993, 335). Karjalainen ja Siljander (1993, 335-336) ovat koonneet seuraavassa esitettävään taulukkoon merkityksen käsitteen keskeiset kategoriat. Taulukosta on nähtävissä, kuinka merkitys toisaalta laajentuu paitsi yli yksilön tietoisuuden, myös yli subjektiivisen olemassaolon. Mitä hyvänsä sosiaalista interaktiota voidaan tulkita taulukon jokaisen kohdan näkökulmasta, toisin sanoen sosiaalinen interaktio on tapahtumista kaikilla näillä tasoilla. Kun yksilö toimii, voidaan tulkinnan keinoin eritellä hänen toimintansa näiden tasojen suhteen.

TAULUKKO 3 Toiminnan merkitystasot (Karjalainen & Siljander 1993, 336)

	tiedostettu	tiedostamaton
SUBJEKTIIVINEN (yksilölle ominainen)	1. intentiot; tunteet, tarpeet, tavoitteet	2. piilotajunta; tiedostamattomat "havainnot", tunnetilat
historiallinen INTERSUBJEKTIIVINEN (yhteisölle ominainen)	3. yhteisön: - normit (viralliset/epäviralliset) - roolit - kulttuuriset ideat - moraali	4. yhteisön: - sosiaaliset "kieliopit" - rutinoituneet toimintarakenteet - perusmyytit
universaali	5. yleispäteviksi uskotut kulttuuriset ideat ja ideaalit, esim. moraaliset periaatteet	6. universaalit generatiiviset sääntöjärjestelmät

Todellisuudesta voidaan konstruoida useita eri versioita: elämästämme ei niinkään ole olemassa absoluuttisia totuuksia, vaan pikemminkin erilaisia selitystapoja ja kertomuksia (Berger & Luckman 1994, 48). Sosiaalista konstruktionismia on väljempää ja tiukempaa, mutta jotakin yhteistäkin tämän viitekehyksen

omaksuneilla tutkijoilla on. Esimerkiksi Burr (1995, 2-5) on listannut neljä pääkohtaa, jotka yhdistävät sosiaalisia konstruktionisteja:

1. kriittisyys itsestänselvyyksiä kohtaan
2. käsitystemme historiallis-kulttuurisuus (relatiivisuus)
3. tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa ja
4. tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen.

Myös tutkimus sinänsä on kielellinen konstruktio, koska se on rakennelma tietystä puitteista tietyissä olosuhteissa. (Saaranen & Puusniekka 2006). Tämä asettaa vaatimuksia tutkimuksen tulkinnan ymmärtämiselle ja sen lukemiselle. Tulkintaprosessi, toisin sanoen merkityksenanto, muodostuu toisilleen päällekkäisistä tulkinnoista siten, että aluksi tutkimuksen informantit ovat aineiston tuottamishetkellä tulkinneet ja merkityksellistäneet tutkimuskysymyksiksi kohdistettuja asioita omasta perspektiivistään tietyn sosiaalisen todellisuuden ohjaamina (tulkinta 1). Tämän jälkeen tutkija on tulkinnut aineistoon tallentuneita merkityksiä omasta perspektiivistään ja yrittänyt tavoittaa niiden sisäisen logiikan sekä subjektiivisuus-intersubjektiivisuus että tiedostamaton-tiedostettu-akselilla (tulkinta 2). Karjalainen ja Siljander (1993, 344) ovat kuvanneet prosessia seuraavan taulukon avulla. Viime kädessä tutkimuksen ”totuudellisuus” määrittäytyy lukijan tehdessä siitä oman konstruktionensa.

TAULUKKO 4 Sosiaalisen interaktion tulkintaprosessi (Karjalainen & Siljander 1993, 344)

sosiaalinen todellisuus (interaktiojärjestelmä)	LUKU-TAVAT - - - ...	tulkinta 1 →	toiminta aineisto	LUKU-TAVAT - - - ...	tulkinta 2 →	MERKITYS (eksplisiitinen)
			Tulkinta 1			Tulkinta 2

Vaikka tulkintaprosessi onkin tutkijan oman konstruktion tulosta, ei teksti kuitenkaan ole ”tyhjä taulu”, jolle tulkitsija voi vapaasti piirtää omia merkityksiään. Se on pikemminkin ratkaisua kaipaava labyrintti, sillä se on interaktiivinen tapahtuma, jossa teksti itsessään virittää tiettyjä lukutapoja. Näin ollen mahdollisten lukutapojen ääretön määrä supistuu tekstin virittämien reaalisten lukutapojen rajattavissa olevaksi joukoksi. Tekstin rakenteen tietynlainen riippumattomuus tulkitsijasta on ylipäänsä edellytys sille, että voidaan välttää tulkinnan satunnaisuus ja tavoitella oikeaa tulkintaa. (Karjalainen & Siljander 1993, 343).

Tutkijan kykyyn tavoittaa ja tulkita tutkimusaineiston merkitysisältöä vaikuttaa keskeisesti se, miten hyvin tutkija on perillä tutkimuskohteestaan, toisin sanoen tutkijan kulttuurisen kompetenssin taso ja se, puhuuko hän tutkittavien kanssa samaa kieltä. Tässä tutkimuksessa taustalla vaikuttavat vahvasti omat kokemukseni Kiinasta, siellä oppimani kiinan kielen taito ja tieto, jota olen

Kiinasta palattuani hankkinut. Oletan siis, että kulttuurinen kompetenssini aiheiston analyysiin on suhteellisen hyvä. Oman taustani huomioiden olenkin valinnut tähän työhön abduktiivisen tutkimusotteen, jota selvitän tarkemmin luvussa 2.2.1.

2.1.3 Praktinen tiedonintressi

Kyrön (2004, 62) mukaan tutkimuksen tavoitteita voidaan tarkastella Habermasin kehittämän tiedon intressiteorian pohjalta. Habermas (1972, 308-311) kutsuu tiedonhankintaa koskevia vaatimuksia tiedonintresseiksi. Ne ovat yleensä kognitiivisia strategioita, jotka ohjaavat tutkimuksen suorittamista. Lähtökohtana tiedonintressin ajatukselle on, että todellisuus ilmenee meille monilla eri tavoilla ja etsimme siitä tietoa eri näkökulmista. Habermasin mukaan tieteellinen tutkimus vastaa aina jonkin tiedonintressin vaatimuksia. Tiedonintressit kuvastavat sitä, millaisiin todellisuuden piirteisiin tutkimus kohdistuu ja mihin tarkoitukseen informaatiota hankitaan. Niiniluodon (1984, 71) mukaan Habermasin tiedonintressi tarkoittaa eräänlaista tiedon arvon perustaa tieteelliselle käytännölle, joka Anttilan (1996, 21) mukaan määrittää ja motivoi omantyyppistään tutkimusta.

Habermasin (1972, 308-311) mukaan tiedonintressejä on kolme: 1) tekninen, 2) praktinen ja 3) kriittinen eli emansipatorinen.

1. Tekninen tiedon intressi tavoittelee tietoa luontoa sekä luonnon ja ihmisen vuorovaikutusta koskevista säännönmukaisuuksista ja syy-suhteista, joiden pohjalta voidaan pyrkiä ennustamaan ilmiöitä ja tapahtumia sekä kontrolloimaan niiden esiintymistä.
2. Praktinen eli hermeneuttinen, tulkitseva tiedonintressi tavoittelee ilmiöiden ymmärtämistä.
3. Kriittinen, emansipatorinen tiedonintressi pyrkii vapauttamaan väärästä tietoisuudesta ja tavoittelee pikemminkin totuttujen säännönmukaisuuksien rikkomista ja käytänteiden muuttamista kuin säännönmukaisuuksien kehittämistä. (Habermas 1972, 308-311; Kyrö 2004, 63).

Habermas yhdistää toisiinsa kolme tarkastelutasoa - inhimillisen toiminnan aspektit, tieteelliset lähestymistavat ja kolme tiedonintressiä - seuraavan taulukon mukaisesti.

TAULUKKO 5 Habermasin tiedonintressien kolmijako (Habermas 1972, 308-315)

Tiede ja sen tavoite Inhimillisen toiminnan aspekti	Empiiris-analyttiset tieteet (faktujen, informaation kerääminen)	Hermeneuttiset tieteet (tavoitteena tulkinta)	Kriittiset yhteiskuntatieteet (yhteiskunnallisten suhteiden paljastaminen ja maailman muuttaminen)
'TYÖ'	TEKNINEN TIEDONINTRESSI		
'KIELI'		PRAKTINEN TIEDONINTRESSI	
'VALTA'			EMANSIPATORINEN TIEDONINTRESSI

Taulukosta voidaan päätellä, että Habermasin jaottelussa hermeneuttisiksi tieteiksi luokitellut tieteet hankkivat tietonsa toisenlaisen metodologisen viitekehysten puitteissa kuin empiiris-analyttiset tieteet tai kriittiset yhteiskuntatieteet. Lauseiden totuuskriteerit eivät muotoudu teknisen käyttökelpoisuuden puitteissa, kuten empiiris-analyttisissä tieteissä. Sen sijaan formaalisen kielen ja objektivoituneen kokemuksen tasot eivät ole erillään toisistaan. Tosiseikat tavoitetaan havainnon sijasta merkityksen ymmärtämisen välityksellä. (Habermas 1972, 308-315).

Praktinen tiedonintressi pyrkii ymmärtävään tietoon ihmisestä olosuhteistaan tai jonkin kulttuuri-ilmiön merkityksestä (Pietarinen 2002, 64; Leino & Leino 1991, 71). Kyrön (2001) mukaan praktisen tiedonintressin tarkoituksena on saavuttaa inhimillisestä näkökulmasta ymmärrettävä näkemys erityisesti tutkitavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen kannalta praktisen tiedonintressin painotusalue on sosiaalisen todellisuuden ymmärtäminen ja edellisen taulukon mukaisesti tutkimuksen tulkinta on hermeneuttinen.

2.2 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen analyysi, jossa etsitään aineistosta esiin nousevia asioita lähinnä abduktiivisen päättelyn keinoin. Aihe vaatii syvällisempää käsittelyä kuin mihin esimerkiksi survey-tutkimuksella päästäi-

siin. Abduktiossa voidaan hyödyntää deduktiivisen ja induktiivisen tutkimuksen parhaita ominaisuuksia, ja se on käyttökelpoinen valinta, kun tiedonintressi on praktinen.

2.2.1 Abduktiivinen päättelyn logiikka

Kyrön (2004, 73-74) mukaan metodologian ydin liittyy päättelyn logiikkaan ja rakenteeseen. Päättelyn logiikasta on olemassa kolme perusteiltaan erilaista lajia: deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen.

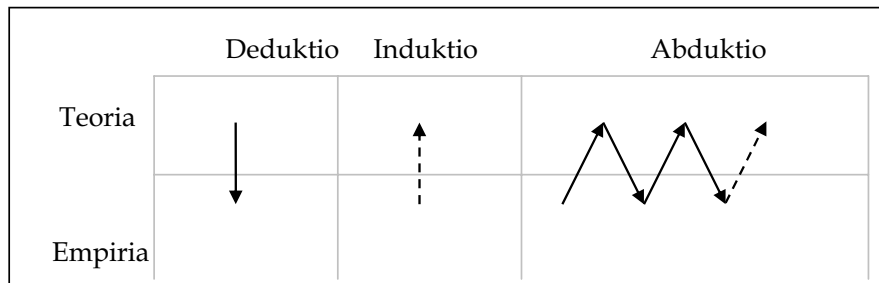
Deduktiivista päättelyä kuvataan usein etenemisenä yleisestä yksityiseen: siinä edetään esimerkiksi teoriasta empiriaan. Haaparannan ja Niiniluodon mukaan päättely on deduktiivinen, jos se säilyttää totuuden eli jos johtopäätös on premissien looginen seuraus. (Haaparanta & Niiniluoto 1998, 56-57).

Induktiivisen päättelyn puolestaan yleensä esitetään etenevän yksityistapauksista yleisiin väitteisiin. Tyypillistä induktiiviselle päättelylle tutkimusprosessissa on, että se on aineistolähtöinen tutkimustapa, jossa aineistosta tehdyistä havainnoista ja tulkinnoista edetään vaiheittain yleistyksiin eli käsitteisiin ja teorioihin. (Kyrö 2004, 73-74). Induktiivista päättelyä on arvostellut muiden muassa Hume, jonka mukaan induktio ei olisikaan päättelyn laji, vaan ihmisillä esiintyvä psykologinen taipumus, jolla ei ole loogista oikeutta (Kyrö 2004, 74; Haaparanta & Niiniluoto 1998, 59).

Abduktiivinen päättely liittyy keksimisen (discovery) logiikkaan. Tällä viitataan pyrkimykseen löytää päättelysääntöjä keksimiselle. Abduktion lähtökohdaksi on esitetty teorioita (abduktiivis-deduktiivinen päättely), empiirisiä havaintoja (abduktiivis-induktiivinen päättely) tai mitä tahansa lähdettä, intuitiivista ajatusta tai ideaa. (Kyrö 2004, 74). Anttila (2001) puolestaan ehdottaa, että abduktiiviselle päättelylle on ominaista, että se kytkee käytännön toiminnan ja ajattelun päättelyprosesseihin.

Grönforsin (1982, 33) mukaan abduktiivinen päättely perustuu siihen, että uudet tieteelliset löydöt eli teorianmuodostus ovat mahdollisia vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus (guiding principle). Uusi teoria ei siis synny pelkästään havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessä päättelyssä, tai teorian pohjalta, kuten deduktiivisessä päättelyssä oletetaan. Johtoajatus voi olla hyvinkin epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkällekin muotoiltu hypoteesi tai teoreettinen malli. Sen avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin seikkoihin ja olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita, uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä. Abduktiossa huomioidaan suoraan se, että tutkijan kiinnostus jostain syystä kohdistuu joihinkin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. Jostakin saadaan varsinaisen päättelyn lähtökohtana oleva johtolanka, jonka antamien viitteiden mukaan sen jälkeen edetään (Grönfors 1982, 37).

Abduktiivinen päättely alkaa käytännön tasolta ja tapahtuu vuorotellen teorian ja käytännön tasolla. Kun induktio lähtee liikkeelle empiriasta ja deduktio teoriasta, myös abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle empiriasta, mutta se ei torju myöskään teorian olemassaoloa. Abduktion edestakaisin sahaavalla päättelyllä kootaan asiasta uusi tiedollinen kuva. Kuvaan abduktiivisen päättelyn kulkua seuraavalla kuviolla.



KUVIO 2 Abduktiivisen päättelyn kulku (Anttilaa 2005, 116 mukaillen)

Teoriasidonnaisuutta ja abduktiota hyödyntävä tutkimus muistuttaa Pattonin (2002, 129) kuvaamaa orientoitunutta tapaa toteuttaa kvalitatiivista tutkimusta. Orientaatio edellyttää tietoista perspektiivin valintaa, mitä siis myös hermeneutikot korostavat katsoessaan, että kaikki tulkinta on tulkintaa jostakin näkökulmasta. Orientoitunut kvalitatiivinen tutkimus alkaa Pattonin (2002, 129) mukaan selkeästi esitetyllä teoreettisella tai ideologisella näkökulmalla, mikä määrittää paitsi tutkimuksen teoreettisen rungon valintaa, myös sitä, miten löytöjä tulkitaan.

Tämän tutkimuksen data on monivuotisen Kiina-harrastuksen tulosta, jossa matkan varrella teoria on vaikuttanut empiriaan ja päinvastoin. Tutkimuksen päättely muistuttaa lähinnä abduktiivista, vaikka on pikemminkin kollaasi kaikesta lukemastani ja kokemastani ja niiden yhteyksistä informanttien haastatteluihin. En halua tutkijana väittää tutkimusprosessiani rationaalisemmaksi kuin mitä se on ollut.

Tutkimuksessani abduktiivinen päättely ei tapahdu ainoastaan haastattelutiedon varassa vaan se pohjautuu haastattelutiedon ohella omiin kokemuksiini Kiinassa. Omat kokemukseni Kiinassa ovat peräisin hiukan eri maailmasta kuin informanttien, sillä opiskelija kohtaa jokapäiväisessä elämässään erilaisia asioita kuin yritysjohtaja työyhteisössä, mutta haastatteluiden perusteella kulttuurinen osaaminen oli yhteistä. Tutkimusongelman ja teoriapohjan tälle työlle olen muodostanut omien kokemusteni perusteella. Abduktio ilmenee myös haastatteluiden teemojen valinnassa. Teoriapohjan muodostamisen jälkeen tutkimus etenee teorian ja empirian, eli teorian ja informanttien kokemusten, välillä liikkuen.

2.2.2 Fenomenologinen näkökulma ja hermeneuttinen tulkinta

Tässä tutkimuksessa pyrin ilmiön ymmärtämiseen ja kuvailuun fenomenologisen näkökulman ja hermeneuttisen tulkinnan avulla. Fenomenologisen sosiaalifilosofian voimahahmo Husserl olettaa, että todellinen maailma on olemassa ja että sen sisällön ymmärtäminen on mahdollista kokemuksen välityksellä. Ihmisaistien kyvyt mahdollistavat kognitiiviset suhteet ihmisten välillä. Objektien olemassaolo ja merkitys ovat kuitenkin riippumattomia subjektista ja tavoista,

joilla subjektia tarkastellaan, toisin sanoen subjektin kognitiosta. Sen sijaan objektien olemassaolo ja merkitys välittyvät kokemusten kautta. Kaikki tieto pohjautuu siten kokemukseen, jonka valossa erilaiset objektit esitetään. Keskeisintä tässä epistemologiassa on se, että fenomenologisesti objektit ovat olemassa vasta siinä vaiheessa, kun ne muodostavat osan tiedostettua tajuntaa. Fenomenologinen menetelmä, sellaisena kuin Husserl sen näki, käsittää kokemusten analysoinnin, jolla pyritään erottelamaan toisistaan eri kokemusten sisältö. (Grönfors 1985, 21; Patton 1990, 69.) Pattonin (1990, 70) mukaan fenomenologinen näkökulma voi merkitä 1) keskittymistä tutkimaan ihmisten erilaisia tapoja kokea ja tulkita maailmaa ja/tai 2) pyrkiä ymmärtämään toisten kokemuksia kokemalla itse tutkittava ilmiö. Jälkimmäisessä tapauksessa osallistuva havainnointi on välttämätöntä.

Judén-Tupakan (2007, 63) mukaan fenomenologisessa filosofiassa pyritään tutkittavan ilmiön ja sen olemuksen välisen eron löytämiseen osana elämismailmaa. Ilmiö ja sen olemus erottuvat toisistaan tutkimusprosessissa tapahtuvan tiedostuksen avulla. Tiedostaminen sisältää eri vaiheissa esioletuksista irtautumisen. Empiirisessä tutkimuksessa tiedostuksen synty liittyy tutkimusaineiston evidenssiin. Ilmiötä koskevat ennakkotiedot, esioletusten tiedostaminen ja sen jälkeen saavutettu tieto jäsentyvät kehämäisesti. Spiraalissa ilmiön olemus saa muotonsa tuottaen uudella tavalla jäsentynyttä tietoa analyysiin perustuvina kuvauksina tai tulkintoina. Hermeneuttisessa kehässä sulkeistetaan pois tietoa esioletuksista vapautumiseksi. (Husserl 1995; Hankamäki 2003, 246; Juntunen 1986, 70-80; Juntunen & Mehtonen 1982, 114-117.) Fenomenologiassa on kyse niin sanotusta *luonnollisen asenteen mukaisesta näkevästä käsittämisestä* (Judén-Tupakka 2007, 63).

Näkökulmanani on fenomenologian edellä mainittu oletus siitä, että todellinen maailma on olemassa ja sen sisältöä on mahdollista ymmärtää kokemuksen välityksellä.

Patton (1990, 85) kirjoittaa, että hermeneuttisen lähestymistavan mukaan totuuden löytäminen on sidoksissa tutkijan ja tutkittavien erilaisiin lähtökohtiin ja niistä käsin tapahtuviin tulkintoihin. Tärkeämpää kuin absoluuttisen totuuden löytäminen onkin tutkimuskohteen tulkinnallinen ymmärtäminen. Kyrön (2004, 75-76) mukaan hermeneuttisessa dialogissa edetään päättelyssä yleisen ja yksityisen välillä ja koetellaan hypoteesin tai ehdotuksen pätevyyttä. Tutkija etsii aineistoa koskevaa tulkintaehdotusta tai ehdotuksia, joka pyrkii tai jotka pyrkivät ilmaisemaan aineistoon liittyviä merkityksiä. Tulkintaprosessissa edetään kokonaisuudesta osiin ja osista kokonaisuuteen hermeneuttisena tutkijan ja aineiston välisenä dialogisena kehänä. Varsinainen tieteenteoreettinen lähestymistapani tässä tutkimuksessa on siis hermeneuttinen.

Käytännössä pyrin ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohdettani vertailemalla informanttien kokemuksia omiin kokemuksiini. Omat kokemuksetni tulevat tässä työssä esille teoriaosuuden sisällön valinnassa, teemahaastattelun teemojen valinnassa ja pohdintaosuudessa. Tulkinnan hermeneuttisuus ilmenee muun muassa siten, että olen korjannut ja muokannut teoriaosuuden sisältöä tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen synteesi on tutkimuksen tulos uudelleen jäsentyneestä tiedosta. Tutkimuksen synteesi perustuu analyysiin.

2.3 Tutkimusmenetelmän luotettavuudesta

Perinteisesti tutkimustyössä on käytetty luotettavuuskriteerien määrittäjinä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä eli sen hyvyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti-sana puolestaan voidaan suomentaa sanoilla *luotettavuus*, *käyttövarmuus* ja *toimintavarmuus*. Mittarilla tarkoitetaan tässä yhteydessä samaa asiaa mittaavaa asenneväittämä- tai kysymysjoukkoa. (Saaranen & Puusniekka 2006).

Grönforsin (1982, 37) mukaan hyväksyttäessä abduktio tutkimusprosessin päättelyksi tulee tutkimuksen validiteettia tarkastella hieman toisin kuin sitä on yleensä totuttu tarkastelemaan. Abduktiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen validiteetin välinen ero häviää, koska abduktiossa tutkimusaineisto on aina validia, jopa sen sisältämät mahdolliset ristiriitaisuudetkin. Kysymyksenalaiseksi voidaan asettaa ainoastaan se, millä tavalla tutkija hyödynää ja esittää aineiston. (Grönfors 1982, 37). Grönforsin määritelmän mukaisesti tämä tutkimus on validi

Tynjälä (1991, 387-398) on esittänyt metodi- ja tieteelliseen kirjallisuuteen perustuvan katsauksen kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuustarkastelusta. Hän toteaa, ettei kvalitatiivisen tutkimuksen piiristä löydy yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Sen sijaan luotettavuustarkastelu on riippuvainen valitusta tieteenfilosofisesta näkökulmasta ja käytetystä tutkimusmenetelmästä. Eri tutkimusmenetelmien taustalla on erilaisia tieteenfilosofisia ja epistemologisia oletuksia, jotka tulee tutkimusta tehdessä tiedostaa. Esimerkiksi tieteenfilosofinen käsitys sosiaalisesta konstruktionismista (luku 2.1.2) tämän tutkimuksen lähtökohtana tarkoittaa sitä, että todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Praktisen tiedonintressin avulla (luku 2.1.3) pyritään ymmärtävään tietoon ihmisestä olosuhteissaan. Tutkimuksella tavoitetaan siis tietty näkökulma ilmiöstä. Jos oletetaan, että tutkimuksella voidaan tavoittaa monia totuuksia, ei reliabiliteetti ole olennainen kysymys. (Tynjälä 1991, 388-391.)

Kvale (1996, 245) kirjoittaa perinteisten luotettavuuskäsitteiden uudelleenkäsitteellistämistä, ja toteaa, että reliabiliteetin sijasta voi puhua tutkimustulosten johdonmukaisuudesta. Tässä on kysymys siitä, että lukijan tulee olla mahdollista ymmärtää tutkijan päättely, olipa hän siitä samaa mieltä tai ei. Kvalen (1996, 245) mukaan raportissa tulee myös esittää relevantteja lainauksia tutkimusaineistosta tutkijan johtopäätösten tueksi.

Tutkimuksen reliabiliteettia olen pyrkinyt turvaamaan esimerkiksi aineistonkeruussa käytetyllä triangulaatiomenetelmällä. Tutkimuksen johdonmukaisuutta ja tutkimuksessa tehdyn päättelyn ymmärtämistä olen pyrkinyt helpottamaan liitteen 2 taulukolla, johon on koottu tutkimuksen analyysi. Koska olen koodannut aineiston, taulukosta on mahdollista tarkistaa kenen tai keiden haastateltavien haastattelussa on esiintynyt kulloinkin kyseessä oleva asia. Lisäksi olen poiminut luvussa 5 Empiiriset tutkimustulokset esitettyyn, analyysiin perustuvaan synteesiin runsaasti lainauksia tutkimusaineistosta.

Tässä tutkimuksessa on lisäksi otettava huomioon se, että kyseessä on tulkinnallinen tutkimus, jonka päättely on yhden ihmisen yksi tulkinta.

3 TEOREETTINEN TAUSTOITUS KIINALAISEN KULTTUURIN TARKASTELUUN

3.1 Aiheen aikaisempi tutkimus Suomessa

Suomessa on toistaiseksi tutkittu suhteellisen vähän Suomen ja Kiinan kulttuurien välisten erojen käytännön merkitystä liike-elämässä. Tutkimusta Kiinasta ja myös länsimaalaisen ja kiinalaisen tai suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurin kohtaamisesta yritystoiminnassa on kuitenkin tehty, ja tässä luvussa käyn läpi aiheen aikaisempaa tutkimusta.

Lindholm (2000) on tutkinut monikansallisten yritysten tarvetta muuttaa johtamistapojaan ja toimintaansa paikallisiin oloihin sopiviksi. Hänen mukaansa yritysten johtajat ovat todenneet tarpeelliseksi tietää, kuinka henkilöstöä johdetaan maailman eri alueilla ja kuinka työntekijät eri maissa sijaitsevilla tytäryrityksissä reagoivat erilaisiin käytännön toiminta- ja johtamistapoihin. Hän analysoi tutkimuksessaan globaalisti yhdenmukaistetun suorittamisen johtamisen (globally standardized PM) käyttöä monikansallisten yritysten tytäryrityksissä, jotka toimivat Kiinan kansantasavallassa. Lindholm esittää tutkimuksensa tuloksena, että PM-johtamisen toteuttamiseen vaikuttaa tytäryrityksen sisäinen kulttuuri, mikä sisältää sopeutumisen PM-johtamiseen paikallisella tasolla. Hän osoitti tutkimuksessaan myös, että PM-johtaminen vaikuttaa henkilöstön asenteisiin positiivisesti suurimmassa osassa monikansallisia yrityksiä. Lisäksi hän totesi, että PM-suuntautunut johtaminen tuottaa positiivisia tuloksia monikansallisten yritysten tytäryhtiöiden henkilöstössä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä.

Vatanen (2003) on tarkastellut väitöskirjassaan johtajien ja alaisten välisiä työsuhteita Kiinassa toimivissa länsimaisissa yrityksissä. Hän on tutkinut sekä länsimaisten johtajien ja heidän kiinalaisten alaistensa että kiinalaisten johtajien ja heidän kiinalaisten alaistensa välisiä suhteita länsimaalaisten omistamissa yrityksissä. Tutkimus keskittyy yksilön henkilökohtaiseen persoonaan, ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin ja yksilön käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin sekä näiden tekijöiden ilmenemiseen työelämässä, muun muassa heidän

organisaatiokäyttäytymisessään. Hän toteaa, että kiinalaiset alaiset tarkkailevat ja havainnoivat enemmän länsimaalaisten kuin kiinalaisten esimiestensä toimintaa. Tulosten mukaan myös kiinalaiset ja länsimaalaiset johtajat tekivät alaisistaan havaintoja eri perusteilla. Kiinalaiset alaiset myös arvostavat erilaisia luonteenpiirteitä länsimaisissa kuin kiinalaisissa esimiehissään. Vatasen mukaan tutkimuksen tuloksilla on käytännön merkitystä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen alueella, esimerkiksi henkilöstön valitsemiseen, sijoittamiseen ja kouluttamiseen liittyen.

Kaislaniemi (2003) on koonnut Sitran, Tekesin ja Finpron toteuttamasta haastattelututkimuksesta raportin, jossa tavoitteena oli aikaansaada kattava ja realistinen näkemys suomalaisyritysten Kiinaan etabloitumisesta. Haastattelututkimuksen kohderyhmänä olivat ensisijaisesti tuotantoyritykset. Raportti sisältää kommentteja etabloitumisen kokemuksista, yrityksistä ja erehdyksistä, kiinalaisten ja suomalaisten luonteenpiirteistä, teollisuusalueista ja viranomaisien toiminnasta sekä ohjeita ja neuvoja uusille tulokkaille. Raportti on erittäin käytännönläheinen ja se päättyy seuraavaan yhteenvetoon asioista, jotka ovat kriittisiä etabloitumista suunnitteleville: 1) resurssien riittävyys, 2) kotipesän on oltava kunnossa, Kiinaan on turha mennä harjoittelemaan, 3) henkilöstökysymykset, 4) kiinalainen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, 5) suhde-toiminnan merkitys ja 6) sopimukset.

Ramström (2005) on tutkinut suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten sopeutumista ja toimintaa Kiinassa. Vaikka sosiaaliset suhteet, sitoutuneisuus ja luottamus eroavat kyseessä olevilla alueilla, osoittaa tutkimus, että sekä suomalaisten että ruotsalaisten on helppo löytää yhteisiä nimittäjiä, joiden varaan rakentaa vankka liikesuhde. Suhteiden rakentaminen näiden yritysten välillä ei ole ainoastaan suomalainen/ruotsalainen tai kiinalainen. Sen sijaan kehittyä tietty sekasuhde, missä molemmat osapuolet poikkeavat omasta suhdekäyttämistään. Lisäksi tutkimus osoittaa, että suomalaisesta ja ruotsalaisesta kulttuurista löytyy erityispiirteitä, jotka jopa sopivat kiinalaiseen kontekstiin helpottaen näiden suhteiden rakentamista.

Vihakaran (2006) tutkimuksen mukaan kulttuurierojen ymmärtäminen ja huomioiminen viestinnässä vaikuttaa merkittävästi suomalaisten yritysten menestymiseen maailmalla. Hän on tehnyt narratiivisen tutkimuksen yritysjohton viestinnästä suomalais-kiinalaisessa yhteisyrietyksessä.

Tutkimuksen kohteena olleen suomalaisen pk-yrityksen ja kiinalaisen valtionyhtiön muodostaman yhteisyrietyksen keskijohto toimi iskunvaimentajana kahden erilaisen viestintäkulttuurin välillä. Yhteistyökumppanien viestinnän kehityksessä tärkeitä tekijöitä olivat sosiaalisten suhteiden ja hierarkian ymmärtäminen. Erot arvomaailmassa, kuten käsitykset totuudesta ja tasa-arvosta, vaikuttivat viestintään muun muassa siten, että ongelmien selvittelyssä päästiin asian ytimeen vasta monien selitysten jälkeen. Suomalaisille ominainen suora puhetyyli ja ongelmien avoin käsittely tuntuivat kiinalaisista aluksi loukkaavalta. Kiinalaisten epäsuora ja välttelevä kommunikointi aiheutti puolestaan epäilyksiä ja väärinkäsityksiä suomalaisten keskuudessa. Myös puutteellinen kieli-taito ja asioiden erilaiset ilmaisutavat vaikuttivat viestintään enemmän kuin usein luullaan.

Keskijohdon asema korostui kulttuurisena iskunvaimentajana. Kyky antaa ohjeita ja määräyksiä sekä palautetta oikealla tavalla oli ratkaisevan tärkeää. Keskijohto toimi jatkuvasti kahden kulttuurin ristitulessa, koska suomalaisten ja kiinalaisten esimiesten antamat ohjeet ja määräykset saattoivat olla keskenään ristiriitaisia. Aikaa myöten kehittyi viestintä- ja johtamistyyli, jossa oli elementtejä molemmista kulttuureista. Yhteisyrittäjien loppuvaiheessa myös kiinalaisten johtajien viestintä oli muuttunut lähemmäs suoraviivaista ja avointa suomalaista tyyliä. Mitä enemmän päätös- ja toimivaltaa kiinalaiselle osapuolelle annettiin, sitä helpompaa oli viestintä ja tavoitteiden saavuttaminen. Viikarajan mukaan tutkimuksen tulokset antavat johtajille vihjeitä viestinnässä esiintyvien heikkojen signaalien tulkitsemiseen ja viestinnän epäonnistumista ennaltaehkäisevään toimintaan.

Metsänen (2006) on kirjoittanut suomalaisten yritysjohtajien kulttuurisesta sopeutumisesta Kiinaan. Tutkimuksessa on tarkasteltu uuteen kulttuuriin sopeutumista EU-Kiina -koulutusohjelmaan osallistuneiden 15 eri Euroopan maasta tulleiden nuorten johtajien kautta. Tutkimuksen tulokset eivät tukeneet käsitystä siitä, että on olemassa vain yksi, tietynlainen ihannetyyppi, joka pärjää ulkomaisissa työsuhteissa. Esille nousi kolme erilaista sopeutujatyyppeä, jotka erosivat toisistaan persoonallisuuden piirteiden osalta muun muassa ulospäin suuntautuneisuuden, ryhmäytymisen, eloisuuden ja sosiaalisen rohkeuden ulottuvuuksilla. Sopeutujatyypit erosivat toisistaan selkeästi myös siinä, mikä motivoi heitä osallistumaan EU-Kiina -ohjelmaan sekä minkälaisia selviytymistyylejä he käyttivät. Yhteistä näille sopeutujatyypeille oli se, että kaikilla oli realistiset odotukset siitä, mitä Kiinassa eläminen on. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli lisäksi pitkä ulkomaan kokemustausta.

Wang (2007) on tutkinut suomalais-kiinalaisten yritysten yhteistyötä, sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja pyrkinyt tunnistamaan kumppanuuden kehittämisen kannalta keskeisiä toimenpiteitä. Hänen mukaansa liittoutuminen paikallisten yritysten kanssa on ollut useimmille länsimaisille yrityksille tapa aloittaa toiminta Kiinan markkinoilla. Liittoutumisen etu on, että yritykset voivat oppia uudesta liiketoimintaympäristöstä. Liittoutumisstrategian laatiminen ei kuitenkaan ole helppoa. Kumppanuudet purkautuvat usein ennen kuin todellisia tuloksia on ehditty saavuttaa. Yhteistyön päättymiseen voi olla monia syitä.

Wang on tarkastellut tutkimuksessaan yhteisyrittäjiä ja valmistaja-jakelija-sopimuksia. Työssä tunnistettiin keskeiset toiminnot kumppanuuden muodostamisen ja ylläpidon vaiheisiin. Kumppanuuden muodostamiseen liittyy Wangin mukaan kolme osa-aluetta: 1) oppiminen ja kumppanin motiivien arviointi, 2) kumppanin valinta sekä 3) yhteistyömuodon valinta. Kumppanuuden ylläpitämisen ja jatkuvan kehittämisen vaiheessa hän tunnisti neljä keskeistä toimintaa: 1) henkisten voimavarojen johtaminen, 2) osaamisen siirto, 3) riskien hallinta sekä 4) kulttuurierot. Motivaatiot kumppanuuden muodostamiseen perustuvat yrityksen omiin tarpeisiin ja kehittämisstrategioihin. Henkisten voimavarojen johtaminen nähtiin keskeiseksi toiminnoksi. Keskeisiä toimintoja ovat myös rekrytointi ja työvoiman säilyttäminen sekä johto- että asiantuntija-tehtävissä. Osaamisen siirto osapuolten välillä tuo merkittävää lisäarvoa mo-

lemmille osapuolille. Toiminnan riskien syyt liitetään sekä kumppanuuteen itsessään että liiketoimintaympäristöön. Kulttuurierot kumppanuudessa vaativat sopeutumista organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Luottamus ja avoin kommunikaatio ovat kumppanuuden hallinnan fasilitoijia.

Nojonen (2007) on tutkinut kiinalaisten liike-elämän toimijoiden keskinäistä verkostoitumista, *guanxia*¹, kolmessa kiinalaisessa kaupungissa: Pekinissä, Shanghaissa ja Qingdaossa. Nojonen haastatteli tutkimukseensa paikallisia liike-elämässä vaikuttavia henkilöitä, jotka ovat taustaltaan hyvin erilaisia. Informantteihin kuuluu myös maahanmuuttajia ja ulkomaalaisia, mutta Nojonen ei erikseen mainitse heidän joukossaan olleen yhtään suomalaista. Tutkimus paljastaa, että vaikka *guanxia* on keskeinen merkitys Kiinan markkinoilla toimittaessa ja sitä pidetään strategisena voimavarana, sen hallinta ja hyödyntäminen on haasteellista ja monimutkaista. *Guanxiin* liittyy epävarmuutta, sosiaalisia, institutionaalisia ja alueellisia rakenteita sekä monimutkaisia lahjanantokoreografioita, jotka ehdollistavat, hidastavat tai voivat jopa estää sen hyödyntämisen. Muuttuvat kilpailutekijät ja elävät institutionaaliset toimintasäännöt ja -mallit voivat usein ajaa toimijat lain harmaalle sektorille.

Nojosen mukaan Kiinan menestyksekkäänä pidetty uudistusstrategia on luonut uuden institutionaalisen toimintaympäristön, joka ruokkii ja ylläpitää *guanxia*. Uudistusten myötä keskushallitus on pakottanut paikallisen tason viranomaiset keräämään enenevän määrän tuloistaan suoraan markkinoilta. Tätä varten on perustettu satojatuhausia 'taloudellisia yksiköitä'. Toiminta johtaa voimavarojen epätasapainoon vallan ja kehittyvien markkinoiden välillä ja aiheuttaa *guanxi*-toiminnan institutionalisoitumisen Kiinassa. Keskushallitus on myös luonut uusia toimintamalleja eri markkinoille, alueille ja sektoreille purkamatta kokonaan suunnitelmatalouden hallintamenetelmiä. Tämä on lisännyt toiminnallista päällekkäisyyttä ja epävarmuutta. Alituinen muutoksen ennakoinnattomuus ja poliittisen järjestelmän sulkeutuneisuus muodostavat toimijoiden näkökulmasta toimintaympäristön, joka lisää tarvetta työskennellä henkilösuhteiden kautta. *Guanxi*-toimintaan vaikuttavat perinteisten kungfutselaisen arvojen sijaan niin institutionaalinen toimintaympäristö, suhteen etäisyys, henkilökohtaiset kyvyt, kokemus, taito, tarve ja voimavarat kuin arviot välittömästä ja pitkäaikaisesta suhteen tuomasta hyödystä.

Tämä työ eroaa aikaisemmin kirjoitetuista siten, että tutkimuskysymyksessä on mukana pragmaattinen kysymys *miksi*. Raportti tuo uutta tietoa siitä, mihin käyttötarkoitukseen suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista.

3.2 Kulttuurin käsite

Käsitteenä kulttuuri - samoin kuin useat eri kulttuureita lähestyttäessä käytettävät käsitteet - on vaikeasti määriteltävä. Monet eri tieteenalat tutkivat kult-

1 Guanxia selitetään tarkemmin luvussa 3.6

tuureita omista lähtökohdistaan käsin ja eri tieteenalojen tutkijat käyttävät luonnollisesti oman tieteenalansa termistöä ja painottavat eri asioita lähestyessään aihetta. Kaikille määritelmille kulttuurista on kuitenkin yhteistä se, että kulttuuri nähdään kollektiivisena, yhteisöllisenä. Koska kulttuuri on ihmisen määrittelemä käsite, ihmiset tuottavat kulttuuria. Kulttuuri on siis jotakin ihmisen tekemää, ilmaisemaa tai ajattelemaa. (Kupiainen & Sevänen 1996, 7.)

Klassisen sosiaaliantropologisen, Edward Tylorin vuonna 1871 muodostaman määritelmän mukaan ”kulttuuri, ymmärrettynä laajassa etnografisessa merkityksessään, on kompleksinen kokonaisuus, joka sisältää tiedot, uskomukset, taiteen, moraalit, lait, tavat ja kaikki ne ominaisuudet ja tottumukset, jotka ihminen on hankkinut yhteisön jäsenenä”. Tylorin määritelmän mukaan kulttuuri on siis opittua, ei biologisesti perittyä. Se on luonteeltaan sosiaalista - jotakin jaettua pikemmin kuin yksilön yksityisomaisuutta. (Peacock 1986, 3.)

Tylorin ajatus kulttuurista ihmisen tai ihmisryhmän elämäntavan kokonaisuutena edustaa näkemystä, joka on sosiaaliantropologiassa nimetty totalistiseksi kulttuurikäsitteeksi (Söderholm 1994, 122). Kognitiivinen kulttuurikäsitteitys puolestaan näkee kulttuurin eräänlaisena mentaalisenä mallina ihmisen toiminnalle. Kulttuuri on pikemminkin ihmisen käyttäytymistä ohjaava koodi tai ihmisen tietoisuutta rakentava ideoiden kokonaisuus kuin käyttäytymisen tuotos tai havaittavissa oleva elämäntapa. (Vivelo 1978, 16-17.)

Myös Hofsteden (1993, 20-21; 2005, 3-5) lähestymistapa kulttuureihin on sosiaaliantropologinen. Hän yhdistää edellä mainittuja näkemyksiä toisiinsa jakamalla kulttuurin käsitteen kahteen eri osaan. Suppeammassa merkityksessään kulttuuri merkitsee sivilisaatiota, mielen sivistämistä ja erityisesti sivistämisen tuloksia, kuten kasvatusta, taidetta tai kirjallisuutta. Laajemmassa merkityksessään, jota hän käyttää tutkimuksensa pohjana, kulttuuri on *mielen ohjelmointia*. Mielen ohjelmointi erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisesta.

Mielen ohjelmoinnilla Hofstede tarkoittaa niitä ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka jokainen ihminen on oppinut elämänsä aikana ja joita hän toteuttaa elämässään. Koska ihmisen oppimis- ja omaksumiskyky on parhaimmillaan varhaislapsuudessa, omaksutaan suurin osa näistä malleista hyvin varhain. Ihminen ei kuitenkaan toteuta näitä malleja kaikessa tekemässään, sillä yksilön käyttäytyminen määräytyy vain osaksi hänen henkisen ohjelmointinsa perusteella. Ihmisen persoonallisuus nimittäin perustuu opitun lisäksi luonteenpiirteisiin, jotka on saatu osana yksilön ainutlaatuista geeniperimää. (Hofstede 1993, 19-21; 2005, 3-5.)

Opitut piirteet ovat muovautuneet kulttuurin, eli kollektiivisen ohjelmoinnin tuottaman oppimisen ja jokaisen yksilön ainutlaatuisen elämäntapojensa yhdistyessä toisiinsa. Erilaiset elämäntapojensa yhdistyessä jokaisen yksilön uniikin geeniperimän kanssa selittävät sen, miksi jokainen tietyn kulttuurin edustaja ei samassa tilanteessa ajattele tai toimi samalla tavalla. Lisäksi ihmisellä on luonnostaan perusvalmius poiketa ohjelmoidusta tavasta toimia ja toimia sen sijaan uudella tavalla, joka voi olla luova, tuhoava tai odottamaton. Mielen ohjelmointi ilmaiseekin lähinnä sen, mitkä reaktiot yksilön taustan valossa ovat todennäköisiä ja ymmärrettäviä. (Hofstede, 1993, 19-21.)

3.2.1 Etnosentrismi

Etnosentrismi tarkoittaa sitä, että yksilö on taipuvainen selittämään ja arvottamaan muita kulttuureita oman kulttuurinsa lähtökohdista käsin (Sumner 1940, 13).

Gudykunst (2004, 130) selittää etnosentrisyyttä sen kahden eri tason avulla. Toinen taso liittyy siihen, kuinka yksilö suhtautuu oman ryhmänsä jäseniin ja toinen siihen, kuinka yksilö suhtautuu muiden ryhmien jäseniin. Korkean etnosentrisyyden tason omaksunut yksilö näkee oman ryhmänsä hyvänä ja sen omaksumat arvot universaaleina. Muiden ryhmien toiminnan hän näkee halveksittavana (*contemptible*) ja alempiarvoisena (*inferior*). Käyttäytymisessään hän pyrkii torjumaan muiden ryhmien omaksumat arvot ja pitämään välimatkaa muita ryhmiä edustaviin henkilöihin.

Jokainen yksilö on johonkin pisteeseen etnosentrinen. Vaikka on mahdollista saavuttaa alhainen etnosentrisyyden taso, täydellinen etnosentrittömyyden tila ei kuitenkaan ole mahdollinen. (Gudykunst 2004, 131.)

3.2.2 Etnorelativismi

Etnorelativismi edellyttää, ettei kulttuureja voida arvioida yhden ja absoluuttisen eettisen tai moraalisen perspektiivin perusteella. Arvioinnit ovat aina suhteessa taustaan, josta käsin ne syntyvät, ja siksi yhdenkään kulttuurin arvoja ei voi sellaisinaan pitää parempina tai huonompina kuin muiden kulttuurien arvoja. Etnorelativismin mukaan kaikki kulttuuriin liittyvät ilmiöt ovat suhteutettavissa kulttuuriympäristönsä mukaan. (Gudykunst 2004, 131-132; Salminen 1998, 69).

Korkean etnorelatiivisuuden tason omaksunut yksilö havaitsee kulttuurisen variaation ja hän pystyy mukautumaan erilaisiin viestintäkonteksteihin ja olemaan vuorovaikutuksessa erilaisten viestintäkumppaneiden kanssa. (Bennett 1998, 26).

3.2.3 Kulttuurisensitiivisyys

Kulttuurisensitiivisyys liittyy etnosentrisyyden ja etnorelativismin käsitteisiin. Bennettin (2004, 152-154) mukaan etnosentrisyys on kulttuurisensitiivisyyden toinen ja etnorelatiivisuus sen toinen pää. Hän jäsentää kulttuurien välistä sensitiivisyyttä kuvaamalla sen kehitystä etnosentrisyydestä etnorelativismiin kuuden eri vaiheen avulla: 1) kieltäminen (*denial*), 2) puolustautuminen (*defence*), 3) vähättely (*minimization*), 4) hyväksyminen (*acceptance*), sopeutuminen (*adaptation*) ja integraatio (*integration*).

3.2.4 Kulttuurishokki

Kulttuurishokki syntyy vieraan kulttuurin kohtaamisesta sekä vanhan kulttuurin menettämisestä. Siihen liittyvät tuntemukset ovat sekä psyykkisiä että fyysisiä, ja niiden voimakkuus riippuu omasta henkisestä kapasiteetista, oman ja koh-

dattavan kulttuurin erilaisuudesta sekä aiemmista kokemuksista. Toisaalta kulttuurishokki ei synny pelkästään uuden ja vieraan ympäristön ja kulttuurin kohtaamisesta, vaan shokkiin liittyy olennaisesti myös menetyksen tunteita. (Oberg 1960, 177-179).

3.2.5 Akkulturaatio

Akkulturaatiolla tarkoitetaan niitä muutoksia, jotka tapahtuvat kun yksilö joutuu kosketuksiin uuden kulttuurin ja sen edustajien kanssa. Psykologisella akkulturaatiolla tarkoitetaan yksilötason muutoksia identiteetissä, arvoissa, käyttäytymisessä ja asenteissa. (Berry 1988, 42-43; Berry & Kim & Minde & Mok 1987).

Berryn (1980, 10-11) akkulturaatioteorian mukaan yksilön akkulturaatio-prosessi tapahtuu kolmessa vaiheessa kontaktin (*contact*), konfliktin (*conflict*) ja sopeutumisen (*adaptation*) kautta. Kontakti on edellytys koko prosessille, sillä akkulturaatio voi alkaa vasta, kun yksilö on asettunut uuteen kulttuuriin. Konfliktin, eli identiteetikriisin kauden mukaan määräytyy akkulturoitumisen suunta joko sopeutumiseksi (*adaptation*) tai torjumiseksi (*rejection*). Integraatiolla (*integration*) Berry tarkoittaa sopeutumisen astetta, jossa yksilö yhdistää uuden ja vanhan kulttuurin arvoja, asenteita, rooleja ja toimintatapoja niin, että hän pystyy elämään ja toimimaan uudessa kulttuurissa.

3.2.6 Kulttuurinen osaaminen

Kulttuurisella osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä osaamista, joka liittyy kiinalaisen kulttuurin erityispiirteisiin. Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet ilmenevät kiinalaisten käyttäytymisessä, toiminnassa ja yrityksen toimintaympäristössä.

3.2.7 Kulttuurinen kompetenssi

Tässä työssä kulttuurinen kompetenssi määritellään seuraavasti:

1. Se on suhteellista ja kontekstuaalista, toisin sanoen se on henkilökohtaista suorittamista tietyssä kontekstissa, mikä käsittää paitsi organisaation arvoineen, välineineen, päämäärineen, aikeineen ja niin edelleen, myös kulttuurisen ympäristön, jossa organisaatio toimii. Konteksti saattaa olla joko kulttuurien välinen tai kulttuurin sisäinen vuorovaikutustilanne.
2. Kulttuurinen kompetenssi pitää sisällään oivaltamisprosessin ja oivaltamiseen tulee sisältyä ainakin seuraavat ominaisuudet: asenteet, motiivit, tahdonvoima, intuitio ja kommunikaatiotaidot. Siihen sisältyy myös herkkyys sekä kulttuurien välisille että kulttuurin sisäisille variaatioille kulttuurisia merkityksiä tarkasteltaessa, ymmärrys kulttuurirelativismiin ja etnosentrisyyden olemassaolosta ja kulttuurin ymmärtäminen mielen ohjelmoijana.

3. Kulttuurinen kompetenssi koskee autenttista käytäntöä erotuksena suunnitellusta käytännöstä. Kompetenssi on yhtä kuin "knowledge, skills and abilities".
4. Kulttuurinen kompetenssi ei ole luonteeltaan staattista, vaan se voi kehittyä tai taantua ja sitä voi myös tietoisesti kehittää.

Tämä määritelmä kulttuurisesta kompetenssista on muodostettu tätä tutkimusta varten. Esitän perustelut määritelmään ja tarkennan kulttuurisen kompetenssin ominaispiirteitä luvussa 3.11.2 Kulttuurisen kompetenssin käsite.

3.3 Kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden mukaan

Hofstede (1993) luokittelee kulttuureita *valtaetäisyyden, yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden, maskuliinisuuden tai feminiinisuuden ja epävarmuuden välttämisen* ulottuvuuksien mukaan. Myöhemmin hän akateemisessa tiedeyhteisössä käydyn keskustelun tuloksena lisäsi viidenneksi kulttuurin ulottuvuudeksi *kungfutselaisen dynamiikan* ulottuvuuden. Tämän lisäyksen tavoitteena oli saada tutkimuksen piiriin myös aasialaiset kulttuurit ja vähentää tutkimuksen länsimaista painotusta. Hofstede painottaa kuitenkin, että kaikissa kulttuureissa tavataan näiden asioiden suhteen monenlaisia ja myös erivahvuisia käsityksiä - yhden kulttuurin sisällä ilmenee jopa keskenään vastakkaisia käsityksiä. On siis pidettävä mielessä, että käytettäessä hänen käsitteistöään toisiinsa verrataan siis *eri kulttuureissa esiintyviä yleisiä suuntauksia, ei yksilöitä*. Mikäli sovellamme näitä suoraan yksilöön, vaaraksi muodostuu, että sormumme stereotypioihin.

Hofsteden tutkimusta on arvosteltu ensinnäkin sen suhteen, että alkupe- räisessä tutkimuksessa oli mukana vain suhteellisen harvoja Itä-Euroopan ja Afrikan maita ja vain kolme kiinalaista: Hongkong, Singapore ja Taiwan. Tutkimuksessa ei ole osoitettu, missä määrin arvot ja käsitykset vaihtelevat yksittäisen yhteiskunnan sisällä näiden neljän esitetyn ulottuvuuden suhteen. Myöskään mekanismia, jonka mukaan nämä ulottuvuudet muuttuvat, ei ole selitetty. Lisäksi kulttuurisen yhteentörmäyksen todelliset psykologiset seuraukset, eli se, mitä tapahtuu tietyn arvojärjestelmän omaksuneelle yksilölle kun hän siirtyy kulttuuriin, jossa on omaksuttu toinen arvojärjestelmä, jäävät epäselväksi. (Furnham & Bochner 1986, 192-193; Bond 1986, 227.) Hanges ja Dickson (2004, 138) toteavat lisäksi, että Hofsteden asteikoissa ei tehdä eroa kulttuurin käytännön ilmenemisen ja siinä ilmenevien arvojen välillä.

Hofstede esittelee ulottuvuuksia, joilla kansallisten kulttuurien on havaittu poikkeavan toisistaan. Hän käsittelee myös näiden ulottuvuuksien ilmene- mismuotoja erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa. Tämä tekee hänen teoriansa tämän tutkimuksen kannalta käyttökelpoiseksi. Kun halutaan saada yleiskuva kahdesta niinkin erilaisesta yhteiskunnasta ja kulttuurista kuin Suomi ja Kiina, voidaan tällä käsitteistöllä lähestyä ja pyrkiä ymmärtämään joitakin suurimpia eroja ihmisten käyttäytymisen ja heidän arvomaailmansa muodostumisen välil-

lä. Olen valinnut Hofsteden kulttuurien luokittelun tähän työhön siksi, että hänen luokittelunsa avulla on mahdollista pureutua siihen, millä tavalla kulttuuri vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Lisäksi puolustan Hofsteden tutkimuksen käyttöä työssäni sillä, että Hofstede on tutkinut ihmisiä, jotka ovat työnsä takia lähteneet asumaan vieraaseen kulttuuriin tietyn mittaiseksi ajaksi.

3.3.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys viittaa yhteiskunnassa vallitsevaan hierarkiaan. Se tarkoittaa sitä, missä määrin jonkin maan sisällä vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti instituutioissa ja organisaatioissa. Tässä yhteydessä instituutioilla tarkoitetaan yhteiskunnan perusyksiköitä: perhettä, koulua tai yhteisöä. Organisaatiolla puolestaan tarkoitetaan työpaikkaa. Valtaetäisyys selittyy siten vähiten valtaa käyttävien arvojärjestelmän pohjalta. (Hofstede 1993, 48; 2005, 46; 2008; Hofstede & Bond 1984, 419.)

Valtaetäisyys ei ilmene ainoastaan yhteiskunnan perusyksikköjen piirissä, vaan se läpäisee koko yhteiskunnan. Eri maissa viranomaisten ja kansalaisten välinen suhde on hyvin erilainen ja yhteiskunnan ongelmien ratkaisutavat vaihtelevat. Korkean valtaetäisyyden maissa ihmiset hyväksyvät vallan yhtenä yhteiskunnan osana: valta on perusasia, välttämätön paha, ja se on luonteeltaan usein pakottavaa. Lyhyen valtaetäisyyden maissa ihmiset uskovat, että valtaa tulisi käyttää vain silloin kun se on legitimoitua ja he antavat vallan käytön asiantuntijoiden käsiin. (Gudykunst 1994, 46-47.)

Hofsteden (1993, 69) mukaan maan valtaetäisyysindeksi korreloi suoraan seuraavien muuttujien kanssa, eli se voidaan suhteellisen tarkasti ennustaa seuraavan perusteella:

1. Maan maantieteellinen leveysaste (mitä korkeampi leveysaste, sitä pienempi valtaetäisyys),
2. väestön määrä (suuri asukasluku liittyy suureen valtaetäisyyteen) ja
3. varallisuus (rikkaissa maissa alhainen valtaetäisyys).

Näiden muuttujien valossa ei tunnu kummalliselta, että Suomi pohjoisille leveysasteille sijoittuvana, varakkaana ja väestömäärältään pienenä maana on alhaisen ja Kiina pohjoisilta hyvinkin eteläisille leveysasteille ulottuvana kehitysmaana, jossa on toista miljardia asukasta, on korkean valtaetäisyyden maa. Kiinan indeksi valtaetäisyyden suhteen Hofsteden mukaan on 80, mikä tarkoittaa merkittävän korkeaa valtaetäisyyttä. Muiden Aasian maiden indeksien keskiarvo on 60 ja Suomen indeksi on 33. Suomen indeksi on vähän alhaisempi kuin Ison Britannian (35) ja vähän korkeampi kuin Norjan ja Ruotsin (31) ja se katsotaan alhaiseksi. (Hofstede 2005, 43-44; 2008).

Hofstede (1993, 64; 2005, 59-60) kiinnittää huomiota maassa vallitsevien uskontojen ja filosofioiden välittämään arvomaailmaan valtaetäisyyden ylläpitäjänä ja painottaa tässä kungfutselaisuuden eriarvoisuutta suosivaa ja ylläpitävää roolia kiinalaisten arvomaailmassa.

TAULUKKO 6 Tyypillisiä eroja pienen ja suuren valtaetäisyyden omaksuneissa kulttuureissa perustuen Hofsteden (1993, 61-68; 2005, 57) taulukoihin

Pieni valtaetäisyys	Suuri valtaetäisyys
Ihmisten eriarvoisuus tulisi minimoida ja kaikilla tulisi olla tasavertaiset oikeudet. Vallankäytön tulisi olla laillista ja moraalisten kriteerien alaista.	Eriarvoisuus on sekä odotettavaa että hyväksyttävää. Vallanpitäjillä on etuoikeuksia. Mahti menee oikeuden edelle: valtanpitäjä on aina oikeassa ja hyvä.
Valtaa vailla olevien ja vallankäyttäjien välillä tulisi olla ja onkin jossakin määrin molemminpuolinen riippuvuus-suhde.	Valtaa vailla olevien ihmisten tulisi olla riippuvaisia vallankäyttäjistä; valtaa käyttäjissä vähän käyttävät polarisoituvat riippuvuuden ja vastariippuvuuden välille.
Valta perustuu muodolliseen asemaan ja kykyyn palkita. Poliittiset ideologiat korostavat ja jakavat käytännössä valtaa. Poliittista järjestelmää voidaan muuttaa sääntöjä muuttamalla.	Valta perustuu perheeseen tai ystäviin, karismaan ja voiman käyttöön ² . Poliittiset ideologiat korostavat ja taistelevat käytännössä vallasta. Poliittinen järjestelmä muutetaan vaihtamalla johto.
Vallitsevat uskontokunnat ja filosofiat korostavat tasavertaisuutta.	Vallitsevat uskonnot ja filosofiat korostavat hierarkkisuutta ja kerrostuneisuutta.
Taitojen, varallisuuden, vallan ja arvoaseman ei tarvitse kulkea käsi kädessä.	Taidot, varallisuus, valta ja arvoasema kuuluvat yhteen.
Enemmän koulutusta saaneiden arvot ovat vähemmän autoritaarisia kuin vähemmän koulutettujen.	Sekä koulutettujen että kouluttamattomien arvot ovat yhtä autoritaarisia.
Vanhemmat kohtelevat lapsiaan ja lapset vanhempiaan tasavertaisina.	Vanhemmat opettavat lapsilleen kuuliaisuutta ja lapset kohtelevat vanhempiaan kunnioittaen.

3.3.2 Yksilöllisyys/yhteisöllisyys

Hofsteden (1993, 78-79; 2005, 74-75) mukaan yksilöllisyys liittyy yhteiskuntaan, joissa yksilöiden väliset siteet ovat löyhät. Yksilön odotetaan pitävän huolta vain itsestään ja lähimmäistään. Yksilöllisyyden vastakohtana oleva yhteisöllisyys on tunnusomainen yhteiskunnille, joissa ihmiset syntymästään lähtien ovat integroituneet voimakkaasti ja kiinteästi yhteen kuuluviin lähiryhmiin. Lähiryhmät suojelevat heitä koko eliniän vaatiessa vastineeksi ehdotonta uskollisuutta.

2 Tästä on selkeä yhteys Kiinassa vallitsevaan guanxi-käsitteeseen, jossa palvelusten ja vastapalvelusten käyttäminen on paitsi sosiaalisesti hyväksyttävää, myös usein ainoa keino saavuttaa haluamansa.

Yksilölliset ja yhteisölliset kulttuurit eroavat toisistaan monissa perustavaa laatua olevissa asioissa. Yksilöllisissä kulttuureissa identiteetin perustana on yksilö ja yksilön tarpeet ja päämäärät ovat etusijalla kaikessa toiminnassa. Yhteisöllisissä kulttuureissa identiteetin perusta on *me*, eli se pohjautuu siihen sosiaaliseen verkostoon, jossa yksilö on jäsenenä. Ryhmän tarpeet ovat etusijalla ja yksilön tarpeita tärkeämpiä. Kun yksilöllisissä kulttuureissa pidetään tärkeinä yksilön aloitekykyä ja saavutuksia, niin yhteisöllisissä kulttuureissa merkitystä on sillä, että yksilö kuuluu johonkin ryhmään. Yksilöllisten kulttuurien edustajat ajattelevat yleensä universaalisti ja soveltavat samoja arvoja kaikkiin. Yhteisöllisiin kulttuureihin kuuluvat ihmiset puolestaan tapaavat ajatella yksityiskohtaisemmin ja soveltavat siksi erilaisia arvoja lähipiirinsä ja ulkopiirin jäseniin. (Gudykunst 1994, 40-41; Hofstede 2005, 75.)

Kiinan indeksi yksilöllisyyden/yhteisöllisyyden suhteen on 20, mikä tarkoittaa merkittävän korkeaa yhteisöllisyyden astetta. Muiden Aasian maiden indeksien keskiarvo on 24 ja Suomen indeksi on 63. Suomen indeksi on vähän alhaisempi kuin Ranskan ja Sveitsin (64) ja vähän korkeampi kuin Viron (60) ja Suomen yksilöllisyyden aste katsotaan suhteellisen korkeaksi. (Hofstede 2005, 78; 2008). Hofsteden (2008) mukaan Kiinan korkeaan yhteisöllisyyden asteeseen saattaa osaltaan vaikuttaa myös kommunistisen hallinnon ihanne yhteisöllisestä yhteiskunnasta. Hän tulkitsee tuloksen myös indikoivan kiinalaisten perheiden ”laajennettujen perheiden” ja muun lähipiirin merkitystä: sitä, kuinka tärkeää lojaalisuus lähipiiriä kohtaan on Kiinassa.

Hofstede (1993, 88-89; 2005, 89-90) erottaa kolme yhteisölliseen kulttuuriin läheisesti kuuluvaa ja sitä selittävää tekijää: *sopuointu*, *häpeä* ja *kasvot*. Yhteisöllisissä kulttuureissa sopuointu ympäristön kanssa on yksi avainhyveistä. Useimmissa yhteisöllisissä kulttuureissa pidetään esimerkiksi suoraa välienselvittelyä karkeana ja ei-toivottuna. Sanaa *ei* käytetään harvoin, sillä sen käyttö ei ole sopuoinnussa harmonian vaatimusten kanssa. Yksilöllisissä kulttuureissa puolestaan vilpittömyyttä pidetään hyveenä ja tämän seurauksena kommunikointi on suoraa. Totuuden kertominen on suoran ja rehellisen yksilön tunnusmerkki ja ristiriitojen käsittely on osa perheen normaalia yhdessäoloa. Viestinnässä on toki otettava huomioon sen vaikutus toisiin ihmisiin, mutta se ei oikeuta muuttamaan tosiasioita. (Hofstede 1993, 88-89; 2005, 86-90.)

Toinen yhteisölliseen kulttuuriin liittyvä tärkeä käsite on häpeä. Ryhmän jäsenen rikkoessa yhteiskunnan sääntöjä vastaan koko ryhmä tuntee hänen puolestaan kollektiivisen vastuun tunteeseen pohjautuvaa häpeää. Häpeää tunnetaan nimenomaan silloin, kun yksilö on jäänyt rikkeestään kiinni: asian julki tuleminen on suurempi häpeä kuin itse rikkomus. Jos yhteisölliset yhteiskunnat ovat häpeäkeskeisiä kulttuureja, yksilöllisiä yhteiskuntia puolestaan on kuvattu syyllisyyskulttuureiksi. Yksilöllisen yhteiskunnan jäsenen rikkoessa sääntöjä, hän - johtuen yksilön kehittämästä omastatunnosta - tuntee tavallisesti syyllisyyttä. Syyllisyyden tunteminen ei ole riippuvainen kiinni jäämisestä, vaan sitä tunnetaan joka tapauksessa, olipa asia tullut julki tai ei. (Hofstede 1993, 91-92; 2005, 89; Rosaldo 1984, 148-149.)

Kolmas Hofsteden (1993, 92-93; 2005, 89-90) yhteisöllisyyteen kiinteästi liittävä käsite on kasvot. Käsite *kasvojen menettäminen* on tullut englannin, ja

sitä kautta suomen kieleen kiinan kielestä ja länsimaisessa merkityksessään se tarkoittaa nöyryytystä ja häpeää. Vastaavasti kasvojen saaminen tai antaminen merkitsee kunnioitusta ja arvonantoa. Pohjimmiltaan kasvot kuvaavat yksilön oikeaa suhdetta ympäristöönsä, mikä on sekä yksilölle että hänen perheelleen erittäin tärkeää. Kasvojen merkitys on seurausta elämisestä yhteiskunnassa, joka on hyvin tietoinen sosiaalisista asiayhteyksistä. Yksilöllisissä yhteiskunnissa vastaava ominaisuus olisi *itsekunnioitus*, mutta sen merkitys yksilölle ei ole sama. Itsekunnioitus nimittäin on määritelty yksilön näkökulmasta, kun kasvot puolestaan on määritelty yhteisön näkökulmasta.

TAULUKKO 7 Tyypillisiä eroja yhteisöllisen ja yksilöllisen kulttuurin välillä perustuen Hofsteden (1993, 100, 109; 2005, 92) taulukoihin

Yksilöllinen kulttuuri	Yhteisöllinen kulttuuri
Yksilö kasvatetaan pitämään huolta itsestään ja vain lähimmistä perheenjäsenistään (ydinperheestä). Yksilöllä on oikeus yksityisyyteen. Yksilöllä odotetaan olevan omat mielipiteensä.	Ihmiset syntyvät suurperheisiin ja muihin lähiryhmiin, jotka jatkuvasti suojelevat heitä vaatien vastineeksi uskollisuutta. Ryhmällä on oikeus puuttua yksityiselämään. Ryhmä määrää yksilön mielipiteistä.
Yksilö on identiteetin perustana. Lapset oppivat ajattelemaan minä-muodossa.	Identiteetti pohjautuu sosiaaliseen verkostoon, johon yksilö kuuluu. Lapset oppivat ajattelemaan me-muodossa.
On rehellistä ja suoraa ilmoittaa, mitä ajattelee. Jokaisen yksilön perimmäisenä tavoitteena on itsensä toteuttaminen. Yksilön vapautta koskevat ideologiat menevät tasa-arvoa koskevien ideologioiden edelle. Lakien ja oikeuksien oletetaan olevan kaikille samoja.	Sopuointua olisi pyrittävä aina pitämään yllä ja välttämään suoraa välien selvittelyä. Sopuointu ja yksituumaisuus ovat perimmäisiä tavoitteita myös yhteiskunnassa. Tasa-arvoa koskevat ideologiat menevät yksilön vapautta koskevien ideologioiden edelle. Lait ja oikeudet vaihtelevat ryhmän mukaan.
Köyhäkontekstinen viestintä.	Runsaskontekstinen viestintä.
Rikkomus johtaa syyllisyyteen ja itsekunnioituksen menettämiseen.	Rikkomukset tuottavat häpeää ja aiheuttavat sekä omien että ryhmän kasvojen menetyksen.
Tehtävä menee ihmissuhteiden edelle.	Ihmissuhteet menevät tehtävän edelle.

3.3.3 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämällä tarkoitetaan sitä, miten eri yhteisöt tai sen edustajat kokevat eri asiantiloihin liittyvää epävarmuutta. Epävarmuuden välttäminen ilmaisee, missä määrin ihmiset sietävät ennakoimattomia tilanteita tai missä määrin he pyrkivät välttämään niitä muun muassa omaksumalla tiukkoja

normeja tai absoluuttisia uskomuksia oikeasta ja väärästä. (Hofstede 1993, 160-163; 2005, 167; 2008.)

Kiinan indeksi epävarmuuden välttämisen suhteen on 30, mikä tarkoittaa suhteellisen korkeaa epävarmuuden sietokyvyn astetta. Suomen indeksi on 59. Se on sama kuin Iranin, vähän alhaisempi kuin Viron (60) ja vähän korkeampi kuin Ranskan ja Sveitsin (56). Suomalaisten kyky sietää epävarmuutta katsotaan kohtuulliseksi. (Hofstede 2005, 168-169; 2008). Hofstede tulkitsee joillakin Aasian alueilla esiintyvän korkean epävarmuuden sietokyvyn johtuvan kungfutselaisesta arvomaailmasta, jonka pohjalle kiinalainen hallinto aikoinaan muodostui. Kiinalaisen hallinnon periaatetta onkin kuvattu ”ihminen hallitsee” -periaatteeksi vastakohtana roomalaiselle ajatukselle ”laki hallitsee”. Kiinalainen hallintojärjestelmä toimi perinteisesti laajojen yleisperiaatteiden pohjalta, jotka muistuttivat Kungfutsen ajatuskulkuja. Tämä perinne heijastuu vielä tämänkin päivän elämässä korkeana toleranssina sietää epävarmuutta ja muutoksia. (Hofstede 1993, 195.)

Kulttuureissa, joissa pyrkimys välttää epävarmuutta on vähäinen, katsotaan, että epävarmuus on osa elämää ja jokainen päivä on otettava vastaan sellaisena kuin se on. Tällaisen kulttuurin edustajat sietävät moniselitteisiä tilanteita ja uusia riskejä hyvin, samoin kuin poikkeavia ja innovatiivisia ajatuksia ja käyttäytymistä. Erilaisuus koetaan pikemminkin kiehtovana kuin pelottavana. Ihmiset eivät stressaannu helposti, mutta konfliktitilanteissa heillä ei ole lupaa näyttää sen enempää aggressioita kuin tunteitaankaan. Sääntöjä ei ole enempää kuin on aivan välttämätöntä ja aikakin on vain suuntaa antava tekijä toiminnassa. (Hofstede 1993, 183, 2005, 176.)

Sitä vastoin kulttuureissa, joissa on voimakas epävarmuuden välttämisy-pyrkimys, epävarmuus nähdään jatkuvana uhkana. Tätä uhkaa vastaan on taisteltava. Kaikki erilainen tulkitaan vaaralliseksi, poikkeavat ajatukset ja käyttäytyminen tukahdutetaan ja innovatiivisuutta vastustetaan. Kulttuurin edustajat hyväksyvät ennestään tutut riskit, mutta pelkäävät moniselitteisiä tilanteita ja uusien riskien ottamista. He stressaantuvat helposti ja kokevat subjektiivista ahdistuksen tunnetta. Aggressioiden ja tunteiden purkaminen on kuitenkin sallittua, kunhan se tapahtuu sopivaan aikaan ja sopivassa tilanteessa. Sääntöjen tarve on suuri ja se perustuu tunteeseen: sääntöjä on oltava, vaikka ne eivät toimisikaan. Aika on arvokasta ja aikatauluista kiinni pitäminen tärkeää. (Hofstede 1993, 183; 2005, 176.)

Voimakkaasti epävarmuutta välttävässä maissa ihmiset vaikuttavatkin kii-reisiltä, hermostuneilta, tunnevaltaisilta, aggressiivisilta ja toimeliailta. Hyvin epävarmuutta sietävien maiden edustajat puolestaan näyttävät rennoilta, huolettomilta, hillityiltä ja laiskoilta. Nämä vaikutelmat ovat kuitenkin subjektiivisia, sillä ne ovat sidoksissa siihen tunnetasoon, johon havainnoitsija on omassa kulttuuritaustassaan tottunut. (Hofstede 1993, 167.)

Uskonto on länsimaissa yksi keino, joka auttaa hyväksymään epävarmuuden. Lännen uskonnot (juutalaisuus, kristinusko ja islam) perustuvat jumalalliseen ilmestymiseen ja olettavat, että on olemassa kaikki muut totuudet poissulkeva Totuus, jonka ihminen voi omistaa. Niissä yhteiskunnissa, joissa nämä uskonnot ovat hallitsevina, epävarmuuden sietokyky on sidoksissa tarvit-

tavaan varmuuteen siitä, onko tämä kyseinen Totuus hallussa vai ei. Huonosti epävarmuutta sietävissä maissa uskotaan muita useammin, että he ovat ainoan oikean Totuuden ainoita haltijoita ja kaikki muut ovat väärässä. Tämän Totuuden omistaminen on ainoa tie pelastukseen ja samalla ihmisen elämän päätarcoitus. Muiden väärässä oleminen saattaa johtaa heidän käännytysyrityksiinsä, heidän välttämiseensä tai jopa tappamiseensa. Paremmin epävarmuutta hyväksyvissä läntisissä maissa etsitään myös yhtä ainoaa oikeaa Totuutta, mutta niissä tarve omistaa se yksin ei ole yhtä vahva. Muillekin annetaan oikeus etsiä Totuutta ja myös vapaus etsiä sitä eri paikoista kuin mistä he itse sitä etsivät. (Hofstede 1993, 189-190; 2005, 197-200.)

Idässä uskonnon merkitys epävarmuuden tunteiden käsittelyssä on erilainen, sillä siellä uskonto askartelee vähemmän Totuuden ympärillä (Hofstede 1993, 191, 248; 2005, 197-200). Esimerkiksi kristinuskon jumala on transendentiaalinen olento, maailman luoja ja hallitsija, joka on sekä maailman ylä-, että ulkopuolella. Suurissa itämaisissa uskonnoissa jumalakuva on toinen: jumala on pikemmin järjestyksen sisäinen periaate maailmankaikkeudessa. (Parsons 1986, 142.) Idässä sekä kungfutselainen etiikka että uskonnot (hindulaisuus, buddhismi, shintolaisuus ja taolaisuus) tarjoavat lähinnä erilaisia tapoja, joilla yksilö voi kehittää itseään. Nämä tavat eivät kuitenkaan koostu uskomisesta, vaan rituaalista, mietiskelystä ja tavoista elää. Jotkin niistä saattavat johtaa korkeampaan henkiseen tilaan, viime kädessä jumalaan tai jumaliin yhdistymiseen. Idässä kysymyksellä uskonnosta ei siis ole merkitystä - paljon uskontoa tärkeämpää on se, mitä tekee. Tästä syystä itäisten uskontojen piirissä uskonnon merkitys tässä suhteessa ei ole sama kuin maissa, joissa läntiset uskonnot ovat vallitsevina. (Hofstede 1993, 248.)

Epävarmuuden sietokyky on käyttökelpoinen lähestymistapa esimerkiksi silloin, kun halutaan ymmärtää miksi tietyssä kulttuurissa kohdellaan muokalaisia tietyllä tavalla. Maissa, joissa epävarmuuden sietokyky on pieni, ihmiset yrittävät välttää moniselitteisiä ja epäselviä tilanteita. Siksi he kehittävät sääntöjä kaikkien mahdollisten tilanteiden varalle, mukaan lukien muiden kulttuurien edustajien kohtaaminen. Vuorovaikutustilanne saattaa olla hyvin kohtelias tai jopa rituaalinen. Mikäli vuorovaikutustilanteessa ei ole hyvin selkeitä sääntöjä noudatettavana, he saattavat jättää vieraan kokonaan huomiotta ja yksinkertaisesti käyttäytyä niin kuin tätä ei olisi olemassa. (Gudykunst 1994, 46.)

3.3.4 Maskuliinisuus tai feminiinisyys

Maskuliinisuus tai feminiinisyys kulttuurissa (Hofstede 1993, 150-152; 2005, 116) ohjaa miesten ja naisten välisiä sosiaalisia rooleja. Kulttuurihistoria ja perinne ovat sekä muokanneet että vahvistaneet sukupuoliroolien säilymistä. Ilmasto on todennäköisesti vaikuttanut kulttuurieroihin tässä suhteessa, sillä feminiininen kulttuuri on yleisempää kylmässä ilmastossa, jossa naisten ja miesten välinen tasavertainen kumppanuus on parantanut hengissä säilymistä. Feminiininen yhteiskunta pyrkii hyvinvointiyhteiskuntaan, ja yhteiskunnan valitsevia arvoja ovat muista välittäminen ja voimavarojen säilyttäminen. Heikkoja tulisi tukea, yhteiskunnan tulisi olla salliva, ristiriidat tulisi ratkaista neuvot-

teluin ja kompromissein ja naisen ja miehen tasa-arvoa korostetaan myös koti-
töissä. Vallitsevat uskontokunnat painottavat sukupuolten toisiaan täydentävää
merkitystä. Maskuliinisessa kulttuurissa puolestaan ihanteena on suoritusyh-
teiskunta. Maskuliiniset kulttuurit eivät ole myöskään yhtä sallivia kuin femi-
niiniset kulttuurit. Aineellinen menestys ja kehitys ovat tärkeitä, ristiriidat rat-
kaistaan usein kunnan tappelulla ja vallitsevat uskontokunnat painottavat
miesten etuoikeuksia. (Hofstede 2005, 147-150).

Kiinan indeksi maskuliinisuuden/feminiinisuuden suhteen on 66, mikä
tarkoittaa suhteellisen korkeaa maskuliinisuuden astetta. Suomen indeksi on 26.
Suomen indeksi on vähän alhaisempi kuin Chilen (28) ja vähän korkeampi kuin
Costa Rican (21) ja Suomen feminiinisuuden aste katsotaankin suhteellisen kor-
keaksi. Jokaisessa kulttuurissa on sekä maskuliinisia että feminiinisiä piirteitä,
mutta yleensä jompikumpi on hallitsevana. Hofsteden (1993, 146) mukaan Kii-
nan kulttuurissa on nähtävissä paitsi voimakkaita maskuliinisia, mutta myös
feminiinisiä piirteitä. Vallitseva poliittinen järjestelmä pitää yllä varsin masku-
liinisia arvoja, mutta vanha kommunistinen perinne sekä kungfutselainen ar-
vomaailma ovat pohjana sukupuolten sosiaalisille rooleille nimenomaan tasa-
arvoistavassa merkityksessä. Tässä yhteydessä en tarkoita tasa-arvolla tasa-
arvoa sen länsimaisessa merkityksessä, vaan lähinnä eri sukupuolten yhtäläisiä
mahdollisuuksia opiskella ja tehdä työtä. Vaikka kungfutselaisuus pitääkin yllä
eriarvoisuutta yhteiskunnassa, on yksi sen peruslähtökohdista kuitenkin se, että
jokaisella sukupuolesta riippumatta on oikeus opiskeluun. Kommunismi puo-
lestaan rakensi pohjan naisten työssäkäynnille.

Maskuliinisuus-feminiinisyys -ulottuvuus on hyödyllinen silloin, kun tar-
kastellaan ihmisten suhtautumista omaan ja vastakkaiseen sukupuoleen eri
kulttuureissa. Maskuliinisissa kulttuureissa lapsilla on kasvaessaan vähemmän
kontakteja vastakkaiseen sukupuoleen kuin feminiinisissä kulttuureissa ja hei-
dän suhteensa saman sukupuolen edustajiin on syvempi ja intiimimpi kuin femi-
niinisissä kulttuureissa on tapana. Feminiinisten kulttuurien edustajien on
syytä kiinnittää huomiota tähän ollessaan kontaktissa maskuliinisten kulttuuri-
en edustajien kanssa. (Gudykunst 1994, 48.)

3.3.5 Kungfutselainen dynamiikka

Hofstede totesi alkuperäisessä tutkimuksessaan käyttämiensä ja muodostami-
ensa neljän ulottuvuuden olevan länsimaisesti painottuneita johtuen siitä, että
tutkimuksen kyselylomakkeet oli laadittu länsimaisen ajattelun pohjalta. Näitä
kulttuurin ulottuvuuksia ei sinällään voitu käyttää maissa, jotka ovat kiinalai-
sen kulttuurivaikutuksen alaisia, vaan niitä varten oli luotava oma menetel-
mänsä. Hofstede pyrki kulttuuristen silmälasien vaikutuksen minimoimiseen ja
muodosti kiinalaisen tutkimusryhmän testaamaan alkuperäisiä näkemyksiään
kiinalaiseen ajattelutapaan perustuvalla menetelmällä. (Hofstede 1993, 232-234.)

Tutkimusryhmä löysi neljä kulttuurisen vaihtelun ulottuvuutta, jotka
ovat: *kungfutselainen ryhmädynamiikka, ykseys, inhimillinen hyväntahtoisuus ja mo-
raallinen ryhti*. Kolmella näistä ulottuvuuksista on merkitsevää korrelaatiota
Hofsteden alkuperäisten neljän ulottuvuuden kanssa: ykseys korreloi, tosin ne-

gatiivisesti, yhteisöllisyyden ja valtaetäisyyden, moraalinen ryhti valtaetäisyyden ja kollektiivisuuden ja inhimillinen hyväntahtoisuus maskuliinisuuden kanssa. Ainoa Kiinasta löydetty ulottuvuus, joka ei korreloi Hofsteden alkupe-
räistutkimuksen ulottuvuuksien kanssa, on kungfutselainen dynamiikka. (Hofstede 1993, 235-237; Gudykunst & Kim 1997, 74.) Tästä syystä se on nostettu omaksi ulottuvuudekseen.

Kungfutselaiseen ryhmädynamiikkaan kuuluu kahdeksan arvoa. Näistä neljä arvoa liittyy ulottuvuuteen positiivisesti: *ihmissuhteiden järjestyminen aseman pohjalta, säästävällisyys, peräänantamattomuus ja häpeän tunne*. Loput neljä arvoa: *kasvojen suojeleminen, henkilökohtainen vakaumus ja pysyvyys, perinteen kunnioittaminen ja vastavuoroisuus ihmissuhteissa* liittyvät ulottuvuuteen negatiivisesti. Kiinalaisen tutkimusryhmän mielestä neljä kungfutselaiseen dynamiikkaan positiivisesti liittyvää arvoa heijastavat kiinalaisen yhteiskunnan hierarkista rakennetta ja neljä ulottuvuuteen negatiivisesti liittyvää arvoa liittyvät tämän rakenteen ylläpitämiseen liittyvään tarkistus- ja valvontajärjestelmään. (Hofstede 1993, 240; Gudykunst & Kim 1997, 74.)

Hofstede (2005, 210-212) jaottelee yhteiskunnat kungfutselaisen ryhmädynamiikan perusteella avulla *lyhyttä tai pitkää aikaväliä painottaviksi yhteiskunniksi*. Lyhyttä aikaväliä painottavissa yhteiskunnissa on tärkeää vaalia perinteitä, suojella kasvoja ja täyttää sosiaalisia velvollisuuksia. Työn odotetaan tuottavan tuloista nopeasti, sosiaaliin suhteisiin ja yksilön henkilökohtaiseen arvoasemaan liittyvät velvollisuudet otetaan vakavasti ja yksilön minuuksia nähdään pysyvänä (stability). Pitkää aikaväliä painottavissa yhteiskunnissa sen sijaan perinteet pyritään sopeuttamaan nyky-yhteiskuntaan ja niitä leimaavat pitkäjänteisyys (perseverance), häpeän merkitys ihmisten välisissä suhteissa ja säästävällisyys (thrift) ihmisten toiminnassa. Yksilön minuuksia on mukautuva (adaptive).

Kiinan osalta indeksi tämän Hofsteden kulttuurin ulottuvuuden suhteen on 118 ja se on korkein koko tutkimuksen piirissä olevista maista, mikä tarkoittaa erittäin vahvaa pitkän aikavälin painotusta yhteiskunnassa. Suomen indeksi on 41. Suomen indeksi on vähän alhaisempi kuin Irlannin (43) ja vähän korkeampi kuin Bangladeshin (40) ja Suomi sijoittuu luokituksessa asteikon keskivaiheille. (Hofstede 2005, 211; 2008).

Kiinan osoittautuminen yhteiskunnaksi, jossa painotetaan pitkää aikaväliä, saattaa näyttää olevan ristiriidassa kungfutselaisuuden arvojen kanssa. Tämän kulttuurin ulottuvuuden mittari on kuitenkin rakennettu siten, että kungfutselaiset arvot ovat vaikuttaneet mittarin kummassakin päässä. Kungfutselaisuus sisältää hyvin monenlaisia erilaisia arvoja. Viime vuosikymmenellä sitä syytettiin jopa Itä-Aasian takapajuisuuden aiheuttamisesta. (Hofstede 2005, 212).

Kungfutselaisen dynamiikan ulottuvuus sai nimensä siitä, että lähes kaikki siihen liittyvät arvot ovat peräisin suoraan Kungfutsen opeista. Hofstede nostaa kungfutselaisuudesta tärkeimmiksi opetuksiksi seuraavat: 1) yhteiskunnan vakaumus perustuu ihmisten väliseen eriarvoisuuteen, 2) perhe on kaikkien sosiaalisten organisaatioiden prototyyppi, 3) hyveelliseen käyttäytymiseen muita kohtaan sisältyy se, ettei muita kohdella tavalla, jolla ei itse haluaisi tulla kohdelluksi. Muita kohtaan tunnetaan inhimillistä hyväntahtoisuutta, joka ei kuitenkaan mene yhtä pitkälle kuin kristinuskon käsky vihollistensa rakastamisesta.

ta ja 4) elämäntehtävään liittyvänä hyveenä on pyrkiä hankkimaan taitoja ja koulutusta, tekemään lujasti töitä, olla kuluttamatta enemmän kuin on välttämätöntä ja olemaan kärsivällinen ja sitkeä. (Hofstede 1993, 238-241; Hofstede 2005, 208-209.)

Kiinalaisen tutkimusryhmän löytämistä ulottuvuuksista yksikään ei korreloinut epävarmuuden välttämisen kanssa. Tämä saattaa kertoa kiinalaisen yhteiskunnan rakenteesta ja toiminnasta. Yksilön asema yhteiskunnassa on kautta historian ollut varsin epävarma ja esimerkiksi sosiaaliturvaa maahan ollaan vasta rakentamassa. Epävarmuus on ollut yhteiskunnassa vallitseva olotila, ja vaihtoehtojen puutteessa sen sietämistä ei ole kyseenalaistettu. Ennen kaikkea asialla on kuitenkin merkitystä totuuden määrittelyn kannalta. Kuten aiemmin mainitsin, Hofstede yhdistää länsimaisissa yhteiskunnissa epävarmuuden välttämisen ulottuvuuden muun muassa totuuden etsintään. Itämaiseen ajatteluun perustuvassa tutkimuksessa totuuteen liittyvät kysymykset eivät näytäkään olevan merkityksellisiä. Itämainen ajattelu näyttää eroavan länsimaisesta ajattelusta totuuden määrittelyn suhteen. (Hofstede 1993, 238.)

3.4 Viestintä kulttuurisena tekijänä

Kun opiskelee kiinan kieltä ja pääsee tasolle, jolla osaa jo noin tuhat merkkiä, huomaa jossain vaiheessa merkkien alkavan elää. Ne sisältävät erilaisia itse merkin ulkopuolisia symbolisia viestejä ja merkityksiä ja vähitellen alkaa huomata myös minkä muiden, oman symboliarvonsa omaavien merkkien kanssa niitä useimmiten yhdistellään. Tätä kautta elävässä kiinan kielessä on sellaisia tarkoituksia ja symbolisia merkityksiä, joita ei lauseiden merkkejä suoraan sanakirjan avulla kääntäen ole mahdollista tunnistaa tai ymmärtää³. Kiinalaisilla itsellään on usein vaikeuksia ymmärtää abstraktia, länsimaisittain kirjoitettua tekstiä sen vuoksi, että he ajattelevat pitkälti merkkien ja niiden sisältämän symboliikan kautta. Jokaisen merkin sisältämä symboliikka ja juuret - eli se, miten merkki on alun perin syntynyt ja mitä tarinoita ja uskomuksia siihen sisältyy - muovaavat lauseen tarkoitusta. Vaihtamalla vain yhdenkin merkin lauseessa toiseen saattaa samalla muuttaa koko lauseen merkityksen jopa päinvastaiseksi. Kiinan kielen historiasidonnaisuutta kuvastaa se, että kieli ei ole paljon muuttunut syntymisensä jälkeen - kun perusprimitiivimerkit oli keksitty, ei kieleen ole tarvinnut enää keksiä uusia merkkejä (Hai 1995, 40).

3 Kiinalaisella symboliikalla on takanaan pitkä historia. Esimerkiksi nykyiset kiinan kielen kirjoitusmerkit ovat suoraa jatkoa 1400-luvulla eKr. tunnetuille oraakkeli-merkeille. Parin kolmen vuosituhannen aikana symboliikkaan on lisäksi kasautunut monia erilaisia kerrostumia, joiden taustat usein ovat vieraita nykyajan kiinalaisille. Monet kiinalaisen symboliikan merkitykset liittyvät perinteiseen kansanuskoon, kungfutselaisuuteen, taolaisuuteen, buddhalaisuuteen, yin ja yang -kosmologiaan tai erilaisiin numerologisiin kategorioihin. Useimmat yleisimmät symbolit liittyvät avioliittoon, rikkauteen, hyvään onneen, jälkeläisiin ja pitkäikäisyyteen ja ne esiintyvät yleisesti Kiinan kirjallisuudessa, taiteissa ja erilaisissa sanonnoissa, *chengyu*. (Huotari-Seppälä 1993, 379-380).

Yksi länsimaisista kielistä poikkeava asia kiinan kielessä on jokaisen merkin itsessään kantama symboliarvo ja tarkoitus. Toinen koko kiinalaisen kulttuurin tuntemista vaativa seikka kielessä on *chengyu*, ”valmis termi”. Se on tiivissisältöinen, sananlaskua muistuttava sanonta, jota kutsutaan kiinan kielen suolaksi sen vuoksi, että se elävöittää kielen. Chengyu koostuu yleensä neljästä merkistä ja sen sanoma on hyvin ytimekäs ja usein kuvanomainen. Siinä käytettävä kieli on useimmiten klassista kiinaa, eikä sitä yleensä pysty ymmärtämään kunnolla, jollei ole tietoinen sen taustasta. (Hai 1995, 188-189.) Yleensä chengyun neljään merkkiin onkin puristettu kokonainen tunteiden, merkitysten ja sävyjen vyyhti. Chengyun tausta voi olla muinaistarina, historiallisiin tositahtumiin perustuva, klassiseen kirjallisuuteen tai runouteen perustuva tarina tai se voi olla yksinkertaisesti jokapäiväinen sanonta. Esimerkiksi chengyu *po fu chen zhou*, eli ”rikkoa patoja upottaa veneitä” perustuu seuraavaan tositarinaan:

Muutama sata vuotta ennen Kristuksen syntymää Kiinassa kenraali Xiang Yu johti armeijansa ratkaisevaan taisteluun. Taistelukenttä sijaitsi valtavan syvän ja leveän joen toisella puolella. Heti ylitettyään joen kenraali Xiang Yu käski upottaa kaikki veneet ja rikkoa kaikki padat, sotilaille jaettiin vain kolmen päivän kuivaruoka. Näin hän antoi viestin, että perääntymistietä ei ole, ilman voittoa ei ole paluuta. Xiang Yu ja alaiset taistelivat loppuun asti ja voittivat ylivoimaiselta vaikuttaneen vastapuolensa.

Ilman tätä historiaan pohjautuvan tarinan tuntemusta olisi vaikea ymmärtää ”rikkoa patoja upottaa veneitä” -chengyun ilmaisemaa tahdonvoiman syvyyttä ja sen tunnelmaa (Hai 1995, 189) etenkin silloin, jos sitä käytetään nykyaikaan perustuvassa tilanteessa, kuten esimerkiksi jos opiskelija kertoo valmistautuvansa tulevaan tenttiin *po fu chen zhou*. Kiinan kieltä opetellessa ei siis riitä, että oppii merkit samalla tavalla kuin esimerkiksi suomen kielessä sanat. Osataksaan käyttää kieltä elävästi ja sujuvasti on tunnettava tietty määrä myös symboliikkaa ja tarinoita kielikuvien taustalla. Oppiessaan enemmän kiinan kieltä huomaa usein käyttävänsä ilmaisuja, joita ei omaa kieltä puhuessaan käyttäisi ja tarkkailevansa kielellistä kulttuuriympäristöä eri tavoin kuin mihin on totuttanut. Tämä herättää uusia ajatuksia kielen ja kulttuurin suhteesta.

Kieli ei siis ole vain ajatusten siirtämisen väline, vaan sillä on käyttäjälleen syvempiä kulttuurisia merkityksiä. Kysymys siitä, ohjaako se meitä ajattelemaan tiettyllä tavalla, on ongelmallinen ja pyrin selittämään sitä seuraavassa luvussa 3.4.1. Joka tapauksessa kielen puhujan ja tulkitsijan yhteinen ymmärrys käytetyn kielen kulttuurisista yhteyksistä edesauttaa sen tulkitsemista tarkoitettulla tavalla. Eri kulttuuritaustojen omaavien henkilöiden käyttäessä jotain tiettyä kieltä väärintulkintojen vaara kasvaa.

Viestinnän merkitys kulttuurisena tekijänä on siis monitahoinen ja erityisesti kielen ja kulttuurin välinen suhde on ongelmallinen. Viestintätilanteet itsessään ovat monitasoisia vuorovaikutustilanteita, joissa viestin lähettämiseen, tulkitsemiseen ja tulkinnan onnistumiseen vaikuttavat hyvin monenlaiset seikat. Ihmisten viestintä on kulttuurisidonnaista: eri kulttuuritaustan omaavat ihmiset viestivät eri tavoilla. Myös kielen rakenteen ja kulttuurin välillä on yhteys - viestiessämme heijastamme kulttuurimme arvoja ja asenteita, toisaalta kieli myös muovaa kulttuuriamme.

Ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään heidän toisistaan tekemänsä johtopäätökset ja tulkinnat ovat aina erilaisten viestien yhteisvaikutuksen tulosta. Kielellisten viestien eli sen, mitä sanotaan, lisäksi tulkintoihin vaikuttavat prosodiset (esimerkiksi äänen korkeus, sävy, painotus, intonaatio, puheennopeus), parakielelliset (esimerkiksi huokaukset ja hengähdykset) ja ei-kielelliset viestit eli nonverbaali viestintä. Tilanteen konteksti ja aikaisempi tieto toisesta osapuolesta vaikuttavat myös tulkintoihin. (Salo-Lee 1998, 58.)

Nonverbaali viestintä tukee ja täydentää verbaalia viestintää ja tulkittessaan viestiä viestin vastaanottaja tulkitsee niiden yhteisvaikutuksen. Lisäksi sekä sanalliset että sanattomat viestit esiintyvät ympäristö-, tila- ja aikaulottuvuuksien muodostamassa kontekstissa. (Gudykunst & Ting-Toomey 1992, 273.)

Viestinnän avulla yksilö ilmaisee itseään käyttäytymisellään. Seuraavien alalukujen avulla pyrin osoittamaan kulttuurin, kielen ja ajattelun välistä suhdetta ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat erilaisten viestintämuotojen käyttämiseen. Lisäksi kartoitan, millä tavalla kiinalainen tapa viestiä eroaa suomalaisesta tavasta.

3.4.1 Sanallinen viestintä: kieli

Kulttuuri ja kieli ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa, mutta niiden välinen suhde on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen. Toisaalta kieli on käyttäjälleen työkalu ja sosiaalisen vuorovaikutuksen keino. Sen avulla siirretään ja välitetään kulttuuria eteenpäin. Kulttuurin peruskäsitteet, kieli, kulttuuristandardit, käyttäytymisrutiinit ja kommunikaatorituaalit opitaan jonkin yhteisön puitteissa tapahtuvassa viestintätilanteessa ja toiminnassa toisten ihmisten kanssa. (Kaikkonen 1994, 68.) Toisaalta kieli ei kuitenkaan ole ainoastaan neutraali apuväline ajatusten välittämiseksi eteenpäin. Se on myös kulttuurinsa tuote, tietovarasto ja sukupolvien mittaan jäsentynyt tapa hahmottaa maailmaa. Jos siis hahmotamme kielen avulla maailmaa, niin ohjaako käyttämämme kieli havaintojamme ja niiden jäsentämistä? (Leino 1989, 29.)

Amerikkalaiset lingvistit Benjamin Lee Whorf ja Edward Sapir ovat pohtineet kielen ja ajattelun välistä suhdetta. Whorfin (1956, 66) mukaan *kieli ja ajattelu eivät ole identtisiä*. Sen sijaan, koska eri kulttuureissa on erilaisia kehityskaaria, niissä päädytään osin erilaisiin kielellisiin ratkaisuihin ja erilaisiin, vaihtoehtoihin selitysmalleihin:

”We are thus introduced to a new principle of relativity, which holds that all observers are not led by the same physical evidence to the same picture of the universe, unless their linguistic backgrounds are similar, or can in some way be calibrated” (Whorf 1956, 214).

Whorfin (1956, 57) mukaan yksilön mentaalinen ja älyllinen maailma kuitenkin liittyvät läheisesti hänen puhumansa kielen rakenteeseen. Esimerkiksi Hopi-intiaanilla, joka osaa vain omaa kieltään, ei ole samanlaista käsitystä ajasta ja paikasta kuin esimerkiksi englantia puhuvilla. Hopeilla on siis erilainen tapa ajatella (habitual thought) kuin keskieurooppalaisia kieliä puhuvilla (Whorf 1956, 134). Periaatteessa sama maailma siis hahmotetaan hieman eri tavoin eri

kulttuureissa. Maailman tarjoaman vaikutelmien kirjon kuitenkin on organisoiduttava jollain tapaa ja tätä ihmismielessä tapahtuvaa organisoivaa prosessia ohjaa Whorfin (1956, 213) mielestä suuresti yksilön äidinkieli:

”We dissect nature along lines laid down by our native language. The categories and types we isolate from the world of phenomena we don’t find there because they stare the observer in the face, on the contrary, world is represented in a kaleidoscopic flux of impressions which has to be organized by our minds – and this means largely by the linguistic systems of our minds.”

Whorfin (1989, 214) mukaan yksilön puhuman kielen rakenne ei niinkään toimi ajatuksellisen ilmaisun välineenä. Pikemminkin se toimii ohjaajana ajatusten muotoilemisessa: se ohjelmoi ja opastaa yksilöä tämän ajatustoiminnassa hänen analysoidessaan vaikutelmiaan ympäristöstään ja muodostaessaan maailmankuvaansa. Hänen mukaansa *yksilön puhuman kielen rakenne vaikuttaa tapaan, jolla hän käsittää ympäristönsä, vaikka hän itse tuntisikin muodostavansa vapaasti maailmankuvaansa. Näin ollen yksilöt, joiden kielitaustat muotoilevat ympäristöä eri tavoin, näkevät sen eri tavoin.* Tämä ilmiö ei ole niin ilmeinen silloin, kun vertailemme toisiinsa vain modernin Euroopan kieliä tai kieliä, jotka ovat kieliopiltaan samankaltaisia. Ilmeiseksi ja suurempia merkityksiä antavaksi se muuttuu vasta vertaillaessa keskenään taustaltaan erilaisia kieliä, kuten tapahtuu esimerkiksi tässä tutkimuksessa.

Sapir (1949, 158-159) ei myöskään kiistä kielen ja ajattelun universaaleja elementtejä, mutta hän näkee, että yksilön puhuma kieli ja hänen ajatustensa urat ovat tiiviissä yhteydessä keskenään. Kukin kieli ikään kuin laatii polkuja, joita myöden kielenkäyttäjän on helppo kulkea. Hänen mukaansa ihmiset ovat taipuvaisia hahmottamaan asioita osin oman kielensä tarjoamien reittien avulla tai kautta. Ajattelussa siis on kielikohtainen aspekti: eri kielet analysoivat kokemusta eri lailla – kenties yhteen sovitamattomastikin. (Sapir 1949, 158-159). Myös Sapirin mukaan ihminen siis jäsentää todellisuutta kielen rakenteiden avulla. Hänen (1985, 162) mukaansa:

”Human beings do not live in the objective world alone, nor alone in the world of social activity, as ordinarily understood, but are very much at the mercy of the particular language which has become the medium of expression in their society.”

Se, että yksilö näkee, kuulee ja muulla tavoin kokee niin kuin hän tekee, johtuu siis suurelta osin siitä, että hänen yhteisönsä kielelliset käytänteet ohjaavat tiettyihin tulkintavaihtoehtoihin. (Sapir 1985, 162.)

Leino (1989, 30) puolestaan jäsentää kielen ja kulttuurin välisen suhteen seuraavasti: ”Kieli on ajatusten siirron väline, mutta kulttuurinen kokemussemme vaikuttaa sekä lähettäjän lähettämän viestin sisältöön ja lähestymistapaan että vastaanottajan tulkintaan ja siihen, mihin hän viestin sisältämästä informaatiosta kiinnittää huomionsa.”

Liu (1986, 98-99) selittää kiinalaisten länsimaisesta poikkeavaa tapaa hahmottaa maailmaa pikemminkin semantiikan kuin kielen rakenteiden muodostaman maailmankatsomuksen avulla. Hänen mukaansa kiinalaiset oppivat ajattelemaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla perehtymällä aikaisempien vuosisa-

tojen klassisiin teoksiin ja tarinoihin. Muutosta heidän ajattelussaan ja käytöksessään ei aiheuta niinkään kirjoitusten kielellinen rakenne, vaan niiden semanttinen sisältö, merkitys. Liun näkemyksen mukaan siis kiinalaisen yhteiskunnan perinteet - historiasta periytyvät ajatusmallit, kansanusko ja symboliikka - olisivat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän ajatuksiinsa ja toimintaansa pikemminkin kuin kieli tai sen rakenne sinänsä. Tämän seurauksena kiinalainen ajattelu- tai maailmanhahmottamismalli olisi itseään ylläpitävää sen takia, että perinteet ja perinteisiin nojautuminen on kautta historian ollut Kiinassa vahva traditio.

Joka tapauksessa kielellä, tai sen semanttisella sisällöllä, on yhteyksiä tapaan, jolla yksilö hahmottaa maailmaa. Tämä tarkoittaa kulttuurisen sopeutumisen kannalta sitä, että vieraan kulttuurin edustajan tulee kiinnittää huomiota paitsi vieraan maan kieleen, myös sen kulttuuriin oppiakseen ymmärtämään kuinka kyseessä olevan maan edustajat hahmottavat todellisuutta ja kuinka he ajattelevat. (Kaikkonen 1994, 79).

3.4.2 Sanaton eli nonverbaali viestintä

Sanallista viestintää täydentävä nonverbaali viestintä vaihtelee eri kulttuureissa ja sillä on merkitystä viestien tulkinnassa. Jos tulkitsemme vastapuolen nonverbaalia viestintää oman kulttuurimme lähtökohdista käsin, virhetulkintojen määrä kasvaa. Myös toisista ihmisistä saamamme vaikutelmat perustuvat suurelta osalta nonverbaaliin viestintään. Nonverbaalin viestinnän tulkinnassa ei siis ole kysymys ainoastaan vastapuolen viestinnän tulkinnasta, vaan myös siitä, minkälaisen vaikutelman saamme hänestä itsestään: hänen persoonansa tulkittamisesta. Nonverbaalin viestinnän ymmärtäminen kulttuurisidonnaiseksi ja kulttuurin myötä opituksi auttaa tulkitsemaan vastapuolen viestintää paremmin.

Samalla periaatteella, jolla sanallisella viestinnällä on yhteyksiä kulttuuriin, heijastaa myös ei-kielellinen eli nonverbaali viestintä niitä kulttuurisia malleja, jotka yksilö on sosiaalistumisprosessinsa aikana hankkinut. Nonverbaali viestintä poikkeaa kuitenkin verbaalisesta viestinnästä siinä tärkeässä suhteessa, että kun jälkimmäinen yleensä on täsmällistä ja kognitiivisesti tuotettua, edellinen on usein spontaania. Nonverbaalin viestinnän voi tulkita monella tavalla: se on lyhytaikaista ja tapahtuu yleensä tietoisien toimintamme ja tietoisien kontrollimme ulkopuolella. (Gudykunst & Kim 1992, 272.)

Sanattoman viestinnän merkitys ei ole vain siinä, että se tukee ja täydentää puhuttua sanomaa. Oman kulttuurinsa edustajien kanssa kommunikoidessaan yksilö osaa lukea vastapuolen eleistä ja ilmeistä asioita, jotka tekevät heidän käyttäytymisensä ennakoitavaksi. Ennakoitavuus taas merkitsee perusturvallisuutta niin ihmissuhteissa kuin koko muussakin elämässä. (Raunio 1994.) Sen sijaan yksilön ymmärrystä rajoittaa vastapuolen hänelle tuntemattoman nonverbaalin viestinnän käyttäminen silloin kun hän kommunikoi vieraan kulttuurin edustajien kanssa. Koska nonverbaali viestintä harvoin on tietoinen tapahtuma, yksilö ei välttämättä osaa edes tarkkaan selittää, miksi hän tuntee olonsa epämuikavaksi viestintätilanteessa. (Gudykunst & Kim 1992, 272.)

Kiinalaisen osapuolen nonverbaalia viestintää tulkitessa on erityisen tärkeää ymmärtää nonverbaalin viestinnän kulttuurisidonnaisuus. Gaon (1998, 168) mukaan viestinnän pääasiallinen tehtävä Kiinassa on 1) pitää yllä sosiaalisia suhteita, 2) vahvistaa yksilön statusasemaa ja 3) pitää yllä harmoniaa yhteisössä. Nämä viestinnän tehtävät ovat vaikuttaneet kiinalaisten nonverbaalien viestintätapojen muodostumiseen ja tapoihin käyttää niitä. Salo-Leen (1998, 60) mukaan suomalaisten viestinnässä sanojen odotetaan vastaavan sitä mitä tarkoitetaan. Tämä puolestaan on muokannut suomalaista nonverbaalia viestintää ja sen käyttötapoja.

Condonin ja Yousefin (1975, 123-124) mukaan kulttuurienvälisen viestinnän kannalta oleellisia, nonverbaaliin viestintään kuuluvia seikkoja ovat muun muassa seuraavassa taulukossa esitetyt asiat. Taulukon avulla pyrin selvittämään sitä, miten monenlaisella inhimillisellä toiminnalla yksilö ilmaisee itseään nonverbaalisti.

TAULUKKO 8 Nonverbaaliseen viestintään kuuluvia seikkoja (Condon & Yousef 1975, 123-124)

Käsiliikkeet: tiedostetut ja tiedostamattomat	Kasvojen ilmaisut: hymy, haukotus, otsan rypistys	Ryhti ja asento
Pukeutuminen ja hiustyyli	Kävelytyyli	Ihmisten tarvitsema henkilökohtainen tila
Kosketus	Katsekontakti ja katseen suunta; erityisesti kuuntelemisen yhteydessä	Tapa, jolla yksilö käyttää tilaa rakennusten sisällä
Käyttöesineet ja symbolit: kävelykepit, korut, kaulusnapit	Graafiset symbolit: esim. kyltti miesten tai naisten vessa	Taide ja tavat julkisissa tilanteissa: esim. häävalssi
Ruumiinrakenne	Tuoksut, esim. parfyymit	Puheen korkeus
Värien käyttö: värisymboliikka	Puheen ja liikkeen yhteensovittaminen ja tahti	Ruoka ja maut, mukaan lukien ruokailutavat. Myös tavat liittyen tupakointiin tai purukumin pureskeluun
Lämpötila. Miten lämpötila vaikuttaa kommunikointiin, sensitiivisyys ruumiinlämmölle	Kosmetiikan käyttö: meikkaaminen, tatuoinnit, permanentit	Äänisignaalit: savumerkit, rumpumerkit, poliisin sireeni, tehtaan pilli
Aika. Koska on liian myöhäistä soittaa ystävälle, kuinka pitkäksi aikaa voi jäädä vierailulle	Ajoitus ja tauot puheviestinnässä	Hiljaisuus

Näiden osalta tavat ja käytännöt vaihtelevat kulttuurista toiseen siirryttäessä. Eri kulttuureissa ilmaistaan nonverbaalilla viestinnällä eri asioita eri tavoin ja niiden merkityksen voimakkuus vaihtelee. Monet näistä seikoista on pitkälti sopimuksenvaraisia: jos ei tiedä kulttuurin tapoja, on helppo erehtyä tulkitsemaan muiden viestejä väärin tai lähettämään itse viestejä, joita ei tarkoittanut. Toiset näistä ovat kuitenkin yleismaailmallisempia. Aika, tila ja konteksti liitty-

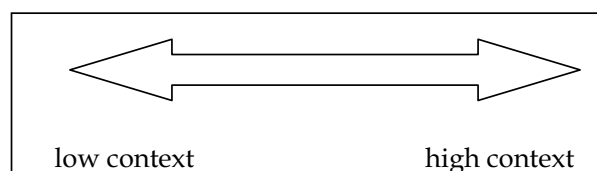
vät läheisesti viestintään, mutta niitä tutkimalla on pyritty lähestymään ja ymmärtämään myös eri kulttuurien eroavaisuuksia yleisemmällä, ihmisten arvoihin ja käyttäytymiseen liittyvällä tasolla.

3.4.3 High context / low context -viestintä

Ihmisten väliseen viestintään vaikuttaa viestintätilanteen konteksti. Koska viestintä on kulttuurisidonnaista, kontekstin huomioon ottamisen merkitys eri kulttuureiden edustajien välisessä vuorovaikutuksessa vaihtelee. Kontekstin merkitykseen vaikuttavat kyseessä olevan kulttuurin syvärakenteisiin, esimerkiksi arvoihin, valtahierarkiaan ja yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden asteeseen liittyvät asiat. Kiinalaisen osapuolen viestintää tulkittaessa myös kontekstin tulkittamisella on merkitystä - etenkin, jos tulkitsija tulee niin toisenlaisesta kulttuuriympäristöstä kuin Suomi.

Tärkeimpiä kontekstiin kuuluvia asioita ovat vuorovaikutustilanteen *kulttuurinen ympäristö* (esimerkiksi kulttuurin yksilöllisyyden/yhteisöllisyyden aste), *fyysinen ympäristö* (esimerkiksi luokkahuone, puisto), *sosiorelationaalinen ympäristö* (missä suhteessa viestintätilanteen osapuolet ovat toisiinsa: esimerkiksi työnantaja ja alainen, mies ja vaimo) ja *havaintoympäristö* (osapuolten asenteet, motivaatio, luonne, taipumukset, tausta ja niin edelleen). Kaikki nämä seikat tarjoavat vuorovaikutustilanteen osapuolille runsaasti informaatiota siitä, kuinka toimia viestintätilanteessa. Kuinka paljon yksilö kiinnittää huomiota viestintätilanteen kontekstiin vaihtelee eri kulttuureissa. Toisten kulttuureiden edustajat keskittyvät sanallisen viestin tulkittamiseen ja jättävät kontekstin vähemmälle huomiolle. Sen sijaan toisissa kulttuureissa kontekstiin keskitytään aktiivisesti, jolloin viestin sanallinen sisältö jää vähemmälle huomiolle. (Neuliep 2000, 41.)

Hallin mukaan viestin sanallinen sisältö, konteksti ja tarkoitus ovat tasapainoisessa toiminnallisessa suhteessa toisiinsa nähden ja keskenään erottamattomia. Ne voidaan nähdä ainoastaan saman asian eri puolina. (Hall 1984, 60; 1989a, 90.) Hall asettaa eri kulttuurit lineaariselle jatkumolle sen mukaan, miten sanallinen ja sanaton viestintä painottuvat kyseisessä kulttuurissa, kuitenkin niin, ettei jatkumon kumpaankaan ääripäähän sijoitu yhtään kulttuuria. Jatku-mo alkaa sana- ja asiakeskeisistä kulttuureista (*low context*) ja päättyy ihmissuhdekeskeisiin, kontekstiin tukeutuviin kulttuureihin (*high context*).



KUVIO 3 Low- ja high context -jatkumo (Hall 1989a, 91 ja Hall 1984, 59-61)

Low context -kulttuureissa sanallisen viestinnän merkitys ihmisten välisessä kanssakäymisessä on suuri. Sanojen odotetaan suhteellisen tarkasti vastaavan

sitä, mitä tarkoitetaan. Puhujan oletetaan ottavan vastuun siitä, että hänen lähettämänsä viesti on riittävän selkeä, jotta vastapuoli voi sen vaivatta tulkita. Low context -kulttuurien edustajat käyttävät viestinnässään täsmällisiä verbbaalisia viestejä välittääkseen yksilöllisiä ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita. Sanaton ja sanallinen viestintä eivät yleensä ole voimakkaasti ristiriidassa keskenään, eikä viestin vastaanottaja kiinnitä sanattoman viestinnän tulkintaan paljon huomiota. (Ting-Toomey 1999, 100-101.) Low context -kulttuureissa arvostetaan sujuvaa itseilmaisua ja verbaalista lahjakkuutta. Kulttuurin edustajat ilmaisevat mielipiteensä suoraan ja pyrkivät saamaan tilanteen muut osapuolet taivutettua liittymään omaan mielipiteeseensä. (Chen & Starosta 1998, 50.)

High context -kulttuureissa puolestaan vain osa informaatiosta ilmaistaan kielellisesti. Suuri osa viestistä luetaan kontekstista: henkilöstä, hänen eikielellisestä käyttäytymisestään ja muista vuorovaikutustilanteeseen liittyvistä tiedoista ja vihjeistä. Vastuu viestin tulkitsemisesta on vastaanottajalla: hänen tehtävänsä on lukea rivien välistä lähettäjän todellinen tarkoitus tulkitsemalla sanattoman viestinnän ja kontekstin osuus sanallisen viestinnän ohella. High context -viestijät painottavat monikerroksisten kontekstien (historiallinen konteksti, sosiaaliset normit, roolit, ihmisten väliset suhteet ja paikkaan liittyvät) merkitystä viestinnässä. (Ting-Toomey 1999, 100-101.) Harmonia on korkealle arvostettua; high context -viestijät käyttävät mielellään moniselitteisiä ilmaisuja ja myös hiljaisuutta keinoina vuorovaikutustilanteissa. He puhuvat mieluummin asian ympäriltä kuin suoraan asiasta ja välttävät sanomasta suoraan *ei* vuorovaikutustilanteissa. (Chen & Starosta 1998, 50.)

Hallin (1989a, 91) mukaan Kiina, kuten monet muutkin yhteisölliset kulttuurit, sijoittuu low context/high context -jatkumossa vahvasti jatkumon high context -päähän. Tätä käsitystä vahvistaa Gao (1998, 170) kirjoittaessaan, että kiinalainen viestintä on luonteeltaan hillittyä (reserved), ennustettavaa (implicit), epäsuoraa (indirect) ja se pyrkii ylläpitämään vallitsevaa olotilaa (contained). Kulloiseenkin sosiaaliseen tilanteeseen tai kontekstiin sopiva, 'oikea' tapa viestiä on tarkasti määritelty. Hänen mukaansa kiinalaiset tarkkailevat enemmän millä tavalla asia sanotaan ja mitä jätetään sanomatta kuin sitä, mitä itse asiassa sanotaan.

Suomen viestintäkulttuurissa sen sijaan, toisin kuin yleensä yksilöllisissä kulttuureissa, on sekä high- että low context -piirteitä. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että suomalaisessa kulttuurissa on muun muassa suhteellisen myöhäisestä teollistumisesta ja kaupungistumisesta johtuen runsaasti yhteisöllisiä piirteitä. Yhteisöllisyys heijastuu viestinnässä esimerkiksi siten, että kielellisen ilmaisun sijasta käytetään usein ei-kielellistä ilmaisua: katseita, vaikenemista tai seisomaan jäämistä, kunnes toinen on huomannut viestin. Tässä viestin lähettäjä olettaa viestin vastaanottajan tulkitsevan viestin merkityksen kontekstista ja sanattomasta viestinnästä. Yksilöllisyyttä suomalaisessa viestinnässä puolestaan heijastaa suoruuuden, suoraviivaisuuden ja rehellisyyden arvostus: Suomessa odotetaan sanojen vastaavan sitä, mitä tarkoitetaan. (Salo-Lee 1998, 60.)

Kun yksilö antaa tulkitsee vastapuolen viestiä monikulttuurisessa tilanteessa, hän käyttää yleensä oman kulttuurinsa ajattelumallia tulkintavälineenä. Tämä johtaa helposti väärinkäsityksiin. Low context -kulttuurin omaksuneet

esimerkiksi eivät yleensä anna riittävästi painoa tilannetekijöille, toisin sanoen kontekstille, tulkitessaan high context -kulttuurin edustajien käyttäytymistä. Vastaavasti high context -kulttuurin edustaja ei kiinnitä riittävästi huomiota yksilöllisyydelle ja yksilöön liittyville tekijöille tulkintatilanteessa. Toinen helposti väärinkäsityksiä aiheuttava tekijä on viestinnän suoruus. Low context -viestijä sanoo suoraan mitä ajattelee kun taas high context -viestijän kulttuurissa suoraa viestintää harjoitetaan vain hyvin harvoin. (Gudykunst 1994, 127-128.)

3.4.4 Suhtautuminen aikaan: mono- ja polykroniset kulttuurit

Se, miten kulttuurissa suhtaudutaan aikaan, on viestintään vaikuttava ja siinä heijastuva tekijä (Salo-Lee 1998, 60), mutta se myös osaltaan kertoo kyseisen kulttuurin edustajan maailmankuvasta ja tavoista toimia arkipäivän elämässä. Suhtautumisessa aikaan ei ole kysymys vain täsmällisyydestä tai siitä, kuinka yksilö kokee ajan kulumisen. Kysymys on myös siitä, miksi yksilö suhtautuu aikaan omaksamallaan tavalla: mitkä asiat ovat hänen valitsemansa suhtautumistavan taustalla. Aikaan suhtautumisen ymmärtämisellä on merkitystä suomalaisen ja kiinalaisen osapuolen välisessä viestinnässä juuri tämän suhtautumisen taustalla vaikuttavan maailmankuvan ymmärtämisen vuoksi: jotta viestinnän osapuolet voisivat ymmärtää syitä toisen osapuolen käyttäytymiselle.

Paitsi kontekstin, Hall on jaotellut kulttuureita myös sen mukaan, millä tavoin niiden edustajat käsittävät ajan. Hänen mukaansa maailman kulttuureissa on monenlaisia erilaisia tapoja käsittää aika, mutta niistä tärkeimmät ovat *monokroninen* ja *polykroninen* aikakäsitys. (Hall & Hall 1990, 13.)

Monokronisen aikakäsityksen omaksuneissa kulttuureissa, kuten Suomessa, aika käsitetään lineaarisesti. Aika on jaettu täsmällisiin, helposti mitattaviin osiin ja siitä puhutaan kuin rahasta: aikaa voidaan kuluttaa, säästää, tuhjata tai hukata. Aika voi myös loppua kesken. Aika ja aikataulut määrittävät pitkälle yksilön elämän sisällön. Aikakäsityksellä on merkitystä siihen, kuinka yksilö ajattelee ja millä tavoin hän käsittää maailman: monokronisen aikakäsityksen omaavilla ihmisillä on taipumusta segmentoida koko todellisuus pieniin viipaleisiin samalla tavoin kuin he segmentoivat ajan. Monokroninen aikakäsitys on alun perin teollisen vallankumouksen tuote - ihmisten ryhtyessä työskentelemään tehtaissa oli työaika mitattava jollain tavoin. Se on siis opittu tapa käsittää elämän rytmi sen sijaan, että se olisi ihmiselle luonnollinen tapa hahmottaa ajan kulumista. Itse asiassa se jopa häiritsee ja sekoittaa monia ihmiselle luontaisia elämänrytmejä. (Hall & Hall 1990, 13-14; Hall 1989b, 46-49.)

Polykroninen aikakäsitys, joka vallitsee Kiinassa ja on yleinen erityisesti vähemmän modernisoituneissa ja yhteisöllisissä kulttuureissa, eroaa monokronisesta hyvin monella tavalla. Leimaa-antavaa polykronisen aikakäsityksen omaksuneille kulttuureille on voimakas sitoutuminen ihmisiin ja kanssakäymiseen ihmisten kanssa ja se, että ihmisten elämässä tapahtuu monenlaisia asioita samanaikaisesti. Kun monokronisissa kulttuureissa ihmiset orientoituvat aikatauluihin ja tehtävien suorittamiseen, polykronisissa kulttuureissa perhe ja ystävät ovat etusijalla: aikatauluja voi muuttaa ja tehtäviä voi siirtää, jos käsillä on

jotain jokapäiväisen elämisen ja läheisten ihmisten kannalta tärkeämpää. Aika ei ole lineaarista, vaan pikemminkin kuvattavissa pisteenä. Se ei lopu kesken: kulloinkin käsillä oleva tehtävä saadaan päätökseen aikanaan. (Hall & Hall 1990, 14; Hall 1989b, 49-53.)

Sekä mono- että polykronisesta aikakäsityksestä esiintyy eri kulttuureissa erivahvuisia versioita (Hall & Hall 1990, 14-15; Hall 1989b, 55). Mikään kulttuuri ei myöskään ole kaikissa suhteissa ainoastaan mono- tai polykroninen: jokaisessa kulttuurissa on aspekteja molemmista ja tilanteesta riippuen painopiste siirtyy toiseen toisen sijaan. Monokronisissa kulttuureissa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että työssä käytettävä aika on monokronista, mutta kotona ja perheen parissa vietettävä vapaa-aika vähemmän aikatauluihin ja tehtävien suorittamiseen sidottua, siis polykronisempaa. (Hall 1989b, 52.) Bond (1991, 50) kuitenkin esittää näkemyksensä, että Kiinan aikakäsitys on niin vahvasti polykroninen, että se tuskin tulee muuttumaan monokronisempaan suuntaan edes viime vuosisadalla alkaneen teollistumisen etenemisen myötä.

Seuraava taulukko esittää suuntaa-antavan näkemyksen niistä suurimmista eroista, joita erilaiset aikakäsitykset aiheuttavat eri kulttuurien edustajien toimintaan ja asenteisiin:

TAULUKKO 9 Mono- ja polykronisten kulttuurien edustajien piirteitä (Hall & Hall 1990, 15)

Monokronisten kulttuurien edustajat (Suomi):	Polykronisten kulttuurien edustajat (Kiina):
Tekevät yhden asian kerrallaan. Keskittyvät siihen, mitä ovat tekemässä. Tarvitsevat runsaasti informaatiota.	Tekevät monia asioita yhtä aikaa. Häiriintyvät helposti ja ovat taipuvaisia keskeytyksiin. Informaation tarve on pieni.
Ovat sitoutuneita työhön. Noudattavat tehtyjä suunnitelmia.	Ovat sitoutuneita ihmisiin ja ihmissuhteisiin. Vaihtavat suunnitelmia usein ja helposti.
Täsmällisyys on tärkeää.	Täsmällisyys on suhteellista: sen merkitys riippuu tilanteesta.
Kunnioittavat omaansa ja muiden yksityisyyttä: ongelmia kohdatessaan he eivät halua häiritä muita, vaan käyttävät mieluummin omaa harkintaansa ongelman ratkaisemiseen.	Yksityisyys ei ole tärkeää: läheisten ihmisten hyvinvointi menee arvoasteikossa yksityisyyden edelle.
Kunnioittavat yksityisomaisuutta: lainaavat harvoin toisten omaisuutta.	Lainaavat muiden omaisuutta helposti.
Ihmissuhteet ovat usein lyhytkestoisia	Ihmissuhteet ovat usein elinikäisiä.

3.4.5 Tila ja koskettaminen viestinnässä

Ihminen voi viestiä tilan käytön ja koskettamisen avulla hyvin paljon. Tilaa viestinnässä voi käyttää tietoisesti esimerkiksi sosiaalisten ja valtasuhteiden määrittelyyn, mutta tilaa käytetään myös tiedostamattomasti. Eri kulttuureiden edustajien ja myös samassa kulttuurissa eri yksilöiden toleranssi vaihtelee tilan ja koskettamisen suhteen. Yksilö kokee usein negatiivisia tunteita silloin, kun katsoo omaa tilaansa loukattavan. Onkin tärkeää ymmärtää tilan käytön kult-

tuurisidonnaisuus ja syitä siihen, miksi toinen osapuoli käyttää tilaa eri tavoin kuin itse.

Ihmisten oman henkilökohtaisen tilan tarve, tilan käyttö, ihmisten välinen etäisyys toisiinsa nähden ja koskettamisen sietokyky vaihtelevat kulttuurista toiseen siirryttäessä. Läheisyyden ja koskettamisen tarve on joidenkin tutkijoiden mukaan suurempi high context- kuin low context -kulttuureissa. Myös ilmastolla uskotaan olevan merkitystä: lämpimän ilmaston kulttuureissa läheisyyden ja koskettamisen tarve on suurempi kuin viileän tai kylmän ilmaston kulttuureissa. (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 124.)

Eri kulttuurien edustajat käyttävät tilaa eri tavoin. Tilakäsitykset ilmenevät paitsi keskustelukumppanien toisistaan pitämässä etäisyydessä ja tavassa, kuinka he asettuvat tilassa toisiinsa nähden. Tilan käytöllä myös viestitään sosiaalisia suhteita ja sosiaalista statusta. Antamalla tilaa itseämme korkeammasa asemassa olevalle tai nousemalla seisomaan itseämme korkeampiarvoisen henkilön sisään tullessa osoitamme kunnioittavamme vastapuolen sosiaalista statusta. Tilan käyttäminen sosiaalisten suhteiden määrittelyyn on myös osoitus siitä, että tilaa käytetään myös vallan osoittamiseen ja että se on vallan väline. (Samovar & Porter 1991, 19; Hall, E. 1990, 44.) Tilan käytöllä sosiaalisen statuksen osoittamisessa on merkitystä etenkin Kiinassa, missä yksilön sosiaalisella statuksella on suuri merkitys ja missä hierarkia ihmisten välillä on suuri.

Tapa käyttää tilaa on omaksuttu samassa prosessissa kuin oma kulttuuri muutenkin, ja sen käyttö on pitkälti alitajuntaista. Myös tilan käytön tulkinta tapahtuu pitkälti alitajuntaisesti. Koska emme ole oppineet tarkastelemaan tilan käyttöä ympäristöstään irrallisena, vaan johonkin asiayhteyteen liitettynä, heijastamme usein vastapuolen erilaisen tilankäytön aiheuttamat tunteet asiayhteyden aikaansaamiseksi. Reagoiessamme tilanteessa luulemme reagoivamme asiayhteyteen, vaikka itse asiassa reaktiomme saattaa aiheutua osaltaan myös meille totutusta poikkeavasta tilan käytöstä. (Hall, E. 1990, 160-161; 1990, 12-13.)

Koska yksilö ei aina ymmärrä tilan käytön kulttuurisidonnaisuutta, hän saattaa tulkita itselleen vieraat tavat sen käytön suhteen väärin. Tämä saattaa johtaa negatiivisiin tunteisiin - epä mukavaan oloon, loukatuksi tai jopa uhatuksi tulemisen tunteeseen - jotka kohdistuvat helposti viestinnän vastapuoleen, valitettavasti mitä henkilökohtaisimmalla tavalla. (Hall & Hall 1990, 12.) Lisäksi väärinkäsityksiä erilaisen tilan käytön kulttuurin omaksuneiden henkilöiden välillä saattaa aiheuttaa myös se, että omassakin kulttuurissamme tilaa käytetään erilaisissa tilanteissa eri tavoin. Jos vastapuoli käyttää tilaa omastamme poikkeavalla tavalla, tulkitsemme helposti tilanteen oman kulttuurimme antamalla avaimilla. Toisin sanoen assosioimme vieraan tuttuun ja päädyimme häntäiseen - ja yleensä väärään - johtopäätökseen vastapuolen tarkoituksesta. (Hall, E. 1990, 176.)

Hall jakaa ihmisten sosiaalisissa tilanteissa toisiin ihmisiin nähden käyttämän epävirallisen etäisyyden neljään ryhmään, jotka ovat pienimmästä suurimpaan *intiimi*, *henkilökohtainen*, *sosiaalinen* ja *julkinen etäisyys*. Näissä kaikissa tilaa käytetään eri tavoin ja korrekti ihmisten välinen etäisyys on erilainen. Intiimi etäisyys on "suojelamisen, painimisen, rakastelun ja lohduttamisen" etäisyys, jota käytettäessä osapuolten välinen fyysinen etäisyys on hyvin pieni.

Henkilökohtainen etäisyys on tavallisesti käytössä ystävien ja tuttavien välisessä viestinnässä ja se on vähän intiimiä etäisyyttä pidempi. Sosiaalista etäisyyttä käytämme työelämän tilanteissa ja epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa. Julkinen etäisyys on se, jota käytämme julkisissa tilanteissa ja joka on näistä kaikista suurin. (Hall 1966, 108-120.)

Bondin (1991, 50) mukaan kiinalaisten toleranssia henkilökohtaisen tilan vaatimuksen suhteen ei juuri ole tieteellisesti tutkittu, mutta hänen mukaansa se on joka tapauksessa suhteellisen suuri. Etenkin heidän fyysisen kontaktin sietokykynsä vieraiden ihmisten suhteen julkisissa tilanteissa on suuri. Ymmärrettävästi toleranssi on osaksi muodostunut käytännön vaatimuksista: suuren määrän ihmisiä elässä yhdessä ahtaassa ympäristössä ja jakaessa niukat mukavuuteen, henkilökohtaiseen hygieniaan ja jokapäiväiseen elämään liittyvät julkiset palvelut ja muut resurssit toleranssin vaatimus kasvaa. Osaltaan korkeaan toleranssiin vaikuttavat myös kiinalaisen yhteiskunnan yhteisöllisyys ja yhteiskunnan arvomaailmaan liittyvä harmonian vaatimus.

Länsimaisissa yhteiskunnissa, kuten Suomessa, puolestaan yksilön yksityisyyden tarve on niin suuri, että se johtaa sekä fyysisten että psykologisten esteiden pystyttämiseen itsen ja maailman välille ja yksilön eristäytymiseen jopa siinä määrin, että hän tuntee olonsa yksinäiseksi. (Samovar & Porter 1991, 326.) Niinpä myös suomalaisessa kulttuurissa sopivalta tuntuva etäisyys on suuri ja koskettaminen harvinaista. Tarkasteltaessa edellä mainittua reagoimistapaa vieraan ilmiön tulkitsemisesta itselle tutulla konseptilla on helppo ymmärtää, että suomalainen saattaa hämmentyä tulkitessaan tilaa ja kosketusta aivan eri tavoin käyttävän kiinalaisen viestintää. Jos kiinalainen käyttää omasta mielestään sosiaalista etäisyyttä, suomalainen saattaa tulkita tilanteen tunkeutumisenä omalle henkilökohtaiselle alueelleen tai jopa intiimietäisyytensä loukkaamiseksi.

3.4.6 Hiljaisuus ja kuunteleminen

Tähän mennessä esittelemissäni teorioissa Suomi ja Kiina ovat sijoittuneet selkeästi eri ryhmiin ja niiden valossa kulttuurien väliset erot ovat korostuneet. Suomalaisessa ja kiinalaisessa kommunikaatiokulttuurissa on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä, joita ovat hiljaisuuden käyttäminen keskustelun osana, hyvä hiljaisuuden sietokyky ja kuuntelemisen taito. Vaikka hiljaisuus on yhteinen tekijä Kiinan ja Suomen kommunikointijärjestelmässä, perusteet sille ovat vain osittain samoja. Käytännössä sillä saattaa kuitenkin olla vaikutusta vuorovaikutustilanteessa, jossa toinen osapuoli on suomalainen ja toinen kiinalainen. Jos tilanteessa, jossa yhteinen kieli on vain puutteellisesti käytössä (toinen osapuoli puhuu itselleen vierasta kieltä), keskustelun osapuolet huomaavat jonkun yhdistävän tekijän, hiljaisuus saattaa luoda yhteisymmärrystä ja positiivista ilmapiiriä keskustelun osapuolten välille.

High context/low context -tematiikan mukaan hiljaisuus kommunikaation osana saa erilaisia merkityksiä. Braithwaiten (1990) mukaan high context -kulttuureissa hiljaisuutta käytetään kommunikaation välineenä silloin, kun viestintätilanteen osanottajat eivät luota verbaalisen viestinnän välittävän halut-

tua sanomaa täydellisesti. Hiljaisuudella viestitään tällöin yhteisymmärrystä. Lisäksi sen avulla voidaan osoittaa kunnioitusta itseä ylemmän statuksen omaavalle henkilölle. Suurin hiljaisuuteen liittyvä ero high- ja low context -kulttuureissa on se, että useimmissa low context -kulttuureissa siihen liitetään useimmiten negatiivisia mielleyhtymiä. Hiljaisuus on tyhjä tila, joka on täytettävä ja joka jollakin tavoin usein merkitsee ongelmia. Näin ollen myös hiljaisuuden sietokyky näissä kulttuureissa on huono. Yhteisöllisissä high context -kulttuureissa hiljaisuus sen sijaan nähdään tärkeänä osana keskustelua. (Neuliep 2000, 43; Gudykunst 1994, 140.)

Triandis (1992, 11 Gudykunstin 1994, 139 mukaan) puolestaan näkee puheen merkityksen ja tehtävän ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa olevan yksilöllisissä ja yhteisöllisissä kulttuureissa erilainen:

”Individualists have a choice among many groups... to which they do belong, and usually belong to these groups because they volunteer. Collectivists... are born into a few groups and are more or less stuck with them. So, the collectivists do not have to go out of their way and exert themselves to be accepted, while individualists have to work hard to be accepted. Hence, the individualists often speak more, try to control the situation verbally, and do not value silence.”

Kiinassa hiljaisuutta käytetään, useiden muiden high context -maiden tapaan varsin luontevasti, ja hiljaisuuden sietokyky on hyvä. Suomi sen sijaan poikkeaa useista low context -maista hiljaisuuden sietokyvyltään ja tavaltaan käyttää hiljaisuutta osana keskustelua. Sallinen-Kuparisen (1986, 185) mukaan suomalaisilla on vahva hiljaisuuden arvostus ja hiljaisuuden sietokyky. Hiljaisuutta ei pidetä kiusallisena eikä kielteisenä ilmiönä, eikä vaikenemiseen liitetä negatiivisia henkilöarviointeja. Sen sijaan vaikeneminen vuorovaikutustilanteissa yhdistetään kohteliaisuuteen, harkitsevuuteen ja keskinäiseen luottamukseen.

Kuitenkin, vaikka vaikeneminen on tunnusomaista sekä suomalaiselle että kiinalaiselle kulttuurille, hiljaisuuden tehtävä ei näissä kulttuureissa ole täysin sama. Kun suomalainen vaikeneminen usein on vetäytymistä yksityisyyteen, on aasialainen high context -kulttuurien vaikeneminen useammin aktiivista vaikenemista. Hiljaisuuden tehtävänä on tällöin ilmapiirin luominen ja toisen osapuolen tarkkaileminen. (Lehtonen 1994, 62.)

3.5 Uskonnon ja filosofioiden merkitys Kiinassa: uskonto kiinalaisen kulttuurin ilmenemismuotona

Paperin (1995, xv) mukaan uskonto on kulttuurin perusilmentymä. Kiinasta puhuttaessa hän kuitenkin kyseenalaistaa uskonnosta länsimaissa käytetyn määritelmän, joka hänen mukaansa on muodostettu lähinnä länsimaisia tarpeita varten. Määritelmän etnosentrisyys johtuu siitä, että uskontojen tutkimus on alun perin länsimainen ilmiö. Länsi-Euroopassa uskonto käsitteenä erotettiin teologiasta kirkon ja valtion sekä kirkon ja tieteen välisten konfliktien seurauksena.

Thompson (1996, xxiii) toteaa, että tapamme käyttää sanaa uskonto yksikömuodossa on perusteltua länsimaissa. Mutta Kiinassa on ymmärrettävä, että *uskonnolla tarkoitetaan ennen kaikkea kiinalaisen kulttuurin ilmenemismuotoja*. Thompson puhuukin mieluummin uskonnosta Kiinassa synteessä kuin että käsittelee Kiinassa ilmeneviä eri uskontoja toisistaan irrallaan.

Muinaisessa Kiinassa maallikko ei yleensä kuulunut mihinkään uskonnolliseen lahkoon eikä uskonnollisella elämällä ollut tekemistä uskonoppien tunnistamisen kanssa. Sen sijaan uskonto Kiinassa näkyi lähinnä yleisessä elämäntilanteessa määrittämällä perheen välisiä ja muita sosiaalisia suhteita. Poikkeuksena tästä olivat luostarit ja luostareissa harjoitetut uskonnot. Sanalle uskonto ei kiinan kielessä ollut olemassa sanaa ennen kuin vasta modernismin ajalla, jolloin sellainen muodostettiin lähinnä vastaamaan länsimaista sanaa uskonto. (Thompson 1996, XXIII).

Kiinan uskonto ei ole universaali uskonto, kuten esimerkiksi kristinusko tai islam. Sen sijaan Kiinan uskonto on etninen uskonto (Paper 1995,3), joka on yli kolmen ja puolen vuosituhannen aikana kehittynyt omalla tavallaan. Sillä on oma arvojärjestelmänsä, joka ei kuitenkaan ole samalla tavalla sidoksissa uskontoon kuin läntisessä maailmassa on yleensä totuttu ajattelemaan. Kiinan sivilisaatio on kehittynyt hyvin omaehtoisesti, ja se eroaa monessa suhteessa muista sivilisaatioista. Myös kiinalaisten näkemykset ihmisestä ja maailmasta eroavat painotuksissaan muiden kulttuuripiirien käsityksistä. *Kiinassa uskonnolla on monimutkainen rooli ja perinne; uskonnot ja filosofiat ovat spiraalin omaisesti kietoutuneet toistensa ympärille ja tuloksena on aivan omanlaisensa arvojen ja käyttäytymissääntöjen vyyhti*. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se olisi löyhempi tai yksilöä vähemmän sitova kuin läntisessä maailmassa, pikemminkin päinvastoin.

3.5.1 Uskonto tai filosofia yhteiskunnan arvorakenteen perustana

Länsimaissa olemme tottuneet ajattelemaan, että uskonto on ihmisten arvojen ensisijainen lähde tai "varasto", josta etenkin yksilö etenkin tiukan paikan tullen ammentaa henkiset evänsä. Tämä johtuu etnosentrisestä ajattelutavasta. Koska kristillisissä kulttuureissa yhteiskunnan arvorakenne pohjautuu pitkälti kristillisiin arvoihin, kristillisten kulttuureiden edustajat olettavat että muuallakin maailmassa yhteiskunnan arvot kumpuavat uskonnosta. Uskonnon merkitys kuitenkin vaihtelee eri kulttuureissa.

Kiinassa uskonnon olemus, rakenne ja merkitys yhteiskunnassa poikkeavat siitä, mitä ne ovat Suomessa tai yleensä länsimaissa. Käsitteiden yhdenmukaistamiseksi Kiinan uskonnon etnisen luonteenpiirteen takia tarkoitan tässä tutkimuksessa *uskonnolla Kiinassa* koko sitä uskontojen ja filosofioiden vyyhteä, joka yhdessä muodostaa Kiinan etnisen uskonnon.

Waardenburgin (1986, 21) mukaan "Kaikissa uskonnoissa on ehdottomasti normeja, sääntöjä ja lakeja, jotka niiden kategorinen luonne sekä niiden yhteys uskonnollisiin vastakohtapareihin erottaa tavallisista moraalisisista määräyksistä säännöistä ja laeista. Ne käsittelevät maailmankaikkeutta, yhteisöä ja yksilön käyttäytymistä". Spiro (1986, 63-64) puolestaan näkee uskonnon a) arvojärjes-

telmänä, joka on yhteisön kulttuuriperintöä, b) pysyvien käyttäytymismallien toimintajärjestelmänä, joka edellyttää vuorovaikutusta ihmisen ja kulttuurin tuntemien korkeampien mahtien välillä ja c) uskojärjestelmänä, johon kuuluu käsitys korkeammista voimista ja olennoista, joihin ihminen voi käyttäytymisellään vaikuttaa. Läntisessä maailmassa on siis totuttu ajattelemaan, että ihmisten syvimät arvo- ja moraalikäsitukset ja käyttäytymistä ohjaavat normit ovat uskonnon määräämiä.

Eri maiden sisällä vallitsevat erot johtuvat alueellisista, etnisistä ja uskonnollisista kulttuureista. Uskonnon kulttuurinen merkitys ei kuitenkaan ole välttämättä niin suuri kuin yleisesti on otaksuttu. Hofsteden (1993, 35-36) mukaan jäljitettäessä eri maiden uskontojen historiaa on havaittu, että *väestön omaksuma uskonto näyttää olevan yhtä paljon aiemmin vallinneiden kulttuurimallien seurausta kuin syynä kulttuurieroihin*. Hänen mukaansa vakiinnuttuaan uskonto - nostamalla arvorakenteet opinkappaleiksi - vahvistaa juuri sitä arvorakennetta, jonka takia se on valittu. Hofstede ei kuitenkaan selitä tarkemmin kuinka tämä uskonnon ja kulttuurimallien välinen syy- ja seuraussuhde on todistettu. Sen sijaan hän painottaa uskonnon muita kulttuurisia tehtäviä. Esimerkiksi huonosti epävarmuutta sietävissä läntisten uskontojen piiriin kuuluvissa kulttuureissa se on yksi mekanismi, jonka avulla yksilö kriisin hetkellä voi tuntea olonsa turvallisemmaksi. (Hofstede 1993, 35-36)

Tämän tutkimuksen tarpeisiin määrittelen uskonnon ja arvomaailman välisen suhteen edellä mainittujen teorioiden pohjalta seuraavasti:

Uskonnoissa on normeja, sääntöjä ja lakeja, jotka niiden kategorinen luonne sekä niiden yhteys uskonnollisiin vastakohtapareihin erottaa tavallisista moraalisisistä määräyksistä säännöistä ja laeista. Ne käsittelevät maailmankaikkeutta, yhteisöä ja yksilön käyttäytymistä.

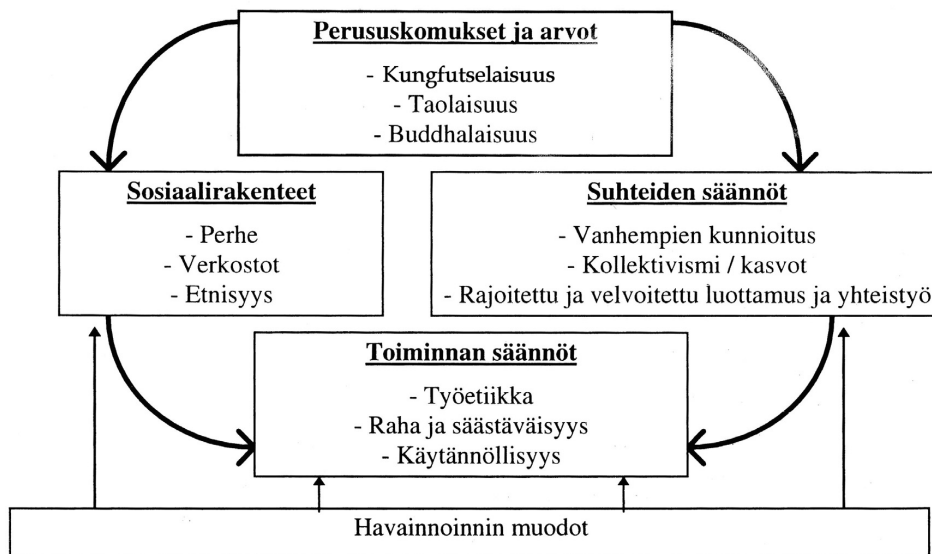
*Uskonnot ovat a) arvojärjestelmiä, jotka ovat yhteisön kulttuuriperintöä, b) erilais-
ten käyttäytymismallien toimintajärjestelmiä, jotka edellyttävät vuorovaikutusta
ihmisen ja kulttuurin tuntemien korkeampien mahtien välillä ja c) uskojärjestelmiä,
joihin kuuluu käsitys korkeammista voimista ja olennoista, joihin ihminen voi käyt-
täytymisellään vaikuttaa.*

*Väestön omaksuma uskonto on yhtä paljon aiemmin vallinneiden kulttuurimallien
seurausta kuin syynä kulttuurieroihin.*

Uskonnoilla ja arvomaailmoilla on toisin sanoen yhteys toisiinsa ja yksilö toteuttaa omaksumiaan arvoja käyttäytymisessään hyvin monin eri tavoin. Eri tapoja noudattaa näitä arvoja käyttäytymisessä on tässä tutkimuksessa selitetty lähinnä luvuissa 3.4 Viestintä kulttuurisena tekijänä ja 3.6 Kasvot ja niiden merkitys kiinalaisessa sosiaalisten suhteiden verkossa guanxissa. Se, mihin suuntaan arvot ovat muokanneet kulttuuria, on nähtävissä lähinnä luvussa 3.3. Kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden mukaan.

Edellä mainitun uskonnon ja arvomaailman välisen määritelmän pohjalta ja Kiinan uskonnon etnisen luonteenlaadun takia selitän tässä tutkimuksessa Kiinan uskontoja ja filosofioita suhteellisen tarkasti.

Tarkasteltaessa Kiinaa on viimeisten vuosikymmenien aikana puhuttu paljon sen länsimaistumisesta ja arvailtu, muuttuvatko myös kiinalaiset arvot länsimaisemmiksi yhteiskunnan avautumisen myötä. Cheen ja Westin (2004, 43-45) mukaan tästä ei ole kysymys. Kysymys on pikemminkin Kiinan modernisoitumisesta kuin länsimaistumisesta. Länsimainen muoti, musiikki, yritysten länsimainen johtamistyyli ja niin edelleen ovat pintaa, joka on jokaisen Kiinassa kävijän nähtävillä. Pinnan alla vaikuttaa kuitenkin edelleen vahva ja syvälle juurtunut kulttuuri, joka perustuu kiinalaisille arvoille. Kiinan nykyinen kulttuuri pohjautuu vahvasti kungfutselaisuuden ajatuksiin ja arvoihin. Kungfutselainen etiikka on pohjana ihmisten käyttäytymiselle ja ajattelulle, ja vaikka siitä ei avoimesti keskustella, se vaikuttaa yhteiskunnassa kaikilla elämän osaluilla. (Chee & West 2004, 43-45). Myös Huotarin ja Seppälän (1993, 183-184) mukaan kungfutselaisuus elää edelleen ihmisten arvomaailmassa ja se on luonut kiinalaisen yhteiskunnan kestävyuden ja se rationaalisen ajattelun, jolle sivilisaation suuret saavutukset ovat perustuneet. Heidän mukaansa ”vuosisatoja vanhojen tapojen ja oppien huomaamaton, taustasta säteilevä vaikutus on tosiasiassa”. (Huotari & Seppälä 1993, 183.) Kungfutselaisuuden ohella kiinalaiseen arvomaailmaan vaikuttavat kuitenkin myös muiden uskontojen ja filosofioiden määrittelemät opit ja rakenteet. Moilanen (1997, 13) kuvaa seuraavan kuvion avulla kiinalaisten käsitystä yhteiskunnan rakenteesta ja vuorovaikutussuhteista, jotka ovat havaittavissa kiinalaisten käyttäytymisessä, teoissa ja tavoissa.



KUVIO 4 Kiinalaisiin arvoihin vaikuttavat kulttuuriset osatekijät (Moilanen 1997, 13)

Suomessa uskonnon ja arvomaailman välillä on yhteys. Uskonto on sellainen maailmankatsomukseen liittyvä uskomusten alue, joka sekä suoraan että yhteisöllisten kytkentöjen kautta vaikuttaa arvojen järjestelmään. Helve (1987, 19) kysyy millaisia mahdollisuuksia Suomessa on yleensä muuntyyppisten kuin uskonnollisten maailmankuvien muodostumiselle, kun ottaa huomioon kris-

tinuskon vahvan perinteen kulttuurissamme ja yhteiskunnassamme. Koulujen uskonnonopetus opettaa uskonnollista maailmankuvaa, ja kirkko uskonnollisena instituutina sosiaalista uskonnollista maailmankuvaa lapsille ja nuorille seurakunnan päiväkerhoissa, pyhäkouluissa ja rippikouluissa.

3.5.2 Uskonnolliset ja filosofiset oppisuunnat Kiinassa

Myös Smart (2005, 113) näkee länsimaisen tavan luokitella kiinalaisia uskonnollisia ja filosofisia ideoita etnosentrisenä. Hänen mukaansa länsimaiden tutkijoiden yleisesti Kiinaan yhdistämät kolme uskontoa, *kungfutselaisuus*, *taolaisuus* ja *buddhalaisuus*, voidaan pikemminkin nähdä yhden toimivan järjestelmän osina kuin kolmena erillisenä uskontona. Myös terminologia itsessään voi olla harhaanjohtavaa, sillä esimerkiksi taolaisuus ja kungfutselaisuus ovat filosofioina varsin erilaisia kuin uskontoina. Lisäksi feodaaliajan valtiollinen kultti, jota joissakin yhteyksissä on myös kutsuttu kungfutselaisuudeksi, oli suhteellisen keinoitekoinen rakennelma, vaikka sen perustana oleva rituaalien ideologia voidaankin jäljittää kungfutselaisuuden oppi-isään, Kungfutseen, ja vaikka siihen liitettiin myös uskonnollisia ulottuvuuksia, esimerkiksi Kungfutsen muistotemppeleitä. Kyseessä ei kuitenkaan ollut uskonto, vaan ihmisten odotettiin noudattavan kulttia valtion hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Kansanuskossa puolestaan on kyse käytännöistä ja ideoista, jotka liittyvät taolaisuuden, buddhalaisuuden ja valtion uskonnon eri puoliin ja instituutioihin. (Smart 2005, 113).

Kiinassa ajattelun suurilla oppisuunnilla oli voimakas vaikutus toisiinsa. Ne sekoittuivat ja loivat usein *synteesejä*, joiden aineksena oli koko kiinalainen perinne. Kansa yhdisti käytöksessään uskonnot ja aatteet vielä tehokkaammin: perinteinen kansanusko, taolaisuus, buddhalaisuus ja kungfutselaisuuden opit yhdistyivät kansan keskuudessa *synkretismiksi*. (Huotari & Seppälä 1999, 171-173.) Tällä hetkellä Kiinassa eläviä uskontoja ovat perinteisen kansanuskon, taolaisuuden ja buddhalaisuuden lisäksi islamin usko, katolilaisuus, kristinusko, shamanismi ja naxi-vähemmistökansan harjoittama dongba. (China Intercontinental Press 2005, 100.)

Kiinassa uskonto ja politiikka liittyvät myös kiinteästi yhteen. Kungfutselaisuus virallisena kulttina hävisi vallankumouksen myötä vuonna 1911 (Smart 2005, 113). Kommunismissa, etenkin Maon aikana, katsottiin olevan uskonnon tunnusmerkit täyttäviä piirteitä. (Yang 1991, 378-380, Smart 2005, 461-462.) Kun kungfutselaisuus virallisena kulttina perustui kungfutselaisuuden filosofiaan, maolaisuus puolestaan hyödynsi taolaisia ajatuksia ja buddhalaisuutta. (Smart 2005, 463.) Maon kuoleman jälkeen uskonnon asemasta on tullut suhteellisen henkilökohtainen ja uskonnolliset käytännöt riippuvat suurelta osin henkilökohtaisesta päätöksestä. (Smart 2005, 466.)

Kiinan kansantasavallan perustamisen jälkeen vuonna 1949 perustuslakiin kirjattiin kansalaisten uskonnonvapaus sekä oikeus olla harjoittamatta uskontoa. Ehtona uskonnonvapaudelle oli, että harjoitettava uskonto ei saa liittyä maan politiikkaan. Kulttuurivallankumouksen aikana uskonto nähtiin yhtenä ”neljästä vanhasta asiasta”: vanha ajatusmaailma, vanha kulttuuri, vanhat tavat ja vanha moraali, jotka tuli hävittää. Tämän seurauksena uskonnonvapaus tu-

kahdutettiin. Uskonnollinen toiminta oli jälleen sallittua vasta vuonna 1979, kun Kiinassa alkoi poliittisen vapautumisen kausi. Vuoden 1982 perustuslaissa vielä laajennettiin oikeutta harjoittaa uskontoa. (Palonen 1997, 46.) Virallisesti Kiinassa vallitsee siis uskonnonvapaus. Käytännössä Kiina on kuitenkin tukahduttanut kaikenlaiset, myös uskonnolliset yhteisöt, joilla on mahdollisuus kehittyä kommunistisen puolueen poliittista yksinvaltaa horjuttavaksi verkostoksi. Tämä näkyy esimerkiksi Falun Gong -liikkeen tukahduttamispyrkimyksestä. Kiinan hallitus on myös vuonna 2007 lopettanut uskontokuntien oikeuden valita itse omat johtajansa. Tällä on tulkittu hallituksen pyrkivän viemään ennen muuta Tiibetin buddhalaisilta oikeuden itse valita seuraava hengellinen johtajansa, Dalai lama. Määräys koskee myös Kiinan roomalaiskatolisen kirkon piispoja. (HS 2.9.2007).

Kiinassa politiikka, uskonto ja filosofiat liittyvät siis mitä mielenkiintoisimmalla tavalla toisiinsa, ja liimana näiden välillä on kungfutselaisuus. Toisaalta myös kungfutselaisuus on ottanut vaikutteita näistä muista aatteista, joten on vaikea sanoa, missä yksi loppuu ja toinen alkaa. Kungfutselaisuuden pääperiaatteiden ymmärtäminen kuitenkin auttaa ymmärtämään kiinalaisen yhteiskunnan rakennetta ja yksilön asemaa, roolia ja toimintaa yhteiskunnassa.

Kun taolaisuus määrittelee ihmisen suhdetta luontoon ja buddhalaisuus ihmisen suhdetta omaan itseensä päämääränä mielenrauha, ne ovat pääsääntöisesti yksilön sisäiseen elämään liittyviä aatteita. Kansanusko puolestaan yhdistää synkretismissään taolaisuuden, buddhalaisuuden ja kungfutselaisuuden ajatuksia käytännön toimiksi, joten kansanuskon perusteiden ymmärtäminen auttaa länsimaalaista tilanteessa, jossa rationaalinen ajattelu ei riitä selittämään yksilön käyttäytymistä. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kiinalaisen kulttuurin niitä ulottuvuuksia, jotka selittävät ihmisten käyttäytymistä, käsittelen seuraavassa tarkemmin muun muassa kiinalaista kansanuskoa. Perustanani on Smartin (2005, 113) ajatus siitä, että Kiinan uskonto muodostuu pikemminkin yhden toimivan järjestelmän osista kuin kolmesta erillisestä uskonnosta. Oletan, että taolaisuuden ja buddhalaisuuden käyttäytymiseen liittyvät ulottuvuudet ilmenevät kansanuskossa. Taolaisuutta ja buddhalaisuutta itsessään käsittelen varsin lyhyesti ja pääosin filosofioina. Niihin liittyvät käytännön toimet on liitetty kansanuskon osuuteen.

Näiden osuuksien ei ole tarkoitus olla kattava esitys, vaan tarkoituksena on esitellä taolaisuuden, buddhalaisuuden ja kansanuskon perusperiaatteita.

3.5.3 Kungfutselaisuus

Kungfutselaisuus on alun perin moraalij- ja yhteiskuntafilosofia, jonka synty vuonna 400 eKr. - 200 eKr. liittyi Kiinassa vallinneeseen sekasorron tilaan. Sen mielenkiinnon pääkohteina olivat yhteiskunnallinen etiikka ja moraalij. Kungfutselaiset pyrkivät opetuksellaan ja esimerkillään palauttamaan yhteiskunnan takaisin harmoniaan ja rauhan tilaan, jossa se heidän näkemyksensä mukaan oli ollut aikaisemmin. Toisin sanoen he hakivat opetusta menneisyydestä uudistaakseen oman aikakautensa. (Fält 1992, 51; Heinonen 1979, 72.)

Kungfutselaisuuden peruspiirre on siis tietty taaksepäin katsominen. Vaikka oppi ei alun perin varsinaisesti kieltänyt ainakaan ajoittaista kehitystä, se kumminkin etsi esimerkkinsä historiasta, joka muodosti todistuksen moraalisen maailmanjärjestyksen olemuksesta. Tämä historiatietoisuus ja pyrkimys "vanhan kulta-ajan" palauttamiseen olivat omiaan luomaan konservatiivista mielenlaatua. Niinpä kungfutselaisuus oli harvoin kapinallisideologia. (Huotari & Seppälä 1993, 174.)

3.5.3.1 Kungfutselaisuuden oppi

Luvussa 3.3 on kuvattu Hofsteden tärkeinä pitämät ja esille nostamat kungfutselaisuuden pääperiaatteet, mutta hän ei ole kuvannut tarkemmin mekaniikkaa, jolla nämä ajatukset liittyvät toisiinsa. Tämän mekaniikan tunteminen auttaa ymmärtämään kungfutselaisen arvomaailman piirissä kasvaneiden ihmisten käyttäytymistä yleisellä tasolla: miksi he jokapäiväisessä elämässään toimivat niin kuin toimivat.

Kungfutselaisuuden perusajatukset voidaan kiteyttää muutamaan lauseeseen. Universumia hallitsee kungfutselaisuuden mukaan persoonaton, mutta tahtova Taivas *tian*. Taivaan tahto on, että ihmiset elävät onnellisina ja järjestyksessä kosmisen harmonian, *dao* mukaisesti. Tätä kosmista harmoniaa ihminen auttaa hyveellisellä elämällä. Hyve, *de* kehittyy ja ilmenee oikeassa käyttäytymisessä, säädyllisyydessä *li*. Hyve toteutuu ihmisten yhteiselämässä, sillä ihminen on sitä mitä hän tekee. Oikea käyttäytyminen ei ole yksinkertaista: se vaatii viisautta, jota saadaan entisaikojen viisaiden opetuksista ja historian esimerkeistä, mutta ennen kaikkea itsekasvatuksesta. Täydellistyminen on mahdollista, sillä ihmisellisyttä kunnollisuuden avulla kehittäen jokaisesta ihmisestä voi potentiaalisesti tulla *junzi*, gentlemanni. Junzin käsitteeseen liittyy läheisesti moraalinen hyve. Yksityiset ihmiset ovat siis täydellistettävissä ja yhteiskunnasta voidaan tehdä harmoninen. (Huotari & Seppälä 1993, 180.)

Kungfutselaisuuden moraalikäsitteet on läheisesti yhteydessä sen käsitykseen kohtalosta. Taivaan tahdon ja ihmisen tekojen välille tehdään selvä ero: yksilö voi vaikuttaa omilla teoillaan sellaisiin asioihin, kuin onko hän kuuliainen poika tai lojaali virkamies, mutta Taivaan tahto määrää hänen elämänsä pituuden tai taloudellisen vaurauden. Vaikka ajatus Taivaan tahdosta saattaa pitkällä aikavälillä olla lohdullinen, se ei välttämättä hyödytä ihmisiä heidän henkilökohtaisessa elämässään. On olemassa vaara, että yksilön on helpompaa ottaa kokemansa vastoinkäymiset vastaan Taivaan tahdon nimissä kuin ponnistella itse asioiden muuttamiseksi. (Graham 1988, 369.)

Kungfutselaisuuden tuntemat viisi tärkeintä hyvettä ovat *ihmisellisyys*, *oikeus*, *nuhteettomuus*, *viisaus* ja *uskollisuus* (Graham 1988, 365). Ihmisellisyyteen eli ihmisluonnon syntyperäiseen hyveeseen kuuluvat seuraavat hyveet: yleismieli eli ymmärtäväinen tasapuolisuus, epäitsekkyyys, vanhempien kunnioitus, lempeys, laajasydämys ja jalomielisyys. Oikeuteen eli ihmisyyden totuudentajuun kuuluvat rehellisyys, suoruus ja veljeys. Nuhteettomuuteen kuuluvat kunnioitus, varovaisuus, nöyryys ja vaatimattomuus. Viisauteen kuuluvat ihmistuntemus, periaatteiden ymmärtäminen ja elämän ymmärtäminen. Uskollisuus

suuteen kuuluvat yksinkertaisuus, totuus, puhtaus ja vilpittömyys. (Fält 1992, 53; Nikkilä 1992, 98.)

Viisauden tärkeimmät käyttöalueet ovat perhe ja yhteiskunta. Perhettä palvellaan pieteetillä poikana, valtiota - mikäli mahdollista - virkamiehenä. Itseä ylempänä oleville osoitetaan kuuliaisuutta ja lojaaliutta ja alempana oleville patriarkaalista hyväntahtoisuutta. Moraali on realistista, koska ihmisiä pyritään muokkaamaan heidän sosiaalisen roolinsa mukaisiksi eikä päinvastoin. (Huotari & Seppälä 1993, 175.)

3.5.3.2 Kungfutselaisuuden määrittämä yhteiskuntajärjestys

Kungfutselaisuuden viisi perussuhdetta, jotka muodostavat kungfutselaisen yhteiskuntajärjestyksen ja koko inhimillisen järjestyksen ovat:

1. *Valtiollinen* eli valtion päämiehen ja alamaisen välinen
2. *Isällinen* eli isän ja pojan välinen
3. *Veljellinen* eli vanhemman ja nuoremman veljen välinen
4. *Aviollinen* eli miehen ja vaimon välinen ja
5. *Toverillinen* eli toverin ja ystävän välinen suhde.

Tässä järjestelmässä jokaisen ihmisen velvollisuudet toisiaan kohtaan ovat selvästi määritellyt. Erityisen huomattavaa on *arvoasteikon jyrkkä erilaisuus*: tasa-arvo sanan länsimaisessa merkityksessä on perin vierasta kiinalaiselle ajatustavalle. Alistuvaisuussuhde ilmenee kaikissa suhteissa, joskin ne asettavat vaatimuksia kummallekin ja siten velvoittavat myös ylempää osapuolta. Kun kaikki osapuolet viidessä suhteessa käyttäytyvät oikein, saavutetaan perheessä ja yhteiskunnassa yleinen sopusointu ja onnellisuus. Voidaan sanoa, että nämä viisi suhdetta muodostavat Kiinan kastilaitoksen. (Fält 1992, 54; Heinonen 1979, 72.)

Tyypillistä kungfutselaisuudelle on se, että kaikki nämä suhteet ovat joko perhesuhteita tai niiden laajennuksia. Vaikka ihmisellisyys onkin hyveistä universaalisin, ei kaikkia ihmisiä kuitenkaan tule kohdella samalla tavalla. Ideana on pikemminkin *eron tekevä rakkaus, joka vaihtelee ja erityisesti vähenee, kun siirrytään perheestä ja läheisemmistä ihmissuhteista kaukaisempiin*. Se ottaa huomioon myös henkilöiden statuksen ja moraalin. (Smith 1994, 142.)

Kungfutselainen järjestelmä merkitsee yleistä tottelevaisuutta patriarkaalista auktoriteettia kohtaan. Kullakin yksilöllä on opin määrittelemä sosiaalinen roolinsa, ja hänen käytöksensä on ehdollistettu turvaamaan tämän roolin suoma asema perheessä ja yhteiskunnassa. Perhesuhteet kiteyttävät epätasa-arvon ja heijastavat sen kolmea tärkeintä perustetta - ikää, asemaa ja sukupuolta. Perhesuhteet eivät kuitenkaan ole pelkkä taakka, ne antavat myös turvaa. (Huotari & Seppälä 1993, 182-183.)

3.5.3.3 Kungfutselaisuus ja nykyaika

Kun Kiina alkoi harjoittaa Avoimien ovien politiikkaa vuonna 1978, tarkoituksena oli nykyaikaistaa taloutta, mutta ei välttämättä länsimaisen liberaalin markkinatalouden mallin mukaiseksi. Tavoitteena oli luoda *sosialistinen markkinatalous kiinalaisin ominaispiirtein*. Hallitus ryhtyi toteuttamaan nykyaikaistamista suunnitelmallisesti asteittain ja toteuttamispolitiikka perustui Kiinan perinteeseen, kungfutselaisuuteen perustuvaan kulttuuriin ja kommunismin perintöön. Nämä vaikuttivat vahvasti ihmisten käyttäytymiseen ja näkemykseen tulevaisuuden visiosta. (Chee & West 2004, 43-44).

Huomattavaa kungfutselaisuudessa on se, että sen oppi sopi aikanaan vakaaksi pohjaksi feodaalijajan yhteiskunnalle, myöhemmin sosialismille ja myös paraikaa muodostumassa olevalle modernisoituvalle yhteiskunnalle. Koska modernisoitumisella ei Kiinassa tarkoiteta länsimaistumista, näihin kaikkiin kolmeen sopii rajallinen henkilökohtaisen yksityisyyden määrä, auktoriteettien suuri valta ja kungfutselaisuuden eron tekevää rakkautta seuraava jako ryhmän sisä- ja ulkopuolisiin. Kungfutselaisuuden voima on sen perinteellisyydessä. Vuosisatojen kuluessa kungfutselaisuus on kietoutunut yhteen kaikkien muiden Kiinassa merkityksellisten johtavien uskontojen ja filosofoiden kanssa, ja ihmiset ovat sisäistäneet sen arvomaailman. Tämän takia ja tämän lisäksi se luonteeltaan erittäin joustavana ja käytännönläheisenä toimii hyvin monenlaisissa poliittisissa järjestelmissä.

Cheen ja Westin mukaan nykyajan Kiinassa toimivan länsimaalaisen henkilön tulee ymmärtää erityisesti neljä kungfutselaisuuden perusajatusta: 1) harmonian vaatimus, 2) viiden suhteen merkitys, 3) junzin, gentlemannin käsite ja 4) kasvojen käsite. (Chee & West 2004, 45.) Esimerkkinä kungfutselaisuuden merkityksestä nykyajan liike-elämässä on ajatus, että liikesuhteiden tulee perustua luottamukselle ja etiketin asettamille säännöille. Tämä on kungfutselaisuutta puhtaimmillaan. (Chee & West 2004, 57.)

3.5.4 Kiinalainen kansanusko

Useimmat kiinalaiset eivät historian saatossa kokeneet harjoittavansa taolaisuutta, kungfutselaisuutta tai buddhalaisuutta, vaan tavallinen ihminen harjoitti sekauskontoa, jota sanottiin yksinkertaisesti jumalten palvonnaksi tai jumalten uskonnoksi. Tämä jäsentymätön ja eklektinen kansanuskonto heijasteli taolaisuuden, buddhalaisuuden ja kungfutselaisuuden yleisiä periaatteita ja eettisiä oppeja - kuten vanhempien kunnioittamista, uskollisuutta, auktoriteettien kunnioittamista, hyviä tekoja, myötätuntoa, pitkäikäisyyttä ja valmistautumista kuolemanjälkeiseen elämään - ja sisälsi monenlaisia uskonnollisia käytäntöjä. Kansanomainen jumalpantheon sisälsi hahmoja ja jumaluuksia kaikista kolmesta perinteestä ja lisäksi taruista ja kirjallisuudesta omaksuttuja hahmoja. (Oldstone-Moore 2006, 102).

Varhainen kansanusko koostui useista erilaisista uskomustraditioista, joista tärkeimmät ovat säilyttäneet elinvoimansa nykypäivään saakka. Yleisimmät

uskomukset liittyvät animismiin, esi-isien palvontaan ja erilaisiin ennustustekniikoihin. (Huotari & Seppälä 1993, 166).

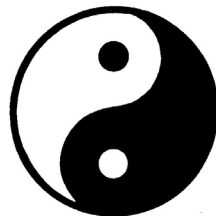
Kansanomainen perinne ei perustu – toisin kuin kolme muuta perinnettä – pyhien kirjoitusten auktoriteettiin, vaan pikemminkin sivistyneiden ihmisten maailman ja henkien ja aaveiden maailman väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Siltä puuttuvat selittävät pyhät kirjoitukset ja se perustuu itsenäisiin paikallisiin kultteihin. Kansanuskoa harjoitetaan kahdessa paikassa: yhteisön temppelissä, joita johtavat yleensä miehet ja kotona, jossa uskonnollinen toiminta on yleensä naisten vastuulla. (Oldstone-Moore 2006, 102-103).

3.5.4.1 Yin ja Yang ja viisi elementtiä

Yinin ja *yangin* vuorovaikutus on ollut kosmologiassa keskeisellä sijalla läpi Kiinan historian. Yin ja yang ovat maailmankaikkeudessa vaikuttavat feminiininen ja maskuliininen periaate, maailmankaikkeuden passiivinen ja aktiivinen napa. Kiinassa on kokonainen järjestelmä ilmiöiden luokitteluksi yinin ja yangin sekä niihin liittyvien *viiden elementin* tai *prosessin* mukaan, jotka ovat *puu, tuli, maa, metalli* ja *vesi*. (Smart 2005, 116).

Yin-yang -teoria perustuu alun perin taolaisuuteen. Sen mukaan maailman transkendentiaalisesta olemattomuudesta on ilmaantunut olemassaolo, *tao*. Tao on kaiken olemassa olevan alkulähde, joka voidaan käsittää maailmankaikkeuden laiksi tai jumalan tahdoksi. Tao ei kuitenkaan ole vakaana pysyvä ihanetila, vaan toimiva voima. Tao on luonteeltaan eriytymätön kaiken ykseys ja ykseydestään se jakautuu kahdeksi voimaksi: yiniksi ja yangiksi. Yinin ja yangin dualismi synnyttää elämän hengen, joka puolestaan saattaa nämä keskenään vastakkaiset voimat keskinäiseen sopusointuun. (Hattstein 2000, 43).

Yin ja yang ovat toistensa vastakohtia, mutta samalla myös toistensa edellytyksiä: toista ei ole olemassa ilman toista. Ne ovat toisistaan erillään, mutta kuuluvat silti yhteen ja ne sisältävät toistensa siemenen. Kaikki maailmankaikkeuden ilmiöt ovat seurausta niiden jatkuvasti muuttuvasta vuorovaikutuksesta. Yin ja yang ovat kaiken olevaisen vastakkaisia, mutta välttämättä yhtä aikaa esiintyviä ja toisiaan täydentäviä puolia (Shaughnessy 2006, 122). On kuitenkin huomattava, ettei yin-yang -teorialla ole moraalista sivumerkitystä. Toisin sanoen yiniä ja yangia ei käytetä hyvä-paha -vastakkainasettelussa, vaan ne ovat keskenään samanarvoisia voimia ja niiden avulla selitetään maailmankaikkeuden yleistä järjestystä. (Thompson 1996, 2, 26).



KUVIO 5 Yin/Yang symboli *Taiji* kuvastaa kahden vastakohdan tiivistä suhdetta toisiinsa

Yin-yang -teoria on vaikuttanut kiinalaisten ajatteluun sen kaikilla tasoilla. Ihmisen elämä, luonto ja historia nähdään tiettyjen yin-yang -vastakohtien vaihteluna. Yin-yang -näkemykset ilmenevät esimerkiksi lääketieteessä, ruokakulttuurissa ja taiteessa. Yin-yang -teoriaa sovelletaan myös kiinalaisen ihmisen ihmissuhteisiin, erityisesti kungfutselaisuuden määrittelemiin viiteen suhteeseen⁴. Kaikissa näissä suhteissa yang on korkeampiarvoinen suhde. (Smart 2005, 126.) Kiinalaisen ihmisen asema onkin joukko erilaisia yin-yang -suhteita henkilön ollessa samanaikaisesti esimerkiksi isän, pojan, aviomiehen ja ystävän asemassa.

Alun perin yin merkitsi varjoisaa ja yang aurinkoista, mutta filosofisessa käytössä niiden merkitys laajentui ajan mittaan kattamaan kaiken olevaisen. Samoihin aikoihin yinin ja yangin käsitteen laajentumisen kanssa tapahtui toisenlaista kehitystä, joka myös vaikutti kiinalaiseen maailmankuvaan. Maailman varhaisempi jako neljään luokkaan (Sininen lohikäärme, Valkoinen tiikeri, Punainen lintu ja Musta kilpikonna; itä, länsi, etelä ja pohjoinen; kevät, syksy, kesä ja talvi) muuntui vuoteen 300 eKr mennessä järjestelmäksi, joka jakoi kaiken materian viiteen osaan. Nämä viisi elementtiä ovat puu, tuli, maa, metalli ja vesi. Nämä elementit käsiteltiin jatkuvasti muuttuviksi energioiksi, joiden ajateltiin olevan kaiken materian perusta. Vähitellen elämän kaikki puolet luokiteltiin näiden viiden elementin mukaan. (Shaughnessy 2006, 122-123, Thompson 1996, 2). Seuraavassa taulukossa on lueteltu joitakin vastaavuuksia.

TAULUKKO 10 Viisi elementtiä: vastaavuudet (Shaughnessy 2006, 122)

	PUU	TULI	MAA	METALLI	VESI
VUODENAJAT	kevät	kesä	-	syksy	talvi
SUUNNAT	itä	etelä	keskus	länsi	pohjoinen
MAUT	hapan	kitkerä	makea	karvas	suolainen
HAJUT	vuohimainen	palava	tuoksuva	pistävä	mädäntynyt
NUMEROT	kahdeksan	seitsemän	viisi	yhdeksän	kuusi
PLANEETAT	Jupiter	Mars	Saturnus	Venus	Merkurius
SÄÄ	tuuli	kuumuus	ukkonen	pakkanen	sade
VÄRIT	vihreä	punainen	keltainen	valkoinen	musta
ELÄIMET	kalat	linnut	ihminen	nisäkkäät	hyönteiset
VILJELYKASVI	vehnä	pavut	viljahirssi	hamppu	hirssi
SISÄELIMET	perna	keuhkot	sydän	munuainen	munuainen
RUUMIINOSA	lihakset	verisuonet	liha	iho ja hiukset	maksa
ELIMET	silmät	kieli	suu	nenä	korvat
TUNTEET	viha	ilo	halu	suru	pelko

Kuvassa esitettyssä viiden elementin rinnakkain asettelussa ei painoteta pelkääntään elementtien yleistä yhteensopivuutta, vaan myös niiden riippuvuutta toi-

4 Kungfutselaisuuden määrittelemät viisi suhdetta on selitetty tarkemmin luvussa 3.5.3.2

sistaan tai pikemminkin niiden toisiinsa kohdistamaa hävitysvoimaa, sillä toinen saa ravintoa toisesta. Maa imee itseensä veden, vesi sammuttaa tulen, tuli sulattaa metallin, metalli leikkaa puuta ja puun avulla kynnetään maata. Maa-ilmankaikkeus näyttääkin olevan jatkuvassa muutosten tilassa ja liikettä pitävät käynnissä vastakkaiset perusvoimat yin ja yang. (Hattstein 1997, 40).

Yin-yang -teoria ja viisi elementtiä ilmentävät kiinalaisen maailmankaikkeuden pyrkimystä harmoniaan; tasapainoon, jonka tulisi ilmetä elämän kaikilla osa-alueilla. Harmonia voi kuitenkin toteutua vain suljetussa systeemissä, mikä ei maallisessa elämässä ole mahdollista, ja yin ja yang pitävät jatkuvaa muutosta yllä. Niinpä yksilön tehtävänä on käyttäytymisellään ja kaikissa toimissaan huolehtia tasapainon säilymisestä.

3.5.4.2 Animismi

Animistisessa uskonnossa ajatellaan, että koko kosmos on erilaisten henkiolentojen kansoittama. Henget voivat olla luonteeltaan hyviä, pahoja tai mitä tahansa siltä väliltä. Yksilöiden ja yhteisön tehtävänä on pitää pahat henget loitolla ja olla hyvissä väleissä hyvien henkien kanssa. Hyviä henkiä kutsutaan nimellä *shen* ja pahoja henkiä nimellä *gui*. (Huotari & Seppälä 1993, 167-168).

Varhaisessa Kiinassa koko luonto, taivaankappaleet ja erilaiset luonnonilmiöt olivat jumalaistettuja ja niissä toimi erilaisin ominaisuuksin varustettuja henkiä. Näkyvä taivas oli luonnollisesti täynnä henkiä: jokaisella tähdellä ja taivaankappaleella oli oma identiteetti ja mahti ja suurin kaikista hengistä oli itse Taivas, *Tian*. Myös maa kuhisi erilaisia henkivoimia. Jokainen vuori ja joki oli henkien asuttama, jokainen eläin ja kasvi potentiaalisesti henkien täyttämä. Myös jotkut ihmiset saattoivat olla henkiä, vaikkakin yleensä henkien maailmaan pääsi vain luopumalla maanpäällisestä elämästä. Maanpäällinen elämä ei perinteisessä Kiinassa päättynyt kuolemaan, vaan ihmisten ajateltiin jatkavan elämäänsä eri tavoin. Esimerkillisesti eläneet muuttuivat hyväksi hengiksi, *shen*, mutta huonommin suoriutuneista tuli pahoja henkiä eli aaveita, *gui*. Sekä aaveet että henget puuttuivat maanpäällisiin tapahtumiin, ja ihmiset pyrkivät kaikin keinoin vaikuttamaan niihin varmistuakseen niiden suopeudesta. (Shaughnessy 2006, 136).

Kiinalainen jumalpantheon on lähes loputon, myöhemmissä taolaisissa lähteissä luetellaan kaikkiaan 36 000 jumaluutta, jotka muodostavat mutkikkaan hierarkian (Shaughnessy 2006, 137). Hansen (1990, 180-183) jakaa Kiinassa esiintyvät eri jumaluudet viiteen eri luokkaan: 1) perinteiset ja tavalliset jumaluudet, jotka ovat olleet aikaisemmin ihmisiä ja joilla on kotitemppeli syntymäpaikan lähellä ja alatempeleitä muualla, 2) buddhalaiset, taolaiset ja kungfutselaiset jumaluudet, 3) perusjumaluudet ja byrokraattiset jumaluudet. Näihin kuuluvat esimerkiksi maan jumaluudet ja kaupunkijumaluudet. Myös lohikäärme on tähän luokkaan kuuluva jumaluus, joka muistuttaa maan jumaluutta sillä erotuksella, että se asuu vedessä ja että sitä rukoillaan erityisesti kuivuuden aikaan, 4) eläimiin ja luontoon liittyvät jumaluudet ja 5) paikallisjumaluudet, jotka saattavat auttaa mitä moninaisimmissa asioissa: esimerkiksi virkamieskokeen läpäisemisessä.

Pantheonin ylin jumaluus oli Shang-kaudella (noin 1600-1066 eKr.) *Shang-di* -niminen jumaluus, joka hallitsi kaikkea elollista. Zhou-kaudelle (1066-221 eKr.) tultaessa *Tian*⁵-niminen jumaluus, joka voidaan käsittää ei-persoonalliseksi moraaliseksi maailmankaikkeuden lainalaisuudeksi, syrjäytti Shangdin. Tianin käsite on varsin lähellä kohtalo-käsitettä. (Huotari & Seppälä 1993, 167-168; Hattstein 2000, 41). Jumaluutena Tian oli varsin yksilöitynyt, sillä sillä oli oma tahto. Tianistä tulikin paitsi kaiken jumala, myös lähes kaikkien muiden jumalien ja henkien olinpaikka. (Shaughnessy 2006, 136). Tianin puoliso, *Houtu*, oli maanjumala. Hänen alaisuudessaan toimi joukko yhteisöllisiä paikallisjumaluuksia, *she*. Kaikki nämä jumalat ja luonnossa asustavat henget odottivat palvontaa. Henkiä voi suostutella ja lepytellä uhrein. (Huotari & Seppälä 1993, 167-168).

Esimerkiksi maanjumalaa, Houtua, palvotaan usein kodin ulko-oven vieressä olevalla pienellä alttarilla. Alttarilla uhraamalla uskotaan Houtun suojaavan kotia pahoilta hengiltä. (Vuori 1981, 14). Kodeissa on usein myös kotialttari, jolle sijoitetaan esi-isiensä muistotaulut ja uhrilahjat. Usein sitä hallitsee keittiöjumalan kuva, sillä keittiöjumala on avuksi kaikissa perheen asioissa ja lisäksi se kertoo vuosittain Tianille perheen tilanteesta. Suvun perinteet ja henkilökohtaiset mieltymykset ratkaisevat sen, minkä muiden jumalien paperikuvat alttarille sijoitetaan. (Hattstein 2000, 41).

Jumalien katsotaan virallisesti asuvan tempeleissä, joissa niitä palvotaan ja niille uhrataan. Temppeleitä voivat olla joko edellä mainitun kaltaisia pieniä alttareita tai kokonaisia temppeleirakennuksia. Samassa tempeleissä saattaa asua ja niissä voidaan palvoa useita jumalia, niin buddhalaisia, taolaisia kuin kansanuskuksen kuuluvia paikallisjumaluuksiakin. Temppeleitä on lähes kaikkialla sekä maaseudulla että kaupungeissa. (Thompson 1996, 60-64).

Varhaisista ajoista asti Kiinassa on käytetty meedioita henkimaailman kanssa keskustelemiseen. Meediat eivät ole niinkään ennustajia vaan pikemminkin kiinalainen versio shamaanista. Meediolla on käytössään tekniikka, jonka avulla hän menee transsiin. Transsin aikana hän on hengen vallassa ja käytettävissä: henki käyttää häntä välikkappaleena kommunikoinnissa. Henki saattaa olla mikä tahansa: vaatimaton tai merkittävä, ehkä vastikään kuollut sukulainen, joka on siirtymässä tuonpuoleiseen. (Thompson 1996, 23).

Pahojen henkien torjumiseen on olemassa erilaisia keinoja. Rakennukset pyritään rakentamaan niin, että portista sisään tultaessa ensimmäisenä on vastassa suojamuuri. Ihmiset saattavat helposti kiertää muurin, mutta pahat henget pysähtyvät muuriin, sillä ne pystyvät kulkemaan vain suoraan. Kodin ulko-oven yläpuolelle kiinnitetään usein kahdeksankulmainen peili, koska ajatellaan, että peiliin katsoessaan paha henki säikähtää omaa kuvaansa ja lähtee pakoon. Kotien ulko-ovien molemmin puolin liimataan ovijumalien kuvia, joiden uskotaan estävän pahojen henkien pääsy sisään. Uutena vuotena räjäytellään pauk-

5 *Tian*, kiinalaisella merkillä kirjoitettuna 天, tarkoittaa taivasta. Tianin jumaluuteen liittyy käsite *Tian ming* - Taivaan mandaatti, joka kytkeytyy erityisesti hallitsijan oikeuteen käyttää valtaa. Hallitsija sai valtuudet virkaansa Tianiltä ja hallitsijaa kutsuttiinkin Taivaan pojaksi, *Tianzi*. Huono hallitsija saattoi Tianin tahdosta menettää valtaoikeutensa, mikä mahdollisti kapinaliikkeet ja vallanvaihdokset ikään kuin jumalallisella siunauksella. (Huotari & Seppälä 1993, 168; Hattstein 2000, 41).

kupommeja, joilla säikäytetään pahat henget matkoihinsa. Uuteen vuoteen liittyy myös tapa liimata viisi punaista paperiliuskaa oven yläkamanaan; ”viisi onnea, jotka kolkuttavat ovelle”. Ne ovat *onnellisuus, kunnia, pitkä ikä, ilo ja rikkaus*. Nämä paperileikkeet ovat punaisia, sillä punaisen värin uskotaan houkuttelevan hyviä henkiä paikalle, mutta pahat henget kiertävät sen kaukaa. (Vuori 1981, 54-57). Amuletteja, talismaaneja, erilaisia riittejä ja paperista valmistettuja pieniä esineitä, joiden uskotaan suojelevan kantajaansa pahoja henkiä vastaan ja tuovan hyvää onnea, käytetään myös suojaamaan pahoilta hengiltä (Stevens 1997, 49). Henkiä pyritään pitämään tyytyväisinä myös polttamalla henkirahaa: se on erityisesti valmistettua rahan näköistä paperia, joka on tarkoitettu esisien ylöspitoon kuoleman jälkeen. Kuten muutkin uhrilahjat, se poltetaan ja lähetetään esi-isille savuna. (Oldstone-Moore 2004, 232).

Hyvät henget, shen, ilmentävät henkimaailman hyvänlaatuista vaikutusta maalliseen maailmaan. Koska shen-henget ovat kuitenkin lähtöisin maailmasta, niissä piilee myös pahojen voimien siemen. Yin-yang -teorian mukaisesti shen-henget ovat yangin ilmentymiä, kun pahat henget, gui, puolestaan ovat yinin ilmentymiä. Niinpä pahojen henkien yllättäessä varotoimista huolimatta voidaan turvautua henkienmanaukseen. Henkienmanauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä yinin ja yangin saattamista tasapainoon rituaalisin keinoin. (Thompson 1995, 25-28)

Animismi näkyy kiinalaisessa katukuvassa ja toiminnassa edelleen hyvin monin eri tavoin. Pahoja henkiä torjutaan ovijumalien kuvilla, pahoja henkiä karkotetaan tarvittaessa ilotulituksen avulla ja henkiä lepytellään uhrirahaa polttamalla.

Kiinalaisten suhtautuminen jumaliin ja henkiin on hyvin käytännönläheistä. Tästä on osoituksena se, että tarpeen tullen jokin jumaluus voidaan laittaa viralta ja myöhemmin mahdollisesti palauttaa takaisin arvoonsa. (Huotari & Seppälä 1993, 168). Jumalia yritetään myös huijata: esimerkiksi ennen kuin keittiöjumala lähtee vuotuiselle raportointimatkalleen Tianin luo, sille tarjotaan monenlaisista herkuista koostuva ateria. Sen huulille sivellään hunajaa, jotta se kertoisi perheestä vain suotuisia asioita ja varmuuden vuoksi se juotetaan humalaan, jottei se muistaisi mitään edellisen vuoden tapahtumista. (Huotari & Seppälä 1993, 422). Lisäksi jumalia ja henkiä on olemassa kaikkiin tarkoituksiin – yksilön on helppo valita niiden joukosta kulloiseenkin elämäntilanteeseen sopiva palvottava.

3.5.4.3 Esi-isien palvonta

Vainajanpalvonta, eräänlainen tuonpuoleiseen laajennettu sukukäsitys, on Kiinassa vankkumaton. Uskotaan, että ihmisellä on kaksi sielua, jotka yhtyvät syntymässä ja eroavat toisistaan vasta kuoleman hetkellä. *Po*-sielun ihminen saa hedelmöityksen hetkellä ja *hun*-sielun syntymän hetkellä. (Shaughnessy 2006, 139; Huotari & Seppälä 1993, 169). Kuoleman jälkeen *po*-sielu haudataan yhdessä ruumiin kanssa, ja haudasta käsin sen uskotaan valvovan jälkeläistensä toimia. Ruoan uhraaminen *po*lle on tärkeää, sillä nälkäisenä siitä saattaa tulla niin sanottu nälkäinen sielu, joka aiheuttaa monenlaista kiusaa elävien yhteisölle.

Kuolemassa hun-sielu lähtee taivaaseen, Shangdin, tai myöhemmin Tianin hoi-viin, ja tälle vaaralliselle matkalleen se yleensä tarvitsee oppaan: hautauspapin tai shamaanin. Myöhempinä aikoina oppaan roolissa esiintyivät taolaiset tai buddhalaiset papit. (Huotari & Seppälä 1993, 169). Jos henkilö kuolee väkivaltaisesti, hun- ja po -sielut jäävät riippuvaisiksi toisistaan, ja jos niistä ei huoleh-dita, niistä tulee pahoja gui-henkiä (Shaughnessy 2006, 139).

Vähitellen kehittyi käsitys, että kuoleman jälkeen po-sielut elävät mana-lassa, kuolleiden valtakunnassa, jota johtaa Haamujen kuningas, *Gui Wang*. Kuolleiden valtakuntaa nimitetään Keltaiseksi lähteeksi *Huang quan* tai Yhdek-säksi lähteeksi *Jiu quan*. Kuolleiden valtakunta ei kuitenkaan ole helvettiin ver-rattava olotila, vaan po-sielujen kuolemanjälkeinen elinympäristö kaikkinen in-himillisine piirteineen. (Huotari & Seppälä 1993, 169). Hun-sielua puolestaan pyrittiin hautajaisrituaalien avulla houkuttelemaan palaamaan takaisin ruumi-seensa, jotta se ei eksyisi matkalla taivaaseen ja muuttuisi rauhattomaksi hen-geksi. Uskottiin, että haudassa sitä voitaisiin ravita uhrilahjoilla. Kun rituaali onnistui, vainajan suuhun – ruumiin ovelle – pantiin jadetappi, jotta hun ei pää-sisi enää ulos. (Shaughnessy 2006, 139).

Muodollisesti vainajienpalmonta voidaan jakaa kahteen riittiin: 1) su-ruseremonioihin ja 2) kuolleiden hengille uhraamiseen. Näiden avulla paitsi helpotetaan surevien tuskaa, myös autetaan vainajan po- eli yin-sielua saamaan rauhan haudassa ja estetään sitä muuttumasta epäystävälliseksi hengeksi. Toi-saalta näiden tarkoituksena on auttaa perhettä saavuttamaan hun- eli yang-sielun siunaus ja apu. Riittien tarkoituksena on myös tuoda perheelle itselleen olemassaolon jatkuvuuden tuntua, ja luonnollisesti ilmaista rakkautta ja kaipa-usta, jota perhe tuntee vainajaa kohtaan. (Thompson 1995, 44-45).

Hautajais- eli suruseremoniat ovat monimutkaisia ja niiden ilmenemis-muodot vaihtelevat eri puolilla Kiinaa. Hun- ja po-sieluille toimitetaan omat erityismenonsa. Riitteihin kuuluvat muun muassa vainajan takaisinkutsu (hun-sielun houkutteleminen takaisin ruumiiseen), rituaaliset kuolinitkut, jäähyväis-ten esittäminen ruumiille ja hautajaisaattue, joka on pukeutunut valkoiseen surun väriin. Mukana seremoniassa on tavallisesti shamaani tai pappi, jonka tehtävänä on manata alueelta pois pahat henget. (Huotari & Seppälä 1993, 170). Valkoisen värin lisäksi hautajaisissa käytetään punaista, elämän ja hyvän onnen väriä (Thompson 1995, 46). Hautajaisten jälkeen kodin temppelialttarille asetetaan aikaisempien suvun sielutaulujen rinnalle vainajan hun-sielun sielutaulu, joka jatkossa on uhrien ja rukousten kohteena (Huotari & Seppälä 1993, 170; Thompson 1995, 46). Hun-sielun harteillehan perhe asettaa toivonsa vainajan suosiollisesta suhtautumisesta perheeseen ja avusta kaikissa elämän tilanteissa (Thompson 1996, 46).

Henkien pitämiseksi tyytyväisinä vainajat kuuluu myös haudata asiaan-kuuluvasti ja asianmukainen haudaus on vanhemmilleen kuuliaisen pojan vas-tuulla. Haudan tulee olla tarpeeksi syvä, jotta eläimet eivät voisi kaivaa ruumis-ta ylös, mutta ei kuitenkaan niin syvä, että pohjavesi tihkuisi hautaan. (Shaugh-nessy 2006, 140). Vainajan haudan paikka on ratkaiseva tekijä sekä hänen oman sielunsa että jälkeläisten hyvinvoinnille. Haudan pitää olla tarpeeksi ilmapalla paikalla, jotta vainaja pystyy hengittämään, mutta toisaalta se ei saa olla tuuli-

sella paikalla, jottei kova tuuli vie onnea mennessään. Kuolleen on oltava tasapainossa, oikeassa suhteessa maan ja taivaan voimiin. Haudan paikkaan vaikuttavat siis myös taivaankappaleet ja muut silmälle näkymättömät voimat. (Vuori 1981, 84-85). Hautapaikkaa valittaessa käytetäänkin usein *fengshui*-asiantuntijaa⁶ jotta vainajat saisivat levätä rauhassa (Thompson 1996, 45; Vuori 1981, 84).

Vielä hautajaisten jälkeenkin elävillä on velvollisuuksia kuolleita kohtaan. Kuolleet jatkavat olemassaoloaan ja vaativat ylläpitoa. Osa vainajien tarvitsemista asioista haudataan heidän mukanaan (esimerkiksi astiat ja muut tarveesineet), mutta uhraaminen ja uhrilahjojen antaminen jatkuu esi-isälle omistetussa temppelissä. (Shaughnessy 2006, 142). Uhraaminen esi-isille onkin tärkeää. Tämä näkyy niin keisarin kunnioituksessa omia esi-isiään kohtaan kuin tavallisen kansan keskuudessa. (Smart 2005, 116). Uhraaminen tapahtuu polttamalla suitsukkeita tai paperista valmistettua uhrirahaa (Vuori 1981, 90) tai tarjoamalla ruokaa tai juomaa. Muinaisessa Kiinassa annettiin myös ihmisuhreja (Shaughnessy 2006, 142). Vainajien henkiä palvotaan kaikkien suurimpien juhlien tai perhetapahtumien yhteydessä, usein myös heidän syntymä- ja kuolinpäivinä. Myös kuukalenterin mukaisen kuukauden ensimmäinen ja viidestoista päivä ovat suotuisia uhraamispäiviä. (Vuori 1981, 91).

3.5.4.4 Ennustaminen

Ennustamiselle on Kiinassa kaksi perussyytä. Toinen on se, että halutaan ymmärtää luonnollisten ja yliluonnollisten voimien toimintaa ympäristössä, jotta yksilö voisi järjestää oman toimintansa niiden mukaiseksi ja tavoittaa elämässään suotuisia tuloksia. Toinen on elävien velvollisuus pitää yhteyttä esi-isiinsä ja tehdä kaikki, mitä on kuolevaisen vallassa, auttaakseen heitä kuolleiden maailmassa. (Thompson 1996, 17). Selitän seuraavien kahden alaluvun avulla ennustamista tarkemmin.

3.5.4.4.1 Kiinalainen kuukalenteri

Kiinassa on aina suhtauduttu kalentereihin hyvin vakavasti, sillä luonnossa vallitseva syklinen järjestelmä nähdään verrannollisena ihmisten maailmassa toivottuun yhteiskunnalliseen ja moraaliseen järjestykseen. Niinpä kalentereita on laadittu jo hyvin varhain. Ensimmäinen tunnettu kiinalainen ajanmääritys-järjestelmä on peräisin Shang-kaudelta (1600-1066 eKr.), ja se on alun perin laadittu ennustustarkoituksiin. Perinteinen kiinalainen kalenteri perustuu kuukalenterin mukaiseen ajanlaskuun. Koska kuu kiertää maapallon nopeammin kuin maapallo auringon, lisätään Kiinan kuukalenteriin karkauskuukausia joka toinen tai kolmas vuosi. Vuonna 1912 otettiin Kiinassa viralliseksi ajanlaskutavaksi gregoriaaninen aurinkokalenteri, mutta perinteiset kiinalaiset vuotuisjuhlat ajoitetaan yhä kuukalenterin mukaan. (Huotari & Seppälä 1993, 417-419).

Kuukalenteriin kerätään paitsi kalendaarista, ajanlaskuun liittyvää tietoa, myös kabbanaalista salatietoa, jonka avulla voidaan ennustaa hyvät päivät tiet-

6 Fengshui'ta selitetään tarkemmin luvussa 3.5.5

tyjen asioiden tekemiselle. Vuoden 1952 kuukalenterista löytyy muun muassa seuraavaa: vuorovesitaulukko, taolaisia paperisia jumalankuvia poltettavaksi uhratessa, vanhoja filosofisia kirjoituksia, kertomus kiinalaisten sukunimien alkuperästä, ohjeita unien analysoimiseksi, erilaisia ennustusmenetelmiä ja menetelmiä pitkäikäisyyden saavuttamiseksi. Perusalmanakka sisältää ohjeita asioista, joiden suorittamiseksi päivä on suotuisa ja asioista, joita ei sinä päivänä pidä suorittaa. Edellä mainitun kaltainen täydellisempi versio almanakasta sisältää lisäksi monenlaisia erilaisia ennustuksia. Se kertoo eri päivinä aktiivisena olevat luonnonvoimat, sen, mitkä voimat tulevat vaikuttamaan kyseisenä päivänä syntyneen lapsen elämään ja hyvinkin yksityiskohtaista tietoa kunkin päivän ja jopa yksittäisen tunnin luonteesta. Kuukalenteri antaa hyvinkin tarkkoja ohjeita ihmisten jokapäiväiseen elämään; se kertoo esimerkiksi, mitkä päivät ovat suotuisia ystävien tapaamiselle, esi-isille uhraamiselle, naimisiin menemiselle tai jopa sen, minä päivänä ei kannata ryhtyä valmistamaan soijakastiketta. (Thompson 1996, 22-23).

Kuukalenteri kuuluu vielä nykyisinkin kiinteästi kiinalaisten arkielämään, ja se onkin luultavasti Kiinan laajalevikkisin kirja (Shaughnessy 2006, 135). Kuukalenterista on myös luonteva yhteys toiseen kiinalaiseen ennustusmenetelmään, kiinalaiseen horoskooppiin, sillä kuukalenterin kierron mukaan määräytyneet, kellonaikoja ilmaisevat 12 'maallista oksaa' eli *Di zhi'ä* yhdistettiin jo varhain 12 kiinalaiseen horoskooppimerkkiin (Huotari & Seppälä 1993, 420).

3.5.4.4.2 Astrologia

Kiinalainen astrologia perustuu uskomukseen, että taivas, maa ja ihmiskunta ovat yhtä ja yhden osa-alueen tapahtumat vaikuttavat väistämättä kahteen muuhun. Esimodernissa Kiinassa tähtitieteen ja astrologian välillä ei ollut ehdottoman jyrkkää eroa. Kiinalaiselle maailmankuvalle oli ratkaisevan tärkeä ajatus, että maailmankaikkeus on ymmärrettävissä. Tästä voitiin tehdä johtopäätös, että taivasta voitiin tulkita auringon ja kuun näkyvien liikkeiden, komeettojen, meteorien ja jopa erilaisten sääilmiöiden avulla. Nämä näkyvät ilmiöt yhdistettiin myös Taivaan aikaansaamiin ilmiöihin ja Taivaan tahtoon. Koska taivasta tarkoittava sana tian voitiin käsittää myös jumalalliseksi voimaksi Tian, käsitettiin Taivaan ilmaisevan itseään ulkomuotoonsa ilmestyvillä muutoksilla. (Shaughnessy 2006, 126-127).

Taivaalle ilmestyneitä poikkeuksellisia näkyjä pidettiin ennustuksina maan päällä tapahtuvista poikkeuksellisista tapahtumista. Niitä nähtiin etenkin suurten poliittisten tapahtumien aikaan, kuten dynastian kaatuessa. Historiallisesti on osoitettu, että näkyvien planeettojen Merkuriuksen, Venuksen, Marsin, Jupiterin ja Saturnuksen harvinainen konjunktio onkin tapahtunut sekä Shang- ja Zhou -dynastioiden vaihtumisen aikoihin (vuonna 1059 eKr.) että Qin- ja Han -dynastioiden vaihtumisen aikoihin (vuonna 205 eKr.). Jo vuodelta 168 eKr on löydetty kirjoituksia, joissa viisi maan pinnalle näkyvää planeettaa yhdistetään viiteen elementtiin ja joissa kerrotaan kuhunkin planeettaan liittyvistä enteistä. (Shaughnessy 2006, 126-127). Varhainen kiinalainen astrologia liittyikin siis läheisesti ennustamiseen.

Kiinalaisessa astrologiassa (*xingming* eli kohtalo tähdissä) tunnetaan 12 horoskooppimerkkiä, joista kukin vallitsee yhtä kuukalenteriin perustuvaa vuotta. Nämä horoskooppimerkit yhdistetään kuukalenteriin ja ajanmääritykseen. Lisäksi horoskoopin tulkinnassa hyödynnetään yin-yang -teoriaa ja viittä elementtiä. Kiinalaisiin horoskooppeihin liittyy monitasoista symboliikkaa, joka on vaikuttanut eri merkkeihin kuuluvien ihmisten luonteenpiirteiden määrittelyyn. (Huotari & Seppälä 1993, 417-418).

Perinteisessä Kiinassa ihmiset turvautuivat astrologin apuun monissa tärkeissä elämäntilanteissa: avioliittokumppanin valinnassa, uuden liikeyrityksen perustamisessa ja niin edelleen. Nykyisessä Kiinan kansantasavallassakin astrologinen tietämys elää edelleen vahvana pinnan alla. (Huotari & Seppälä 1993, 427).

3.5.5 Fengshui

Geomantialla eli *fengshuilla*, kirjaimellisesti *tuulen ja veden opilla* pyritään inhimillisten toimintojen tasapainottamiseen ympäröivän luonnon ja sen henkien kanssa. (Smart 2005, 116). Fengshuin avulla voidaan määrittää elävien ja kuolleiden ihmisten asumusten ihanteellinen sijainti. Ottamalla fengshuin huomioon ihmiset voivat parantaa onneaan määrittelemällä ensin luonnon rytmin ja muokkaamalla sitten omia toimiaan niihin sopiviksi. Fengshuin teorioissa määritellään nämä luonnon prosessit ja fengshuin käytännössä kerrotaan, kuinka toivottu lopputulos saavutetaan. (Thompson 1996, 19). Fengshui on pohjimmiltaan taivaan, maan ja ihmiskunnan ykseyden eräs ilmenemismuoto (Shaughnessy 2006, 130).

Fengshuissa otetaan huomioon kaikki maalliset ja taivaalliset elementit, jotka vaikuttavat kyseessä olevaan paikkaan. Näihin tekijöihin kuuluvat muun muassa yin ja yang, tähdet, tähtikuviot, planeetat ja viisi elementtiä eli jatkuvasti muuttuvat energiat puu, tuli, maa, metalli ja vesi. (Thompson 1996, 19-22). Fengshui-asiantuntijoilla on apuvälineenä erityinen geomantiakompassi, jonka käyttö ei kuitenkaan ole yksinkertaista eikä suoraviivaista. Fengshui-asiantuntijalta edellytetäänkin syvällisiä perustietoja lähes kaikista kiinalaisen ennustamisen muodoista sekä maailmankaikkeuden jäsentymisen yleistä ymmärtämistä. (Shaughnessy 2006, 130). Fengshuissa on kysymys harmonian saavuttamisesta kaikkien maantieteelliseen paikkaan vaikuttavien maallisten ja taivaallisten elementtien välillä (Thompson 1996, 19-22).

Seuraavassa kuviossa on esitetty Huotarin ja Seppälän (1993, 428) kokooma tiivistelmä geomantiasta.

Geomantia (fengshui, tuuli ja vesi) on yksi vanhimmista kiinalaisista ennustus- tai ennakoitimuodoista. Sen päämääränä on löytää sovelias sijainti niin kokonaiselle kaupungille kuin asuinrakennukselle, temppeleille tai hautapaikalle. Geomantia on siten osaltaan vaikuttanut perinteisten kiinalaisten kaupunkien suunnitteluun, asemakaavaan sekä vanhaan kulttuuri-maisemaan pagodeineen ja temppeleineen.

Geomantia perustuu kiinalaisesta kosmologiasta tuttuihin käsitteisiin yin ja yang sekä qi-elämänvoima. Jos ihmiskeho yin- ja yang-energioineen on mikrokosmos, nähtiin maa eräänlaisena makrokosmoksena, jonka energioita ja niiden virtailua voitiin manipuloida – tai ne voitiin ottaa huomioon – kaupunkien, rakennusten ja hautojen sijainnilla. Ne saatettiin sijoittaa joko ”suotuisiin” paikkoihin tai sitten osaamattomasti niin, että ne toivat omistajilleen ja heidän jälkeläisilleen huonoa onnea. Kun tilanne oli tämä, on selvää että geomantikko oli suosittu ja arvostettu ammattimies yhteisössä. Geomantikkaa kutsutaan nimellä Fengshui xiansheng (herra Tuuli ja vesi). Hänen tärkein työvälineensä maiseman havainnoinnin lisäksi on geomantiakompassi luopan, jota hyödynnetään myös astrologisten ennustusten teossa.

Geomantiaan suhtaudutaan edelleen puolivakavasti kaikilla ulkokiinalaisten asuttamilla alueille, ja Kiinan kansantasavallassakin on ollut viime vuosina joitakin fengshui-kärhämiiä, jotka kuitenkin on leimattu taikauskoksi. Viime kädessä geomantia pohjautuu siihen taolais-henkiseen ajattelutapaan, että ihmisen tulisi sopeuttaa elämänsä ympäröivään luontoon harmonisesti ja huomaamattomasti. On siis kyse ihmisen ja luonnon molemminpuolisesta hyvinvoinnista, ja taolaisen ajattelun mukaanhan ne ovat yksi ja sama.

KUVIO 6 Huotarín & Seppälän kokoama tiivistelmä geomantiasta

Fengshui vaikuttaa edelleen vahvasti kiinalaisessa yhteiskunnassa. Jopa kokonaisia kaupunkeja on rakennettu fengshuiin periaatteiden mukaan. (Thompson 1996, 20.)

3.5.6 Taolaisuus

Taolainen filosofia syntyi 300-luvulla eKr. tilanteessa, jossa etsittiin ratkaisua sotien aikakauden ongelmiin. Taolaisuus on kungfutselaisuuden ohella vaikuttanut kiinalaiseen yhteiskuntaan, ajatteluun ja elämäntapaan yli 2000 vuoden ajan voimakkaammin kuin mikään muu kiinalaisperäinen aatesuuntaus (Huotari & Seppälä 1993, 124).

3.5.6.1 Taolainen filosofia

Taolaisen filosofian suhtautumistapaa elämään voi luonnehtia vastaanottavaksi ja myöten antavaksi, kiinalaisen luonteen hilpeäksi ja huolettomaksi puoleksi, joka täydentää kungfutselaisuuden moraalisempaa, velvollisuudentuntoisempaa ja päämäärätietoisempaa ajattelutapaa. Kun kungfutselaisuus on kiinnostunut ihmisen ja yhteiskunnan välisistä suhteista, taolaisuus korostaa ihmisen ja luonnon, ihmisen ja kosmoksen välistä yhteyttä. Kungfutselaisuuden ollessa moraaliseettinen yhteiskuntafilosofia, taolaisuus on naturalistis-mystinen

elämänfilosofia, jolla on oma romanttis-utopistinen yhteiskuntanäkemyksensä. Kiinalaiset itse näkevät nämä kaksi yhteiskuntafilosofiaa toisiaan täydentävinä lähestymistapoina elämään ja yhteiskuntaan, mikä onkin mahdollistanut niiden samanaikaisen olemassaolon yhteiskunnassa yli 2000 vuoden ajan. (Huotari & Seppälä 1993, 184-185).

Taolaisessa ajattelussa korostetaan ei-toimintaa *wu wei*, luonnollisuutta, spontaaniutta ja passiivisuutta. Sen traditio korostaa mielentyneyttä, rauhaa ja meditaatiota. Kungfutselaiseen aktiiviseen, käytännölliseen ja sovinnaiseen ajatteluun verrattuna taolainen ajattelu on anarkistista ja intuitiivista: itse asiassa se ei ole ajattelua lainkaan. Kokemuksen tasolla taolaisuus on suuntautunut sisäisen hiljaisuuden tavoittelemiseen. Hyvään ja pahaan, terveyteen ja sairauteen tulisi sen mukaan suhtautua samalla tavoin ja tavoitteena on täydellinen mielentyneys. (Smart 2004, 125-126).

3.5.6.2 Taolaisuuden oppi ja sen merkitys nykyaikana

Taolaisen filosofian mukaan *Tao* eli *Tie* on universumissa vallitseva perimmäinen, mutta sanoilla ilmaisematon periaate ja kosmoksen alkuperä (Huotari & Seppälä 1993, 186; Smart 2004, 124)⁷. Perustava ajatus on, että ihmisen tulisi yhtyä Taoon. Kuitenkin, koska luonto toimii täysin spontaanisti, myös ihminen tarvitsee spontaaniutta ja täydellistä luonnollisuutta. Taoa ei voi tavoitella, ja siksi se on Tie, jota ei voi seurata, eikä myöskään opettaa. Ihminen, joka elää kaikkialla vallitsevan Tien kanssa sopusoinnussa, näkee Tien kaikkialla, ja niin nimetty maailma on myös nimeämätön todellisuus. (Smart 2004, 124).

Kaikille muille Kiinan filosofisille koulukunnille, paitsi taolaisille, Tao merkitsee järjestelmää tai moraalista totuutta. Taolaiset itse antavat sille metafysisen merkityksen: heille se edustaa ykseyttä, periaatetta tai tapaa, jolla maailmankaikkeus toimii. Taon toiminta on heidän mukaansa perimmältään eieettistä, omaehtoista ja spontaania. (Huotari & Seppälä 1993, 186). Taolaisen filosofian pyrkimys on siis selittää todellisuuden rakennetta ja sen toiminnan kulkua. Taolaisuus tavoittelee, samoin kuin kungfutselaisuus, harmoniaa.

Taolaisuuteen kuuluvat yin ja yang eli paradoksi siitä, että äärimmäisyydet synnyttävät aina vastakohtansa, jotka Taon näkökulmasta ovat suhteellisia. Toinen taolaisuuden keskeinen käsite on *de*, joka kungfutselaisessa filosofiassa tarkoittaa hyvettä. Taolaisille *de* sen sijaan voi yinin ja yangin periaatteen mukaisesti olla sekä hyvä että paha. *De* liittyy potentiaalisuuden ideaan: se on asioiden ja olioiden olemukseen sisältyvää luontaista voimaa ja perimmältään *de* on Taon ilmausta luomakunnassa. Kolmas taolaisuuteen liittyvä termi, *wu wei*, liittyy läheisesti edellisiin käsitteisiin. *Wu wei*llä tarkoitetaan ei-toimintaa, teotonta toimintaa, toimintaa, joka ei ole luonnonvastaista. *Wu wei* on Taon ja den toteutumista yksilön, yhteiskunnan ja ihannehallituksen tasoilla. (Huotari & Seppälä 1993, 186-187).

Taolainen uskonto syntyi vasta toisella vuosisadalla jKr. kun kuolematonmuuden tavoittelu, taolainen ajattelu ja shamanismi alkoivat sekoittua toisiinsa

⁷ Tao'a on jo käsitelty luvussa 3.5.4.1 yinin ja yangin yhteydessä.

(Smart 2004, 128; Thompson 1995, 88-89). Kuolemattomuuden tavoitteluun liittyvät oikea ruokavalio, lääkeyrttien käyttäminen, hengitysharjoitukset ja usko siitä, että ihmisen omia piileviä energioita voi vahvistaa ja muuntaa uudeksi henkimateriaruumiiksi (Huotari & Seppälä 1993, 192). Myös usko henkiin, henkien manaus ja esi-isien palvonta ovat taolaisuuden uskonnon arkipäivää, ja ne johtivat erilaisten rituaalien syntyyn. Uskonnolliseen taoismiin liittyvät myös luostarit, joihin taolainen saattaa vetäytyä harjoittamaan meditaatiota, hengitysharjoituksia ja erilaisia alkemistisia tekniikoita kuolemattomuuden saavuttamiseksi. (Thompson 1995, 88-89; Smart 2004, 128-129)

Taolaisen filosofian ja kulttuurin vaikutus Kiinassa on edelleen varsin näkyvää ja se liittyy lähes kaikkiin elämänalueisiin ruuanlaitosta taiteisiin ja perinteisestä lääketieteestä aina maailmankatsomukseen saakka (Huotari & Seppälä 1993, 195-196). Monet alun perin taolaisuuteen liittyvät uskomukset ja riitit elävät edelleen erityisesti kansanuskon yhteydessä.

3.5.7 Buddhalaisuus

Buddhalaisuus syntyi Intiassa vuosina 500 – 300 eKr. ja Kiinaan se tuli ensimmäisellä vuosisadalla jKr. Buddhalaisuus oli ensimmäinen laaja ja merkittävä vieraan kulttuurin ekspansio Kiinaan. Se on länsimaisten uskontotieteilijöiden määrittämästä Kiinan kolmesta tiestä, kolmesta filosofis-uskonnollisesta valta-aatteesta ainoa, joka ei ole alkuperältään kiinalaista ajattelua. Kiinassa buddhalaisuus sekoittui Kiinan perinteisiin uskontoihin saaden erityisen kiinalaisen muodon. (Huotari & Seppälä 1993, 199, 202-204, 214; Thompson 1996, 101). Puhtuuttaessa buddhalaisuudesta Kiinassa onkin huomattava, että ensin oli olemassa intialainen buddhalaisuus, sen jälkeen intialainen buddhalaisuus Kiinassa ja lopuksi kiinalaistunut buddhalaisuus. Nämä kolme ovat eri asioita (Thompson 1996, 101). Tässä tutkimuksessa käsitelen pääasiassa chan-buddhalaisuutta, joka on myöhäistä kiinalaistunutta buddhalaisuutta. Valinnan olen tehnyt siksi, että se on *se buddhalaisuuden muoto, joka muodostaa osan Kiinan etnistä uskontoa*. Seuraavassa luvussa selitän lyhyesti buddhalaisuuden perusperiaatteita ja chan-buddhalaisuuden erityispiirteitä.

3.5.7.1 Buddhalaisuuden oppi

Buddhalaisuus oli aikojen kuluessa kehittynyt useaksi, toisistaan poikkeavaksi perinteeksi. Kiinaan levisi *mahayanabuddhalaisuuden* perinne, josta etenkin taolaisesta filosofiasta vaikutteita saanut *chanbuddhalaisuuden* suuntaus⁸ on ollut myöhäisemmässä Kiinassa vahva. (Huotari & Seppälä 1993, 211-213).

Buddhalaisuuden tärkeitä käsitteitä ovat *karma*, syyn ja seurauksen laki ja *samsara*, jälleensyntymisen kiertokulun laki (Huotari & Seppälä 1993, 200). Karman lain mukaan hyvät teot johtavat hyvään onneen seuraavassa elämässä,

8 Muita mahayana-suuntausta edustavia ns. kiinalaistuneita koulukuntia olivat *tiantai*, *huayuan* ja *qingtu*, jotka selittivät oppia seuraajilleen erilaisin lähestymistavoin (Huotari & Seppälä 1993, 211).

pahat teot kärsimykseen ja sekoitus hyviä ja pahoja tekoja johtaa seuraavassa elämässä sekä onneen että kärsimykseen. (Eckel 2003, 185).

Buddhalaisuus opetti neljää jaloa totuutta: 1) on olemassa kärsimystä, 2) kärsimyksen alkusyy on halu, 3) kärsimyksestä voi päästä saavuttamalla nirvanan seuraamalla ”jaloa kahdeksanosaista tietä” ja 4) jalon kahdeksanosaisen tien keskeisiä elementtejä ovat viisaus, eettinen käyttäytyminen ja mietiskely. Nirvana käännetään usein vapautumiseksi tai valaistumiseksi. Sillä tarkoitetaan autuasta, irrallista tilaa, jossa kaikki karman vaikutukset ja niiden myötä samsara ovat lakanneet. Nirvana ei ole tyhjyyttä, vaan jotain olemisen ja ei-olemisen ylittävää. Samsaralla tarkoitetaan syntymän, kuoleman ja uudelleensyntymän päättymätöntä kiertoa. (Oldstone-Moore 2006, 109).

Chan-buddhalaisuus tunnetaan puolijumalallisten *buddhien*⁹ ja *bodhisattvojen*¹⁰ kultistaan. Nämä ja muut taivaalliset olennot nivoutuivat kiinalaiseen uskonnolliseen perinteeseen yhdessä karman ja muiden buddhalaisuuden peruskäsitteiden kanssa. Seurauksena oli, että vanhoja käytäntöjä ja ajatuksia muokattiin ja kokonaan uusia luotiin ja ajan mittaan buddhalaisuus alkoi kietoutua yhteen muiden Kiinassa vaikuttavien uskontojen ja filosofioiden kanssa muodostaen kokonaan uusia, tyyppillisen kiinalaisia muotoja ja ilmaisutapoja. (Oldstone-Moore 2006, 109).

Puolijumalallisten olentojen muuntuminen kiinalaisiksi jumaluuksiksi oli selkeä suuntaus kohti hurskautta ja uskoa. Keskittyminen buddhalaisen traditiion numeeniseen puoleen ja palvonnan aspekteihin toimi täydennyksenä taolaiselle hurskaudelle, joka oli kohdistunut kuolemattomiin. (Smart 1989, 134). Buddhalaisuuteen kuului myös luostarielämä. Se perustui kieltäymykseen ja oli buddhalaisten oppien keskeinen asia. Noviisit etsivät opettajan, jonka johdolla opiskelivat ja antoivat opintojen jälkeen luostarilupauksen. Luostarielämän keskeisinä elementteinä olivat yleinen mietiskely, ruumiillinen työ, ryhmäkeskustelut ja yksityiset tapaamiset apotin kanssa. (Oldstone-Moore 2006, 118).

Olemisen ja ei-olemisen yhtäaikainen olemassaolo on buddhalaisuuden kulmakiviä. Tähän liittyy chan-buddhalaisuuden *kahden totuuden teoria*. Se määrittelee kaksi erilaista totuutta: *suhteellisen eli sovinnaisen totuuden* ja *absoluuttisen eli lopullisen totuuden*. Suhteellinen totuus kuvaa pinnallista ja ilmeistä tapaa asioiden tilasta. Absoluuttinen totuus sen sijaan on erehtymätön. Suhteellinen ja absoluuttinen totuus ovat lisäksi riippuvaisia toisistaan. Tämän monimutkaisen teorian perustana on olemassa olevan ja ei-olemassaolevan keskinäinen suhde. Totuutta tarkastellaan niiden tosiasioiden valossa, että toisaalta olemassa olevalla on fyysinen muoto ja toisaalta buddhalaisuudessa kaiken on sanottu olevan illusorista (kuvitteellista) tai ei-olemassaolevaa. (Chang 1967, 39). *Näin myös totuus on metafyyssistä, eikä älyn avulla voi tavoittaa absoluuttista totuutta, sillä äly perustuu suhteelliseen totuuteen.*

9 Buddhalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ylimaallista jumaluudenkaltaista hahmoa, jossa Buddha ilmestyy taivaallisena herrana. Muita Buddhan ilmenemismuotoja ovat transformaatiohahmo, jonka välityksellä Buddha ilmestyi maan päälle opettamaan ihmisiä ja kolmas Buddhan todellinen hahmo, joka on identtinen todellisuuden tai ei-todellisuuden, *nirvanan*, buddhaluonnon kanssa. (Smart 1989, 134).

10 Bodhisattvat ovat valaistuneita olentoja, jotka viivyttävät omaa nirvanaansa auttaakseen muita (Eckel 2003, 184).

3.5.7.2 Buddhalaisuus ja nykyaika

Buddhalaisuus vaikuttaa Kiinan kulttuurissa monella tavalla: kaunokirjallisuudessa, teatterissa, taiteissa ja jopa maisemallisesti temppeliensä ja pagodiensa kautta. Monet itsepuolustusmenetelmät, *wushu*, ovat pääasiassa buddhalaisten ja taolaisten munkkien kehittämiä. (Huotari & Seppälä 1993, 214).

Buddhalainen vaikutus näkyy Cheen ja Westin (2004, 89) mukaan erityisesti kiinalaisessa aikakäsityksessä. Heidän mukaansa kiinalainen, polykroninen aikakäsitys perustuu buddhalaiseen traditioon, jonka mukaan aika on joustavaa ja pikemminkin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista: yksi hetki vietettynä mietiskellen kauniin maiseman ääressä on arvokkaampi kuin monta ikävystyttävällä tavalla vietettyä tuntia.

Buddhalaisella kahden totuuden teoriolla saattaa olla merkitystä totuuden käsitteen käytännön ymmärtämisen kanssa myös nykyajan Kiinassa.

3.6 Kasvot ja niiden merkitys kiinalaisessa sosiaalisten suhteiden verkossa guanxissä

3.6.1 Kasvot

Kasvot liitetään kulttuurien välisessä tutkimuksessa yleensä joko high context/low context -tematiikkaan tai yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden akselille. Kiinassa kasvoilla on kuitenkin laajempi merkitys kuin näissä malleissa esitetyillä yleensä. Kiinalaisessa kasvojen käsitteessä on toki nähtävissä kaikki näissä teorioissa esitetyt merkitykset ja ulottuvuudet, mutta kiinalainen kasvotyö liittyy läheisesti myös kiinalaisessa yhteiskunnassa vallitseviin sosiaalisen käyttäytymisen muotoihin ja on eräs niiden kantavista voimista. Tämä sosiaalisen käyttäytymisen järjestelmä puolestaan rakentuu kungfutselaisuuden määrittelemien ihmissuhteiden ja yksilöiden yhteiskunnallisen eriarvoisuuden rakentamalle pohjalle.

Hofstede liittää kasvojen käsitteen varsinaisesti vain yhteisöllisiin kulttuureihin ja liittää sen yksilölliseksi vastakohtapariksi itsekunnioituksen. Tämä on varsin yksinkertaistettu kuva kasvoista ja niiden merkityksestä, sillä kulttuurien välisessä tutkimuksessa useat tutkijat ovat todenneet, että kasvoilla on merkitystä kaikissa kulttuureissa. Gudykunstin ja Ting-Toomeyn (1988, 214-215) mukaan kasvot ovat yksilön itsestään esille tuoma kuva suhteellisessa tilanteessa (a projected image of one's self in a relational situation). Ne ovat myös tilanteen kaikkien osapuolten yhteisesti yksilölle antama identiteetti. Kuitenkin se, haluaako yksilö tuottaa itselleen aidot, autenttiset kasvot vai haluaako yksilö saavuttaa sosiaalisia kasvoja, vaihtelee sen mukaan, onko kyseessä yksilöllisen vai yhteisöllisen kulttuurin edustaja. (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 214-215).

Yksilöllisissä kulttuureissa johdonmukaisuus ihmisen yksilöllisten ja julkisten kasvojen välillä on hyvin tärkeää. Julkisten kasvojen tulisi vastata yksilön minuutta, oikeaa, aitoa 'ydin-itseä', mahdollisimman tarkkaan. Yksilöllisissä

kulttuureissa ihmisen minuuks useimmiten määritellään yksilön sisäiseksi tapahtumiksi. Yhteisöllisissä kulttuureissa sen sijaan minuuks on tilanteesta riippuvainen ja muutenkin suhteellinen käsite. Yksilö määritellään sosiaalisten ja persoonallisten suhteittensa muodostaman verkon kautta. Yksilön minuuks, toisin sanoen, määritellään ja muodostetaan useimmissa yhteisöllisissä kulttuureissa aktiivisen kasvoneuvottelun prosessin avulla. (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 215.)

Kiinassa kasvojen käsite voidaan jaotella kahteen ulottuvuuteen: *lian'*iin ja *mianziin*. Lian liittyy moraalisesti korrekteihin käytöstapoihin ja yksilö saa sen muiden antamana - sen muodostumiseen ei voi itse vaikuttaa muulla tavoin kuin käyttäytymällä moraalisesti oikealla tavalla. (Harris & Yau 1994, 13; Bond 1986, 243; Langenberg 2007, 91). Bondin (1986, 243) mukaan *lian* tarkoittaa sekä moraalisesti korrekten käytöstapojen sisäistämistä että sosiaalista seurausta niiden toteuttamisesta. Hän määrittelee *lian'*in olevan *yhteisön luottamusta yksilön kykyyn käyttäytyä moraalisesti oikein*. Hänen mukaansa *lian'*in puute johtaa siihen, että yksilön on mahdotonta toimia enää yhteisössä. Mianzi'llä puolestaan tarkoitetaan yksilön mainetta ja yhteiskunnallista statusta. Mianzin muodostumiseen yksilö voi itse vaikuttaa omilla teoillaan. (Harris & Yau 1994, 13; Bond 1986, 243; Langenberg 2007, 91).

Langenbergin (2007, 91) mukaan *lian* on sekä vaikeampi saavuttaa että menettää kuin *mianzi*, mutta jos yksilö menettää sen, hän "ei ole enää ihminen" (no longer is a human being). Sen sijaan *mianzin* väheneminen tai sen menettäminen on vähemmän kohtalokasta ja yksilö saattaa joissain tilanteissa jopa riskeerata oman *mianzinsa* tavoitteenaan ansaita sitä lisää. Tästä voi päätellä, että *kasvojen menettäminen ja toisen kasvojen loukkaaminen voi tapahtua hyvin monella tasolla*. Kasvojen menettäminen ei aina tarkoita sosiaalisen aseman lopullista menettämistä. Siihen se johtaa vain siinä tapauksessa, että yksilö menettää *lian'*insä. Toisin sanoen, kasvojen menettämisessä on aste-eroja.

Guanxin kannalta sekä *lianilla* että *mianzillä* on merkitystä. Mitä parempi *mianzi* yksilöllä on, sitä paremmin hän menestyy myös *guanxissa*. Ilman *lian'*ia yksilö ei ole edes mukana *guanxissa*. Kiinalaiset pyrkivät rakentamaan *mianzi'*ään muun muassa kasvotyön (face work) avulla. Kasvojen menettämisen lisäksi kasvoja voidaan säilyttää tai antaa; niitä voidaan myös suojella, vaihtaa tai jopa lainata. Kasvojen säilyttäminen tapahtuu lähinnä kunnioituksen, kärsivällisyyden, pidättyvyyden ja oikeiden käytöstapojen avulla. Kasvojen menettäminen sen sijaan voi tapahtua esimerkiksi kritisoinnin, huonon käytöksen, malitin menettämisen tai tietämättömyyden takia. Kasvojen antaminen tarkoittaa toisen osapuolen maineen tai kunnian kasvattamista ja kasvojen antaminen voi tapahtua esimerkiksi imartelun tai kehumisen avulla. (Moilanen 1997, 36-37).

Ting-Toomeyn (1988, 213-214) mukaan kasvotyö on yhteydessä kulttuurin normeihin ja arvoihin. Normit ja arvot ohjaavat sitä, millä tavalla yhteisön jäsenet käyttäytyvät konfliktitilanteissa (conflict situations). Hänen mukaansa yksilöllisissä low context -kulttuureissa, joissa kasvotyön painopiste on omissa kasvoissa ja jossa yksityisyyden aste on korkea, käyttäytyminen konfliktitilanteissa on suoraa. Sen sijaan yhteisöllisissä high context -kulttuureissa, joissa kasvotyön painopiste on muiden kasvoissa ja joissa yhteisöllisyyden aste on korkea, on käytössä epäsuora käyttäytyminen konfliktitilanteissa. Seuraavassa taulu-

kossa esitetään tyypillisimpiä eroja kasvoneuvotteluissa käytetyistä taktiikoista low- ja high context -kulttuureissa Ting-Toomeyhin (1988, 230) perustuen:

TAULUKKO 11 Yksilölliset /yhteisölliset kulttuurit Ting-Toomeyhin (1988, 230) perustuen

Yksilölliset, low context -kulttuurit (Suomi)	Yhteisölliset, high context -kulttuurit (Kiina)
Menetelmät konfliktitilanteissa ovat suoraa.	Menetelmät konfliktitilanteissa ovat epäsuoria.
Hallitsemiseen, vastakkain asetteluun tai ratkaisuun pyrkivä käyttäytymistyyli. (controlling style or confrontation style, and solution-oriented style.)	Kohteliaisuuteen tai väistämiseen pyrkivä tai affektiivinen käyttäytymistyyli. (Obliging style, or avoidance style, and affective-oriented style.)
Strategia on hajoittava (distributive) tai kilpaileva (competitive).	Strategia on yhdistävä (integrative) tai yhteistyöhön pyrkivä (collaborative).
Puhetapa on suora.	Puhetapa on epäsuora.
Nonverbaalissa viestintä on yksilöllistä.	Nonverbaalissa viestinnässä epäsuoria emotionaalisia ilmaisuja.

Kasvojen merkitys ja kasvotyön tekeminen on siis yhteyksissä yhteisölliseen kulttuuriin ja se on vaikuttanut vahvasti myös viestinnän kehittymiseen Kiinassa. Tämä näkyy esimerkiksi epäsuoran viestinnän merkityksessä ja siinä, että kiinalainen ei helposti sano *ei*.

Yhteisöllisestä näkökulmasta katsottuna yksilön minuus ei ole koskaan vapaa. Sen rajoina ovat molemminpuoliset rooliodotukset ja velvollisuudet ja minuus rakentuu molemminpuolisen kasvojen antamisen ja saamisen neuvottelun prosessista. Tämä kasvoneuvottelu keskittyy siihen, millä tavalla yksilö voi tukea toisen roolia antamalla kasvoja ja samaan aikaan suojella omia kasvojaan. Yksilöllisestä näkökulmasta puolestaan minuus on ideaalisesti vapaa, itsenäinen kokonaisuus. Kasvoneuvottelu keskittyy siihen, kuinka yksilö voi suojella omaa itsemääräämisoikeuttaan ja samaan aikaan kunnioittaa muiden ihmisten tilan ja yksityisyyden tarvetta.

3.6.2 Guanxi

Kiinalainen suhdeverkko-ajattelu *guanxi* viittaa kahden osapuolen väliseen suhteeseen. Guanxi voidaan parhaiten ymmärtää ystävyytenä, jossa osapuolet sitoutuvat jatkuvaan palvelusten vaihtamisen ketjuun. Guanxin edellytyksiä ovat osapuolten välinen luottamus ja molemminpuolinen sitoutuminen vastavuoroisuuteen. (Yang 1994, 111; Wong & Leung 2001, 33; Luo 2007, 2). Guanxi-suhde perustuu hyötynäkökohtiin, ei tunteisiin, ja se sitoo ihmiset palvelusten vaihdon kautta yhteen. Suhteen ei välttämättä tarvitse olla ystävien välinen vaan se saattaa olla myös toisilleen vieraiden henkilöiden välinen ja sitä voidaan käyttää myös puhuttaessa organisaatioista. (Moilanen 1997, 35-36; Luo 2007, 2). Moraalisena ulottuvuutena guanxissa toimii epäluotettavaksi osoittautumisen ja kasvojen menettämisen pelko tilanteessa, jossa palveluksen velkaa oleva ei pys-

ty tekemään tai ei halua tehdä vastapalvelusta. (Moilanen 1997, 35-36; Wong & Leung 2001, 34). Sanakirjan mukaan guanxi tarkoittaa suhdetta tai yhteyksiä, mutta sisällöllisesti se on paljon laajempi käsite, eikä sitä voida suoraan kääntää eurooppalaisille kielille. (Moilanen 1997, 35-36; Luo 2007, 2).

Guanxia aktiivisena toimintana voi kuvata valtapelinä. Hwang (1987, 944-974) on kehittänyt kiinalaisista valtapeleistä käsitteellisen mallin, jonka avulla hän yhdistää toisiinsa kiinalaiset käsitteet *guanxi* (sosiaalinen suhde), *renqing* (palvelus), *mianzi* (kasvot) ja *bao* (vastavuoroisuus). Hänen mallinsa koostuu kahdesta keskenään vuorovaikutuksessa olevasta tekijästä: anojasta ja sosiaalisten voimavarojen jakajasta. Sosiaaliset voimavarat saattavat olla rahaa, tavaraa, tietoa, statusta, palveluksia tai tunteita. Koska kummallakin osapuolella on hallussaan sellaisia sosiaalisia voimavaroja, joille toisella osapuolella on ajan mitaan käyttöä, nämä roolit vaihtelevat tilanteesta riippuen. Tämän päivän anoja saattaa siis huomenna olla jakajan asemassa ja päinvastoin.

Anojan pyytäessä jakajalta jotain tiettyä voimavaraa, jakaja arvioi ensimmäiseksi itsensä ja anojan välisen suhteen, *guanxin*, ja ottaa tämän suhteen perusteella käyttöönsä tilanteeseen sopivat sosiaalisen vaihdon säännöt.

Tärkein suhde, guanxi, kiinalaisessa yhteiskunnassa on *perheen jäsenten välinen suhde (expressive tie)*. Perhe ymmärretään tässä laajassa merkityksessään - kaikki keskenään sukua olevat henkilöt kuuluvat samaan perheeseen. Tätä suhdetta määrittelee *tarpeen sääntö (need rule)*. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että perheen niillä jäsenillä, joilla on käytössään resursseja, on velvollisuus täyttää muiden perheenjäsenten perustarpeet. Lasten ollessa pieniä vanhemmat huolehtivat lapsistaan. Heidän vanhetessaan lasten velvollisuus on puolestaan huolehtia vanhemmistaan.

Toinen merkityksellinen suhde on *välineellinen suhde (instrumental tie)*. Tällä tarkoitetaan yksilön väliaikaisia ja lyhytaikaisia suhteita, joita solmitaan muihin ihmisiin omien päämäärien saavuttamiseksi. Esimerkkinä välineellisestä suhteesta on taksikuskin ja asiakkaan välinen tai myyjän ja asiakkaan välinen suhde. Tätä suhdetta määrittelee *tasapuolisuuden sääntö (equality rule)*. Tämän säännön perusteella suhteen kumpikin osapuoli on oikeutettu tinkimään vaihdon ehdoista taatakseen tasapuolisuuden toteutumisen molemmille osapuolille.

Kolmas suhde, jolla on merkitystä, on *sekalainen suhde (mixed tie)*. Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä suhteita muihin ihmisiin, joissa yksilö on taipuvainen käyttämään guanxi'hin perustuvaa valtapeliä ja erilaisia strategioita saavuttaakseen haluamansa. Suhteen kumpikin osapuoli hyötyy suhteen olemassaolosta pitkällä tähtäimellä, joten niitä pyritään luomaan aktiivisesti ja pitämään yllä jo olemassa olevia suhteita.

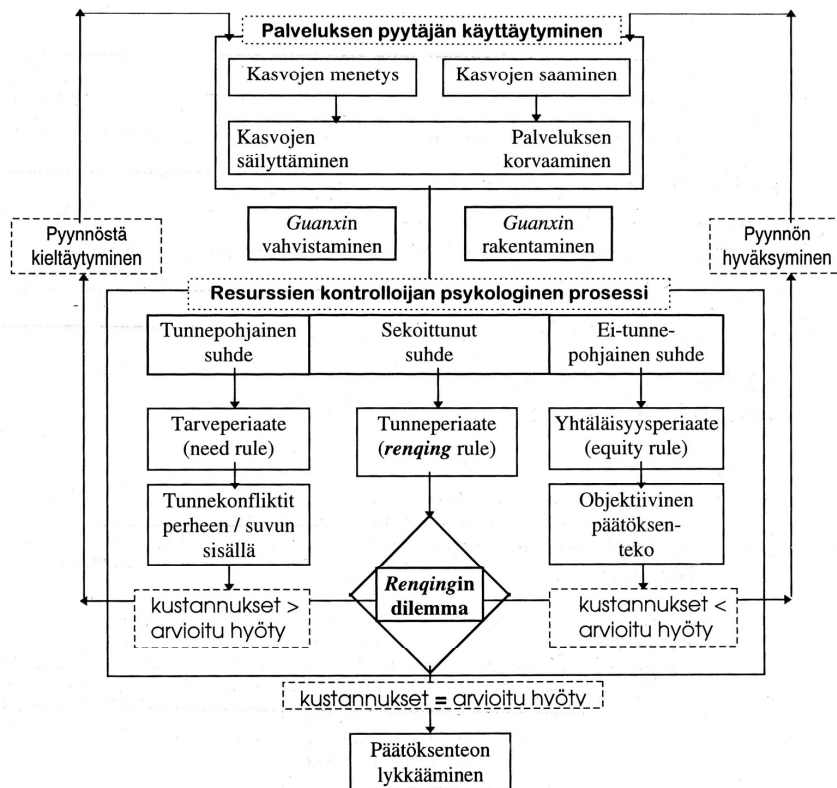
Kun jakajalta pyydetään voimavaraa, jonka antamiseksi hän joutuu käyttämään omia sosiaalisia suhteitaan ja pyytämään palveluksia muilta ihmisiltä, hän ottaa käyttöönsä *renqing'in*, palveluksen tekemisen säännön. Tällöin hän arvioi seuraavia tekijöitä: a) mikä on hänelle itselleen koituva hinta palveluksen tekemisestä, b) kuinka vahva tunneside *ganqing* hänen ja anojan välillä on, c) millä todennäköisyydellä anoja täyttää vastavuoroisuuden säännön ja d) millä tavalla saman sosiaalisen verkoston muut jäsenet suhtautuvat tehtyyn palvelukseen. Tiivistetysti voidaan sanoa, että mitä vahvempi tunneside jakajan ja

anojan välillä on, mitä korkeampi on anojan status, mitä enemmän voimavaroja on jaettavissa, mitä suuremmalla todennäköisyydellä anoja täyttää vastavuoroisuuden säännön ja mitä paremmat suhteet jakajalla on tärkeisiin ihmisiin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän suostuu tehtyyn pyyntöön.

Tavoitellessaan sosiaalisia resursseja yksilö pyrkii kasvattamaan vaikutusvaltaansa tiettyihin jakajiin. Tällöin hänellä on käytössään erilaisia strategioita. Yleisin tapa vahvistaa ganqing'ia ja guanxi'tä Kiinassa on lisätä sosiaalista kanssakäymistä mahdolliseen tulevaisuudessa arvokkaaseen jakajaan. Tämä tehdään antamalla tälle lahjoja, kutsumalla tätä banketteihin ja sukujuhlisiin ja tekemällä vierailuja tämän luo. Guanxi'tä eli suhteita myös etsitään aktiivisesti. Tilanteissa, joissa anoja tuntee mahdollisen jakajan vain kaukaa, hän saattaa työstää guanxi'tä pyytämällä sopivan korkean statuksen omaavaa henkilöä esittelemään heidät toisilleen. Kun guanxi'tä on kerran menestyksekkäästi käytetty, katsotaan, että takaportti on auki ja suhde on toiminnassa tulevaisuudessakin.

Koska yksilön muiden tekemän määrittelyn tuloksena muodostunut status voi taata jakajan avun, kasvojen saaminen ja kasvotyön tekeminen on kiinalaisille äärimmäisen tärkeää. Imagoa rakennetaan esimerkiksi järjestämällä etukäteen sellaisia tilanteita, joissa voidaan esiintyä oikeassa valossa ja ansaita kasvoja. Mitä paremmin tämä julkinen imago on rakennettu ja mitä enemmän yksilöllä on kasvoja, sitä todennäköisemmin jakaja on halukas täyttämään anojan pyynnön. Mikäli jakaja kieltäytyy tekemästä pyydettyä palvelusta, anoja menettää kasvojaan ja ajan mittaan tämä saattaa johtaa kummankin osapuolen tyytymättömyyteen. Kiinalainen pyrkiikin välttämään vastapuolen kasvojen menettämistä lähes hinnalla millä hyvänsä. Tätä varten on myös olemassa erilaisia strategioita. Esimerkiksi jos jakaja haluaa kieltäytyä täyttämästä anojan pyyntöä, mutta haluaa samanaikaisesti suojella tätä kasvojen menettämiseltä, hän voi yksinkertaisesti jättää tilanteen auki siten, ettei hän anna pyyntöön suoraa vastausta. Anojalle jää tällöin mahdollisuus unohtaa tekemänsä ehdotus ja molemmat osapuolet voivat jatkaa suhdettaan niin kuin ehdotusta ei koskaan olisi tehtykään. Tilanteen jälkeen heillä kuitenkin on selkeämpi kuva suhteensa rajoituksista. (Hwang 1987, 944-974; Bond 1986, 223-226).

Hwang (1987, 944-974) kuvaa kiinalaista valtapeliä seuraavan kuvion avulla.



KUVIO 7 Guanxin, kasvojen ja palvelusten dynamiikan malli kiinalaisyhteiskunnassa (Hwang 1987, 944-974)

Kiinalainen valtapeli on äärimmäisen monimutkaista ja vivahteikasta ja siihen osallistuu yleensä kokonaisen yhteisön muodostama verkosto ihmisiä. Tämän sosiaalisen vuorovaikutusverkoston olemassaolo määrittää ihmisten välisiä suhteita, ihmisten sosiaalista toimintaa ja myös heidän käyttäytymistään julkisesti. Länsimaiselle vierailijalle saattaa olla vaikeaa käsittää näiden ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden merkitystä, mutta tietoisuus tämän järjestelmän olemassaolosta saattaa auttaa ymmärtämään, miksi kiinalaiset joissakin tilanteissa toimivat juuri siten kuin toimivat.

3.7 Kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaisen totuuteen

Kiinalaisen totuuden suhteellisuutta voidaan ainakin osittain selittää Hofsteden yksilöllisyys/yhteisöllisyys -ulottuvuuteen kuuluvan syyllisyys- ja häpeäkulttuurien käsitteen avulla. Epärehellisyydestä kiinni jääminen henkilölle, joka ei kuulu omaan lähipiiriin tai johon ei ole guanxisuhteessa, ei ole asia, joka aiheuttaisi kasvojen menetyksen. Pikemminkin tilanne on päinvastoin – jos sen

avulla voi saavuttaa jotakin, saattaa itse ansaita kasvoja oman lähipiirinsä silmissä. Blackman (2005, 121) ilmaisee asian kirjoittamalla, että ”Kiinalaisten toimintaa ei rajoita eettinen järjestelmä, kuten lännessä. Etiikka määräytyy lähinnä sen mukaan, oletko ryhmän jäsen vai ulkopuolinen”. Tätä kautta asia on yhteydessä guanxiin ja erityisesti kungfutselaisuuteen liittyvään eron tekevään rakkauteen. Kuitenkin totuus liittyy myös kasvoihin, sillä epärehellisydestä kiinni jääminen henkilölle, joka kuuluu omaan lähipiiriin, aiheuttaa kasvojen menetyksen.

Kiinalaiseen käsitykseen totuudesta vaikuttavat sekä yhteisölliseen kulttuuriin ja Kiinan etniseen uskontoon liittyvä harmonian vaatimus että yhteisölliseen high context -kulttuuriin liittyvä kasvojen käsite. Nämä ilmenevät yksilön käyttäytymisessä, erityisesti viestinnän alueella, epäsuorana viestintänä siten, että ei suoraan sanota *ei* eikä kyseenalaisteta asioita. Ei-kiinalaisen osapuolen tulee yksinkertaisesti tietää vastaus kyseessä olevaan kysymykseen jo silloin, kun kysymys esitetään. Vaikka ei-kiinalainen osapuoli ei tietäisikään vastausta, kyseessä oleva kiinalainen henkilö ei valehtele. Kiinalainen henkilö valehtelee ainoastaan silloin, jos hän sanoo jotain sellaista, joka ei hänen tiedossaan olevan mukaisesti ole totta. (Vihakara 2006, 257).

Vihakaran (2006, 257) mukaan kiinalaisilla onkin ristiriitainen suhtautuminen lakeihin ja säännöksiin: kiinalaiset joko noudattavat niitä tai jättävät noudattamatta sen mukaan, miten ne vastaavat heidän omia tarkoituksperiinsä. Vihakaran mukaan kiinalaisten käyttäytyminen on tavallaan selviytymistekniikka, jolla pyritään pysymään poissa ikävyyksistä. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan kiinalaiset voivat tulkita totuutta eri tavoin ja tulkinnoista valitaan itselle edullisin. Kiinalainen käsitys totuudesta on hyvin käytännönläheinen.

Totuuden ilmaiseminen yksilön käyttäytymisessä on ainakin osittain rationaalista toimintaa. Osittain se tapahtuu tiedostamatta. Käyttäytymistä myös totuuden suhteen voi selittää multirationaalisuuden teorian avulla.

Hall on perehtynyt ihmisen toiminnan takana piilevään järkipäisyyteen, rationaalisuuteen. Hänen mukaansa (2003, 232) ihmiset ovat rationaalisia silloin, kun he voivat osoittaa ajatustensa ja tekojensa taustalla olevat syyt. Yleensä rationaalisuudella tarkoitetaan niin sanottua taloudellista rationaalisuutta (*calculative rationality*), joka keskittyy puhtaasti siihen, mikä kaikista mahdollisista toimintatavoista saa aikaan halutun lopputuloksen. Koska todellisuus on kompleksinen, pelkästään tämän rationaalisuuden lajin käyttäminen selittämään ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa ei kuitenkaan riitä. Multirationaalisuuden teoriassa rationaalisuuden määrittelyyn kuuluu taloudellisen rationaalisuuden lisäksi rationaalisuuksia, jotka ottavat huomioon myös ihmisten sosiaalisiin suhteisiin ja kontekstiin liittyvät inhimillisen elämän ulottuvuudet. (Hall 2002, 32, 41).

Hallin (2003, 234-235) mukaan eri tutkijat ehdottavat erilaisia rationaalisuuksia, jotka ottavat huomioon inhimillisen elämän sosiaalisen ulottuvuuden. Näitä ovat esimerkiksi suhteisiin liittyvä (*relational*) rationaalisuus (Lin, 2001), kontekstiin liittyvä (*contextual*) rationaalisuus (Singer 1994) ja emotionaalinen (*emotional*) rationaalisuus (Sjöstrand 1997).

Linin (2001, 127-142; Hall 2003, 234-235) suhteisiin liittyvä rationaalisuus keskittyy keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa olevien osapuolten väliseen suhteeseen. Sen huomion kohteena on koko suhdeverkoston hyvinvointi jopa yksilön hyvinvoinnin kustannuksella. Suhteisiin liittyvä rationaalisuus on usein käytössä yhteisöllisissä kulttuureissa. Halpern ja Stern (1998, 140) kuvaavat siihen perustuvan toiminnan tapahtuvan vallitsevien olosuhteiden mukaisesti seuraavasti:

” The movement from individualism to collectivism along the rationality continuum implies that the focus on the self as beneficial has become diluted or diffused as one becomes part of a group (or dyad), developing sentient ties and an interest in what is best for the survival of the group rather than what is necessarily best for the self as an individual. As rationality moves from pure self-interest, the self is recognised as a component of a larger whole. Here, when asked ‘who benefits?’, the decision maker will respond ‘we do’. In this case the self benefits as part of a collective group... Collectivism prescribes that rational action attempts to benefit the collective which includes the self.”

Kontekstiin liittyvä rationaalisuus puolestaan lähtee ajatuksesta, että ihmisen päätöksentekoon liittyvät juuret ovat historiassa: historia asettaa yksilön toiminnalle normatiivisen kontekstin. Singerin (1994, 200-201, 206-207) mukaan rationaalisuus on kontekstiin liittyvien tiedon, normien ja arvojen muodostama kokonaisuus, jota yksilö noudattaa käyttäytymisessään. Kontekstuaalisen selityksen mukaan yksilön on rationaalista perustaa ratkaisunsa säädettyihin normeihin ja arvoihin säilyttääkseen ja ylläpitääkseen sitä sosiaalista järjestelmää, johon hän kuuluu. Kontekstuaalinen rationaalisuus ei kuitenkaan johda selkeään syy-seuraussuhteeseen ihmisten käyttäytymisessä. Säännöt, arvot ja normit eivät koskaan ole kokonaisuudessaan kaiken kattavia, vaan niitä voi aina tulkitella ja soveltaa. (Singer 1994, 200-201, 206-207; Hall 2003, 234-235).

Emotionaalisessa rationaalisuudessa (Sjöstrand 1997, 55) tunteet ovat rationaalisen päätöksenteon perusta sillä perusteella, että ne heijastavat yhteiskunnassa vallitsevia perusarvoja. Tunteet sisältävät tiedon siitä, mikä on kulttuurisesti hyväksyttävää käytöstä. Silti tunteilla on yhteys myös historiaan ja kontekstiin:

”... the meaning of an emotion, its functional significance, it so be found primarily within the surrounding social system ... emotional actions are constituted and prescribed in such a way to sustain and endorse culturally embedded beliefs and values. Emotions are said to involve internalised social values, so that the agent who is capable of feeling the appropriate emotion also provides an autonomous and reliable supporter of the values market.”

Kiinalaisen ja suomalaisen totuuden välistä eroa onkin mielenkiintoista tarkastella multirationaalisuuden teorian avulla. Jos kiinalaisen totuuden taustalla vaikuttaa suhteisiin liittyvä rationaalisuus, suomalaista totuutta ohjaavat kontekstiin liittyvä tai emotionaalinen rationaalisuus. Lähtökohdat eri kulttuureissa vallitseville käsityksille totuudesta ovat siis erilaiset. Kiinalaisen totuuden taustalla oleva suhteisiin liittyvä rationaalisuus pitää sisällään koko yhteiskunnan omaksumat arvot, normit ja ihmisten välisen hierarkian sanelemat käyttäytymissäännöt. Tätä kontekstia vasten tarkasteltuna totuus ilmenee kiinalaisessa

käyttäytymisessä varsin ymmärrettävällä tavalla. Esimerkiksi kungfutselaisen periaatteen mukaisesti kiinalaiset noudattavat mieluummin esimiestensä toivomuksia kuin lakeja. (De Mente 1995, 93-94). Tämän voi ymmärtää sisäistämällä kiinalaisen henkilön lojaalisuussuhteiden vaatimuksen: sen, että hän ei ole lojaali organisaatiolle tai valtiolle vaan itsensä kanssa guanxisuhteessa olevalle henkilölle. Lisäksi guanxiin kuuluva palveluksen tekemisen sääntö *renqing* on moraalisesti velvoittava (Moilanen 1997, 39, 43).

Uskonnolla on merkitystä suomalaisen totuuden käsityksen muodostumisessa¹¹. Kuten luvussa 3.3.3 on mainittu, Hofstede (1993, 238; 2005, 197-200) yhdistää länsimaisissa yhteiskunnissa epävarmuuden välttämisen muun muassa uskontoihin sisältyvän totuuden etsintään. Hänen mukaansa itämaiseen ajatteluun perustuvassa tutkimuksessa totuuteen liittyviä kysymyksiä ei ole pidetty merkityksellisinä ja itämainen ajattelu eroaa länsimaisesta totuuden määrittelyn suhteen. Suomi ei ole tässä suhteessa poikkeus muista länsimaista, sillä suomalainen totuuden käsitys nojaa kristinuskoon ja on siinä suhteessa kiinalaista totuuden käsitystä mustavalkoisempi. Suomalainen totuus ilmenee myös suomalaisessa suorassa tavassa viestiä. Salo-Leen (1998, 60) mukaan suomalaisessa viestinnässä sanojen odotetaan vastaavan sitä mitä tarkoitetaan. Luvussa 3.5.7.2 esitetty chan-buddhalaisuuden *kahden totuuden* teoria sen sijaan osoittaa, että Kiinan etnisen uskonnon määrittelemä totuus on metafysisistä, eikä sen mukaisesti älyn avulla voi tavoittaa absoluuttista totuutta, sillä äly perustuu suhteelliseen totuuteen.

Kiinalaisen totuuden yhteydessä on hyvä miettiä totuuden käsityksen sisältämää arvolatausta länsimaissa ja pohtia oman etnosentrisyytensä ja ajattelunsa kulttuurirelatiivisuuden astetta. Kiinalaisessa totuudessa ei sinänsä tulisi nähdä arvolatausta, vaan se tulisi nähdä oman kulttuurinsa arvomaailmaan ja toimintatapoihin pohjautuvana asiana, jonka kiinalainen on sisäistänyt oman kulttuurinsa sisäistämisen myötä. Kiinalainen totuus ei ole sen enempää eikä sen vähempää oikea kuin suomalainenkaan. Sen sijaan se ilmenee täysin erilaisessa, kiinalaisessa kontekstissa ja pohjautuu erilaisiin arvoihin ja erilaiseen yhteisössä toimimisen mekaniikkaan kuin suomalainen totuuden käsitys.

3.8 Identiteetti

Identiteetin käsite vastaa kysymykseen *kuka tai mitä minä olen*. Identiteetti on läheisessä yhteydessä kulttuurin käsitteeseen, sillä se muodostuu samassa pro-

11 Kirkon tutkimuskeskuksen keväällä 2007 teettämässä kyselyssä haastateltiin yli 4000 suomalaista. Tutkimuksen mukaan suomalaiset määrittelevät itsensä mieluiten kristityiksi (68 %) tai suomalaisiksi perusluterilaisiksi (56 %). Lähes neljäsosa suomalaisista uskoo, että kaikki uskonnot opettavat samaa ikuista totuutta. Noin seitsemäsosa suomalaisista uskoo, että kaikissa uskonnoissa on jossakin määrin totuutta, samalla kun täydellisimpänä totuuden voi löytää yhdestä uskonnosta. Vain kuusi prosenttia uskoo totuuden löytyvän vain yhdestä uskonnosta. Itsensä määrittelee fundamentalistiksi vain joka sadas suomalainen. Vakaumukselliseksi ateistiksi määrittelee itsensä noin viisi prosenttia suomalaisista. (Kirkon tiedotuskeskus 2008).

sessissa, jossa yksilö sisäistää arvomaailmansa. Hallin (1988, 69) mukaan ihmisen henkilökohtainen, kulttuurinen tai etninen identiteetti eivät muodostu kulttuurin ulkopuolella, niin että nämä identiteetit sitten vain saisivat ilmaisunsa toisella tasolla, kulttuurissa. Kysymys on osittain siitä, että kulttuuri saa meidät aikaan sosiaalisina yksilöinä.

Identiteetin sisältö on kaikkea sitä, mitä yksilö on paitsi omissa, myös muiden silmissä. Yksilö käy jatkuvia identiteettineuvotteluja muiden ihmisten kanssa siitä, mitä tai kuka hän on. *Sosiaalinen identiteetti* muodostuu kaikkien niiden ryhmien yhteisvaikutuksesta, joihin yksilö kuuluu. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi ikä-, sukupuoli-, ammatti-, kansallisuus-, siviilisääty- ja kieliryhmät. Yksilön niin sanottu objektiivinen ja subjektiivinen sosiaalinen identiteetti ei kuitenkaan aina ole samanlainen: asuessani ulkomailla saattaa naapurini esimerkiksi nähdä minut pakolaisena samaan aikaan, kun itse pidän itseäni suomalaisena. Yksilön *henkilökohtainen, eli yksilöidentiteetti* puolestaan muodostuu kaikista niistä asioista, jotka erottavat hänet saman ryhmän jäsenistä. Henkilökohtainen identiteetti antaa yksilölle ainutlaatuisuuden tunteen ja sosiaalinen identiteetti antaa hänelle yhdenkuluuvaisuuden tunteen yhdistämällä hänet muihin ihmisiin. (Liebkind 1998, 106.)

Myös Goffman erottaa toisistaan sosiaalisen ja henkilökohtaisen yksilöidentiteetin, jotka kehittyvät jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja jotka ovat suurelta osin muiden ihmisten henkilölle määrittelemien piirteiden muodostelmia. Hän tosin painottaa, että vaikka yksilö rakentaa omaa identiteettiään osittain muiden ihmisten hänelle määrittämien piirteiden mukaisesti, muiden ihmisten määrittelyt eivät ole kuitenkaan määrääviä. Yksilö itse käyttää paljon vapauksia oman identiteettinsä muodostamisessa. (Goffman 1990, 129-130.)

Yhteisöllisiä identiteettejä ovat kaikki ne ryhmäidentiteetin muodot, jotka perustuvat yhteiseen tapaan nähdä ja kokea maailmaa. Yhteisölliset identiteetit perustuvat yleensä kognitiiviseen ja evaluatiiviseen käsitepariin *me* ja *muut*. Ryhmät määrittelevät mitä ne ovat ja mitä ne eivät ole suhteessa johonkin toiseen ihmisjoukkoon. Yksilön yhteisöllinen identiteetti, eli yhteisöön kuulumiseen liittyvä minäkäsityksen sisältö aktivoituu sellaisen sosiaalisen informaation vaikutuksesta, jolla on vastaanottajalleen merkitystä ja joka ohjaa henkilön arvioimaan oman ryhmänsä arvoa suhteessa vertailun kohteena oleviin ryhmiin. Yhteisöidentiteetin käsitteeseen liittyy myös ajatus siitä, että yhteisön jäsenten ajatukset ja tunteet omasta yhteisöstään voivat olla enemmän tai vähemmän samansisältöisiä. (Lehtonen 1997, 25-26.)

Hall (1990, 222-223) hahmottelee kaksi erilaista tapaa lähestyä *etnisen identiteetin* käsitettä. Hänen mukaansa etninen identiteetti voidaan ensinnäkin ymmärtää olemukseksi, joksikin valmiiksi, pysyväksi traditioksi, kollektiiviseksi todelliseksi minuudeksi, joka saatetaan joskus kadottaa pinnallisempien, epäaidompien identiteettien alle ja lopulta jälleen löytää. Toinen määrittelemistapa, jota hän itse on päättänyt käyttämään työssään ja jota käytän tässä työssä, on *hahmottaa etninen identiteetti jatkuvaksi prosessiksi, jatkuvaksi tuottamiseksi, joka ei tapahdu kulttuurisen representaation ulkopuolella, vaan aina sen sisäpuolella, itse representaatioissa*. Kulttuuriset identiteetit Hallin mukaan ovat paitsi olemista, myös

joksikin tulemista: itse asiassa ne ovat jatkuvaa liikettä. Yksilön identiteetti kehittyy ja muuttuu koko ajan.

Identiteettien merkitys yksilön kannalta vaihtelee paitsi ikäkausittain, myös tilanteittain. Esimerkiksi *etnisen identiteetin* merkitys nousee esiin vasta silloin, kun yksilö joutuu tekemisiin toisenlaiseksi kokemansa kanssa. Identiteetti ei myöskään koskaan tule valmiiksi, vaan se muuttuu jatkuvasti kokemusten opettaessa uutta tapaa kokea ja jäsentää jo elettyä. (Forsander 1994a, 14, 18.)

3.8.1 Suomalainen yksilöidentiteetti

Suomalainen on sellainen joka vastaa kun ei kysytä,
kysyy kun ei vastata, ei vastaa kun kysytään,
sellainen joka eksyy tieltä, huutaa rannalla,
ja vastarannalla huutaa toinen samanlainen,
metsä raikuu, kaikuu, hongat humajavat.
Tuolta tulee suomalainen ja ähkyy, on tässä ja ähkyy,
tuonne menee ja ähkyy, on kuin löylyssä ja ähkyy,
kun toinen heittää kiukaalle vettä.
Sellaisella suomalaisella on aina kaveri,
koskaan se ei ole yksin ja se kaveri on suomalainen.
Eikä suomalaista erota suomalaisesta mikään,
ei mikään paitsi kuolema ja poliisi.

Jorma Etto, Ajastaikaa, 1964

Tässä työssä lähestyn suomalaisen henkilökohtaista identiteettiä Eriksonin (1980, 22, 52) identiteetin mallin avulla. Eriksonin määrittelemä identiteetti tarkoittaa aikuisen ihmisen persoonallisuuden kokonaisuutta ja hän antaa identiteetille myös tiedostamattoman, ego-identiteetin leiman. Hänen määritelmässään yksilön henkilökohtaisen identiteetin tunne perustuu kahdelle yhtäaikaistapahtumalle: havainnolle oman itsen samuudesta ja jatkuvuudesta ajassa sekä havainnolle, että muut ihmiset tunnistavat samuuden ja jatkuvuuden piirteet hänessä. Identiteetin olemassaolon tunteesta hän erottaa ego-identiteetin käsitteen, jolla hän tarkoittaa yksilön tietoisuutta siitä, että egon yhtenäistävälle menetelmille on ominaista samuus ja jatkuvuus ja että nämä menetelmät ovat tehokkaita turvaamaan yksilön merkityksen samuus ja jatkuvuus muille. Ego-identiteetti rakentuu ja kehittyy ihmisen elinkaaren aikana yksilön käydessä läpi eri kehitysvaiheita kriiseineen ja selvitessä niistä.

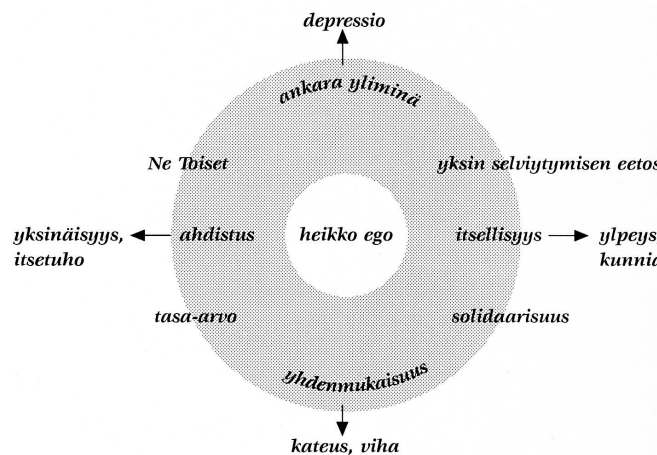
Liebkindin mukaan (1988, 69) ihmisen perusarvot ja motiivit löytyvät usein vasta tämän tiedostamattoman ego-identiteetin uumenista, josta ne vaikuttavat ihmisen minäkäsityksen muotoutumiseen ja ohjaavat hänen käsityksiään muista ihmisistä.

Jari Ehrnrooth (1996, 40, 51) on tutkinut suomalaista mentaliteettia: diskursiivisesti - suomalaisten omien, itseään koskevien, puheiden, kirjoitusten ja kasvatuksen avulla - tuotettua ja ylläpidettyä henkistä rakennetta, jonka ytimessä on kansallinen ihmiskuva eli käsitys suomalaisesta. Hänen mukaansa suomalaisuus on suomalaisten itsensä esittämä käsitys itsestään suomalaisina. Tästä näkökulmasta katsottuna suomalaiset ovat sellaisia kuin he itse katsovat olevansa. Hänen lähtökohtanaan on, että erilaisten diskurssien ilmentämä men-

taallinen malli kehittyy historiallisesti ohjaten ja rajoittaen sitä, miten ihmiset kokoavat ulkoiset voimat (luonto) ja sisäiset voimat (mieli) mielekkääksi, omaa itseään ja kulttuuriaan ylläpitäväksi katsomukseksi, tärkeysjärjestykseksi ja toimintatavaksi.

Ehrnroothin mukaan suomalaiselle mentaliteetille on tyypillistä yksilöistymisen ongelma: suomalainen on edelleen yhteisönsä sidottu. Sisäinen traditiomme on yhdenmukaisuutta korostava, mikä ilmenee voimakkaana yksimielisyyden paineena ja poikkeavuuteen kohdistuvina ennakkoluuloina. Tästä syystä suomalainen modernisaatio ei olekaan nojautunut yksilöllisesti vahvaan kansalaiseen, kuten muualla Euroopassa. Toinen suomalaisen mentaliteetin peruspiirre liittyy tunteiden koteloitettiin. Arat tunnekokemukset jätetään käsittelemättä ja ne piilotetaan puhumattomuuden ja varautuneen habituksen suojiin. Vallitsee mykkyuden ja symbioottisen takertumisen perinne. (Ehrnrooth 1994, 60-61; 1996, 33, 39, 41.)

Ehrnrooth selittää yksilöistymisen ja puhumattomuuden ongelmia (1994, 51) suomalaisten historiallisesti muodostuvalla mentaalilla rakenteella, jossa ihmistä luonnehtii heikko ego ja ankara yliminä. Hän kuvaa malliaan seuraavan kuvion avulla.



KUVIO 8 Ankan yliminän ja hauraan egon malli suomalaisen mentaliteetin rakenteesta (Ehrnrooth 1994, 73)

Hauraan egon ja ankan yliminän puristuksessa oleva yksilö identifioituu mielellään johonkin itseään suurempaan, kuten kansallisuuteensa. Tämän seurauksena suomalaisen yksilön identiteetissä kansallinen minä ja henkilökohtainen minä yhdistyvät tavalla, joka ei ole tavanomainen läntisissä maissa. (Ehrnrooth 1996, 41.)

Kun yhdistää Eriksonin ego-identiteetin käsitteen Ehrnroothin ajatuksiin voi päätellä, että suomalaisen ihmisen egoidentiteettiin sisältyy tämä mentaalinen malli, joka määrittää käsityksiämme siitä, keitä me olemme ja samalla ohjaa ajatuksiamme ja toimintaamme tilanteissa, joissa suomalaisuuden tuntemme aktivoituu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö suomalaisen yksilön ego-

identiteetin uumenissa olisi muita, ehkä vastakkaisiakin mentaalaisia malleja. Koska identiteetti kehittyy koko ihmisen elinkaaren ajan ja suomalaiset itse uusintavat ja ylläpitävät mentaalista rakennettaan, on mielenkiintoinen kysymys, onko tämä mentaalinen malli yhtä vahva yksilöillä, jotka ovat viettäneet suuren osan elämästään vieraissa kulttuureissa.

Uskontoa käsittelevässä kappaleessa totesin, että suomalainen arvojärjestelmä pohjautuu suhteellisen vahvasti kristillisiin arvoihin. Tämän perusteella myös kristilliset arvot sisältyvät suomalaiseen ego-identiteettiin. Näiden lisäksi suomalaisen ego-identiteetissä sijaitsevat arvot koostuvat muun muassa niistä kulttuurimme sisäistämisen yhteydessä sisäistetyistä arvojen kombinaatioista, joita tässä työssä on aiemmin käsitelty Hofsteden kulttuurisien ulottuvuuksien ja Hallin viestintään liittyvien teorioiden yhteydessä. Eri yksilöillä nämä arvot ja asenteet painottuvat eri tavoin suhteessa keskenään.

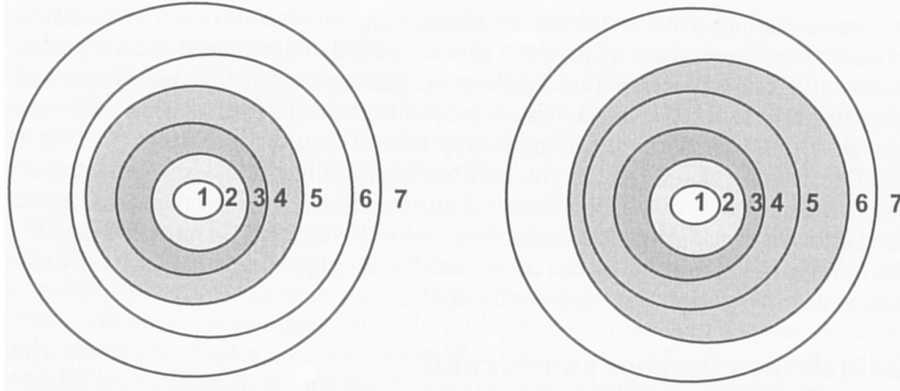
Identiteetin jatkuvasti kehittyvän luonteen vuoksi myös yksilön muu elämäkokemus vaikuttaa hänen ego-identiteettinsä sisältöön. Kunkin aikuisen ego-identiteetti on näin yksilöllinen kokonaisuus, johon sisältyy paitsi muiden saman kulttuurin jäsenten kanssa yhteisiä arvoja, myös henkilökohtaisia, oman elämäkokemuksen myötä saatuja.

3.8.2 Aasialainen identiteetti

Aasialaisissa kulttuureissa yksilön *minä* muodostuu ja sen merkitys nähdään eri tavoin kuin läntisissä. Changin (1982, 68) mukaan länsimainen minä on teoreettisesti muodostettu ja se on luonteeltaan jatkuva. Idässä puolestaan yksilön minuus on muodostettu empiirisesti ja se nähdään kaikkeuden funktiona. Ihmisen minuus toisin sanoen saa merkityksensä ja oikeuden olemassaoloonsa vasta suhteessa muihin ihmisiin ja maailmankaikkeuteen luonnonlakeineen. Näin aasialainen minäkäsitys on sekä sosiaalisempi että metafyyysisempi kuin länsimainen.

Hsu selittää aasialaisen minän yhteyttä toisiin ihmisiin ja maailmankaikkeuteen kiinalaisen persoonateorian, *ren'*in avulla. Teoria kuvaa ihmistä, kulttuuria ja yhteiskuntaa seitsenkerroksisena rakenteena, jossa sisimmät osat 1 ja 2 muodostuvat Freudin tiedostamattomasta ja esitietoisesta. Salatun tietoisien kerrokseen 3 jää sanaton tieto ja se, mitä yksilö ei halua ilmaista. Ilmaistavissa olevaa, julkista tietoista, joka sijaitsee kerroksessa 4, yksilö paljastaa harkintansa mukaan. Hsun mukaan länsimainen yksilökäsitys rajoittuu näihin neljään kerrokseen. Sitoutunut, yhteisöllinen, kiinalainen minä sen sijaan käsittää myös viidennen, sosiaalisen ja kulttuurisen lähipiirin. (Hsu 1985, 28, 34.)

Seuraava kuvio havainnollistaa Hsun mallia länsimaisen ja kiinalaisen persoonakäsitteen rakentumisesta:



Länsimainen persoona	Kiinalainen persoona
1. Tiedostamaton	1. Tiedostamaton
2. Esitietoinen	2. Esitietoinen
3. Salattu tietoinen	3. Salattu tietoinen
4. Julkinen tietoinen	4. Julkinen tietoinen
-----	5. Lähiyhteisö ja -kulttuurit
5. Lähiyhteisö ja -kulttuurit	-----
6. Materiaalinen kulttuuri	6. Materiaalinen kulttuuri
7. Ulkomaailma	7. Ulkomaailma

KUVIO 9 Länsimainen ja kiinalainen persoonakäsitys (Hsu 1985, 28)

Kiinalaisen yksilön tulevaisuus ja itsensä arvostaminen ovat sidoksissa hänen lähipiiriinsä, johon hän suuntaa huomionsa. Vanhemmat, sisarukset ja läheiset ovat niitä, joita hän kunnioittaa ja jotka kunnioittavat häntä. Läheisyyden tarve on tällä tavoin helposti ja nopeasti tyydytettävissä eikä kiinalaisen yksilön psyykinen tasapaino näin ollen edellytä jumalia, tavaraa tai muihin kerroksiin siirtymistä. Tästä syystä kiinalainen voi suhtautua lähipiiriinsä ulkopuolisiin ihmisiin persoonattomasti, kulloisenkin tilanteen mukaisella tavalla. Myös jumaliin, jotka sijaitsevat kerroksessa 6 tai 7, suhtaudutaan kuten oman lähipiirin ulkopuoliseen henkilöön ilman sitoumuksia. Jumaliin ei myöskään, länsimaista poiketen, liitetä isä-, äiti-, veli- tai puolismetafora. (Hsu 1985, 35-36.) Sosiaalisen ja kulttuurisen lähipiirin kerros 5 antaa kiinalaiselle läheisyyden tunteen kommunikaation, emotionaalisen tuen ja molemminpuolisen vastaanottavuuden muodoissa (Hsu 1985, 30).

Tavat, joilla yksilöllisten ja yhteisöllisten kulttuurien ihmiset näkevät itsensä, siis vaihtelevat. Markus ja Kitayama (1991, 226-229) nimittävät näitä erilaisia tapoja riippumattomaksi (independent self-construal) ja toisista riippuvaiseksi (interdependent self-construal) näkemykseksi itsestä, jolloin itsenäinen näkemys on vallitsevampi yksilöllisissä ja toisista riippuvainen näkemys yhteisöllisissä kulttuureissa. Riippumattoman itsensä-määrittelyn vallitessa ihminen

näkee itsensä uniikkina yksilönä, jonka selkeät rajat erottavat muista. Tätä seuraava tunne itsestä:

”...as an agent, as a producer of one’s actions. One is conscious of being in control over the surrounding situation, and of the need to express one’s own thoughts, feelings, and actions to others... Such acts as standing out are often intrinsically rewarding because they elicit pleasant, ego-focused emotions (e.g., pride) and also reduce unpleasant ones (e.g., frustration). Furthermore, the acts of standing out, themselves, form an important basis for self-esteem.” (Gudykunst 1994, 42-43; Markus & Kitayama 1991, 226-229).

Toisista riippuvaisen itsensä määrittelyn vallitessa yksilö näkee itsensä osana sosiaalista suhteiden järjestelmää. Yksilö ei ole toisista ihmisistä erillinen kokonaisuus, vaan jatkuvassa yhteydessä muiden kanssa, minkä vuoksi hän ottaa muut ihmiset huomioon kaikessa käyttäytymisessään. Toisista riippuvainen käsitys itsestä keskittyy:

”attentiveness and responsiveness to others that one either explicitly or implicitly assumes will be reciprocated by these others, as well as the willful management of one’s other-focused feelings and desires so as to maintain and further the reciprocal interpersonal relationship. One is conscious of where one belongs with respect to others and assumes a receptive stance toward these others, continually adjusting and accommodating to these others in many aspects of behavior... Such acts of fitting in and accommodating are often intrinsically rewarding because they give rise to pleasant, other-focused emotions (e.g., feeling of connection) while diminishing unpleasant ones (e.g., shame)... because of the self-restraint required in doing so forms an important basis of self-esteem.” (Gudykunst 1994, 42-43; Markus & Kitayama 1991, 226-229).

Gudykunstin mukaan kaikilla ihmisillä on käytössään nämä molemmat näkemykset itsestään; toinen näistä kuitenkin on dominoivampi. Yksilöidentiteetit sekä yksilöllisissä että yhteisöllisissä maissa perustuvat riippumattomaan malliin. Yhteisöllisissä kulttuureissa yksilön sosiaalinen identiteetti sen sijaan perustuu toisista riippuvaiseen malliin, kun se yksilöllisissä kulttuureissa voi perustua - ja usein perustuu - myös riippumattomaan käsitykseen itsestä. (Gudykunst 1994, 42-43.)

Kiinassa yksilön ja identiteetin tutkimus tai edes näiden käsitteiden määrittely kiinalaisesta näkökulmasta on perinteisesti ollut erittäin vähäistä. Tehdyt tutkimukset ovat yleensä koskeneet Taiwanin tai Hongkongin kiinalaisia, jotka ovat olleet enemmän kosketuksissa länsimaisiin kulttuureihin kuin mannerkiinalaiset. (Bond 1986, 236-237.) Aiheesta on kuitenkin kirjoitettu jonkin verran, lähinnä muita aiheita sivuten. Yangin (1981, 162) mukaan jopa Kiinan nopeimmin kehittyvissä osissa ihmisillä on edelleen tapana käyttäytyä sosiaalisesti odotetulla tavalla.

Yang ja de Bary määrittelevät molemmat kiinalaisen itsen kungfutselaisuuden kautta. Yangin (1992, 64) mukaan kungfutselaisuus itse asiassa rohkaisee yksilöä individuaalisuuteen, kuitenkin niin, että tämä käyttää itseään perheensä hyväksi. de Bary (1998, 25) puolestaan käyttää kungfutselaisesta individualismista termiä kungfutselainen persoonallisuus erotuksena länsimaiselle modernille käsitykselle individualismista. Hänen mukaansa kungfutselainen persoonallisuus ilmaisee yksilön arvoa ja arvokkuutta. Se tarkoittaa yksilöä,

joka on muotoutunut ympäröivässä kulttuurissa ja omassa sosiaalisessa yhteisössään kokonaiseksi persoonaksi.

3.8.3 Stuart Hallin näkemys identiteetin murtumisesta postmodernismin seurauksena

Aasialainen ja länsimainen identiteetti eli tavat, joilla kiinalainen ja suomalainen yksilö näkevät itsensä ja määrittelevät toisensa, poikkeavat siis toisistaan. Hallin (1988, 69) näkemyksestä, että kulttuuri saa meidät aikaan sosiaalisina yksilöinä voi johtaa ajatuksen, että myös eri kulttuurien tavat määritellä yksilö, yksilön asema ja aseman myötä lankeutuvat tehtävät ja rooli yhteiskunnassa poikkeavat toisistaan.

Erot minän määrittelyssä ja yksilön paikasta ja roolista yhteiskunnassa vaikuttavat kulttuuriseen sopeutumiseen ainakin sillä tavoin, että hämmennystä aiheuttavat helposti tilanteet, joissa yksilö poikkeaa odotetusta roolistaan vieraassa yhteiskunnassa. Usein yksilö ei itse edes ole tietoinen ympäristössään aiheuttamastaan hämmennyksestä, eikä tunnista kriittisiä tilanteita, sillä omasta näkökulmastaan katsottuna hän käyttäytyy tilanteeseen kuuluvalla tavalla. Tietoisuuden kehittäminen tunnistamaan kriittiset tilanteet edellyttää herkkyyttä ja halua tarkkailla vuorovaikutustilanteita, tunnistaa epäselvät tilanteet ja selvittää niiden syyt. Toisin sanoen se edellyttää halua kulttuuriseen sopeutumiseen.

Pohtiessamme näitä erilaisia identiteettejä, yhteiskunnallisia tehtäviä ja rooleja, ainoa eroja selittävä tekijä ei kuitenkaan ole kulttuurien välinen ero yksilön määrittelyssä. Osaltaan kyse on myös siitä, että suomalaisessa yhteiskunnassa on jo siirrytty elämään postmodernia kautta, kun kiinalainen yhteiskunta puolestaan on vasta modernisoitumassa.

Kirjassaan Identiteetti Hall kuvaa identiteetin käsityksen ja merkityksen muuttumista ja murtumista läntisen maailman siirtyessä modernismin ajasta postmodernismin kaudelle. Hän (1999, 21-23) selittää tätä ilmiötä erottamalla identiteetistä kolme keskenään varsin erilaista näkemystä: a) valistuksen subjektin, b) sosiologisen subjektin ja c) postmodernin subjektin.

Valistuksen subjekti oli hyvin individualistinen käsitys subjektista ja hänen identiteetistään. Subjektin näkemys perustui käsitykseen ihmisistä keskuksen omaavina, täysin yhtenäisinä yksilöinä, jotka oli varustettu järjellä, tietoisuudella ja toimintakyvyllä. Yksilön keskus koostui sisäisestä ytimestä, identiteetistä, joka sai alkunsa syntymisen yhteydessä. Yksilön elinkaaren aikana hänen identiteettinsä ikään kuin avautui pysyen kuitenkin olemukseltaan samanaikaisena koko yksilön olemassaolon ajan. Identiteetti oli olemukseltaan jatkuvaa tai itsensä kanssa identtistä.

Sosiologisen subjektikäsityksen mukaan identiteetti muodostuu minän ja yhteiskunnan välisessä vuorovaikutuksessa. Subjektilla on yhä sisäinen ydin tai olemus, identiteetti, joka muotoutuu ja muokkautuu jatkuvassa dialogissa ulkopuolisten kulttuuristen maailmojen ja niiden tarjoamien identiteettien kanssa. Sosiologinen subjektikäsitys heijastaa modernin maailman kasvavaa mutkikkautta, mutta myös tietoisuutta siitä, että valistuksen ajan subjektin näkemys sisäisen ytimen autonomiasta ja itseään kannattelevuudesta ei enää riitä, vaan

että identiteetti itse asiassa muodostuu suhteessa ”merkityksellisiin toisiin”, jotka välittävät subjektille tämän asuttamien maailmojen arvot, merkitykset ja symbolit eli kulttuurin.

Sosiologisessa käsityksessä identiteetti silottaa henkilökohtaisten ja julkisten maailmojen välistä kuilua. Projisoimalla itsemme näihin kulttuuriin identiteetteihin ja samalla sisäistämällä niiden merkitykset ja arvot - toisin sanoen, tekemällä ne osaksi itseämme - voimme liittää subjektiiviset tunteemme niihin objektiivisiin maailmoihin, joita asutamme sosiaalisessa ja kulttuurisessa maailmassa. Tällä tavoin identiteetti kursii subjektin rakenteeseen ja yksilön ympäristönsä. Se vakauttaa sekä subjektit että niiden asuttamat kulttuuriset maailmat ja tekee kummastakin vastavuoroisesti yhtenäisempiä ja ennustettavampia.

Kuitenkin sekä subjektit että sosiaaliset maailmat ovat nykyään kiihtyväsä liikkeessä. Subjektista, jolla aiemmin koettiin olevan yhtenäinen ja vakaa identiteetti, on tulossa pirstoutunut. (Vertaa Houtsonen 1996, 219-220.) Subjekti ei enää koostu yhdestä, vaan monista identiteeteistä, jotka ovat joskus ristiriidassa keskenään tai jopa toisiinsa nähden yhteen sopimattomia. Siitä identifikaatioprosessista, identiteettineuvottelusta, jolla olemme projisoineet itsemme kulttuuriin identiteetteihimme, on tulossa aiempaa avoimempi, moninaisempi ja ongelmallisempi.

Hallin (1999, 23) mukaan:

”Tämä tuottaa postmodernin subjektin, jota on käsitteellistetty subjektiksi, jolla ei ole kiinteää, olemuksellista tai pysyvää identiteettiä. Identiteetistä tulee ”liikkuva juhla”; se muotoutuu ja muokkautuu jatkuvasti suhteessa niihin tapoihin, joilla meitä representoidaan tai puhutellaan meitä ympäröivissä kulttuurisissa järjestelmissä. Subjekti ottaa eri identiteettejä eri aikoina, eivätkä nämä identiteetit ryhmitä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi minkään eheän ”minän” ympärille. Sisällämme on ristiriitaisia ja eri suuntaan tempoilevia identiteettejä, minkä vuoksi identifikaatiomme vaihtelevat jatkuvasti. Jos tunnenme, että meillä on yhtenäinen identiteetti kohdusta hautaan, tämä johtuu ainoastaan siitä, että olemme rakentaneet lohduttavan tarinan tai ”minäkertomuksen” itsestämme”.

Hallin näkemyksen mukaan suomalaisella postmodernilla yksilöllä on eri aikoina ja eri tilanteissa käytettävissään eri identiteettejä. Yhdistettynä luvussa 3.10.2 esitettäviiin Banksin (1984, 188-189) ajatukseen etnisen identiteetin vahvuuden vaikutuksesta siihen, millainen yksilön suhtautuminen on vieraita kulttuureita kohtaan ja Suen & Suen (1990, 112-116) näkemykseen yksilön etnisen identiteetin muutosprosessista akkulturaation aikana voi Hallin teoriasta vetää johtopäätöksen, että postmodernin, elämänsä aikana useita kulttuurisia kokemuksia hankkivan yksilön kulttuurinen sopeutuminen on vaiheittain etenevä prosessi. Jokaisen kulttuurisen sopeutumisen kokemuksen seurauksena hänen etninen identiteettinsä kokee muutoksia. Joutuessaan seuraavaan kulttuurisen sopeutumisen tilanteeseen hänen edellisen kokemuksen muokkaama etninen identiteettinsä aktualisoituu, jolloin henkilökohtainen kasvu- tai muutosprosessi voi edelleen jatkua. Ilmiön kehittyminen vahvuudeksi tosin edellyttää yksilön onnistunutta etenemistä Banksin ja Suen & Suen kuvaamilta tasoilta toisille. Epäonnistuessaan tässä prosessissa yksilön identiteetti pirstaloituu entisestään ja kulttuurinen sopeutuminen vaikeutuu. Tämän ajatuksen perusteella yksilön ensimmäinen kulttuurisen sopeutumisen kokemus olisi erityisen merkitykselli-

nen hänen tulevia sopeutumisen kokemuksiaan ajatellen. *Se selittää osaltaan myös miksi useita kulttuurisen sopeutumisen kokemuksia omaava yksilö näyttää sopeutuvan helpommin ja osaavan toimia uuteen kulttuuriin siirtyessään, vaikka uusi kulttuuri olisikin erilainen kuin ne, joista hänellä aikaisemmin on kokemusta.*

3.9 Toiseus, vieraus, muukalaisuus

Toiseuteen, vierauteen ja muukalaisuuteen liittyvällä teoriaosuudella pyrin kuvaamaan sitä, mitkä seikat vaikuttavat tai voivat vaikuttaa eri kulttuuripiiristä tulevien henkilöiden kohtaamiseen tai henkilön sopeutumiseen toiseen kulttuuriin. Tässä osuudessa esitetyt asiat vaikuttavat yksilön käytökseen ja asenteisiin pikemminkin tiedostamattomalla kuin tiedostetulla tasolla.

Toisen ja vieraan käsitteet ovat läheisesti yhteydessä identiteetin käsitteeseen - siihen, keitä me olemme ja keitä me emme ainakaan ole. Joutuessamme vieraaseen ympäristöön tämä identiteettineuvottelu ei välttämättä ole itsestään selvä, vaan se saattaa tulla kokijalleen yllätyksenä. Määritellessämme toista itsemme kautta emme ole vapaita myöskään arvottamisesta. Ihmismielelle on luonteenomaista, että oma ja tuttu koetaan hyväksi ja oikeaksi ja vieras pelottavaksi ja torjumisen arvoiseksi.

Kysymys, missä kaikkialla toiseus on ja onko se vain ulkoista vai löytyykö se myös meidän sisältämme, on ongelmallinen. Lähtökohtani tässä työssä on, että toiseus on molempia. Ulkoisen toiseuden työstämisellä on yhteys lähinnä etniseen identiteettiin ja sisäistä toiseuttamme työstäessämme henkilökohtainen yksilöidentiteettimme muuttuu. Lisäksi toiseuteen liittyvää ajatteluamme rajoittavat monet arvot, ajatukset ja asenteet, jotka olemme sisäistäneet samalla, kun olemme sisäistäneet oman kulttuurimme ja joita emme välttämättä edes tiedosta omaksuneemme.

Käsittelen seuraavaksi eurooppalaisten tapoja suhtautua toiseen oman maansa rajojen ulkopuolella ja kiinalaisten tapoja suhtautua toiseen omassa maassaan. Vieraassa yhteiskunnassa on helppo tajuta olevansa itse toinen sen sijaan, että - mihin kotona on tottunut - muut olisivat toisia. Toiseuden kokeminen henkilökohtaisesti on monelle uusi asia ja vieraassa kulttuurissa se saattaa aluksi tulla yllätyksenä. Kun joudumme määrittelemään itsemme toisen kautta, löydämme ehkä itsestämme ja ajattelustamme sellaisia puolia, joita emme ole aiemmin tienneet kantavamme mukanaamme.

Hallin (1999, 122) mukaan eurooppalaisille tyypillisiä diskursiivisia strategioita lähestyä toista ovat:

1. Idealisoiminen,
2. Omien halua ja halveksuntaa koskevien fantasioiden projisoiminen kohteisiin,
3. Kyvyttömyys tunnistaa ja kunnioittaa eroja ja

4. Taipumus projisoida eurooppalaiset kategoriat ja normit toisiin, nähdä meidän ja muiden ero eurooppalaisen havainto- ja representaatiojärjestelmän lävitse.

Kaikkia näitä strategioita tukee myös stereotyyppistämisenä tunnettu prosessi. Stereotyyppillä tarkoitetaan yksipuolista kuvausta, joka syntyy kun mutkikkaat erot pelkistetään: kohteen erilaiset piirteet sulautetaan yhteen ja tiivistetään yhdeksi kuvaksi. Tämä liioiteltu yksinkertaistus kytketään sitten tiettyyn ihmisryhmään tai paikkaan, missä ne määrittävät tuon kohteen olemusta. (Hall 1999, 122.)

Stereotyyppit voivat olla positiivisia tai negatiivisia riippuen siitä, liitämmekö toiseksi kokemaamme positiivisia vai negatiivisia arvoja ja/tai miellejohdoksia. Molemmat ovat kuitenkin kulttuurisen sopeutumisen kannalta haitallisia, sillä ne estävät meitä näkemästä ja kokemasta asioita sellaisina kuin ne todella näyttäytyvät meille.

Kiinalaisten tapa suhtautua toiseen, nimenomaan vierasmaalaiseen omassa maassaan, puolestaan pohjautuu maan historiaan ja yhteiskunnassa omakuttuun arvomaailmaan.

3.9.1 Kristevan muukalaisuus

Kristevan (1992, 190-196) perusajatus, joka pohjautuu Freudin käsityksiin on, että muukalaisuus asuu meissä itsessämme: me olemme itsellemme arvoitussellisia ja outoja. Näin ollen muukalaisuuden kokemus on universaali ja sekä ajasta että paikasta riippumaton. Muukalaisuus on meissä itsessämme oleva minuuden kätkeyty puoli, kammottava tiedostamaton, jonka epäonnistunut torjunta johtaa epävarmuuteen. Tuo kammottava sisällämme on sidoksissa toista koskeviin toiveisiimme ja pelkoihimme. Kun pakenemme tai vastustamme muukalaista, taistelemme itse asiassa omaa tiedostamatonta vastaan, oman "puhtaamme" "epäpuhdasta" vastaan. Vasta kun kykenemme tunnistamaan muukalaisen itsessämme, säästymme inholta muukalaista kohtaan toisessa. Muukalaisuus alkaa oman erilaisuuden tiedostamisesta ja päättyy, kun näemme itsemme muukalaisina, sillä "jos minä olen muukalainen, muukalaisia ei ole". (Kristeva 1992, 13, 196.)

Ulkoisen muukalaisuuden Kristeva (1992, 30) näkee vierautena uudessa ympäristössä. Se tarkoittaa kaikesta tutusta luopumista ja on eräänlainen orpouden tila, jossa oma identiteetti ohenee. Muukalaisuus tarkoittaa luopumista perheestä, äidinkielestä ja isänmaasta (Kristeva 1992, 38-39), mikä alkajaisiksi saattaa tuntua vapauttavalta. Oman äidinkielen menettäminen jättää kuitenkin ilmaisun vajaaksi, sillä käsitteet saavat sisältönsä vain äidinkielessä. Tällöin yksilö ei löydä ilmaisutapaa ajatuksilleen ja tunteilleen. Vieraalla kielellä kommunikointi jää helposti pinnalliseksi sanahelinäksi ja kahden kielen väliin puutoaminen, kielettömyyden tunne, saattaa aiheuttaa lamaannuksen tunteita. (Kristeva 1992, 25, 39.)

3.9.2 Etnosentrismi suhteessa toiseuteen

Etnosentrismi tarkoittaa sitä, että olemme taipuvaisia selittämään ja arvottamaan muita kulttuureita oman kulttuurimme lähtökohdista käsin (Sumner 1940, 13). Kyseessä on ihmiselle varsin luonnollinen tapa suhtautua vieraaseen; etnosentrismi eli omaryhmäkeskeisyys näyttääkin olevan ihmisen pysyvimpiä kulttuurisia ominaisuuksia. (Alho 1994, 71.) Jokainen yksilö on johonkin pisteseen saakka etnosentrinen. Vaikka on mahdollista saavuttaa alhainen etnosentrisyyden aste, täydellinen etnosentrittömyyden tila ei kuitenkaan ole mahdollinen. (Gudykunst 1994, 78.)

Kaikki ihmiset kuuluvat syntymästään asti johonkin kulttuuriympäristöön ja sitä edustavaan ryhmään, jonka arvot ja itsestään selvät perusolettamukset olemme sisäistäneet. Meillä on tapana pitää omaa kulttuuriamme korkeinta sivistysastetta edustavana, muita kulttuureja parempana ja loogisempänä. Muut kulttuurit ovat mielestämme joko takapajuisia tai kehittyneitä sen mukaan, missä määrin ne muistuttavat omaamme tai sisältävät arvoja, joita emme voi hyväksyä. (Raunio 1994, 111; Gudykunst 2004, 130). Etnosentrismin mukaan toisen kulttuurin etniset piirteet nähdään helposti riittämättöminä malleina, jotka tulee korjata koulutuksen avulla tai pakkokeinoin. Etnosentriset piirteet myös korostuvat erityisesti eurooppalaisessa kulttuurissa. (Kupiainen 1994, 29.) Mitä etäisempi ja vieraampi kulttuuri on kysymyksessä, sitä suurempi on vaara arvottaa vierasta kulttuuria vain omista lähtökohdista käsin (Salminen 1998, 68).

Vaikka katsoisimme etnosentrismin olevan yhteisöelämän perusluonteelle ominainen piirre, sen haitallinen vaikutus on helppo nähdä. Liiallinen omaryhmäkeskeisyys johtaa suvaitsemattomuuteen vieraita kulttuureja kohtaan. Etnosentrisille on tyypillistä negatiivisten kulttuuristen stereotyyppien luominen, joka äärimmilleen vietyinä synnyttää rasismia ja kiihkonationalismia. On siis hyödyllistä tiedostaa omat etnosentriset asenteensa muita kulttuureja kohtaan, sillä se on ainoa tie kohti tasa-arvoista kohtaamista toisen kulttuurin edustajan kanssa.

3.9.3 Etnorelativismi suhteessa toiseuteen

Etnorelativismin mukaan kaikki kulttuuriin liittyvät ilmiöt on suhteutettava kulttuuriympäristönsä mukaan (Gudykunst 2004, 131-132; Salminen 1998, 69). Etnorelativismi edellyttää, ettei kulttuureja voi arvioida yhden ja absoluuttisen eettisen tai moraalisen perspektiivin perusteella. Arvioinnit ovat aina suhteessa taustaan, josta käsin ne syntyvät ja siksi yhdenkään kulttuurin arvoja ei voi sellaisinaan pitää parempina tai huonompina kuin muitten kulttuurien vastaavia arvoja.

Etnorelativismin vaikutuksesta kulttuurikäsite pluralisoitui ja tasa-arvoistui. Etnorelativismi edellyttää, että tutkija vieraita kulttuureja ja niiden ilmiöitä tutkiessaan yrittää välttää oman kulttuurinsa käyttämistä mittarina. Tähän sisältyy ajatus muiden kulttuurien lähtökohtien kunnioittamisesta ja niiden periaatteellisen arvon tunnustamisesta. Kulttuuriset arvot ovat kunkin yhteisön sosiaalisen prosessin tuotteita ja sillä tavoin ehdollistettuja. Näin ollen

kulttuuristen arvostelmat ovat valideja ainoastaan sen kulttuurisen kontekstin sisällä, johon lausuja kuuluu. (Alho 1994, 82.)

Etnorelativismiin vahvuus piilee siinä, että samalla kun huomaamme, että maailmasta löytyy lukemattomia erilaisia tapoja toimia ja ajatella ja tiedostamme oman kulttuurimme suhteellisuuden, ymmärrämme myös, ettemme voi tyrkyttää tapojamme ja ajatuksiamme absoluuttisen oikeina muille. Etnorelativismi on myös mielekäs ja inhimillinen asenne silloin, kun tarkoituksena on pyrkiä kunnioittamaan muiden kulttuurien lähtökohtia, tunnustaa niiden periaatteellinen arvo ja pyrkiä maksimaaliseen objektiivisuuteen niiden tutkimisessa. Ongelmalliseksi se muodostuu silloin, kun vieraan kulttuurin piirissä esiintyy sellaisia ilmiöitä, jotka tuntuvat sotivan koko ihmisyyden kunnioitusta vastaan. Etnorelativismi ei voi olla universaali, kaiken kattava periaate, sillä on tilanteita, jolloin vieraan kulttuurin arvoihin on pakko ottaa kantaa. Esimerkiksi Kiinassa yhden lapsen politiikan myötä yleistynyt tyttölasten abortointi tai surmaaminen on asia, jolta ei saisi ummistaa silmiään. Vaarallista etnorelativismissa on, että sitä on helppo käyttää tekosyynä silloin, kun ei halua ottaa kantaa vaikeisiin asioihin.

3.9.4 Orientalismi

Orientalismin käsitteen ja historian tunteminen on tarpeellinen, jotta voisimme ymmärtää, kuinka länsimaiset ihmiset ovat asennoituneet ja ehkä osittain vieläkin tiedostamattaan asennoituvat Itää tai Orienttia kohtaan. Vastapainoksi orientalismin käsitteelle esitän lyhyesti myös, kuinka Kiinan oma historia muo- vaa kiinalaisten käsityksiä muukalaisia kohtaan. Molemmista historiallisista tavoista suhtautua vieraaseen paistaa läpi etnosentrismi ja stereotypiat. Näistä suhtautumistavoista on kuitenkin hyvä olla tietoinen, jotta tiukan paikan tullen voisi ymmärtää kohtaamisissaan tilanteissa ihmisten asenteita ja käyttäytymistä. Lisäksi tuntemalla asian taustoja voi itse pyrkiä minimoimaan etnosentrismien tiedostamattomat vaikutukset omista asenteistaan ja käyttäytymisestään.

Orientalismin synty perustuu kulttuurin käsitteen ja kulttuurin tutkimuksen historiaan. Kulttuurin käsite pohjautuu alun perin latinankieliseen sanaan *colere*. Aluksi käsitteellä tarkoitettiin maan viljelystä ja puutarhan hoitoa, mutta myöhemmin se on käynyt läpi useita muutoksia. 1700-luvulla kulttuurilla alettiin tarkoittaa länsimaisten yhteiskuntien ihmisten elämäntapojen ja arvojen muodostamia kokonaisuuksia ja vasta 1900-luvulla käsite laajeni tarkoittamaan myös muita kuin länsimaisia yhteiskuntia. Kulttuurin käsitteen arvottava ja luokitteleva sävy on siis historiallisesti voimakas: kulttuuri on vallankäytön käsite. (Kupiainen & Sevänen 1996, 7.)

Myös orientalismi siis on eurooppalainen käsite ja saanut alkunsa siitä, että Eurooppa on tarvinnut toista itsensä määrittelyyn (Said 1987, 5-7). 1800-luvulla kulttuuriantropologia oli pitkälti sitä, että tutkijat luokittelivat maailman kansoja kulttuurisen evoluution jatkumoon, mikä näkökulma oli avoimesti arvoperusteinen ja eurooppalaisen kulttuurin ylemmyyttä korostava. Tässä tarkastelussa eurooppalaisen yhteiskunnan katsottiin edustavan sivilisaatiokehityksen huippua. Koska evoluutioteoria, joka perustui olennaisesti ylem-

pi/alempi, kehittynyt/kehittymätön tai sivistynyt/sivistymätön -hierarkioihin, antropologinen tutkimus oli omiaan vahvistamaan kolonialismia ja imperialismia. Se teki ”primitiivisten heimojen sivistämisestä” eli länsimaisesta näkökulmasta katsottuna tuntemattomien ja outojen kulttuurien haltuun ottamisesta oikeutettua. Kulttuurirelativismiin sääntöjen huomioiminen on tullut leimaa-antavaksi kulttuuriantropologisessa tutkimuksessa vasta 1900-luvulla.¹² (Söderholm 1994, 119-120.) Ei olekaan sattumaa, että kolonialismi palautuu kulttuurin kanssa yhteiseen latinankieliseen kantasanaan *colere* (Kupiainen & Sevänen 1996, 7).

Maantieteellisenä alueena orientti määritellään eri yhteyksissä ja eri puolilla maapalloa eri tavoin. Länsimaisen ihmisen näkökulmasta se viittaa kaukaisuuteen, valtameren takaisuuteen maihin, joihin voi luontevasti liittää eksoottisuuden, primitiivisyyden tai villeyden määreet. 1800-luvun vastakkainasettelussa länsimaat edustavat rationaalista, hillittyä, kultivoitua elementtiä, kun taas ei-länsimaiset kulttuurit luokitellaan irrationaaliseksi, villeiksi ja kesyttämättömiksi.

Saidin (1987, 42) mukaan orientalismin ytimen muodostaa peruuttamaton erottelu lännen ylemmyyden ja orientin alemmuuden välillä. Hän on kiinnostunut siitä, miten valta ja toiseuden tutkimus ovat kietoutuneet yhteen ja siitä, miten länsi on luonut orientista toisen ja tämän tehdessään pidättänyt itsellään vahvan subjektin aseman. Saidille orientalismin merkitsee kolmea eri asiaa: ensinnäkin orientin tutkimiseen ja opettamiseen liittyvää akateemista traditiota, joka uusintaa orientalismia; toiseksi sitä ajattelutapaa, jossa orientti ja länsi asetetaan vastakkain ja jossa länsimaat haluavat pitäytyä ja kolmanneksi orientin hallitsemista, jossa länsimaat pyrkivät asiantuntijoina dominoimaan orienttia koskevissa päätöksissä. (Said 1987, 2-7).

Saidin mukaan tutkimatta orientalismia on mahdotonta ymmärtää, kuinka systemaattisesti ja järjestelmällisesti Eurooppa tuotti orientin ajatuksen niin poliittisesti, sosiologisesti, sotilaallisesti, ideologisesti, tieteellisesti kuin mielikuvituksellisesti. Hänen näkemyksensä mukaan tämän takia orientti ei voi olla vapaan ajatuksen tai toiminnan kohde. Kaikkien, jotka ovat jollakin tavalla orientin kanssa tekemisissä, tulisi huomioida orientalismin aiheuttamat rajoitteet ajattelussaan. Hän ei väitä, että orientalismin määrittäisi suoraan sen, mitä orientista voi sanoa, mutta hän väittää, että orientalismin on länsimaiden kulttuurissa sisäistetty erilaisten poliittisten ja intellektuaalisten intressien verkosto, joka vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja joka sen vuoksi tulisi ottaa huomioon orienttia lähestyttäessä mikäli halutaan pysytellä objektiivisina. (Said 1987, 3.)

Said viittaa tutkimuksissaan pääosin Lähi-itään eli etupäässä orientin islaminuskoiseen alueeseen. Puolustan kuitenkin Saidin teorian käyttämistä tässä työssä sillä, että Saidin mukaan länsimainen koulutus varustaa sen läpikäyneet ihmiset tietyillä ajatusmalleilla. Hän kyseenalaistaakin koulutetun ihmisen suodattimia ja kykyä irtautua näistä opituista ajatusmalleistaan. Myös Kiinan tut-

12 Karttunen (1992, 274-279) on kirjassaan Itää etsimässä kuvannut sinologian kehittymistä ja Kiina-tutkimuksen muotoja, tuloksia ja asenteita 1700-1900 -luvulla hyvin pitkälle samalla tavoin kuin Söderholm yleisesti orientin tutkimusta tuona aikana.

kimus on läpikäynyt orientalismin eri vaiheet. 1700-luvun lopulle saakka Kiinan tutkimus oli - vaikkakin vähäistä eikä tieteellisesti kovin luotettavaa - kuitenkin asenteeltaan asiallista. 1700-luvun loppupuolella nämä asenteet muuttuivat. Kun Kiina oli aikaisemmin nähty sofistikoituneena keisarikuntana, se alettiin nyt nähdä pikemminkin ”hyväntahtoisten villien” valtakuntana. Tähän negatiiviseen Kiina-kuvan syntyyn vaikutti nimenomaan eurooppalaisten lisääntynyt itsetunto ja ajatus oman sivilisaation ylemmyydestä. (Karttunen 1992, 274-279; Huotari & Seppälä 1999, 512-518.)

3.9.5 Kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin

Myös Kiinassa suhtautuminen ulkomaalaisiin on historiallisesti ollut omakeskeistä. Sen pohjana on käsitys Kiinasta universumin keskustana *Zhong guo* ja siitä, että muut maat ovat perifeerisiä ja sijaitsevat kaukana maailmankaikkeuden keskustasta. Perinteisissä kiinalaisissa kuvauksissa muista maista ulkomaalaiset nähtiin usein mystisten tarinoiden eksoottisina ilmentyminä, heidät samaistettiin usein eläimiin tai lintuihin ja heitä kuvailtiin alentuvasti tai tarkoituksellisen halventavalla tavalla. (Spence 1999, 119). Käsitys Kiinasta *Zhong guo*’na elää vieläkin vahvana kiinalaisessa kulttuurissa ja kiinalainen kansallinen identiteetti on vahva (Zheng 1999, 10-11.) Jakobsonin ja Sarvimäen (2001, 169) mukaan suureen osaan kiinalaisista pätee edelleen myös Kiinan modernin kirjallisuuden isänä tunnetun Lu Xun’in huomio 1900-luvun alusta: ”Kiinalaisilla on kautta aikojen ollut vain kaksi tapaa suhtautua ulkomaalaisiin, heitä katsotaan joko ylöspäin ihailien tai alaspäin, ikään kuin he olisivat viljelejä eläimiä.” Lu Xun’in mukaan kiinalaiset eivät koskaan ole pystyneet kohtelevaan ulkomaalaisia ystävinään tai kohtaamaan heitä tasavertaisina ihmisinä.

Kiinan alkaessa avautua maahan toivottiin ulkomaalaisia asiantuntijoita ja sijoittajia ja Kiinan johto pyrki vaikuttamaan ulkomaalaisten mielipiteisiin Kiinaa kohtaan propagandan avulla. Propaganda suunnattiin paitsi suoraan ulkomaalaisille¹³, mutta myös niille kiinalaisille, jotka olivat tekemisissä ulkomaalaisten kanssa ja joiden toivottiin levittävän poliittisesti korrektia sanomaa Kiinasta (Brady 2003, 190-193, 217). Kiinan pragmaattinen suhtautumistapa ulkomaalaisia kohtaan paljastuu kuitenkin Deng Xiaopingin ja Jiang Zeminin ajan propagandamateriaaleissa, joissa 1990-luvulla toistuu usein fraasi ”use foreigners as a bridge” *yi qiao wei qiao* (Brady 2003, 224). Kun ulkomaalaisten määrä ja toiminta Kiinassa 1990-luvun loppupuolelle tultaessa kasvoi, tarve kontrolloida heidän toimintaansa korostui. Valtio säänteli muun muassa ulkomaalaisten työ- ja asuinpaikkaoikeuksia perustellen toimintansa sillä, että ”useat ulkomaalaiset ovat tekemisissä prostituution, salakuljetuksen ja huumeiden kanssa”. Ulkomaalaisten ja kiinalaisten yksityishenkilöiden väliset tapaamiset olivat tiukasti kontrolloituja ja heidät pyrittiin pitämään erillään toisistaan. Lisäksi kiinalaisia muistutettiin siitä, että kiinalaiset (insiders) ja ulkomaalaiset (outsiders) ovat erilaisia, ”eikä Kiinan avautumisesta saa seurata kurin höltymistä yhteiskunnassa”. (Brady 2003, 230-232). Tällä hetkellä edellä mainitun kaltainen kontrolli

13 Esimerkkinä vuonna 1981 perustettu, Kiinassa asuville ulkomaalaisille suunnattu sanomalehti *China Daily*, joka edelleen toimii propagandan levittämisen välineenä.

on jo suurimmaksi osaksi purettu, mutta tämä ulkomaalaisiin liittyvä lähihistoria ei voi osaltaan olla vaikuttamatta siihen, kuinka nykypäivän kiinalaiset suhtautuvat ulkomaalaisiin. Valtion uskotaan edelleen jatkavan ulkomaalaisiin kohdistuvaa toimintaansa päämääränään kaksi asiaa: 1) kasvattaa uhkakuvaa ulkomaista kiinalaisten keskuudessa ja 2) kasvattaa Kiinan vaikutusvaltaa ja kannustaa ulkomaisia sijoittajia tulemaan Kiinaan.

Kiinalaisten suhtautumiseen ulkomaalaisiin vaikuttaa moni jo aiemmissa luvuissa käsitelty asia. Sosiaalisten suhteiden jaossa sisä- ja ulkopiirin edustajiin ulkomaalaiset kuuluvat ulkopiirin uloimmalle reunalle ja kungfutselaisuuteen sisältyvä eron tekevä rakkaus määrittää ainakin osittain suhtautumistapaa heihin. Sosiaalisten suhteiden merkitys Kiinassa kuitenkin osaltaan vaikuttaa myös suhtautumistapaan ulkomaalaisia kohtaan ja lisäksi siihen vaikuttaa kiinalainen viestintäkulttuuri.

Yangin (1994, 121) mukaan Kiinassa tuntuu vallitsevan yleinen käsitys, että ihmissuhteet länsimaissa ovat persoonattomia (impersonal), irrallisia (detached), mekanistisia (mechanistic) ja kärsivät ganqing'in puutteesta (devoid of ganqing). Ganqingin Yang määrittelee erityiseksi tunnesiteeksi, joka vallitsee pitkäaikaisissa ja läheisissä ihmissuhteissa: esimerkiksi vanhempien ja lasten tai aviopuolisoiden välillä.

Bondin (1991, 56-57) mukaan ulkomaalaisia ei ole edes mainittu kungfutselaisuuteen sisältyvässä viidessä ihmisten välisessä perussuhteessa. Näin ollen kiinalaista käyttäytymistä suhteessa heihin ei ohjaa muu syy kuin oman edun ajaminen. Hän kuvaa tätä Sun Long-Jin (1983) kirjoituksen avulla:

“We may say that from birth, a Chinese person is enclosed by a network of interpersonal relationships which defines and organizes his existence, which controls his Heart-and-Mind. When a Chinese individual is not under the control of the Heart-and-Mind of others, he will become the most selfish of men and bring chaos both to himself and to those around him.”

Bond jatkaa, että ainoa kiinalaiseen kulttuuriin varsinaisesti sisältyvä asia, joka saattaa vaikuttaa kiinalaisten suhtautumiseen ulkomaalaisiin, on kungfutselaisuuden kultainen sääntö (the golden rule of Confucius): “älä tee toisille mitään sellaista mitä et haluaisi heidän tekevän sinulle” (do not do unto others as you would not have them do unto you). Sääntö ei kuitenkaan rohkaise yksilöä avuliaisuuteen tai muiden ihmisten lähentymiseen vaan siinä on pikemminkin negatiivinen lataus. Kungfutselaisuuden kultainen sääntö on seurauksiltaan erilainen kuin kristinuskon ohje ”älä tee muille niin kuin et haluaisi itsellesi tehtävän” (doing unto others as you would have others do unto you), joka on lataukseltaan positiivinen ja joka rohkaisee toisen ihmisen aktiiviseen lähentymiseen. (Bond 1991, 56-57).

Bondiin (1991, 56-57) perustuen voi päätellä, että koska kulttuuri ei aseta yksilöä kohtaan vaatimuksia sosiaalisen käyttäytymisen muodoista ulkomaalaisia kohtaan, ulkomaalaisen asema ja toimintaedellytykset esimerkiksi guanxissä ovat kyseenalaiset. Chen ja Kao (1991, 219-232) ovat tutkineet ulkopuolisen henkilön (outsider) asemaa taiwanilaisessa guanxissä. Heidän mukaansa ulkopuolisten henkilöiden on mahdollista muuttaa asemaansa Hwangin (1987, 944-

974) määrittelemässä guanxipelissä ja siihen on erilaisia tapoja. Asemaa on mahdollista muuttaa lähinnä tasapuolisuuden sääntöön (equality rule) perustuvasta välineellisestä suhteesta (instrumental tie) sekalaiseksi suhteeksi (mixed tie). Perheenjäsenten väliseksi (expressive tie) suhteeksi, jota ohjaa tarpeen sääntö (need rule), sitä ei verisiteiden puuttumisesta johtuen kuitenkaan saa muuttumaan. On kuitenkin huomioitava, että Chen ja Kao (1991, 219-232) tutkivat yleensä ottaen ulkopuolisten, ei ulkomaalaisten, henkilöiden asemaa guanxissa. Ottaen huomioon ulkomaalaisten puuttumisen kokonaan kungfutse-laisuuden määrittämien ihmisten välisten viiden perussuhteen joukosta, on kyseenalaista, voiko ulkomaalaisilla olla ollenkaan varsinaista asemaa kiinalaisessa guanxissa.

Kiinalaisten käytökseen ulkomaalaisia kohtaan vaikuttavat kuitenkin ne säännöt, jotka kuuluvat kiinalaiseen viestintään. Gaon (1998, 170-176) mukaan kiinalaiseen kulttuuriin sisältyy viisi pääasiallista viestinnän strategiaa: 1) *han xu*, eli ennalta tunnettu (implicit) puhetapa, 2) *ting hua*, eli kuuntelukeskisyys (listening-centeredness), 3) *ke qi*, eli kohteliaisuus (politeness), 4) *zi ji ren*, eli omaryhmäkeskeisyys (focus on insiders) ja 5) *mian zi*, eli kasvoihin keskittyvä (face-directed) viestintästrategia. Viestinnän strategiat kuvaavat kiinalaista kulttuuria ja ovat ilmentymiä muun muassa high/low context -kulttuureihin liittyvästä epäsuorasta viestinnästä, kasvojen merkityksestä, omaryhmäkeskeisyydestä, itsen muodostumisesta sosiaalisessa kontekstissa, harmonian säilyttämisen vaatimuksesta ja sosiaalisen hierarkian merkityksestä. Näillä kaikilla on myös merkitystä kiinalaisen ja ulkomaalaisen välisessä viestinnässä. Gao (1998, 170-176) korostaa kuitenkin etenkin *ke qi*'n, kohteliaisuuden, merkitystä kiinalaisen käyttäytymisessä ulkomaalaista kohtaan.

Gaon (1998, 170-176) mukaan yksilön käytöksen muita kohtaan tulee *ke qin* mukaisesti olla harkitsevaista (thoughtful), hienokäytöksistä (mannerly), miellyttävää (pleasant) ja sivistynyttä (civil fashion). *Ke qi*'n mukaisesti käyttäytyvä kiinalainen isäntä tekee kaikkensa, jotta hänen vieraansa viihtyisi. Vieraan velvollisuus puolestaan on olla olematta vaivaksi. Tähän liittyy *ke qi rituaalina*: se, että tarjottaessa jotakin kuuluu vieraan ensin kieltäytyä kahdesti ja vasta kolmannella kerralla myöntyä tehtyyn ehdotukseen. Kuitenkin kohteliaisuuden säännöt vaihtelevat viestinnän suuntautuessa ryhmän sisä- tai ulkopuolisiin siten, että mitä ulkopuolisempi vastapuoli on, sitä kohteliaampaa on viestintä - oman perheen jäsenten kanssa kommunikoidessa viestintä saattaa olla varsin suoraa. Gaon (1998, 176) mukaan ryhmän sisä- ja ulkopuolisiin jakamisen perinne kiinalaisessa viestinnässä saattaa aiheuttaa kiinalaisille suuria vaikeuksia kommunikoinnissa ulkomaalaisten kanssa, sillä monet kiinalaiset eivät tunne oloansa kotoisaksi ollessaan tekemisissä ulkomaalaisen kanssa. Usein kiinalaiset käyttävätkin tässä tilanteessa kolmannen, usein molempien osapuolien tuteman osapuolen läsnäoloa tasapainottaakseen tilanteen ennalta-arvaamattomuutta.

Kiinalaisten käsitys ulkomaalaisista ei näy heidän käytöksestään. Kiinalaiset osoittavat suurta vieraanvaraisuutta sekä aasialaisia että ulkomaalaisia kohtaan. Tämä johtuu pitkälti yhteiskunnassa yleisesti sisäistetyistä arvoista ja harmonian vaatimuksesta. Yhteisöllisen kulttuurin jäsenenä kiinalaisten sosiaa-

liset taidot ovat yleensä hyvät ja he osaavat käyttäytyä harmoniaa rikkomatta, vaikka ulkomaalainen rikkoisikin hyvän käytöksen rajat. Toisaalta, kuten sanottu, kiinalaisten suhtautumiseen vaikuttavat myös kungfutselaisuuden käsitykset. Kungfutselaisuus määrittelee jokaisen yksilön paikan yhteiskunnassa ja yksilön status määrää tavan, jolla häntä kohdellaan. Kolmas tärkeä tekijä kiinalaisten suhtautumisessa ulkomaalaisiin on kasvojen käsite ja siihen kuuluva tarve sekä omien että muiden kasvojen suojelemiseen.

3.10 Kulttuurishokki akkulturaation osana

Kulttuurishokki on osa yksilön akkulturaatioprosessia vieraassa kulttuurissa. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä akkulturaatio synonyyminä sopeutumiselle. Samalla kulttuurishokki on eräänlainen kehityskriisi, jossa ihminen joutuu tarkistamaan omaa sisäistä maailmaansa tarkastellessaan sitä suhteessa uuteen outoon kulttuuriin. Se on myös sosiaalistumisprosessi, jonka lopputulokseen vaikuttavat paitsi yksilön motivaatiot, myös hänen laajemmat kykynsä mukautua uusiin vaatimuksiin. (Raiskio 2002). Vaikka kulttuurishokki sanana kuulostaakin ainoastaan kielteiseltä, sisältyy siihen kuitenkin myös oppimisen ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus ihmisen joutuessa tiedostamaan oman ajattelunsa lähtökohtia ja asettamaan kyseenalaiseksi oman maailmankuvansa (Pedersen 1994, 100). Oman kulttuurin peilautuessa erilaisuutta vasten ihmisellä on mahdollisuus tarkastella omien arvojen ja tapojensa yleispätevyyttä. Parhaimmillaan tapauksessa hän kasvaa etnosentrismistä *etnorelatiivisuuteen*, eli ymmärtämään erilaisten etnisten ryhmien välistä suhteellisuutta.

Yksilöiden väliset erot vaihtelevat paljon sen suhteen, kuinka he kokevat kulttuurishokin. Kokemukseen vaikuttavat muun muassa persoonalliset tekijät ja henkinen kapasiteetti, vieraassa kulttuurissa oleskelun kesto, aikaisemmat vastaavat kokemukset sekä oman ja kohdattavan kulttuurin erilaisuus. Mitä pidempi maantieteellinen ja kulttuurinen välimatka lähtö- ja tulomaan välillä on, sitä suurempia ovat sopeutumisvaikeudet ja sitä todennäköisempi on kulttuurishokki. (Kupiainen 1994, 46; Grant & Ladson-Billings 1997, 75.) Myös henkilön motivaatiolla eli sillä, miksi vierasta kulttuuria pyrkii ymmärtämään, on vaikutusta kulttuurishokin kokemuksen voimakkuuteen. Raunion (1994, 116) mukaan kulttuurierot vaikuttavat eniten ihmisiin, jotka ovat motivoituneita tutustumaan vieraan kulttuurin edustajiin ja heidän toiminta- ja ajatusmallihinsa pintaa syvemmillä. Näin ihmiset, jotka haluavat vain selvitä jokapäiväisestä elämästä uudessa ympäristössä, olisivat vähemmän alttiita voimakkaalle kulttuurierojen kokemiselle.

Oberg (1960, 177-179) on ensimmäinen tutkija, joka on käyttänyt kulttuurishokin käsitettä. Hänen mukaansa kulttuurishokissa on itse asiassa kyse uuden kokemuksen shokista. Uusi kulttuuri on epämiellyttävä yllätys tai se koetaan shokkina, osaksi koska sen mukanaan tuomat tuntemukset ovat odottamattomia ja osaksi, koska kokemus saattaa johtaa negatiiviseen evaluaatioon omasta kulttuurista. (Oberg 1960, 177-179; Furnham & Bochner 1986, 47-48.) Obergin

(1960, 177-179) mukaan kulttuurishokin kokemukseen kuuluu a) *paine* psykologiseen sopeutumiseen, b) *menetyksen tunteet* koskien ystäviä, ammattia, asemaa ja omaisuutta, c) *hylätyksi tulemisen tunne* uuden kulttuurin taholta (tai siten, että itse torjuu uuden kulttuurin), d) *hämmennys* koskien omaa roolia, rooli-odotuksia, arvoja, tunteita ja omaa identiteettiä, e) *hämmästyminen, levottomuus*, jopa *inho* ja *suuttumus* kulttuurierojen tiedostamisen jälkeen ja f) *kyvyttömyyden ja voimattomuuden tunne* siitä, ettei selviydy uudessa ympäristössä. Obergin jälkeiset tutkijat ovat nähneet kulttuurishokin rauhallisemmassa valossa, pikemminkin luonnollisena osana kulttuurista stressiä ja paremmin arvioitavissa olevan, vakaan ja ymmärrettävän ympäristön kaipaamisen osoituksena kuin dramaattisena shokkitilana. (Furnham & Bochner 1986, 48-49.)

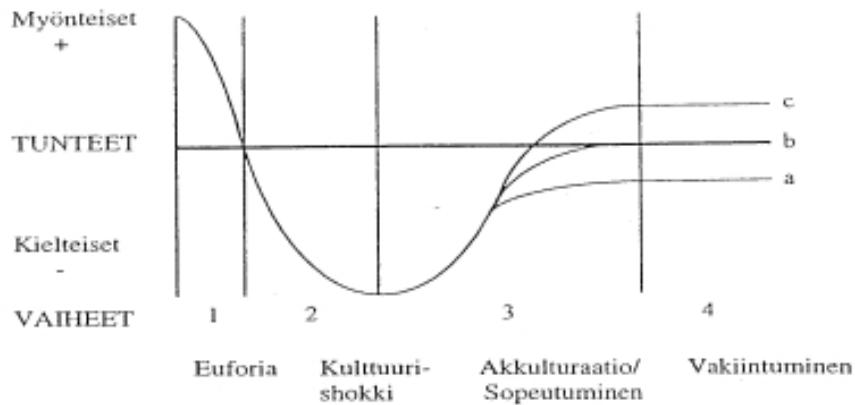
Kulttuurishokista on luotu useita teoreettisia malleja (Kupiainen 1994, 49-50; Forsander 1994b, 35; Hofstede 1993, 299). Eri tutkijat kuvaavat prosessia hieman eri tavoin, mutta yleensä malleille on yhteistä kulttuurishokin kuvaaminen vaiheittain etenevänä: että alun kuherruskuukausivaiheesta edetään torjunnan ja inhoreaktioiden kautta hitaaseen toipumiseen kielitaidon ja sosiaalisten taitojen kartuttua. Jos prosessi etenee hyvin, lopussa on vaihe, jossa yksilö hyväksyy uuden kulttuurin ja sopeutuu siihen. (Forsander 1994b, 35-36; Raiskio 2002; Spradley & Phillips 1972, 518-529.) Jokaiseen näistä vaiheista kuuluvat omat tunnistettavat oireensa ja vaiheensa ja vain työstämällä kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteitaan yksilö voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen ja edetä kohti akkulturaatiota (Raiskio 2002).

3.10.1 Kulttuurishokki

Hofstede (1991, 209-211; 1993, 299-300) näkee kulttuurishokin yksilön henkiseen ohjelmointiin sisältyvien perusarvojen kautta. Hänen mukaansa tietoiset ja pinnallisemmat kulttuurin ilmenemismuodot (rituaalit, sankarit ja symbolit) perustuvat näihin arvoihin, jotka yksilö on omaksunut elämänsä varhaisvaiheessa ja jotka ovat muuttuneet niin luonnollisiksi, että ovat tiedostamattomia. Vieraassa kulttuurissa yksilö voi opetella uuden ympäristönsä symboleja ja rituaaleja (esimerkiksi tervehtimistavat, käytettävät sanat ja fraasit), mutta ei todennäköisesti osaa tunnistaa niiden pohjana olevia arvoja. Vieraassa kulttuurissa vieraillessaan ihminen palaa tavallaan henkisesti lapsen asteelle, jolloin hänen on aloitettava uudelleen kaikkein yksinkertaisimpienkin asioiden oppiminen. Yleensä tämä aiheuttaa kiusaantumista sekä avuttomuuden ja vihan tunteita uutta ympäristöä kohtaan ja vaikuttaa usein myös ihmisen fyysiseen toimintaan.

Tilapäisesti vieraisiin kulttuureihin joutuneet kertovat Hofsteden (1993, 299) mukaan sopeutumisen usein noudattavan seuraavassa kuviossa kuvattua käyrää. Hofstede ei kerro tarkemmin, mihin aineistoon hänen kehittäämänsä malli perustuu eikä sitä, millä tavoin hän on sen muodostanut. Hänen mukaansa malli kuitenkin kuvaa tyypillistä sopeutumisen prosessia ulkomailla. Kuvion aikajänne on valittu mielivaltaisesti, sillä yksilö käy läpi kuviossa esitetyt vaiheet sekä pitkien että lyhyiden oleskelujen aikana. Lyhyen, vain muutaman kuukauden mittaisen ajan vieraassa kulttuurissa viettävä siirtyy vaiheesta toiseen suhteellisen nopeasti. Pitkiä aikoja vieraissa kulttuureissa viettäneillä puo-

lestaan pelkän kulttuurishokin vaiheet saattavat kestää vuoden tai ylikin ennen kuin sopeutuminen alkaa.



KUVIO 10 Teoreettinen malli uuteen kulttuuriin sopeutumisen eri vaiheista (Hofstede 1991, 210; 1993, 300)

Kuviossa tunteet on sijoitettu pystysuoralle ja aika vaakasuoralle akselille. Ensimmäinen, usein lyhyt vaihe on euforia, "kuherruskuukausi". Sitä kuvataan matkustamisen ja uusien asioiden tuottaman jännityksen ajaksi. Kulttuurishokki on toinen vaihe, joka liittyy arkielämän alkamiseen uudessa ympäristössä. Kolmas vaihe on uuteen kulttuuriin sopeutuminen, joka alkaa silloin, kun yksilö alkaa oppia toimimaan uusissa oloissa, omaksuu joitakin paikallisia arvoja, saa enemmän itseluottamusta ja liittyy uuteen sosiaaliseen verkostoonsa. Neljäntenä vaiheena on lopulta saavutettava vakiintunut mielentila. Mielentila saattaa vakiintua kielteiseksi uutta ympäristöä kohtaan a) esimerkiksi jos vierailija yhä tuntee itsensä muukalaiseksi ja syrjityksi. Se saattaa vakiintua neutraalille tasolle b), jolloin vierailijan voidaan katsoa sopeutuneen kahteen kulttuuriin. Mielentila voi myös vakiintua entistä korkeammalle tasolle c), jolloin vierailijasta on tullut "alkuasukas" - hänestä on tullut roomalaisempi kuin itse roomalaiset.

Kulttuurishokki on hyvin tunnepitoinen prosessi. Sen aikana yksilöllä on käytössään koko tunneskaalansa. Erilaiset reaktiot ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta paitsi vieraan kulttuurin realistinen ymmärtäminen, myös yhdestä sopeutumisen vaiheesta toiseen eteneminen, olisi mahdollista. Alun rakastumisvaiheen euforia vaihtuu arjen koittaessa pettymykseksi ja korostuneeksi arkipäiväisyydeksi. Myös yksilön negatiiviset piirteet tulevat esille yksilön kyseenalaistaessa reaktioiden kautta aiempaa viitekehystään, joka ei selvästikään vastaa vieraan ympäristön realiteetteja. Turhautuminen on myös pettymystä omaan itseensä ja yksilö työstää suhdettaan uudelleen sekä vieraaseen kulttuuriin että omaan sisäiseen maailmaansa. (Raiskio 2002.)

Kotiin palatessaan yksilöä usein odottaa *käänteinen kulttuurishokki* hänen joutuessaan sopeutumaan uudelleen entiseen kulttuuriympäristöönsä. Hofstede päättelee tästä, että kulttuurishokit näin ollen ilmeisesti ovat kulttuurisidonnai-

sia: jokaista uutta kulttuuriympäristöä varten on uusi shokkinsa. (Hofstede 1991, 211; 1993, 301.) Osaksi tässä on kyse myös kulttuurishokin ja akkulturaatioprosessin aiheuttamasta *etnisen identiteetin identiteettineuvottelusta, jonka seurauksena yksilön etninen identiteetti on kokemuksen aikana muuttunut*. Kotiin palatessaan yksilö huomaa joidenkin arvojensa ja ajatustensa muuttuneen, eikä hän tästä syystä sujahda takaisin kotimaahansa kuin ”käsi hansikkaaseen”. Tätä näkemystä tukee myös Suen & Suen (1990, 112-116) akkulturaatioprosessin malli etnisen identiteetin kannalta, jota selitän tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.10.2 Akkulturaatio

Psykologisesta akkulturaatiosta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan ihmisten identiteetissä, arvoissa, käyttäytymisessä ja asenteissa tapahtuvia, kulttuurien kohtaamisesta johtuvia muutoksia (Berry & Kim & Minde & Mok 1987). Usein akkulturaatiota käytetään sopeutumisen synonyyminä. Täydellinen sopeutuminen (*integration*) on kuitenkin harvinaista samoin kuin prosessin toinen ääripää, eli täydellinen eristäytyminen uudesta ympäristöstä (*rejection*). Yleensä akkulturoituminen on jotakin tältä väliltä, jolloin sopeutuminen tosin on osittaista, mutta se riittää siihen, että yksilö hallitsee elämänsä vieraan kulttuurin vaatimuksissa. Toisaalta, kriisiin tyypillisesti, ihminen voi myös juuttua johonkin akkulturaatioprosessin vaiheeseen, jolloin tuolle vaiheelle tyypilliset reaktiot hallitsevat hänen mieltään, sillä jatkuvan euforian tilan säilyttäminen ei ole kovin todennäköistä. (Raiskio 2002.)

Akkulturaatio aiheuttaa Berryn mukaan lukuisia psykologisia muutoksia yksilötasolla. Olemassa olevat identiteetit ja asenteet muuttuvat ja tilalle syntyy uusia. Yksilö- ja etninen identiteetti alkavat oheta jos integraation mukanaan tuomaa tasapainotilaa ei saavutetakaan. Myös muissa asenteissa esiintyy muutoksia; yksilö saattaa haluta muuttaa koko elämäntapansa. (Berry 1988, 42-43.)

Sue & Sue (1990, 112-116; Liebkind 1994, 27-29) tarkastelevat valkoisen rodun edustajan akkulturaatioprosessia yksilön etnisen identiteetin kannalta kuvaamalla yksilön etnisen identiteetin muutosta akkulturaation kuluessa. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat yksilön suhtautumistapa itseän (itsetunto), toisiin oman etnisen ryhmän jäseniin, muiden vähemmistöjen edustajiin sekä enemmistöryhmän jäseniin. Suhtautumistavan positiivisuudesta/negatiivisuudesta riippuen yksilö käy läpi erilaisia vaiheita.

Konformisuusvaihe (conformity stage) merkitsee alistumista valtakulttuurin ylivoimaan, jolloin yksilö näkee kaiken enemmistökulttuuriin liittyvän hyvänä ja omaan kulttuuriin liittyvän pahana. Seurauksena on huono itsetunto ja pyrkimys välttää oman etnisen ryhmän jäseniä.

Ristiriitavaiheessa (dissonance stage) oleva yksilö ei pysty kokonaan sulattamaan valtaväestön aliarviointia, vaan hän on tietoinen siitä, että sekä valtayhteisössä että hänen omassa kulttuurissaan on sekä hyviä että huonoja puolia. Hän ymmärtää, ettei voi paeta omaa kulttuuriperintöään. Häpeän ja ylpeyden tunteet omasta itsestä sekoittuvat.

Uppoutumisvaihe (resistance and immersion) tarkoittaa uudelleen nousevaa ylpeyttä omasta taustasta, joka johtaa vain oman kulttuurin hyväksymiseen

ja kaiken valtayhteisön kulttuuriin liittyvän torjumiseen. Tällöin yksilö suhtautuu valtakulttuurin jäseniin vihamielisesti ja epäluuloisesti, mutta hänen oma itsetuntonsa on hyvä. Uppoutumisvaihe on psyykkisesti rasittava ja se on usein vastareaktio konformisuusvaiheen valtakulttuurin kokonaisvaltaiselle ihanoinnille.

Itsetutkiskeluvaiheelle (introspective stage) on ominaista, että yksilö alkaa tarkastella kriittisesti myös oman ryhmänsä tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia. Ryhmäsolidaarisuus ei ole enää ainoa oikea vaihtoehto, vaan myös henkilökoh-taisen riippumattomuuden tarve kasvaa. Tällöin yksilö alkaa huomioida myös valtakulttuuriin liittyviä hyväksyttäviä asioita.

Bikulturalismin vaihe merkitsee sisäisen varmuuden saavuttamista. Tälle vaiheelle tunnusomaisia piirteitä ovat sekä enemmistö- että vähemmistökulttuurin eri osien arvostaminen ja hyvän itsetunnon saavuttaminen siten, että yksilö on ylpeä juuristaan, mutta tietoinen myös omasta itsenäisyydestään ja riippumattomuudestaan.

Nämä vaiheet eivät kuitenkaan aina etene suoraviivaisesti, vaan yksilön kulloinenkin elämäntilanne vaikuttaa suhtautumistapaan. Kehitys voi myös alkaa eri vaiheista ja joitakin vaiheita voidaan hypätä yli. Akkulturaation ja integraation kohdalla onkin aina muistettava niiden luonteen prosessinomaisuus: tilanne muuttuu koko ajan eikä edes tavoitteena voida pitää staattisuuden vaatimusta.

Banks (1984, 188-189) puolestaan nostaa teoriassaan esille etnisen identiteetin vaikutuksen siihen, millainen ihmisen suhtautuminen on vieraita kulttuureita kohtaan. Hänen mukaansa yksilön etnisen identiteetin vahvuudella on suuri vaikutus siihen, kuinka avoin hän on vieraille kulttuureille. Kaikki ihmiset kuuluvat johonkin etniseen ryhmään, mutta saman ryhmän jäsenten kesken on suuria eroja siinä, missä etnisen identiteetin vaiheessa he ovat. Banks on hahmotellut käsitteellistetyn mallin etnisen identiteetin tasoista. Malli perustuu Banksin omaan havainnointiin ja eri teorioihin ja tutkimuksiin ja siinä on erotettavissa kuusi eri etnisen identiteetin tasoa.

Banksin mallissa on paljon yhtäläisyyksiä Suen & Suen (1990, 112-116) mallin kanssa, joka kuvaa yksilön etnisen identiteetin muuttumista kulttuurisen sopeutumisen aikana. Sekä Sue & Sue että Banks kuvaavat etnisen identiteetin kasvua ja kehittymistä samankaltaisina kehitysprosesseina. Heidän teorioidensa välinen ero on siinä, että he keskittyvät eri tutkimuskohteisiin. Kun Sue & Sue pitävät akkulturaatiota kokemuksenä, joka aktivoi yksilön etnisen identiteetin kehittymis- ja muutosprosessin, on Banks (1984, 188-189) puolestaan keskittynyt tutkimaan etnisen identiteetin vahvuuden yhteyttä yksilön asenteisiin vierasta kohtaan seuraavasti:

Etninen psykologinen vankeus (ethnic psychological captivity) on Banksin mallin etnisen identiteetin ensimmäinen taso. Tällä tasolla yksilö kokee oman etnisen ryhmänsä lähinnä vankilana. Hänellä on negatiivisia uskomuksia ja ideologioita omasta ryhmästään. Hänellä on heikko itsetunto ja hän tuntee häpeää omasta ryhmästään, minkä vuoksi hän usein joko pyrkii välttämään kontaktia muihin etnisiin ryhmiin tai yrittää epätoivoisesti kulttuurisesti sulautua toiseen ryhmään.

Etninen koteloituminen (ethnic encapsulation). Tasolla kaksi yksilö on kote-loitunut omaan ryhmäänsä. Hänellä on vahva usko oman ryhmänsä parem-muuteen ja hän haluaa olla tekemisissä vain oman ryhmänsä jäsenten kanssa. Pahimmillaan tämä esiintyy pahana omaryhmäkeskeisyytenä, mikä voi johtaa jopa ääriilikkeissä toimimiseen (esimerkiksi uusnatsit). Myös henkilöiden, jotka haluavat olla tekemisissä vain oman ryhmänsä jäsenten kanssa, voidaan katsoa kuuluvan tälle tasolle.

Etnisen identiteetin selkiytyminen (ethnic identity clarification). Yksilö pyrkii aktiivisesti selkiyttämään omaa etnistä identiteettiään. Hän kykenee näkemään omia asenteitaan ja kehittämään terveen itsetunnon ja etnisen identiteetin. Kun yksilö oppii arvostamaan itseään, hänen on usein mahdollista reagoida positiivisemmin myös muihin etnisiin ryhmiin. Hän tuntee ylpeyttä omasta ryhmäs-tään ja samaan aikaan arvostaa myös erilaisia etnisiä ryhmiä.

Bi-etnisyyys (biethnicity). Tällä tasolla olevalle yksilölle on jo kehittynyt jonkinlainen kaksoisetnisyyys. Hänellä on terve etninen identiteetti ja psykologi-set taidot toimia niin omassa kuin muissakin etnisissä ryhmissä. Hänellä on tarve oppia toimimaan kahdessa kulttuurissa.

Monietnisyyys (multiethnicity). Tasolla viisi yksilö on monietninen. Hänellä on kyky sekä toimia useissa erilaisissa sosioetnisissä ympäristöissä että ymmär-tää, arvostaa ja jakaa useiden etnisten kulttuureiden arvoja, symboleita ja insti-tuutioita. Monietninen näkökulma auttaa elämään täydempää elämää ja johtaa luovempiin ratkaisuihin henkilökohtaisten ja yleisten ongelmien ratkaisussa.

Globalismi (globalism and global competence). Tasolla kuusi yksilöllä kat-sotaan olevan globaalietninen identiteetti. Hänellä on selkiytynyt, reflektiivinen ja positiivinen etninen, kansallinen ja globaali identiteetti. Hänellä on kaikki ne tiedot, taidot ja asenteet mitä tarvitaan, jotta pystyy toimimaan eri etnisissä kulttuureissa, omassa maassaan ja eri maissa. Hän on sisäistänyt universaalit eettiset arvot ja ihmisyyden periaatteet ja hän on myös sitoutunut toimimaan näiden arvojen puolesta.

Banksin mukaan tasot ovat hypoteettisia, mutta niistä voi olla apua taiste-lussa etnisiä stereotyyppioita vastaan. Banks korostaa, että ihmisistä ei tule avoi-mia toisia etnisiä ryhmiä kohtaan ennen kuin heillä on positiivinen, terve itse-tunto ja he hyväksyvät oman ryhmänsä. Tähän väitteeseen on kuitenkin syytä suhtautua varauksella, sillä oman ryhmän liiallisella korostamisella voi olla myös aivan päinvastaisia seurauksia.

Eri etnisen identiteetin tasoja ei myöskään pidä tarkastella hierarkisesti si-ten, että edetään lineaarisesti tasolta yksi tasolle kuusi. On huomattava, että ihmiset liikkuvat eri tasoille elämänkokemuksensa mukaan. Henkilökohtaisten kokemusten vuoksi ennen avoimesta ihmisestä voi tulla myös sulkeutuneempi eri etnisiä ryhmiä kohtaan. Esimerkiksi tasolla yksi olevat "etnoromanttiset" henkilöt voivat siirtyä tason kaksi rasististen toimijoiden joukkoon esimerkiksi omassa elämässään tapahtuneiden pettymysten vuoksi. Tasot viisi ja kuusi ovat lähinnä ideaaleja, jotka auttavat hahmottamaan monikulttuurisen opetuksen ja yksilön kasvun päämääriä.

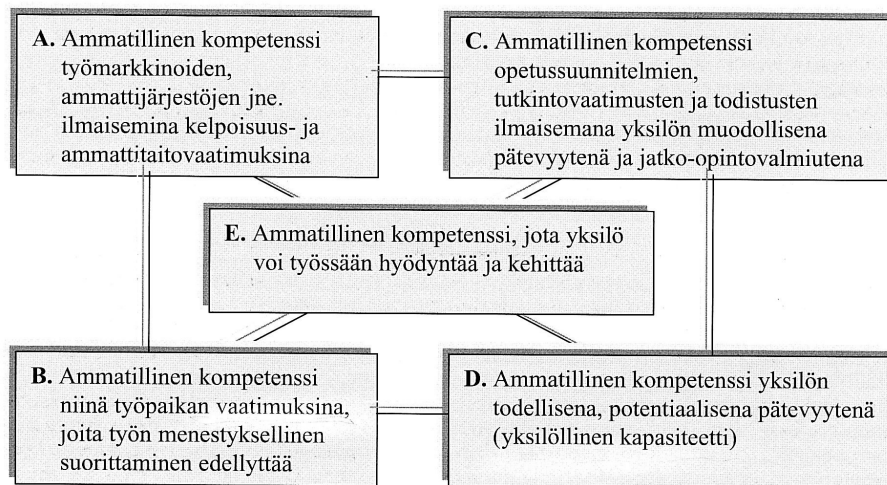
3.11 Kompetenssi

Ammatilliseen osaamiseen liittyvä käsitteiden kenttä tieteellisessä keskustelussa on varsin kirjava, vaikka aiheesta on kirjoitettu paljon. Helakorven (2005, 58, 62) mukaan kvalifikaatio ja kompetenssi ovat ammatillisen osaamisen peruskäsitteitä. Ongelmaksi muodostuu se, että ne määritellään ja ymmärretään monella tavalla. Myös Ruohotien ja Hongan (2003, 54) mukaan kvalifikaatiota ja kompetenssia käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti (katso esim. Raivola & Vuorensyrjä 1998; Nijhof & Streumer 2001; Rychen & Salganik 2001), mutta käsitteiden käyttö on ollut horjuvaa eikä käsitteiden merkityssisältöjen osalta ole löydetty konsensusta.

Ellström (1998, 40-41) kuvaa kompetenssia yksilön tai kollektiivin potentiaalisena kapasiteettina käsitellä menestyksellisesti jonkun tai joidenkin asettamien formaalisten tai informaalisten kriteerien mukaan tiettyjä tilanteita tai suoriutua tehtävästä tai työstä. Tätä kapasiteettia määrittävät havaittavissa olevat motoriset taidot (muun muassa kätevyys), kognitiiviset tekijät (tieto eri muodoissaan, älylliset taidot), affektiiviset tekijät (muun muassa asenteet, arvot, motivaatio), persoonallisuuden piirteet (muun muassa itseluottamus) sekä sosiaaliset taidot (muun muassa kommunikaatio- ja ihmissuhdetaidot). Tämän perusteella ammatillinen kompetenssi voidaan määritellä:

1. yksilöllisen tai kollektiivisen kapasiteetin ja tietyn tilanteen tai tehtävän asettamien vaatimusten vastaavuutena;
2. tietona ja älyllisinä taitoina (esimerkiksi induktiivis-looginen kyky) ja ei-kognitiivisena valmiutena (esimerkiksi motivaatio, itseluottamus);
3. kapasiteettina, joka on edellä luetellun viiden kompetenssiryhmän funktio;
4. potentiaalisena mieluummin kuin aktuaalisena kyvykkyytenä, toisin sanoen kapasiteettina, jota tosiasiallisesti käytetään vain tietyn edellytyksin (esimerkiksi kun tehtävä on haasteellinen tai työhön liittyy riittävä autonomia).

Kvalifikaation Ellström (1998, 40-41) määrittelee kompetenssiksi, jota työtehtävä tosiasiallisesti vaatii ja/tai joka implisiittisesti tai eksplisiittisesti määrääytyy yksilön ominaisuuksista. Kvalifikaation ja kompetenssin määrittelyssä Ellström näkee tärkeinä henkilön oman, uniikin persoonallisuuden ja kyseessä olevan tilanteen tai tehtävän; toisin sanoen kontekstin. Ruohotie (2002, 16) esittelee seuraavassa kuvassa ammatilliselle kompetenssille annettuja merkityksiä Ellströmin esittämän jäsentelyn pohjalta.



KUVIO 11 Ammatilliselle kompetenssille annettuja merkityksiä Ellströmin esittämän jäsentelyn pohjalta (Ruohotie 2002, 16)

Kuviosta 11 ilmenee, että muodollinen kompetenssi (koulutus, todistus) on erotettava todellisesta, potentiaalisesta pätevyydestä eli yksilöllisestä kapasiteetista. Henkilön muodollinen kompetenssi voi merkittävästikin poiketa hänen todellisesta pätevyydestään.

Ellströmin mallin mukaisesti ja Ruohotien (2002, 16) kuvioon perustuen tässä tutkimuksessa paneudutaan yksilön ammatilliseen kompetenssiin, jota yksilö voi työssään hyödyntää ja kehittää (E), yksilön todellisen, potentiaalisen pätevyyden, eli yksilöllisen kapasiteetin (D) tutkimisen avulla.

3.11.1 Kompetenssin käsite

Westerholm (2007) on pohtinut kompetenssin käsitettä ja koonnut yhteen eri tutkijoiden kompetenssi-käsitteen keskeisiä tulkintoja. Esitän koosteen seuraavassa taulukossa niiltä osin kuin tulkintojen sisältö liittyy omaan tutkimukseeni.

TAULUKKO 12 Kompetenssi-käsitteen keskeisiä tulkintoja (Westerholm 2007, 36-37)

Helakorpi, S. (2005)	Munch B. & Jakobsen, A. (2005)	Drexel, I. (2003)	Kupferberg, F. (2003)	Singer, R. (2005)
1. Kompetenssi eli pätevyys tarkoittaa työntekijän valmiuksia (kykyjä ja ominaisuuksia) suoritua tietystä tehtävästä.	1. Kompetenssi on suhteellinen ja kontekstuaalinen.	1. Kompetenssi-käsite on tuotosorientoitunut.	1. Luovuus on tärkeämpää kuin kompetenssi tulevaisuuden yhteiskunnassa.	1. Kompetenssi pitää sisällään enemmän kuin tiedon (knowledge).
2. Kompetenssi on henkilökohtaista osaamista.	2. Kompetenssi on näkökulmattietyissä kontekstissa tapahtuvaan henkilökohtaiseen suoritukseen.	2. Kompetenssi fokusoii minkä hyvänsä näkyvän oppimisprosessin tuloksiin.	2. Kompetenssi-konseptin sijaan koulutus on tulevaisuudessa tutkimusperusteista.	2. Mikä hyvänsä luonteenpiirre voi olla osa kompetenssia.
3. Henkilöllä voi olla kompetenssia useisiin eri työtehtäviin.	3. Kompetenssi käsittää oivaltamisen prosessin.	3. Kompetenssi arvostaa kokemuksen tietämyksen edelle.		
	4. Kompetenssi on yhtä kuin "knowledge, skills ja abilities" sellaisena yhdistelmänä kuin mitä yksilöt tarvitsevat käytännönläheisessä ongelmanratkaisussa.	4. Kompetenssi pitää sisällään muodollisen ja epämuodollisen tiedon (knowledge) ja taitojen (skills) ohella myös persoonallisia arvoja, motivaatioita ja käyttäytymistä.		3. Kompetenssi liittyy läheisesti onnistuneeseen toimintaan.
	5. Kompetenssi koskee autenttista käytäntöä (erotuksena suunnitellusta käytännöstä).	5. Atomistinen kompetenssi-käsite korvaa kvalifikaation holistisen käsitteen.		
Ruohotie, P. (2002)	Voorhees, R. (2001)	Juceviciene, P. & Lepaite, D. (2005)	Ellström, P.-E. (1992)	
Asiantuntijan taitoprofiilit: 1. Ammattispesifiset taidot ja tiedot.	1. Kompetenssi on taitojen, kykyjen ja tietämyksen yhdistelmä.	1. Epistemologisesti kompetenssin käsite voidaan identifioida kvalifikaation käsitteeseen.	1. Kompetenssi on yksilön potentiaalinen kapasiteetti käsitellä menestyksellisesti tiettyjä tilanteita ja suoritua tietystä työstä tai tehtävästä.	

Ruohotie, P. (2002)	Voorhees, R. (2001)	Juceviciene, P. & Lepaite, D. (2005)	Ellström, P.-E. (1992)
2. Yleiset työelämävalmiudet: - kognitiiviset taidot - sosiaaliset taidot - mediakompetenssi - luovuus ja innovatiivisuus - ihmisen ja tehtävien johtamistaidot.	2. Kompetenssimalli = conceptual learning model: 1. porras: persoonallisuuden piirteet ja ominaisuudet 2. porras: taidot, kyvyt ja tietämys.	2. Kompetenssia ei voida saavuttaa jonkin oppilaitoksen muodollisesti vahvistamana.	2. Kapasiteettia määrittelevät, havaittavissa olevat - motoriset - kognitiiviset - affektiiviset persoonallisuuden piirteet - sosiaaliset taidot.
3. Ammatillista kehittymistä edistävät itesääätelyvalmiudet: - saavutusorientaatiot - orientaatiot itsen - orientaatiot muihin - toiminnan kontrollistrategiat, mielenkiinnon kohteet ja tyylirakenteet.	3. Kompetenssit rakentuvat integraatiivisten oppimiskokemusten pohjalta.	3. Kompetenssi on hierarkkinen rakenne.	
	4. Kompetenssit mahdollistavat suoriutumisen ammattiin liittyvistä tehtävistä.	4. Kompetenssissa on eri tasoja: - käyttäytymiskompetenssi - kasvanut kompetenssi - integroitunut kompetenssi - holistinen kompetenssi.	

Tämän työn tarpeisiin kompetenssi määritellään Munchin ja Jakobsenin (2005) ja Singerin (2005) määritelmien mukaisesti. Edellisen mukaan kompetenssilla on seuraavat ominaisuudet:

- 1) *Se on suhteellinen ja kontekstuaalinen, toisin sanoen se on henkilökohtaista suorittamista tietyssä kontekstissa, mikä käsittää organisaation arvoineen, välineineen, päämäärineen, aikeineen jne.*
- 2) *Kompetenssi pitää sisällään oivaltamisprosessin ja oivaltamiseen tulee sisältyä ainakin seuraavat ominaisuudet: asenteet, motiivit, tahdonvoima, vauhti, intuitio ja kommunikaatiotaidot.*
- 3) *Kompetenssi koskee autenttista käytäntöä erotuksena suunnitellusta käytännöstä. Kompetenssi on yhtä kuin "knowledge, skills and abilities".*

Singer (2005) puolestaan kuvaa kompetenssin monimutkaisuutta seuraavasti:

Kompetenssi on todella monimutkainen henkilökohtainen olo-tila (more complex personal state), joka käsittää erilaisia taipumuksia, asioiden hallintaa ja niiden johdannaisia. Kompetenssi pitää sisällään enemmän kuin tiedon, ja eri luonteenpiirteet voivat olla osa kompetenssia.

3.11.2 Kulttuurisen kompetenssin käsite

Munchin ja Jakobsenin (2005) mukaan kompetenssi on henkilökohtaista suorittamista: yksilön kapasiteettia määrittelevät hänen henkilökohtaiset piirteensä. Ellströmin (1994) mukaan näitä ovat havaittavissa olevat motoriset, kognitiiviset ja affektiiviset persoonallisuuden piirteet sekä sosiaaliset taidot. Munch ja Jakobsen sisällyttävät kompetenssin käsitteeseensä myös asenteet, mikä mielestäni on kulttuurisen kompetenssin avainasioita. Asenteet vaikuttavat yksilön motivaatioon kiinnittä huomiota kulttuuriin liittyviin asioihin ja ratkaista niiden myötä ilmeneviä mahdollisia konflikteja ja toisaalta myös käyttää kulttuuriin liittyvää kompetenssia hyväkseen yrityksen johtamisessa. Toimittaessa vieraassa kulttuurissa, vieraan kulttuurin ehdoilla, on myös oleellista nähdä kompetenssi autenttista käytäntöä koskevana oivaltamisprosessina, sillä autenttinen käytäntö saattaa todellisessa yritystoiminnassa Kiinassa olla huomattavan erilainen kuin suunniteltu käytäntö. Yksilön tulee olla sensitiivinen erilaisille, eri tahoilta ja eri kanavia pitkin tuleville viesteille, jotta oivaltamisprosessi voisi tapahtua. Kulttuuriseen kompetenssiin liittyvä oppiminen tapahtuu pitkälti oivaltamisprosessien kautta: kirjoista voi opiskella erilaisia teorioita ja omaksua ne ymmärryksen tasolla, mutta vasta käytännön omakohtainen kokeminen ja kokemuksista oppiminen tuovat mukanaan kulttuuriin liittyvän problematiikan kokonaisvaltaisen omaksumisen myös käytännön toiminnassa.

Kompetenssin ymmärtäminen Singerin mukaan olotilana (personal state) on tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista, sillä vieraassa kulttuurissa toimittaessa yksilön olotila saattaa esimerkiksi kulttuurishokin ja kulttuurisen sopeutumisen eri prosessien läpi käymisen vaikutuksesta vaihdella huomattavasti. Tällöin myös kompetenssin taso saattaa vaihdella. *Kompetenssi ei siis ole staattinen olotila, vaan monet erilaiset seikat saattavat vaikuttaa siihen.* Yksilön erilaisten taipumusten ja luonteenpiirteiden huomioon ottaminen on merkityksellistä silloin, kun kompetenssi on käytössä vieraassa kulttuurissa ja siihen liittyy kulttuuriin liittyvien asioiden huomioiminen ja niihin liittyvä, yrityksen toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen päätöksenteko.

Vaikka Munchin ja Jakobsenin ja Singerin määritelmät toimivat osittain myös kulttuurista kompetenssia määritettäessä, kaipaa kulttuurisen kompetenssin määrittely kuitenkin tarkempaa selvennystä.

Globalisaation etenemisen ja maailman verkostoitumisen myötä kulttuurisen kompetenssin määritelmän tarve on yleisesti tunnustettu, mutta yhteistä

mielipidettä sen sisällöstä ei ole saavutettu. Eri tieteen- ja ammattialat määrittelevät yleensä kulttuurisen kompetenssin kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Useimmat tutkijat kuitenkin sisällyttävät malleihinsa seuraavat ominaisuudet: 1) itsensä ymmärtäminen, 2) tietoisuus siitä, että on olemassa ihmisiä, joiden syntyperä ja arvot ovat erilaiset kuin omat ja 3) oman käytöksen mukauttaminen kulttuurisesti erilaisen ryhmän tarpeisiin. (Hansen, Pepitone-Arreola-Rockwell & Greene, 2000, 31). Tietoisuuden, tietojen ja taitojen merkityksestä eri kulttuureissa toimimisen apuvälineinä on sen sijaan kirjoitettu hyvin vähän (Chiu & Hong 2005, 489).

Chiu ja Hong (2005, 490-501) korostavat kulttuurista kompetenssia tarkasteltaessa neljää seikkaa, jotka ovat:

1. Herkkyys sekä kulttuurien välisille että kulttuurien sisäisille variaatioille kulttuurisia merkityksiä tarkasteltaessa. Tarkasteltaessa esimerkiksi eroja kahden eri kulttuurin edustajien käyttäytymisessä on merkityksellistä, onko erojen kohdalla kysymys erilaisista tavoista reagoida samaan ilmiöön vai reagoivatko edustajat kokonaan eri ilmiöihin.
2. Kontekstin huomioon ottaminen kulttuurisen tiedon käyttämisessä kulttuurien välisissä ja kulttuurin sisäisissä vuorovaikutustilanteissa.
3. Kulttuurisen käyttäytymismallin muuttaminen joustavasti tilanteen mukaan. Esimerkkinä mainitaan monikulttuuristen perheiden lapset: yksilöillä, joilla on monikulttuurinen tausta, on kulttuurisen tiedon työkalupakissaan useampia erilaisia käyttäytymismalleja, joista he voivat eri tilanteissa valita parhaiten sopivan. Käytännön esimerkki on monikulttuurisen henkilön kulttuurisen identiteetin muodostuminen: "I think of myself not as a unified cultural being but as a communion of different cultural beings. Due to the fact that I have spent time in different cultural environments I have developed several cultural identities that diverge and converge according to the need of the moment."
4. Kulttuurisen tiedon käyttäminen luovuuden lisäämiseksi. Kahden näennäisesti yhteen sopimattoman kulttuurin ollessa rakentavassa vuoropuhelussa keskenään saattaa lopputuloksena syntyä luova synteesi (Hampton 1997, Wan & Chiu, 2002).

Bennett (2004, 152-158) on luonut teoreettisen mallin kulttuurienvälisen sensitiivisyyden kehittymisestä (The Development in Intercultural Sensitivity). Malli perustuu etnosentrisyyden ja etnorelatiivisuuden dynamiikkaan ja sen mukaan eri yksilöt reagoivat eri tavoin samoihin tilanteisiin siksi, että he ovat kulttuurisensitiivisyydessä eri kehitystasoilla. Bennettin mallissa kulttuurisensitiivisyyden kehittyminen kulkee etnosentrisyydestä etnorelativismiin kuuden eri kehitystason kautta: 1) kieltäminen (denial), 2) puolustautuminen (defense), 3) vähättely (minimization), 4) hyväksyminen (acceptance), 5) sopeutuminen (adaptation) ja 6) integraatio (integration). Bennettin malli sallii ajoittaiset tai

lopulliset liukumat tasoilla kumpaankin suuntaan. Malli antaa ymmärrystä erilaisuuden synnyttämille tunteille ja reaktioille, joita ihmiset kohtaavat vieraassa kulttuurissa. Mallin mukaan ihmiset eivät reagoi suoranaisesti tai yhdenmukaisesti niihin tilanteisiin, joita he kohtaavat vieraassa kulttuurissa, vaan he reagoivat niihin merkityksiin, joita he tapahtumille antavat. Hänen mukaansa ihmiset eivät myöskään luonnostaan ole etnorelatiivisia, vaan kulttuurisensitiivisen taidon kehittäminen vaatii tietoista opiskelua ja asenteen muutosta.

Määritettäessä kulttuurisen kompetenssin käsitettä tämän työn tarpeisiin on ensin palautettava mieleen Hofsteden (1993, 19-21) määritelmä kulttuurista: ”Kulttuuri on mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisesta. Mielen ohjelmointi tarkoittaa niitä ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka jokainen ihminen on oppinut elämänsä aikana ja joita hän toteuttaa elämässään. Omituiset piirteet ovat muovautuneet kulttuurin, eli kollektiivisen ohjelmoinnin tuottaman oppimisen ja jokaisen yksilön ainutlaatuisen elämäkokemuksen yhdistyessä toisiinsa. Erilaiset elämäkokemukset yhdessä jokaisen yksilön uniikin geeniperimän kanssa selittävät sen, miksi jokainen tietyn kulttuurin edustaja ei samassa tilanteessa ajattele tai toimi samalla tavalla. Lisäksi ihmisellä on luonnostaan perusvalmius poiketa ohjelmoidusta tavasta toimia ja toimia sen sijaan uudella tavalla, joka voi olla luova, tuhoava tai odottamaton. Mielen ohjelmointi ilmaiseekin lähinnä sen, mitkä reaktiot yksilön taustan valossa ovat todennäköisiä ja ymmärrettäviä.”

Oletan tässä tutkimuksessa, että suomalaisen yritysjohtajan kompetenssipalettiin kuuluu kompetenssi toimia erilaisen geeniperimän ja/tai elämäkokemusten omaavien henkilöiden kanssa, samoin kuin valmiudet toimia sellaisten henkilöiden kanssa, jotka poikkeavat ohjelmoidusta tavasta toimia. Tällaisia yksilöitä on kaikissa kulttuureissa. Sen sijaan määritettäessä kulttuurista kompetenssia on kysymys kompetenssista toimia paitsi itse organisaatiossa, myös sitä ympäröivässä yhteisössä, jossa ympäröivä kulttuuri on aiheuttanut kollektiivista mielen ohjelmointia.

Munchin ja Jakobsenin (2005) määrittelemän kompetenssin teoriaa, Chiun ja Hongin (2005) kulttuurista kompetenssia koskevia huomioita ja Bennettin kulttuurienvälisen sensitiivisyyden kehittymisen mallia mukaillen määrittelen kulttuurisen osaamisen käsitteen tätä tutkimusta varten seuraavasti:

Kulttuurisella kompetenssilla on seuraavat ominaisuudet:

1) *Se on suhteellinen ja kontekstuaalinen, toisin sanoen se on henkilökohtaista suorittamista tietyssä kontekstissa, mikä käsittää paitsi organisaation arvoineen, välineineen, päämäärineen, aikeineen ja niin edelleen, mutta myös kulttuurisen ympäristön, jossa organisaatio toimii. Konteksti saattaa olla joko kulttuurien välinen tai kulttuurin sisäinen vuorovaikutustilanne.*

2) *Kulttuurinen kompetenssi pitää sisällään oivaltamisprosessin ja oivaltamiseen tulee sisältyä ainakin seuraavat ominaisuudet: asenteet, motiivit, tahdonvoima, intuitio ja kommunikaatiotaidot. Siihen sisältyy myös herkyys sekä kulttuurien välisille että kulttuurin sisäisille variaatioille kulttuurisia merkityksiä tarkasteltaessa, ymmärrys kulttuurirelatiivismin ja etnosentrisyyden olemassaolosta ja kulttuurin ymmärtäminen mielen ohjelmoijana.*

3) *Kulttuurinen kompetenssi koskee autenttista käytäntöä erotuksena suunnitellusta käytännöstä. Kompetenssi on yhtä kuin "knowledge, skills and abilities".*

4) *Kulttuurinen kompetenssi ei ole luonteeltaan staattista, vaan se voi kehittyä tai taantua ja sitä voi myös tietoisesti kehittää.*

Kulttuurinen kompetenssi on luonteeltaan ei-determinististä, tilanteesta syntyvää, ja sitä ohjaavat tietyt ehdollistavat ja oppimisprosessit. Tässä työssä käytetty kulttuurin selittämisen malli tarjoaa luonteeltaan varsin deterministisen ja positivistisen kuvan kiinalaisista toimijoista. Vaikka kulttuuriselityksen malli vaikuttaakin deterministiseltä, kulttuurisen kompetenssin käytön kannalta se ei kuitenkaan ole sitä, sillä kulttuurinen kompetenssi on luonteeltaan kontekstisidonnaista ja sen käyttöön vaikuttavat hyvin monipuoliset henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot ja asenteet.

3.11.3 Snow, Corno & Jackson: persoonallisuuden ja älyllisen lahjakkuuden taksonomia

Snow, Corno ja Jackson (1996, 247) ovat kehittäneet taksonomian jäsentämään ihmisen persoonallista ja älyllistä lahjakkuutta. He tarkastelevat ihmismielen prosesseja kolmesta eri näkökulmasta: affektiivisestä, konatiivisesta ja kognitiivisesta. Ihmisen suoriutuminen ei heidän mukaansa perustu yksinomaan kognitiiviseen prosessiin, vaan yksilö suoriutuu oppimisesta ja erilaisista työtehtävistä oman mielensä erityislaadun perusteella. Yhtä tärkeitä kuin kognitiivisen osaamisen prosessi ovat affektiivisen ja konatiivisen suoriutumisen prosessit.

Näitä kolmea mielen toimintaa, kognitiivista, konatiivista ja affektiivista, on Westerholmin (2007, 72) mukaan historiallisesti tulkittu seuraavasti:

1. Affektiivinen toiminta liitetään tunteisiin, tuntemuksiin ja temperamenttiin.

2. Konatiivinen toiminta liittyy ihmisen motivaatioon ja tietoiseen tahtoon saavuttaa jokin tavoite.
3. Kognitiivisessa toiminnassa on kyse vastaanottamisesta, perustelemisesta ja havainnoinnista.

Snown, Cornon ja Jacksonin esittämä käsitteellinen kuvaus esitetään seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 13 Yksilöllisiä konstruktioeroja kuvaava taksonomia (Snow, Corno & Jackson 1996, 247)

PERSOONALLISUUS		ÄLYKKYYS			
Affektiivinen alue		Konatiivinen alue		Kognitiivinen alue	
Temperamentti	Tunne	Motivaatio	Tahto	Proseduraalinen tieto	Deklaratiivinen tieto
Luonteenpiirteet	Mielenlaatu	Saavutusorientaatio	Toiminnan kontrollit (itsesääntely)	Yleiset ja erityiset älykkyyteen liittyvät tekijät	
Yleiset ja erityiset persoonallisuustekijät		Orientaatiot itsen ja muihin		Taidot	Asiatieto
Arvot		Uraorientaatiot	Persoonalliset tyylit	Strategiat, taktiikat	
Asenteet		Mielenkiinnon kohteet		Uskomukset	

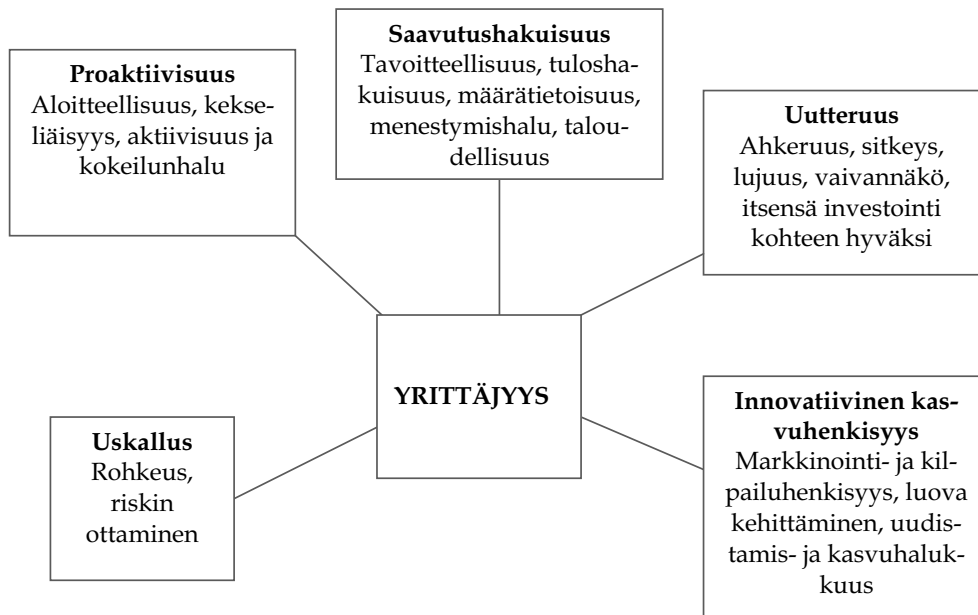
Taulukosta voi päätellä, että yksilön persoonallisuus muodostuu konatiivisista ja affektiivisista tekijöistä, kun puolestaan älykkyyteen liittyvät tekijät ovat kognitiivisia. Kulttuurisen kompetenssin määritelmään sisältyvät asenteet sijaitsevat affektiivisessä kentässä, motivaatio ja tahto konatiivisessa kentässä, ja kommunikaatiotaidot kognitiivisella alueella. Intuition puolestaan voi nähdä liittyvän kaikkiin kolmeen alueeseen. Kulttuuriin liittyvän kompetenssin yhteydessä yksilöllä on siis käytössään kaikki kolme Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomian aluetta. Toisin sanoen kulttuurisen kompetenssin muodostuminen tapahtuu hyödyntämällä sekä yksilön persoonallisuutta että älykkyyttä.

Berry, Kim, Minde ja Mok (1987) liittävät akkulturaation ihmisten identiteetissä, arvoissa, käyttäytymisessä ja asenteissa tapahtuviin, kulttuurien kohtaamisesta johtuviin muutoksiin. Koska affektiivinen alue sisältää muun muassa arvot, jotka yksilö sisäistää oman kulttuurinsa sisäistämisen myötä, voi päätellä, että affektiivinen alue muuttuu ja kehittyy omakohtaisen kokemuksen, elämisen, kautta ja se on yhteyksissä akkulturaatioprosessiin – tapahtuipa se sitten onnistuneesti tai epäonnistuneesti. Kulttuurinen kompetenssi ei siis ole staattinen, vaan muun muassa yksilön persoonallisuuden kehittyminen ja eri

kehitysvaiheet vaikuttavat siihen. Myös hyvin monenlaiset tekijät yksilön persoonallisuudessa vaikuttavat hänen kulttuuriseen kompetenssiinsa kokonaisuutena.

3.11.4 Yritteliään omistajuuden elementit

Koska tässä tutkimuksessa on kysymys suomalaisten yritysjohtajien kulttuurisesta kompetenssista, on tarkoituksenmukaista tarkastella heidän kulttuurisen kompetenssinsa sisältöä myös yritteliäisyyteen liittyvien ominaisuuksien osalta. Koiranen (2007, 45) on esittänyt yritteliääseen omistajuuteen liittyviä elementtejä, jotka olen koonnut seuraavaksi kuvaksi. Perustelen Koirasen elementtien käyttöä tässä yhteydessä sillä, että Kiinassa työskentelevä yritysjohtaja on sekä oman työnsä että oman kompetenssinsa psykologinen omistaja ja siinä roolissaan sisäinen yrittäjä.



KUVIO 12 Yritteliään omistajuuden elementit (Koiranen 2007, 45)

Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomiassa yritteliään omistajuuden elementit sijoittuvat konatiiviselle eli motivaation ja tahdon alueelle. Ne ovat siis yhteydessä sekä yksilön älykkyyteen että persoonallisuuteen.

Tämän tutkimuksen analyysiosassa tarkastelen yrittäjyyden ilmenemistä informanttien johtamisessa yritteliään omistajuuden elementtien perusteella. Yritteliään omistajuuden elementtien huomioon ottamisen avulla etsin lisäulottuvuuksia erityisesti tutkimuksen semanttiseen alakysymykseen *millaista kompetenssia tarvitaan*.

3.11.5 Osaamisen suhde identiteettiin ja akkulturaatioon

Akkulturaatiosta kertovassa kappaleessa todettiin, että psykologisella akkulturaatiolla tarkoitetaan ihmisten identiteetissä, arvoissa, käyttäytymisessä ja asenteissa tapahtuvia, kulttuurien kohtaamisesta johtuvia muutoksia (Berry, Kim, Minde & Mok 1987). Nämäkin muutokset johdannaisineen ovat asetettavissa Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomiaan. Tästä voi päätellä, että yksilön etnisen identiteetin muuttuminen akkulturaatioprosessin seurauksena vaikuttaa myös hänen kulttuurisen kompetenssinsa kehittymiseen.

Toisaalta asiaa voi tarkastella myös toisin päin. Kulttuurisen kompetenssin kehittyminen vaikuttaa yksilön identiteettiin. Näin ajateltuna *osaaminen, identiteetti ja akkulturaatio ovat kaikki yhteydessä toisiinsa*. Kyseessä on alati muuttuva kehä, jossa kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa. Onnistuminen tai epäonnistuminen jollain näistä alueista vaikuttaa myös muiden alueiden kehittymiseen ja päinvastoin. Ilmiöllä voi osaltaan selittää myös kappaleessa 3.10.1 kuvattua kotiinpaluun jälkeen tapahtuvaa käännteistä kulttuurishokkia.

3.12 Teoreettisen viitekehysten kokoava tarkastelu

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on varsin laaja. Kuten aiemmin olen kertonut, olen muokannut sen sisältöä ensiksikin sen mukaisesti, mikä on omasta mielestäni ollut tärkeää Kiinan kulttuurin ymmärtämisen kannalta ja toisaalta tehnyt lisäyksiä ja poistoja informanttien haastatteluissa ilmenneiden, heidän tärkeiksi näkemiensä asioiden perusteella. Lopullisesti sen sisältö on muotoutunut analyysissä ilmenneen suomalaisen yritysjohtajan kulttuurisen osaamisen tarpeen mukaisesti.

Teoreettinen viitekehys on rakennettu siten, että aluksi on kuvailtu Hofsteden jaottelemat kulttuurin ulottuvuudet ja se, miten sekä kiinalainen että suomalainen kulttuuri sijoittuvat Hofsteden jaottelussa. Tämän jälkeen on käyty läpi luvut 3.4 Viestintä kulttuurisena tekijänä, 3.5 Uskonnot ja filosofiat yhteiskunnan arvorakenteen perustana, 3.6 Kasvot ja niiden merkitys guanxissä, 3.7 Kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaiseen totuuteen, 3.8 Identiteetti, 3.9 Toiseus, vieraus ja muukalaisuus ja 3.10 Kulttuurishokki akkulturaation osana. Näiden lukujen sisältämistä asioista pääasiallisesti koostuu työn analyysiosassa käytetty kiinalaisen kulttuurin kulttuurinen osaaminen.

Teoreettisen viitekehysten rakennetta voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla.



KUVIO 13 Teoreettisen viitekehyksen rakenne

Diskurssissa keskusteluun on liitetty Snown, Cornon ja Jacksonin (1996, 247) persoonallisuuden ja älyllisen lahjakkuuden taksonomia ja Koirasen (2007, 45) määrittelemät yritteliään omistajuudet elementit. Tämä ratkaisu on tehty siksi, että haastatteluiden kautta osoittautui tarpeelliseksi korostaa kulttuuriin liittyvän kompetenssin yhteydessä tahtoelementtiä, sisäistä omistajuutta ja yrittäjyyttä, jotka sisältyvät myös luvussa 3.11.2 esitettyyn kulttuurisen kompetenssin määritelmään.

Kuviossa 13 esitetyn tavan lisäksi teoreettista viitekehystä voi lukea myös yhteiskunnan arvorakenteista lähtien perehtymällä uskontoihin ja filosofioihin ja tarkastelemalla niiden ilmentymistä yhteiskunnan ja yksilön tasoilla Hofsteden ulottuvuuksien, viestinnän ja kasvojen ja guanxin käsitteiden avulla. Identiteettierojen ymmärtämisen taito sisältää tällöin ymmärryksen siitä, että niin suomalainen kuin kiinalainenkin identiteetti sisältää oman kulttuurinsa sisäis-tämät arvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito sisältää myös eroja kiinalai-sen ja suomalaisen yksilön tavoissa nähdä itsensä suhteessa muihin, millä on merkitystä heidän välisessään kohtaamisessa. Toiseuden suvaitsemisen taito puolestaan sisältää niitä asenteellisia ja usein tiedostamattomia seikkoja, jotka saattavat vaikuttaa heidän väliseensä kohtaamiseen.

Uskontojen ja filosofioiden osuus on tässä työssä laaja siksi, että niiden merkitys Suomessa ja Kiinassa on osittain erilainen ja erityisesti Kiinassa niiden vaikutus ihmisten arvomaailmaan, uskomuksiin ja käyttäytymiseen käytännön tasolla on edelleen suuri. Vaikka aikaisemmin on todettu, että uskonnolla ja arvomaailmalla Suomessa on yhteyttä, pääasiassa Suomessa ihmisten arvomaailmaan vaikuttaa kuitenkin luterilaisuus. Kiinan etnisen uskonnon muodostavat usea uskonto ja filosofia - mukaan lukien kansanusko. Vanhojen kiinalaisten uskontojen ja filosofioiden tunteminen onkin yksi avainasia, joka auttaa ymmärtämään ihmisten arvomaailmaa, käyttäytymistä ja motiiveja.

Kungfutselaisuutta olen selittänyt varsin laajasti, sillä se on se peruskivi-jalka, jonka varaan kiinalainen yhteiskunta järjestyy ja sen periaatteiden tunteminen auttaa ymmärtämään paitsi yhteiskunnan rakennetta, myös yksilön käyttäytymistä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Luonteeltaan hyvin joustava kungfutselaisuus on aikojen saatossa ollut omiaan luomaan pohjan paitsi feodalistiselle yhteiskuntajärjestykselle, sitä seuranneelle Maon ajan kommunistille ja myös tällä hetkellä maassa harjoitettavalle sosialistiselle markkinataloudelle kiinalaisin erityispiirtein. Länsimaisen henkilön on hyvä tiedostaa, että Kiinan tämänhetkisen, ulkoisesti länsimaiselta vaikuttavan kehityksen pohjalla edelleen ovat kiinalaiset arvot, joista kungfutselaisuuden arvorakenne on yhteiskunnallisesti katsoen tärkein. Muiden uskontojen ja filosofioiden pääpiirteiden tuntemisella on merkitystä siksi, että nämä kaikki ovat vuosisatojen ja -tuhansien kuluessa ottaneet vaikutteita toisistaan ja muodostuneet synteetiksi ja niillä on merkitystä yksilön sisäisten tapahtumien kannalta. Ainoastaan kungfutselaisuuden tunteminen ei siis riitä, vaan kokonaisuuden ymmärtämi- seen tarvitaan tietoa näistä kaikista. Erityisesti kansanuskonnot vaikuttavat ihmisten käytännön käyttäytymiseen tavalla, jota ilman niiden perusteiden tuntemista länsimaisen on vaikea ymmärtää.

Uskontojen ja filosofioiden osuuksien avulla olen pyrkinyt hahmottamaan kiinalaisen yhteiskunnan arvomaailmaa ja asioita, jotka ohjaavat yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla. Lukujen 3.3 Kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden mukaan, 3.4 Viestintä kulttuurisena tekijänä 3.6 Kasvot ja niiden merkitys kiinalai- sessa sosiaalisten suhteiden verkossa guanxissa ja 3.7 Kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaiseen totuuteen avulla olen puolestaan pyrkinyt ilmaisemaan sitä, miten ne näkyvät ihmisten käyttäytymisessä käytännön tasolla. Hofsteden määrittämien kulttuurin ulottuvuuksien avulla voidaan ymmär-

tää yleisellä tasolla ihmisten käyttäytymistä yhteiskunnassa ja viestinnän osuuden avulla voi ymmärtää niitä tapoja, jotka yksilöllä on käytössään ilmaistessaan itseään. Kiinan kielen taustan ja rakenteiden osion tarkoituksena puolestaan on osaltaan auttaa ymmärtämään sitä, miten kiinalainen ajattelu ja kommunikointi eroavat suomalaisesta.

Guanxin roolia ja sen perusteita kiinalaisessa yhteiskunnassa voidaan ymmärtää esimerkiksi kungfutselaisuuden viitekehyksessä. Guanxille on olemassa myös monia yhteiskunnallisia ja poliittisia syitä, kuten Nojonen (2007) on väitöskirjassaan osoittanut, ja historian saatossa sekin on muovautunut ja kehittynyt ja sen merkitys on muuttanut muotoaan. Kungfutselaisuuden kautta on kuitenkin mahdollista pureutua guanxin mekaniikkaan ja sen asettamiin käyttäytymissääntöihin. Guanxiin liittyvät kasvojen käsite ja kasvotyöskentely liittyvät läheisesti myös yhteisöllisyyteen ja sitä kautta viestintään.

Tutkimuksen analyysiä tehtäessä tuli selkeästi esille johdonmukaisuus teoriaosuudessa esitettyjen kiinalaisen kulttuurin ulottuvuuksien, rakenteiden ja ilmenemispääteiden osalta. Kiinan sijoittuminen Hofsteden määrittelemiin kulttuurin ulottuvuuksiin voidaan varsin monilta osiltaan johtaa kungfutselaisuudesta: kungfutselaisuus ja erityisesti sen määrittelemä yhteiskuntajärjestys ovat pohjana kulttuurin valtaetäisyyden, yhteisöllisyyden, maskuliinisuuden/feminiinisuuden ja epävarmuuden sietokyvyn muotoutumiselle. Valtaetäisyys ja yhteisöllisyys puolestaan ovat pitkälti vaikuttaneet viestinnän kehittämiseen; erityisesti sanattoman viestinnän merkitykseen, kontekstin huomioon ottamisen tärkeyteen viestinnässä ja siihen, että kiinalainen ei helposti sano *ei* eikä kyseenalaista asioita. Viimeksi mainituilla seikoilla on merkitystä myös guanxiin liittyvässä kasvotyöskentelyssä. Kungfutselaisuuden, guanxin, yhteisöllisyyden ja viestinnän väliset yhteydet muodostavat oman johdonmukaisen kokonaisuutensa. Lisäksi kungfutselaisuuden määrittelemä eron tekevä rakkaus ilmenee ihmisten käyttäytymisessä monella tavalla. Yhteisöllisessä kulttuurissa se määrittää yksilön suhdetta muihin ihmisiin, mikä ilmenee etenkin organisaatiokäyttäytymisessä.

Näiden asioiden mekaaninen yhdenmukaistaminen on kuitenkin asioiden yksinkertaistamista, sillä kiinalaisessa kulttuurissa – kuten muissakin kulttuureissa – ihmisten käyttäytymisessä esiintyy monia erilaisia variaatioita ja yllätyksellisyyttä. Katson kuitenkin, että jonkinlaista johdonmukaisuutta kulttuurin kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen on tässä työssä esitetyn teorianmuodostuksen pohjalta mahdollista löytää sisäistämällä asioiden yhteys toisiinsa. Tämän työn teoriaosuus onkin hedelmällistä lukea kokonaisuutena ja pohtia eri lukujen sisällön yhteyttä muihin lukuihin. Yksittäisten lukujen sisältö riittää parhaimmillaankin kuvaamaan vain hyvin ohuesti jotain tiettyä kapeaa segmenttiä kokonaisuudesta.

3.12.1 Institutionaalinen teoria ja perustelut sen pois jättämiseen teoreettisesta viitekehystä

Ihmisen käyttäytyminen ei ole puhtaasti kulttuurista tai historiallista. Sitä ohjaavat myös institutionaaliset tekijät. Institutionaalisen teorian edustajat eivät

selitä yksilön käyttäytymistä ainoastaan instituutioiden kautta, vaan he hyödyntävät selityksissään myös perinteistä kulttuuria. Teorian perusviesti on, että institutionaalinen toimintaympäristö ohjaa ja ehdollistaa ihmisten toimintaa, muun muassa yrityksen liiketoimintaa.

Child ja Markoczy (1994, 127) toteavat, että yritys ei toimi tyhjiössä, vaan se on muodostunut institutionaalisessa toimintaympäristössä, johon kuuluvat toisaalta historialliset tekijät ja ympäröivä kulttuuri siihen kuuluvine arvoineen ja toisaalta vallitseva hallintojärjestelmä ja valtasuhteet. Yritys ja sen institutionaalinen ympäristö ovat keskenään vastavuoroisessa suhteessa, jossa ne vaikuttavat toisiinsa ja muokkaavat toisiaan. Childin ja Markoczyin mukaan toimintaympäristöön kuuluvien eri asioiden välisiä rooleja ja niiden painoarvoa on kuitenkin vaikea määrittää. Esimerkiksi johtamistapoja koskevassa tutkimuksessaan (1994, 142) he totesivat, että kiinalaisten yritysjohtajien johtamistavat ovat sekä suorempia (direct) että jäykempiä (consistent) kuin mitä niiden puhtaasti kiinalaisen kulttuurin kautta tarkasteltuna tulisi olla.

Boisot ja Child (1999, 237) näkevät organisaation mukautuvana järjestelmänä (adaptive system), jonka täytyy mukautua kompleksiseen toimintaympäristöönsä. Heidän mukaansa historialliset tekijät ovat muokanneet Kiinaa toimintaympäristönä hyvin erilaiseksi kuin mitä länsimaiset teollisuusyrityskunnat ovat. Kiinassa organisaatiot ja muut sosiaaliset yksiköt käsittelevät tätä monimuotoisuutta lähinnä keskittämisen (absorption) strategian avulla. Kiinaan siirtyvät länsimaalaiset yritykset kohtaavatkin tilanteen, jossa he joutuvat valitsemaan, ottaako käyttöön kiinalainen toimintastrategia vai pitääkö kiinni omasta toimintastrategiastaan.

Paitsi Kiinan historiallinen kehitys, myös erityisesti siellä vallitsevat hallintojärjestelmä ja valtasuhteet ja erityisesti niissä viime vuosisadan aikana tapahtuneet poliittiset muutokset vaikuttavat sen ominaisuuksiin toimintaympäristönä. Boisot (1994, 909) totesikin jo vuonna 1994, että jos Kiinan kasvuvauhti jatkuu edes kahtena kolmasosana siitä, mitä se oli vuosien 1980 ja 1992 välillä (9% - 12% vuodessa), on olemassa paradoksaalinen mahdollisuus, että Kiinasta tulee vuoteen 2010 mennessä maailman suurin kapitalistinen valtio, jossa on marxilais-leninistinen hallintojärjestelmä. Kuten luvussa 1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tarkoitus mainittiin, Kiinan talous on vuodesta 1990 lähtien ollut yksi maailman nopeimmin kasvavista ja sen kansantalous oli vuonna 2006 mittareista riippuen maailman kuudenneksi suurin. (Hirvi 2006, 9). Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana Kiinan vuotuinen kasvu oli tasaisesti kymmenen prosentin luokkaa.

Institutionaalisen teorian avulla voi lähestyä kulttuuria ja ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia asioita. Tässä työssä olen kuitenkin päätenyt käyttämään yleisempiä kulttuuriselityksen malleja tutkimuskysymyksen laajuuden ja moniulotteisuuden vuoksi ja siksi, että niiden avulla tutkimuskysymystä voi mielestäni lähestyä riittävän tarkasti. Olen pyrkinyt kuvailemaan tapaan lähestyä kulttuuria ja kulttuurille tyypillisiä käyttäytymismuotoja ja tuonut eri teorioiden avulla esille asioita, joita voisi selittää myös institutionaalisen teorian avulla. Institutionaalinen teoria suhtautuuakin esittämäni kulttuuriselitykseen sitä tukien. Sen avulla voi selittää esimerkiksi organisaatiokäyttäytymistä, ryh-

mäorientoitumista, kiinalaisen yhteiskunnan hierarkkisuutta, kasvojen merkitystä ja sosiaalisten suhteiden ja suhdeverkostojen tärkeyttä, jotka Childin ja Markoczyn (1994, 136) mukaan ovat luonteenomaisia kiinalaiselle toimintaympäristölle. Tässä tutkimuksessa edellä mainitut asiat on selitetty muiden teorioiden avulla.

Muun muassa Luo ja Park (2001) sekä Nojonen (2007) ovat tarkastelleet institutionaalisen teorian avulla guanxia, joka on tärkeä kulttuurinen ja sosiaalinen elementti Kiinan liiketoiminnassa (Luo & Park 2001, 455). Itse olen lähestynyt myös guanxia muiden teorioiden avulla. Edellä mainitut Childin ja Markoczyn (1994, 142) tutkimustulokset kiinalaisten yritysjohtajien johtamistavoista ja Nojosen guanxia koskevat tutkimustulokset osoittavat, että institutionaalisella lähestymistavalla olisi mahdollista pureutua yksittäisiin kiinalaisen kulttuurin ominaispiirteisiin intensiivisemmin ja saada niistä tarkempia tuloksia kuin kuvailevan lähestymistavan avulla.

Tässä tutkimuksessa käytetyssä kulttuuriselityksen mallissa on omat ongelmansa. Kuvailevan kulttuuriselityksen suurin vaara piilee yleistyksissä ja stereotyyppien toisintamisessa. Sen avulla ei myöskään voi selittää kausaalisuutta muinaisten oppien ja tämän päivän pirstaloituvan todellisuuden välillä. Kysymys siitä, miten ja miksi tietyt opit välittyvät yli vuosisatojen ja -tuhansien ohjaten ja ehdollistaen toimijoita nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, jää vaille vastausta. Lisäksi, esimerkiksi kungfutselaisuuden avulla on sen joustavan luonteen vuoksi selitetty sekä Kiinan ajoittaista kehittyneisyyttä että sen ajoittaista takapajuisuutta. Kungfutselaisuuden sisäistä dynamiikkaa ja historiallista evoluutiota tulisikin tarkastella kriittisesti, mikä olisikin hedelmällinen tutkimuksen kohde. Myös kiinalaista arvomaailmaa ja käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä olisi järkevää lähestyä ja tarkastella paitsi tässä työssä käytettyjen teorioiden, myös kiinalaisen johtamista käsittelevään strategiakirjallisuuteen perehtymisen avulla. Tämä kuitenkin edellyttäisi klassisen kiinan ymmärtämistä.

Yhteiskuntatieteissä mikään teoria ei ole aukoton. Tässä työssä käytetyn kulttuuriselityksen suhteuttaminen institutionaaliseen teoriaan olisi syventänyt kiinalaisen liiketoimintaympäristön keskeisiä ilmiöitä, kuten guanxia, luottamusta ja sopimuksia. Institutionaalisen teorian heikkous tätä tutkimusta ajatellen on kuitenkin tutkimuksen laaja tutkimuskysymys ja se konteksti, jossa informantit toimivat. Tämän tutkimuksen kohteena ovat sekä kiinalaisen että suomalaisen yksilön käyttäytymisen ymmärtäminen laajemmin ajateltuna Kiinassa ja suppeammin ajateltuna yrityksessä. Lisäksi tarkastelun kohteena on itselle vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen, joka tapahtuu sekä yrityksen että koko Kiinan toimintaympäristössä. Suomalaisyritysten toimintaympäristö Kiinassa on merkittävästi erilainen kuin kiinalaisyritysten. Viranomaiset pyrkivät houkuttelemaan ulkomaalaisia yrityksiä maahan ja helpottamaan yrityksen toimia monin eri tavoin. Tutkittavissa yrityksissä pyrittiin myös ottamaan käyttöön suomalainen toimintakulttuuri, joten yritysten organisaatiokulttuurit muodostuivat ajan mittaan aivan omanlaisikseen. Kuten luvussa 5.1 Kulttuurishokki ja akkulturaatio todetaan, suomalaiset viettivät vapaa-aikaansa pääsääntöisesti muiden länsimaalaisten kanssa. *Toisin sanoen suomalainen yritysjohtaja kohtaa sopeutumisen prosessissaan ja muussa toiminnassaan paitsi kiinalaisen,*

myös länsimaalais-kiinalaisen ja suomalais-kiinalaisen toimintaympäristön ja hän verkottuu näihin kaikkiin. Nämä seikat olisivat saattaneet tuottaa ongelmia institutionaalisen teorian käyttöön tässä työssä. Lisäksi, koska tässä tutkimuksessa historia ja politiikka on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, työhön on valittu käyttämäni kulttuuriselitys. Tässä työssä on myös pyritty ymmärtämään ja määrittelemään kulttuurista kompetenssia kokonaisuutena ja yleisempi kulttuuriselityksen malli on sen ymmärtämiseksi varsin luonteva lähtökohta.

3.12.2 Hofsteden kulttuuriselityksen tarkastelu

Luvun 3.9 Toiseus, vieraus ja muukalaisuus yhteydessä todettiin, että toiseus ja vieraus voivat sijaita sekä yksilön sisä- että ulkopuolella. Tällöin ulkoinen toiseus on yhteydessä yksilön etniseen identiteettiin ja sisäinen toiseus yksilön henkilökohtaiseen yksilöidentiteettiin. Tätä ajatusrakennelmaa vasten on mielenkiintoista pohtia, onko olemassa *toiseutta omassa yhteiskunnassa*. Kiinalainen yhteiskunta on muuttunut nopeasti ja lisäksi maan eri osat ovat muutoksen eri vaiheissa. Jos olettaa, että kiinalaiset kokevat olevansa muukalaisia omassa yhteiskunnassaan, Stuart Hallin (1988) identiteetin murtumisen teoria postmodernismin seurauksena saa aivan uusia ulottuvuuksia.

Tämä tarkoittaisi sitä, että Hofsteden teorian relevanssi nykypäivän tutkimuksessa olisi kyseenalainen. Herääkin kysymys, olisiko postmodernisoituvassa maailmassa syytä korvata teorit, joissa analyysiyksikkönä käytetään kansallisuutta, teorioilla, joissa analyysiyksikkö on muodostettu ikemminkin globaalin toiminnan tai yksilön identiteetin muutosten avulla. Postmodernin identiteetin häilyvyys saattaa ilmetä myös siinä, että nykyiset tutkijat näkevät kulttuurishokin 'rauhallisemmassa valossa' kuin tutkijat, jotka sen alun perin määrittivät (Furnham & Bochner 1986, 48-49 luvussa 3.10).

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeyritysten valinta

Tutkimuksen informantit ovat viiden suomalaisyrityksen yritysjohtajia. Yrityksistä kolme toimii edelleen Itä- ja Etelä-Kiinan markkinoilla ja kaksi on näiltä markkinoilta eri syistä vetäytyneitä yrityksiä. Yrityksistä on valittu informanteiksi ne suomalaiset henkilöt, jotka ovat olleet mukana yrityksen Kiinaan siirtymisen alkuvaiheista asti. Tämä valinta on tehty siksi, että saataisiin paitsi omakohtaisia kokemuksia uuteen kulttuuriin sopeutumisesta ja kohdatuista kulttuurieroista ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan sen alkuvaiheissa, mutta myös käytännön kokemuksia toiminnan käynnistämisestä ja jatkumisesta. Tilanteissa, joissa yrityksen siirtymisessä on ollut mukana kaksi henkilöä, on haastateltu heidät molemmat.

Tutkimukseeni olen haastatellut yritysjohtajia UPM-Kymmene Oyj:ltä, Savcor Oy:ltä, Fimet Oy:ltä, Oras Oy:ltä ja Labsystems Oy:ltä. Yritykset on valittu edustamaan mahdollisimman monipuolisesti erilaisia toimialoja, kokoluokkia ja omistajapohjia.

4.1.1 UPM-Kymmene Oyj

UPM-Kymmene (jatkossa UPM) aloitti vuonna 1999 Changshun hienopaperitehtaan toiminnan aluksi joint venture -muodossa yhdessä indonesialaisen APRIL Groupin (Asia Pacific Resources International Holdings Ltd.) kanssa. UPM omisti joint venturesta 49 % ja APRIL Group 51 %. Vuoden 2000 puolivälissä UPM osti Aprilin omistusosuuden ja siitä eteenpäin Changshun paperitehdas on ollut UPM:n omistuksessa.

Changshun paperitehdas sijaitsee Yangtze-joen suulla Jiangsun provinsissa, noin sadan kilometrin päässä Shanghaista. Yrityksen toiminnan alkuvaiheissa tehtaan 600 työntekijästä oli kolme suomalaista ja haastattelun tekohetkellä syksyllä 2005 tehtaan 800 työntekijästä kymmenkunta oli suomalaisia.

4.1.2 Fimet Oy

Shanghai Fimet on kiinalais-suomalainen joint venture, jonka omistavat kiinalainen osapuoli Shanghai Medical Instrument Co., Ltd. (SMIC) ja suomalaiset osapuolet Fimet Oy, Sitra ja Finnfund. Kiinalainen osapuoli omistaa 50 % ja suomalainen osapuoli 50 % yrityksestä. Yritys perustettiin vuonna 1994. Yritys valmistaa hammaslääkärin tuoleja.

Fimet Shanghai sijaitsee Pudongin alueella Shanghaissa. Haastattelun tekohetkellä keväällä 2006 yrityksen 21 työntekijästä oli yksi suomalainen.

4.1.3 Savcor Oy

Savcor Face (Guangzhou) Technologies Co., Ltd. perustettiin vuonna 2000 ja se sijaitsee Guangzhoussa (Economical and Technological Development District GETDD), Helmijoen suistossa, Etelä-Kiinassa. Yritys valmistaa matkapuhelimien pinnoitteita. Savcorin valmistama EMI (electromagnetic interference) -suojaus vaimentaa matkapuhelimien synnyttämää sähkömagneettista ja radioaaltajuuista säteilyä.

Savcor omistaa Kiinan-tehtaansa sataprosenttisesti itse. Savcor Coatings on osa Savcor-konsernia (Savcor Group). Haastatteluhetkellä syksyllä 2005 Savcorin Guangzhoun tehtaan 320 työntekijästä oli yksi suomalainen.

4.1.4 Labsystems Oy

Labsystems Oy:llä on ollut yhteensä kolme yritystä Kiinassa. Ensimmäinen oli diagnostiikkatehdas Feilong, joka oli Labsystems Oy:n omistama joint venture 51 %:n ja Pharmaceutical Bureaun alaisuudessa toimivan kiinalaisen yliopiston 47 %:n osuudella. Lisäksi yrityksen omistajistossa oli kaksi yhden osakkeen omistavaa kiinalaista osapuolta. Feilong perustettiin Shanghaihin vuonna 1994 ja se myytiin kilpailijalle vuonna 1999.

Toinen Labsystems Oy:n yritys oli Shanghai Labsystems ja se perustettiin vuonna 1995. Shanghai Labsystems oli kiinalais-suomalainen instrumentteja valmistava joint venture, jonka omistivat kiinalainen osapuoli Smaif ja suomalainen Labsystems Oy. Kiinalainen osapuoli omisti yrityksestä 35 % ja suomalainen osapuoli 65 %. Shanghai Labsystems Co. purettiin vuosien 1998 ja 1999 vaihteessa.

Vuonna 1999 perustettiin sataprosenttisesti itse omistettu yritys, joka oli myös nimeltään Shanghai Labsystems. Yritys valmisti instrumentteja laajemmalla tuotevalikoimalla kuin edeltäjänsä. Shanghai Labsystems myytiin vuonna 2003.

Thermo Electronics osti Labsystems Oy:n koko osakekannan vuonna 1998.

4.1.5 Oras Oy

Oras Oy on perheyrittäjä. Kiinaan se siirtyi vuonna 1988, jolloin Shanghaihin perustettiin myyntitoimisto. Oras Oy:llä oli Kiinassa parhaimmillaan kolme työn-

tekijää, jotka olivat kaikki kiinalaisia. Yrityksen Kiinan toimintoja johti suomalainen henkilö Suomesta käsin. Oras Oy vetäytyi Kiinasta vuonna 2003.

4.2 Informantit ja aineiston keruu

Informantit ovat:

UPM Kymmene Oyj: Pertti Salminen ja Hannu Jokisalo, joista Salminen oli paikan päällä Kiinassa käynnistämässä yrityksen etabloitumista Kiinaan. Pertti Salmisen palattua takaisin Suomeen Hannu Jokisalo jatkoi Kiinan tehtaan johdossa ja oli haastatteluhetkellä toiminut tässä asemassa yhteensä kolme vuotta kymmenen kuukautta. Salminen asui Kiinassa yhtäjaksoisesti kaikkiaan kuusi vuotta. Osan ajasta Salminen ja Jokisalo olivat Kiinassa yhtä aikaa.

Savcor Oy: Hannu Savisalo ja Sami Lindfors, joista Savisalo oli suunnittelemassa ja toteuttamassa Kiinaan etabloitumista ja Lindfors toimi alusta asti käytännössä Kiinassa, Kiinan toimintojen johtajana. Haastatteluhetkellä hän oli asunut Kiinassa viisi vuotta eikä ollut aikeissa palata takaisin Suomeen.

Fimet Oy: Timo Janhunen ja Jukka Perttilä, joista Janhunen oli suunnittelemassa ja toteuttamassa Kiinaan etabloitumista, mutta ei varsinaisesti itse asunut Kiinassa. Hän on kuitenkin koko yrityksen Kiinan toimintojen ajan toiminut Kiinaan liittyvien asioiden johtajana, osallistunut sopimusneuvotteluihin ja viettänyt paljon aikaa paikan päällä. Perttilä toimi yrityksen Kiinan toimintojen alkuvaiheissa käytännössä Kiinassa, ensin yrityksen ensimmäisen toimitusjohtajan Seppo Sivusen avustajana ja myöhemmin itse Kiinan toimintojen johtajana. Perttilä asui Kiinassa yhteensä neljä vuotta. Tällä hetkellä Perttiläkin on jo palannut Suomeen. Yrityksen tämänhetkistä Kiinan toiminnan johtajaa en ole haastatellut, koska ensi vaiheiden kokemukset ovat jo vakiintuneet ja yrityksen toiminnot Kiinassa ja yrityksen sisäinen toimintakulttuuri on jo muodostunut.

Labsystems Oy: Erkki Paasonen. Paasonen on ollut Labsystems Oy:n Kiinan toiminnoissa mukana paitsi suunnittelemassa ja toteuttamassa yrityksen Kiinaan etabloitumista, myös käytännössä toteuttamassa toimintaa Kiinassa alusta loppuun saakka. Paasonen on asunut Kiinassa yhteensä kuusi vuotta.

Oras Oy: Jukka Paasikivi. Oras Oy siirtyi Kiinaan konseptilla, jossa Jukka Paasikivi oli mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa Kiinaan siirtymistä, mutta yrityksen varsinaiset työntekijät olivat kiinalaisia. Paasikivi ei ole itse asunut Kiinassa, mutta hänellä on kokemusta sopimusneuvotteluista Kiinassa ja hän toimi yrityksen Kiinan toimintojen johtajana Suomessa.

4.2.1 Triangulaatiomenetelmä

Tutkimusaineisto on kerätty talven 2005 ja kevään 2006 aikana triangulaatiomenetelmällä, joka koostuu 1) yrityksen Kiinassa tapahtuneen toiminnan alusta asti mukana olleiden henkilöiden teemahaastatteluista, 2) suorasta havainnoinnista itse yrityksessä ja 3) yrityksen sisäisten ja ulkoisten dokumenttien tutkimisesta. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, tutkijoiden, teorioiden, tut-

kimusmenetelmien, analyysien tai tieteenalojen yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Kyse on siis moninäkökulmaisuuudesta tai -paradigmaisuudesta – siitä, että tutkimuksessa yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja. Tutkijoiden käyttämät eri tutkimusmenetelmät tai -näkökulmat voivat saada aikaan sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia, keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.)

Denzinin (1978, 301-308) mukaan triangulaatiosta erotetaan yleisimminkin seuraavat neljä päätyyppiä:

1. *Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio*. Saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään tietoa monelta eri tiedonantajaryhmältä, esimerkiksi potilailta, hoitajilta, lääkäreiltä, omaisilta ja terveydenhuollon hallinnon henkilöiltä.
2. *Tutkijaan liittyvä triangulaatio*, jolloin samaan tutkimukseen osallistuu useita tutkijoita tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että havainnointiin perustuvassa tutkimuksessa on enemmän kuin yksi havainnoija tai niin, että aineistoa analysoi useampi kuin yksi tutkija.
3. *Teoriaan liittyvä triangulaatio*, jolloin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan eri teorioiden näkökulmasta päämääränä tutkimuksen näkökulman laajentaminen.
4. *Metodinen (metodologinen) triangulaatio*, jolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä. Denzin (1978), 307 puhuu tässä yhteydessä toisaalta metodin sisäisestä alaluokasta ja toisaalta metodien välisestä alaluokasta. Edellisellä hän tarkoittaa tilannetta, jossa tutkija valitsee yhden metodin, esimerkiksi kyselyn, ja kysyy samaa asiaa erityyppisin kysymyksin (suljetuin ja avoimin kysymyksin, asennemittarein ja niin edelleen). Jälkimmäisellä luokalla Denzin tarkoittaa samasta ilmiöstä eri metodein tai tutkimusstrategioiden kerättävää tietoa (haastattelu, kysely, havainnointi, tilanteiden nauhoitus tai dokumenttien analyysi).

Listaan voidaan lisätä myös *analyysitriangulaatio*, jolloin tutkimusaineiston analyysissa käytetään useampia analyysitapoja tai *monitriangulaatio*, jolloin tutkimuksessa käytetään useaa triangulaatityyppiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 142-143).

Useimmiten menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain tietystä näkökulmasta, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta menetelmätriangulaatiota on kritisoitu siitä, että eri tutkimusmenetelmien taustafilosofiat sisältävät erilaisia ihmiskäsityksiä ja ovat siten yhteensovittamattomat. Näin ajateltuna triangulaatio voi johtaa "käsitteellisiin sekaannuksiin, ristiriitojen hyväksymiseen ja teoriattomaan tietoaamiseen". (Eskola & Suoranta 1998, 71; vertaa Mäkelä 1990, 44; Siljander 1992,

20-21.) Tutkimuksen tieteenfilosofinen linjakuus onkin varmistettava ratkaisujen riittävällä perusteluilla ja yhteensopivuudella. Menetelmällisen triangulaation voi kuitenkin hyvin ajatella soveltuvan tutkimukseen, jossa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja sen vaikuttamista (kasvatustiede, sosiaalipsykologia ja niin edelleen). Tutkijan haasteena olisikin tiedostaa eri menetelmien kenties ristiriitaiset ihmiskäsitykset ja huomioida ne tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdessään. Varsinkin, jos tutkimuskohde ei ole kovin yksiselitteinen tai siitä on hankala saada tietoa, voidaan useilla menetelmillä poistaa virhelähteitä ja siten lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Useamman kuin yhden menetelmän käyttö tiedon keruussa voi siten paljastaa ristiriitaisuuksia, jotka muuten jäävät huomioimatta. (Saaranen & Puusniekka 2006).

Tässä tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota paitsi teorianmuodostukseen liittyen, myös metodista triangulaatiota aineiston keräämisessä. Olen valinnut teorianmuodostukseen tieteidenvälisen triangulaation, jossa sovelletaan eri tieteenalojen näkökulmia samassa tutkimuksessa, koska tavoitteenani oli monitieteellinen ja mahdollisimman monipuolinen näkökulma tutkittavana olevaan ilmiöön. Toisin sanoen tässä työssä olen hakenut kulttuurin käsitteelle sisältöä useasta eri suunnasta. Teoriaan liittyvä triangulaatio näkyy tässä tutkimuksessa siten, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys on laaja.

Aineiston keruuseen valitsin triangulaation siksi, että tutkittaessa yritystä kulttuurin ilmenemismuotoihin liittyen, voi havainnoinnilla ja dokumenttien tutkimisen avulla varsin helposti todentaa haastatteluissa ilmi tulleita asioita. Myös Whyte (1953, 22) toteaa, ettei ole suositeltavaa luottaa pelkkään haastattelutietoon, vaan haastattelutieto tulisi mahdollisuuksien mukaan tarkistaa havainnoin. Toisaalta koska havainnointi tapahtui useimmiten ennen haastatteluiden tekemistä, sain sen perusteella aiheita lisäkysymyksiin ja tarkentaviin kysymyksiin itse haastattelussa. Jos haastattelun jälkeen tapahtunut havainnointi herätti minussa kysymyksiä, otin informanttiin yhteyttä havainnoinnin jälkeen ja tarkensin kyseisiä asioita. Triangulaation tarkoituksena aineiston keruussa oli siis saada mahdollisimman monipuolista aineistoa ja varmistaa toisesta aineistosta saadun tiedon totuudellisuutta. Triangulaatiomenetelmän avulla pyrin turvaamaan tutkimuksen reliabiliteettia.

4.2.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (1997, 184) mukaan haastattelu on käyttökelpoinen tutkimusmetodi silloin, kun halutaan päästä selville siitä, mitä ihmiset tekevät yksityiselämässään tai mitä he ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Anttilan (2005, 195) mukaan haastattelu on interaktiutilanne, joka tutkimusvälineenä sopii hyvin silloin, kun tiedon tarve koskee asenteita, mielipiteitä, kokemuksia, havaintoja ynnä muuta.

Pääasiallisena tutkimusmetodina tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua, sillä halusin käydä kaikkien informanttien kanssa läpi tietyt samat teema-alueet. Lisäksi teemahaastattelu tutkimusmetodina antaa myös mahdollisuuden ulottaa keskustelua varsinaisten ennalta määrättyjen teemojen ulko-

puolelle, jolloin haastateltavalla saattaa olla sellaista arvokasta annettavaa, jota tutkija ei ole osannut teemarunkoa muodostaessaan ennakoida.

Teemarungon (liite 1) kysymykset muodostuivat tämän työn teoriaosuudessa esitetyistä kulttuurin alateemoista, kontekstista ja kohderyhmästä. Teemarunko koostui 1) omaan kulttuurishokkiin, 2) kulttuuriseen sopeutumiseen, 3) yrityksen kulttuuriseen sopeutumiseen, 4) yrityksen toimintaympäristöön ja sidosryhmiin, 5) guanxiin ja kasvoihin, 6) sopimukseen ja sopimusneuvotteluihin, 7) yrityksen toiminnan aloittamiseen ja sen jatkamiseen, 8) henkilöstöön ja 9) kulttuurin eri ulottuvuuksiin liittyvistä kysymyksistä. Näiden perusteemojen lisäksi olin listannut itselleni tukilistaan joukon alakysymyksiä, joita kävimme informanttien kanssa läpi niiltä osin kuin ne tulivat keskustelussa esille. Tukilista koostui tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellyistä kulttuurin ulottuvuuksista ja se on todennettavissa liitteessä 1, kohdassa X Kulttuuriin liittyvät kysymykset. Ennen haastatteluiden tekemistä kokeilin teemarunkoani koehaastattelemalla henkilön, joka on asunut Kiinassa yhden vuoden. Koehaastattelun perusteella hioin teemarungon liitteen 1 mukaiseksi.

Kysymysten sanamuodot ja järjestys vaihtelivat eri haastatteluissa siksi, että en halunnut johdatella keskustelun kulkua liikaa, vaan halusin antaa keskustelun kulkea omalla luonnollisella painollaan eteenpäin. Pääsääntöisesti noudatin kuitenkin liitteenä olevan teemarungon järjestystä, ellei haastateltava itse aloittanut jostain muusta temasta. (Vertaa Grönfors 1985, 106.) Teemarungosta poikkesin niissä tapauksissa, joissa informantti ei ollut ollenkaan varsinaisesti asunut Kiinassa. Näiden informanttien kohdalla jätin henkilökohtaista kulttuurishokkia käsittelevät kysymykset pois.

Haastattelut tehtiin kertahaastatteluina, joista yksi toteutettiin ajan puutteen vuoksi kahdessa osassa kahtena peräkkäisenä päivänä. Kaikkien haastatteluiden yhteispituus on 18 tuntia 49 minuuttia ja informanttikohtaisesti niiden pituudet vaihtelivat noin tunnista jopa neljään tuntiin seuraavan taulukon mukaisesti:

TAULUKKO 14 Haastatteluiden kestot

Informantti A	2:03:20
Informantti B	3:59:56
Informantti C	1:31:04
Informantti D	0:57:56
Informantti E	3:17:40
Informantti F	2:08:06
Informantti G	2:26:11
Informantti H	2:25:18

Teemahaastatteluun perustuvia tutkimuksia analysoitaessa on käynyt ilmi, ettei yksilö vastaa yhteenkään kysymykseen pyrkimättä jonkinlaiseen näkemykseen siitä, mihin kysymyksillä pyritään tai siitä, mitä tutkimus oikeastaan käsittelee ja mitkä ovat ne asiat, jotka ovat kysymysten taustalla. Nämä tulkintamallit ja tilanteenmäärittelyt ohjaavat vastaajan käyttäytymistä haastattelutilanteessa. (Alasuutari 1999, 149–151.) Haastattelussa on siis tapana antaa sosiaalisesti suo-

tavia vastauksia. Välttääkseni tilannetta, jossa saisin vastaukseksi ainoastaan ennalta mietittyjä, sosiaalisesti sopivia vastauksia kävin lähes kaikkien haastatteluvien kanssa ensimmäisenä läpi kulttuurishokkiin ja kulttuuriseen sopeutumiseen liittyvät kysymykset. Tällä pyrin kartoittamaan informantin näkemysten siitä, mitkä seikat kiinalaisessa kulttuurissa olivat eniten hämmennystä aiheuttavia ja sitä, miten vahvasti informantti oli kokenut kulttuurishokin ja missä määrin se oli vaikuttanut hänen toimintaansa. Palasimme kaikkien muiden kysymysryhmien osalta tähän teemaan siinä järjestyksessä, kun haastattelutavalla oli jo kertomaansa jotain lisättävää. (Vertaa Grönfors 1985, 106.) Pyrkimykseni oli, että heti haastattelun alussa saisin kysymykseen mahdollisen ennalta mietityn vastauksen ja haastattelun edetessä haastateltava prosessoisi asiaa ja löytäisi ehkä aiheesta uusia ulottuvuuksia. Menetelmä tuntui sikäli toimivalta, että monen haastateltavan kohdalla haastattelun loppuvaiheiden kommentit olivat syvempiä ja pohditumpia kuin alkuvaiheen.

Kulttuurishokkiin liittyvien kysymysten vastauksista sain eväitä myös myöhempiin kysymyksiin. Erityisesti eniten hämmennystä aiheuttaviin kulttuurin ulottuvuuksiin liittyen sain aiheita jatkokysymysten tekoon haastattelun kuluessa. Tällä tavalla pääsin luontevasti jatkamaan haastattelussa kysymyksiin siitä, millä tavoin haastatelussa esille tulleet kiinalaisen kulttuurin ulottuvuudet vaikuttavat yritysjohtajan toimintaan ja päätöksentekoon yrityksen eri toimunnoissa. Kulttuurishokkiin liittyvät kysymykset toimivat siis tavallaan portinavaajana koko tutkimuksen kysymyksenasetteluun.

Aloitin jokaisen haastattelun pyytämällä informantilta luvan kertoa tutkimuksessani, mitä yritystä hän edustaa ja käyttää hänen nimeään yrityksen esittelyosuudessa. Sovimme, että itse analyysi muodostetaan kuitenkin siten, ettei vastauksista käy ilmi haastateltavan henkilöllisyyttä.

Ennen varsinaista haastattelua kerroin jokaiselle haastateltavalle lyhyesti myös oman Kiinaan liittyvän taustani. Tällä pyrin paitsi luomaan luottamusta ja motivoimaan haastateltavaa haastattelutilanteessa, myös ilmaisemaan sen, että aihepiiri on minulle entuudestaan tuttu. Oletin, että haastateltavan olisi helpompaa kertoa yksityiskohtaisesti kokemuksistaan ja hän saattaisi kertoa näistä asioista syvemmin, jos hän tietäisi myös haastattelijan käyneen läpi samankaltaisia asioita.

Kulttuurishokki ja kulttuurinen sopeutuminen, jotka ovat tutkimuksen lähestymistapa, käsiteltiin omana osiona tavoitteena saada haastateltavan tietoisuudessa oleva tieto talteen. Lisäksi läpi koko haastattelun käsiteltiin kysymyksiä siten, että haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan tilanteen kehittymistä alkuvaiheista nykyhetkeen. Tällä pyrin löytämään niitä asioita, jotka ovat vaikuttaneet kulttuurishokista selviämiseen ja kulttuuriseen sopeutumiseen ja joita haastateltava ei ole tietoisella tasolla mieltänyt näihin prosesseihin kuuluviksi. Kulttuurishokki ja kulttuurinen sopeutuminen käsiteltiin sekä yksilön että yrityksen tasolla siksi, että jotta voisin tutkia yrityksen kokemaa shokkia ja sopeutumista haastateltavan kokemana, on tiedettävä haastateltavan henkilökohtaisesti kokeman shokin syvyys ja ominaispiirteet. Nämä vaikuttavat hänen kokemuksiinsa myös yrityksen kokemasta shokista.

Itse tutkimuskysymyksiin pyrin löytämään vastauksia paitsi läpi koko kysymysrunгон, mutta erityisesti 1) toiminnan aloittaminen ja sen jatkaminen, 2) toimintaympäristö ja sidosryhmät ja 3) henkilöstö ja sen ominaisuudet -teemojen avulla. Lisäksi näistä viimeisen teeman avulla pyrin yhdessä kulttuurishokkiin ja kulttuuriseen sopeutumiseen -teemoihin sisäänrakennettujen kysymysten avulla kartoittamaan niitä sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksia, jotka ovat Kiinassa tapahtuvassa yritystoiminnassa tärkeitä.

Yrityksen dokumentointiin pyrin löytämään vastauksia erityisesti sopimusneuvotteluihin, guanxi'ihin ja kasvotyöskentelyyn liittyvien kysymysten avulla. Tässä on muistettava, että dokumentteihin liittyen olen kiinnostunut siitä prosessista, millä tavalla ne syntyvät, en itse dokumenteista tai niiden sisällöstä.

Tutkimuksen teoriaosuuden sisällön valinta tuntui sikäli onnistuneelta, että kaikki siihen sisältyvät asiat tulivat esille haastatteluissa eri yhteyksissä tavalla tai toisella.

4.2.3 Havainnointi

Hirsjärven ja Hurmeen (1997, 184, 209) mukaan suora havainnointi on käyttökelpoinen tutkimusmetodi silloin, kun halutaan päästä selville siitä, miten ihmiset toimivat ja mitä he tekevät julkisesti, eli mitä todella tapahtuu.

Suoraa havainnointia voi käyttää tilanteissa, joissa kohteen ja tutkijan välinen vuorovaikutustilanne ei ole tiedonhankinnalle merkittävä. Tutkija on tilanteessa ulkopuolinen osallistumaton tarkkailija. (Grönfors 1982, 90).

Käytettäessä havainnointia aineistonkeruumenetelmänä on otettava huomioon, että tutkijan omat mieltymykset, ennakkoluulot tai käsitykset saattavat vaikuttaa havaintojen rekisteröintiin. Jos tutkija valitsee esimerkiksi piilohavainnoinnin, ei hän saa mitenkään puuttua tapahtumien kulkuun ja hänen on pyrittävä olemaan täysin ulkopuolinen havaintojen tekijä. Hänen on oltava mahdollisimman objektiivinen tutkimuskohteeseen nähden. Tutkijan on pidättäydyttävä sekaantumasta havainnoitavaan asiaan. Hän ei saa myöskään manipuloida kohdetta. (Anttila 1996, 218-224.) Tämä voi olla haasteellista, etenkin jos tutkija havaitsee epäkohtia ja ongelmia.

Jos havainnoidaan jotakin tilannetta ilman, että tutkittavat siitä tietävät, on se kontrolliefektin kannalta hyvä asia: havainnoijan läsnäolo ei häiritse tutkittavia ja siten mahdollisesti vaikuta heidän käyttäytymiseensä. Eettisestä näkökulmasta tällainen on kuitenkin epäilyttävää, sillä pääsääntöisesti tutkimuksen tulee aina perustua tutkittavien antamaan suostumukseen osallistua tutkimukseen. (Saaranen & Puusniekka 2006).

Grönforsin (1982, 90; myös Saaranen & Puusniekka 2006) mukaan havainnointiin liittyy usein kohteiden yksityiskohtaisempi haastattelu. Tällöin tutkija pystyy vertaamaan havainnointiaineistoa haastatteluaineistoon. Kun haastatteluilla pyritään saamaan tietoa asioiden ihannetilasta, havainnoinnilla hankitaan

tietoa ihannetilan toteutumisesta käytännössä. Ilmoitetun ja havainnoidun todellisuuden välillä nimittäin on eroa, mitä on myös kokeellisesti tutkittu¹⁴.

Tässä työssä suoraa havainnointia on käytetty todentamaan haastatteluisia ilmi tulleita asioita. Havainnoinnin kohteena eivät olleet yrityksissä työskentelevät ihmiset, vaan itse työyhteisö: se, miten työolosuhteet oli siellä järjestetty. Työolosuhteiden järjestäminen on yrityksen johdon eli informanttien vastuulla, ei työntekijöiden. Koska havainnointiin oli sen tahon lupa, jonka toimia havainnoinnilla pyrittiin varmistamaan, se oli tutkimusmenetelmänä eettinen. Havainnoinnilla varmistin sen, missä määrin haastatteluissa ilmi tulleet asiat toteutuivat käytännössä. Taltioin havainnoimaani valokuvien avulla ja lisäksi pidin päiväkirjaa siitä, mitä olin nähnyt.

4.2.4 Dokumentaarinen aineisto

Yrityksen sisäisten ja ulkoisten dokumenttien tutkiminen toteutettiin käytännön syistä pääasiassa teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun käyttöä yrityksen sisäisten ja ulkoisten dokumenttien tutkimisessa puolustan sillä, että olen kiinnostunut siitä prosessista, minkä avulla dokumentit, sopimukset ja niin edelleen syntyvät, en dokumenttien varsinaisesta sisällöstä.

Anttilan (2005, 202-204) mukaan dokumenttien analysoiminen tarkoittaa kaiken sellaisen todennettavissa olevan, usein sosiaalisia tekijöitä sisältävän tutkimusaineiston analyysyä, jota ei saada kokoon suorien, välittömien havaintojen avulla. Se voi olla luonteeltaan toiminnan konkreettisten tulosten tallentamista tai suullisia, käsinkirjoitettuja tai painettuja selontekoja näistä toimista. Näin ollen dokumenteilla tarkoitetaan laajasti ottaen kaikenlaista ilmiötä koskevaa aineistoa. Hänen mukaansa dokumentteja käytetäänkin useimmiten triangulaatiossa.

Varsinaiseen dokumentaariseen aineistoon kuuluvat tässä tutkimuksessa yritysten visio, missio ja arvot sekä kaikki ne yrityksessä julkisesti esillä olevat esineet, valokuvat ja muut dokumentit, jotka olivat yrityksessä kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Tämän varsinaisen dokumentaarisen aineiston avulla pyrin lähinnä todentamaan haastatteluissa esille tullutta näkemystä siitä, että Kiinassa sijaitseviin yrityksiin pyrittiin siirtämään täysin suomalainen liikkeenjohtotapa. Myös dokumentit on taltioitu valokuvien avulla.

4.3 Aineiston analyysi ja koodaus

Tutkimuksen analyysissä on käytetty abduktiivista päättelyn logiikkaa, joka on esitelty luvussa 2.2.1.

Lofland (1976, 72) toteaa, että kvalitatiivinen analyysi on sosiaalisen toiminnan mielekkyyden empiiristä koodausta. Jos tätä tulkintaa tarkastellaan laajemmin yhteiskunnallisissa puitteissa, voidaan sanoa, että aktiivinen kvalita-

14 Vertaa haastattelussa annetut sosiaalisesti suotavat vastaukset.

tiivinen analyysi hyödyntää myös epätavallista ja yllättävää. Myös keskiverrosta poikkeavat, ei-tyypilliset asiat on mahdollista ottaa analyysiin. Grönfors (1982, 147-148) jatkaa, että kvalitatiivinen tutkija on ensi sijassa ihminen, jonka aivoihin on kerääntynyt mahdollisimman suuri määrä tietoa tieteenhaarasta, sen käsitteistä, strategioista ja teoreettisista suuntauksista. Kvalitatiivinen tutkija on myös ajatteleva ihminen, joka lähestyy tutkimusongelmaansa järkevästi harkiten sitä tietojensa pohjalta. Kvalitatiivinen tutkija varautuu siihen, että hänen tietonsa asioista ei ole täydellistä tai edes riittävää. Kun tämä seikka tiedostetaan, empiiriseen materiaaliin ja kentältä saatuihin vaikutteisiin voidaan suhtautua kaikella sillä kunnioituksella, jonka ne ansaitsevat. Analyysissä paljastuvia mahdollisia yllättäviä ja odottamattomia seikkoja ei panna syrjään merkityksettöminä, vaan niitä heijastetaan asiasta aikaisemmin tiedettyyn sekä olosuhteisiin, joissa löytö tehtiin. Löytö voi osoittautua merkityksettömäksi, tai sitten se saattaa johdattaa tutkijan kokonaan uusille urille tutkimusta tehdessä. (Grönfors 1982, 147-148). Tällä viitataan myös aikaisemmin esitettyyn abduktiiviseen päättelyn logiikkaan, jota käytetään tämän tutkimuksen analyysissä.

Koska jo ensimmäisissä haastatteluissa tuli esille informanttien toiminnassa ilmenevä sisäinen yrittäjäyys, on tähän työhön – abduktiiviseen tutkimusotteeseen sopien - lisätty kappale 5.5 Yritteliään omistajuuden elementtien ilmeneminen johtajuudessa. Yritteliään omistajuuden elementtien huomioon ottamisella etsin myös lisäarvoa tutkimuskysymyksen alakysymykseen 2. *Millaista kompetenssia tarvitaan*. Lisäksi haastatteluissa nousi erittäin selkeästi esiin kiinalaisen totuuskäsityksen merkitys. Abduktiivisen logiikan mukaisesti lisäsin tämän perusteella teoriaosuuteen luvun 3.7 Kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaiseen totuuteen.

Tässä tutkimuksessa on käytetty Laineen (2001, 38) kuvaamaa tapaa tehdä aineistolähtöistä analyysiä. Hän puhuu aineiston kuvauksesta ja analyysistä merkityskokonaisuuksien jäsentämisenä, niiden esittämisenä ja tulkintana, johon liittyy synteesi, eli merkityskokonaisuuksien arvioiminen. Laineen mukaan analyysissä aineistosta nostetaan ensin tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen esiin. Tämän jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Fenomenologit korostavat intuition merkitystä tässä tapahtumassa. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa ja siitä erottuvat merkitykset jäsentyvät oman erityislaatunsa perusteella. Tutkija tulkitsee tässä vaiheessa omalla kielellään kuvaustason kieltä. Analyysissä pyritään tematisoimaan, käsitteellistämään tai narratiivisesti (kerronnallisesti) yleistämään esitetyt kuvaukset. Analyysissä aineisto jaotellaan erillisiin merkityskokonaisuuksiin, joista synteisivaiheessa luodaan kokonaisuus, eli erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102-103).

Tutkimuksen analyysissä (liite 2) informantit on koodattu kirjaimin A-H sattumanvaraisessa järjestyksessä, jotta kommenttien ja johtopäätösten todenperäisyys olisi mahdollista tarkistaa. Liitteen 2 taulukossa toisin sanoen on mainittu jokaisen esillä olevan asian kohdalla se, kenen tai keiden informanttien

haastatteluissa kyseessä oleva asia on tullut esiin. Samoja koodeja on käytetty esitettäessä suoria lainauksia informanttien haastatteluista.

Informanteista kertomani henkilökohtaiset tai tarkemmat asiat olen valinnut niiltä osin, kuin nämä tiedot ovat niin sanottua yleistä tietoa. Tutkimustuloksia kirjoittaessani olen kiinnittänyt huomiota informanttien anonymiteetin suojelemiseen siten, että esitän tulokset pitkälti omin sanoin. Suoria lainauksia olen käyttänyt vain niissä tilanteissa, joissa lainauksesta ei ole mahdollista päätellä puhujan henkilöllisyyttä. Tämä on rajoittanut joissakin kohdissa tulosten auki kirjoittamista, mutta on välttämätöntä siksi, että informanttien vastauksista on saattanut ilmetä yrityksen toimialaan tai johonkin muuhun sellaiseen seikkaan viittaavia asioita, joiden perusteella informantin henkilöllisyys olisi paljastunut.

Teemahaastattelulla kootun aineiston olen analysoinut litteroimalla nauhat ja tämän jälkeen luokittelemalla aineistoa lopullisen analysoinnin helpottamiseksi. Aloitin analyysin purkamalla haastattelutekstit osiin siten, että hain teksteistä mahdollisimman käytännönläheisesti ilmaistut kohdat tilanteista, joissa kulttuurinen osaaminen auttaa yritysjohtajaa toimimaan. Jokaisen tilanteen kohdalle merkitsin sen informantin tai niiden informanttien koodin, jonka tai joiden haastatteluissa kyseessä oleva asia ilmeni. Tämän jälkeen hain jokaisesta edellä mainitusta tilanteesta erikseen vastaukset tutkimuskysymyksen alakysymyksiin 1) mihin käyttötarkoitukseen tietoa kulttuurista tarvitaan, 2) millaista kompetenssia tarvitaan ja 3) kuinka tätä kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa. Kun tilanteen suhde tutkimuskysymykseen oli määriteltä, vertasin tilanteessa kuvattua ilmiötä tämän työn teoriaosuudessa esitettyihin kulttuurisen osaamisen ulottuvuuksiin: liittykö ilmiö esimerkiksi identiteettierojen ymmärtämiseen, guanxiin tai mahdollisesti useampaan kulttuurin ulottuvuuteen samanaikaisesti ja niin edelleen. Viimeiseksi jaottelin tilanteissa tarvittavan kompetenssin Snown, Cornon ja Jacksonin esittämän taksonomian mukaan tarkastelemalla, oliko kysymyksessä affektiivinen, konatiivinen vai kognitiivinen kompetenssin alue. Kun jokainen tilanne erikseen oli käsitelty, ryhdyin luokittelemaan aineistoa sen mukaan, millaisia aihepiirejä tai suurempia kokonaisuuksia ne tuntuivat loogisesti muodostavan. Tällä tavalla muodostui liitteen 2 analyysissä esitelty luokitus, jossa on yhteensä 11 eri luokkaa: 1) kulttuurishokki ja akkulturaatio, 2) guanxi, 3) kasvot, 4) sopimukset ja sopimusneuvottelut, 5) yrityksen toiminnan aloittaminen ja sen jatkaminen, 6) viestintä, 7) henkilöstö ja sen johtaminen, 8) kiinalainen totuus, 9) Kiina-tiedon hyödyntäminen, 10) ei varsinaisesti kulttuurikompetenssiin liittyvät asiat, jotka kuitenkin ovat keskeisiä itse asian kannalta ja 11) kulttuuriin liittyvän tiedon tarve.

Analyysimenetelmä tuntui sikäli toimivalta, että se antoi mahdollisuudet myös koetella tutkimuksen teoriaosuutta. Davidsson (1999, 12-13) onkin todennut, että analyysissä tutkimuksen keskeiset käsitteet ja mallit, jotka on esitelty viitekehyksen yhteydessä, jäsentävät ja valaisevat empiirisen aineiston esittelyä. Analyysissä on tärkeää, että teorian ja aineiston välinen suhde käy ilmi. Tämän tutkimuksen analyysissä aineisto kytkeytyi kaikkiin teoriassa esitettyihin asioihin ainakin kerran.

Tehtyäni varsin massiivisesta tutkimusaineistosta analyysin kokosin tutkimuksen synteessissä tutkimustulokset takaisin yhteen ja synteessin tulos on esitetty luvussa 5 Empiiriset tutkimustulokset. Tutkimuksen synteessissä ei enää ole käytetty informanttien koodaamista, koska kommenttien ja johtopäätösten todenperäisyys on mahdollista tarkistaa analyysistä. Keskeiset johtopäätökset vastauksina tutkimusongelmiin on esitelty luvussa 6 Keskustelua tutkimustuloksista ja ne perustuvat synteesiin.

5 EMPIIRISET TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetyt tutkimuksen empiiriset tutkimustulokset ovat synteesi tutkimuksen analyysistä, joka on esitetty liitteessä 2. Tulokset esitetään sattumanvaraisessa järjestyksessä ja ne liittyvät aihealueisiin a) kulttuurishokki ja akkulturaatio, b) yrityksen dokumentointi, c) yrityksen toiminnan aloittaminen ja sen jatkaminen ja d) kiinalainen totuus. Dokumentointiin liittyen keskeisiä asioita ovat guanxi ja suhdetoiminta, kasvot ja sopimukset ja sopimusneuvottelut. Yrityksen toiminnan aloittamiseen ja sen jatkamiseen liittyen keskeisiä ovat viestintään ja henkilöstön johtamiseen liittyvät asiat.

Koska jo ensimmäisissä haastatteluissa tuli esille informanttien toiminnassa ilmenevä sisäinen yrittäjyys, on tämän työn teoriaosuuteen – abduktiiviseen tutkimusotteeseen sopien - lisätty kappale 5.5 Yritteliään omistajuuden elementtien ilmeneminen johtajuudessa. Sisäisen yrittäjyyden ilmenemisellä informanttien toiminnassa oli merkitystä etenkin sopeutumiseen liittyvissä kysymyksissä. Yritteliään omistajuuden elementtien huomioon ottamisella etsin myös lisäarvoa tutkimuskysymyksen alakysymykseen 2. Millaista kompetenssia tarvitaan.

Kappaleessa 5.5 on lisäksi esitetty tutkijan näkemys siitä, mitkä Koirasen yritteliään omistajuuden elementeistä korostuivat eri informanttien kohdalla. Kappaleessa 5.6 on esitetty johtopäätökset Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomian alueiden ilmenemisestä yritysjohtajien kulttuuriin liittyvässä osaamisessa. Havainnointi tutkimuksen kohdeyrityksissä on esitetty kappaleessa 5.7.

Tässä luvussa esitetyt asiat ovat *kooste informanttien käsityksistä, kokemuksista ja mielipiteistä*, jotka tutkija on koonnut synteetiksi. Asiat, jotka tässä luvussa on esitetty faktojen muodossa kuvaavat todellisuutta sellaisena kuin informantit sen kokivat. Ne ovat siis *tutkijan tulkitsema kooste informanttien haastatteluista*. Toisin sanoen – synteesiä ei tule lukea kuten tieteellistä teoriaa, koska siinä käsitellään pienen informanttijoukon rajallisia kokemuksia rajallisissa tilanteissa. Synteesiä tarkastellessa tulee siis ottaa huomioon sen koostamistapa, jotta sitä ei näe joukkona stereotypioita tai karkeita yleistyksiä.

Tässä luvussa esitetty tutkimuksen synteesi on todennettavissa liitteen 2 taulukosta, johon on koottu haastatteluissa esiin tulleet, kulttuurista kompe-

tenssia edellyttävät asiat tutkimuskysymyksittäin jaoteltuna. Samassa taulukossa on koodien avulla todennettavissa se, kenen tai keiden informanttien haastatteluissa kyseessä olevat asiat ovat ilmenneet. Olen tehnyt kunkin asian kohdalla viittauksia myös siihen, millä teoriaosuuteen liittyvillä asioita kulloinkin kyseessä olevaa ilmiötä voi selittää. Lisäksi taulukossa on mainittu, mikä tai mitkä Snown, Cornon ja Jacksonin persoonallisuuden ja älyllisen lahjakkuuden taksonomian osa-alue tai osa-alueet kulloisessakin tilanteessa on käytössä. Taulukon loppuun on koottu erikseen sellaisia haastatteluissa ilmenneitä asioita, jotka ovat yrityksen Kiinaan etabloitumisessa olennaisia, mutta jotka eivät varsinaisesti kuulu tämän tutkimuksen aihepiiriin. Pikemminkin ne ovat luonteeltaan yleispäteviä ja normaaliin liiketoimintaan kuuluvia. Olen kuitenkin ottanut ne mukaan taulukkoon siksi, että ne antavat yleisnäkemyistä toiminnan kontekstista - niistä olosuhteista, jotka Kiinassa toimiessa vallitsevat.

5.1 Kulttuurishokki ja akkulturaatio

Tulokset kulttuurishokkiin liittyen olivat tutkijalle yllätys. Tutkimusta aloittaessani oletin, että kulttuurishokin merkitys sekä henkilökohtaisella että yrityksen tasolla olisi suurempi ja sen vaikutukset olisivat selkeämmät ja suuremmat kuin miksi ne osoittautuivat. Informantit tiedostivat kokeneensa jonkinlaisen shokin, mutta he eivät osanneet kuvata sitä tarkemmin. Yleisesti ottaen kulttuurishokkiin suhtauduttiin lähinnä 'välttämättömänä pahana', jonka ei kuitenkaan annettu estää työn tekemistä. Jossain määrin todettiin, että kulttuurishokki voi aiheuttaa hämmennystä tai sitä, että pitää itseään tyhmänä. Se saattaa vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja ajatuksiin tavoin, joita ei voi ennakoida. Moni informantti kuvasi shokkia myös lähtöpäätöstä edeltäneenä asiana. Shokin kaltaisia oireita saattoi ilmetä lähtemispäätöksen harkintavaiheessa. Harkintavaiheessa käytiin ehkä Kiinassa tutustumassa ja sen aikana pohdittiin omia lähtemisen motiiveja. Tähän vaiheeseen saattoi yrityksestä riippuen kuulua myös psykologiset testit. Kun päätös oli tehty, suunnattiin energia itse lähtemiseen ja Kiinaan saavuttua selviytymiseen jokapäiväisistä ongelmista.

” – Millaisia fiiliksiä sulla silloin oli kun sä tulit tänne?

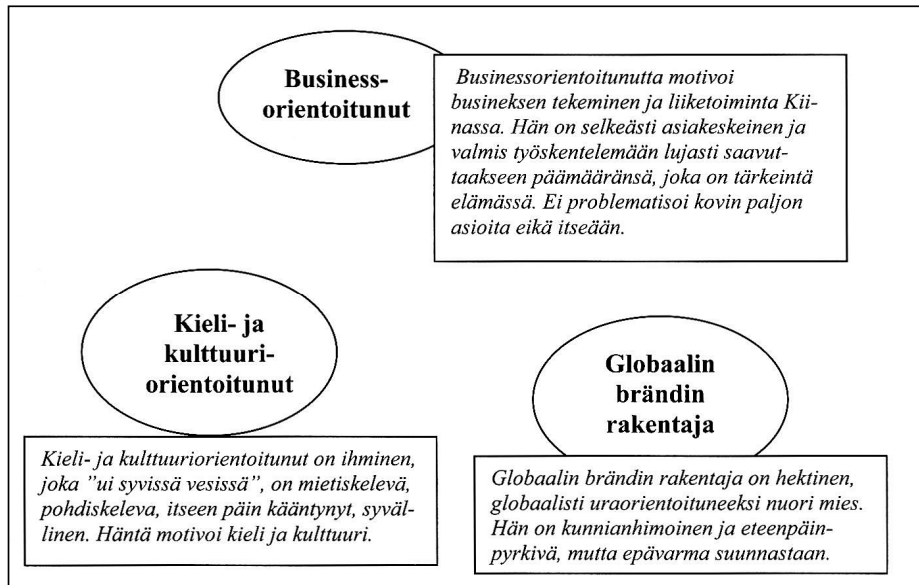
– Kyllähän siinä aika hämmentynyt olotila kaiken kaikkiaan oli. Ja sanotaan näin, että mulla varmasti oli paljon erilaisempi kuin kenelläkään muulla kun tänne tuli, tai normaaliyrityksellä joka lähettää tänne ihmisiä, koska mä olin vaan kerran täällä käynyt, kuusi päivää. Ja silloinkin se oli ihan työreissu. Mulla oli puoli päivää aikaa katsoa ympärilleni. Me asuttiin hotellissa täällä, ei me missään keskustassa oltu. Ja viimeisenä päivänä meillä oli asiakkaita tässä ja Shenzenissä ja muualla rampattiin se 5-6 päivää. Sitten mulle jäi 4 tuntia, kerrettiin just käymään siellä Plazalla. Mä katoin, että oho, onpa se iso kylä. Se oli se mun kokemus, en yhtään kerinnyt katsomaan, että mikä on se taso tai missä ihmiset asuu tai onko täällä suomalaisia. En mä pystynyt hirveesti sitäkään sisäistämään, että mitä asuminen täällä tarkoittaa. Kyllä sitten kun tohon saapui, niin mä tulin tänne Hong Kongin kautta lentämällä. Mä en pysähtynyt siellä vaan tulin sieltä läpi matkalaukun kanssa tohon satamaan lautalla. Se satama on teollisuusalueella eli sekään ei tullut kaupunkiin, niin kyllä mä siinä vaiheessa vähän mietiskelin. Matka-aikaa on kuitenkin parikymmentä tuntia alla ja vähän väsytti ja muuta. Oli mulla hotelli varattuna, että ei heti ensimmäisenä yönä tarvinnut

puskan alla ruveta nukkumaan, mutta kyllä silloin oli vähän hämmentynyt. Kukaan ei puhu kieltä ja sä et oikein... Ihan jo hajuista ja äänistä ja muista kun ne on niin erilaisia ja ihmisiä paljon joka paikassa, ei oikein tiennyt yöpymisestä. Mäkin tulin illalla, niin kuinka turvallista täällä yleensäkin on kävellä. Täällä on tosi turvallista, mutta eihän sitä silloin tiennyt, kun tummia kiinalaisia joka paikassa kaikki kulmat täynnä, niin mikä juttu tämä loppujen lopuksi onkaan. Olihan se siinä mielessä aika hämmentävää, se ihan ensimmäinen saapuminen tänne. Mutta äkkiä se meni. Sitten kun ruvettiin töitä tekemään, niin sitten se äkkiä helpottaa. Onko tässä nyt se kulttuurishokkikysymys, mullehan sitä ei tullut tavallaan vasta kuin puolen vuoden päästä. Työskentely oli niin tiivistä ja meidän piti tehdä saada pyörimään ja muuta, niin siinä meni puoli vuotta ihan niin, että mä en missään muualla ollut kuin tehtaalla ja kotona. Mä kävin varmaan ensimmäisen puolen vuoden aikana 1-2 kertaa tuolla keskustassa.” (Informantti E)

Yksi syy kulttuurishokin odotettua pienempään merkitykseen saattaa olla se, että useimpien informanttien takaisin paluusta oli jo aikaa ja muistot kulttuurishokin syvyydestä ja vaikutuksista olivat jo haalistuneet. Heidän haastattelunsa saattavat heijastaa myös selviytymisen eetosta. Kortteinen (1992, 76-77) tarkoittaa selviytymisen eetoksella yksilön kollektiiviseen tajuntaan sisältyvää ajatusta siitä, että maailma on kova ja siinä on pakko selvitä – tarvittaessa vaikka äärimmäisten uhrausten avulla. Yksilön kunnia rakentuu hänen selviytymisensä varaan. Tästä näkökulmasta katsottuna on mahdollista, että yrityksen ja oman sopeutumisprosessin vaiheet on haastatteluissa kuvattu kevyemmin kuin miten ne todellisuudessa on koettu. Monella informantilla oli myös aikaisempaa kokemusta muihin kulttuureihin sopeutumisesta.

Informanttien kulttuurishokkia ja sopeutumista tarkasteltaessa on otettava huomioon se, että etenkin etabloitumisen alkuvaiheissa he viettivät suurimman osan valveillaolonsa ajasta työpaikalla. Työpaikasta muodostui se viitekehys, jonka kautta he tarkastelivat kiinalaista kulttuuria. Työorganisaation kulttuurin merkitys oli sopeutumisen kannalta tärkeämpi kuin kiinalainen kulttuuri itsensä. Työpaikan organisaatiokulttuuri pyrittiin muodostamaan suomalaisen arvomaailman mukaiseksi, kuitenkin vuoropuhelussa kiinalaisten työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Ne informantit, jotka olivat Kiinassa yhdessä perheidensä kanssa, olivat perheidensä kautta pääsääntöisesti yhteydessä muihin länsimaalaisiin ja heidän muodostamaansa verkostoon pikemmin kuin kiinalaisiin ja kiinalaiseen yhteiskuntaan. Länsimaalaisten verkoston katsottiin myös olleen se foorumi, jolla saattoi keskustella sopeutumiseen ja myös sopeutumisen käytännön ongelmiin liittyvistä asioista.

Metsänen (2006) on tutkinut Euroopan Unionin järjestämän EU-Kiina nuorten johtajien koulutusohjelman osallistujien kautta Kiinan kulttuuriin sopeutumista. Koulutusohjelmaan osallistui yhteensä 142 eurooppalaista nuorta johtajaa 13 eri Euroopan maasta. Metsänen erotti kolme erilaista sopeutujatyyppiä: 1) kieli- ja kulttuuriorientoitunut, 2) business-orientoitunut ja 3) globaalin brändin rakentaja, jotka sopeutuvat uuteen kulttuuriin eri tavoin. Metsäsen sopeutujatyyppijä on kuvattu seuraavassa kuviossa.



KUVIO 14 Sopeutujatyypit Metsäsen (2006, 93) mukaan

Tutkijan haastatteluiden perusteella saaman henkilökohtaisen näkemyksen mukaan kaikki tämän tutkimuksen informantit sijoittuvat Metsäsen kuvauksessa business-orientoituneeseen sopeutujaryhmään. Vahvimaksi sopeutumisen edistäjäksi haastatteluiden perusteella muodostui työmotivaatio. Informanteilla oli vahva työhön liittyvä motivaatio lähteä komennukselle ja sitoutuminen siihen, että yrityksen toiminta Kiinassa on saatava alulle. Sopeutumiselle työyhteisöön oli tyypillistä se, että ongelmat otettiin esille ja ratkaistavaksi yksi kerrallaan siinä järjestyksessä kuin ne ilmenivät ja hyväksyttiin se, etteivät asiat aina suju niin kuin niiden etukäteen ajattelee sujuvan. Toimintaa leimasi ratkaisukeskeisyys, mutta myös nöyrä asenne uuden edessä.

Informanttien työorientoituneisuuden merkitystä kulttuurishokin odotettua vähäisempään vaikutukseen voi selittää Chiun ja Hongin (2005, 490) käsityksellä kulttuurisen kompetenssin luonteesta. He painottavat kulttuurin dynaamista luonnetta ja yksilön roolia kulttuurin muovaajana. Heidän näkemyksensä mukaan kulttuuri koostuu tiedosta ja käytännöistä, jotka muovautuvat uudestaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihminen ei ole vain kulttuurin passiivinen toteuttaja, vaan aktiivinen toimija: hän muovaa ja muokkaa kulttuuria uudestaan omien tavoitteidensa mukaisesti. Kulttuuri toisin sanoen ei ole luonteeltaan staattista ja pysyvää, vaan joustavaa ja alati liikkeessä olevaa. Yksilö paitsi toteuttaa, myös osaltaan muodostaa kulttuuria. Tämä voi parhaimmillaan muodostua kappaleessa 3.11.2 mainituksi kulttuurisen tiedon käyttämiseksi luovuuden lisäämiseksi: kahden näennäisesti yhteen sopimattoman kulttuurin ollessa rakentavassa vuoropuhelussa keskenään saattaa lopputuloksena syntyä luova synteesi (Hampton 1997, Wan & Chiu, 2002). Informanttien pääasiallisen toimintaympäristön ollessa yritys oli lopputuloksena uniikin yrityskulttuurin muodostuminen kussakin yrityksessä ja myös informanttien

sopeutumisen edesauttaminen. He eivät olleet yrityksen sisällä passiivisia kohteita, vaan he vaikuttivat itse yrityskulttuurin muodostumiseen.

Vihakara (2006) on väitöskirjassaan tullut samankaltaiseen tulokseen yrityskulttuurin muodostumisesta. Hän on tutkinut yritysjohton viestintää suomalais-kiinalaisessa yhteisyrityksessä ja todennut, että aikaa myöten yrityksessä kehittyi viestintä- ja johtamistyyli, jossa oli elementtejä sekä kiinalaisesta että suomalaisesta kulttuurista. Yhteisyrittäjien loppuvaiheessa myös kiinalaisten johtajien viestintä oli muuttunut lähemmäs suoraviivaista ja avointa suomalaista tyyliä.

Informanttien työorientoituneisuuden merkitystä kulttuurishokin odotettua vähäisempään vaikutukseen voi selittää myös Raunion (1994, 116) teorialla ulkomaille lähtijän motivaatiosta sopeutua uuteen kulttuuriin. Raunion (1994, 116) mukaan kulttuurierot vaikuttavat eniten ihmisiin, jotka ovat motivoituneita tutustumaan vieraan kulttuurin edustajiin ja heidän toiminta- ja ajatusmalleihinsa pintaa syvemmältä. Sen sijaan ihmiset, jotka haluavat vain selvittää jokapäiväisestä elämästä uudessa ympäristössä ovat vähemmän alttiita voimakkaalle kulttuurierojen kokemiselle. Informanttien motivaatio suuntautui selkeästi selviämiseen jokapäiväisestä työelämästä ja yrityksen organisaation kehittämiseen. *Aikaa myöten he tätä kautta tutustuivat vieraan kulttuurin edustajien toimintaa ja ajatusmalleihin, mutta se oli pikemminkin sopeutumisprosessin tulos kuin itse tarkoitus.*

Informanttien ottama rooli aktiivisina yrityskulttuurin muodostajina vaikutti osaltaan heidän kokemukseensa kulttuurishokista ja akkulturaatiosta. Hofsteden (1991, 210; 1993, 300) muodostamassa mallissa uuteen kulttuuriin sopeutumisen vaiheista kulttuurishokki liittyy arkielämän alkamiseen uudessa ympäristössä. Tätä seuraa sopeutumisen vaihe, joka alkaa silloin kun yksilö alkaa oppia toimimaan uusissa oloissa, omaksuu joitakin paikallisia arvoja, saa enemmän itseluottamusta ja liittyy uuteen sosiaaliseen verkostoonsa. Raision (2002) mukaan vain työstämällä kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteitaan yksilö voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen ja edetä kohti akkulturaatiota. Selmer (2001, 155) näkee halukkuuden sopeutua yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä sopeutumisessa. Informanttien aktiivisuus työyhteisön kulttuurin muovaajina edesauttoi kokemusten työstämistä, nopeutti sopeutumisen vaiheeseen pääsemistä ja lisäksi se vähensi Obergin (1960, 177-179) kuvaamia kykenemättömyyden ja voimattomuuden tunteita sen vuoksi, että ei kyetä selviytymään vieraassa kulttuurissa. Prosessin onnistumiseen vaikutti ratkaisevasti heidän kulttuurisensitiivisyytensä ja nöyrä asenteensa uuden edessä. Kiinaan ei viety suoraan suomalaista yrityskulttuuria, vaan se muodostettiin tilanteessa, vuorovaikutuksessa yhdessä kiinalaisten työntekijöiden kanssa.

5.2 Yritysten dokumentointi

Yritysten dokumentointi ei Kiinassa toimivassa yrityksessä eroa millään tavalla muissa maissa sijaitsevien yritysten dokumentoinnista. Yritykset dokumentoi-

vat samat asiat samalla tavalla kuin esimerkiksi suomalaisessa emoyhtiössä. Vuosikertomukset ja yrityksen esittelymateriaali oli tehty emoyrityksen standardien mukaisesti. Työsopimusten sisältö saattaa paikallisista olosuhteista johtuen hiukan erota esimerkiksi suomalaisen työsopimuksen sisällöstä ja liike-elämässä sopimuksista tehdään yksityiskohtaisempia ja tarkempia, ja niissä sovitetaan pienemmistä asioista kuin Suomessa.

Kuten aiemmin olen selvittänyt, olen tässä tutkimuksessa kiinnostunut dokumentointiin liittyen pikemminkin siitä prosessista, millä dokumentit syntyvät, kuin itse dokumenttien sisällöstä. Dokumentointi käsittääkin tässä yhteydessä sopimusten syntyminen mekaniikan ja sopimusneuvotteluihin läheisesti liittyvät asiat guanxi ja kasvot.

5.2.1 Guanxi ja suhdetoiminta

Suomalaisten Kiinassa harjoittama suhdetoiminta eroaa kiinalaisten keskenään harjoittamasta guanxista. Informanteilla oli hyvin tiedossa guanxin luonne: se, että kiinalaiset ovat käyttäneet sosiaalisten suhteiden verkostonsa rakentamiseen vuosikymmeniä, perheidensä ja laajennettujen perhesuhteisensa (niin sanottu lähipiiri) kautta jopa vuosisatoja ja se, että guanxi on aina henkilökohtaista. Katsottiin, ettei suomalaisilla ole mahdollisuuksia toimia kiinalaisissa guanxissa kiinalaisin säännöin, koska tätä vanhemmilta ja esivanhemmilta perittyä suhteiden verkostoa ei ole olemassa. Suhdetoiminnan merkitys kuitenkin nähtiin tärkeäksi ja sen merkityksellisyyttä perusteltiin sillä, että kiinalainen ei tee kauppaa tuntemattoman kanssa. Liiketoimintasuhteet Kiinassa perustuvat henkilökohtaiselle luottamukselle, jonka rakentaminen vaatii aikaa. Suhteiden rakentamiseen käytettiin sekä aikaa että voimavaroja ja osittain sitä tehtiin hyvin suunnitelmallisesti. Suomalaisten yritysten harjoittamaa suhdetoimintaa Kiinassa ei varsinaisesti voidakaan kutsua guanxiksi, vaan pikemminkin suhdetoiminnaksi, jota harjoitetaan jossain määrin guanxiin liittyvillä tavoilla. Informanttien käsityksen mukaan myös kiinalaiset osapuolet tiedostavat asian, eikä yrityksiltä odoteta muunlaista käyttäytymistä.

Guanxiin liittyen tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoiset, koska informantit olivat sen merkityksestä eri tai jopa vastakkaista mieltä. Tämä saattaa johtua harhaanjohtavasta terminologiasta. Osa informanteista erotti normaaliin liiketoimintaan liittyvän suhdetoiminnan käsitteenä kiinalaisen guanxin käsitteestä ja näki guanxin oman toimintansa kannalta suhteellisen merkityksettömänä. Osa informanteista tarkoitti guanxista puhuessaan yrityksen harjoittamaa normaaliin liiketoimintaan kuuluvaa suhdetoimintaa ja näki guanxin merkityksen oman toimintansa kannalta suurena. Väärinkäsitysten välttämiseksi erotan tässä yhteydessä termit guanxi ja suhdetoiminta toisistaan ja tarkoitan edellisellä ainoastaan kiinalaisten keskenään harjoittamaa guanxia ja jälkimmäisellä suomalaisten Kiinassa harjoittamaa, normaaliin liiketoimintaan kuuluvaa suhdetoimintaa. Informanttien edustamien yritysten harjoittaman suhdetoiminnan luonteessa oli kuitenkin eroja sen suhteen, kuinka paljon ne käyttivät sitä harjoittaessaan guanxiin kuuluvia sääntöjä.

Yrityksen koko ja sen toimiala vaikuttivat selkeästi suhdetoiminnan guanxinomaisuuden voimakkuuteen, suhdetoimintatyöskentelyn tarkoitushakuisuuteen ja sen huomioon ottamisen tärkeyteen yrityksen toiminnassa. Mitä enemmän yritys joutui toimialansa puitteissa olemaan tekemisissä paikallis- ja keskushallinnon viranomaisten kanssa, sitä tärkeämmäksi suhdetoiminnan merkitys katsottiin ja sitä guanxinomaisempaa se oli. Jos yritys joutui toimialansa puitteissa tekemisiin lähinnä muiden yritysten kanssa, suhdetoiminnan guanxinomaisuus väheni. Lähinnä muiden yritysten kanssa tekemisissä olevien yritysten informanttien mielipide oli, että ”kiinalaiset tunnistavat kyllä hyvän kaupan, kun sellainen tulee eteen”. Nämäkin yritykset kuitenkin harjoittivat sekä muihin yrityksiin että viranomaisiin päin normaaliin liiketoimintaan kuuluvaa suhdetoimintaa.

Suhdetoiminnan guanxinomaisuudella tarkoitan tässä yhteydessä sitä, missä määrin yritykset suhdetoiminnassaan toimivat kiinalaiseen guanxiin kuuluvien sääntöjen mukaan. Näihin sääntöihin luen kuuluvaksi koko luvussa 3.6 esitetyn kasvojen, guanxin ja kiinalaisen valtapelin mekaniikan, mutta erityisesti kungfutselaisuuden määrittelemän arvohierarkian huomioon ottamisen suhdetoimintatyössä. Informanttien mukaan arvohierarkia määrittää muun muassa sen, kuka tai ketkä eri organisaatioista ovat tekemisissä keskenään. On tärkeää, että arvoasteikossa samantasoiset henkilöt ovat tekemisissä keskenään, muussa tapauksessa ylempi-arvoinen menettää kasvojaan. Arvohierarkia määrittää myös delegaatioiden tai bankettien istumajärjestykset ja varsinkin pitkällä millä tavalla sopimusneuvotteluissa käyttäytyään. Arvohierarkiaan perustuu myös mahdollisuus käyttää korkea-arvoisia suomalaisia vieraita suhteiden rakentamisessa kiinalaisiin. Korkea-arvoisen suomalaisen tulo vierailulle yritykseen mahdollistaa yhtä korkea-arvoisen kiinalaisen kutsumisen, mikä antaa yritykselle kasvoja ja avaa jatkossa yhteydet kiinalaiseen vieraaseen. Koska Kiinassa arvostetaan hyvää ruokaa, juhlia ja tapahtumia, vierailusta kannattaa tehdä mahdollisimman juhlava ja julkinen.

” - Kaksi kertaa me oltiin pääsponsorina kaupungin musiikkijuhlilla. Mä olin sellaisessa komiteassa. Ralf Gothoni tuli sinne ja johti. Siellä oli paljon muitakin suomalaisia teollisuusyrityksiä. Se oli tosi kiva. Me saatiin tehdä tommosta siihen aikaan pikkurahalla. Tai ei nyt pikkurahalla. Maksoi se nyt muutaman satkun, mutta... .. Ja silloin saatiin nimenomaan päättäjiä paikalle, koska muuten Kiinassa on tietty hierarkia. Ei me voitu mennä puhumaan ylempien kanssa siellä. Mutta silloin kun me kutsutaan Kiielletyn kaupungin musiikkijuhlille niin silloin me oltiin samalla tasolla. Ne ihmiset oli meidän kunniavieraita. Ne arvosti sitä, että ne pääsi sellaiseen tilaisuuteen. Ne istui ykköspaikoilla. Pertti Salolainen oli siellä muun muassa. Siellä oli ministereitä. Oli muuten Kalliomäkikin. Sattui tulemaan sinne. Ei ollut meidän vieras, mutta tuli meidän tilaisuuteen kuitenkin. Kiinalaiset arvosti sitä hirveästi. Ja niille saattoi puhua suoraan.

- Kävikö siinä sillä tavalla, että kun siellä oli niitä isoja johtajia, isoja kiinalaisia tuli, niin sen tilaisuuden jälkeen olikin neuvotteluyhteydet auki?

- Kyllä se pikkuisen auttoi, mutta ei nyt niin hirveesti. Esimerkiksi madame Wu oli kutsuttu. Silloin hän oli jo erittäin korkealla, mutta häneltä tuli kirje, että hän on Amerikassa eikä pääse. Me näytettiin se kirje kiinalaisille ja se teki niihin suuren vaikutuksen. Koska Salolainen oli paikalla, niin hän olis kutsunut madame Wun. Tällä saatiin ne suhteet otettua käyttöön. Ne oli merkittäviä. Tavallaan saatiin sellaista poliittista suojelua, koska tosi kierosti jotkut käyttäyty. Mä luulen, että ne pelkäs meitä vähän tämän takia. Se oli sellainen hyvä kikka taata selusta.” (Informantti G)

Suhdetoimintatyö viranomaisiin päin koettiin yritykselle tärkeäksi. Hyvin hoidetun suhdetoiminnan avulla voidaan vähentää byrokratiaa ja edistää asioiden sujumista. Huonosti hoidettu tai hoitamatta jätetty suhdetoiminta saattaa johtaa siihen, että asiat eivät etene. Jos suhteet viranomaisiin syystä tai toisesta kariutuvat, yrityksen toiminta on suhteellisen mahdotonta. Jos et ole rakentanut suhdetoimintaverkostoa, et viranomaisten silmissä ole tärkeä henkilö, eikä heidän kannaltaan ole merkitystä vaikka asiiasi jäisi hoitamatta.

Guanxista puhuttaessa toisistaan erotettiin *yrityksen ulkoinen suhdetoiminta* (muun muassa viranomaissuhteet, suhteet muihin yrityksiin ja erilaisiin sidosryhmiin) ja *yrityksen sisäinen, eli kiinalaisten työntekijöiden yrityksen sisällä harjoittama guanxi*. Yrityksen ulkoinen suhdetoiminta oli pääsääntöisesti informanttien itsensä harjoittamaa tai yrityksissä, joissa oli kiinalaista keskijohtoa, heidän harjoittamaansa toimintaa. Kiinalaisen keskijohdon harjoittama suhdetoiminta nähtiin paitsi välttämättömäksi, myös osittain ongelmalliseksi asiaksi. Välttämätöntä se on siksi, että yritys saa käyttöönsä kiinalaisen johtajan henkilökohtaisen guanxin ja arvohierarkian mukaisesti heitä tarvitaan luomaan suhteita yrityksen sidosryhmien samanarvoisiin henkilöihin. Ongelmalliseksi se muodostuu silloin, jos kiinalainen johtaja ei ole sitoutunut työhönsä päämääränään yrityksen paras, vaan hän työstää omaa guanxiaan ja ansaitsee itselleen kasvoja.

” - Miten kiinalainen työntekijä suhtautuu esimieheen? Se riippuu tietenkin esimiehestä, miten se esimies käyttäytyy. Normaalityapauksessa, jos asiat mun näkövinkkeistä on hyvällä mallilla, niin kyllä se kunnioittaa ja noudattaa esimiehen ohjeita. Mutta sekin voi olla ihan päinvastoin. Jos suhteet ei ole kunnossa taikka siellä on ongelmia, niin saattaa olla, että käskyt ei enää menekään perille ja tehdäänkin jotain ihan muita asioita. Pahimmassa tapauksessa siellä taustalla on oman edun tavoittelua. Joku henkilö, jos se syystä tai toisesta hakee omaa etuaan firman edun sijasta, niin siellä saattaa olla kummallisia vääristymiä, mitkä saattaa paistaa koko organisaation läpi. Jos sen organisaation saa toimimaan firman etujen mukaisesti, niin silloin käskyrakenteet on aika luonnostaan selvät.” (Informantti F)

Yrityksen sisäistä guanxia ilmeni varsinkin suurissa yrityksissä, joiden keskitason johtajistossa oli jo useita kiinalaisia työntekijöitä. Guanxia saattoi esiintyä esimerkiksi alihankintojen tekemisessä tai henkilöstön palkkaamisessa kiinalaisten johtajien henkilökohtaiseen guanxiin perustuen. Ongelman ratkaisussa korostettiin ensisijaisesti valvonnan merkitystä. Guanxiin perustuva toiminta haluttiin kitkeä yritysten toiminnasta ja ohjata toiminta perustuvaksi reilun kilpailutuksen mukaan. Sanktiona oli useimmiten guanxiin syyllistyneen työntekijän erottaminen. Informantit tosin totesivat, että tilannetta on mahdotonta kontrolloida, koska kiinalaisten työntekijöiden ollessa tekemisissä kiinalaisten henkilöiden kanssa ei kielitaidon puutteen vuoksi ole mahdollista seurata, mitä oikeasti tapahtuu. Luotettiin siihen, että esiin tulleiden esimerkkien voimalla ja suomalaisiin arvoihin perustuvaa yrityskulttuuria vahvistamalla saataisiin ajan mittaan toiminta tapahtumaan suomalaisen yrityskulttuuriin kuuluvien sääntöjen mukaisesti.

Informantit olivat pääsääntöisesti tiedostaneet, että guanxi on kiinalaiseen kulttuuriin sisäänrakennettu asia, jota on vaikeaa, ellei mahdotonta, määritellä länsimaalaisin termein. Guanxiin liittyviä erilaisia palvelusten vaihdon muotoja ja käyttäytymissääntöjä on paljon ja vivahteet niiden välillä ovat moniselitteisiä.

Varsin yleisesti tiedostettiin kulttuurirelativismiin tarpeellisuus guanxia selitetäessä. Salminen (1998, 69) kirjoittaa: ”kulttuureja ei voi arvioida yhden ja absoluuttisen eettisen tai moraalisen perspektiivin perusteella vaan kulttuuriin liittyvät eri ilmiöt on suhteutettava kulttuuriympäristönsä mukaan”. Asioiden suhteellisuus tiedostettiin, ja vaikka guanxiin eri lieveilmiöineen katsottiinkin liittyvän monia eettisesti ja moraalisesti arveluttavia asioita, ymmärrettiin myös sen asema ja merkitys kiinalaisessa yhteiskunnassa. Lisäksi todettiin, että suomalainen totuuskäsitys on varsin mustavalkoinen selittämään, mistä guanxissa oikeastaan on kysymys.

Guanxin palvelusten vaihtoon liittyvän, länsimaissa jopa korruptioksi luokiteltavan toiminnan luonnetta oli myös pohdittu yrityksissä. Kysymys siitä, missä menee raja guanxiin kuuluvan palvelusten vaihdon ja suomalaisittain määritellyn korruption välillä tai mikä on normaalia suhdetoimintaa liikelahoineen ja mikä guanxiin kuuluvaa, mahdollisesti jopa korruptioksi luokiteltavaa toimintaa, on veteen piirretty viiva. Yritysten lähtökohta oli se, että guanxiin ja siihen mahdollisesti liittyvään korruptioon ei haluttu eikä siihen tarvitse osallistua.

”- Oletteko te törmänneet korruptioon?

- En mä tiedä, onko se oikea sana. Ollaanhan me. Se on aika matalalla tasolla tapahtuvaa, se korruptio ja me pyritään pois sellaisista seuroista. Sitten se, että jos se olis sitten guanxia, niin se on sitten sitä, mitä mä äsken kuvailin, että annetaan lahjoja ja vastalahjoja ja muuta sellaista, niin mä en kyllä pitäis sitä korruptiona. Mutta se on semmoista, kun sitä ei osaa, niin sitä voi pitää korruptiona joku, kun ei ymmärrä, että mitä se on. Mutta toki Kiinassa on ihan korruptiotakin. Ne on sitten yleensä sellaisia, että pitäis tietää että tämä kaveri ei ole ratkaisija. Kyllä meillä on ollut aika jyrkkä kanta, että ei ruveta siihen ollenkaan. Pankkilainoja me ollaan saatu sillä tavalla. Sitä ehkä vois sanoa korruptioksi, että pankkilainasta me ollaan maksettu yksi prosentti siitä lainasummasta konsultille, joka konsultti saattaa olla sen pankin palveluksessa. Semmoinen olis Suomessa ilman muuta korruptiota.

- Mutta se onkin se, että mikä Suomessa on, niin ei välttämättä Kiinassa ole?

- Veikkaan, että tuo on. Se on korkeimmalla, missä me ollaan korruptiota tavattu. Ne lähettää konsulttilaskun yksi prosentti lainasummasta ja vaikka ne on pankin palveluksessa, niin ne tekee sen. Mutta voi olla, että siellä on tapa, että kun mennään tietyn tason yläpuolelle, niin ikään kuin tulee provisiota sieltä. Pankki ei maksa sitä suoraan, vaan asiakas maksaa. Ehkä. Sen mä sanoisin, että se on korruptiota. Sitten ostajat yrittää korruptiota, yrittää tarjota korruptiota ratkaisuksi, mutta siihen me ei olla koskaan menty.” (Informantti D)

Yleisesti oli kuitenkin varauduttu siihen, että jossain yrityksen elinkaaren vaiheessa yritykselle luultavasti esitetään korruptiota ratkaisuksi johonkin ongelmaan. Lisäksi nähtiin, että korruptiotoiveiden esittäjät saattavat yrittää erehdyttää yrityksiä mukaan korruptioon sillä tekosyyllä, että se ’kuuluu kiinalaiseen liiketoimintaan’. Korruptiotoiveet esitetään myös varsin suoraan. Suomalaisen yrityksen on informanttien näkemyksen mukaan kuitenkin mahdollista toimia Kiinassa ilman korruptioon osallistumista. Sen katsottiin olevan paitsi tarpeellista, myös vaarallista, sillä antautumalla korruptioon suomalaisyritys ajaisi itsensä eräänlaiseen negatiiviseen guanxisuhteeseen kiinalaisosapuolen kanssa. Koska molemmat osapuolet tietäisivät toimineensa lain vastaisesti, niillä olisi mahdollisuus antaa toisensa ilmi.

- ”- Missä menee korruption ja suhteiden rakentamisen tai guanxin välinen raja?
 - Minusta toi on aika lähellä. Sanotaan näin, että sitä eroa on hankala sanoa, koska minusta sitä korruptiota pienennetään guanxin varjolla.
 - Se on vaan tekosyy?
 - Niin. Meillä on guanxi, niin totta kai mun pitää antaa vähän lahjoja ja muuta. Mutta ei sillä guanxilla niin hirveästi ole merkitystä vaan se on sitä liiketoimintaa. Totta kai, jos sä maksat, niin silloin te olette samassa veneessä molemmat. Sitten teillä on vähän niin kuin pakotettu guanxi sen jälkeen. Siinä mielessä, jos asiat menee oikein huonosti, niin sä äkkiä voit paljastaa sen kaverin.
 - Laitontahan se on periaatteessa?
 - Laitontahan se on. Lahjoja saa antaa, jos puhutaan ihan yrityslahjoista. Niitähän annetaan joka puolella muuallakin maailmaa. Täällä annetaan vähän kalliimpia silloin tällöin, mutta rahan antaminen on laitonta. Kyllä täällä aika paljon sitäkin tapahtuu, just sitä, että annetaan jonkun veljelle tai pojalle joku rakennusprojekti, kun isommassa mittakaavassa ruvetaan puhumaan. Musta korruptio ja guanxi ei liity toisiinsa, muuten kuin sillä tavalla, että korruptiota harrastetaan guanxin varjolla.” (Informantti B)

Korruptioon liittyen käsite kiinalaisesta totuudesta herätti keskustelua. Kiinalaista totuutta tarkastelen tarkemmin luvuissa 3.7 ja 5.4.

Liittyen yrityksen rahan, tavaran tai palvelusten jakamiseen eri sidosryhmille nähtiin selkeästi kolme erilaista tasoa. Ensimmäinen taso on korruptio, joka määriteltiin lahjonnaksi. Korruptio on niin Kiinassa kuin Suomessakin laitonta toimintaa ja siihen ei haluttu osallistua. Toinen taso on erilaiset komissiot, jotka ovat Kiinassa yleisiä ja jotka ovat laillisia niin Kiinassa kuin Suomessakin. Kolmas taso on normaaliin liiketoimintaan kuuluva lahjojen antaminen.

- ”- Oletteko törmänneet korruptioon?
 - Olen kuullut siitä. Mutta mä puhuisin ennemminkin komissioista kuin korruptios-
 ta. Korruptio on suomalaisessa mielessä negatiivinen, laiton teko, kun taas komissioita maksetaan Suomessakin ihan laillisesti. Useimmiten ne on enemmän komissioon rinnastettavia kuin korruptioon. Korruption mä näkisin, että se on enemmän virkamiesten lahjontaa, kun taas komissiossa on bisnestransactionin jouduttamisesta kyse. Siihen liittyvästä rahankäytöstä. Komissiot on hyvinkin yleisiä. ... Varsinainen korruptio, niin olen kuullut siitä, mutta mun mielestä se ei ole mitenkään yleistä, että virkamiehiä lahjottaisiin.” (Informantti E)

Komissioiden perinnän eettisyyden tai moraalisuuden määrittäminen saattaa olla hankalaa, sillä komissioiden perinnän ja tason avoimuus vaihtelee. Ne nähtiin kuitenkin kiinalaiseen liiketoimintaan kuuluvaksi ja kiinalaiseen kulttuuriin sisäänrakennetuksi asiaksi. Niin kauan kuin komissioiden perintä oli pienimuotoista, yritys sai niitä vastaan jotakin ja niistä annettiin kuitti, ei asiaan yleensä puututtu. Pääsääntöisesti katsottiin, että suomalaisen emoyrityksen sisäinen tarkastus toimii viimeisenä kontrollerina väärinkäytösten välttämiseksi.

Korruptioon suhtauduttiin varsin vakavasti ja keinoina sen torjumiseksi käytettiin mm. kaikkien ilmenevien korruptio- ja lahjontaepäilyjen tutkimista ja asian viemistä poliisille tarpeen vaatiessa. Toisena keinona nähtiin yrityksen ulkopuolisen tahon tekemää tutkimusta ja sanan levittämistä asiasta pelotteeksi korruptiota harkitseville.

Kiinan hallitus pyrkii kitkemään maasta korruption ja korruptiosta kiinnijäämisestä seuraa ankara rangaistus. Se vaikuttaa jossain määrin myös suomalaisten liiketoimintaan. Kiinalaisen jäädessä kiinni korruptiosta seurauksena saattaa olla jopa kuolemanrangaistus. Kun suomalaisyritys alkaa selvittää toi-

mintaansa liittyvää epäselvyyttä, johon saattaa liittyä muiden tahojen välistä korruptiota, selvittelemisen kannattaa aloittaa mahdollisimman matalalta, alimman mahdollisen virkamiehen kautta. Tämä siksi, että korkeampi virkamies saattaa itse olla sekaantunut asiaan.

”Tämmöinen tuli kerran esiin, mä muistan kun oli tällainen ongelma joskus 90-luvun lopulla, että me tuotiin Kiinaan tavaroita Suomesta, jotka lähti eteenpäin Kiinasta. Kiina vei niitä eteenpäin, niin siitä olis pitänyt saada arvonlisävero ja tulli takaisin, koska se kävi vaan Kiinassa. No, myöhemmin se ratkaistiin sillä, että sinne tuli sellaisia tullivapaita alueita tai varastoja ja ne vietiin sinne. Tai omassa firmassakin oli sellainen tullivapaa alue. Mutta kuitenkin sitä palautusta ei tehty vaan se selitettiin niin, että kun Kiinassa niin moni pettää valtiota, niin jostainhan valtion pitää saada tuloja tältäkin alueelta. Sitten otetaan vaikka melkein lain vastaisesti. Sitten täällä kävi yks kiinalainen virkamies Suomessa ja Finnfund kutsui mut tilaisuuteen, että me voitais esitellä meidän ongelmia. Mä otin tämän asian esille ja sanoin, että me voitais tämän hlö X:n (korkea virkamies) kautta tätä asiaa tiedustella, että kannattaisko se. Hän sanoi, että ei missään tapauksessa. Teidän pitää mennä sinne alimman virkamiehen luo, joka sen päättää, että sieltä selvitätte. Mä sanoin, että okei, tehdään näin sitten. Kun mä sitten jälkeinpäin juttelin ihmisten kanssa, niin ne sanoi, että Kiinassa on just tämmönen näkökanta, koska voi olla, että se korkea virkamies on itse sekaantunut siihen asiaan. Eli aina aloitetaan sieltä, mistä päästään perääntymään. Ja näinhän Kiinassa on tapahtunut suunnilleen presidenttiin asti. Kyllä siellä on annettu kuolemantuomioita hyvinkin korkealla, ja sitä varten ei koskaan pidä mennä sinne. Jos sä menet sinne, niin sieltä voi paukahtaa pahasti takaisin. Eli kiinalaiset itsekin varoo sitä ja sanoo, että aina aloitetaan alhaalta koska silloin saa aina pakitettua.” (Informantti G)

Guanxia kiinalaisessa merkityksessään ei nähty suomalaisen yrityksen toiminnalle tärkeänä asiana. Sen sijaan nähtiin tärkeänä suhdetoiminta, jota toteutettiin enemmän tai vähemmän guanxinomaisella tavalla.

5.2.2 Kasvot

Kasvojen käsite oli kaikille informanteille tuttu ja sen merkitystä ei kyseenalais-tettu. Informantit näkivät kasvojen käsitteen yhtenä tärkeimmistä Kiinan kulttuuriin liittyvistä asioista, jotka vaikuttavat suomalaisen yritysjohtajan toimintaan. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että pahinta mitä kiinalaiselle voi tapahtua, on kasvojen menettäminen.

” - Heillä ei ole mitään muuta, siis niin kauan kuin ne ei menetä naamaa. Kasvojen menetyks, se on se... pahinta, mitä ne voi menettää. Siinä ne pitää kovasti, että sen takia ne tekee vaikka mitä, ettei ne menettäisi kasvoja.” (Informantti H)

Kun kiinalainen menettää kasvonsa, se tapahtuu hänen yhteisössään. Menettäessään kasvonsa hän menettää arvonsa yhteisön jäsenten silmissä ja sen jälkeen hänen saattaa olla vaikeaa, ellei mahdotonta, toimia enää yhteisön jäsenenä. Kiinalaiset ovatkin valmiita tekemään lähes mitä tahansa, jotta heidän kasvonsa säilyisivät.

” - Mitä tapahtuu jos kiinalainen menettää kasvonsa?
- Se menetyks on mun mielestä... Se menettää sen siellä yhteisössä niin, et se ei oo pelkästään sisäinen tunne, vaan muut pudottaa sen siitä jalustalta pois. Että sua ei tarvii enää kuunnella, sä et oo enää tärkeä. Niin sun on vaike ylipäättänsä toimia siinä yhteisössä sen jälkeen. ... Tää hierarkia, tää on niin hierarkinen tää rakenne, että...

Toi ei ookkaan siinä paikalla missä luultiin et se on, sitä ei tarvii kuunnella, et se voidaan ohittaa.

- Joo. Aika armoton.

- Armoton. Täällä, jos sä menetät kasvos, niin sitä on tosi vaikee korjata." (Informantti B)

" - Kyllä se (kasvojen menetys) lähinnä liittyy jonkun henkilön tai organisaation tai jonkun ryhmän pettämiseen ja siitä kiinni jäämiseen. Se on se pahin paikka. Usein siten jos halutaan pitää sen henkilön - puhutaan nyt henkilöstä - jos sen haluaa anteeks, niin silloin on tavallaan parempi käsitellä se varovaisesti tai käsitellä se silleen, ettei tee siitä julkista, vaikka toinen on tehnyt pahankin moka. Se on tietenkin toinen asia, jos sen haluaa tai ei enää välitä siitä henkilöstä vaan antaa sille kenkää, niin silloin sen voi käsitellä julkisesti.

- Eli kiinni jääminen on pahempi asia kuin se itse teko?

- Tavallaan se häpeä, mikä siitä viime kädessä syntyy, niin se on pahinta." (Informantti F)

Tämä johtaa epäsuoran viestinnän osuuden kasvamiseen viestinnässä ja korostaa kasvojen suojelemisen merkitystä. Pahinta, mitä suomalainen voi tehdä, on saattaa kiinalainen tilanteeseen, josta tämä ei voi perääntyä kasvojaan menettämättä. Kasvojen suojelemiseksi informanteilla olikin käytössä erilaisia tekniikoita: esimerkiksi sopimusneuvotteluissa on mahdollista sopia asiat kiinalaisen delegaation johtajan kanssa epävirallisesti etukäteen ja varsinaisissa neuvotteluissa vain lyödä protokollan ja sopimusneuvottelukoreografian mukaisesti asiat lukkoon. Myös sopimusneuvottelujen ulkopuolella asioista voi sopia etukäteen osapuolten kasvojen säilyttämiseksi.

" - Mitäs mä... odotas nyt kun ensimmäinen, hyvä esimerkki tämmösestä oli viranomaisten kanssa... Tääl oli jotain korkeita, oliskohan tulliviranomaisia. Ja tällä tulli... - se oli korkea viranomainen - hänellä oli iso delegaatio mukana. Ja kesken neuvottelujen, niin meidän puolelta joku sano mulle että, että tämä päällikkö menettää kasvonsa jos sä et pyydä sitä jäämään lounaalle. Ja kun me tiedettiin että meill oli, oli muuta menoo, että me ei pystytty jäämään lounaalle. Ja se oli täysin, se oli mahdoton tilanne olla pyytämättä. Niin sitten, tauolla sovittiin sen päällikön kanssa, sille selitettiin tilanne, että mä en nyt pysty, että ens kerralla. Niin sovittiin niin, et sit kaikkien hänen alaiensa kuullen mä pyydän häntä kovasti lounaalle ja hän kovasti kieltäytyy siitä, et nyt he ei voi millään jäädä, ja kasvot oli pelastettu, molemmilta. Koska hän, omien alaiensa edessä hän ei voi lähtee sieltä niin, että häntä ei oo pyydetty lounaalle ja mä en voi taas sanoo et kuule, mulla on niin kiire, että mä en nyt voi sua pyytää (nauraa)." (Informantti B)

Kasvojen merkitys vaikuttaa myös delegaatioiden käyttäytymiseen sopimusten tekotilanteissa esimerkiksi siten, että kiinalaisen delegaation johtaja antaa alaiensa hoitaa neuvottelut. Neuvotteluiden päätyttyä hänen hyväksymällänsä tavalla hän vain allekirjoittaa sopimuksen. Tällä tavoin hän säästää omia kasvojaan ja jättää itselleen mahdollisuuden perääntyä neuvotteluista kasvojaan menettämättä, jos jokin menee vikaan.

Kiinalaisten kasvojen menettämisen nähtiin liittyvän pikemminkin teosta kiinni jäämiseen kuin itse tekoon. Jos yhteisö ei tiedä kasvojen menettämiseen johtavasta teosta, tekijän kasvot ja sosiaalinen asema säilyvät. Teko on myös sitä raskauttavampi, mitä lähemmäs hänen omaan guanxiinsa kuuluvaa lähipiiriä se kohdistuu. Esimerkiksi (suomalaisen) työnantajan organisaatioon kohdistuessa se kungfutselaisuuteen kuuluvan eron tekevän rakkauden logiikan mukaan saattaa olla jopa kunnioitusta herättävä, ei kasvojen menettämistä aiheut-

tava asia. Informantit olivat sisäistäneet, että kasvojen menetys voi tapahtua monella eri tasolla, mutta he suhtautuivat asiaan vakavasti ja pyrkivät suojelemaan kiinalaisen osapuolen kasvoja.

Kasvotyön yrityksen sisällä nähtiin liittyvän pikemminkin organisatiokäyttäytymiseen kuin guanxiin. Tämä johtunee siitä, että suomalaiset eivät ole mukana kiinalaisessa, organisaation sisäisessä guanxissa, joten he eivät kohtaa guanxiin liittyvää, yrityksen sisäistä kasvopeliä. Kasvotyö ja kasvojen huomioon ottaminen liittyivät kuitenkin yrityksen jokapäiväiseen johtamiseen erityisesti henkilöstöhallinnon alueella.

Henkilöstöhallinnossa haasteiksi koettiin muun muassa että kiinalainen menettää kasvonsa, jos häntä ei valitakaan tehtävään, johon yhteisö odottaa hänen tulevan valituksi. Hän menettää kasvonsa myös, jos hänet irtisanotaan. Tilanteessa, jossa yrityksen toiminta Kiinassa esimerkiksi lopetetaan, kannattaa kiinnittää huomiota siihen, etteivät ilman omaa syytään irtisanotut työntekijät menetä kasvojaan. Tämän voi tehdä esimerkiksi kertomalla yrityksen nimissä yhteistyökumppaneille tehdystä päätöksestä ja perustelemalla se hyvin. Kiinalainen työntekijä menettää kasvonsa työyhteisössä myös tilanteessa, jossa hänen epäonnistumisensa tulee esiin muiden työntekijöiden edessä tai jos hän osoittaa muiden kuullen, ettei osaa tai tiedä jotain asiaa. Siksi epäonnistumisesta ja siihen johtaneista syistä on hyvä aina keskustella kahden kesken työntekijän kanssa ja kahdenkeskinen keskustelu on myös ohjaustilanteissa tärkeää. Työntekijän siirto vertikaalisesti toisiin tehtäviin saattaa myös aiheuttaa kasvojen menetyksen, sen sijaan ylennys horisontaalisesti antaa hänelle lisää kasvoja. Työntekijän siirrossa vertikaalisesti onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että asia perustellaan ensin hänelle itselleen ja vasta sen jälkeen koko työyhteisölle järkisyihin perustuen.

Kasvojen käsite asettaa haasteita myös viestinnälle. Yksi kasvojen suojelemisen mekaniikka on epäsuora puhetyyli. Keskustelussa käytetään runsaasti pehmittäviä kohteliaisuuksia ja vältetään vastaan väittämistä (toisin sanoen ei sanota *ei*). Moilasan (1997, 36) mukaan kiinalaiset pyrkivät epäsuoran puhetyylin avulla välttämään tukalia tilanteita, jotka voisivat vahingoittaa kasvoja. Halutessaan kieltäytyä jostain asiasta kiinalainen usein jättää tilanteen auki siten, ettei anna pyyntöön tai ehdotukseen suoraa vastausta. Tarkoituksena on jättää toiselle osapuolelle mahdollisuus unohtaa tekemänsä ehdotus ja säästää molempien osapuolien kasvoja¹⁵. Suomalaiseen viestintään tottuneelle tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja vaikeuksia tulkita vuorovaikutustilannetta, sillä Kiinassa vastuu tilanteen tulkinnasta on kuulijalla. Henkilöstöhallinnossa tämä tarkoittaa sitä, että kiinalainen alainen ei välttämättä kerro, jos hän ei tiedä jostain asiasta tai osaa jotain asiaa. Kiinalaisen työntekijän on myös vaikeaa kertoa esimiehelleen epäonnistumisista. Esimiehen kannattaakin rohkaista alaisiaan avoimeen keskusteluun osoittamalla käyttäytymisellään, että se on mahdollista tehdä kasvojaan menettämättä. Myös alaisten valvontaan ja heidän toimiensa seuraamiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

15 Katsota luku 3.6.1

Kasvojen merkitys suomalaiselle on erilainen kuin kiinalaiselle. Suomalaisien kasvat eivät ole kiinalaisittain merkittävät. Suomalaiset eivät kuulu kiinalaiseen yhteisöön, heillä ei ole Kiinassa guanxiverkostoa eikä omaa sosiaalista lähipiiriä ja sen suomaa asemaa, minkä menettää. Kiinalaiset myös ymmärtävät, että asialla ei ole suomalaisille samanlaista merkitystä kuin heille, mutta tekevät siitä huolimatta kaikkensa suojellakseen ulkomaalaisen kasvoja mahdollisimman pitkälle.

- ” - Onks ikinä ollut sellaisia tilanteita, missä olis ollut jotain tällaisia kasvojen menettämisongelmia tai....?
 - Onhan niitä ollut. Kiinalaiset on vielä aika pragmaattisia. Ne ei ole niin arkoja kuin esimerkiksi japanilaiset. Ei läheskään niin arkoja. Korealaiset vielä vähemmän. Mutta on, tottakai kaikissa itämaissa on koko ajan vaara, että jotenkin ajaa tilanteeseen jossa kasvat menetetään, jossa paikallinen menettää kasvonsa. Sitä pitää varoa mitä suurimmassa määrin. Siitä ei takaisin sitten enää päästä.
 - Haittaako, jos suomalainen menettää kasvonsa?
 - En mä usko, että sellaista tapahtuu koskaan. Ei kukaan kiinalainen silleen käyttäydy. En mä tiedä, miten suomalainen yleensäkin menettää kasvonsa. Ei se ole sellainen kulttuurikysymys ollenkaan Suomessa. Sanotaan vaan, että ai jaa, eikö se olekaan tolleen, luulin että on.” (Informantti D)

Suomalaisen kannattaa ennen kaikkea suojella kiinalaisten kasvojen menettämistä, mutta hänen kannattaa kuitenkin suojella myös omia kasvojaan. Jos suomalainen onnistuu epäonnistumaan Kiinassa niin pahasti, että syystä tai toisesta menettää kasvonsa alaistensa tai yhteistyökumppaneidensa silmissä, asia on kuitenkin yrityksen kannalta pelastettavissa vaihtamalla johtajaa. Kasvat ovat henkilökohtaisia, kuten suhteetkin, ja uuden henkilön on mahdollista aloittaa toiminta puhtaalta pöydältä.

Kasvatyön huomioon ottamisen nähtiin olevan merkityksellistä erityisesti sopimusneuvottelukäyttäytymiseen ja yrityksen henkilöstöhallintaan liittyvissä asioissa.

5.2.3 Sopimukset ja sopimusneuvottelut

Kiinalaisten sopimusneuvotteluihin pätee sääntö, että yhteistyökumppani on tunnettava henkilökohtaisesti. Kiinalainen ei tee businessstä tuntemattoman kanssa, vaan kaikki toiminta tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Todellinen, pitävä sopimus syntyy kahden osapuolen välillä, jotka tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa.

- ” - Suomessa tehdään sopimuksia yritysten välillä ja yrityksillä on edustajansa, joilla tuskin on edes nimiä paljon. Muualla maailmassa, varsinkin itämaissa, sopimukset tehdään ihmisten kanssa, ihmisten välillä. Ihmiset puetaan yritykseksi. Ne ei ole mitään nimettömiä, eikä niitä voi vaihtaa jatkuvasti, niitä sopimuskuumppaneita, sopimusneuvottelijoita. Se on paljon henkilökohtaisempaa.
 - Siinä mennään ehkä luottamuksessa jollekin toiselle tasolle?
 - Niin. Haetaan sellaista henkilökohtaista luottamusta, mitä ei välttämättä haeta Suomessa.” (Informantti D)

Jos sopimusosapuolten välillä ei ole luottamusta, allekirjoitettukin sopimus on vain paperinpala, jolla ei ole todellista arvoa. Jos asiasta syntyy juridinen kiista, sopimusta kuitenkin pääsääntöisesti noudatetaan. Asian oikeuteen vieminen

kuitenkin vaikeuttaa yrityksen toimintaa kyseessä olevan tahon kanssa jatkossa ja voi odottaa, että yhteistyössä saattaa ilmetä muita hankaluuksia. Sopimukset kannattaa siis tehdä huolella.

Suhdetoimintatyö vaatii aikaa, koska ennen onnistuneita sopimusneuvotteluita on rakennettava luottamus sopimusosapuolen kanssa. Tämä tapahtuu viettämällä aikaa heidän kanssaan, osallistumalla banketteihin, tutustumalla heihin henkilökohtaisella tasolla, solmimalla ystävyyssuhteita ja suhtautumalla kaikkeen kanssakäymiseen avoimin mielin. Luottamuksen rakentamisen aikana on hyvä tiedostaa olevansa tavallaan testattavana: kiinalaiset tarkkailevat, kuinka suhtaudut asioihin ja oletko luottamuksen arvoinen. Tämä vaihe saattaa sisältää outojen ruokien syömistä, outojen alkoholijuomien nauttimista jne.

Koska suhteet ovat henkilökohtaisia, yhden johtajan luomat suhteet eivät automaattisesti periydy hänen seuraajalleen. Edellinen johtaja voi kuitenkin auttaa uutta johtajaa luomaan omat suhteensa kontakteihinsa siten, että uusi johtaja työstää niitä aluksi hänen suojassaan. Suhteiden siirtämisen jälkeen uuden johtajan suhteet ovat taas henkilökohtaisia.

Sopimusten pitävyys korreloi sopimuskumppaneiden välisen luottamuksen kanssa. Kun luottamus on saavutettu, sopimuksia noudatetaan suhteellisen hyvin. Sopimusten pitävyyteen vaikuttaa myös se, että ne ovat molemmille osapuolille kannattavia. Hyvien sopimusten tekemiseen kannattaa siis panostaa ja tarvittaessa käyttää apuna asiantuntijaa. Hyvänä asiantuntijana ei välttämättä pidetty konsulttia, vaan henkilöä, joka on käytännössä toiminut Kiinassa oman alansa asiantuntijana ja jolla on omakohtaista kokemusta sopimusten tekemisestä.

Sopimusneuvotteluihin on hyvä varata riittävästi aikaa ja kärsivällisyyttä. Suomalainen suoraviivaisuus ei välttämättä johda tulokseen, vaan asioita kannattaa lähestyä pikkuhiljaa ja kärsivällisesti. Mahdollista suuttumista ei ole viisasta näyttää vastapuolelle, koska silloin menettää kasvojaan. Ikävässäkään tilanteessa kannattaa kiinnittää huomiota omaan nonverbaaliin viestintäänsä, hymyillä ja keskustella asiasta rauhallisesti. Myös vastapuolen viestintään kannattaa kiinnittää huomiota ja tarkkailla erityisesti epäsuoraa viestintää, sillä kiinalainen ei sano suoraan ei neuvottelutilanteessa. Sopimukset tehdään usein paloissa siten, että neuvotellaan asia kerrallaan ja sopimuksen osat kannattaa allekirjoittaa sitä mukaa, kun asioista on sovittu.

” - Must se on kiinni siitä, että silloin kun sopimukset tehdään hyvin, niin kyllä ne Kiinassa pitää. Mutta kun tehdään huonot sopimukset, niin eihän niistä tule mitään. Meilläkin neuvottelut kesti vähän toista vuotta. Varmaan jotain 6-7 kertaa käytiin. Siinä oli hirvittävästi reissaamista puolin ja toisin ja se tuli kalliiksi kylläkin. Se kaikki on siinä hinnassa sitten, mutta esimerkiksi tällä meidän lakimiehellä oli hyvä rutiini, että se kirjoitti... Sillä oli joku peruspohja, johon ruvettiin kirjoittamaan ja sitten kun oli neuvoteltu yks sivu, siinä saattoi mennä... mitä sitten menikin, muutama tunti tai puoli päivääkin joskus. Sitten hän printtas sen ja kaikki luki sen. Jos oltiin samaa mieltä, nimi alle. Jos ei oltu, niin niin kauan jauhettiin.” (Informantti G)

Sopimuksista kannattaa myös tehdä varsin yksityiskohtaisia ja tehdä ne sekä kiinaksi että englanniksi, jotta epäselvässä tilanteessa molemmat osapuolet voivat helposti tarkistaa oikean sanamuodon. Kiinalaiset saattavat joskus taktikoi-

da sopimusneuvotteluissa esimerkiksi pitkittämällä niitä siinä toivossa, että väsyttämällä suomalaisosapuolen he saavat etua. Hyväksi tavaksi vastata väsyttämistaktiikkaan koettiin ottaa sama käytäntö käyttöön omassa delegaatiossa.

” - Kyllähän sitä on kursseja sopimusneuvotteluista ja muista ja ne perussäännöt pätee täälläkin, mutta ehkä vielä enemmän se pitkäjänteisyys. Semmoinenkin vaihtoehto, jos on ajateltu, että loppuviikon aikana pitäis saada tämä asia sovittua, niin kiinalaista ei haittaa se, vaikka se olis ens viikon loppuun. Sen ajan kanssa, ensimmäinen kuka antaa periksi olet sinä, ei se kiinalainen. Sekin kannattaa miettiä, että ajalla et niitä miehiä väsytä. Se on ihan varma. Se joka siinä väsy, olet kyllä sinä. ... Yks semmonen asia on kanssa, Kiinassa yleensäkin sopimusneuvotteluissa ja muissa neuvotteluissa, niin kyllä nämä kiinalaiset väkimmäällä siinä neuvottelutilanteessa pyrkii kanssa. Nehän taluttaa sinne semmosen kahdenkymmenen... tai riippuu tietysti, mistä puhutaan, mutta aina enemmän kuin meillä. Siinä on äkkiä parikymmentä ukkoa pöydän ympärillä ja kommenttia tulee sieltä sun täältä. Niillä kyllä on selkeästi se taktiikka, mä väittäisin, että se on semmonen väsytyt- ja hämmennystaktiikka millä ne yrittää neuvottelua käydä.” (Informantti E)

” - Meitä oli ehkä puolin ja toisin... Meidän puolelta oli kaksi tai kolme aina neuvottelemassa, joskus neljäkin. Kiinalaiselta puolelta oli yleensä 4-5. Pääasiassa oli vajaa kymmenen henkilöä. Heillä oli tulkki myöskin ja 4-5 ihmistä. Joskus ne ei olleet edes päätösvaltaisia. Jos meni oikein vaikeaksi, niin sitten niiden piti soittaa ja palattiin seuraavana päivänä. Ne käytti sitä hirveän paljon myös kikkana. Kun he ei halunneet vastata, niin he ilmoitti, että ehkä heidän toimisto ei hyväksy tätä ja heidän pitää... Palataan seuraavana päivänä. Joskus se vähän tuskastutti ja annettiin periksi, että olkoon näin sitten. Mutta me huomattiin se ja hemmetti, että miksei me käytetä sitä myös. Me todettiin kanssa, että tämä ei nyt käy meille, että meidän viranomaiset ei hyväksy sitä. Aina semmoinen, joka oli poissa, niin saatiin sitä syyttää. Sanottiin, että täytyy mennä neuvottelemaan, että me mennään soittamaan. Kiinalaiset jäi istumaan siihen neuvotteluhuoneeseen ja me menttiin baariin. Otettiin pari paukkua ja kun palattiin, sanottiin, että valitettavasti ei käy. Se oli aika outoa peliäkin välillä. En mä usko, että ne mistään kysyi, ne vaan sanoi silleen. Me ruvettiin käyttäytymään samalla tavalla. Jossain vaiheessa mä sanoinkin, kun sitä käytettiin väärin vielä mitä olis sovittu, vaikka ne oli allekirjoitettukin. Mä sanoin sitten kerran sille vastapuolelle, että ”herra X, nyt tämän neuvottelun aikana, parin päivän aikana, te olette käsittäneet kymmenkunta kertaa väärin. Mä olen kirjoittanut ne tähän ylös. Te olette käsittäneet joka kerta sillä tavalla väärin, että se on teidän eduksi. Tilastollisesti sen pitäisi mennä puoliksi ja puoliksi. Lopettakaa tuo”. Sen jälkeen se lopetti sen.” (Informantti G)

Kiinalaiset pyrkivät neuvotteluissa yleensä win-win -tilanteeseen: antamalla jotakin he saavat jotakin ja lopputuloksena molemmat osapuolet hyötyvät. Tämä eroaa suomalaisesta ajattelusta, jossa usein pyritään voittamaan. Kiinalaisten tavoite johtaa usein siihen, että jo lukkoon lyötyjä asioita avataan uudelleen, jos jostain myöhemmästä asiasta ei päästä sopimukseen. Kiinalaisten asennetta voi selittää kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvän harmonian vaatimuksen ja lisäksi taolaisuuteen ja kansanuskoon liittyvän yinin ja yangin käsitteen avulla. Se on myös tasapainossa guanxin ja kasvojen käsitteiden kanssa, sillä tällä tavoin toimimalla kenenkään kasvot eivät ole vaarassa ja yhteys vastapuoleen on käytettävissä jatkossakin. Win-win -tilanteeseen päätyminen on siis myös suomalaisyrityksen etu silloin, kun se haluaa varmistaa itselleen mahdollisuuden tehdä kyseisen osapuolen kanssa yhteistyötä jatkossakin.

” - Yks hyvä esimerkki on näistä, että kun suomalaiselta kysytään, että haluatko voittoa vai jaetaanko rahat, niin suomalainen sanoo, että haluan voittoa. Jos on kysymys jostain neuvottelusta, niin kyllähän sä haluaisit voittajana sieltä neuvottelusta poistua. Kiinalaiset siinä mielessä, vaikka mä sanoin, että ne haluaa vaan rahaa, niin kyllä ne

vähän yrittää sellaista win-win. Ensimmäisenä tulee sellainen mieleen. Suomalaisetkin monesti siihen päätyy, mutta kyllä ensimmäinen ajatus on, että jos tästä vähän enemmän sais kuin kaveri, niin se olis parempi kun ollaan esimerkiksi neuvottelussa. Mä olen muutaman kerran nähnyt, kun kiinalaiset keskenään neuvottelee, niin kyllä siinä vähän on sellainen, että kun antaa vähän niin saa itsekin vähän. Ja sitten se äkkiä menee melkoiseksi pelaamiseksi. Siihen se perustuu aika paljon kaupantekokin. Jos mä ostan sulta, niin kai sä kohta ostat multa tai mun veljeltä jotakin. Kyllä se vähän tämmöstä..." (Informantti B)

" - Kyllä se kuitenkin on niin, että molemmat osapuolet on tyytyväisiä. Se on se ihan perusjuttu. Siinä on se ongelma, että jos sä ajattelet sen homman sillä tavalla, että se kiinalainen osapuoli ei jäänyt tyytyväiseksi, eli ehkä sä pakotit ne antamaan halvan hinnan, koska ne tietysti tekee sen, että välillä ne antaa liian halvalla, mutta sitten sä et tietenkään saa sitä, mitä sä olet sopinut. Se on riski siinä. Kyllä pitäis kuitenkin molempien osapuolien olla tyytyväinen siihen sopimukseen. Tämä on tietysti sama asia joka puolella maailmaa." (Informantti E)

Harmonian vaatimuksella ja kasvojen käsitteellä voidaan myös selittää kiinalaisten suhtautumista äänestämiseen. Asioita ei kannata päästää äänestykseen, sillä silloin on olemassa vaara, että kiinalainen osapuoli menettää kasvonsa. Myös ja etenkin sopimusneuvotteluissa kiinalaisen osapuolen kasvojen suojeleminen on äärimmäisen tärkeää.

" - Mutta aika jännä, näissä neuvotteluissa, niin silloin kun me neuvoteltiin, sijoitus oli fifty-fifty, suomalaiset 50 %, kiinalaiset 50 %, niin meidän suomalaiset yhteistyökumppanit asetti semmoisen ehdon, että jos hallituspaikat ei ole 4-3, niin he ei tule. Suomalaisten pitää olla ylivoimaisia hallituksessa. Konsultti sanoi, että pitää paikansa, Valmet-Xianilla oli jossain vaiheessa niin, että siellä oli vuoden ollut se toiminta hyvin alhaista, koska kumpikaan puoli ei halunnut investoida. Kiinalaiset oletti, että kun he ei pane rahaa sinne, niin suomalaisilta menee pinna ja suomalaiset laittaa. Ja kun suomalaiset ei laittanutkaan, niin siinä sitten katottiin aika pitkään, että kuinka tässä käy. Kun äänet meni tasan äänestyksessä, niin ei voitu tehdä mitään. Meillä saatiin tällainen. Siinä just konsultti tiesi, kun Valmetilla niissä neuvotteluissa oli jotain sellaista, että näin voi tehdä, jos sijoitus on fifty-fifty. Meidän juristi sanoi, että se on täysin mahdotonta, että se on Kiinan lain vastaista. Hän sanoi jopa, että sitä ei voi edes ehdottaa kiinalaisille, että se loukkaa niitä. Me sitten kuitenkin ehdotettiin ja aluksi ne irvisteli hirveästi, mutta sitten konsultti vaan sanoi, että Valmet-Xianissa näin on tehty. Se on hyväksytetty siellä viranomaisilla ja Kiinan lakikaan ei ihan tarkkaan sano siitä. Se sanoo, että sen pitää olla suhteessa sijoitukseen, mutta ei sano, että ihan tarkassa suhteessa. Näin ollen me saatiin se läpi. Siinä sen asiantuntijan, konsultin, panoksen sai moninkertaisesti takaisin. Ihan pieni asia, mutta sen jälkeen tilanne on se, että meidän ei tarvi koskaan enää äänestää, koska äänestystulos on etukäteen jo selvä. Toisaalta jos joudutaan äänestämään, niin homma on pilalla, eli sitä ei saa tehdä. Meillä on aina etukäteiskokous, jossa asiat sovitaan. Siinä menee kiinalaisella kasvot täysin, jos tulee äänestys, koska tulos tiedetään etukäteen. Se on ihan typerää. Kyllä ne sen jollain tapaa kuittaa kuitenkin. Ei kannata tehdä. Siellä täytyy ymmärtää, että me ollaan kuitenkin heidän maassaan ja kyllä he osaa harmea aiheuttaa jos tilanne menee pahaksi." (Informantti G)

Äänestystilanteeseen joutumista voidaan välttää esimerkiksi siten, että sopii kiinalaisdelegaation johtajan kanssa asioista etukäteen epävirallisesti ja asiat lyödään varsinaisessa sopimusneuvottelussa virallisen protokollan mukaisesti lukkoon. Kiinalaisten suhtautumista äänestämiseen voi myös käyttää tiukan paikan tullen hyväkseen vuotamalla vastapuolelle, että tiettyjen asioiden esittäminen johtaa äänestykseen.

” - Se polvi, joka on nyt sitä kokenutta, joilla on 40-50 vuotta vähintään ikää, niin niistä suurin osa on käynyt sen poliittisen systeemin läpi ja niistä on tullut sen tuotteita eli sellaisia, sanotaan että, vähän saamattomia. Ei osata tehdä päätöksiä, ei ole mitään visioita, eikä mitään tällaisia asioita, niin kuin tällä herra X:llä on. Minäkään en pidä yhtään koko henkilöstä, mutta kyllä mä myönnän, että hän on hemmetin tehokas kaveri niissä olosuhteissa varsinkin. Siellä on ehkä helpompi olla tehokas, kun muut on vielä tehottomampia. Kyllä hän valitettavasti taas näyttää tulevan sinne meidän partnerin toimitusjohtajaksi. Häntä jo ehdotettiin meidän hallitukseen takaisin, mutta mä pistin vähän niin kuin nurkan takaa semmoisen tiedon menemään, että me emme halua häntä sinne hallitukseen, koska me emme luota häneen. Kiinalainen osapuoli kyllä määrittelee hallituksen puheenjohtajan, mutta kun on tällainen viesti annettu, kiinalaiset tietää, että me ei äänestetä ja jos me äänestettäis, niin hän ei tulisi. Mutta ne myös tietää, että on ilmoitettu, että ei luoteta ja se on aika paha juttu. Ihan kasvojen menettämisen välttääkseen, kiinalaiset ei ehdotakaan häntä. Häntä ei ehdotettu, vaikka aluksi kuultiin, että häntä ehdotettaisiin hallituksen puheenjohtajaksi. Pantiin vähän niin kuin nurkan takaa tieto menemään, että me emme halua häntä. Okei, teillä on oikeus tehdä se ja ehdottaa, mutta me tullaan äänestämään vastaan. Me emme luota häneen. Meillä oli selvä syy, niin kiinalainen osapuoli hyväksyi sen. Sinne pantiin toinen, herra Y, jonka takana sitten on tämä herra X neuvomassa häntä. Tässä on kyllä vähän sellainen kasvojuttu kyllä, että kiinalaiset ei itsekään halua laittaa epäluotettavaksi leimattua henkilöä meitä vastaan. Me ei sanottu suoraan kenellekään, vaan mutkan kautta laitettiin. Me tiedettiin, että se menee eteenpäin.

- Ja kukaan ei menettänyt kasvojaan ja kaikki meni hyvin?

- Ei. Kaikki meni hyvin ja kuitenkin oli iso asia kyseessä. Se oli aika jännä. Mä ajattelin, että meniskö se.” (Informantti G)

Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluva arvohierarkia näkyy sopimusneuvotteluissa usealla eri tavalla. Delegaatiot ovat suuria ja delegation jäsenistä yksi on päätösvaltainen johtaja. Johtajat istuvat neuvotteluissa vierekkäin ja kummankin delegaatiot omilla puolillaan pöytää. Myös bankettien, jotka yleensä seuraavat neuvotteluita, istumajärjestys on laadittu osallistujien arvohierarkian mukaisesti. Istumajärjestyksestä voi helposti päätellä vastapuolen delegaation sisäisen arvohierarkian, mikä helpottaa kanssakäymistä ja mistä saattaa olla hyötyä suhdetoiminnan rakentamisessa tulevaisuudessa.

” - Nää, ensin puhuu tää isäntäkiinalainen. Se luettelee kaikki maailman prosenttiluvut, paljonko on kasvettu ja paljonko on sitä ja tätä investoitu ja sielt tulee puol tuntii lukuja. Me ollaan näin hyviä. Sitte tää vastaa tää meidän edustaja kiittelee kauheesti niitä et mites hyvin te ootte hoitanu ja auttanu meitä ja sit. Ja sit kaikki muut on hiljaa ja kuuntelee ja hymyilee ja nyökkäilee sit tarpeen mukaan. Nämä sit puhuu vuorotellen pari kertaa ja sit kätellään ja otetaan yhteiskuva ja sit siirrytään illalliselle ja sit katoaan kuka istuu missäkin.

- Ja kaikki varmaan on kyllä hyvin tietosia siitä et kuka istuu missäkin?

- Joo.

- Näkeeks siitä, siit istumapaikasta ilmeisesti pystyy päätteleen sit sen että mikä on sen sen vastapuolen asema?

- Hyvin, hyvin tarkkaan... Hyvin tarkkaan.

- Melkonen systeemi.

- Se on hyvä systeemi, kaikki tietää sen. Ei tarvii ihmetellä kuka missäkin on ja mitä tekee että isännän paikkahan on aina ihan selvä. Että se on aina siellä takaseinällä kasvot oveen päin ja sitte kakkosisäntä on juuri häntä vastapäätä. Ja sitte tärkein vieras on tän pääisännän oikealla puolella ja kakkosvierassa vasemmalla puolella ja sit kolmoset ja neloset. Ja sitte siitä keskelle päin mennään sitte, tulkit ja muut on siellä sekasin sitte.

- Toi on tosi selkeetä.

- Sitte otetaan lasit isäntien kanssa ja näitten vieraitten kanssa ja sit toisessa päässä ja vuorotellen jokaisen kanssa pitää sitte ottaa. Se on ihan toimiva systeemi siellä on vuosituhannet hionu tällaisen systeemin. Se toimii. Ja kaikki tietää paikkansa ja.” (Informantti B)

Kiinalaisdelegaation johtajan kasvojen suojelemiseen on syytä kiinnittää huomiota. Hän itse varmistaa kasvojaan ja jättää itselleen kompromissin ehdottamisen mahdollisuuden mahdollisessa ristiriitatilanteessa siten, ettei itse osallistu neuvottelemiseen ollenkaan, vaan hän antaa alaistensa hoitaa varsinaiset neuvottelut.

Sopimusneuvotteluihin kuuluu myös lahjojen vaihto. Lahjojen ei tarvitse olla arvokkaita, sen sijaan lahjojen vaihtaminen on tärkeä symbolinen teko. Saatua lahja tai suhdetoiminnassa saatua palvelus edellyttää kuitenkin aina vastavuoroisuutta. Annettavan lahjan tai palveluksen tulee mielellään olla aina hiukan arvokkaampi kuin saatu.

Yleisesti ottaen sopimusneuvotteluita ei koettu vaikeiksi, vaikkakin aikaa vieviksi ja kärsivällisyyttä vaativiksi. Hyvän sopimuksen aikaan saamiseen olttiin kuitenkin valmiita panostamaan. Tärkeimmiksi asioiksi sopimusneuvotteluihin liittyen nähtiin luottamuksen rakentaminen, johon kannattaa varata aikaa, ja vastapuolen kasvojen säilyttäminen. Ramströmin (2005, 171) mukaan suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten edustajat Kiinassa ovatkin juuri näihin asioihin liittyen vahvoissa asemissa, koska myös heidän omissa kulttuureissaan henkilökohtaisilla suhteilla on tärkeä merkitys.

Myös sopimukseen, etenkin niiden noudattamiseen, liittyen kiinalainen käsitys totuudesta herätti keskustelua. Käsittelen kiinalaista totuutta tarkemmin luvuissa 3.7 ja 5.4.

5.3 Yrityksen toiminnan aloittaminen ja sen jatkaminen

Yrityksen etabloitumista aloitettaessa on ensin valittava Kiinan toimintoja johtamaan lähtevä henkilö. Suomalaiset yritykset toimivat usein niin, että Kiinassa olevassa yrityksessä on vain yksi suomalainen työntekijä, joka toimii yrityksen johtajana. Suuremmissa yrityksissä suomalaisia saattaa olla useampikin. Koska kiinalaiset sitoutuvat henkilöön, ei yritykseen, on Kiinassa toimivan johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja kompetenssilla suuri merkitys. Valituksi tulevilla suomalaisilla henkilöillä, muillakin kuin johtajalla, tulee substanssiosaamisen lisäksi olla sopiva persoona: oikea asenne, halu suhtautua empaattisesti uuteen kulttuuriin ja arvostus sitä kohtaan.

Kiinassa toimivalla johtajalla olisi hyvä olla ainakin pioneerihenkeä, sosiaalisia taitoja ja itsenäisyyttä tehdä ratkaisuja. Sosiaaliin taitoihin kuuluu erityäin monipuolinen kompetenssipaketti, sillä kiinalaisten alaisia tulisi pystyä johtamaan autoritaarisesti, mutta kuitenkin heitä kuunnellen ja opastaen. Suhneiden rakentamisessa ja sopimusneuvotteluissa sen sijaan tarvitaan rauhallisuutta ja kärsivällisyyttä, mutta myös taitoa ymmärtää asiayhteyksiä. Eduksi katsottiin myös johtajan kyky vaihtaa joustavasti roolia tilanteen mukaan. Omat vaatimuksensa johtajan sosiaalisille taidoille asettavat viestintään liittyvät tekijät, joita käsittelen omassa luvussaan 5.3.1. Myös valittavan johtajan ikään saatataa olla suotavaa kiinnittää huomiota, sillä Kiinassa kunnioitetaan vanhempia henkilöitä.

Henkilöön sitoutuminen tarkoittaa paitsi sitä, että alaiset sitoutuvat yrityksen sijasta henkilöön, joka parhaimmassa tapauksessa on yrityksen johtaja, mutta myös sitä, että yritykset henkilöityvät johtajaansa. Informanttien kokemusten mukaan johtajan kannattaakin olla esillä mahdollisimman paljon esillä esimerkiksi mediassa antaakseen yritykselle kasvot ja luoda aktiivisesti suhteita yhteistyökumppaneihinsa. Henkilökohtainen vastuu asiassa liittyy siihen, että johtajan epäonnistuesssa sekä kiinalaiset asiakkaat että työntekijät katoavat. Jos näin pääsee tapahtumaan, johtajaa vaihtamalla on vielä mahdollista pelastaa yritys. Tämän mahdollistaa yrityksen henkilöityminen yksilöön. Juuret henkilöön sitoutumisen logiikassa piilevät kiinalaisen yhteiskunnan arvohierarkiassa ja guanxissä: siinä, että kiinalaisessa yhteiskunnassa on totuttu toimimaan käytämällä hyväkseen henkilökohtaisia suhteita.

Toiminnan alussa on hyvä määritellä, millä tasolla yrityksen liiketoimintapäätökset tehdään ja mikä on kiinalaisten viranomaisten ja valtion organisaatioiden rooli oman yrityksen toiminnan kannalta. Kiinan viranomaiset pyrkivät luomaan ulkomaisille yrityksille suotuisat puitteet toimia. Poliittinen järjestelmä takaa Kiinassa etenkin sataprosenttisesti omistetuille yrityksille, joilla on globaalit asiakkaat, vakaat työolosuhteet, ja niissä Kiinan poliittinen järjestelmä ei juuri vaikuta yrityksen toimintaan. Joint venture -muotoisissa yrityksissä poliittinen järjestelmä sen sijaan vaikuttaa suoraan ja epäsuorasti kommunistisen puolueen poliittisten johtajien kautta. Yrityksen johtajien tapaamisissa Kiinan korkeiden viranomaisten kanssa on aina puoluesihteerin mukana valvomassa. Yrityksen kannattaa suhdetoimintaansa rakentaessaan ottaa huomioon konteksti: että eletään vapaassa kilpailukulttuurissa, jota kuitenkin valvoo kommunistinen puolue. Myös kiinalaiset kehitysyritykset ovat olemassa auttaakseen ulkomaisia yrityksiä, eivät hankaloitakaan tämän toimintaa. Niitä kannattaa käyttää esimerkiksi selvittämään, minkä instanssien ja henkilöiden kanssa yrityksen tulee olla tekemisissä missäkin asiassa.

Kiina ei ole suonut ulkomaisille yrityksille mahdollisuuksia päästä Kiinan markkinoille hyvää hyvyttään, vaan he pyrkivät myös hyötymään ulkomaisien yritysten kyvystä palkata kiinalaista työvoimaa ja etenkin tietotaidosta. Ainakin ulkomaisien yritysten Kiinaan etabloitumisen varhaisemmissa vaiheissa kiinalaisilla oli tapana osoittaa ulkomaisille yrityksille alussa 'väärä' partneri (ei esimerkiksi oman toimialan) tarkoituksenaan siirtää teknologia Kiinaan, asettaa firma konkurssiin ja siirtää saatu teknologia 'oikean' yrityksen käyttöön.

" - Samaan aikaan me oltiin oltu yhteydessä ulkoministeriöön, siellä oli sellainen Partnerlink-ohjelma ja siellä ne haki kiinalaisille yrityksille pk-partnereita Suomesta. Me oltiin siinä mukana. Meille osoitettiin ihan toisenlainen partneri. Siis tämä minkä mä itse löysin, oli Kiinan suurin meidän alan firma. Kun taas se mikä Partnerlinkin kautta meille osoitettiin, oli kopiokonefirma. Meidän olis pitänyt tehdä niitten kanssa joint venture. Sitten mä luin näitä Kiinan kirjoja ja oli sellainen kirja kuin Life and Death of Joint Venture in China ja siinä osoitettiin, että monta kertaa tehdään niin, että osoitetaan väärä partneri, siirretään teknologia ja pannaan firma konkurssiin ja sitten siirretään se teknologia sille oikealle firmalle, joka olis varmaan ollut tämä partneri, joka me löydettiin. Onneksi me löydettiin se oikea partneri itse. Silloin me käytettiin... Tekesillä oli toimisto Kiinassa silloin ja sieltä me saatiin muutama hyvä kirja. Heillä oli kiinalainen työntekijä siellä, ja se auttoi meitä." (Informantti G)

Yrityksellä on edelleenkin olemassa riski, että kun kiinalaiset oppivat itse tekemään tuotetta, sen tietotaito viedään. Joint venture -kumppania valitessa kannattaakin tehdä taustatyöt kunnolla ja ottaa selvää eri mahdollisuuksista itse. Myös työntekijöillä saattaa olla opportunistisia ajatuksia hyötyä yrityksestä koptioimalla tuote tai tuotteen tekotapa. Tuotesuojauksen ja turvatoimiin ryhtyminen katsottiin tarpeelliseksi. Nämä asiat ovat yhteydessä kiinalaiseen totuuden käsitykseen, jota selitän tarkemmin luvuissa 3.7 ja 5.4. Kiinalaisten käyttäytymisessä nähtiin oman edun tavoittelun olevan sallittua silloin, kun se on mahdollista. Tällä hetkellä Kiinassa kuitenkin kopioidaan pikemminkin länsimaalaisten yritysten toimintatapaa kuin niiden tuotteita.

Yrityksen siirtymisen alkuvaiheissa ja etenkin sopimusten teossa kannattaa turvautua ammattiapuun. Kaikkien informanttien edustamat yritykset olivat toiminnan alkuvaiheissa käyttäneet kulttuuritulkkia, konsulttia tai jonkinlaista ammattiapua oppiakseen kiinalaiset liiketoimintatavat, luodakseen yhteyksiä ja etenkin sopimusten teossa. Sen sijaan mielipiteet siitä, mistä parhaan avun löytää, vaihtelivat. Länsimaisten ammattikonsulttien tietämyksen Kiinasta katsottiin yleisesti olevan vielä matalalla tasolla ja ammattikonsulttien käytössä nähtiin lisäksi ongelmana se, että he usein jättivät ikäviä asioita kertomatta. Katsottiin, että Kiinassa toimimiseen liittyvää osaamista saa vain omakohtaisella kokemuksella, ja siksi neuvonantajaksi valittiin mieluummin henkilö, joka on oikeasti asunut ja toiminut Kiinassa ja jolla on vankka omakohtainen kokemus liiketoiminnasta Kiinassa. Myös joint venture -kumppania hyödynnettiin asiakkaiden löytämisessä, kiinalaisen henkilökunnan palkkaamisessa ja kiinalaisen liikekulttuurin opettelemisessa kokonaisuutena. Kiinalaisen, Suomessa opiskelleen henkilön käyttöä yrityksen toiminnan käynnistäjänä perusteltiin sillä, että hän ymmärtää sekä kiinalaista että suomalaista kulttuuria ja voi toimia kulttuuritulkkina. Joissakin tapauksissa käytettiin myös oman yrityksen palveluksessa olevaa, englantia puhuvaa luottohenkilöä.

Kiinalaisessa liikekulttuurissa nähtiin uniikkeja ominaispiirteitä ja ymmärrettiin, että kulttuurin tunteminen riittävän käytännöllisellä tasolla auttaa yrityksen liiketoimintaa. Samanaikaisesti kuitenkin tiedostettiin, että kiinalaiset tietävät, että emme tunne heidän kulttuuriaan. He eivät odota suomalaisilta kiinalaista, vaan suomalaista käyttäytymistä. Informanttien mukaan kulttuuriin liittyvää tietoa kannattaa hyödyntää esimerkiksi neuvotteluihin ja kiinalaiseen totuuteen liittyvissä asioissa. Muutoin katsottiin pärjättävän toimimalla hyvien suomalaisten liiketoimintatapojen mukaisesti.

Jos yrityksen alkuvaiheessa on tarve siirtää kokemusperäinen osaamis- ja tietotaso Kiinaan, se kannattaa toteuttaa tuomalla aluksi vahva suomalainen tai eurooppalainen miehitys opettamaan kiinalaisia työntekijöitä ja käynnistämään toiminta ja siirtämällä heidät takaisin Eurooppaan, kun tietotaito on siirretty. Eurooppalaisten työntekijöiden sopeutumisen edistämiseen kannattaa tällöin kiinnittää huomiota. Perheiden läsnäolo nähtiin tärkeäksi sopeutumista edistäväksi tekijäksi ja perheiden viihtyvyyden kiinnitettiin huomiota. Perheitä autettiin paitsi hyvän ekspatriaattisopimuksen tekemisellä, myös muun muassa asunnon etsimisessä, lasten koulujen järjestämisessä ja koulumaksujen maksamisessa, antamalla heille mahdollisuus Kiinan kielen ja kulttuurin opiskeluun ja

antamalla koko perheelle mahdollisuus käydä Kiinassa tutustumassa ennen lähtöpäätöksen tekemistä. Heitä myös kannustettiin aktiiviseen vapaa-ajan viettämiseen. Myös lähtijöiden ja heidän perheidensä lähtemismotivaatioon, henkilökohtaiseen asenteeseen ja sosiaalisiin taitoihin kiinnitettiin huomiota. Tärkeänä nähtiin lähtijän asenne: että lähtijöillä oli tiettyä nöyryyttä omaksua uusia asioita ja kuunnella ihmisiä ja että he eivät pitäneet omaa kulttuuriaan muiden kulttuurien yläpuolella.

Toiminnan alkuvaiheisiin liittyen nähtiin tärkeänä yrityksen oikea osoite, sillä osoitteella on Kiinassa statusarvo ja se tuo yritykselle uskottavuutta. Yrityksen pitää olla myös länsimaisen näköinen ja sen tilojen tulee olla hyvässä kunnossa. Tätä voi selittää Hofsteden (1993, 61-68; 2005, 57) määrittämällä valtaetäisyydellä, jonka mukaan suuren valtaetäisyyden maissa taidot, varallisuus, valta ja arvoasema kuuluvat yhteen. Yrityksen sijaintia määritettäessä kannattaa ottaa huomioon myös kiinalainen kansanusko: fengshui-konsulttia voi käyttää määrittämään, onko yrityksen sijainti sellainen, että pahat henget pääsevät vapaasti liikkumaan sen tiloihin. Hofsteden määrittämällä valtaetäisyyden käsitteellä voi selittää myös brändin voimakasta merkitystä Kiinassa. Markkinoinnissa ja yrityskuvan rakentamisessa kannattaa tuoda voimakkaasti esille tuotteen korkea laatu, yrityksen logo ja – koska suomalaisilla on Kiinassa hyvä maine – yrityksen suomalainen alkuperä.

Tilanteessa, jossa yritys vaihtaa Kiinassa toimivaa ylimpää suomalaisjohtajaa, on suotavaa järjestää vaihdos siten, että edellisellä johtajalla ja hänen seuraajallaan on riittävän pitkä aika työskennellä Kiinassa yhtä aikaa. Tällä varmistetaan edellisen johtajan yrityskulttuuriin, kulttuuriin ja liiketoimintaan liittyvän tiedon tai kompetenssin sekä hänen luomiensa henkilökohtaisten suhteiden siirtäminen hänen seuraajalleen. Johtajan vaihto kannattaa myös tehdä mahdollisimman julkisesti ja siten, että etenkin alaiset ymmärtävät uuden ja vanhan johtajan viettävän runsaasti aikaa yhdessä ja vaihtavan tietoja keskenään, sillä informanttien kokemusten mukaan kiinalaiset alaiset saattavat yrittää hyötyä johtajan vaihdoksesta ja siihen liittyvästä, mahdollisesta tiedon siirtymisongelmasta.

” - Jos mulle jostain syystä jotakin sattuis tai jostakin syystä mä lähtisin tästä huomenna pois, niin kyllähän tähän nyt on helpompi tulla jonkun muun, kuin vaikka vuosi sitten, koska mä olen ihan tietoisesti yrittänyt saada meidän kiinalaista organisaatiota itsenäisemmäksi. Hankala tähän silti olis tulla. Ongelmahan on siinä, että se kiinalainen kun hoksaa sen, niin sitten ruvetaan kyllä äkkiä veivaamaan. Ne tulee sanomaan sille uudelle pomolle, että näin on sovittu jo aikoja sitten. Palkankorotuksia 30 pinnaa ylöspäin ja kevätretkikin oli jo sovittu, niin eihän se kaveri pysty muuta kuin vähän pyörittämään päätään. Silloin ne kyllä ampuu kiinni kuin torakat, tai mitkä nyt onkin. Se on ihan varma. Nämä on ehkä kans semmosia, mistä olis hyvä briiffata Kiinaan tulijoita olemassa olevissa firmoissa. Kiinalainen yrittää siinä vaiheessa, kun ne näkee sen tilaisuuden. Nyt tuli uus kaveri ja se ei tiedä mistään mitään ja jos se koulutus jostain syystä, se perehdyttämisjakso sen vanhan kaverin kanssa jäi lyhyeksi tai ei ollut ollenkaan, niin... Niin. Mitä tarkoittaa se tarpeeksi. Siinä menee kuukausikin helposti, mutta kuukausikin vois jo riittää. Nämä asiat ja myöskin ne kiinalaiset huomaa, että kyllä se vanha kaveri kuitenkin asioista on sille puhunut ja kertonut, niin ne ei välttämättä yritä sitä. Mutta ehkä ne silti yrittää. Jos me ihan lentokentällä kättäpäivää vaihdetaan ukkoja, niin silloin siellä hieroskellaan jo käsiä, että nyt vihdoin viimein päästään ottamaan ne rahat. Ihan varmasti näin tu-

lee käymään, firmassa kuin firmassa. Se on aivan varma. Jos joku sanoo mulle, että ei meidän kiinalaiset, niin se on aika vaarallista puhetta.” (Informantti E)

5.3.1 Viestintä

Kuten luvussa 5.2.2 kerrottiin, kasvojen käsite asettaa haasteita myös viestinnälle siten, että kiinalainen helposti käyttää epäsuoraa puhetyyliä kasvojen säilyttämisen välineenä. Epäsuoraan puhetyyliin kuuluu muun muassa ettei sanota suoraan *ei*, negatiivisista asioista ei mielellään puhuta ja jos halutaan kieltäytyä jostakin asiasta, tilanne jätetään auki siten, ettei anneta pyyntöön tai ehdotukseen suoraan vastausta. Epäsuoraa puhetyyliä voidaan selittää kasvojen käsitteen avulla, mutta siihen liittyvät myös kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Arvohierarkian mukaisesti yksilöllä on oma paikkansa yhteiskunnassa ja hänen kuuluu käyttäytyä asemansa vaatimalla tavalla. Tämä tarkoittaa kuuliaisuutta ylempiarvoista henkilöä kohtaan ja asettaa valtasuhteet yhteisössä. Koska kuuliaisuuden sääntö velvoittaa yksilöä, hän joutuu hankalia tilanteita kohdatessaan turvautumaan epäsuoraan viestintään täyttääkseen harmonian vaatimuksen. Kiinalaisessa toimintaympäristössä vastuu viestinnässä onkin aina kuulijalla. Tämä edellyttää suomalaiselta kykyä kohdata kiinalaiset osapuolet luontevasti ja rauhallisesti antamalla viestintätilanteissa riittävästi aikaa kaikkien viestien vaihtomahdollisuuteen ja herkkyyttä lukea myös kontekstiin liittyvää ja sanatonta viestintää.

Epäsuora viestintä saattaa työyhteisössä näkyä siten, että kiinalainen työntekijä ei kerro esimiehelle asioitaan jos esimies ei niistä heiltä suoraan kysy. Esimies-alaisuhde ei arvohierarkiasta johtuen ole luonnostaan interaktiivinen suhde. Alaisten on myös helpompi puhua asioistaan ja mielipiteistään kiinalaiselle kuin suomalaiselle esimiehelle. Oman haasteensa suomalaisjohtajan ja hänen kiinalaisen alaisensa väliselle viestinnälle asettaa englannin kielen käyttäminen yrityksen toimintakielenä. Tämä rajoittaa usein tapahtuvan kommunikoinnin koskemaan vain niitä alaisia, jotka puhuvat englantia. Kiinalaisen esimiehen käyttäminen viestinnässä välittäjänä työntekijöihin päin sisältää kuitenkin riskin, että myös hän käyttää epäsuoraa viestintää raportoinnissaan suomalaisjohtajalle ja suodattaa negatiivisiin asioihin liittyvää tietoa. Henkilöstölle kannattaakin suoda kommunikointikanava pitämällä alaisille henkilökohdaisia keskusteluita tietyin väliajoin. Kiinalaista henkilöä kannattaa käyttää tulkkina, kulttuuritulkkina tai kulttuuriin liittyvänä sovittelijana vasta sitten, kun hänen ymmärryksensä suomalaisesta ajattelu- ja viestintätavasta on kasvanut riittävän suureksi.

Viestintää pitää osata tulkita kontekstin ja nonverbaalin viestinnän lukemisen avulla. Epäsuoraan puhetyyliin kuuluu myös se, että kiinalainen harvoin sanoo asioita suoraan. Palkkaneuvottelu saattaa kuulua: ”Onko yrityksen johto tietoinen siitä, että riisin hinta on noussut? Onko yrityksen johto ajatellut tehdä asialle jotain, ettei perheen riisiannos pienene?”

Sanattoman viestinnän alueeseen kuuluu kiinalainen perusilme. Informanttien kokemuksen mukaan kiinalaisessa keskustelussa odotetaan iloista

perusilmettä ja small talkia ja jos näitä ei käytetä, kiinalainen ajattelee helposti, että tilanteessa on jotain vialla.

” - Minkälaiset luonteenpiirteet ja minkälainen osaaminen auttaa suomalaista, tässä touhussa?

- No, arvostus pitää ansaita, ja niinku eilen puhuttiin niin sitä ei ansaita semmosella, tempoilulla tai ylimielisyydellä tai... et pitää olla tietynlaista rauhallisuutta. Pitää osata kuunnella ja myöskin... antaa jotain. Kasvojen menetys, miten se nyt sitten määritellään, se on tunne itsellä, että nyt olen menettänyt kasvoni, sillä vastapuolella välttämättä ei sellasta tunnetta ole tai toisaalta sitten et se tulee sieltä vastakkaiselta puolelta. Et jos et sä nyt ole huomannu, niin tässä on kyllä kasvojen menetyksen paikka... Elikkä mun mielestä semmonen... tyyneys, ja ja ja tunteitten näyttämyys (naurahtaen) jos voi sillai sanoa et on niinku, kiinalainen on perusrauhallinen ja ilme ei värähdä jos sisällä, kuohuu.” (Informantti B)

Suomalainen ilmeetön perusilme saatetaan tulkita vihamielisyydeksi tai välinpitämättömyydeksi. Vaikka kiinalainen perusilme onkin iloinen, se ei välttämättä kerro tilanteesta yhtään sen enempää kuin suomalainenkaan perusilme. Keskusteluun on kuitenkin hyvä osallistua ainakin nonverbaalin viestinnän avulla, vaikka itse keskustelussa ei olisi mitään sanottavaakaan. Myös kiinalaista perusilmettä voi selittää yhteiskunnassa vallitsevan harmonian vaatimuksen avulla. Se on myös osa epäsuoraa viestintää, sillä sen avulla yksilön on mahdollista suojella kasvojaan, vetäytyä keskustelusta kasvojaan menettämättä jos tilanne käy hankalaksi tai suojella vastapuolen kasvoja lyömällä tilanne tarpeen tullen leikiksi.

Johtajan ja alaisen välinen viestintä Kiinassa eroaa suomalaisesta. Työtehtävien asettamisen on hyvä olla mahdollisimman selkeätä ja on syytä sekä varmistaa, että työtehtävä on ymmärretty samalla tavalla että seurata, että sovittua myös noudatetaan. Koska kiinalainen on tottunut epäsuoraan viestintään, hän saattaa tulkita esimiehensä suoraksi tarkoitettua puhetta epäsuorana. Esimerkiksi asioiden miettiminen yhdessä alaisen kanssa johtaa helposti väärinkäsityksiin. Keskustelu: ”Mitä mieltä olisit, jos tehtäisiin...” saattaa tulla ymmärretyksi, että ”Johtaja haluaa, että tehdään...” Sitä, mitä henkilöstö tosiasiallisesti tekee ja millä tavalla he noudattavat annettuja ohjeita, kannattaa seurata tarkasti. Yllä olevan keskustelun tulkitseminen niin kuin kiinalainen sen tulkitsee on ymmärrettävissä myös kungfutselaisuuteen liittyvän arvohierarkian avulla. Kiinalaisen arvohierarkian mukaan yksilö ei kyseenalaista arvohierarkiassa itseään ylempänä olevan henkilön pyyntöjä tai käskyjä. Työelämässä ei siis käytetä Suomessa usein käytössä olevaa asioiden yhdessä pohtimista, vaan johtajan tehtävä on käskä ja alaisen tehtävä on totella. Tämä asettaa vaatimuksia esimiehen johtamistaidoille.

Informanttien mukaan Suomen ja Kiinan kulttuurit ovat erilaisia, mutta toistensa kanssa tekemisissä olevat osapuolet ovat sivistyneitä ihmisiä. Koska kumpikaan osapuoli ei odota toisen osaavan oman kulttuurinsa kaikkia käytäytymissäantöjä, on järkevää, että kumpikin osapuoli on rehellisesti ja avoimesti sitä mitä on. Asioiden tekemisessä ei ole oikeaa eikä väärää tapaa, mutta yleensä on olemassa tapa, mihin on totuttu, ja eri kulttuureissa se vaihtelee. Väärinkäsitysten ilmetessä ne voidaan aina selvittää keskustelemalla asioista suoraan ristiriitaisissa tilanteissa. Myöskään viestintään liittyvissä asioissa kii-

nalaiset eivät odota suomalaisten osaavan käyttäytyä kuten kiinalaiset. Reilulla ja kiinalaisia arvostavalla suoralla suomalaisella käyttäytymisellä voi saavuttaa aivan yhtä hyviä lopputuloksia kuin kiinalaisella käyttäytymisellä, kunhan muistaa selittää käyttämänsä pelisäännöt ja varoa kiinalaisten kasvojen menettämistä. Yhteistyötilanteen voi esimerkiksi avata sanomalla: ”Olen suomalainen enkä osaa maanne tapoja. Tarkoitukseni ei kuitenkaan missään tilanteessa ole loukata teitä ja jos niin käy, se johtuu tietämättömyydestäni.”

Huumorin käyttäminen viestintätilanteissa auttaa kulttuurierojen merkityksen vähentämisessä, erityisesti silloin, kun huumorin kärki osuu suomalaisjohtajaan itseensä. Huumori on osa iloista kiinalaista perusilmettä ja small talkia. Kiinalaisilla on hyvä huumorintaju ja he arvostavat ihmisiä, jotka osoittavat osaavansa pitää hauskaa. Arvostus kiinalaista osapuolta ja Kiinaa kohtaan tulee kuitenkin aina säilyttää, sillä kiinalaisilla kansana on vahva itsetunto. Kansallistunto ei kohdistu kiinalaisiin ihmisiin, vaan itse valtioon.

” - Kaikkea hölmöä sattui muutenkin. Mä muistan, kun mä luin kirjasta, että kiinalaiset... miten siellä pitäisi käyttäytyä, niin mä ajattelin, että ei tästä tule mitään, en mä tollai käyttäydy. Ne sanoo suomalaisia isoneniksi. Mä kysyin, että ette kai te sano ulkomaalaisia isoneniksi. Niillä oli kauhean hauskaa. Seuraavilla kerroilla mulla oli aina iso tekonenä päässä neuvotteluissa. Sellainen vappunenä. Mä istuin sen kanssa ja kiinalaiset katteli. Niistä se oli kauhean hauskaa. ... Sitten monta vuotta myöhemmin, joskus 90-luvun lopulla mut kutsuttiin yhden ison teollisuuspomon puheille. Siinä firmassa oli jotain satatuhatta ihmistä ja hän oli ollut yksi näistä. Mä sitten menin sinne ja tämän pomon esimies oli ollut siinä ryhmässä. Kauhean kohtelias vanha herra, joka kysyi että miten menee. Mä vastasin, että hyvin menee. Miten vaimo, hän tiesi nimenkin. Hän oli ottanut hyvin selvää. Miten koira jaksaa ja kaikki hän tiesi. No, mites nenä? Mä olin ottanut nenän mukaan, kun mä ajattelin, että on ne siitä kuullut kuitenkin ja pistin sen päähäni heti ja kauhee, miten se rupes nauramaan. Ai, Mr., you have good jokes. Lapsellista. Mä ajattelin, että otan nenän mukaan ja pistin sit sen päähäni ja sillä oli hirveen hauskaa. Kyllä mä totesin, että näitten kanssa pärjää kun on vaan reilu.” (Informantti G)

Nonverbaaliin viestintään liittyy se, että kiinalainen usein nauraa silloin, kun hän on hämmentynyt. Tämä johtaa helposti väärinkäsityksiin etenkin tilanteissa, joissa kiinalainen on epäonnistunut työtehtävässä, koska Suomessa nauraminen liittyy aivan toisenlaiseen kontekstiin kuin Kiinassa.

” - Tää on myöskin aika paljon kulttuurinen, että jos ne teki jonkun virheen, ja niitä tapahtui alkuun aika paljon, niin ne laski kauhean röhönaaurun. Se mua ärsytti. Ne oli oikein sydämen kyllyydestä onnistuneet tekemään väärin. Meikäläinen koitti purra hammasta, että mitä mä nyt sanon tolle, kun ei millään kolahtanut. Se oli kyllä välillä jotenkin, että hetkinen.” (Informantti H)

Tilanteissa, joissa suomalainen kohtaa odottamatonta käytöstä, kannattaakin yrittää miettiä, mikä on johtanut kyseessä olevaan käyttäytymiseen, ennen kuin reagoi.

5.3.2 Henkilöstö ja sen johtaminen

Kaikkien informanttien edustamat yritykset ottivat etabloituessaan lähtökohdakseen sen, että Kiinassa olevan yrityksen arvot ja toimintamalli ovat suomalaisia. Emoyrityksen arvojen ja toimintatapojen siirtämisen yhteydessä Kiinassa

toimivaan yritykseen todettiin, että kiinalaiseen kulttuuriin sisältyy arvoja ja toimintamalleja, jotka saattavat vaikeuttaa kiinalaisen työntekijän sopeutumista suomalaiseseen johtamistapaan ja suomalaisiin arvoihin. Etenkin avoimuuden ja luottamuksen suomalaisittain käsitettyinä nähtiin olevan ristiriidassa kiinalaiseen kulttuuriin sisältyvien toimintasääntöjen kanssa ja avointa ja luottavaista henkilöä on informanttien kokemuksen mukaan ikään kuin lupa 'huijata'. Ajateltiin kuitenkin, että yhteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen suomalaisiin arvoihin ja toimintatapoihin perustuen on mahdollista, joskin että halutunlaisen yrityskulttuurin luominen vie aikansa ja on pitkäjänteistä toimintaa. Yrityskulttuuria alettiin luoda jatkuvan keskustelun avulla ja viemällä pikkuhiljaa ja johdonmukaisesti arvoja eteenpäin käytännön tasolla. Tämä johti ajan myötä uniikin yrityskulttuurin muodostumiseen jokaisessa yrityksessä.

" - Oletteko te jotenkin sopeuttaneet teidän toimintaanne siellä Kiinan kulttuuriin sopivaksi?

- Ollaan varmaan. Management systeemit... Tai tottakai joka maassa sopeutetaan toimintaa. Vaikka meillä on samat arvot ja samat missiot ja visiot kun Suomessa, niin ei ne samalla tavalla toteudu. Ei voi samalla tavalla toimia Kiinassa ja Suomessa. Selvempää käskytystä pitää olla, paljon selvempää, paljon selvennä ohjeita, paljon yksityiskohtaisempaa esimerkkiä ja näyttämistä. Ei voi jättää improvisaation varaan juuri mitään. Ja kaikki se johtaa siihen, että se on paljon jäykemmin käskytettyä. Ja tietenkin auktoriteetit... Ei voi olla sellaista tilannetta kuin Suomessa, että toimitusjohtaja voi tavallaan laskeutua tiimensä tasolle. Semmoista ei voi mennä tekemään.

- Johtajan pitää pysyä johtajana?

- Niin. Jos ei se osaa sitä, niin se on ihan väärässä maassa. Menköön Ruotsiin." (Informantti D)

Yrityskulttuuria luotaessa huomattiin myös, että kiinalaisyrityksiä johdetaan toisella tavalla kuin suomalaisyrityksiä. Kungfutselaisuuteen pohjautuva arvohierarkia vaikuttaa ihmisten organisaatiokäyttäytymiseen siten, että johtajalla on organisaatiossa oma asemansa ja tämän aseman asettamat velvoitteet ja työntekijällä omansa. Kungfutselaisuuden asettamat velvoitteet kannattaakin ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa. Kiinalaisessa organisaatiossa työtehtävät on hyvä antaa selkeästi ja yksityiskohtaisesti ja kertoa myös, millä tavalla työ tehdään. Kannattaa myös tarkistaa, että työn laajuus on ymmärretty samalla tavalla. Koska myös kiinalainen ajattelu perustuu pitkälti yhteiskunnan hierarkiseen järjestelmään, se vaikuttaa usein suomalaisen mielestä lyhytjänteiseltä. Kiinalaisen työntekijän oma-aloitteisuuden puute johtuu valtaosin siitä, että hän on tottunut olemaan kaikkialla jonkun alainen ja häntä ylempänä oleva ottaa vastuun ja antaa määräykset. Henkilöstöä johdettaessa onkin järkevää ymmärtää, että esimies on se, joka ottaa vastuun ja jota totellaan. Esimiestehtävissä on hyvä ottaa opastavan esimiehen rooli suhteessa työntekijään. Työtehtävät kannattaa pilkkoa sopiviin osiin ja ottaa itse vastuu kokonaisuudesta. Tämä edellyttää johtajalta roolin vaihtamista luontevasti eri tilanteissa ja kykyä soveltaa kulttuurivalmennuskursseilla oppimaansa käytännössä, sillä suomalaisten arvojen läpivienti edellyttää eri roolia kuin kiinalainen johtamistapa. On hyvä muuttaa työ- ja johtamistapojaan enemmän viestintään ja ihmisiin suuntautuviksi kuin mihin on kotimaassa tottunut.

- ” - Mitkä henkilökohtaiset luonteenpiirteet auttaa suomalaista johtajaa kiinalaisten alaisten kanssa?
- Tämä on kyllä niin kakspuoleinen asia. Mä meinasin just sanoa aloittaa, että suoraviivainen ja kova ja meinasin sanoa kolmantena kärsivällinen, mutta siis. Kyllä näitä kaikkia tarvitaan, mutta sen pitäis olla aikamoinen mix. Sun pitää olla suoraviivainen ja sun pitää pystyä olemaan kova. Täällä konsensus-ajattelulla, pelkällä sillä, ei kyllä pikälle pötkitä.
 - Siis sellaista tilannetajua?
 - Kyllä. Nimeomaan. Sun pitäis ymmärtää, milloin olla henkilöjohtaja ja milloin pitäisi olla kovempi johtaja, milloin pitäis tukea ihmistä ja milloin sitä pitäis pistää koville se. Se tilannetaju on ehkä se. Mutta sulla pitäis olla kaikista johtajuusmuodoista jonkinnäköinen... Sulla pitää olla mahdollisuus muuttaa omaa käyttäytymistä tilanteen mukaan. Ainakin johonkin rajaan saakka. Sun oma karakteri on mitä se on ja sen ihmiset myöskin tietää, että minkä näköinen johtaja sä olet. Ei se mitään haittaa. Ihmiset on erilaisia ja sä olet jonkunnäköinen, mutta siinä mielessä, jos se on se yksi karakteri, mikä paistais kuitenkin läpi, on ehkä semmonen päätöksentekokykyinen ja suoraviivainen. Mä uskon, että kiinalaiset ihmiset arvostaa sitä. Mulle on monet sanoneet, että mä olen liian suoraviivainen. Mä olen kääntänyt sen niin päin, että nää arvostaa sitä, koska ne tietää, että mä en sitten myöskään puhu paskaa.
 - Johdonmukainen linja, et voi luottaa siihen...?
 - Kyllä. Joskus kun on vaikeita tilanteita, niin pitäis myöskin pystyä ohjaamaan ja tukemaan. Se on kans tärkeätä. (Informantti E)

Suomalaisiin arvoihin ja toimintatapaan perustuvan yrityskulttuurin luominen edellyttää sitä, että kiinalaisia työntekijöitä opetetaan vähitellen ajattelemaan syy-seuraussuhteita ja ottamaan vastuuta suuremmista kokonaisuuksista. Tämä tapahtuu parhaiten pikkuhiljaa keskustelun ja esimerkin antamisen voimalla ja edellyttää yhteisten viestinnän tapojen löytämistä. Alaisen ja esimiehen välisessä vuorovaikutussuhteessa kannattaa rohkaista alaisia luottamukselliseen ja avoimeen keskusteluun ja omien mielipiteiden ilmaisemiseen. Työntekijöiden kasvojen suojelemiseen on hyvä kiinnittää runsaasti huomiota, sillä sen avulla esimies-alaisuudessa syntyy luottamus. Vähitellen alainen ymmärtää, että yrityksessä on sallittua viestiä ja toimia suomalaisella suoralla tavalla menettämättä kasvojaan. Esimerkiksi työntekijän epäonnistuessa epäonnistumiseen johtaneista syistä kannattaa keskustella hänen kanssaan kahden kesken, ei muiden työyhteisön jäsenten läsnä ollessa, hänen kasvojensa suojelemiseksi. Moilasen (1997, 37) mukaan kiinalainen vilpittömyyden käsite, jonka mukaan kiinalaiset uskovat voivansa osoittaa vilpittömyyttä toiselle vain pidättäytymällä tiukasti ennalta määrätystä etiketissä, on länsimaisen vilpittömyyskäsitteen täydellinen vastakohta. Kiinalaisen ajatusmaailman mukaan ”todistan vilpittömyyteni suhteessani sinuun sillä, että olen täysin korrekti ja seuraan etikettiä, jotta sinun ei tarvitse kantaa huolta mistään kasvojen menetykseen liittyvästä”. Suomalaisen sopeutuminen tähän sääntöön edesauttaa suomalaisiin arvoihin ja toimintatapoihin perustuvan yrityskulttuurin syntymistä.

Luottamuksen syntyminen esimies-alaisuudessa on tärkeää myös siksi, että kiinalainen työntekijä sitoutuu johtajaan, ei yritykseen. Johtajan tulee ansaita tämä kunnioitus omalla käytöksellään. Jos johtaja ei saavuta luottamusta, työntekijän lojaalisuus yritystä kohtaan on heikko ja tämä saattaa johtaa väärinkäyttöksiin ja yrityksiin hyötyä työyhteisössä. Luottamuksen voi nähdä yrityksen kriittisenä tekijänä, sillä jos yritysjohtaja ei saavuta luottamusta yhteistyökumppaneihinsa ja alaisiinsa, yrityksen toiminta on käytännössä mahdotonta.

” - Mitkä on isoimmat virheet, mitä siellä voi tehdä?
 - Kyllä mä sanoisin ihan suoraan, että ne henkilökohtaiset, eli ei saa luottamusta, niin et sä pysty tekemään töitä. Siis sellainen henkilökohtainen luottamus on saata-va.” (Informantti H)

Kiinalaisten työntekijöiden mielestä on myös tärkeää, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikille annetaan yhtä paljon vaan sitä, että kaikille annetaan ansioiden mukaan. Tässä suhteessa työntekijöiden sisäinen kontrolli on vahva. Kiinalaisessa työyhteisössä asiat eivät pysy salassa: työntekijöiden palkat ja muut työsopimuksen ehdot ovat nopeasti yleisessä tiedossa. Henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä on siis tärkeää pitää johdonmukainen linja.

Kaikkien informanttien edustamat yritykset pyrkivät pitkällä tähtäimellä lokalisoimaan henkilökuntansa siten, että myös keskitason johtajat ovat kiinalaisia. Useimmiten tavoitteena oli, että vain ylin johtaja olisi suomalainen. Joissakin tapauksissa toiminnan alussa käytettiin ulkokiinalaisia henkilöitä sillanrakentajina kulttuuristen esteiden murtamiseen ja työn opettamiseen mannerkiinalaisille. Nähtiin, että heillä on kiinan kielen taitonsa ja kulttuurisen taustansa vuoksi paremmat mahdollisuudet onnistua viestinnässä kuin suomalaisilla. Käytäntönä oli, että kun ulkokiinalaiset, ekspatriaattistatuksella ja -palkalla olevat työntekijät olivat tehneet tehtävänsä, he lähtivät ja mannerkiinalaiset jatkoivat työtehtäviä omalla työntekijästatuksellaan. Tällä pyrittiin jalkauttamaan suomalaisia arvoja yrityskulttuuriin ja muodostamaan henkilöstörakenne sellaiseksi, että kaikki kiinalaiset työntekijät ovat mannerkiinalaisia ja työskentelevät samoilla työsopimuksilla.

Myös yrityksen keskijohdon lokalisointi lisää suomalaisjohtajan valvomisen tarvetta. Kiinalaisen henkilön palkkaaminen esimiesasemaan on yritykselle paitsi vahvuus, myös riski. Etu keskijohdon kiinalaistamisessa on se, että kiinalaisen henkilöstön saattaa olla helpompi sitoutua kiinalaiseen kuin suomalaiseen esimieheen, sillä kiinalainen esimies ymmärtää kulttuuria ja osaa viestinnän. Lisäksi kiinalainen työntekijä ei ole lojaali organisaatiolle vaan henkilölle, jonka kanssa hänellä on guanxisuhde. Kiinalaisen johtajan, joka pystyy osoittamaan henkilökohtaista välittämistä ja tällä tavoin ottamaan henkilöstön haltuun, on mahdollista saavuttaa henkilöstön luottamus.

” - Miten kiinalainen työntekijä sitoutetaan? Onko mitään muuta kuin palkka?
 - Palkan lisäksi on aika tärkeää, niinkuin jo puhuttiinkin, niin kiinalaisessa kulttuurissa kiinalaisethan eivät ole lojaaleja organisaatiolle. Hehän eivät ole lojaaleja poliittiselle puolueelle ja kirkolle vaan he ovat lojaaleja sille guanxille. Ja siinä mielessä se on entistä tärkeämpää, että sulla on tällainen teamleader, tai on se sitten vähän isompikin leader, niin hän on henkilö, joka pystyy ottamaan sen porukan haltuunsa, jonka jälkeen he ovat uskollisia hänelle. Tietenkin siinä on sitten se ongelma, jos se teamleader päättää lähteä, niin sitten saattaa lähteä iso porukka.” (Informantti A)

Vaarana on kuitenkin se, että kiinalainen johtaja saattaa johdattaa henkilöstöä yrityksen kannalta myös epätoivottuun suuntaan. Kyseessä olevan johtajan kohdalla on tärkeää varmistua siitä, että hän on aidosti sisäistänyt suomalaisyrityksen arvot ja toimintatavat ja toteuttaa niitä käytännössä. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua yrityksen arvoista ja seuranta siitä, miten hän todella toimii. Toinen vaara, mikä sisältyy kiinalaisen käyttämiseen johtajana, on että

kiinalainen johtaja perustaa yleensä johtamistapansa kungfutselaisuuteen liittyvälle arvohierarkialle. Toisin sanoen työntekijät ovat hänen mielestään alempiarvoisia ja heitä tulee kohdella heidän arvonsa mukaisella tavalla. Tämä ei edistä avoimuuteen ja tasa-arvoisuuteen perustuvien suomalaisarvojen jalkautumista yritykseen.

”- Voiko tästä vetää semmoisen johtopäätöksen, että sä tavallaan käytät suoraviivaista ja kovaa hierarkista johtamistyyliä apuvälineenä? Niin kuin tietoisesti se on keino päästä tavoitteeseen ja kiinalaisilta se tulee luonnostaan?
- Joo-o, mutta kiinalaisten johtaminen on enemmänkin pompottamista. Halutaan näyttää, että mä olen isompi tappi kuin sinä.” (Informantti E)

Kiinalaisen johtajan omana päämääränä puolestaan ei välttämättä ole yrityksen etu, vaan hänen oman guanxinsa työstäminen ja kasvojen ansaitseminen. Valan ja vastuun jakamisen keinoin ja osoittamalla, että ansaitsemalla luottamuksen on mahdollista päästä etenemään urallaan, on kuitenkin mahdollista rakentaa yrityskulttuuria toivotunlaiseksi. Suomalaisjohtaja voi myös omalla käyttäytymisellään vaikuttaa yrityskulttuurin muodostumiseen kohtelemalla kiinalaisia työntekijöitä yhdenvertaisina suomalaisten työntekijöiden kanssa.

Kun yrityskulttuuri alkaa muodostua suomalaisia arvoja ja toimintatapoja noudattavaksi, se tapahtuu aina vuorovaikutuksessa kiinalaisen henkilöstön kanssa. Tämä johtaa uniikin yrityskulttuurin syntymiseen jokaisessa yrityksessä ja siihen, että työntekijän vaihtuessa uuden työntekijän kouluttaminen on aloitettava aina uudelleen. Toisaalta henkilöstön sitouttamisen merkitys liittyy myös kilpailuun työvoimasta ja siihen, että yritykset joutuvat usein itse kouluttamaan työvoimansa. Pysyvän henkilöstön merkitys on siis suuri. Henkilöstön sitouttamisessa on hyödyksi tieto siitä, että kiinalaista työntekijää motivoi muun muassa palkka, etenemis- ja koulutusmahdollisuudet, mahdollisuudet matkoihin ulkomaille, ruokailu- ja työmatkaedut, hyvä kohtelu ja yrityksen hyvä maine. Hyviä palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset bonukset, julkisesti kiittäminen, pienet statusasiat kuten matkapuhelin ja juhlien järjestäminen onnistumisen kunniaksi. Rahaakin vahvempi keino palkita ja sitouttaa kiinalaista työntekijää on ylentää tämä. Ylennys antaa hänelle kasvoja työyhteisössä ja myös työyhteisön ulkopuolella. Yksi tapa mahdollistaa työntekijöiden palkitseminen ylentämällä on järjestää yrityksen organisaation keskijohtoon enemmän eri arvoisia työtehtäviä kuin esimerkiksi Suomessa, jotta olisi olemassa paikkoja, mihin ylentää. Yhteisöllisyyden ja perheen merkitystä Kiinassa voi käyttää työntekijän sitouttamisessa esimerkiksi järjestämällä työntekijöiden perheille avoimien ovien päiviä, ottamalla kiinalaisille työntekijöille lisävakuumuksia tai hyväksymällä ja tukemalla työntekijöiden keskinäisiä avioliittoja. Myös yrityksen valmistaman tuotteen laatutaso voi olla sitouttamisen väline, sillä kiinalainen haluaa mielellään olla paras siinä, mitä hän tekee. Pitkällä tähtäimellä jo pidemmän aikaa Kiinassa toimineissa yrityksissä on huomattu yrityskulttuurin itsessään olevan erinomainen sitouttamisen väline: sen, että tekemällä työnsä hyvin työntekijällä on mahdollisuus päästä urallaan eteenpäin ja saada lisää vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Hyvä henki työyhteisössä ja yrityksen hyvä maine ovat myös asioita, joita voi käyttää

sitouttamisessa. Yrityskulttuurin vahvistamiseksi ja työntekijöiden tasapuoliseksi kohtelemiseksi työsopimuksessa on hyvä olla kirjattuna myös mahdolliset sanktiot niiden tilanteiden varalle, että työntekijä käyttäytyy väärin.

Alaisena kiinalainen työntekijä saattaa olla hyvinkin joustava, mutta on olemassa asioita, joissa työntekijä ei joustaa. Näitä ovat esimerkiksi ruoka-ajoista kiinni pitäminen ja yrityksessä, jonka käytäntöön kuuluvat päiväunet, nukkuminen. Tätä voi selittää kungfutselaisuuteen liittyvän arvohierarkian avulla. Yksilöllä on oma paikkansa arvohierarkiassa ja hänelle kuuluvat sen suomat oikeudet ja velvollisuudet. Jos ruokailu ja nukkuminen kuuluvat työntekijän oikeuksiin, niistä on lupa pitää kiinni. Kiinalainen työntekijä saattaa joissakin asioissa olla myös itsepäinen. Uuden käytännön käyttöön otossa itsepäisyys saattaa näkyä esimerkiksi siten, ettei työn suullisesti sovitusta suorittamisesta pidetä kiinni, vaan työntekijä tekee itsepintaisesti omalla tavallaan. Tähän voi yrittää puuttua valvonnalla ja toistamalla annetut ohjeet niin monta kertaa, että asia alkaa sujua halutulla tavalla. Joskus asialle ei voi tehdä mitään, vaan tilanne on vain hyväksyttävä. Suomalaisen itsepäisyydeksi tulkitsema käytös saattaa olla osoitus epäsuorasta viestinnästä. Työntekijä ilmaisee epäsuoralla viestinnällänsä sitä, että ei syystä tai toisesta tee niin kuin on sovittu. On mahdollista, ettei hän osaa tai taustalla saattaa vaikuttaa jokin muu syy.

Kiinalaisten työntekijöiden keskinäisissä suhteissa on huomattava, että kiinalaiselle tärkein asia on hänen lähipiirinsä: perhe ja henkilöt, joihin hän on guanxisuhteessa. Mitä kauemmaksi lähipiiristä mennään, sen tunteettomammin henkilöön suhtaudutaan. Lähipiiriin kuulumattomia kohtaan voidaan olla hyvinkin tunteettomia. Työelämässä alisuoriutujaa ei suojella, vaan tästä pyritään pääsemään eroon. Kiinalaiseen kulttuuriin ei kuulu avoimuus eikä luottamus suomalaisittain ymmärrettyinä. Sen sijaan se informanttien näkemyksen mukaan mahdollistaa kantelemisen toisista ihmisistä; työtovereiden ilmiantamisen, joka tapahtuu usein nimettömästi. Tietoa työntekijöiden kompetenssista saa muilta työntekijöiltä hyvin, mutta sen totuusarvo on pääteltävä itse.

” - Näähän on aika armottomia nää ihmiset. Tavallaan mun mielestä ku palataan tonne alkuun, minkälaisia kiinalaiset on, ni nehän on siis vieraita kohtaan tunteettomia ja, ja tietysti se oma, oma perhe ja se lähipiiri ja guanxi, vai mikä se sitte onki se verkosto. Se on tärkeä ja sitä puolustetaan. Kaikki muut on merkityksettömiä. Ja se niinku on hämmästyttäny. Sen näkee tuol liikenteessä, jos siel joku kuolee ni se makaa siinä ja, ni mitä sitte, sehän on kuollu. Niinku Suomessa vedetään heti huppua päälle ja kaikki, et ei kukaan nää sitä, ja kunnioitetaan vainajaa. Se saattaa olla siä autossa, auto on siinä niin kolarissa, niin se makaa siellä ja kaikki näkee sen. Ei siin oo mitään kiirettä sitä siirtää. Tämmösiä... Ne on aika tunteettomia. Ja myöskin siinä, et jos niin kun täällä tehdään niinku yhdessä hommia ja jos siinä porukassa on joku alisuorittaja. Niin ne tulee itte valittaan, eiks sitä nyt hoideta pois, että sehän ei pärjää tässä porukassa. Ei minkään näköistä solidaarisuutta, että yritetään auttaa sitä tai jotain tämmöstä... Ne on valmiit heti siirtään sen pois. Ei tämmöstä voi kuvitella Suomessa. Nehän suojaa toisiaan... jos siel on joku alkoholisti tai joku muu vastaava niin sitä, sitä suojellaan.” (Informantti B)

Tilanteiden kontekstisidonnaisuuden huomioiminen ilmiantotilanteessa on tärkeää, sillä ilmiantaja ei aina sano koko totuutta. Toisaalta kiinalaiset työntekijät myös suojelevat toistensa kasvoja. Henkilöstöhallinnossa ilmiö asettaa haasteita suomalaisten arvojen ja toimintatapojen jalkauttamiselle. Toisaalta se antaa

mahdollisuuden toteuttaa yrityksen arvoja johdonmukaisella tavalla. Jättämällä nimettömät ilmiannot huomioimatta perustelemalla asia sillä, että se ei kuulu suomalaisten arvojen mukaiseen toimintaan, ja käsittelemällä asialliset ilmiannot asiallisella tavalla on mahdollista saada työyhteisö oppimaan vähitellen suomalaiset toimintatavat.

Kiinalaisten työntekijöiden johtamisessa on jossain määrin hyvä ottaa huomioon kiinalaisen kansanuskon vaikutus. Kiinalaisen kuukalenterin asetamat suotuisat tai epäsuotuisat päivät ovat seikka, joka kannattaa ottaa huomioon yrityksen toimintoja suunniteltaessa, koska väärän hetken valinta saattaa vaikuttaa yrityksen työntekijöiden asenteeseen asiaa kohtaan ja sitoutumiseen asian toteuttamiseen. Tietoa siitä, että Kiinassa numero 8 on onnenluku ja numeroa 4 vältetään, on järkevää käyttää hyväksi suosimalla numeroa 8 ja välttämällä numeroa 4 kaikissa mahdollisissa yritykseen liittyvissä yhteyksissä, esimerkiksi puhelinnumeroissa, tuotteen mallinnumeroissa ja niin edelleen. Tällä on merkitystä myös yrityskuvan rakentamisessa ulospäin ja markkinoinnissa. Myös hyviin ja pahoihin henkiin liittyvä kansanusko on syytä ottaa huomioon. Jos yritys on fengshui-konsultin mukaan sijoitettu fyysisesti sellaiseen paikkaan, että pahoilla hengillä on pääsy yrityksen tiloihin, tilanne saattaa pahimmillaan johtaa siihen, etteivät työntekijät halua työskennellä yrityksessä. Henkien pääsy saattaa olla estettävissä varsin yksinkertaisin keinoin, esimerkiksi rakentamalla yritykseen johtaviin teihin mutkia tai aukeille paikoille korkeita seiniä.

Kiinalainen kansanusko on mielenkiintoinen tulos. Analyysissä se kuitenkin nousi esiin tekijänä, jonka suhteen työnantajan pitää joustaa jonkun henkilön kiinnittäessä asiaan huomiota.

” - No mä ainakin tiedän, tietysti muutaman asian jotka... jotka on niinkun... jossa kannattaa joustaa. Esimerkiks ku alotetaan joku projekti, rakentaminen ja me tehdään aikataulut et se alkaa lokakuun neljäs päivä, kello kuustoista tai kello jotain. Jos kiinalaiset päättää, että se ei ole hyvä aika ja se päivä ei ole sopiva... Koska nyt nää henget eivät ole niinkun oikeessa asennossa, ni ei kannata. Siirtäköön vaikka viikolla sitä, ja aloitakoon sinä päivänä ku se on sopiva että. Nelonen on tämä, niinku tiedät, sitä ei sais käyttää ja viikonpäivä saattaa olla väärä ja silloin vaan todetaan et okei, se on sitten se päivä minkä te sanoitte ja nää ilotulitusraketit paukutellaan että henget lähtee ja... alotetaan. Tää on semmonen josta kannattaa, pitää joustaa (naurahtaa). Ei oo mitään mieltä ruveta vastaan, vastustamaan. Kaikki menee pieleen jos yrittää vastustaa. ... Sitten on tälläkin tontilla, on tota silloin ku tää rakennettiin, niin tänne on rakennettu miljoonilla semmosia isoja seiniä. Koska fengshui-konsultti oli paikalla, sen oli... joku oli sen tänne hommannu, kallis mies. Ja se näki että tosson toi joki, että henget on joessa asuu siellä... että sieltä tulee suoraan reitti tähän meidän yritykseen. Ja se sano että nää ei tule toimimaan jossette te rakenna tommosta seinää tohon. Ja sitte niin että se tie pitää tehdä mutkaan, koska ne henget osaa mennä vain suoraan. Henget ei osaa tehdä mutkia et sen takiahan nää sillatkin on tällasia täällä.” (Informantti B)

Syklinen aikäkäsitys ei näy kiinalaisessa työelämässä työajoista kiinni pitämättömyytenä. Sen sijaan se saattaa näkyä erilaisten projektien aikataulujen venymisenä ja sovittujen työtehtävien aikataulujen viivästymisenä. Erilaiset projektit ja työtehtävät kannattaakin aikatauluttaa siten, että viivästymiset aikatauluissa eivät kaada koko projektia. Toimintatavan voi saada muuttumaan valvomalla

työn suorittamista ja koettamalla keskustelun avulla saada toivotunlaisen käyttäytymismallin toteutumaan käytännössä.

5.4 Kiinalainen totuus

Kiinalaisten käsitys totuudesta oli asia, joka herätti runsaasti keskustelua. Kiinalaisen totuuden käsite nousi esiin erityisesti guanxiin, sopimuksiin, henkilöstönhallintaan ja yrityksen toiminnan aloittamiseen ja sen jatkamiseen liittyvien kysymysten kohdalla. Informantit totesivat, että kiinalainen totuus eroaa suomalaisesta totuuden käsityksestä, mutta he eivät osanneet tarkentaa, millä tavalla.

” - Se (kiinalaisen käsitys totuudesta) on eri käsitys kuin meillä. Sähän voit... Tämä on mielenkiintoinen kysymys. Koska he tietenkin tuntevat siten miten sanovat, mutta meistä tuntuu siltä, että he valehtelevat. Aivan valetta. Ja sulla pitäis olla kauheesti, jos sä jätät vaikka kiinni, niin sunhan pitäis olla häpeissä ja pyytää anteeksi, mutta se ei vaan... Mä en tiedä, kuuluuko se jotenkin siihen, että se on kuitenkin siinä tietyssä turvattomuudessa ollut hyväksyttävää. Että se on yksi tapa pysyä elossa. Tietysti siinä tulee myös tämä face saving myöskin. Ehkä se on toisen kautta, kun se on niin voimakas, niin se on myöskin sitten sallittua, että minä saan valehdella. Ehkä se kuuluu. Varmaan se menee jossain, ja jokainen tietää sen. Toinen kiinalainen tietää, että se valehtelee, mutta hän osaa laittaa sen omaan kontekstiinsa. Sen sijaan me uskomme. Mehän yleensä uskomme, peruslähtökohta on se, että totuuden puhuminen on arvo, niin me lähdemme siitä, että sä puhut mulle totta. Sun pitää aika paksuja puhua ennen kuin mä rupeen... edes epäilemään.” (Informantti A)

Totuuden käsitys ilmeni informanttien kokemusten mukaan myös siten, että kiinalainen ei välttämättä ottanut vastuuta antamistaan lausunnoista vaan saattoi myöhemmin väittää sanoneensa toisin. Lisäksi kiinalaisen totuuden katsottiin ilmenevän käyttäytymisen tasolla. Useimmiten kysymys oli tilanteesta, jossa kiinalainen työntekijä yksinkertaisesti jätti tekemättä asioita, jotka hän katsoi tarpeettomiksi, vaikka niiden suorittamisesta olisikin sovittu suullisesti. Näihin tilanteisiin saattaa olla syynä myös kasvojen menetyksen pelkoon liittyvä epäsuora viestintä: se, että kiinalainen henkilö ei kyseessä olevissa tilanteissa voinut tunnustaa, ettei hän tiedä tai osaa. Myös tuotteen kopiointi ja yrityksestä hyötymisen yrittäminen nähtiin kiinalaisen totuuden käytännön ilmentyminä. Edelleen kiinalaista totuutta pohdittiin korruption ja erityisesti sopimusten pitämiseen liittyen. Vahvimmin totuuden käsitys tuli ilmi asiayhteyksissä, joissa puhuttiin varsin yleiseksi katsotusta länsimaalaisen ’huijauksesta’.

” - Mikä sun kanta on siihen, että onko suomalaisyrityksillä – sanotaan vaikka joint venturella – semmoinen riski, että kiinalaiset ottaa sen tietotaidon, rupee kopioimaan tuotteita ja heivaa suomalaisyrityksen ulos maasta?

– Joo, tuo on mielenkiintoinen kysymys, koska silloin mä jo sanoin, että kiinalainen sanoo, että ”I enjoy, you pay”. Tarkoitin vähän sitä, että se riski on aika oleellinen. Se saattaa liittyä näihin poliittisiin riskeihin myös, ainakin tietyiltä osin. Se on varmaan toimialakohtainen sillä tavalla, että tietyt toimialat Kiinan hallitus on määritellyt sel-laiseksi, että toiset saa vapaasti lennellä mihin päin vaan. Mutta kyllä se varmasti suomalaisille on, kun kiinalaiset on älykkäitä ihmisiä ja siellä on se vanha tausta, että

pitkänokkia saakin vetää höplästä. Se on sellaista kansantaidetta. Kyllä mä siinä olisin varovainen. Siellähän on nyt paljon suomalaisia.” (Informantti C)

” - Mihin asioihin sä olisit kaivannut konkreettista tietoa siinä vaiheessa?

- Ihan siihen elämiseen ja muuhun, siihen mä en olis välttämättä kaivannut. Siihen on hankala etukäteen jotain pakettia tai kurssia. Voihan se auttaa, mutta et sä kuitenkaan saa sitä. Sitä pitäis mennä paikan päälle. Musta nää tämmöset käytännön asiat – monet firmat käyttää sitä, että on tullaan viikoks tai kahdeksi tutustumiskäynnille ja katsotaan minkälaisia erilaisia asuntoja on ja muuta, mutta se, että olis jotain etukäteen näistä asioista; ruoka, muut. Musta ne voi laittaa ihan yhteen tai kahteen lauseeseen ne jutut. Ruoka on vähän erikoista, saa myös länsimaista. Kiinalainen on hyvää. Lopettaa sen siihen. Ei ihminen ymmärrä sitä, vaikka sä kuinka sille kerrot ja vaikka vähän kokattaiskin kiinalaista ruokaa, niin ei se ole sitä samaa. Must on turha yrittääkään ihmisille sanoa, koska ei ne kuitenkaan saa siitä mitään. Sama on vähän asumishommissa. Siellä nyt asutaan, kuka missäkin kerrostalossa. Ei siinäkään musta mitään ole. Mutta ihan bisnekseen, niin siinä nyt on joitakin semmosia ihan perusasioita. Tänä päivänä ei koskaan sanota, mikä minusta on ihan väärin... Kyllä mä muistan, että sanottiin, että pitäis yrittää puhua selvästi ja muuta. Nää ei ole rehelliisiä bisnesmiehiä, varsinkaan länsimaalaisten kanssa kun tehdään. Tämmöstä tietoa. Ja se, että aikaa menee. Kysymys on vaan siitä, että kuinka paljon ne saa lypettyä sulta enemmän. Sä et koskaan pääse sinne oikealle tasolla. Lähdetään täältä ja katsotaan sitten se taso. Kysymys on vaan siitä, että kuinka paljon ne pystyy sua muilutamaan tässä välissä. Tästä on kysymys ja näistä ei kukaan puhu tänäkään päivänä ymmärtääkseni Suomessa. Ei nämä ole mitään... Täällä bisneksen tekeminen on todella raadollista ja kyllä sua yritetään huijata. Sulle myydään jotakin, aina on jotakin myöhässä, ne on myyneet sulle jotakin ja siitä puuttuu aina puolet. Sitten alkaa se venkoilu. Näistä ei hirveästi Suomessa puhuta. Näistä pitäis mun mielestä ehdottomasti kertoa. Ne on negatiivisia asioita. Ehkä syy on siinäkin, että lähteekö ihmiset enää sitten tänne, mutta nää on tosi tärkeitä. Varsinkin jos sä lähdet yritystä perustamaan. Tietysti jos yritys on olemassa ja tapahtuu vaihto, niin onhan kiinalaisillakin jotain kulttuurista ja muuta, mutta jos lähdetään perustamaan yritystä, niin siinähan menee valtavia summia rahaa. Yritys menettää sen takia, kun sä et tiedä. Nämä huijaa sua koko ajan. Huijaaminen on turhan rankka sana ehkä, mutta ei kovinkaan kaukana siitä. Ensinnäkin se hinta on... Tottakai se on sinusta itesestä kiinni, ostat millä hinnalla haluat, mutta se, että ne toimittaa aina myöhässä tai ei toimita sitä mitä on tilattu. Kaikki tämmönen maksaa.” (Informantti E)

Tyypillisesti kiinalaisen totuuden käsityksen nähtiin liittyvän viestintään: siihen, että kiinalainen ei sano suoraan *ei* eikä kyseenalaista asioita.

”- Kyllä se (kiinalainen totuus) eroaa aika paljonkin (suomalaisesta totuudesta). Meilähän erotellaan aika paljon, että puhutaanko totta vai valehdellaanko. Kiinassa taas, jos ei kerrota totuutta, niin silloin ei olla valehdeltukaan. Jos suoran kysymyksen esität jostakin ja sä et saa siihen suoraa vastausta, niin ei se silloin ole valehdellut. Mutta jos Suomessa esität suoran kysymyksen ja siihen kierrellään ja kaarrellaan, niin silloin se tarkoittaa, että sä vähän niinkuin valehtelit. Täällä ei ole puhuttu totta mutta ei ole valehdeltukaan. Semmoista totuuskäsitystä, että joku asia on näin, niin sitä ei käytännössä juuri olekaan. ... Minusta tässä tullaan totuuskysymykseen kanssa, että on ehkä semmoinen käsitys, että on muutama asia vaan missä on yksi totuus. Yritetään puhua niin, että sitä on hankala huomata, että puhutko sä totta vai valehtelet.

- Jätetään tavallaan vastuu tulkinnasta kuulijalle?

- Se on vähän savolaiseen tyyliin, että vastuu on kuulijalla. Kyllä. Täällä näkisin noin. Niille on tosi hankalaa jo vaikka ihan yes or no -kysymyksistä. Tosi harvoin sä saat yes or no -vastauksen. Tosi harvoin.” (Informantti E)

Viestinnän tulkinnassa informantit näkivät tärkeäksi ottaa huomioon tilanteen kontekstisidonnaisuuden – sen, että sanallisen viestinnän takana saattaa olla asioita, jotka pitäisi joko pystyä ymmärtämään tilanteen kontekstista tai tietää muulla tavalla.

Vihakaran (2006, 257) mukaan kiinalaisilla on ristiriitainen suhtautuminen lakeihin ja säännöksiin: kiinalaiset joko noudattavat niitä tai jättävät noudattamatta sen mukaan, miten ne vastaavat heidän omia tarkoituksensa. Vihakaran mukaan kiinalaisten käyttäytyminen on tavallaan selviytymistekniikka, jolla pyritään pysymään poissa ikävyyksistä. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan kiinalaiset voivat tulkita totuutta eri tavoin ja tulkinnoista valitaan itselle edullisin. Kiinalainen käsitys totuudesta on hyvin käytännönläheinen.

”- Sanotaan niin, että kiinalaisen käsitys totuudesta tai oikeudenmukaisuudesta, tai mitä ne nyt on, niin ne on oppineet elämään hirveän vaikeissa olosuhteissa. Kyllä se totuus on ainakin hengissäsäilymiseen liittynyt jossain vaiheessa. Ja jos tulee tämmöinen, että Kiinan tulli sanoo, että tuotteiden kotimaisuusaste pitää olla 50 %, niin sitten ruvetaan miettimään, että laki on näin, mitä se tarkoittaa? Onko se 50 % hinnasta vai 50 % niistä osista, mitä siinä laitteessa on, on kiinalaisia. Lakia vastaan ne ei saa rikkoa, mutta otetaan se tulkinta, mikä sopii meille paremmin. Jos siinä laitteessa on 1000 ruuvia, jotka ei maksa penniäkään, ja ne on jostain Kiinasta, niin silloin se on oikeastaan lähes sataprosenttisesti kiinalainen, vaikka sen laitteen materiaalikulunnuksista 85 % on länsimaista. Kiinalaiset sanoo, että pitää käyttää aina sitä lakia tai sitä soveltusta, mikä sopii meille, mutta lakia vastaan ei saa rikkoa. Ne on hyvin fleksiibeilitä. Näin ne ei joudu viranomaisten kanssa hankaluuksiin, mutta kyllä ne tietää mitä ne tekee. Onhan ne täysjärkisiä nekin.” (Informantti G)

Totuuteen liittyvissä kysymyksissä informanttien käyttämä kompetenssi oli vahvasti Snown, Cornon ja Jacksonin (1996, 247) määrittelyn mukaisesti affektiivisella ja konatiivisella alueella. Tämä johtune siitä, että kohdatessaan omaa arvomaailmastaan poikkeavaa käyttäytymistä suhteessa totuuteen yksilö kokee oman arvomaailmansa loukatuksi. Selvitäkseen tilanteesta hän joutuu suunnitelmallisesti ottamaan asiaan tavanomaisesta poikkeavan toimintatavan.

”- Koska, jos sä olet suomalaisena ensimmäistä kertaa ulkomailla ja olet tämmöinen todella rehti ja reilu, niin sehän on katastrofi, että joku tulee valehtelemaan sinulle. Se vaan pitäis ymmärtää, että ahaa, tässä oli tämmöinen asia takana ja se nyt oli semmoinen kertomus tästä. Etkä sä kiinnitä huomiota siihen, että hän valehteli. Sä kiinnität huomiota siihen, jos siellä oli joku ongelma, etkä siihen valehtelemiseen. Sehän on siellä, että niitä ongelmia ei pitäis henkilöistää. Eli ongelmat pitäis pitää ongelmina eikä niin, niinkuin tiedät, että me saatamme aika helpostikin... että perkele, tämä oli sun vikas.” (Informantti A)

5.5 Yritteliään omistajuuden elementtien ilmeneminen johtajuudessa

Koirasen (2007) määrittelemät yritteliään omistajuuden elementit tulivat esille jokaisen informantin haastatteluissa monella eri tavalla. Seuraavassa taulukossa on kuvattu jokaisen informantin kohdalle se, mitkä elementit erityisesti nousivat heidän johtamistavassaan esiin. Taulukko perustuu kirjoittajan subjektiiviseen tulkintaan informanteista haastatteluiden kokonaissisällön perusteella.

TAULUKKO 15 Yritteliään omistajuuden elementtien ilmeneminen johtajuudessa

INFORMANTIT	A	B	C	D	E	F	G	H
Saavutushakuisuus	X	X		X	X	X		X
Proaktiivisuus							X	
Uskallus	X		X	X	X		X	X
Innovatiivinen kasvuhenkisyys				X			X	
Utteruus		X			X	X		X

" - Oliko jotain semmosia... Ajattelitteko, että siellä tulee vastaan jotain tietynlaisia vaikeuksia?

Kyllä. Mulla oli täysin negatiivinen asenne Kiinaan. En mä edes olis halunnut mennä sinne aluksi, mutta koska niitten johto oli käynyt täällä ja mun oli pakko mennä sinne, koska ne kieltäytyi ottamasta meidän myyntipäällikköä vastaan, jos mä en tule mukaan. Mä ajattelin, että voi hemmetti, täytyy käit sitten mennä. Sit mentiin ja kun mä menin Shanghaihin, niin se oli niinkuin herätys, että tännehan täytyy tulla. Silloin jo näki, miten voimakas kasvu siellä oli. Tajus, että ei tämä olekaan mikään Venäjä vaan tähän on tosi kova paikka. Peking oli siihen aikaan aika nuhjuinen paikka vielä. Se oli -93 kun me oltiin, niin Pekingin lentoasema, joka on Kiinan päälentoasema, niin sen sisäänkäynti on sama kuin olis mennyt johonkin Bembölen Matkahuollon vessaan. Siis sellainen hemmetin pieni ovi, mistä ihmiset tungettiin sisään. Likaista ja törkyistä. Sitten sieltä vähitellen päästiin sinne lentoasemalle. Ja se tie mitä tulitiin lentoasemalta kaupunkiin, se oli sellainen kinttupolku, että jos siellä meni hevosvaunut, niin sitten odoteltiin. Pari vuotta sen jälkeen sinne tuli, kun ne kyttäs niitä olympialaisia, niin tuli tosi hienot tiet ensinnäkin. Sinne tuli uusi tie ja sitä asemaakin on siistitty. Nyt ne on tehnyt uuden. Mutta Shanghai oli jo silloin pykälää pidemmällä ja nyt se on ihan toista. Kyllä silloin tuli sellainen käsitys, että tänne pitää päästä." (Informantti G)

" - Olihan se siinä mielessä aika hämmentävää, se ihan ensimmäinen saapuminen tänne. Mutta äkkiä se meni. Sitten kun ruvettiin töitä tekemään, niin sitten se äkkiä helpottaa. Onko tässä nyt se kulttuurishokkikysymys, mullehan sitä ei tullut tavallaan vasta kuin puolen vuoden päästä. Työskentely oli niin tiivistä ja meidän piti tehdä saada pyörimään ja muuta, niin siinä meni puoli vuotta ihan niin, että mä en missään muualla ollut kuin tehtaalla ja kotona. Mä kävin varmaan ensimmäisen puolen vuoden aikana 1-2 kertaa tuolla keskustassa. ...

- Millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet tai osaaminen sinussa itsessäsi on auttanut tässä hommassa täällä?

- Yks semmonen on se, että kyllä sun pitää olla pioneerityyppinen kaveri. Muuten on tottakai paljon kiinni siitä, että tuletko sä valmiiseen firmaan ja kuinka paljon sulla on suomalaisia ja muuta, mutta sanotaan näin, että pienissä ja keskisuurissa, kun kuitenkin puhutaan 1-4 suomalaisesta maksimissaan, niin kyllä silloin pitää olla pioneerihenkinen. Mä itse asiassa teinkin tossa ihan vähän aikaa sitten sellaisen personal tutkimuksen itsestäni ja löysin kyllä just tällaisia samoja piirteitä. Pioneeri ja sit pitää olla jollakin tavalla sosiaalisesti toimeentuleva. Itsenäisesti pitää pystyä asioita hoitamaan, koska sä olet kuitenkin, vaikka sulla olis muutama suomalainen, niin sä olet kuitenkin aika paljon yksin. Ei sulla ole sellaista tahoja minkä puoleen sä voisit kääntyä, jos sulla on ongelmia. Kyllä se vaatii sellaista...

- ... kykyä tehdä päätöksiä?

- Kyllä. Nimenomaan se on tosi tärkeä. Päätöksentekokyky ja myöskin se, että vapaa-aikana... Ei sun tarvi yksinäinen ihminen olla, mutta että sä pärjät myöskin ilman, että sulla ei ehkä ole ystäviä niinkuin Suomessa. Mä en tiedä, mikä se ominaisuus mahtaa olla, mutta kuitenkin.

- Ehkä joku itsenäisyys?

- Itsenäisyys, kyllä. Vaikka sä tulet perheenkin kanssa, mutta silti. Ehkä noita. Päätöksentekokyky on tärkeä ja jonkin näköinen pioneerihenki pitää olla. Kyllä tänne turha mitään paperinpyörittäjiä on lähettää. Siitä ei kyllä tule mitään. Jos ajatellaan ihmisiä, mitä on jos pääkonttoria ajatellaan, että kuka olis hyvä lähtemään Kiinaan

tai vaikka johonkin Etelä-Amerikkaan – ne on samanlaisia paikkoja – niin väittäisin, että samoja asioita pitäisi miettiä. Kun niitä ukkoja istuu siellä pääkonttorilla, niin kylä mä sanoisin, että paperinpyörittäjät vois kyllä kotia jättää. Täällä tarvitaan nimenomaan tekijää ja semmosta kanssa, että pitäisi välillä pystyä laittamaan kädet sinne saveen ihan oikeasti. Ei voi katsoa vaan päältä. Kyllä sinne pitää marssia, on se tehdas tai mikä IT-firma, niin pitää marssia sinne tehdassaliin tai sinne tietokoneukkojen luo ja katsoa ihan oikeasti, että mitä täällä tapahtuu, miksei asiat mene ja näyttää vielä monta kertaa, että miten ne asiat tehdään. Ihan jo aika käytännön tasolla. Ei sellaista yleismanageria tarvita täällä. Varsinkaan jos lähdetään perustamaan sitä, niin se että jonkinlainen yleismanageri tulis ja rupeis palkkaamaan kiinalaisia ja vaan delegoimaan kiinalaisille managereille että sä teet ton ja sä teet ton, niin siitä ei tule mitään.

- Onko sulla ollu jotain sellaisia asioita, mitä on ollut vaikea selittää Suomeen? Jotain käytännön ratkaisuja mitä sä olet täällä tehnyt?

- Onhan joitakin. Ne on ihan ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Ja niinkuin mä sanoin, niin mä olen aika suoraviivainen kaveri ja välillä suorasukainen kaveri, niin onhan siinä välillä jotain kommentteja tullut, jos joku on käynyt täällä ensimmäistä kertaa katsomassa. Meillä on ollut jonkinlaisia sisäisiä palavereja ja sitten kun on niitä päätöksiä pistetty pöytään, niin jälkeinpäin on vaan kommentoitu mulle, että kyllä sä aika suoraan niitä ihmisiä käskytät. Mä sanon, että ”niin”. Näitä ehkä Suomessa ollaan totuttu siihen aika hyvin. Varsinkin kun meillä on ruotsalaisia käynyt, niin nehän on kauhusta jäykkänä, että eihän näitä tällä tavalla... vaan, että näitten kanssa pitäisi keskustella. Me voidaan keskustella monta kuukautta. Kyllä niin juuri ruotsalaiset tekeekin ja sen takia ne ei mitään aikaiseksi saakaan. Ei täällä voi mennä siihen, että on kivaa. Mä yritän ottaa muutamaa meidän manageria mahdollisimman paljon mukaan päätöksentekoon. Se on yksi iso tehtävä mulle tässä koko ajan. Kyllä mä yritän saada delegoitua niin paljon kuin mahdollista, mutta siinä vaiheessa kun tulee päätöksenteon paikka, niin kyllä se pitää selkeästi sanoa koko porukalle, että näin tehdään ja kysyä vielä perään, että tuliko varmasti ymmärrettyä. Tottakai, kaikki tekee näin, mutta sitten pitää vielä kysyä, että mitä sun pitää nyt tehdä, kun näin on päätetty.

- Niin, että varmistamista varmistamisen jälkeen?

- Niin.” (Informantti E)

Haastatteluissa nähtiin yrittäjämäinen toimintatapa hyvin tärkeänä johtamisen välineenä Kiinaan etabloituessa. Erityisesti päivittäisjohtamisessa painotettiin johtajan valmiuksia ottaa erilaisia rooleja ja käyttää erilaisia osaamisen ulottuvuuksia joustavasti tilanteen mukaan. Vertaamalla taulukossa esitettyjä yrittäjämäisen omistajuuden elementtejä samaa yritystä edustavien informanttien johtamistapojen välillä, liittyy saavutushakuisuus yleisimmin sen informantin johtamistapapalettiin, joka on toiminut Kiinassa ja ollut tekemisissä päivittäisen johtamisen kanssa. Uskallus puolestaan liittyy yleisimmin sen informantin johtamistapaan, joka on ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa Kiinaan etabloitumista, mutta itse toiminut pääasiallisesti Suomessa olevana vastuuhenkilönä.

5.6 Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomian alueiden ilmeneminen yritysjohtajien kulttuuriin liittyvässä osaamisessa

Liitteessä 2 on esitetty kaikki haastatteluissa esiin tulleet kulttuuriin liittyvää osaamista edellyttävät tilanteet. Liitteen 2 taulukko on koottu siten, että jokaisen tilanteen kohdalla on kuvattu myös se, mikä tai mitkä Snown, Cornon ja

Jacksonin taksonomian alueet kunkin yksittäisen tilanteen kohdalla ovat käytössä.

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että kulttuuriin liittyvän kompetenssin yhteydessä *määrällinen tieto kulttuurista ei riitä, vaan kulttuurinen osaaminen edellyttää tunne- ja asennetasolla olevaa ymmärtämistä*. Erityisen selkeästi tämä tuli esiin kulttuurishokkiin ja kiinalaiseen totuuteen liittyvissä tilanteissa, joissa taksonomian affektiivinen ulottuvuus oli vahvasti esillä. Myös tahto pärjätä vaikeuksista huolimatta, mikä sijoittuu taksonomiassa konatiiviselle alueelle, nousi esille leimaa-antavana piirteenä informanttien asenteessa suhtautumisessa vieraaseen.

Vastaavat asiat ovat tärkeitä myös yrittäjyydessä. Tätä on tutkinut mm. Westerholm (2007, 123) määrittelemällä *pienyrittäjän sielun* kognitiivisten, affektiivisten ja psykomotoristen valmiuksien yhdistelmänä.

5.7 Havainnointi tutkimuksen kohdeyrityksissä

Havainnointi kohdeyrityksissä vahvisti haastattelussa esiin tulleiden asioiden toteutumisen myös käytännössä.

Suomalaisten arvojen ja toimintatapojen jalkauttaminen näkyi yrityksissä monin eri tavoin. Yrityksen visio, missio, arvot, laatuohjeistus ja ympäristöohjeet olivat selkeästi kaikkien työntekijöiden nähtävissä seinätauluina sekä englanniksi että kiinaksi kirjoitettuna. Joissakin yrityksissä oli tehty myös ohjeistus, mitä niillä käytännössä tarkoitetaan. Työntekijöiden turvallisuuteen kiinnitettiin huomiota ja myös onnettomuustilastot olivat usein julkisesti kaikkien nähtävillä. Yrityksen johtajien suhtautumistapa alaisiinsa oli kommunikoiava ja opastava.

Kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia oli otettu huomioon yritysten toimitiloissa siten, että työntekijät istuivat, mikäli he eivät työskennelleet tehtaan puolella, avokonttorissa ja johtajalla oli käytössään suuri, oma huone. Tilaa käytettiin näin sanattoman viestinnän välineenä osoittamaan johtajan statusta. Arvohierarkia näkyi yrityksissä myös siten, että yrityksessä käyneistä arvohenkilöistä otetut valokuvat ja heidän tuomansa lahjat olivat esillä ja kaikkien nähtävillä.

Henkilökunnan sitouttaminen näkyi siten, että kaikissa kohdeyrityksissä oli järjestetty henkilökunnalle ruokailumahdollisuudet ja niissä, joissa ei ollut järjestetty asuntoja, oli järjestetty ilmainen kuljetus työpaikalle ja takaisin. Jos asuminen oli järjestetty yrityksen alueelle, oli henkilöstölle järjestetty myös vapaa-ajanviettomahdollisuuksia, kuten koripallokenttä ja pingishuoneet ja palveluita, kuten terveysasema ja kauppa.

Yritykset olivat hyvin siistejä ja samanaikaisesti sekä kiinalaisen että suomalaisen näköisiä. Yrityksen logo oli näkyvästi esillä. Opasteet olivat kaksikielisiä, tekstit olivat sekä englanniksi että kiinaksi. Yritysten ulkopuolella liehuivat Kiinan ja Suomen liput ja joissakin tapauksissa vielä yrityksen oma lippu.

6 KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen synteessin pohjalta muodostetut keskeiset johtopäätökset vastauksina tutkimusongelmiin. Tämä työ ei tuota kovinkaan paljon sellaista uutta, mitä ei Suomessa jo Kiinasta tiedettäisi. Sekin kuitenkin on tulos, että tutkimuksen empiria vastaa aikaisempien tutkijoiden tutkimustuloksia.

Analyysistä nousivat esille vastaukset tutkimusongelmiin ja myös muita tutkimustuloksia. Mielenkiintoinen seikka, joka erityisesti painottui haastatteluisissa, on käsitys kiinalaisesta totuudesta. Se on ainoa kulttuuriseen osaamiseen liittyvä käsite, jota ei alun perin ollut sisällytetty tutkimuksen teoriaosuuteen ja siinä ominaisuudessaan se on tutkimuksen tulos. Abduktiivisen logiikan mukaisesti tämän perusteella teoriaosuuteen on siis lisätty luku 3.7 Kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaiseen totuuteen. Luku 3.7 voidaan nähdä tämän tutkimuksen tuloksena ja tutkimuksen tuottamana lisäarvona teieteelliselle tutkimukselle.

Toinen analyysissä esille noussut mielenkiintoinen seikka on guanxin problematisointi: se, että Kiinassa toimivassa suomalaisyrityksessä on olemassa yrityksen ulkoista ja sisäistä guanxia. Aiemmassa kirjallisuudessa ei ole esitetty vastaavaa jaottelua ja siksi se nousee tässä työssä tärkeäksi tutkimustulokseksi. Tutkimuksen kontribuutiota on tarkasteltu luvussa 6.3 Tutkimuksen hyöty.

6.1 Keskeiset johtopäätökset vastauksina tutkimusongelmiin

Tämän tutkimuksen analyysi on kuvattu taulukossa 2. Taulukkoon on koottu kaikki haastatteluissa ilmenneet, kulttuuriin liittyvät asiat, joilla on yhteyttä suomalaisen yritysjohtajan kulttuuriseen kompetenssiin. Taulukosta on tarkastettavissa myös se, kenen tai keiden informanttien haastatteluissa asiat esiintyvät. Seuraavissa alaluvuissa esitetään haastatteluissa merkityksellisimpänä esiin nousseet asiat, jotka muodostavat tämän tutkimuksen varsinaisen tuloksen. Tutkimuksen tuloksia ei tässä yhteydessä ole esitetty missään erityisessä järjes-

tyksessä. Tulokset ovat todennettavissa liitteen 2 taulukosta ja luvussa 6.1.1 esitän alaviitteiden avulla niiden yhteyden synteisiin. Luvussa 6.1.2 esitän tulosten yhteyden teoriaosuuteen.

Informanttien käytännönläheistä toimintatapaa Kiinassa kuvaa ongelmien ratkaisukeskeinen lähestymistapa kaikessa toiminnassa. Kiinaan etabloituessa kulttuuriin liittyvät tekijät otettiin huomioon käyttämällä asiantuntijoita esimerkiksi sopimusneuvotteluissa, mutta itse toiminta tapahtui hyvin pitkälti omin voimin. Kulttuurinen kompetenssi karttui toiminnan myötä, se ei ollut toiminnan lähtökohta tai tarkoitus vaan pikemminkin tulos.

Kulttuuriin liittyvä tieto nähtiin yrityksen toiminnan kannalta liiketoimintaa auttavana tekijänä, kunhan se on riittävän käytännönläheistä. Jokaiseen Kiinassa toimivaan suomalaisyritykseen ajan myötä muodostuva uniikki yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, että laajemman kulttuuriin liittyvän tiedon käyttökelpoisuus koettiin rajalliseksi. Kulttuuriseen kompetenssiin liittyen nähtiinkin tärkeimpänä toimivien toimintatapojen löytäminen tiettyjen tilanteiden ongelmanratkaisuun.

6.1.1 Mihin käyttötarkoitukseen suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista?

1. Suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista suhde-toimintaverkoston merkityksen ymmärtämiseksi, oman suhdever-koston luomiseksi ja tätä kautta toiminnan mahdollistamiseksi Kiinassa.¹⁶
2. Suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista kiinalaisten liiketoimintatapojen ymmärtämiseksi osatakseen toimia kiinalaisessa toimintaympäristössä.¹⁷
3. Suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista viestinnän ymmärtämiseksi ja oman viestinnän muodostamiseksi sellaiseksi, että se ymmärretään toivotulla tavalla.¹⁸
4. Suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista ihmisten organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämiseksi.¹⁹
5. Suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista ymmärtääkseen, että kiinalainen totuus eroaa suomalaisesta totuudesta ja osatakseen tämän tiedon perusteella tulkita erilaisia vuorovaikutustilanteita ja toimia niissä.²⁰

16 Katso luvut 5.2.1, 5.2.2 ja 5.2.3

17 Katso luvut 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.2 ja 5.4

18 Katso luvut 5.3.1 ja 5.3.2

19 Katso luvut 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1, 5.3.2 ja 5.4

20 Katso luku 5.4

6.1.2 Millaista kompetenssia tarvitaan?

1. Suhdetoimintaverkoston merkityksen ymmärtämisessä tarvitaan tietoa kungfutselaisuuteen sisältyvästä arvohierarkiasta, guanxin ja kasvojen merkityksestä ja niihin liittyvistä toimintasäännöistä kiinalaisessa yhteiskunnassa sekä aasialaisesta identiteetistä. Suhdetoimintaverkon luomisessa tarvitaan viestintäosaamista, uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taitoa, suhdetoimintataitoja, identiteettierojen ymmärtämisen taitoa ja toiseuden suvaitsemisen taitoa.
2. Liiketoimintatapoihin kuuluu muun muassa suhdetoiminta, sopimuskäyttäytyminen, sopimusneuvotteluiden kulku, sopimusten noudattaminen käytännössä ja asiakkuuden synnyttäminen. Liiketoimintatapojen ymmärtämisessä tarvitaan tietoa kiinalaisista tavoista viestiä, kungfutselaisuuteen liittyvästä arvohierarkiasta, kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvästä harmonian vaatimuksesta, guanxin ja kasvojen merkityksestä ja niihin liittyvistä toimintasäännöistä kiinalaisessa yhteiskunnassa, aasialaisesta identiteetistä ja kiinalaisesta totuuden käsityksestä. Kiinalaisessa toimintaympäristössä toimimisessa kiinalaisten liiketoimintatapojen mukaisesti tarvitaan viestintäosaamista, uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taitoa, suhdetoimintataitoja, identiteettierojen ymmärtämisen taitoa ja toiseuden suvaitsemisen taitoa.
3. Viestinnän ymmärtämisessä ja oman viestinnän muodostamisessa sellaiseksi, että se ymmärretään toivotulla tavalla, tarvitaan tietoa paitsi kiinalaisista tavoista viestiä, myös näiden tapojen syntyyn johtaneista syistä. Tietoa tarvitaan kungfutselaisuuteen liittyvästä arvohierarkiasta, kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvästä harmonian vaatimuksesta, guanxin ja kasvojen merkityksestä, aasialaisesta identiteetistä ja kiinalaisesta totuuden käsityksestä. Viestinnässä tarvitaan viestintäosaamista, uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taitoa, suhdetoimintataitoja, identiteettierojen ymmärtämisen taitoa ja toiseuden suvaitsemisen taitoa. Viestinnässä tarvitaan myös monipuolista henkilökohtaista kompetenssia ja vierasta kulttuuria kunnioittavaa asennetta. Henkilökohtaiseen kompetenssiin kuuluvat sosiaaliset taidot, herkkyyys tulkita myös sanatonta ja kontekstiin sidottua viestintää ja taito mukauttaa oma viestintänsä tilanteeseen.
4. Organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisessä tarvitaan tietoa kungfutselaisuuteen liittyvästä arvohierarkiasta, kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvästä harmonian vaatimuksesta, guanxin ja kasvojen merkityksestä, aasialaisesta identiteetistä ja kiinalaisista tavoista viestiä. Organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisessä tarvitaan, us-

kontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taitoa, suhdetoimintataitoja, identiteettierojen ymmärtämisen taitoa, viestintäosaamista ja toiseuden suvaitsemisen taitoa. Henkilökohtaiseen kompetenssiin kuuluu taito asennoitua oikein vieraan kulttuurin arvoihin.

5. Kiinalaisen totuuden ymmärtämisessä tarvitaan tietoa kiinalaisten suhtautumisesta ulkomaalaisiin, guanxin ja kasvojen merkityksestä, aasialaisesta identiteetistä, kiinalaisista tavoista viestiä, Hofsteden kuvaamista syyllisyys- ja häpeäkulttuureista ja uskontojen ja filosofioiden vaikutuksista: erityisesti kungfutselaisuuteen liittyvistä eron tekevästä rakkaudesta ja arvohierarkiasta, kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvästä harmonian vaatimuksesta sekä buddhalaisuuteen liittyvästä kahden totuuden teoriasta. Kiinalaisen totuuden ymmärtämisessä tarvitaan uskontojen ja filosofioiden ymmärtämisen taitoa, suhdetoimintataitoja, identiteettierojen ymmärtämisen taitoa, viestintäosaamista ja toiseuden suvaitsemisen taitoa. Olennaista kiinalaisen totuuden ymmärtämisessä on sisäistää sen olevan oman kulttuurinsa tuote samalla tavalla kuin suomalainen käsitys totuudesta on suomalaisen kulttuurin tuote. Kiinalaisen totuuden eroamiseen suomalaisesta totuuden käsitteestä on rationaaliset syynsä, eikä siinä sinällään tulisi nähdä arvolatausta.

Lisäksi yritteliään omistajuuden elementit nousivat haastatteluissa esiin kaikkien informanttien kohdalla. Yrittäjämäinen toimintatapa leimasikin informanttien toimintaa sen kaikilla tasoilla.

6.1.3 Kuinka tätä kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?

1. Suhdetoimintaverkoston liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksessä ottamalla selville yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja rakentamalla niihin aktiivisesti suhteita. Etenkin viranomaisuhteisiin on syytä kiinnittää huomiota. Suhteiden rakentaminen kannattaa toteuttaa tutustumalla yhteistyökumppaneihin henkilökohtaisella tasolla. Kompetenssia kannattaa hyödyntää sopimusten teossa rakentamalla ennen sopimusneuvotteluita toimivat suhteet sopimuskumppaniin.
2. Liiketoimintatapoihin liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksen toiminnassa oman käyttäytymisen mukauttamiseksi sellaiseksi, että se tuottaa tuloksia suhteessa kiinalaisen osapuolen käyttäytymiseen. Guanxiin liittyen kannattaa määritellä oman yrityksen toimintalinjat ja suhdetoiminnan toteuttamisen tavat. Kasvojen käsite kannattaa pitää mielessä kaikessa toiminnassa ja pyrkiä välttämään tilannetta, jossa kiinalainen osapuoli menettäisi kasvonsa. Sopimus-

neuvotteluihin kannattaa varata riittävästi aikaa ja kärsivällisyyttä ja ottaa huomioon kiinalaisten käyttämät taktiikat. Sopimusneuvotteluissa kannattaa pyrkiä tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät sopimuksesta ja liikesuhteen käyttö on jatkossakin mahdollista. Sopimusten noudattamisen yhteydessä kannattaa pikemminkin pyrkiä miettimään, mikä on käyttäytymisen taustalla ja miten asian voi korjata jos sopimuksista ei pidetä kiinni sen sijaan, että takertuisi mielestään epärehelliseen toimintaan.

3. Viestintään liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää suhdetoiminnassa, sopimusneuvotteluissa ja erityisesti henkilöstöhallinnossa antamalla viestinnän kaikille osapuolille riittävästi aikaa saada viestinsä perille. Omassa tulkitsemisessaan kannattaa kiinnittää huomiota tilanteen kontekstiin ja vastapuolen sanattomaan viestintään, sillä niiden avulla tilanteesta saattaa saada realistisemmän kuvan. Myös omassa viestinnässä kannattaa kiinnittää huomiota sanattomaan viestintään, koska vastapuoli tulkitsee sitä sanallisen viestinnän ohella. Etenkin henkilöstöhallinnossa kannattaa työntekijän kanssa käydä työn tekemiseen liittyvät ohjeet läpi useasti ja valvonnan avulla tarkistaa, että asia on ymmärretty samalla tavalla.
4. Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää suhdetoiminnassa, sopimusneuvotteluissa ja erityisesti henkilöstöhallinnossa vaihtamalla roolia joustavasti tilanteesta riippuen. Kiinalaiseen arvomaailmaan perustuva johtaminen tarkoittaa johtajan ehdotonta auktoriteettiasemaa suhteessa työntekijään. Suomalaisen arvojen ja toimintatapojen jalkauttaminen yritykseen puolestaan edellyttää johtajan opastavaa suhdetta työntekijään. Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää käyttäytymällä henkilöstön johtamiseen liittyvissä asioissa johdonmukaisella tavalla päämääränä saavuttaa henkilöstön luottamus ja lojaliteetti. Suhdetoiminnassa kannattaa ottaa arvohierarkian vaatimukset huomioon siten, että vain samanarvoiset ihmiset ovat yhteisissä keskenään.
5. Kiinalaiseen totuuteen liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää henkilöstöhallinnossa luomalla keskustelun avulla vahva yrityskulttuuri ja viemällä arvoja pikkuhiljaa eteenpäin käytännön tasolla. Yrityskulttuurin muodostamiseen liittyy myös kiinalaisten työntekijöiden opettaminen antamaan suoriin kysymyksiin suoria vastauksia. Henkilöstöjohtamisessa ongelmia kannattaa käsitellä henkilöistämättä niitä: kuunnella viestistä ongelman ydin ja ratkaista se kiinnittämättä huomiota viestin totuusarvoon sen suomalaisessa merkityksessä. Myös valvomalla yrityksessä tapahtuvaa toimintaa ja erilaisten tarkistusten keinoin kannattaa tarkkailla asioiden ja toimien totuusarvoa. Kiinalaista, englantia puhuvaa henkilöä ei kannata käyt-

tää tulkkina tai kulttuuriin liittyvänä sovittelijana ennen kuin hänen ymmärryksensä suomalaisesta ajattelumallista on kasvanut riittäväksi. Yrityksen toiminnan kannalta kiinalaiseen totuuteen liittyvää kompetenssia kannattaa hyödyntää tekemällä yritykselle selkeä toimintaohjeistus rajan vetämiseksi eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä. Tähän liittyy myös toimintasääntöjen tekeminen siitä, mikä on yrityksen kannalta sopiva lahjojen antamisen tapa ja muoto. Epäselvissä tilanteissa kannattaa pitää yrityksen sisäistä tarkastusta mitarina. Yhteistyökumppanit kannattaa valita tarkkaan, tehdä taustatyöt heidän suhteensa kunnolla ja rakentaa suhteet luottamuksen perusteelle. Sovituista asioista kiinni pitämistä kannattaa valvoa. Kuitenkin kannattaa ottaa huomioon myös huijatuksi tulemisen mahdollisuus, hyväksyä se tiettyyn rajaan asti ja varautua siihen. Erilaisista kokouksista ja muista neuvottelutilanteista kannattaa tehdä muistio, jonka jokainen läsnä ollut allekirjoittaa. Muistiosta voi myöhemmin tarkastaa, mitä on sovittu. Myös sopimukset kannattaa tehdä kaksikielisesti (kiina ja englanti), jotta niistä on helppo tarkistaa tarkka sanamuoto eri tulkintamahdollisuuksien ilmetessä. Yrityksen turvatoimena yrityksen toiminnot kannattaa pilkkoa osiin siten, ettei tietotaito kokonaisuudessaan paljastu työntekijöille. Erilaisin turvatoimin voi pyrkiä estämään vakoilua. Yrityksen Kiinan johtajan vaihtuessa kannattaa entisen ja uuden johtajan työskennellä yhdessä Kiinassa riittävän kauan ja tehdä vaihto mahdollisimman julkisesti, jotta kiinalaiset alaiset näkevät tilanteen käytännössä. Tällä tavoin voidaan pyrkiä estämään tilanne, jossa kiinalaiset alaiset yrittävät hyötyä johtajan vaihdoksesta ja siihen liittyvästä mahdollisesta tiedon siirtymisongelmasta. Myös johtajan ja alaisten väliset suhteet kannattaa pitää kunnossa. Jos yritys alkaa selvittää jotakin toimintaansa liittyvää epäselvyyttä, johon saattaa liittyä muiden tahojen välistä korrup tiota, selvitteleminen kannattaa aloittaa mahdollisimman matalalta eli alimman mahdollisen virkamiehen kautta, sillä korkeampi virkamies saattaa itse olla sekaantunut asiaan. Kaiken kaikkiaan kompetenssia kiinalaisesta totuudesta kannattaa hyödyntää ottamalla kulttuuriin liittyvä tieto huomioon kaikissa vuorovaikutustilanteissa, tarkkailemalla eri henkilöiden käyttäytymistä ja kuuntelemalla heitä: myös sitä, mikä keskustelussa jää ehkä sanomatta.

6.2 Kiinaan liittyvän osaamisen siirtäminen

Informanttien mukaan Kiinaan liittyvä osaaminen syntyy omakohtaisen kokemuksen kautta. Osaamisen siirtämiseen oli kiinnitetty huomiota, sillä tiedostettiin yritysten haavoittuvuus sen seurauksena, että yleensä yrityksessä oli vain yksi suomalainen työntekijä. Yhtä lailla osaamisen levittäminen yleisempään

tietoisuuteen nähtiin tärkeänä, jotta kaikkien suomalaisyritysten ei tarvitsisi oppia samoja asioita yrityksen ja erehdyksen kautta.

” - Me ollaan pikkuisen herätty, että ei sinne vaan laiteta pojille postimerkkiä otsaan ja menoksi. Se olisi kyllä minusta varsin hyvä, jos saatais valmis... siis ne ihmiset... tai ennen kaikkea sellaiset henkilöt, jotka on olleet siellä, kertomaan, etet sä kompas-tu jokaiseen miinaan. Minusta se olis erinomaisen tärkeää nuorille, koska nuoriahan siellä on ja sinne menossa. Ja heidän kannaltaan, mä sanon, että he ei ole vielä monessakaan asiassa valmiita kannuksiaan kiillottamaan.” (Informantti H)

Osaamista siirrettiin jo Kiinassa toimivan johtajan seuraajalle, usein siten, että kaksi johtajaa oli siirtymäkauden ajan yhdessä Kiinassa. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa Kiinassa olevassa yrityksessä olisi jatkuvasti kaksi suomalaista, joista toinen olisi oppimassa ja kasvamassa Kiinassa toimimiseen käytännössä. Kustannussyistä tähän ei kuitenkaan ole ryhdytty. Osaamisen siirtoa yleisemmin toteutettiin esimerkiksi siten, että Kiinassa jo toimineet informantit toimivat neuvonantajina Kiinaan etabloitumassa oleville yrityksille ja joissakin tapauksissa myös osallistuivat näiden hallitustyöskentelyyn. Informantit kertoivat myös mielellään kokemuksistaan erilaisissa seminaareissa. Yksi yrityksistä järjesti Aasian sisäisistä asioista MBA-tasoista koulutusta yhteistyössä sopivan oppilaitoksen kanssa, vaikkakin tähän koulutusohjelmaan osallistui pääasiallisesti kiinalaisia henkilöitä.

Osaamisen levittämiseksi edelleen oli useita hyviä ajatuksia. Lähes kaikki liittyivät kokemuksesta oppimiseen - siihen, että Kiinassa jo toimivat yritysjohtajat käyttäisivät kouluttamisessa materiaalina sekä onnistumisiin että etenkin epäonnistumisiin liittyviä case-esimerkkejä. Epäonnistumisista oppiminen katsottiin erittäin tärkeäksi, koska virheistä keskustelemisen ja niihin johtaneiden syiden ja seurausten käsittelemisen avulla voisi välttää samojen virheiden toistamisen. Case-esimerkit voisi myös koota kirjaksi. Harmittavana, joskin ymmärrettävänä nähtiin se, että Kiinan markkinoilla epäonnistuneet yritykset yleensä pitävät epäonnistumiseen johtaneet syyt liikesalaisuuksina.

Paitsi epäonnistumisen kokemuksista, katsottiin tärkeäksi puhua avoimesti myös niistä Kiinan kulttuurin ulottuvuuksista, jotka johtavat suomalaisten kannalta negatiiviseen käyttäytymiseen liike-elämässä. Kiina-konsulttien, joilla ei ole omakohtaista kokemusta liike-elämästä Kiinassa, katsottiin usein jättävän kertomatta juuri kulttuuriin liittyviä negatiivisia asioita.

Kohderyhminä Kiina-osaamisen levittämiseksi mainittiin Kiinaan etabloitumassa olevien yritysten edustajat, alan opiskelijat ja oman emoyrityksen työntekijät ja hallitus. Oman yrityksen työntekijöiden kouluttamisen nähtiin hyväksi tapahtuvan oman yrityksen toimintaan liittyvien case-esimerkkien avulla. Päämääränä oli, että Kiinassa sijaitsevan yrityksen työntekijät voisivat olla yhteyksissä suoraan emoyrityksen työntekijöihin ilman, että Kiinan johtaja toimii välikätenä. Oman yrityksen hallituksen osallistumisen koulutukseen puolestaan katsottiin edistävän ymmärrystä Kiinan olosuhteista ja siellä tehtävistä päätöksistä.

Suomalainen yritysmaailma tarvitsee suomalaisia Kiina-osaajia, mutta myös kiinalaisia Suomi-osaajia. Ideaalitulanteessa Suomeen otettaisiin avomieli-

sesti kiinalaisia opiskelijoita siinä toivossa, että valmistumisen jälkeen edes osa heistä jäisi sillanrakentajiksi.

6.3 Tutkimuksen hyöty

6.3.1 Kontribuutio tieteelliselle tutkimukselle

Tämä tutkimus on aidosti poikkitieteellinen monialainen analyysi suomalaisen yritysjohtajan kulttuurisen kompetenssin tarpeesta yrityksen toimiessa Etelä- ja Itä-Kiinan alueella. Teoriaa ja taustatietoa on poimittu kulttuuriantropologiasta, sosiologiasta, sosiaalipsykologiasta, filosofiasta, psykologiasta, sosiaalipsykologiasta, viestintätieteestä ja kommunikaatiotutkimuksesta sekä yrittäjyyskasvatuksesta. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio muodostuu poikkitieteellisestä teoriaosuudesta, joka muodostaa kirjallisuusreferaatin muodossa kokonaisuutensa kulttuurisen osaamisen eri ulottuvuuksista. Työn teoreettinen kontribuutio on luoda lisäymmärrystä johtamistyön vaatimasta kulttuurisesta kompetenssista toimittaessa kotimaasta katsottuna vieraan kulttuurin alueella. Teoreettiseen kontribuutioon liittyy myös kiinalaisen totuuden määrittelemisen multiratio-naalisuuden teorian avulla sekä guanxin problematisointi yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen guanxiin. Tutkimuksen käytännön kontribuutio puolestaan muodostuu vaiheesta, jossa kirjallisuusreferaattia vastaan käsitellään empiriaa ja päästään keskeisiin tuloksiin.

6.3.2 Kontribuutio liiketaloustieteelle ja erityisesti yrittäjyyskoulutukseen

Tutkimuksen tulokset kuvaavat Kiinassa toimivan yritysjohtajan kulttuurisen kompetenssin tarvetta ja sitä, mihin kiinalaisen kulttuurin eri ulottuvuuksiin se liittyy. Tutkimuksella on merkitystä "kulttuurilukutaidon" kehittämisessä joka voidaan nähdä kansainvälistymisen hallitsemisen perustana. Tutkimus on paitsi jokaisen Kiinaan matkustavan perustavaa laatua oleva lähde-teos, mutta tuo myös yrittäjäkoulutukseen uusia näkökulmia kulttuurisen kompetenssin määritelmän muodossa.

Yrittäjyyskouluksen näkökulmasta kontribuutio syntyy Snown, Cornon ja Jacksonin persoonallisuuden ja lahjakkuuden taksonomian osa-alueiden ja johtajuudessa ilmenevien Koirasen yritteliään omistajuuden elementtien mukanaolosta tutkimuksen analyysissä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kulttuurinen kompetenssi koostuu suurelta osin kognitiivisen tiedon hyödyntämisestä Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomian konatiivisella ja affektiivisellä alueella. *Kulttuurista kompetenssia ei siis ole kognitiivinen tieto itsessään. Sen sijaan se toimii tietovarastona, jonka varassa yksilö voi persoonansa avulla toiminnan tasolla alkaa rakentamaan kulttuurista kompetenssiaan.* Kulttuurista kompetenssia voi siis kehittää myös tietoisesti.

Koirasen muodostamat yrittäjämäisen omistajuuden elementit esiintyivät jokaisen informantin toiminnassa monella eri tavalla. Eri informanttien kohdal-

la kuitenkin korostuivat eri elementit. Tästä voi päätellä, että kulttuurinen kompetenssi kehittyy yksilön persoonallisten tekijöiden myötävaikutuksella ja kompetenssin kehittyminen voi tapahtua monella eri tavalla riippuen henkilön persoonan rakenteesta.²¹ Tämän mukaisesti lisäämällä yrittäjyyskasvatusta kouluissa voidaan tuottaa ihmisiä, joilla on valmiuksia työskennellä ulkomailla.

6.3.3 Kontribuutio johtamiskoulutukselle

Tämän tutkimuksen kontribuutio johtamiskoulutukselle muodostuu kappaleista 6.1.1 Mihin käyttötarkoitukseen suomalainen yritysjohtaja tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista, 6.1.2 Millaista kompetenssia tarvitaan ja 6.1.3 Kuinka tätä kompetenssia kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa.

Johtamiskoulutukseen liittyy myös edellä mainittu kontribuutio yrittäjyyskouluksen näkökulmasta: Snown, Cornon ja Jacksonin persoonallisuuden ja lahjakkuuden taksonomian osa-alueiden ja johtajuudessa ilmenevien Koirasen yritteliään omistajuuden elementtien mukanaolo tutkimuksen analyysissä.

6.3.4 Kontribuutio suomalaiselle yritykselle Kiinassa

Tutkimuksen kontribuutio suomalaiselle yritystoiminnalle Kiinassa liittyy työyhteisön johtamiskulttuuriin, sopimusneuvotteluihin ja suhdetoimintaan. Luku 6.1.3 Kuinka tätä kompetenssia voi hyödyntää yrityksen johtamisessa muodostaa tiivistelmän työn kontribuutiosta suomalaiselle yritykselle. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka informantit eivät olleet tietoisesti ja suunnitelmallisesti rakentaneet omaa kulttuurista kompetenssiaan, se oli kuitenkin karttunut toiminnan myötä. Tietoinen kulttuurisen kompetenssin kehittäminen mahdollistaisi epävarmuustekijöiden vähentämisen erityisesti Kiinaan etabloitumisen alkuvaiheessa.

6.4 Mahdolliset virhelähteet

Puutteena työssäni voi nähdä sen, että käytän pääasiassa länsimaisten tutkijoiden luomaa käsitteistöä ja länsimaisia lähteitä. Tämä käsitteistö on väistämättä länsimaisesti painottunut jos ei muun, niin sen vuoksi, että eri teorioiden kattamat ulottuvuudet ja näkökulmat ovat länsimaisten tutkijoiden valitsemia. Perustelen kuitenkin teoriavalintojani sillä, että paitsi koko kulttuurin käsite, myös siihen liittyvät ja sitä selittävät käsitteet ovat länsimaista alkuperää ja olen itse länsimaalainen. Kaikkosen (1994, 71) mukaan: "Useimmat käsitteet ovat

21 Vertaa kappaleessa 3.11.2 esitetty kulttuurisen osaamisen määritelmä, jonka mukaan a) kulttuurinen osaaminen on henkilökohtaista suorittamista tietyssä kontekstissa, b) se pitää sisällään oivaltamisprosessin, johon kuuluvat muun muassa asenteet, motiivit ja tahdonvoima, c) se koskee autenttista käytäntöä erotuksena suunnitellusta käytännöstä ja d) se ei ole luonteeltaan staattista vaan se voi kehittyä tai taantua ja sitä voi myös tietoisesti kehittää.

enemmän tai vähemmän kulttuurisidonnaisia. Voi oikeutetusti väittää, että kulttuuri määrittää käsitteitä. Käsitteet ovat ymmärrettävissä oikein vain niiden kulttuurikehyksessä”. Käytän siis länsimaista metodologiaa ja välineistöä lähes työssäni kahden keskenään hyvin erilaisen kulttuurin ominaispiirteitä. Oman ajattelutapani ja kulttuurisen taustani avulla kuitenkin ymmärrän itse käyttämäni käsitteet ja vain näiden välineiden ja menetelmien käyttöön minulla oman kulttuuritaustani ja kulttuurisen ajattelutapani perusteella on valmiudet.

Toinen, mielestäni suuri virhelähteen mahdollisuus on tutkimuksessa käyttämäni kieli. Tässä tutkimuksessa, kuten aiemmin olen perustellut, ainoa mahdollisuus on ollut käyttää suomen kieltä. Suomen kieli on väistämättä lautaunut suomalaiseen kulttuuriin sisältyvillä arvoilla ja asenteilla, eikä kielisämme ole tiettyjä asioita tarkasti kuvaavia sanoja. Käytettäessä sitä kuvaamaan käyttäytymistä, jota ohjaa Kiinan kulttuuriin sisältyvät arvot, virhetulkintojen mahdollisuus kasvaa. Erityisen selvästi tämä tulee ilmi kiinalaisen totuuden kuvaamisessa ja keskustelussa korruptioon, lahjoihin tai lahjontaan liittyen. Puhuttaessa korruptiosta, lahjoista tai lahjonnasta osana guanxia on pidettävä mielessä, että guanxi on kiinalaiseen kulttuuriin vuosisatojen aikana sisäänrakentunut järjestelmä, joka on osaltaan mahdollistanut myös ihmisten selviämisen vaikeina aikoina ja jonka kiinalaiset ovat omaksuneet oman kulttuurinsa omaksumisen myötä. Se on muotoutunut yhdessä koko kulttuurin kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi. Siinä ei sinänsä tulisi nähdä arvolatausta, vaan se tulisi nähdä kehittyvänä järjestelmänä, joka on vuosisatojen aikana osoittautunut toimivaksi ja joka osaltaan ohjaa kiinalaisen yksilön käyttäytymistä. Suomalainen totuuden käsitys on varsin mustavalkoinen verrattuna kiinalaiseen totuuden käsitykseen. Suomen kielen asiaan liittyvät sanat ja termit ovat arvolatautuneita ja voimakkaita selittämään guanxia kokonaisuutena. Tämä asettaa lukijalle vastuuta pohtia oman etnosentrisyytensä ja kulttuurirelativistisuutensa astetta tulkinnassaan.

Tutkimusta voi arvostella myös kyseenalaistamalla, ovatko suomalaiset yritysjohtajat oikea informanttiryhmä kun etsitään vastausta tutkimuskysymykseen. Suomalaisyriyksissä työskentelevät kiinalaiset saattaisivat olla kohderyhmä, jolta saisi parempia vastauksia suomalaisten kulttuuriseen osaamiseen tai osaamattomuuteen. Perustelen kuitenkin kohderyhmäni valintaa samoin perustein kuin länsimaisten käsitteiden, lähteiden ja suomen kielen käyttöä työssäni. Oman ajattelutapani ja kulttuurisen taustani vuoksi minulla on valmiudet suomalaisen kohderyhmän käyttöön. Lisäksi, ottaen huomioon kiinalaisen ja suomalaisen viestinnän väliset erot, minulla kiinan kieltä huonosti hallitsevana ei ole kompetenssia haastatella kiinalaisia informantteja tähän aihepiiriin liittyvistä asioista.

Tätä työtä tehdessäni olen alusta alkaen pitänyt omia kokemuksiani Kiinassa asumisesta ja kulttuurisesta sopeutumisesta Kiinaan sekä vahvuutena että heikkoutena. Olen pyrkinyt minimoimaan tämän asetelman suomat haitat ja maksimoimaan sen edut tutkimusteknisillä tavoilla. Oma esiymmärrykseni ja aikaisempi tietoni aiheesta ovat vaikuttaneet haastattelun teemojen valintaan, mutta haastattelujen aikana olen pyrkinyt esittämään kysymykseni mahdollisimman avoimina ja neutraalissa muodossa. Tällä pyrin siihen, etten omalla

sanavalinnallani tai kysymysten asettelulla johdattelisi vastaajaa vastaamaan jollain tietyllä tavalla tai kertomaan joitain tiettyjä asioita. (Vertaa Laine 2001, 35.) Menetelmänä teemahaastattelu sopii mielestäni tähän tutkimukseen juuri sen vuoksi, että siinä haastateltavan annetaan puhua vapaasti ja tutkija pyrkii ainoastaan pitämään huolta siitä, että häntä kiinnostavat teema-alueet tulevat kartoitetuiksi (Grönfors 1985, 106). Haastattelijan on siis ainakin teoriassa mahdollista olla vaikuttamatta siihen, mistä haastateltava haluaa puhua.

Luonnollisesti minulla oli ennako-odotuksia siitä, mitkä seikat analyysissä nousisivat tutkimustuloksiksi. Pyrin kuitenkin niin objektiiviseen tulkintaan kuin mahdollista ja nostamaan esille haastatteluiden pohjalta nousevan tuloksen mahdollisimman puhtaasti. Esimerkiksi ennako-odotukseni kulttuurishokin ja kulttuurisen sopeutumisen merkityksestä yrityksen etabloitumisen kannalta osoittautui liian voimakkaaksi. Kulttuurishokin käyttäminen tutkimuksen lähestymistapana oli kuitenkin sikäli hedelmällinen, että aihepiiriin liittyvien kysymysten avulla oli mahdollista pureutua tutkimuksen aihepiiriin yleisemmin. Lähestymistavan ansiosta tuloksissa nousi esille myös informanttien tapa sopeutua kulttuuriin aktiivisen työyhteisössä toimimisen kautta. Pohdintaosuudessa puolestaan olen voinut käyttää hyväksi omia kokemuksiani ja tulkita vastausten sisältöä siltä pohjalta, mikä oman kokemukseni mukaan on mielestäni merkityksellistä.

Haastattelujen osalta on todettava, että vaikka informantit olivat motivoituneita ja halukkaita puhumaan sopeutumiskokemuksistaan ja suhtautuivat avoimesti kaikkiin kysymyksiin, heistä osan kohdalla takaisin paluusta kulunut aika saattaa vaikuttaa muistojen intensiivisyyteen. Lisäksi tämän tutkimuksen kohdalla on olemassa mahdollisuus, että myös selviytymisen eetos sävyttää haastateltavien puheen sisältöä.

Selviytymisen eetos on saattanut vaikuttaa myös Kiinasta vetäytyneiden yritysten edustajien haastatteluihin siten, että mahdollisia epäonnistumisia ja kaikkia vetäytymisen syitä ei ole tuotu esiin. Tähän vaikuttaa ymmärrettävästi myös yritysten sisäinen kulttuuri ja velvoite pitää liikesalaisuudet salaisuuksina. Myös muiden kuin vetäytyneiden yritysten kohdalla on mahdollista, että mahdollisia epäonnistumisia ei ole otettu puheeksi haastattelun yhteydessä. Tutkimuksen kannalta tämä on negatiivinen asia, sillä mahdolliset epäonnistumiset ja niiden syiden selvittäminen olisivat tuoneet tutkimuksen tuloksiin oleellista lisäarvoa ja merkittäviä uusia pohdinnan aiheita.

Aineiston analyysin osalta voi todeta, että joku toinen tutkija olisi voinut tulkita sitä eri tavalla. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 186) toteavat, että: ”Jos lähde-tään siitä, että täydellistä intersubjektiivisuutta ei ole, toisin sanoen että jokainen yksilö tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman tulkintansa, on epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtäisi kolmannen sanoman täysin samalla tavalla.” Tutkijan on siis hyväksyttävä se, että kvalitatiivisen aineiston analyysissä tutkija vaikuttaa analyysin kulkuun. Informanttien määrä on rajoittanut suorien lainauksien käyttöä, mikä olisi saattanut helpottaa lukijan vakuuttuneisuutta analyysin luotettavuudesta. Toisaalta tutkija vaikuttaa kuitenkin aina myös sitaattien valintaan ja poimii omien ajatustensa pohjalta runsaasta haastattelumateriaalista tietyt kohdat, joten aineiston analyysin

luotettavuutta ei tällä keinoin olisi voinut todistaa. Lainausten avulla onkin pyritty osoittamaan pikemminkin tutkimuksen tulkinnan johdonmukaisuutta kuin sen luotettavuutta.

Muita tutkimuksia tästä aiheesta ei juuri ole tehty tai ainakaan niitä ei ole julkisesti saatavilla. Erilaisilla suomalaisilla yrityksillä, jotka tekevät yhteistyötä Kiinan kanssa, saattaa olla oman henkilöstönsä koulutukseen liittyen tutkimustuloksia suomalaisyritysten kulttuurisesta sopeutumisesta Kiinaan, mutta tämän tyyppinen tieto ei yleensä ole julkista.

6.5 Viitteet jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus on teoriaosuutensa osalta laaja, mutta empiirisessä osuudessa aihealueeseen ei paneuduta kovinkaan syväälle. Empiirinen osuus on, kuten ot-sikossakin sanotaan, illustraatio. Tutkimukseni onkin tarkoitettu lähinnä keskustelun avaamiseksi kulttuurisen kompetenssin merkityksestä muun liiketoimintaosaamisen rinnalla. Toivon, että aihe herättää kiinnostusta ja keskustelua muiden tutkijoiden keskuudessa ja että sen tiimoilta syntyy jatkotutkimuksia, joissa kulttuurin eri osa-alueisiin ja niiden merkitykseen yrityksen toiminnan kannalta paneudutaan syvemmin.

Mielenkiintoinen tutkimustulos on se, että guanxi on erilaista kiinalaisten yritysten ja kiinalaisten viranomaisten kanssa asioidessa. Tätä erilaisuutta tulisi tutkia lähemmin ja erityisesti kiinalaisten keskuudessa. Polsa (2002) on väitöskirjassaan tullut samaan tulokseen.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi suomalaisjohtajien kulttuuriin liittyvän kompetenssin kartoittaminen kanadalaista DACUM-mallia käyttämällä. Tutkimuksen tuloksia voisi käyttää tämän tutkimuksen tulosten täydentämiseen ja syventämiseen. DACUM-malli on eri ammattien analyysimenetelmä, jota käytetään opetussuunnittelun työkaluna ja henkilöstöhallinnossa hiljaisen tiedon keräämiseen. Se on kehitetty työssä tarvittavan osaamisen analysointiin ja se on alun perin tarkoitettu opetussuunnitelmatyön kehittämiseen systemaattisella lähestymistavalla, jossa painotetaan opiskelijan valmiuksia koulutusohjelman päätyttyä. Westerholm (2007) on väitöskirjassaan käyttänyt sitä pienyrityksen työvalmiuksien kartoittamiseen. Tässä tutkimuksessa on aineistonkeruumenetelmänä käytetty henkilökohtaisia haastatteluita, DACUM-malli puolestaan perustuu ajatukseen, että kaikki informantit kootaan yhteen ja heidän välisessään keskustelussa etsitään yhteisymmärrys asioista ja niiden merkityksestä. Aivoriihen tuloksena syntyy ammatillinen yhden arkin työ-analyysikartta tiedot-aidot -asenteen pohjalta.

Myös kiinalaisen tutkijan kiinalaisella, Kiinassa toimivassa suomalaisyrityksessä työskentelevällä kohderyhmällä toteuttama tutkimus suomalaisten yritysjohtajien kulttuurisen tiedon tarpeesta olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Kiinalaista näkökulmaa voisi avata myös haastatteleamalla tähän tutkimukseen haastateltujen informanttien kiinalaisia assistentteja, jotka ovat työskennelleet yrityksessä jo niin kauan, että ovat omaksuneet suomalaisen ta-

van ajatella ja toimia ja jotka ovat englanninkielentaitoisia. Jatkotutkimuksena tämä olisi sellainen, jonka voi suomalainenkin tutkija toteuttaa.

7 SUMMARY

7.1 Introduction to the topic

The emergence of China as a global economic power is one of the most important developments of recent decades. For the past twenty years, the Chinese economy has achieved a growth rate averaging nearly 10 percent per year. China's rapidly growing and industrializing economy has increasing implications for the region and the globe. China's economy has been one of the fastest growing in the world from the year 1990. In 2006 China's economy ranked as the sixth largest in the world, depending on which barometers were used. According to predictions China's economy will continue growing.

China has rapidly jumped to one of the Finland's most important partners in trade. In 2006 and from January to July 2007 China was Finland's sixth important trading partner, if using volume of trade as a barometer. China-Finland trade and economic relations have developed well in recent years and the positive development will supposedly continue. (Tullihallitus, tilastoyksikkö 10.10.2007).

In 2005 Finnish companies invested in China approximately five billion euros, which was about one billion euros more than a year earlier. At the end of 2006 there were approximately two hundred Finnish companies operating in China. More than fifty of them had own production. The companies had about 30 000 employees. (Hirvi 2006, 9).

Many of the Finnish companies in China have succeeded well. The business management skills of the Finnish managers are of a high level. Chinese culture, however, differs from the Finnish culture in so many ways that it is realistic to take the cultural competence into consideration when talking about doing business in China.

7.2 Theoretical framework, research question and empirical data

This study focuses on the cultural competence that the Finnish companies need in order to operate in the market-area of China.

The research problems are:

1. How does the cultural competence help the Finnish companies when operating in the Chinese market-area?
2. For what purpose do the Finnish companies need knowledge about the Chinese culture?
3. What kind of cultural competence do they need? and
4. How can they use it and how would it be useful to use in practice?

The theoretical framework consists of Hofstede's theory about cultural dimensions and theories dealing with communication, identity, culture shock, acculturation, and the concept of "the other". The impacts of the religions and philosophies in culture, guanxi and the concept of 'face' also include in the theoretical framework.

The definition of the cultural competence includes attitudes, willpower and intuition. Cultural competence concerns the authentic, not planned, practice. It is seen as knowledge, skills and abilities. When analyzing the interviews it became quite obvious that it is necessary to take levels of attitudes and feelings into the consideration when talking about cultural competence. Snow, Corno and Jackson (1996) have presented a provisional taxonomy of individual difference constructs that links cognition (procedural and declarative knowledge), affect (or affection: temperament and emotion) and conation (motivation and volition). The taxonomy has been used in the analysis.

The theoretical approach is qualitative and phenomenological. It applies a hermeneutic interest of knowledge.

The empiric data were collected by interviewing altogether eight Finnish businessmen whose companies operate in China. The data were collected during winter 2005 and spring 2006.

7.3 Study design

The cultural competence consists of 1) communication competence (chapter 3.4), 2) competence in understanding the affects of religion and philosophies (chapter 3.5), 3) competence in social relations (chapter 3.6), 4) competence in understanding the relativity of the truth (chapter 3.7), 5) competence in understanding identity differences (chapter 3.8), 6) competence in tolerating "the other" (chapter 3.9) and 7) survival competence (chapter 3.10). The detailed research setting is introduced in figure 1.

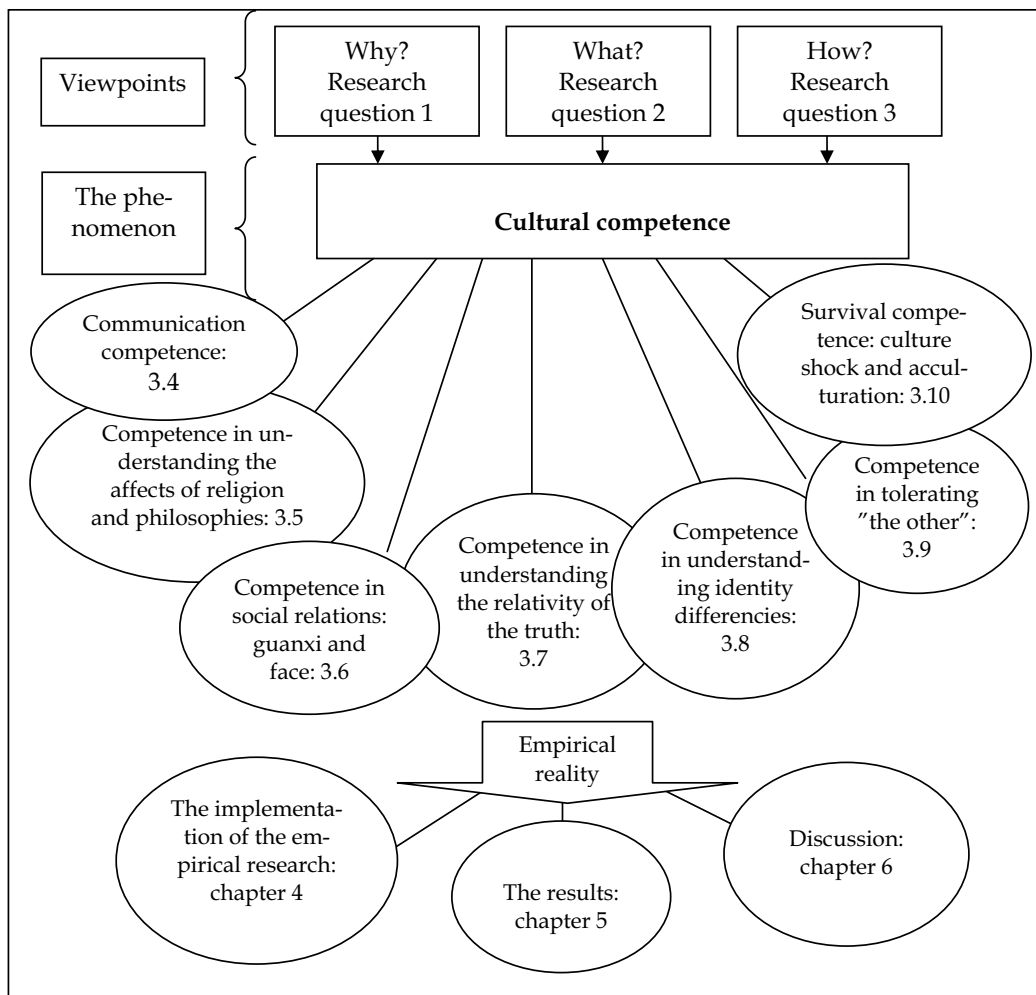


FIGURE 1 Detailed research setting

The analysis of the interviews is presented in appendix 2. It includes all the situations where the informants have needed cultural competence. In appendix 2 is also defined who of the informants have had those experiences, what kind of cultural knowledge has been needed and in which field (cognitive, conative or affective) of Snow's, Corno's and Jackson's taxonomy the used competence is placed.

7.4 Findings of the study

The results are a description of the cultural competence that the Finnish companies need when operating in the Chinese market-area. The results are the answers to the research questions and they are introduced in chapter 6 Discussion. The results indicate that a Finnish business manager needs knowledge about China's culture:

1. In order to understand the significance of relationship networks, to be able to create his or her own relationship network and by way of the network enable company's operation in China.
2. In order to understand the Chinese ways of business operations and to be able to operate in the Chinese operational environment.
3. In order to understand the Chinese communication and to be able to communicate in a Chinese context.
4. In order to understand the Chinese organizational behavior, and
5. In order to understand the differences between the Chinese and the Finnish truth and to be able to construe and operate in different kinds of situations of interactions.

The impacts of research on theory are chapter 3.7 The relativity of the Chinese truth, and the finding of two different guanxis in the Finnish company. The former is a so called 'conventional guanxi' which a company uses in building relationships to its interest groups and the latter is guanxi used by employees inside the company.

The results have significance for the Finnish companies that either are already operating in China or are aiming to have an operation there. The results can also be used by the Finnish education system, especially in the field of business administration.

LÄHTEET

- Adler, J. 2002. Chinese Religions. London and New York: Laurence King Publishing Ltd.
- Airaksinen, T. 2005. Länsimainen imperialismi ja kiinalaisen nationalismin kehitys. Teoksessa Asikainen, R. & Vuori, J. (toim.) Kiinan yhteiskunta murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 171-185.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. (3. painos) Tampere: Vastapaino.
- Alho, O. 1994. Kulttuuristen erityispiirteiden syntyminen. Teoksessa Alho, O. & Lehtonen, J. & Raunio, A. & Virtanen, M. (toim.) Ihminen ja kulttuuri. Suomalainen kansainvälistyvässä maailmassa. Fintra-julkaisu nro 72. (3. painos) Helsinki: Yliopistopaino, 67-103.
- Anon. 2005. China in Diagrams. China International Press.
- Anon. 2007. Kiina kiristi uskontokuntien päätösvaltaa, Dalai Lama pääkohde. Helsingin Sanomat 2.9.2007.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Anttila, P. 2001. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <http://www.metodix.com>. Luettu 14.5.2007.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Artefakta-sarjan julkaisu nro 16. Hamina: Akatiimi Oy.
- Banks, J. A. 1984. Teaching Strategies for Ethnic Studies. (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Bennett, M. 1998. Intercultural Communication: Current Perspective. In Bennett, M. (ed.) Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings. Yarmouth: Intercultural Press, 1-34.
- Bennett, M. 2004. Handbook of Intercultural Training. California: Sage.
- Berger, P.L. & Luckman, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Suomentaja V. Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Berry, J. W. 1980. Acculturation as Varieties of Adaptation. In Padilla, A. (ed.) Acculturation. Theory, Models and Some New Findings, AAAS Selected Symposium 39. Boulder, Colorado: Westview Press, 9-25.
- Berry, J. W. & Kim, U. & Minde, T. & Mok, D. 1987. Comparative Studies of Acculturative Stress. International Migration Review. Vol. 21 (3), 491-511.
- Berry, J. W. 1988. Acculturation and Psychological Adaptation: A Conceptual Overview. In Berry, J. W. & Annis, R. C. (eds.) Ethnic Psychology: Research and Practice with Immigrants, Refugees, Native Peoples, Ethnic Groups and Sojourners. Selected Papers from the North American Regional IACCP Conference on Ethnic Psychology, held in Kingston, Canada, August 16-21, 1987. Amsterdam: Swets & Zeitlinger, 41-53.
- Blackman, C. 2005. Kiinalaiset neuvottelut. Strategiat ja tapausesimerkit. Suomentaja Margit Heinämäki. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Boisot, M. 1994. Institutionalizing the Labour Theory of Value: Some Obstacles to the Reform of State-owned Enterprises in China. Organization Studies 1996, 17/6, 909-928.

- Boisot, M. & Child, J. 1999. Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10, 3, 237-252.
- Bond, M. H. 1986. The Social Psychology of the Chinese People. In Bond, M. (ed.) *The Psychology of the Chinese People*. Hongkong: Oxford University Press, 213-266.
- Bond, M. H. 1991. *Beyond the Chinese Face. Insights from Psychology*. Hongkong: Oxford University Press.
- Brady, A-M. 2003. *Making the Foreign Serve China. Managing Foreigners in the People's Republic*. USA: Rowman & Littlefield.
- Burr, V. 1995. *An Introduction to Social Constructivism*. London: Routledge.
- Carroll, J. B. 1970. *Kieli ja ajattelu. Suomentaja Raila Ojansuu*. Jyväskylä: Gummerus.
- Chang, C-Y. 1967. Ch'an Buddhism: Logical and Illogical. *A Philosophy East and West* V. 17, 37-49. <http://ccbs.ntu.edu.tw/FULLTEXT/JR-PHIL/ew27057.htm>
- Chang, S. C. 1982. The Self: A Nodal Issue in Culture and Psyche - An Eastern Perspective. *American Journal of Psychotherapy*. Vol. 36 (1), 67-81.
- Chee, H. & West, C. 2004. *Myths about doing business in China*. London: Creative Print & Design, Wales: Ebbw Vale.
- Chen, G-M. & Starosta, W. J. 1998. *Foundations of Intercultural Communication*. USA: Allyn & Bacon.
- Chen, C-H. & Kao, C.S. 1991. The Operational Logic of Taiwanese Business Organizations: Relations and Law. *Donghai Xuebao* no. 32, 219-232.
- Child, J. & Markocsy, L. 1994. Host Country Managerial Behaviour in Chinese and Hungarian joint ventures. Assessment of Competing Explanations. In Boisot, M. (ed.) *East-West Business Collaboration. The Challenge of Governance in Post-Socialist Enterprises*. London & New York: Routledge, 127-150.
- Chiu, C-Y. & Hong, Y-Y. 2005. Cultural Competence Dynamic Processes. In Elliot A.J. & Dweck, C.S. (eds.) *Handbook of Competence and Motivation*. USA: The Guildford Press, 489-505.
- Condon, J. C. & Yousef, F. S. 1975. *An Introduction to Intercultural Communication*. USA: Bobbs-Merrill.
- Davidsson, P. 1999. *Anvisningar för kandidat- och magisteruppsats i företags ekonomi*. Jönköping: Internationella Handelshögskolan.
- de Bary, T. 1998. *Asian Values and Human Rights. A Confucian Communitarian Perspective*. London: Harvard University Press.
- De Mente, B. 1995. *Chinese Etiquette and Ethics in Business*. (2nd ed.) NTC Business Books. Illinois: Lincolnwoods.
- Denzin, N.K. 1978. *The Research Act In Sociology. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. London: Butterworths.
- Drexel, I. 2003. *The Concept of Competence - an Instrument of Social and Political Change*, Working Paper 26. Stein Rokkan Centre For Social Studies Unifob AS. December 2003.
- Eckel, M. 2004. Buddhism. In Coogan, M. (ed.) *World Religions*. London: Duncan Blair Publishers, 162-196.

- Ehrnrooth, J. 1994. Ei kansalaiskunnosta, vaan vapaudesta ja itseyden tunnosta. Teoksessa Niiniluoto, I. & Löppönen, P. (toim.) Suomen henkinen tila ja tulevaisuus. Juva: Wsoy, 47-78.
- Ehrnrooth, J. 1996. Heijastuksia kansallisesta minästä. Teoksessa Apo, S. & Ehrnrooth, J. (toim.) Millaisia olemme? Puheenvuoroja suomalaisesta mentaliteetista. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 17. Vammala: Vammalan kirjapaino, 38-63.
- Ellström, P-E. 1992. Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. 1998. The Many Meanings of Occupational Competence and Qualification. In Nijhof, W.J. (ed.) Key Qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Erikson, E.H. 1980. Identity and The Life Cycle. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsander, A. 1994a. Etnisyys ja muutos. Teoksessa Forsander, A. & Ekholm, E. & Saleh, R. (toim.) Monietninen työ. Haaste ammattitaidolle. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisu 9/1994. Helsinki: Hakapaino, 13-26.
- Forsander, A. 1994b. Yksilöt kohtaavat - yhteisöt muuttuvat. Teoksessa Forsander, A. & Ekholm, E. & Saleh, R. (toim.) Monietninen työ. Haaste ammattitaidolle. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisu 9/1994. Helsinki: Hakapaino, 27-40.
- Furnham, A. & Bochner, S. 1986. Culture Shock. Psychological Reactions to Unfamiliar Environments. London: Routledge.
- Fält, O. 1992. Japanin ja Kiinan kulttuurihistoriaa. Avoimen korkeakouluopetuksen julkaisu. Kulttuurihistorian etäopetus. Turku: Turun yliopisto.
- Gao, G. 1998. "Don't Take My Word For It." - Understanding Chinese Speaking Practices. Int. J. Intercultural Rel. Vol. 22, No 2. Great Britain: Elsevier Science Ltd, 163-186.
- Goffman, E. 1990. Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity. Harmondsworth: Penguin Books.
- Graham, A. C. 1988. Confucianism. In Zaehner, R. C. (ed.) Hutchinson Encyclopedia of Living Faiths. (4th ed.) London: Hutchinson, 357-374.
- Grant, C. A. & Ladson-Billings, G. 1997. Dictionary of Multicultural Education. Phoenix: The Oryx Press.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. (2. painos) Juva: WSOY.
- Guba, E. & Lincoln, Y. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) Handbook of Qualitative Research. London: Sage, 105-117.
- Guba, E. & Lincoln, Y. 2005. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In Denzin, N.K. & Lincoln, Y. (eds.) The Sage

- Handbook of Qualitative Research. (3rd ed.) USA: Sage Publications, Inc., 195-196.
- Gudykunst, W. B. 1994. Bridging Differences. Effective Intergroup Communication. (2. ed.) USA: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B. 2004. Bridging Differences. Effective Intergroup Communication. (4th ed.) USA: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. 1997. Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication. New York: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B. & Ting-Toomey, S. 1988. Culture and Interpersonal Communication. Newbury Park: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. 1992. Readings on Communicating with Strangers. New York: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B. & Ting-Toomey, S. 1992. Nonverbal Dimensions and Context-Regulation. In Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. (eds.) Readings on Communicating with Strangers. New York: McGraw-Hill, 274-275.
- Guo G. 1998. "Don't take my word of it." - Understanding Chinese Speaking Practises. Int. J. Intercultural Rel. Vol. 22, Nro 2. Great Britain, 163-186.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1998. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja. No 3 (1986). Helsinki: Hakapaino Oy.
- Habermas, J. 1972. Knowledge and Human Interests. London: Heinemann Educational Books.
- Hai, G. 1995. Matka Kiinan kieleen ja kulttuuriin. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hall, A. 2002. Towards an understanding of strategy process in small family businesses: a multi-rational perspective. In Fletcher, D. (ed.) Understanding the Small, Family Business. New York: Routledge, 32-45.
- Hall, A. 2003. Strategising in the context of genuine relations. An interpretative study of strategic renewal through family interaction. Publications of Jönköping International Business School n:o 018. Jönköping: Parajett AB.
- Hall, E. T. 1966. The Hidden Dimension. USA: Doubleday.
- Hall, E. T. 1984. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. New York: Anchor Books.
- Hall, E. T. 1989a. Beyond Culture. USA: Anchor Books.
- Hall, E. T. 1989b. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. (2nd ed.) USA: Anchor Books.
- Hall, E. T. 1990. The Silent Language. (4th ed.) USA: Anchor Books.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. 1990. Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans. USA: Intercultural Press.
- Hall, S. 1988. Kulttuuritaistelu ja vastarinta. Teoksessa Eskola, K. & Vainikkala, E. (toim.) Maailmankulttuurin äärellä. Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 11. Suomentajat Erkki Vainikkala ja Maaria Linko. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 68-86.
- Hall, S. 1990. Cultural Identity and Diaspora. In Rutheford, J. (ed.) Identity. Community, Culture, Difference. London: Lawrence & Wishart, 222-238.
- Hall, S. 1999. Identiteetti. (3. painos) Suomentajat Mikko Lehtonen ja Juha Herkman. Tampere: Vastapaino.

- Halpern, J.J., & Stern, R.N. 1998. Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making. Ithaca, NY: ILR Press.
- Hampton, J.A. 1997. Emergent Attributes in Combined Concepts. In Ward, T.B. Smith, S.M. & Vaid, J. (eds.) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington DC: American Psychological Association, 83-110.
- Hanges, P. & Dickson, M. 2004. The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales. In House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (eds.) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. USA: Sage, 122-151.
- Hankamäki, J. 2003. *Dialoginen filosofia: teoria, metodi ja politiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hansen, V. 1990. *Changing Gods in Medieval China 1127-1276*. Princeton: Princeton University Press.
- Hansen, N., Pepitone-Arreola-Rockwell, F. & Greene, A.F. 2000. Multicultural Competence: Criteria and Case Examples. *Professional Psychology, Research and Practice*. Vol. 31, No. 6, 22-60.
- Harris, P. & Yau, K. 1994. Understanding Chinese Buying Behavior – A Cross Cultural International Model. International Conference on Management Issues for China in the 1990's. Cambridge, March 23-25.
- Hattstein, M. 2000. *Maailman suuret uskonnot*. Suomentaja Heikki Eskelinen. Germany: Druckhaus Locher GmbH.
- Heinonen, R. 1979. *Maailmanuskonnot*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Helakorpi, S. 2005. *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. (4. painos) Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helve, H. 1987. Nuoret, maailmankuvat ja kulttuuri. Teoksessa Helve, H. (toim.) *Ihmisenä maailmassa. Erilaisia elämäkatsomuksia uskontotieteen näkökulmasta*. (2. painos) Espoo: Gaudeamus, 13-34.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. (3.-4. painos) Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirvi, M. 2006. *Kontakteja kansainvälistymiseen – kohdemaana Kiina*. KTM Rahoitetut tutkimukset 8/2006. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Cambridge: University Press.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Suomentaja Ritva Liljamo. Juva: WSOY.
- Hofstede, G. & G. 2005. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. (2. painos) New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 2008. *Geert Hofstede Cultural Dimensions*. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml. Luettu 27.3.2008.

- Hofstede, G. & Bond, M. 1984. Hofstede's culture dimensions. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15, 417-433.
- Houtsonen, J. 1996. Koulutusidentiteetin kulttuurisen rakentumisen ainekset: identiteettien tyypittelyt ja elämäkerralliset teemat. Teoksessa Antikainen, A. & Huotelin, H. (toim.) *Oppiminen ja elämänhistoria*. Jyväskylä: Gummerus, 199-216.
- Hsu, F. 1985. The Self in Cross-cultural Perspective. In Marsella, A. & DeVos, G. & Hsu, F. (eds.) *Culture and Self. Asian and Western Perspectives*. New York: Tavistock Publications, 25-55.
- Huotari, T. & Seppälä, P. 1993. *Kiinan kulttuuri*. (2. painos) Helsinki: Otava.
- Huotari, T. & Seppälä, P. 1999. *Kiinan kulttuuri*. (3. painos) Helsinki: Otava.
- Husserl, E. 1950/1995. *Fenomenologian idea: viisi luentoa*. Suomentajat Juha Himanka, Janita Hämäläinen ja Hannu Sivenius. Helsinki: Loki-kirjat.
- Hwang Kwang-kuo, 1987. Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, vol. 92, no. 4, 944-974.
- Jakobson, L. & Sarvimäki, M. 2001. Perinteen taika. *Nyky aika Kiinassa, Etelä-Koreassa ja Japanissa*. Helsinki: WSOY.
- Juceviciene, P. & Lepaite, D. 2005. Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence. Kaunas University of Technology, Institute of Educational Studies.
<http://www.education.ktu.lt/evaco/competence.html>. Luettu 19.9.2005.
- Judén-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 62-90.
- Juntunen, M. & Mehtonen, L. 1982. *Ihmistieteiden filosofiset perusteet*. (2. painos) Jyväskylä: Gummerus.
- Juntunen, M. 1986. Edmund Husserlin filosofia: fenomenologia ja apodiktisen tieteen idea. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaislaniemi, I. 2003. Suomalainen silkkitie. Suomalaisyritysten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa. *Sitran, Tekesin ja Finpron yhteisjulkaisu*. Rauma: Painorauma Oy.
- Kaikkonen, P. 1994. *Kulttuuri ja vieraan kielen oppiminen*. Juva: WSOY.
- Karjalainen, A. & Siljander, P. 1993. Miten tulkita sosiaalista interaktiota? *Kasvatus* 4/1993, 334-346.
- Karttunen, K. 1992. Itää etsimässä. Eurooppalaisen Aasian-tutkimuksen vaiheita. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kerola, P. & Järvinen, P. 1980. *Systemointi II. Tietosysteemin rakentamisen ja käytön systeemiteoreettinen malli*. (2. painos) Vaasa: Gaudeamus.
- Kirkon tiedotuskeskus, 2008. *Asennetutkimus: suomalaiset suhtautuvat uskontoon avarasti*. <http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/7AAA6F0B2A2B17D2C225739B0025E867?OpenDocument&lang=FI>. Luettu 29.3.2008.
- Koiranen, M. 2007. *Hyvä omistajuus*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus: analyysejä, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 2/2001, 102-111.

- Kortteinen, M. 1992. Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Hanki ja jää.
- Kristeva, J. 1992. Muukalaisia itsellemme. Suomentaja Päivi Malinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupferberg, F. 2003. Future education and competence. The Institute for Educational Sociology at the University of Education. Asterisk 11/2003. <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=912&Ing=2>. Luettu 19.9.2005.
- Kupiainen, J. 1994. Kulttuurien kohtaaminen. Teoksessa Hilasvuori, T. & Mikola, A. (toim.) Monikulttuurinen koulu ja opetus. Opetus & Kasvatus -sarja. Vantaan täydennyskoulutuslaitos. Helsinki: Painatuskeskus, 26-59.
- Kupiainen, J. & Sevänen, E. 1996. Kulttuurintutkimus. Johdanto. (2. painos) Jyväskylä: Gummerus.
- Kyrö, P. 2001. Tiedonintressit. <http://www.tukkk.fi/tutu/topi/kokohakemistosivut/kokotieteellinen%20tieto.htm>. Luettu 21.10.2006.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.
- Kvale, S. 1996. InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. USA: Sage.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus, 26-43.
- Langenberg, E. 2007. Guanxi and Business Strategy. Theory and Implications for Multinational Companies in China. New York: Physiga-Vergal Heidelberg.
- Lehtonen, J. 1994. Omakuva ja vieraskuva. Suomalainen tutkimusten valossa. Teoksessa Alho, O. & Lehtonen, J. & Raunio, A. & Virtanen, M. (toim.) Ihminen ja kulttuuri. Suomalainen kansainvälistyvässä maailmassa. Fint-ra-julkaisu nro 72. Helsinki: Yliopistopaino, 43-47.
- Lehtonen, J. 1997. Kansallinen identiteetti ja yhteisöidentiteetti - käsitteitä ja käsityksiä. Teoksessa Virtapohja, K. (toim.) Puheenvuoroja identiteetistä. Johdatusta yhteisöllisyyden ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus, 21-36.
- Leino, P. 1989. Kieli ja maailman hahmottaminen. Teoksessa Hoikkala, T. (toim.) Kieli, kertomus, kulttuuri. Helsinki: Painokaari, 26-51.
- Leino, A.-L. & Leino, J. 1991. Kasvatustieteen perusteet. (3. painos) Helsinki: Kirjayhtymä.
- Lewis, R. D. 1996. Kulttuurikolareita. Keuruu: Otava.
- Liebkind, K. 1988. Me ja muukalaiset. - Ryhmärajat ihmisten suhteissa. Helsinki: Gaudeamus.
- Liebkind, K. 1994. Maahanmuuttajat. Kulttuurien kohtaaminen Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Liebkind, K. 1998. Etnisten ryhmien identiteettineuvottelut. Teoksessa Lahikainen, A.-R. & Pirttilä-Backman, A.-M. (toim.) Sosiaalinen vuorovaikutus. Keuruu: Otava, 100-119.

- Lin, N. 2001. *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindholm, N. 2000. *Globally Standardized Performance Management Policies in Multinational Companies' Subsidiaries in China*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, 86. Helsinki: Yliopistopaino.
- Liu, I-M. 1986. *Chinese Cognition*. In Bond, M. (ed.) *The Psychology of the Chinese People*. Hong Kong: Oxford University Press, 73-105.
- Lofland, J. 1976. *Doing Social Life: The Qualitative Study of Human Interaction in Natural Settings*. New York: Wiley.
- Luo, Y. 2007. *Guanxi and Business*. Asia-Pacific Business Series - vol. 5. (2nd ed.) Singapore: World Scientific Printers.
- Luo, Y. & Park, Y. 2001. *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms*. *Strategic Management Journal*, 22, 445-477.
- Markus & Kitayama 1991. *Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation*. *Psychological Review* 1991, vol. 98, No 2, 224-253.
- Metsänen, R. 2006. *Nuorten johtajien sopeutuminen uuteen kulttuuriin*. Hämeenlinna: Hamk.
- Moilanen, J. 1997. *Guanxi. Liiketoiminta kiinalaisella kulttuurialueella*. Tampere: City Offset.
- Munch, B. & Jakobsen, A. 2005. *The concept of competence in engineering practice*. Engineering and Product Design Education Conference. 15-16th September 2005, Napier University, Edinburgh, UK. <http://www.napier.ac.uk>. Luettu 19.9.2005.
- Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet*. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42-61.
- Neuliep, J. W. 2000. *Intercultural Communication. A Contextual Approach*. USA: Houghton Mifflin.
- Niiniluoto, I. 1984. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. (2. painos) Helsinki: Otava.
- Nijhof, W.J. & Streumer, J.N. 2001. *The Knowledge-Creating Company*. In *Harvard Business Review on Knowledge Management 1998*. USA.
- Nikkilä, P. 1992. *Kungfutselaisuus ja taolaisuus*. Teoksessa Pentikäinen, J. & Pentikäinen, K. (toim.) *Uskonnot maailmassa*. Porvoo: WSOY, 95-120.
- Nojonen, M. 2005. *Kiinan talousuudistukset ja uudet haasteet*. Teoksessa Asikainen, R. & Vuori, J. (toim.) *Kiinan yhteiskunta murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 27-52.
- Nojonen, M. 2007. *Guanxi - The Chinese Third Arm*. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-303*. Helsinki: HSE Print.
- Nurmi, K. 2003. *Systemaattinen tekstianalyysi*. <http://www.metodix.com>. Luettu 24.8.2007.
- Oberg, K. 1960. *Cultural Shock. Adjustment to New Cultural Environments*. *Practical Anthropology* 7, 177-182.

- Oldstone-Moore, J. 2004. The Immortal Body and Soul. In Coogan, M. (ed.) *World Religions*. London: Duncan Blair Publishers, 198-234.
- Oldstone-Moore, J. 2006. Taon seuraajat. Teoksessa Shaughnessy, E. (toim.) *Kiehtova Kiina*. Suomentanut Riitta Bergroth. Thaimaa: Gummerus, 76-145.
- Palonen, T. 1997. Xinjiang haasteena modernisaation vähemmistöpolitiikalle. Teoksessa Tähkämaa, J. (toim.) "Etsikää totuutta tosiasioista". Näkökulmia muuttuvaan Itä-Aasiaan. Turun yliopiston poliittisen historian tutkimuksia 10. Vammala: Vammalan kirjapaino, 28-58.
- Paper, J. 1995. *The Spirits are Drunk. Comparative Approaches to Chinese Religion*. USA: the State University of New York Press.
- Parsons, T. 1986. Uskonto luovan uudistuksen lähteenä. Teoksessa Pentikäinen, J. (toim.) *Uskonto, kulttuuri ja yhteiskunta*. (3. painos) Helsinki: Gaudeamus, 139-146.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2nd ed.) USA: Sage Publications.
- Patton, M. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3rd ed.) California: Sage.
- Peacock, J. 1986. *The Anthropological Lens. Harsh Light, Soft Focus*. USA: Cambridge University Press.
- Pedersen, P. 1994. *A Handbook for Developing Multicultural Awareness*. Alexandria: American Counseling Association.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Tampere: Gaudeamus, 58-70.
- Polsa, P. 2002. Power and Distribution Network Structure in the People's Republic of China. The Case of an Inland City in Transition. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration* n:o 106. Helsinki: Yliopistopaino.
- Raiskio, T. 2002. Euforiasta kulttuurishokkiin - yksilön kriisi värittää kuvaa vieraasta kulttuurista. <http://herkules oulu.fi/nbnfi-fe19991194/html/>. Luettu 13.3.2002.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki, SITRAn julkaisuja 180.
- Ramström, J. 2005. *West meets east. A Study of Cross-Institutional Business Relationship between Finnish/Swedish and Overseas Chinese Firms*. Åbo: Åbo Akademi University Press.
- Raunio, A. 1994. Vieraan kulttuurin kohtaaminen käytännössä. Teoksessa Alho, O. & Lehtonen, J. & Raunio, A. & Virtanen, M. (toim.) *Ihminen ja kulttuuri. Suomalainen kansainvälistyvissä maailmassa*. Fintra-julkaisu nro 72. Helsinki: Yliopistopaino, 105-141.
- Rosaldo, M. Z. 1984. Toward an Anthropology of Self and Feeling. In Shweder, R.A. & LeVine, R. A. (eds.) *Culture Theory. Essays on Mind, Self, and Emotion*. USA: Cambridge University Press, 137-158.
- Ruohotie, P. 2002. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) *Verkottuminen ja virtuaa-*

- listuminen ammatillisen aikuiskoulutuksen tukena. Hämeen ammattikorkeakoulu, 13-45.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Rychen, D.S. & Salganik, L.H. 2001. Key competencies for a successful life and well-functioning society. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 24.8.2007.
- Said, E. W. 1987. Orientalism. London: Penguin Books.
- Sallinen-Kuparinen, A. 1986. Finnish Communication Reticence. Perceptions and Self-reported Behavior. *Studia Philologica Jyväskyläänsia* n:o 19. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salminen, K. & Poutanen, P. 1998. Kulttuurikompassi. Helsinki: Edita.
- Salo-Lee, L. 1998. Ei-kielellinen viestintä. Teoksessa Saksala, E. (toim.) Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä. (2. painos) Jyväskylä: Gummerus, 58-71.
- Samovar, L. A. & Porter, R. E. 1991. Intercultural Communication. USA: Wadsworth Publishing.
- Sapir, E. 1949. Selected Writings of Edward Sapir in Language, Culture and Society. London & New York: Routledge.
- Sapir, E. 1985. The Status of Linguistics as a Science. In Mandelbaum, D. G. (ed.) Selected Writings of Edward Sapir in Language, Culture and Personality. USA: University of California Press, 160-166.
- Selmer, J. 2001. Psychological Barriers to Adjustment and How they Affect Coping Strategies: Western Business Expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12. No 2, 151-165.
- Shaughnessy, E. 2006. Yin ja Yang ja viisi elementtiä. Teoksessa Shaughnessy, E. (toim.) Kiehtova Kiina. Suomentaja Riitta Bergroth. Thaimaa: Gummerus, 136-145.
- Siljander, P. 1992. Metodologisen ekletismin ongelma kasvatustieteissä. *Kasvatus* 23 (1), 14-21.
- Singer, A.E. 1994. Strategy as moral philosophy. *Strategic Management Journal*, 15, 191-213.
- Singer, R. 2005. Competence and know-with. <http://www.fractions-plus.com/Papers/Competences%20&%20Know-with.htm>. Luettu 19.9.2005.
- Sjöstrand, S-E. 1997. The Two Faces of Management: The Janus Factor. London: International Thomson Business Press.
- Smart, N. 2005. Uskontojen maailma. Suomentaja Tea Koster. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Smith, R. 1994. China's Cultural Heritage - The Qing Dynasty, 1644-1912. Boulder: Westview Press.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson III, D. 1996. Individual differences in affective and conative functions. In Berliner, D.C. & Calfee, R.C. (eds.) *Handbook of*

- Educational Psychology. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243-310.
- Spence, J. 1999. *The Search for Modern China*. (2nd ed.) USA: W.W. Norton & Company
- Spence, J. & Chin, A. 1996. *Kiinan vuosisata. Sadan viime vuoden historia valokuvina*. Suomentaja Heikki Eskelinen. Helsinki: Tammi.
- Spiro, M. E. 1986. Uskonnon määrittelyn ja selittämisen ongelmia. Teoksessa Pentikäinen, J. (toim.) *Uskonto, kulttuuri ja yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 49-87.
- Spradley, J. P. & Phillips, R. 1972. Culture and Stress. A Quantitative analysis. *American Anthropologist*. Vol. 74, 518-529.
- Stevens, K. 1997 *Chinese Gods. The Unseen World of Spirits and Demons*. Hong Kong: Collins & Brown.
- Sue, D. W. & Sue, D. 1990. *Counselling the Culturally Different. Theory and Practise*. USA: Wiley & Interscience.
- Sumner, W. 1940. *Folkways*. Boston: Ginn.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. (3. painos) Helsinki: Kirjayhtymä.
- Söderholm, S. 1996. Antropologinen kulttuurintutkimus. Teoksessa Kupiainen, J. & Sevänen, E. (toim.) *Kulttuurintutkimus. Johdanto*. Tietolipas 130. (2. painos) Jyväskylä: Gummerus, 119-142.
- Thompson, L. 1996. *Chinese Religion. An Introduction*. (5th ed.) USA: Wadsworth Publishing Company.
- Tiainen, J. 2005. Pieni yritys, suuret markkinat – kuinka lähteä Kiinan markkinoille? *Perheyrittäjä* 4, 24.
- Ting-Toomey, St. 1988. Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation theory. In Kim, Y. & Gudykunst, W. (eds.) *Theories in Intercultural Communication*. International and Intercultural Communication Annual volume XII. USA: Sage, 213-235.
- Ting-Toomey, S. 1999. *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Tullihallitus, tilastoyksikkö 10.10.2007. Suomen ja Kiinan välinen kauppa. http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/05_Tilastokatsaukset/04_Maa_ja_toimialakatsaukset/kiina07.jsp. Luettu 11.10.2007.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tuomela, R. & Patoluoto, I. 1976. *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet osa I*. Hämeenlinna: Gaudeamus.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387-398.
- Vatanen, A. 2003. Leader-follower relations in an intercultural Chinese context personal, interpersonal and behavioural influences and impact on work contribution. *Swedish School of Economics and Business Administration*, 115. Helsinki: Yliopistopaino.

- Vihakara, A. 2006. *Patience & Understanding – A Narrative Approach to Managerial Communication in a Sino-Finnish Joint Venture*. Turun kaup-pakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1. Tampere: Esa Print.
- Vivelo, F. R. 1978. *Cultural Anthropology. A Basic Introduction*. Maryland: University Press of America.
- Voorhees, R. 2001. *Measuring What Matters: Competency-Based Models in Higher Education*. Community Colleges of Colorado. <http://www.sheeo.org/network/presen2001/voorhees.ppt>. Luettu 15.9.2005.
- Vuori, O. 1981. *Hyvät henget ja pahat*. Pieksämäki: Sisälähetysseuran kirjapaino Raamattutalo.
- Waardenburg, J. 1986. *Usko ja uskonnot*. Suomentajat Oili Aho ja Seppo Syrjänen. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Wang Lingyun, 2007. *The Key Activities of Partnership Development in China – A Study of Sino-Finnish Partnerships*. Universitatis Ouluensis, C271. Oulu: Oulu University Press.
- Wan, W. W-n. & Chiu, C-y. 2002. *Effects of Novel Conceptual Combination on Creativity*. *Journal of Creative Behavior* n:o 36, 227-240.
- Westerholm, H. 2007. *Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. N:o 55/2007.
- Whorf, B.L. 1956. *Language, Thought and Reality*. Cambridge: MIT Press.
- Whorf, B. L. 1989. *Science and Linguistics*. In Carroll, J. B. (ed.) *Language Thought and Reality. Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. USA: The M.I.T. Press, 207-220.
- Whyte, W. 1953. *Interviewing for Organizational Research*. *Human Organization* 12(2), 15-22.
- Wong, Y.H. & Leung, T.K.P. 2001. *Guanxi – Relationship Marketing in a Chinese Context*. Birmingham: International Business Press.
- Yang, B. 1992. *The Ugly Chinaman. And the Crisis of Chinese Culture*. Hong Kong: Colorcraft.
- Yang, C. K. 1991. *Religion in Chinese Society. A Study of Contemporary Social Functions of Religion and Some of Their Historical Factors*. USA: Wave-land Press.
- Yang, M. M-H. 1994. *Gifts, Favors & Banquets. The Art of Social Relationships in China*. Ithaca & London: Cornell University Press.
- Yang, K.S. 1981. *Social Orientation and Individual Modernity Among Chinese Students in Taiwan*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 113, 159-170.
- Zheng, Y. 1999. *Discovering Chinese Nationalism in China. Modernization, Identity and International Relations*. United Kingdom: Cambridge University Press.

LIITTEET

LIITE 1 Teemarunko

TEEMA-ALUEET

I Kulttuurishokki, oma

1. Määrittele etninen identiteettisi. Koetko olevasi suomalainen vai jonkun muunmaalainen? Perustelee.
2. Millaisena näet suomalaisuuden? Mikä mielestäsi on erityisesti suomalaista ja/tai suomalaisuuteen liittyvää ja millaisissa asioissa se ilmenee? Mikä suomalaisuudessa on hyvää, mikä huonoa? Mitä kaipaat suomalaisuudesta oleskellessasi Kiinassa? Mitä et kaipaa?
3. Millaisena näet kiinalaisuuden? Mikä mielestäsi on erityisesti kiinalaista ja/tai kiinalaisuuteen liittyvää ja millaisissa asioissa/tilanteissa se ilmenee? Mikä kiinalaisuudessa on hyvää, mikä huonoa? Mitä luulet jääväsi kaipaamaan kiinalaisuudesta sitten, kun työrupeamasi Kiinassa on tehty? Mitä et kaipaa?
4. Oletko pohtinut omaa suomalaisuuttasi tämän työkomennuksen aikana? Millaisissa tilanteissa koet olevasi nimenomaan suomalainen?
5. Miten suhtauduit ajatukseen lähteä Kiinaan kun kuulit siitä ensi keran?
6. Koitko Kiinaan mennessäsi tavallisesta oloilastasi poikkeavia tunnetiloja (tai muita oireita kulttuurishokista)? Millaisia fyysisiä tai psyykkisiä reaktioita ilmiö aiheutti?
7. Mitkä konkreettiset asiat aiheuttivat sinussa hämmennystä tai shokkia?
8. Millaisia tunteita, ajatuksia tai fyysisiä reaktioita erilaisena (ulkonäöllisesti ja kielen ja kulttuurin erilaisuuden vuoksi) oleminen sinussa herätti?
9. Miten reagoit kohdatessasi tilanteita, joissa oma kulttuurinen käyttäytymisesi tai ajattelusi oli erilainen kuin ympäristön? Millä tavalla oma käyttäytymisesi tai ajattelusi erosi ympäristön käyttäytymisestä/ajattelusta?
10. Koitko kulttuurishokin Kiinaan tullessasi? Millaisia vaiheita kävit läpi?
11. Millä tavalla kuvailisit kiinalaisia etnisenä ryhmänä? Mikä tässä ryhmässä/sen toiminta- ja suhtautumistavassa on hyvää, mikä huo-

noa? Onko siinä joitain piirteitä/toimintatapoja/kulttuurissa joitain sellaisia seikkoja, mitä mielelläsi siirtäisit suomalaisuuteen? Olisiko vastaavasti suomalaisuudessa/suomalaisissa jotain sellaisia piirteitä, mitä mielelläsi siirtäisit muiden etnisten ryhmien toimintaan?

12. Sopeutatko käyttäytymistäsi sen mukaan, minkä maalaisten ihmisten kanssa olet tekemisissä? Oletko huomannut asennoituvasi muita etnisiä ryhmiä kohtaan jollain tietyllä tavalla?
13. Olitko ottanut selvää Kiinan kulttuuriin liittyvistä asioista ennen Kiinaan tuloasi? Otitko itse selvää tai järjestikö edustamasi yritys kulttuuriin liittyviin asioihin liittyvää koulutusta? Mikä oli koulutuksen sisältö?
14. Olitko varautunut etukäteen kulttuurishokkiin esimerkiksi hankkimalla siitä tietoa tai onko sinulla siitä aikaisempia kokemuksia? Jos olet kokenut kulttuurishokin aikaisemmin jossain muussa maassa, niin poikkesiko se jollain tavalla Kiinassa koetusta?
15. Mihin asioihin liittyvää konkreettista tietoa kaipasit alkuvaiheessa Kiinassa?
16. Onko kulttuurishokki tai kulttuuristen asioiden kokeminen vaikuttanut työntekooosi? Onko vaikutus ollut negatiivista vai löydätkö siitä myös positiivisia puolia?

II Kulttuurinen sopeutuminen

1. Oletko huomannut omassa käyttäytymisessäsi tai ajattelutavassasi muutoksia Kiinassa oleskelun seurauksena? Koetko muuttuneesi jollain tavalla tai ajattelevasi/suhtautuvasi joihinkin asioihin eri tavalla Kiinassa oleskelun seurauksena? Mihin asioihin, millä tavalla?
2. Onko kiinalainen kulttuuri avautunut missään vaiheessa ja jos, niin mikä oli se prosessi, jonka kävit läpi? Mitkä sinun kokemuksesi mukaan ovat sellaisia asioita, jotka auttavat kulttuurista sopeutumista? Mitkä asiat kiinalaisuudessa on tärkeätä ymmärtää, jotta siellä olisi helpompi asua ja työskennellä?
3. Millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet tai osaaminen sinussa itsessäsi ovat helpottaneet sopeutumista ja työskentelemistä Kiinassa?
4. Millä tavalla evästäisit Kiinaan nyt töihin tulevaa suomalaista? Millaisia asioita hänen mielestäsi olisi hyvä hallita tai mistä asioista hänen olisi hyvä tietää?
5. Oletko Kiinassa olosi aikana pitänyt yhteyttä Suomeen ja suomalaiseseen ystäväpiiriisi?
6. Kenen kanssa pohdit kokemuksiasi kiinalaisesta kulttuurista ja käytännön elämästä?

7. Minkälaisia huonoja kokemuksia sinulla on Kiinasta? Entä hyviä? Onko sinulle ja/tai yrityksellesi aiheutettu tarkoituksellisia hankaluuksia? Millaisia?
8. Miltä ajatus Suomeen palaamisesta nyt tuntuisi? Mitä asioita Suomesta ikävöit? Mitä kiinalaisuuteen liittyviä asioita uskot Kiinasta poismuuttosi jälkeen jääväsi ikävöimään? Miltä Suomi näyttää mielessäsi tällä hetkellä?

III Kulttuurishokki, yrityksen

1. Kun yrityksesi siirtyi Kiinaan, niin millä tavalla se käytännössä tapahtui? Kuka siirtyi, kuinka moni henkilö? Moniko näistä oli suomalaisia? Oliko lähtijöillä aikaisempia kokemuksia yritystoiminnan viemisestä vieraaseen kulttuuriin?
2. Mitkä konkreettiset kulttuuriin ja ihmisten käyttäytymiseen liittyvät asiat koettiin yrityksen toiminnan kannalta erilaisina tai kulttuurishokkia aiheuttavina?
3. Minkälaista ja mihin konkreettisiin kulttuuriin ja kulttuurieroihin liittyvää tietoa yrityksesi olisi kaivannut sopeutumisvaiheessa?
4. Kokiko yrityksesi organisaationa mielestäsi kulttuurishokin? Millä tavalla se oirehti? Millä tavoin shokki käytännössä ilmeni? Mitä vaiheita siihen kuului?
5. Oliko yrityksesi varautunut kulttuurishokkiin? Millä tavalla?
6. Pohdittiinko Kiinassa olon alkuvaiheissa työpaikalla kulttuurisia eroja henkilökohtaiselta kannalta?
7. Onko yritystasolla ollut kokemuksia henkilöstön henkilökohtaisista kulttuurishokeista? Ovatko ne vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja työntekijöiden toimintatapoihin?
8. Minkälaisilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tai osaamisella varustetut työntekijät mielestäsi sopeutuivat helpoimmin?
9. Pohdittiinko työyhteisössä kulttuurisia asioita businekseen ja yrityksen käytännön toimintaan liittyvissä asioissa? Mietittiinkö esimerkiksi ennen jotain tapaamista kuinka tapaamisen aikana tulisi käyttäytyä tai toimia tms.? Johtiko tämä joihinkin vakiintuneisiin toimintatapoihin?
10. Muuttuiko yrityksen organisaatio ja/tai organisaatiokulttuuri alkuvaiheiden aikana/jälkeen jollain tavalla? Millä tavalla?
11. Mikä työmaailmassa on mielestäsi erityisen kiinalaista?

IV Kulttuurinen sopeutuminen, yrityksen

1. Kun nyt mietit yrityksen alkuvaiheita Kiinassa, niin onko joitain asioita, jotka nykyisellä tietämykselläsi tekisit eri tavalla? Mikä on saanut sinut muuttamaan mielipidettäsi toimintatavasta? Millä tavalla tekisit ne nyt?
2. Oliko yrityksen toiminta- tai ajattelutavoissa Kiinassa olon alkuvaiheissa joitain sellaisia piirteitä, jotka alkuvaiheiden mentyä muuttuivat? Minkälaisen kehityskuvion kautta muutos tapahtui? Koetko, että yrityksen toimintatavat tai yrityskulttuuri olisivat muuttuneet jollain tavalla Kiinassa olon seurauksena?
3. Onko yrityksesi käyttänyt Kiinan kulttuurin tuntevaa konsulttia? Jos, niin minkälaisissa asioissa ja missä yrityksen vaiheissa? Mitä konsultti on tehnyt toisin kuin itse ehkä olisitte tehneet?
4. Onko yrityksesi sopeutunut Kiinaan? Mikä oli se prosessi, jonka kautta sopeutuminen tapahtui?
5. Millainen yrityksen organisaation ja organisaatiokulttuurin tulisi olla, jotta se helpommin sopeutuisi toimimaan Kiinassa?
6. Kuinka kriittinen vaihe yrityksen ja sen työntekijöiden kulttuurishokki ja kulttuurinen sopeutuminen on Kiinaan etabloitumisessa? Mitkä kulttuuriin liittyvät asiat olisi hyvä tietää ennen toiminnan aloittamista?
7. Jos olisit nykyisellä kokemuksellasi varustettuna perustamassa yritystoimintaa Kiinaan, niin mihin asioihin kiinnittäisit erityisesti huomiota yrityksen kulttuurishokkiin ja kulttuuriseen sopeutumiseen liittyen?
8. Onko emoyhtiölle ollut helppo perustella paikallisia ratkaisuja? Millaisia asioita on joutunut perustelemaan?
9. Millä tavalla kulttuurisesta sopeutumisesta kokemuksen kautta saattaa tietoa on hyödynnetty? Onko yrityksen toiminnan joitain käytänteitä tietoisesti sopeutettu kiinalaiseen kulttuuriin paremmin istuviksi?
10. Autetaanko yrityksen suomalaisten työntekijöiden perheitä sopeutumaan Kiinaan? Millä tavalla? Kannustetaanko puolisoita löytämään töitä Kiinasta tai opiskelemaan?

V Toimintaympäristö ja sidosryhmät

1. Määrittele yrityksesi kiinalaiset sidosryhmät ja se, millä tavalla kukin niistä on yritykselle tärkeä.
2. Millä tavalla eri sidosryhmät otetaan käytännön toiminnassa huomioon ja millä tavalla niihin rakennetaan suhteita?
3. Millä tasolla suhteita rakennetaan? Vain johtavassa asemassa olevat henkilöt vai myös alemmassa asemassa olevat henkilöt?
4. Jos kyseessä on joint venture, niin miten yhteistyö on sujunut? Mitkä ovat olleet kriittisiä kohtia yhteistyössä?
5. Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa yritys tarvitsee tai olisit itse kaivannut sidosryhmien kanssa toimimiseen?
6. Millä tavalla yrityksen toiminnassa on hyödynnetty sidosryhmätyöskentelystä saatua käytännön kokemusta? Mitä olet oppinut?
7. Millä tavoin Kiinan poliittinen järjestelmä vaikuttaa yrityksen toimintaan? Mihin kaikkiin viranomaisiin kannattaa luoda suhteita ja miksi?
8. Millaista on kiinalainen byrokratia ja miten siitä selvitään?
9. Minkälaisia asioita yrityskuvan rakentamisessa tulee Kiinassa ottaa huomioon? Mitä kiinalaiset arvostavat? Mitkä asiat ovat tabuja?
10. Minkälaisia asioita markkinoinnissa tulee Kiinassa ottaa huomioon? Kuka markkinoinnin suunnittelee, suomalainen vai kiinalainen?
11. Eroaako yrityksen mainonta Kiinassa mainonnasta muissa maissa?
12. Mitkä ovat yrityskuvan rakentamisen ja markkinoinnin kriittisiä kohtia Kiinassa? Mikä voi mennä pieleen ja mikä on pahinta, mitä voisi tapahtua?
13. Kiinalaisten suhtautuminen aikaan? Täsmällisyys, aikatauluista kiinni pitäminen jne. Onko Kiinassa kiire? Eroaako kiinalainen kiire suomalaisesta?
14. Miten suomalaisten ja kiinalaisten välinen kommunikointi sujuu? Meneekö viesti perille? Joudutko sopeuttamaan sanomaasi, jotta sinua ymmärretään? Ymmärrätkö itse kiinalaisen viestintää, onko kiinalaisilla viesti jossain muuallakin kuin sanotussa lauseessa? Kontekstit, sivulauseet, tauot, sanaton viestintä. Miten olet ratkaissut viestintään liittyvät ongelmat?

VI Guanxi ja kasvot

1. Miten käsität kiinalaisen guanxin ja mikä mielestäsi on sen merkitys kiinalaisessa busineksessä?
2. Mitkä muut asiat sitovat yritystä kuin laki? Tavat, millaiset?
3. Mitä suhteiden rakentaminen pitää sisällään? Mitä hyvät suhteet pitävät sisällään? Mitä hyvillä suhteilla saavutetaan?
4. Kuka suhteita (guanxi'tä) rakentaa minkäkin sidosryhmän kanssa? Suomalainen vai kiinalainen? Miten kommunikointi suhdetilanteissa tapahtuu, mistä asioista puhutaan? Onko tabuja puheenaiheita?
5. Voiko yritys saada käyttöönsä yrityksen kiinalaisten työntekijöiden henkilökohtaisia suhteita paikallisiin (viranomaisiin jne.)? Miten se käytännössä tapahtuu?
6. Miten korruptio ilmenee yrityksesi toimintaympäristössä? Mitä tapahtuu, jos siihen ei mene mukaan, onko mahdollista toimia ilman?
7. Oletko törmännyt tilanteeseen, jossa sinulta tai yritykseltäsi yritetään periä ylimääräisiä maksuja tms.?
8. Oletko törmännyt suoraan korruptioon? Miten korruptioitovieet ovat tulleet ilmi? Mitä tapahtuu, jos siihen ei mene mukaan, onko mahdollista toimia ilman?
9. Millainen on kiinalainen käsitys totuudesta? Eroaako se jollain tavalla suomalaisesta?
10. Miten kiinalainen ajattelu eroaa suomalaisesta?
11. Minkälaiset luonteenpiirteet ja osaaminen auttavat guanxissa ja kasvotyöskentelyssä?
12. Miten kiinalainen kasvotyöskentely eroaa suomalaisesta?
13. Millaisissa tilanteissa yksilö menettää kasvonsa ja mitä silloin tapahtuu?

VII Sopimukset ja sopimusneuvottelut

1. Mistä tai minkälaisista asioista Kiinassa toimittaessa sovitaan sopimuksin?
2. Kuinka sopimusten solmiminen tapahtuu? Millä tavalla neuvottelut etenevät? Aikataulu? Mitä ja minkälaisia asioita pitää ottaa huomioon?
3. Kuvaile sopimusneuvottelun kulkua. (Lahjat, päivälliset, small talk, kesto, delegaatioiden koko ja koostumus?) Mistä asioista ei puhuta, onko olemassa aiheita, jotka ovat tabuja? Kuka neuvottelee (sekä kii-

nalaisesta osapuolesta että suomalaisesta)? Kuka allekirjoittaa sopimukset?

4. Millaisia luonteenpiirteitä tai osaamista sopimusneuvotteluissa pärjääminen vaatii suomalaiselta neuvottelijalta?
5. Millaista kulttuuriin (kiinalaisten käyttäytymiseen tai tapoihin) liittyvää tietoa suomalainen neuvottelija tarvitsee pärjätäkseen neuvotteluissa?
6. Mitä olet oppinut sopimusten teosta käytännön tasolla? Millä tavalla oppimaasi voi hyödyntää tulevaisuudessa?
7. Menevätkö asiat usein äänestykseen vai onko neuvottelujen tavoitteena konsensus? Onko jotain tyyppillistä, johon neuvottelut saattavat jumiutua? Miten tilanteesta päästään yli?
8. Mikä on pahinta, mitä sopimusneuvotteluissa voi tapahtua?
9. Mistä tunnistaa hyvin menneet neuvottelut? Onko olemassa jotain tunnusmerkkejä siitä, että neuvottelut ovat sujuneet vastapuolta tyydyttävällä tavalla?
10. Kuinka hyvin sopimuksia noudatetaan? Mitä tapahtuu, jos sopimusta rikotaan?
11. Mitä työsopimukset sisältävät vai ovatko ne samansisältöisiä kuin Suomessa? Sovitaanko niissä jostain sellaisista asioista, joista ei Suomessa erikseen sovita? Mistä asioista?
12. Mitä asioita yritys dokumentoi? Onko Kiinan markkinoilla toimivalta yrityksellä joitain sellaisia dokumentoitavia asioita, joita muilla markkinoilla toimivilla yrityksillä ei ole?

VIII Toiminnan aloittaminen ja sen jatkaminen

1. Tehtiinkö ennen Kiinaan lähtöä riskianalyysi? Mitä se piti sisällään? Miten muuttaisit riskianalyysin sisältöä nyt, etabloitumisen jälkeen?
2. Mitkä olivat odotettavissa olevia vaikeuksia ja miten ne suhtautuvat todettuihin vaikeuksiin? Oliko ensivaikutelma erilainen kuin tilanne oli myöhemmin?
3. Mitkä ovat suomalaisen yrityksen toiminnan aloittamisen kriittiset kohdat? Jos olisit aloittamassa suomalaista yritystoimintaa Kiinassa uudestaan, mitä tekisit toisin?
4. Mitkä asiat kiinalaisessa kulttuurissa (=kiinalaisten ihmisten käyttäytymisessä, tavoissa, toiminnassa ja yhteiskuntajärjestyksessä) ovat ohjanneet oman yrityksesi toimintaa? Mitkä seikat liittyen kulttuuriin ja ihmisten toimintatapoihin ovat mielestäsi sellaisia, joiden mukaan suomalaisten tulee ja kannattaa sopeuttaa omaa toimintaansa?

5. Mitkä ovat yrityksen toiminnan jatkuessa kriittisiä kohtia?
6. Mitkä ovat yrityksen poliittiset riskit Kiinassa? Mikä on paikallisviranomaisten rooli etabloitumisessa? Entä keskushallinnon?
7. Mitkä ovat isoimmat virheet, mitä Kiinassa voi tehdä? Myös kilpailijoiden?
8. Miten kulttuurinen tieto auttaa suomalaista yritystä toimimaan Kiinassa?
9. Minkälaista kulttuurista tietoa tarvitaan?
10. Mihin käyttöön yritys tarvitsee tietoa Kiinan kulttuurista?
11. Kuinka kulttuuriin liittyvää tietoa voi hyödyntää yrityksen toiminnassa? Millä tavalla hyödyntäminen tapahtuu tai kannattaa tehdä käytännössä?
12. Onko yrityksesi hyödyntänyt Kiinassa olleiden suomalaisten kokemuksia ja hiljaista tietoa kulttuurista?
13. Miten määrittelet yrityksesi menestymisen Kiinan markkinoilla?
14. Onko markkina muuttunut yrityksen Kiinassa olon aikana? Millä tavalla? Entä tulevaisuudennäkymät?
15. Mikä on suurin oppi jonka olet Kiinassa ollessasi saanut tai tärkein oivallus, jonka olet Kiinassa asuessasi tehnyt? Missä asioissa olet kasvanut Kiinassa olosi aikana?

IX Henkilöstö ja sen ominaisuudet (sisäinen yrittäjyys)

1. Minkä maalaisia yrityksesi työntekijät ovat?
2. Millä perusteilla yritys valitsi Kiinaan lähetettävät suomalaiset henkilöt? Jos valitsisit nykyisellä kokemuksellasi suomalaisia työntekijöitä Kiinaan, niin olisivatko kriteerit jollain tavalla erilaiset?
3. Mihin tehtäviin palkataan suomalaisia, mihin kiinalaisia? Miksi?
4. Ovatko yrityksesi johtajat suomalaisia vai kiinalaisia? Kuka hoitaa yrityksessä operatiivisen johtamisen?
5. Kuka palkkaa yrityksen työntekijät? Mihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kiinnitetään huomiota?
6. Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalainen yritys tarvitsee henkilöstöä valitessaan ja sitä johtaessaan?
7. Kuinka kiinalainen työntekijä suhtautuu esimieheen? Mitä kiinalainen työntekijä odottaa esimieheltä? Onko suomalaisen esimiehen täytynyt muuttaa käyttäytymistään ja/tai toimintaansa jollain tavalla Kiinassa työskennellessään?

8. Kuinka kiinalainen esimies suhtautuu alaisiinsa?
9. Millaisia eroja kiinalaisessa ja suomalaisessa johtamistavassa on? Millä tavalla olet muuttunut johtajana Kiinassa olosi aikana?
10. Millaisia eroja kiinalaisessa ja suomalaisessa työelämän kommunikoinnissa on?
11. Mitkä henkilökohtaiset luonteenpiirteet auttavat suomalaista johtajaa tämän työssä kiinalaisten alaisten kanssa?
12. Mitä sellaisia Kiinan kulttuuriin liittyviä asioita olet oppinut kiinalaisten henkilöiden kanssa työskennellessäsi, joista on ollut hyötyä työyhteisössä? Kuinka tätä tietoa voi hyödyntää?
13. Miten kuvaillet kiinalaisia työntekijöinä? Eroaako kiinalaisen työntekijän suhtautuminen kiinalaiseen esimieheen/työkaveriin jollakin tavalla siitä, miten hän suhtautuu suomalaiseen esimieheen/työkaveriin?
14. Missä työelämään liittyvissä asioissa kiinalainen ei jousta?
15. Onko asioita tai tilanteita, joissa suomalainen ei jousta?
16. Näkyykö Kiinan perinteisesti yhteisöllinen kulttuuri jollain tavalla työelämässä? Onko kulttuurissa/ihmisten toimintatavoissa mielestäsi nähtävissä mitään individualistisia piirteitä?
17. Miten kiinalainen suhtautuu henkilön ikään ja asemaan työelämässä?
18. Millä tavalla kiinalaista työntekijää palkitaan? Mitkä asiat ovat kiinalaiselle työntekijälle palkan lisäksi tärkeitä? Millä tavalla palkitsemistavat on löydetty?
19. Millä tavalla kiinalainen työntekijä sitoutetaan? Mikä edesauttaa lojaalisuutta/pysyvyyttä?
20. Onko itse työpaikalla jotain tyyppillisesti ”kiinalaista”, mitä ei kokeaksesi mukaan muissa maissa esiinny? Millä tavoin se ilmenee ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan?

X Kulttuuriin liittyvät kysymykset

Kuvaile, millä tavalla seuraavat asiat ilmenevät Kiinassa toimivan yrityksen silmissä eri yhteistyökumppaneiden kohdalla ja arvioi, kuinka merkittävää tieto näistä asioista on yritykselle.

1. Valtaetäisyys
2. Etnosentrismi
3. Kungfutselainen arvohierarkia ja yhteiskuntajärjestys
4. Aikakäsitys – suhtautuminen aikaan

5. Yksilöllisyys / yhteisöllisyys
6. Kieli – sanallinen, sanaton, high/low context
7. Hiljaisuus ja kuunteleminen
8. Tila ja koskettaminen viestinnässä
9. Maskuliinisuus/feminiinisyys

LIITE 2 Aineiston analyysi

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Informantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
KULTTUURISHOKKI JA AKKULTURAATIO						
Kulttuurishokin ilmenemismuodot.	Sopeutumisen edistämiseksi, työmotivaation ylläpitämiseksi, ekspatrioittityösuhteen onnistumiseksi.	Tieto siitä, että kulttuurishokki saattaa vaikuttaa omiin ajatuksiin ja omaan käyttäytymiseen tavoin, joita ei voi ennakoida. Usein päällimmäisenä tunteena aluksi on hämmennys tai se, että pitää itseään tyhmänä.	Prosessoimalla ajatuksiaan ja kokemuksiaan ja muuttamalla käyttäytymistapojaan, jos katsoo sen tarpeelliseksi. Mielekkään vapaa-ajan viettäminen on tärkeää: sopeutusvaiheen aikana aikana on hyvä tavata muitakin ihmisiä kuin työhön liittyviä.	E, H	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: yksilöidentiteetti, etninen identiteetti ja suomalaisen mentaalinen rakenne.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Oma motivaatio lähteä työskentelemään Kiinaan.	Sopeutumisen edistämiseksi, työmotivaation ylläpitämiseksi, ekspatrioittityösuhteen onnistumiseksi.	Kyky ymmärtää omat motiivit lähteä Kiinaan ja tarkastella niitä realistisesti.	Käymällä paikan päällä tutustumassa yhdessä perheen kanssa ennen työsuopimuksen tekemistä, esim. osallistamalla psykologisiin testeihin, esim. osallistamalla kulttuurikoulutukseen.	B, E, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, Kristevan muukalaisuus, orientalismit.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Suomalaisuuden tiivistyminen Kiinassa.	Kulttuurishokista selviämiseksi, viihtyvyyden ja työmotivaation ylläpitämiseksi.	Tieto, että Kiinassa on toimiva suomalaisverkosto, jonka keskuudessa voi käydä läpi esim. kulttuurishokkiin liittyviä asioita. Verkosto pitää yhtä, eikä ketään jätetä siinä yksin.	Olemalla tekemisissä suomalaisverkon kanssa ja tekemällä sen kanssa yhteistyötä.	B, E, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: etninen identiteetti, suomalainen yksilöidentiteetti.	Konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Informantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Hallitun epäjärjestyksen sietäminen.	Sopeutumisen edistämiseksi, uuden kulttuuriympäristön toimintasääntöjen oppimiseksi.	Kyky hyväksyä, etteivät asiat suju siten kuin ajattelee. Kyky luottaa asioiden järjestykseen.	Etsimällä erilaisia, tavanomaisesta (suomalaisesta) poikkeavia keinoja asioiden ratkaisemiseksi.	A, E, H	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Nöyryys omaksua uusia asioita ja kuunnella ihmisiä.	Sopeutumisen edistämiseksi.	Kyky olla nöyrä omaksumaan uusia asioita ja kuuntelemaan ihmisiä.	Valitsemalla Kiinaan suomalaisia henkilöitä, jotka eivät pidä omaa kulttuuriin muiden kulttuurien yläpuolella. Huolehtimalla siitä, että oma asenne on kunnossa.	A, B, C, D, E, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalismi.	Affektiivinen alue.
GUANXI						
Kiinalaiset liiketoimintatavat.	Suhdetoiminnan ja sopimusten onnistumiseksi. Yrityksen toiminnan aloittamisen ja jatkamisen turvaamiseksi.	Ymmärrys siitä, että Kiinassa kaikki toiminta tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Yhteistyökumppani on tunnettava henkilökohtaisesti.	Rakentamalla suhteita henkilökohtaisella tasolla, ulottamalla se myös yhteistyökumppaneiden perheiden piiriin.	H	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Toiminnan suunnittelu pitkälle aikavälille.	Yrityksen toiminnan suunnitelmiseksi ja oikeiden tulostavoitteiden asettamiseksi.	Kyky ymmärtää, että suhdetoimintaverkoston luominen vaatii aikaa. Myös oman markkinan löytyminen vie aikansa.	Antamalla yritykselle riittävästi aikaa saavuttaa asemansa Kiinan markkinoilla. Järjestämällä aikaa suhdetoiminnalle.	C, E, F	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan. Suhdetoimintaosaaminen: kasvot ja guanxi.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Guanxi suomalaisessa yrityksessä.	Yrityskulttuurin vahvistamiseksi. Suhdetoiminnan rakentaminen ei guanxiin vaan länsimaisiin liiketoimintatapoihin perustuvaksi.	Tieto siitä, että kiinalaiset viranomaiset tietävät länsimaisten yritysten toimintatavat ja negatiivisen suhtautumisen guanxiin. Varsinaista guanxia ei länsimaisilta yrityksiltä odotetakaan.	Vahvistamalla yrityksen länsimaisia toimintatapoja ja luottamalla siihen, että kiinalaiset yhteistyökumppanit tunnistavat hyvän bisneksen ilman guanxin apua.	A, B, D, E	Suhdetoimintataidot: guanxi. Toiseuden suvaitsemisen taito: kiinalaisten suhtautuminen ulkomalaisiin.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	Shown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Suhteiden rakentaminen.	Yrityksen toiminnan aloittamisen ja jatkamisen turvaamiseksi. Sopimusneuvotteluiden onnistumiseksi.	Tieto siitä, että suomalaisyritysten ei välttämättä tarvitse olla mukana guanxinomaisessa suhdetoiminnassa. Kiinalaiset tunnistavat hyvän bisneksen ilman guanxiakin.	Hoitamalla suhteet viranomaisiin ja sidosryhmiin itse, ilman palkatun suhdetoimintahenkilön apua.	D, E, G, H	Suhdetoimintataidot: guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Guanxin merkityksen ymmärtäminen.	Suhdetoiminnan edistämiseksi yrityksen toiminnan turvaamiseksi ja edistämiseksi.	Kyky ymmärtää, että guanxililla on bisneksessä merkitystä etenkin suhteessa erilaisiin päättäviin tahoihin. Tätä merkitystä kuitenkin ei kannata suurennella. Normaaliin liiketoimintaan kuuluva suhteiden rakentaminen kuuluu bisnekseen muuallakin kuin Kiinassa.	Harjoittamalla normaaliin liiketoimintaan kuuluvaa suhdetoimintaa eri sidosryhmien kanssa.	B, C, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi.	Konatiivinen alue.
Suhdetoimintaan liittyvien delegaatioiden rakenne ja hierarkia.	Käyttäytymiseksi oikein suhdetoimintaan liittyvissä tilanteissa, joissa delegaatiot ovat tekemisissä keskenään.	Ymmärrys kiinalaiseen kulttuuriin kuuluvasta arvohierarkiasta ja sen merkityksestä.	Opiskelemalla delegaatiohierarkian ja -käyttäytymisen ja käyttämällä näitä oppeja käytännön suhdetoiminnassa.	B, C, D, E, F, G	Suhdetoimintataidot: guanxi, kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisten organisaatiokäyttäytyminen.	Yrityksen organisaation järjestämiseksi tulosjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Suhdetoiminnan onnistumiseksi.	Ymmärrys kiinalaisen yhteiskunnan hierarkisuudesta ja taito toimia siinä. Tieto, että eri yritysten viestinnässä on samanarvoisen henkilön oltava tekemisissä samanarvoisen kanssa.	Ottamalla organisaatiokäyttäytyminen ja hierarkia huomioon yrityksen sisällä henkilöstöhallinnassa ja yrityksen ulkopuolella suhdetoiminnassa ulkopuolisiin yrityksiin.	A, C, D, E, F, G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Suhdetoimintaan liittyvä hierarkia.	Suhdetoiminnan edistämiseksi ja onnistumiseksi ja yrityksen toiminnan turvaamiseksi tällä tavalla.	Ymmärrys kiinalaiseen kulttuuriin kuuluvasta arvohierarkiasta ja sen merkityksestä. Ymmärrys siitä, että suhteiden solmimisessa on tärkeää, että eri osapuolista samanarvoiset henkilöt ovat tekemisissä keskenään, muutoin ylempiarvoisen kasvot kärsivät. Ymmärrys, että suhteita rakennetaan henkilötasolla.	Ottamalla selvää yhteistyökumppaneiden hierarkia ja olemalla yhteyksissä oikeantasoiisiin henkilöihin. Käyttämällä alaisiaan olemaan yhteyksissä heidän tasoihinsa henkilöihin. Käyttämällä tilaisuutta hyväkseen arvovaltaisten suomalaisten vieraillessa Kiinassa ja kutsumalla heidän tasoisiaan henkilöitä tapaamaan heitä suhteiden luomiseksi erittäin korkeisiin tahoihin. Varmistamalla, että omalta puolelta tilaisuuksiin osallistuu riittävän korkea-arvoisia henkilöitä, jotta taattaisiin kiinalaisille osapuolille kasvoja. Jos ei itse pääse osallistumaan tilaisuuteen, varmistamalla että tieto kulkee kiinalaiselle osapuolelle, jotta he osaat lähetää oikean tasoisen henkilön paikalle, eivätkä menetä kasvojaan.	B, C, D, E, G	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Informantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Delegaatioiden istumajärjestys banketeissa.	Käyttäytymiseksi oikein banketeissa, joihin osallistuvat delegaatiot. Isäntädelegaation sisäisen arvohierarkian määrittämiseksi.	Tieto, että bankettien istumajärjestys on laadittu osallistujien valtahierarkian mukaan. Isäntä istuu takaseinällä kasvot oveen päin ja kakkosisäntä häntä vastapäätä. Tärkein vieras on pääisännän oikealla ja kakkosvieras vasemmalla puolella, kolmosvieras kakkosisännän oikealla ja nelosvieras vasemmalla puolella. Järjestys jatkuu saman logiikan mukaisesti niin, että tulkit ym. ovat keskellä.	Opettelemalla järjestysomien tilaisuuksien järjestämistä varten.	B, D, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Suomalaisten arvohenkilöiden statuksen käyttö suhteita rakennettaessa.	Oman suhdetoimintaverkoston rakentamiseksi ja yrityksen yrityskuvan kehittämiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaisessa yhteiskunnassa ihmisten keskinäinen arvohierarkia määrittää koko yhteiskuntajärjestyksen.	Käyttämällä suomalaisia henkilöitä, joilla on työnsä tai arvonsa puolesta korkea status, hyväkseen rakentessaan omaa suhdetoimintaverkostoaan. Tämä tuo kasvoja ja statusta omalle yritykselle. Heitä voi kutsua tilaisuuksiin yhdessä kiinalaisten, saman statuksen omaavien henkilöiden kanssa ja käyttää esim. mediaa hyväkseen tiedottamisessa. Tilaisuudesta kannattaa tehdä mahdollisimman julkinen.	G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Hofsteden kuvaama valtaetäisyys.	Konatiivinen alue.
Yrityskuvan rakentaminen Kiinassa.	Yrityskuvan ja suhdeverkoston rakentamiseksi Kiinassa.	Tieto siitä, että Kiinassa arvostetaan hyvää ruokaa, juhlia ja tapahtumia. Ymmärtäminen tuo yritykselle hyvää mainetta. Arvovaltaisten vieraiden mukana olo tuo yritykselle myös statusta ja kasvoja ja yhteyksien luominen, tai ainakin avaaminen, on mahdollista.	Järjestämällä tilaisuuksia ja kutsumalla sinne mahdollisimman arvovaltaisia suomalaisia ja kiinalaisia ja yrityksen olemassa olevia ja tulevaisuudessa mahdollisesti tärkeitä yhteistyökumppaneita. Tekemällä tilaisuudesta mahdollisimman julkinen.	G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä ja sanaton viestintä.	Konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Suhdetoiminta viranomais- ten kanssa.	Yrityksen toiminnan aloittami- sen ja jatkamisen turvaamiseksi. Sopimusneuvotteluiden onnistumiseksi.	Ymmärrys, että suhdetoimin- ta viranomaisiin päin on yritykselle tärkeää. Hyvin hoidetun suhdetoiminnan avulla voidaan vähentää byrokratiaa ja edistää asioi- den sujumista esim. lupa- asioihin, ympäristön suoje- luun, sähkön os- toon/myyntiin, tavaroiden tullaukseen jne. liittyvissä asioissa. Huonosti hoidettu suhdetoiminta saattaa johtaa siihen, että asiat eivät mene eteenpäin. Jos suhteet viran- omaisiin kariutuvat, toiminta on suhteellisen mahdotonta.	Rakentamalla aktiivisesti suhdetoimintaverkostoja viranomaisiin päin joko itse tai palkkaamalla tehtävään sopiva kiinalainen henkilö.	B, C, F, G	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Suhdetoiminta viranomais- ten kanssa.	Yrityksen toiminnan aloittami- sen ja jatkamisen turvaamiseksi. Sopimusneuvotteluiden onnistumiseksi.	Tieto siitä, että huonosti hoidettu tai hoitamatta jätetty suhdetoiminta saattaa johtaa siihen, että asiat eivät mene eteenpäin. Ymmärrys, että jos ei ole rakentanut verkostoa, niin ei viranomaisten silmissä ole tärkeä henkilö, eikä hei- dän kannaltaan ole väliä, vaikka asiat jäisivätkin hoi- tamatta.	Rakentamalla aktiivisesti ja suunnitelmallisesti suhde- toimintaverkostoja viran- omaisiin päin joko itse tai palkkaamalla tehtävään sopiva kiinalainen henkilö.	B	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskonto- jen ja filosofioiden vaiku- tusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liitty- vä arvohierarkia. Identi- teettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identi- teetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

						Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	
Suhteiden ylläpito paikallishallintoon.	Paikallisten suhteiden ylläpitämiseksi toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.	Kyky ymmärtää suhteiden ylläpidon merkitys kiinalaisessa liikekulttuurissa ja se, että suhteiden ylläpitäjän on oltava kiinalainen tai että yritykseen kuuluvan kiinalaisen työntekijän guanxia paikallisviranomaisiin päin voi hyödyntää.	Palkkaamalla kiinalainen suhdetoimintahenkilö pitämään yllä ja edistämään suhdetoimintaa tai käyttämällä hyväksi yrityksen palveluksessa olevan henkilön olemassaolevia suhteita paikallishallintoon.	A, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi.	Konatiivinen alue.
Guanxi-suhdetoimintaverkoston ilmeneminen yrityksen sisällä.	Kiinalaisessa toimintaympäristössä toimittaessa guanxin negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi.	Kyky ymmärtää guanxin merkitys kiinalaisessa yhteiskunnassa ja varautua sen asettamiin mahdollisuuksiin henkilöstön tekemien väärinkäytösten osalta.	Henkilöstöjohtamisessa asettamalla tiukat kriteerit henkilöstön palkkaamiseen ja alihankintojen tekemiseen selkein, ei guanxiin liittyvin perustein. Rangais- tukset väärinkäytöksistä. Antamalla yrityksen sisäisen tarkastuksen tarkkailla tilannetta.	A, B	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Hofsteden kuvaamat syyllisyys- ja häpeäkulttuurit.	Konatiivinen alue.
Yrityksen sisäinen guanxi.	Yrityskulttuurin vahvistamiseksi. Guanxin kitkemiseksi yrityksen ulkoisista ja sisäisistä suhteista.	Tieto siitä, että yrityksen kiinalainen henkilöstö saattaa harjoittaa guanxia yrityksen sisällä esim. suosimalla lähipiiriinsä kuuluvia henkilöitä työhönotossa tai alihankinnoissa.	Valvomalla työntekijöiden toimintaa, asettamalla yrityksen toimintalinjat tarjouskilpailuun perustuviksi ja viime kädessä yrityksen sisäisen tarkastuksen avulla.	A, B	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi.	Konatiivinen alue.
Korruptio ja lahjonta Kiinassa.	Yrityksen arvojen ja eettisten toimintatapojen toteuttamiseksi.	Tieto siitä, että yritys joutuu todennäköisesti jossain elinkaarensa vaiheessa tilanteeseen, jossa korruptiota tarjotaan ratkaisuksi, mutta siihen ei ole pakko suostua.	Tekemällä yritykselle toimintaohjeistus rajan vetämiseksi eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä.	D, E, G, H	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Lahjojen antaminen suhde- toiminnassa, korruptio.	Yrityksen arvojen ja eettisten toimintatapojen toteuttamiseksi. Yrityksen hyvän maineen säilyttämiseksi ja pysymiseksi poissa hankaluuksista.	Ymmärrys siitä, että korruption ja guanxin välinen suhde on epämääräinen ja jotkut kiinalaiset osapuolet saattavat yrittää hyötyä siitä houkuttelemalla yritystä korruption guanxin varjolla. Tieto, että bisneksen tekeminen Kiinassa onnistuu ilman korruptiotakin. Korruptio-toiveet saatetaan esittää varsin suoraan. Antautumalla korruption suomalainen yritys järjestää itsensä negatiiviseen guanxisuhteeseen kiinalaisosapuolen kanssa, koska molemmat osapuolet tietävät tehneensä lain vastaisesti ja voivat antaa toisensa ilmi.	Määrittämällä yritykselle selkeät toimintasäännöt siitä, mikä yrityksen kannalta on sopiva lahjojen antamisen tapa ja muoto. Pitämällä yrityksen sisäistä tarkastusta mittarina epäselvissä tilanteissa.	E, F	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Asia	Mihin käyttötarkoitukseen?	Millaista kompetenssia?	Kuinka kannattaa hyödyntää yrityksen johtamisessa?	Infor- mantti	Yhteys teoriaan	Snown, Cornon & Jacksonin ulottuvuudet
Korruptio ja lahjonta Kiinassa.	Yrityksen arvojen ja eettisten toimintatapojen toteuttamiseksi. Yrityksen hyvän maineen säilyttämiseksi ja pysymiseksi poissa hankaluuksista.	Tieto siitä, että Kiinan hallitus pyrkii kitkemään maasta korruption ja siitä kiinnijäämisestä seuraa ankara rangaistus. Tieto siitä, että ilman korruptiota on mahdollista toimia Kiinassa, sillä kiinalaiset tunnistavat hyvän bisneksen ilman korruptiotakin. Ymmärrys, että korruptio ei kuulu suomalaisten Kiinassa harrastamaan suhdetoimintaan.	Esim. ohjeistamalla yritys tutkimaan kaikki ilmenevät korruptio- ja lahjontaepäilyt ja viemään asia poliisille, jos epäilyt osoittautuvat todeksi. Teettämällä yrityksen ulkopuolisella osapuolella tutkimus aiheesta ja levittämällä siitä sanaa pelotteeksi korruptiota harkitsevien tietoisuuteen.	B, C, G	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: etninen identiteetti ja aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Korruptio ja lahjonta Kiinassa.	Yrityksen toimintaedellytysten säilyttämiseksi. Yhteistyökumppaneiden kasvojen suojelemiseksi.	Tieto siitä, että Kiinan hallitus pyrkii kitkemään maasta korruption ja siitä kiinnijäämisestä seuraa ankara rangaistus. Kiinalaisen jäädessä kiinni korruptiosta seurauksena saattaa olla kuolemanrangaistus.	Kun yritys alkaa tutkimaan jotain toimintaansa liittyvää epäselvyyttä, johon saattaa liittyä muiden tahojen välisiä korruptiota, selvittelemisen kannattaa aloittaa mahdollisimman matalalta, alimman mahdollisen virkamiehen kautta. Tämä siksi, että korkeampi virkamies saattaa itse olla sekaantunut asiaan, jolloin vaarana on hänen kasvojen sa menetyksensä. Tämä saattaa aiheuttaa hankaluuksia yritykselle..	G	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

KASVOT

Kiinalaisen kasvojen menettäminen.	Henkilöstön johtamiseksi. Suhdetoiminnan onnistumiseksi.	Ymmärrys siitä, että kun kiinalainen menettää kasvonsa, se tapahtuu hänen yhteisössään. Hän menettää arvonsa yhteisön jäsenten silmissä ja hänen on sen jälkeen vaikeaa, jollei mahdotonta, toimia yhteisössä. Jos yhteisö ei tiedä kasvojen menetykseen johtavasta tilanteesta, kasvoja ei menetä ja hän säilyttää sosiaalisen asemansa. Kasvojen menettäminen liittyy pikemminkin teosta kiinni jäämiseen kuin itse tekoon.	Tunnistamalla tilanteet, joissa kiinalaisen osapuolen kasvat ovat vaarassa ja suojelemalla niitä. Keskuksella mahdollisista ongelmatilanteista hänen kanssaan kahden kesken, ei muiden läsnäollessa.	B, E, F, G, H	Suhdetoimintataidot: kasvat. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Hofsteden jaottelussa kuvatut syyllisyys- ja häpeäkulttuurit. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kasvojen menettäminen sopimusneuvotteluissa.	Käyttäytymiseksi oikein sopimusneuvotteluihin liittyvässä delegaatioissa ja mahdollisimman hyvän sopimuksen aikaan saamiseksi.	Tieto, että kiinalaiselle osapuolelle kasvojen säilyttäminen on tärkeää. Ymmärtäminen, että pahin virhe, minkä sopimusneuvotteluissa voi tehdä, on ajaa kiinalainen vastapuoli tilanteeseen, josta tämä ei pääse ulos menettämättä kasvojaan.	Jättämällä neuvotteluissa kiinalaiselle osapuolelle mahdollisuus vetäytyä hankalasta tilanteesta tämän menettämättä kasvojaan.	A, B, C, D, E, G, H	Suhdetoimintataidot: kasvat. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi.	Konatiivinen alue.

Delegaatiokäyttäytyminen sopimustilanteissa silloin, kun jotain on edellisissä neuvotteluissa mennyt viikaan ja neuvotteluita jatketaan.	Käyttäytymiseksi oikein sopimusneuvotteluihin liittyvissä delegaatioissa ja mahdollisimman hyvän sopimuksen aikaan saamiseksi.	Tieto, että kiinalaiselle osapuolelle kasvojen säilyttäminen on tärkeää. Tieto myös siitä, että on mahdollista sopia asiat delegaation johtajan kanssa etukäteen epävirallisesti ja varsinaisessa sopimusneuvottelussa toimia ennalta laaditun koreografian mukaisesti, jotta kaikki osapuolet säilyttävät kasvonsa, erityisesti kiinalainen johtaja oman delegaationsa silmissä.	Käyttämällä hyväksi mahdollisuutta sopia asiat epävirallisesti etukäteen.	B, G	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen kuuluva harmonian vaatimus, kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen kasvojen menettäminen.	Henkilöstön johtamiseksi. Suhdetoiminnan onnistumiseksi. Onnistumiseksi vuorovaikutustilanteissa.	Ymmärrys, että kiinalaisen kasvojen menettäminen liittyy pikemminkin teosta kiinni jäämiseen kuin itse tekoon. Teko on myös sitä raskauttavampi mitä lähemmäs hänen omaan guanxiinsa liittyyvä lähipiiriä se kohdistuu. Esimerkiksi työnantajan organisaatioon kohdistuessa se tämän logiikan mukaan saattaa olla jopa kunnioitusta herättävä, ei kasvojen menettämistä aiheuttava asia.	Tunnistamalla logiikan, jonka mukaan kiinalainen menettää kasvonsa. Ymmärtämällä, ettei työnantajan erehdyttäminen välttämättä johda kasvojen menettämiseen ja valvomalla työntekijöiden toimintaa käytännössä.	F, H	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvät eron tekevä rakkaus ja arvohierarkia ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Hofsteden kuvaamat syyllisyys- ja häpeäkulttuurit.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen johtajan johtamistapa.	Kiinalaisen johtajiston kouluttamiseksi ymmärtämään suomalaisen yrityksen arvot ja toimintatavat.	Tieto siitä, että kiinalainen johtaja perustaa johtamistansa kungfutselaisuuden asettamalle arvojärjestykselle ja hänen oma päämääränsä ei välttämättä ole yrityksen etu, vaan oman arvoaseman kohottaminen. Työntekijät ovat alempiarvoisia ja heitä saa kohdella heidän arvonsa mukaisella tavalla.	Keskustelemalla kiinalaisen esimiehen kanssa useaan otteeseen yrityksen arvoista ja toimintatavoista, toistamalla ja tarkkailemalla tämän toimintaa. Ajamalla väsyttämisen keinoin yrityksen toivomat toimintatavat läpi. Kohtelemalla itse kiinalaisia työntekijöitä tasa-arvoisesti ja hyvin.	E, G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen asettamat lojaalisuussäännöt. Suhdetoimintaosaaminen: kasvot. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kasvojen menettämisen välttäminen.	Kiinalaisen osapuolen kasvojen menettämisen välttämiseksi.	Tieto, että kiinalainen menettää kasvonsa, jos osoittaa muiden kuullen, että hän ei tiedä tai osaa jotain asiaa. Hän menettää kasvonsa myös tilanteessa, jossa yhteisö odottaa hänen tulevan valituksi johonkin tehtävään, mutta häntä ei valitakaan. Yhteisö määrittelee kasvojen menettämisen, ei yksilö itse. Seurauksena on hänen asemansa muutos arvohierarkiassa.	Tunnistamalla tilanteet, joissa kiinalaisen osapuolen kasvot ovat vaarassa ja suojelemalla niitä. Keskustelemalla mahdollisista ongelmatilanteista hänen kanssaan kahden kesken, ei muiden läsnäollessa.	B, E	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvät eron tekevä rakkaus ja arvohierarkia. Hofsteden jaottelussa kuvatut syyllisyys- ja häpeäkulttuurit.	Konatiivinen alue.

Kiinalaisten työntekijöiden kasvojen säilyttäminen irtisanomistilanteessa.	Kiinalaisen työntekijän irtisanomiseksi niin, ettei tämä menetä kasvojaan yrityksen lopettaessa toimintansa Kiinassa.	Tieto siitä, että kiinalainen menettää kasvonsa irtisanomistilanteessa.	Huolehtimalla siitä, että tilanteessa, jossa yrityksen toiminta esim. lopetetaan, yrityksestä irtisanotut henkilöt eivät menetä kasvojaan. Tämän voi tehdä käytännössä esim. ilmoittamalla yrityksen nimissä yrityksen asiakkaille ja sidosryhmille tehdyistä ratkaisuksista ja perustelemalla ne faktatiedoin.	C	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän epäonnistuminen työtehtävässä.	Henkilöstön johtamiseksi tilanteessa, jossa on epäonnistuttu.	Tieto siitä, että kiinalainen työntekijä menettää kasvonsa työyhteisössä, jos hänen epäonnistumisensa tulee esiin muiden työntekijöiden edessä.	Keskustelemalla epäonnistumisesta ja siihen johtaneista syistä kahden kesken kiinalaisen työntekijän kanssa.	B, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän horisontaalinen tai vertikaalinen siirto työtehtävissä.	Organisaation muutosten toteuttamiseksi käytännössä.	Ymmärrys, että kiinalaiselle työntekijälle siirto toisiin, samantasoisiin työtehtäviin organisaatiotasolla vertikaalisesti saattaa merkitä kasvojen menettämistä työyhteisössä ja se saattaa johtaa hänen irtisanoutumiseensa. Horisontaalinen siirto merkitsee kasvojen saamista.	Keskustelemalla henkilön itsensä sekä työyhteisön kanssa avoimesti tilanteesta ja selittämällä miksi vertikaalinen siirto on tarkoituksenmukainen.	B	Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia.	Konatiivinen alue.

Kiinalaisten työntekijöiden kasvojen säilyttäminen.	Sovitun asian toteuttamiseksi käytännössä.	Tieto siitä, että kiinalainen työntekijä ei sano ei, eikä näytä tunteitaan neuvottelutilanteessa. Vastaus on aina näennäinen kyllä, mutta mikäli sovitut asiat eivät toteudukaan, on kiinalainen oikeasti vastannut ei.	Valvomalla sovittujen asioiden toteutumista käytännössä ja puuttamalla niihin, jos ne eivät toteudu.	B, D, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisten työntekijöiden kasvojen säilyttäminen neuvottelutilanteessa.	Viestintätilanteen ymmärtäminen ja henkilöstön johtamiseksi.	Tieto siitä, että kiinalainen ei välttämättä kerro, jos ei tiedä jotain asiaa. Hän saattaa antaa ymmärtää tietävänsä/osaavansa.	Valvomalla sovittujen asioiden toteutumista käytännössä ja puuttamalla niihin, jos ne eivät toteudu.	B, E, F, G	Suhdetoimintataidot: kasvot. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisten työntekijöiden viestintä epäonnistumistilanteissa.	Epäonnistumisten käsittelemiseksi työyhteisössä.	Tieto siitä, että kiinalaisen työntekijän on vaikea tulla kertomaan esimiehelleen epäonnistumisista. Positiivisista asioista on helpompi kertoa, mutta niitäkään ei tyrkytetä. Jos tilanne on mahdollista peittää esim. tilastoihin tai muuten salata, sitä ei välttämättä saa tietoon.	Rohkaisemalla alaisia luotamukselliseen ja avoimeen keskusteluun. Valvomalla heidän toimintaansa ja tekemällä tarkastuksia. Keskustelemalla asiasta ehdottomasti kahden kesken epäonnistuneen työntekijän kanssa hänen kasvonsa suojelemiseksi.	E	Suhdetoimintataidot: kasvot. Viestintätaidot: high context / low context -viestintä ja sanaton viestintä. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Suomalaisen henkilön kasvojen menettäminen.	Käyttäytymiseksi oikein erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.	Tieto, että kasvojen merkitys länsimaalaiselle on eri kuin kiinalaiselle. Kiinalaiset suojelvat ulkomaalaisen kasvoja hyvin pitkälle. Suomalaisten kasvat eivät ole kiinalaisittain merkittävät. Kiinalaiset ymmärtävät, että asialla ei ole suomalaisille samanlaista merkitystä kuin kiinalaisille ja toimivat sen mukaan.	Toimimalla kaikissa vuorovaikutustilanteissa suomalaisen liike-elämään kuuluvien tapojen mukaisesti. Pyrkimällä kuitenkin välttämään tilanteita, joissa menettäisi kasvonsa.	D, E, F, G, H	Suhdetoimintataidot: kasvat. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: etninen identiteetti ja aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Yrityskuvan merkitys Kiinassa.	Yrityskuvan ylläpitämiseksi Kiinassa toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaiset sitoutuvat henkilöön, ei yritykseen. Myös yritykset henkilöityvät johtajaansa. Jos johtaja saa yrityskuvan huonoon kuntoon, sekä kiinalaiset asiakkaat että työntekijät katoavat.	Vaihtamalla yritysjohtajaa tilanteessa, jossa asiat ovat ajautuneet umpikujaan. Henkilöä vaihtamalla on mahdollista pelastaa yritys.	E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: kasvat.	Konatiivinen alue.

SOPIMUKSET JA SOPIMUSNEUVOTTELUT

Luottamuksen kasvattaminen suhdetoimintatyössä.	Suhdeverkoston luomiseksi. Sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi ja sopimusneuvotteluiden hyödyntämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.	Ymmärrys siitä, että kiinalaiselle todellinen, sitova sopimus syntyy silloin, kun kaksi toisiinsa luottavaa ihmistä sopii jostakin asiasta suullisesti. Luottamuksen merkitys on siis suuri.	Osallistamalla banketteihin, tapaamalla kontakteja ja viettämällä heidän kanssaan aikaa. Tutustumalla heihin ja solmimalla ystävyyssuhteita.	B, C, D, H	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvat. Viestintäosaaminen. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
---	---	--	--	------------	---	-------------------------------------

Sopimuksen sitovuus.	Sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi ja sopimusneuvotteluiden hyödyntämiseksi.	Tieto, että kiinalaiselle todellinen, sitova sopimus syntyy silloin, kun kaksi toisiinsa luottavaa ihmistä sopii jostakin asiasta suullisesti. Jos luottamusta ei ole, allekirjoitettukin sopimus on vain paperinpala, jolla ei ole arvoa. Tosin sitä pääsääntöisesti noudatetaan, jos asiasta syntyy juridinen kiista.	Rakentamalla aktiivisesti suhdetoimintaverkoston viranomaisiin ja muihin tärkeisiin toimijoihin päin ja viettämällä heidän kanssaan aikaa luottamuksen kasvattamiseksi. Neuvottelemalla aktiivisesti sopimusosapuolen kanssa konsensuksen syntyäkseen.	B, D, E, H	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaiset liiketoimintatavat.	Suhdetoiminnan ja sopimusten onnistumiseksi.	Ymmärrys kiinalaisen sopimuskäytännön luonteesta, tieto siitä, että sopimuksia noudatetaan suhteellisen hyvin ja suhdetoiminnan merkityksestä, koska kiinalaiset eivät tee bisnestä tuntemattomien kanssa. Tieto siitä, että kiinalaisen on myytävä kiinalaiselle.	Etsimällä kiinalainen, esim. oman yrityksen palkkailtoilla oleva henkilö opastamaan suhteiden luomisessa ja sopimukseen liittyvissä asioissa.	A, C, D	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

<p>Ajan käytön ymmärtäminen kiinalaisissa sopimusneuvotteluissa viranomaisten kanssa.</p>	<p>Sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi ja sopimusneuvotteluiden hyödyntämiseksi.</p>	<p>Tieto siitä, että sopimusneuvotteluihin on varattava riittävästi aikaa. Suomalainen suoraviivaisuus ei välttämättä johda tulokseen. Asioita tulee lähestyä pikkuhiljaa ja kärsivällisesti.</p>	<p>Varaamalla aikaa ja kärsivällisyyttä sopimusneuvotteluihin viranomaisten kanssa. Miettimällä, mitkä ovat oman yrityksen kannalta avainasioita ja laittamalla sen jälkeen kaikki asiat oikeaan perspektiiviin. Tämän mukaisesti voi lähteä etsimään kiinalaisille tyypillistä win-win -tilannetta.</p>	<p>E, F</p>	<p>Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan, high context / low context -viestintä, sanaton viestintä ja hiljaisuus ja kuunteleminen. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.</p>	<p>Affektiivinen ja konatiivinen alue.</p>
<p>Luottamuksen kasvattaminen suhdetoimintatyössä.</p>	<p>Suhdeverkoston luomiseksi. Sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi ja sopimusneuvotteluiden hyödyntämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.</p>	<p>Ymmärrys luottamuksen suuresta merkityksestä suhdetoimintatyössä. Tieto siitä, että luottamuksen rakentamisen aikana on tavallaan testattavana; kiinalaiset tarkkailevat kuinka suhtaudut asioihin ja oletko luottamuksen arvoinen. Tämä saattaa pitää sisällään mm. alkoholin juomista, erilaisten outojenkin ruokien tarjoamista jne.</p>	<p>Osallistamalla banketteihin, tapaamalla kontakteja ja viettämällä heidän kanssaan aikaa. Tutustumalla heihin ja solmimalla ystävyyssuhteita. Suhtautumalla avoimin mielin asioihin. Suojelemalla omia ja kontaktien kasvoja.</p>	<p>B, C, D, E, G, H</p>	<p>Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.</p>	<p>Affektiivinen ja konatiivinen alue.</p>

Suhteiden siirtäminen johtajan vaihtuessa.	Yrityksen toiminnan aloittamisen ja jatkamisen turvaamiseksi. Sopimusneuvotteluiden onnistumiseksi myös johtajan vaihtuessa.	Tieto siitä, että yhden johtajan luomat suhteet eivät automaattisesti periydy seuraavalle johtajalle, vaan niitä täytyy työstää. Edellinen johtaja voi kuitenkin auttaa uutta johtajaa luomaan omat suhteensa kontakteihinsa siten, että uusi johtaja työstää niitä hänen suojassaan. Suhteiden siirtämisen jälkeen uuden johtajan suhteet ovat taas henkilökohtaisia.	Suomalla uudelle johtajalle riittävän pitkä aika työkennellä yhdessä entisen johtajan kanssa. Työstämällä jo olemassaolevia suhteita suunnitelmallisesti rakentamalla luottamusta kiinalaisiin kontakteihin. Pitämällä seuraavaa johtajaa "kasvamassa" riittävän kauan, jotta varmistetaan suhteiden siirtyminen.	B, D, F, G	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia.	Konatiivinen alue.
Konsultin käyttäminen etabloitumisvaiheessa.	Oman yrityksen toiminnan kannalta järkevän ratkaisun tekemiseksi konsulttien käytön suhteen.	Ymmärrys siitä, että sopimukset kannattaa tehdä hyvin toiminnan jatkon turvaamiseksi. Oikein valitun konsultin, ts. henkilön, joka oikeasti on asunut ja toiminnut Kiinassa ja jolla on kokemusta, käyttäminen etabloitumisvaiheessa maksaa ajan kanssa itsensä takaisin. Hyvä sopimus maksaa vain kerran, huono sopimus maksaa aina.	Valitsemalla hyvin yhteistyökumppaninsa. Tekemällä yhteistyötä sellaisten henkilöiden kanssa, joihin luottaa, joiden ammattitaidon tietää ja jotka ovat toimineet Kiinassa oman alansa ammattilaisina. Opettelemalla itse.	G		Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Konsultin käyttäminen etabloitumisvaiheessa.	Oman yrityksen toiminnan kannalta järkevän ratkaisun tekemiseksi konsulttien käytön suhteen.	Tieto siitä, että länsimaisten konsulttien tietämys Kiinasta ja ammattitaito on vielä suhteellisen matalalla tasolla. Konsulteilla on myös tapana jättää ikäviä asioita kertomatta. Asioita oppii myös vain omakohtaisella kokemuksella ja monia asioita voi tehdä itse käyttämällä maalaisjärkeä. Etenkin pienet yritykset tai myyntitoimistot pärjäävät ilmankin, suurilla yrityksillä tilanne on toinen.	Valitsemalla hyvin yhteistyökumppaninsa. Tekemällä yhteistyötä sellaisten henkilöiden kanssa, joihin luottaa, ja joiden ammattitason tietää. Opettelemalla itse.	D, E	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.	
Sopimusten yksityiskohtaisuus.	Hyvien sopimusten tekemiseksi.	Tieto siitä, että sopimukset kannattaa tehdä hyvin ja yksityiskohtaisesti. Hyvän sopimuksen tekemiseksi kannattaa panostaa ja käyttää esim. konsulttia tai muuta asiantuntijaa apuna, sillä kiinalaisiin sopimuksiin saattaa sisältyä asuntorahastoihin ym. liittyviä sitovia asioita, joita suomalainen ei tiedä ja jotka voi sopimusteitse välttää. Hyvin tehdyt sopimukset pitävät ja niitä noudatetaan. Ne kannattaa tehdä paloina, sivu kerrallaan, ja allekirjoittaa jokainen sivu sitä mukaa kuin asioista on sovittu.	Tekemällä sopimukset hyvin, varaamalla neuvotteluihin riittävästi aikaa ja kärsivällisyyttä, käyttämällä ammattiapua tärkeimpien sopimusten tekemiseen ja tekemällä sopimukset osissa.	G, H	Viestintäosaaminen: suh- tautuminen aikaan ja high context / low context - viestintä.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Suuttuminen sopimusneuvotteluissa.	Käyttäytymiseksi oikein sopimusneuvotteluihin liittyvissä delegaatioissa ja mahdollisimman hyvän sopimuksen aikaan saamiseksi.	Tieto, että suuttumista sopimusneuvotteluissa ei saa näyttää vastapuolelle, koska silloin menettää kasvonsa.	Olemalla näyttämättä mahdollista suuttumistaan ulospäin. Hymyilemällä ikävissäkin tilanteessa ja keskustelemalla rauhallisesti. Ottamalla huomioon myös oman nonverbaalin viestintänsä.	B, E	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen kuuluva harmonian vaatimus. Viestintäosaaminen: nonverbaali viestintä.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen osapuolen kasvot säilyttäminen neuvottelutilanteessa.	Sovitun asian toteuttamiseksi käytännössä.	Tieto siitä, että kiinalainen ei sano ei, eikä näytä tunteitaan neuvottelutilanteessa. Vastaus on aina näennäinen kyllä, mutta mikäli sovitut asiat eivät toteudukaan, on kiinalainen oikeasti vastannut ei.	Valvomalla sovittujen asioiden toteutumista käytännössä ja puuttamalla niihin, jos ne eivät toteudu.	B, D, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Konatiivinen alue.
Sopimusten yksityiskohtaisuus.	Sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi ja hyvien, yritykselle hyödyllisten sopimusten tekemiseksi.	Tieto siitä, että Kiinassa tehdään sopimuksia pienemmistä asioista kuin Suomessa on tapana. Sopimuksista on hyvä tehdä varsin yksityiskohtaisia.	Varaamalla aikaa ja kärsivällisyyttä sopimusneuvotteluihin. Pitämällä huolta siitä, että sopimukset ovat hyvin yksityiskohtaisia ennen kuin allekirjoittaa ne.	E, H	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalainen taktiikka sopimusneuvotteluissa.	Käyttäytymiseksi oikein sopimusneuvotteluihin liittyvissä delegaatioissa ja mahdollisimman hyvän sopimuksen aikaan saamiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaiset saattavat taktikoida sopimusneuvotteluissa esimerkiksi pitkittämällä neuvotteluiden kulkua tai sillä, ettei heillä ole päätösvaltaista henkilöä mukanaan. Väsyttämällä suomalaisosapuolen he toivovat saavuttavansa etua.	Käyttämällä samaa taktiikkaa tilanteessa, jossa huomaa sen olevan vastapuolen käytössä.	F, G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten pyrkimys konsensukseen neuvottelutilanteissa.	Yhteistyön saattamiseksi toimivaksi kiinalaisen osapuolen kanssa. Myös suhdetoiminnan jatkumisen edellytysten varmistamiseksi. Luottamuksen synnyttämiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaiset pyrkivät neuvotteluissa win-win-tilanteeseen; siihen, että annetaan vähän ja saadaan vähän. Tämä eroaa suomalaisesta ajattelusta, jossa usein pyritään voittamaan.	Erilaisissa sopimusneuvotteluissa pyrkimällä lopputulokseen, jossa kaikki voittavat. Myös sopimustilanteissa varautumalla siihen, että sopimus lyödään kiinni paloissa ja se, ettei saada jotain palaa loksahdamaan, saattaa aiheuttaa paluun edelliseen, jos sovittuun asiaan neuvotteluissa.	E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja taolaisuuteen ja kansanuskoon liittyvät yin ja yang. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.
Äänestäminen.	Yhteistyön saattamiseksi toimivaksi kiinalaisen osapuolen kanssa. Myös suhdetoiminnan jatkumisen edellytysten varmistamiseksi. Luottamuksen synnyttämiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaisissa sopimusneuvotteluissa asioita ei kannata päästää äänestystykseen, koska silloin on mahdollisuus, että kiinalainen osapuoli menettää kasvonsa.	Sopimalla asiat valmiiksi etukäteiskokouksissa. Olemalla käyttämättä äänestystä missään tilanteessa. Tiukassa paikassa voi käyttää metodia, että vuotaa vastapuolelle tiedon, että tätä asiaa emme varmasti hyväksy ja jos ehdotatte sitä, asia menee äänestystykseen.	G	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Suhdetoimintaan liittyvien delegaatioiden viestintä.	Käyttäytymiseksi oikein suhdetoimintaan liittyvissä tilanteissa, joissa delegaatiot ovat tekemisissä keskenään.	Tieto, että delegaatiot ovat aina suuria ja heistä yksi on johtaja. Tieto, että johtajat istuvat vierekkäin ja kummankin delegaatiot omilla puolillaan pöytää. Osapuolten keskinäistä suhdetta vahvistetaan toteamalla äänen yhteistyön laajuus ja laatu.	Opiskelemalla delegaatiohierarkian ja -käyttäytymisen säännöt ja käyttämällä näitä oppeja käytännössä.	B, C, D, E, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Delegaatiokäyttäytymisen koreografia sopimustilanteissa.	Käyttäytymiseksi oikein sopimusneuvotteluihin liittyvissä delegaatioissa ja mahdollisimman hyvän sopimuksen aikaansaamiseksi.	Tieto, että sopimusneuvotteluihin osallistuvassa delegaatiossa on aina yksi henkilö, joka tekee päätöksen ja jolla on oikeus allekirjoittaa sopimus. Hän ei kuitenkaan itse osallistu neuvottelemiseen, vaan hänen alaisensa. Tarkoituksena on säästää hänen kasvojaan mahdollisessa riitatilanteessa. Hänen alaisensa menettävät kasvonsa, jos asiat eivät sujukaan niin kuin on tarkoitettu.	Säästämällä kiinalaisen delegaation johtajan kasvot, antamalla hänelle kasvoja mikäli mahdollista ja käyttämällä omaa delegaatiota samalla tavalla. Suojelemalla ja ansaitsemalla omia kasvoja antamalla omien alaisten hoitaa varsinaisen neuvottelutilanne ja säilyttämällä itsellä mahdollisuus kompromissiin tällä tavalla.	B, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen kuuluva harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

Delegaatioiden istumajärjestys banketeissa.	Käyttäytymiseksi oikein banketeissa, joihin osallistuvat delegaatiot. Isäntädelegaation sisäisen arvohierarkian määrittelymiseksi.	Tieto, että bankettien istumajärjestys on laadittu osallistujien valtahierarkian mukaan. Isäntä istuu takaseinällä kasvot oveen päin ja kakkosisäntä häntä vastapäätä. Tärkein vieras on pääisännän oikealla ja kakkosvieras vasemmalla puolella, kolmosvieras kakkosisännän oikealla ja nelosvieras vasemmalla puolella. Järjestys jatkuu saman logiikan mukaisesti niin, että tulkit ym. ovat keskellä.	Opettelemalla järjestysomien tilaisuuksien järjestämistä varten.	B, D, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluva arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Lahjojen antaminen suhde-toiminnassa.	Suhdetoimintaverkoston rakentamiseksi ja suhteiden ylläpitämiseksi. Viestittämiseksi kiinalaiselle osapuolelle, että ymmärtää hänen kulttuurinsa, arvonsa, apunsa ja lahjansa oikein ja arvostaa niitä.	Tieto siitä, että annettavan lahjan tulee aina olla hiukan arvokkaampi kuin saatu lahja. Tieto, että tiettyjä asioita ei kannata antaa lahjaksi. Suhdetoiminnan ymmärtäminen vaihtokauppana, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tieto, että Kiinassa lahjojen ei tarvitse olla kalliita, sen sijaan lahjan antaminen on tärkeä symbolinen teko.	Esim. palkkaamalla kiinalainen suhdetoimintahenkilö, joka ymmärtää suhde-toimintapelin säännöt ja osaa opastaa suhdetoiminta-asioissa. Asiasta voi huolehtia myös itse. Käytämällä tervettä järkeä lahjojen valinnassa ja huomioiden yhteistyökumppaneita myös jälkikäteen pienillä kohteliaisuuslahjoilla.	B, D, E, G	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi.	Konatiivinen alue.

Palvelusten tekeminen suhdetoiminnassa.	Suhdetoimintaverkoston rakentamiseksi ja suhteiden ylläpitämiseksi. Viestittämiseksi kiinalaiselle osapuolelle, että ymmärtää hänen kulttuurinsa, arvonsa, apunsa ja lahjansa oikein ja arvostaa niitä.	Tieto siitä, että vastaanotettu palvelus edellyttää aina vastapalvelusta. Ymmärrys suhdetoiminnasta vaihtokauppana, josta molemmat osapuolet hyötyvät.	Esim. palkkaamalla kiinalainen suhdetoimintahenkilö, joka ymmärtää suhdetoimintapelin säännöt ja osaa opastaa suhdetoiminta-asioissa. Asiasta voi huolehtia myös itse.	B, C, D	Suhdetoimintataidot: guanxi.	Konatiivinen alue.
---	---	--	--	---------	------------------------------	--------------------

YRITYKSEN TOIMINNAN ALOITTAMINEN JA SEN JATKAMINEN

Kiinaan lähtevien suomalaisten työntekijöiden valinta.	Turhien kotiinpaluiden välttämiseksi ja liiketoiminnan onnistumiseksi.	Kyky valita Kiinaan suomalaisia henkilöitä, joilla on halu lähteä ja substanssiosaamisen lisäksi sopiva persoona: oikea asenne ja halu suhtautua empaattisesti uuteen kulttuuriin ja arvostus sitä kohtaan.	Valitsemalla Kiinaan suomalaisia henkilöitä, joilla on oikea asenne vieraassa kulttuurissa toimimiseen. Tästä voi pyrkiä varmistumaan esim. järjestämällä heille kulttuuriin liittyvää koulutusta, mahdollisesti psykologiset testit ja mahdollisuus käydä Kiinassa tutustumassa ennen päätöksen tekemistä.	A, B, E, G, H	Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, Kristevan muukalaisuus ja orientalismi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
--	--	---	---	---------------	---	-------------------------------------

Kiinassa toimivan ylimmän suomalaisjohtajan ominaisuudet.	Kiinaan siirtyvän suomalaisjohtajan valitsemiseksi.	Tieto siitä, että Kiinassa toimivalla johtajalla olisi hyvä olla pioneerihenkeä, sosiaalista lahjakkuutta ja itsenäisyyttä tehdä ratkaisuja. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu monipuolinen kompetenssipaketti: sopimusneuvotteluissa tarvitaan rauhallisuutta ja kärsivällisyyttä. Alaisia tulisi pystyä johtamaan autoritaarisesti, mutta kuitenkin heitä kuunnellen. Alaisten johtaminen tapahtuu hyvin eri tavalla kuin Suomessa: heidän ohjaamiseensa on kulutettava aikaa ja heille pitää näyttää, miten asiat tehdään. Myös heidän valvontaansa on käytettävä aikaa.	Valitsemalla johtajaksi henkilö, jolla on näitä ominaisuuksia.	B, E, F, G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintäosaaminen: sanallinen ja sanaton viestintä, high context / low context -viestintä, suhtautuminen aikaan ja hiljaisuus ja kuunteleminen. Toiseuden suvaitsemisen taito. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten tuntema kunnioitus vanhempia ihmisiä kohtaan.	Kiinaan lähtevien suomalaisjohtajien valitsemiseksi.	Tieto, että Kiinan kulttuurissa vanhempia henkilöitä kunnioitetaan. Esim. nuoren johtajan saattaa olla vaikeaa ansaita työntekijöiden luottamus.	Valitsemalla Kiinaan suomalaisjohtajia, jotka eivät ole aivan nuoria.	B, C, F, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

Yrityskuvan rakentaminen Kiinassa.	Yrityskuvan rakentamiseksi Kiinassa.	Tieto siitä, että kiinalaiset sitoutuvat henkilöön, ei yritykseen.	Esim. siten, että yritysjohtaja esiintyy mediassa mahdollisimman usein ja tuo yritykselle 'kasvot', joihin samaistua.	B, E, G	Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä ja sanaton viestintä.	Konatiivinen alue.
Yrityskuvan merkitys Kiinassa.	Yrityskuvan ylläpitämiseksi Kiinassa toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaiset sitoutuvat henkilöön, ei yritykseen. Myös yritykset henkilöityvät johtajaansa. Jos johtaja saa yrityskuvan huonoon kuntoon, sekä kiinalaiset asiakkaat että työntekijät katoavat.	Vaihtamalla yritysjohtajaa tilanteessa, jossa asiat ovat ajautuneet umpikujaan. Henkilöä vaihtamalla on mahdollista pelastaa yritys.	E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Suhdetoimintataidot: kasvot.	Konatiivinen alue.
Poliittinen järjestelmä ja byrokrania.	Yrityksen toimintarauhan takaamiseksi.	Ymmärrys, että poliittinen järjestelmä takaa tällä hetkellä Kiinassa etenkin sataprosenttisesti omistetulle yritykselle, jolla on globaalit asiakkaat, vakaat työolosuhteet. Etenkin erityistalousalueilla byrokrania on suhteellisen vähäistä, koska toiminta perustuu kiinalaisten viranomaisten avun takaamiseen yrityksen maksukykyä ja kiinalaisten työntekijöiden palkkauskukykyä vastaan. Jos asiakas on Kiinan valtio, tilanne saattaa olla toinen.	Pitämällä yllä tarkoituksenmukaisia ja avoimia suhteita viranomaisiin päin.	E		Kognitiivinen alue.

Kiinan poliittisen järjestelmän ohjaus yritystoiminnassa.	Yrityksen olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi Kiinassa.	Tieto siitä, että sata prosenttia omistetuissa yrityksissä Kiinan poliittinen järjestelmä ei vaikuta yrityksen toimintaan. Joint venture -muotoisessa yrityksessä poliittinen järjestelmä vaikuttaa suoraan ja epäsuorasti kommunistisen puolueen poliittisten johtajien kautta.	Luomalla normaaleja liiketoimintaan kuuluvia suhteita myös poliittiseen puolueeseen ja ottamalla huomioon tilanne: että eletään vapaassa kilpailukulttuurissa, jota kuitenkin valvoo kommunistinen puolue.	D, E, F, G, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinan poliittisen järjestelmän ohjaus yritystoiminnassa.	Yrityksen olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi Kiinassa.	Tieto siitä, että yrityksen johtajiston tapaamisissa Kiinan korkeiden viranomaisten kanssa mukana on aina puoluesihteerin valvomassa.	Luomalla suhteita myös poliittiseen puolueeseen ja ottamalla huomioon tilanne: että eletään vapaassa kilpailukulttuurissa, jota kuitenkin valvoo kommunistinen puolue.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia.	Kognitiivinen alue.
Keskushallinnon asettamat puitteet ulkomaiselle yritykselle toimia Kiinassa.	Yrityksen perustamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi Kiinassa.	Kyky ymmärtää keskushallinnon pyrkimys luoda ulkomaisille yrityksille suotuisat puitteet toimia. Ymmärrys siitä, kenen yrityksen edustajan kannattaa hoitaa asioita keskushallinnon suuntaan.	Esim. valitsemalla suhdetoimintaa keskushallinnon kanssa hoitamaan kiinalainen henkilö, joka hallitsee kiinalaisen byrokratian (suuri yritys). Tai perustamalla oma edustusto hoitamaan suhteita viranomaistason (suuri yritys). Pieni yritys voi hoitaa suhteita itsekin, kunhan hyväksyy kiinalaisen byrokratian ja toimii sen mukaisesti.	A, E, F, G	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisten viranomaisten antama apu byrokratian suhteen.	Yrityksen toimimiseksi kiinalaisessa byrokratiassa.	Ymmärrys, että kiinalaiset kehitysyhtiöt ovat olemassa auttaakseen ulkomaista yritystä toimimaan Kiinan markkinoilla, ei hankaloida auttaakseen tämän toimintaa. He mm. selvittävät, keiden henkilöiden ja instanssien kanssa yrityksen tulee olla tekemisissä missäkin asiassa.	Pitämällä yllä suhteita paitisi eri viranomaisiin, myös kiinalaisiin kehitysyhtiöihin.	B	Suhdetoimintataidot: guanxi.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Keskushallinnon asettamat puitteet ulkomaiselle yritykselle toimia Kiinassa.	Yrityksen aseman Kiinassa ymmärtämiseksi ja sen toimintaedellytysten ymmärtämiseksi ja turvaamiseksi.	Kyky ymmärtää, että Kiinan viranomaiset pyrkivät luomaan ulkomaisille yrityksille suotuisat puitteet toimia. He kuitenkin haluavat vastineeksi työpaikkoja kiinalaisille työntekijöille ja tietotaidon tuomista maahan. Kyse on siis vaihtokaupasta.	Ottamalla vastaan kiinalaisten viranomaisten apu ja palkkaamalla kiinalaisia työntekijöitä.	A, B, C, E	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Tietotaidon suojaaminen.	Yrityksen tietotaidon suojelemiseksi ja toiminnan jatkuvuuden edistämiseksi Kiinassa. Sen estämiseksi, että kiinalaiset perustaisivat kilpailevan yrityksen ja veisivät tietotaidon tai työntekijät yritykseltä.	Ymmärrys siitä, että Kiina ei ole suonut ulkomaisille yrityksille mahdollisuuksia päästä Kiinan markkinoille hyvän hyvyttään, vaan että he pyrkivät myös hyötymään ulkomaisten yritysten tietotaidosta. Tieto myös siitä, että työntekijöillä saattaa olla opportunistisia ajatuksia hyötyä yrityksestä kopioimalla tuote tai tuotteen teko-tapa.	Pilkkomalla yrityksen toiminnon osiin siten, ettei tietotaito kokonaisuudessaan paljastu työntekijöille. Erilaisin turvatoimin pyrkimyksenä estää vakoilu.	A, C, D, F, G, H	Suhdetoimintataidot: guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.

Oikean joint venture-kumppanin valitseminen.	Oikean joint venture -kumppanin valitsemiseksi.	Tieto siitä, että ainakin aiemmin kiinalaisilla oli tapana osoittaa ulkomaisille yrityksille 'väärä' partneri (ei esim. oman toimialan) tarkoitukseksi siirtää teknologia Kiinaan, asettaa firma konkurssiin ja siirtää saatu teknologia 'oikean' yrityksen käyttöön.	Tekemällä taustatyöt kunnolla, etsimällä itse kumppania esim. oman alan messuilta jne.	G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Tietotaidon suojaaminen.	Yrityksen tietotaidon suojelemiseksi ja toiminnan jatkuvuudeksi Kiinassa pyrkimyksenä estää se, että kiinalaiset vievät yritykseltä tietotaidon tai osaavan henkilöstön.	Ymmärrys siitä, että kun kiinalaiset oppivat itse tekemään tuotetta, on olemassa mahdollisuus, että yritys ajetaan konkurssiin ja tietotaito viedään.	Hyväksymällä riskin olemassaolo ja huolehtimalla turvatoimista.	G	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.
Tietotaidon suojaaminen, kopiointi/benchmarkkaus.	Sen ymmärtämiseksi, mitä tietotaitoa yrityksessä kannattaa suojella.	Ymmärrys siitä, että kiinalainen yritysmaailma on kehittymässä nopeasti. Tällä hetkellä pikemminkin benchmarkataan länsimaalaisten yritysten toimintatapaa kuin niiden tuotetta. Länsimaisia yrityksiä käytetään tällä hetkellä tavallaan laboratorioina, joiden toimintaa tarkkaillaan. Jatkuvuuden turvaaminen ja toiminnan pitkäjänteisyys ovat asioita, joita kunnioitetaan.	Huolehtimalla tarpeellisista turvatoimista.	G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen alue.

Konsultin käyttäminen etabloitumisvaiheessa.	Oman yrityksen toiminnan kannalta järkevän ratkaisun tekemiseksi konsulttien käytön suhteen.	Tieto siitä, että länsimaisten konsulttien tietämys Kiinasta ja ammattitaito on vielä suhteellisen matalalla tasolla. Konsulteilla on myös tapana jättää ikäviä asioita kertomatta. Asioita oppii myös vain omakohtaisella kokemuksella ja monia asioita voi tehdä itse käyttämällä maalaisjärkeä. Etenkin pienet yritykset tai myyntitoimistot pärjäävät ilmankin, suurilla yrityksillä tilanne on toinen.	Valitsemalla hyvin yhteistyökumppaninsa. Tekemällä yhteistyötä sellaisten henkilöiden kanssa, joihin luottaa, ja joiden ammattitason tietää. Opettelemalla itse.	D, E		Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Joint venture -suhteen hyödyntäminen.	Kiinan liikekulttuurin oppimiseksi.	Kyky hyödyntää joint venture -suhdetta kiinalaisen liikekulttuurin oppimiseksi. Liikekulttuuriin sisältyy ainakin sopimusneuvottelutekniikka, -taktiikka, ymmärrys sopimusten pitävyydestä tai pitämättömyydestä jne.	Opettelemalla aktiivisesti joint venture -kumppanioppaana kiinalaista liikekulttuuria kokonaisuutena.	A, D, F	Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalismi. Viestintäosaaminen kokonaisuudessaan.	Konatiivinen alue.
Joint venture -suhteen hyödyntäminen.	Kiinalaisen henkilöstön palkkaamiseksi.	Kyky hyödyntää joint venture -suhdetta ja joint venture -partnerin suhteita halutunlaisen osaamisen ja halutunlaisien ominaisuuksien omaavan kiinalaisen henkilöstön palkkaamiseksi. Myös partnerin suhteiden hyödyntäminen asiakkaiden löytämiseksi.	Hyödyntämällä joint venture -partnerin suhteita ja kokemuksia esimerkiksi työntekijöistä ja työntekijöiden valitsemisesta sekä asiakkaiden löytämisestä.	F, G, H	Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalismi. Viestintäosaaminen. Suhdetoimintataidot: guanxi.	Konatiivinen alue.

Kiinalaisen, Suomessa opiskelleen henkilön palkkaaminen yrityksen toiminnan käynnistämiseksi Kiinassa.	Kulttuurierojen huomioimiseksi ja niiden hyödyntämiseksi yrityksen johtamisessa.	Kyky ymmärtää, että Kiinassa toimittaessa kulttuurilla on merkitystä. Kiinalainen, Suomessa opiskellut henkilö ymmärtää sekä kiinalaista että suomalaista kulttuuria ja voi toimia kulttuuritulkkina.	Palkkaamalla kiinalainen, Suomessa opiskellut henkilö yrityksen toiminnan käynnistämiseksi Kiinassa.	C	Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalismi ja kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisen kulttuurin tuntemisen merkitys.	Kulttuuriin liittyvän tiedon hyödyntämiseksi liiketoiminnassa.	Tieto siitä, että kulttuurin tunteminen riittävän käytännöllisellä tasolla auttaa yrityksen liiketoimintaa. Kiinalaiset tietävät, että emme suomalaisina tunne heidän kulttuuriaan eivätkä he odotakaan suomalaisilta kiinalaista vaan suomalaista käyttäytymistä. Kiinalaiseen kulttuuriin liittyvän tiedon käyttö on kuitenkin rajallista ja kontekstisidonnaista, koska jokainen Kiinassa toimiva yritys on erilainen.	Ottamalla kulttuurinen tieto huomioon ja hankkimalla sitä esim. neuvotteluihin liittyvistä asioista, 'huijaamisesta' (kiinalaisen totuuden eroamisesta suomalaisesta) ja aikataulutukseen liittyvistä asioista. Käyttäytymällä muuten kiinalaisessa bisneselämässä hyvien suomalaisten liiketoimintatapojen mukaisesti.	E, F, G	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan. Suhdetoimintaosaaminen: guanxi ja kasvot. Toiseuden suvaitsemisen taito: kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kokemuseräisen osaamisen ja tietotason siirtäminen Kiinaan.	Kiinalaisen yrityksen toiminnan aloittamiseksi ja jatkamiseksi, kokemuseräisen tietotason siirtämiseksi kotimaasta.	Tieto siitä, että kokeemuseräinen osaamis- ja tietotaso on siirrettävissä, jos siihen panostetaan riittävästi.	Tuomalla yrityksen alkuvaiheissa vahva eurooppalainen miehitys opettamaan kiinalaisia työntekijöitä ja käynnistämään toiminta. Siirtämällä heidät takaisin Eurooppaan, kun tietotaito on siirretty ja antamalla työt kiinalaisten käsiin.	B		Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinaan lähtevien suomalaisten työntekijöiden valinta.	Kiinaan lähtevien suomalaisten viihtymisen ja tyytyväisyyden takaamiseksi. Turhien kotiinpaluiden välttämiseksi.	Kyky valita Kiinaan suomalaisia henkilöitä, joiden perheellä on mahdollisuus ja halu lähteä ja mielekästä tekemistä Kiinassa.	Valitsemalla Kiinaan suomalaisia henkilöitä, joiden puoliset ovat halukkaita ja kykeneviä rakentamaan sosiaalista verkostoa Kiinassa ja varmistamalla lapsille sopivat koulut.	A, B, F, H	Selviytymisen taito: kulttuurishokki ja akkulturaatio. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: yksilöidentiteetti ja etninen identiteetti.	Konatiivinen alue.
Motivaatio lähteä työskentelemään Kiinaan.	Sopeutumisen edistämiseksi, työmotivaation ylläpitämiseksi.	Kyky innostua uudesta ja heittäytyä vieraaseen avoimin mielin.	Valitsemalla Kiinaan suomalaisia henkilöitä, jotka ovat motivoituneita lähtemään ja vahvistamalla heidän motivaatiotaan.	A, B, D, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Suomalaisten työntekijöiden kiinan kielen opiskelu.	Suomalaisten työntekijöiden ja heidän perheidensä sopeutumisen edistämiseksi.	Ymmärrys, että edes auttava kielen hallinta auttaa sopeutumaan vieraassa kulttuurissa. Ymmärrys siitä, että kulttuurishokilla on merkitystä vieraassa kulttuurissa elämisessä.	Järjestämällä suomalaisille työntekijöille ja heidän perheillensä kiinan kielen kursseja ja tukemalla heidän opiskeluaan sekä taloudellisesti että antamalla siihen aikaa.	A, B	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio.	Konatiivinen alue.
Suomalaisten työntekijöiden akkulturaation edistäminen.	Sopeutumisen edistämiseksi, työmotivaation ylläpitämiseksi.	Kyky ymmärtää kulttuurishokin vaikutuksia henkilön työkykyyn, työmotivaatioon ja sopeutumiseen.	Minimoimalla suomalaisen henkilöstön taloudelliset huolet myöntämällä heille hyvät ekspatriaattiehtot: kilpailukykyinen palkkaus, avustus länsimaistasoisen asunnon hankinnassa ja sen kustannuksissa, lasten koulumaksujen maksaminen yrityksen puolesta.	A	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio.	Konatiivinen alue.

Suomalaisten työntekijöiden akkulturaation edistäminen.	Sopeutumisen edistämiseksi, työmotivaation ylläpitämiseksi.	Kyky ymmärtää kulttuurishokin vaikutuksia henkilön työkykyyn, työmotivaatioon ja sopeutumiseen.	Järjestämällä suomalaiselle henkilöstölle Kiinan kulttuuriin liittyvää koulutusta.	A	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalismi, Kristevan muukalaisuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: etninen identiteetti.	Konatiivinen alue.
Suomalaisten työntekijöiden akkulturaation edistäminen.	Sopeutumisen edistämiseksi, turhien kotiinpaluiden estämiseksi, työmotivaation ylläpitämiseksi.	Kyky ymmärtää kulttuurishokin vaikutuksia henkilön työkykyyn, työmotivaatioon ja sopeutumiseen. Tieto, että sopeutuminen etenee aaltoliikkeinä ja siihen sisältyy mm. mielialan vaihteluita.	Antamalla koko suomalais-työntekijän perheelle mahdollisuus käydä Kiinassa tutustumassa ennen kuin päätöstä työpaikan vastaanottamisesta tarvitsee tehdä.	A, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: etninen identiteetti. Toiseuden suvaitsemisen taito: Kristevan muukalaisuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Vapaa-ajan harrastuksien etsiminen.	Sopeutumisen edistämiseksi, oman työkyvyn ylläpitämiseksi.	Kyky etsiä uusia mielenkiinnon kohteita vallitsevista olosuhteista, uteliaisuus ja kokeilunhalu.	Viettämällä itse ja kannustamalla suomalaisia työntekijöitä aktiiviseen vapaa-ajan viettämiseen.	A, B, E, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Nöyryys omaksua uusia asioita ja kuunnella ihmisiä.	Sopeutumisen edistämiseksi.	Kyky olla nöyrä omaksumaan uusia asioita ja kuuntelemaan ihmisiä.	Valitsemalla Kiinaan suomalaisia henkilöitä, jotka eivät pidä omaa kulttuuriaan muiden kulttuurien yläpuolella. Huolehtimalla siitä, että oma asenne on kunnossa.	A, B, C, D, E, F	Selviytymisen taito: kulttuurishokki, akkulturaatio. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalismi.	Affektiivinen alue.

Oikean osoitteen ja yrityksen puitteiden merkitys.	Toiminnan aloittamisen, kannattavuuden ja jatkumisen turvaamiseksi, yrityskuvan muodostamiseksi.	Tieto siitä, että Kiinassa toimiston tai edustuston osoitteella on merkitystä. Ilman edustustoa tai oikeaa osoitetta on vaikea toimia. Osoitteella on statusarvo ja se tuo uskottavuutta. Yrityksen pitää myös näyttää länsimaiselta ja pitää tilat hyvässä kunnossa.	Perustamalla yritys sijainniltaan oikeaan paikkaan. Tekemällä siitä länsimaisen näköinen ja pitämällä tilat kunnossa.	C, G	Suhdetoimintataidot: kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintäosaaminen: sanaton viestintä.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Myyntiverkon rakentaminen.	Toimivan ja riittävän laajan myyntiverkon rakentamiseksi.	Brändin voimakkaan merkityksen ymmärtäminen Kiinassa. Myös tieto siitä, että Suomalaisilla on Kiinassa hyvä maine ja suomalaisuutta kannattaa käyttää markkinointikeinona.	Tuomalla markkinoinnissa voimakkaasti esille tuotteen korkea laatu, yrityksen logo ja yrityksen suomalainen lähtökohta.	A, E	Suhdetoimintataidot: kasvot. Toiseuden suvaitsemisen taito: kiinalaisten suhtautuminen ulkomalaisiin. Viestintäosaaminen: sanaton viestintä.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaiseen kansanuskoon mukautuminen.	Yrityksen toimintojen turvaamiseksi, henkilöstön sitouttamiseksi ja pitämiseksi tyytyväisenä. Viestimiseksi henkilöstölle, että tietää heidän kulttuuristaan ja kunnioittaa sitä.	Tieto siitä, että kiinalaisten kansanusko on vahva. Ymmärrys kiinalaisesta käsityksestä hyvien ja pahojen henkien olemassaolosta ja siitä, että ne voivat saada aikaan hyviä tai pahoja asioita. Tieto, uskomuksesta että henget asuvat vedessä ja osaavat kulkea vain suoraan: niiden kulkua voidaan rajoittaa rakentamalla tiet mutkaisiksi tai rakentamalla seiniä strategisesti oikeisiin paikkoihin.	Ottamalla huomioon kiinalaisten työntekijöiden kansanusko ja toimimalla sen asettamien vaatimusten mukaan. Käyttämällä fengshui-konsulttia apuna rakentamiseen liittyvissä asioissa.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kiinalainen kansanusko, animismi, esisien palvonta ja fengshui.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinassa toimivan ylimmän suomalaisjohtajan vaihto.	Uuden johtajan sisäänajamiseksi yrityksen yrityskulttuuriin ja yritystä ympäröivään kulttuuriin.	Kyky siirtää johtajalla oleva yrityskulttuuriin, kulttuuriin tai liiketoimintaan liittyvä tieto tai kompetenssi eteenpäin seuraajalle.	Suomalla uudelle johtajalle riittävän pitkä aika työskennellä yhdessä entisen johtajan kanssa.	A, E, F	Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinassa toimivan ylimmän suomalaisjohtajan vaihto.	Uuden johtajan sisäänajamiseksi yrityksen yrityskulttuuriin. Sen tilanteen välttämiseksi, että kiinalaiset alaiset yrittävät hyötyä johtajan vaihdoksesta ja mahdollisesta tiedon siirtymisongelmasta.	Tieto siitä, että kiinalaiseen opportunistiin ja totuuden käsitykseen sisältyy mahdollisuus oman edun tavoitteluun. Oman edun tavoittelu on sallittua silloin kun se on mahdollista.	Esim. suomalla uudelle johtajalle riittävän pitkä aika työskennellä yhdessä entisen johtajan kanssa ja tekemällä vaihdon mahdollisimman julkisesti; että kiinalaiset alaiset näkevät tilanteen käytännössä. Myös pitämällä johtajan ja alaisen väliset suhteet kunnossa.	E, F	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

VIESTINTÄ

Kiinalaisen työyhteisön hierarkisuus.	Työyhteisön toimintojen ja johtamistapojen järjestämiseksi tulosjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.	Kyky ymmärtää hierarkian ja valtasuhteiden merkitys.	Kehittämällä esimiesalaisuutta interaktiivisempaan suuntaan esim. tukemalla myös horisontaalista kommunikointia työyhteisössä, eli tiimejä ottamaan kontaktia toisiinsa suoraan, eikä esimiesten välityksellä.	A, C, E, F, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
---------------------------------------	---	--	--	---------------	---	-------------------------------------

Hiljaisuuden sietokyky, tapa reagoida asioihin.	Kommunikaation edistämiseksi kiinalaisten kanssa.	Kyky kohdata kiinalaiset osapuolet luontevasti ja rauhallisesti. Herkkyys tulkita myös sanatonta viestintää.	Antamalla viestintätilanteissa riittävästi aikaa kaikkien viestien vaihtomahdollisuuteen.	A, B, E	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalism.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen henkilön käyttäminen tulkkina, myös kulttuuritulkkina erityisesti viestinnässä.	Viestinnän onnistumiseksi erilaisissa viestintätilanteissa, toivotun sanoman lähettämässä onnistumiseksi.	Ymmärrys siitä, että suomalainen ja kiinalainen tapaviestiä ja ymmärtää viestit eroavat toisistaan. Kiinalaiset eivät helposti sano ei ja negatiivisista asioista ei mielellään puhuta. Tieto myös siitä, että kiinalainen luottohenkilö saattaa suodattaa tietoa esimerkiksi asioihin liittyen.	Käyttämällä kiinalaista, englantia puhuvaa henkilöä tulkkina, myös kulttuuriin liittyvänä sovittelijana viestintätilanteissa sitä mukaa, kuin hänen ymmärryksensä suomalaisesta ajattelumallista on kasvanut riittäväksi.	F	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kommunikointi kiinalaisten työntekijöiden kanssa englanti yrityksen puhekielenä.	Kiinalaisten työntekijöiden mielipiteiden selville saamiseksi ja työolosuhteiden kehittämiseksi heidän mielipiteidensä pohjalta.	Tieto siitä, että kiinalaiset työntekijät eivät kerro asioitaan, jos niitä ei heiltä suoraan kysy. Ymmärrys siitä, että englanti yrityksen kommunikointikielenä on haittasiikali, että pystyy kommunikoiimaan vain niiden kiinalaisten kanssa, jotka osaavat englantia. Tieto, että kiinalaiset puhuvat asioistaan ja mielipiteistään helpommin omille kiinalaisille esimiehilleen.	Pitämällä henkilöstölle henkilökohtaiset keskustelut säännöllisin väliajoin ja suomalla heille kommunikointikanava tällä tavoin.	B	Viestintäosaaminen kokonaisuuksena. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.
Epäsuora viestintä.	Viestinnän onnistumiseksi henkilöstön kanssa neuvoteltaessa.	Ymmärrys siitä, että kiinalainen harvoin sanoo asioita suoraan. Palkkaneuvottelu saattaa kuulua: "Onko yhtiön johto tietoinen siitä, että riisin hinta on noussut? Onko yhtiön johto ajatellut tehdä asialle jotain, ettei perheen riisiannos pienene?".	Tulkitsemalla viestintää kontekstin ja nonverbaalin viestinnän lukemisen avulla. Keskustelun avulla kysymällä suoraan.	B, C, D, E, F, H	Viestintäosaaminen: sanallinen viestintä, sanaton viestintä, high context / low context -viestintä ja hiljaisuus ja kuunteleminen. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Hiljaisuus ja nonverbaalinen viestintä keskustelussa.	Käyttäytymiseksi oikein viestintätilanteessa, halutun viestin lähettämisen onnistumiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaisessa keskustelussa odotetaan iloista perusilmettä ja small talkia, koska kiinalainen muuten ajattelee, että tilanteessa on jotain vialla. Suomalainen ilmeeton perusilme tulkitaan helposti vihamielisyydeksi tai välinpitämättömyydeksi. Kiinalainen perusilme on iloinen, vaikka sekin ei välttämättä kerro tilanteesta yhtään mitään.	Osallistamalla keskusteluun ainakin nonverbaalisen viestinnän avulla, vaikkei olisi mitään sanottavaakaan.	B, D, E, G	Viestintäosaaminen: sanallinen viestintä, sanaton viestintä, high context/low context -viestintä, hiljaisuus ja kuunteleminen. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten työntekijöiden proaktiivisuus viestinnässä.	Viestinnän onnistumiseksi työtehtävien asettamistilanteissa.	Tieto, että johtajan ja alaisen välinen viestintä Kiinassa eroaa suomalaisesta. Työtehtävien asettamisen tulee olla selkeätä. Asioiden yhdessä miettiminen saattaa johtaa väärinkäsityksiin, koska keskustelu "mitä mieltä olisit, jos tehtäisiin..." saattaa tulla ymmärretyksi, että "johtaja haluaa, että tehdään".	Seuraamalla aktiivisesti sitä, mitä henkilöstö tosiasiallisesti tekee ja tarkkailemalla, missä määrin se eroaa sovitusta/toivotusta.	B, E, F	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

Suomalaisen suoruuden hyväksikäyttö viestinnässä.	Kulttuurierojen merkityksen vähentämiseksi, kulttuurierojen viestintään ja asenteisiin tuoman vaikutuksen pienentämiseksi.	Tieto ja ymmärrys siitä, että Suomen ja Kiinan kulttuurit ovat erilaisia, mutta toistensa kanssa tekemisissä olevat osapuolet ovat sivistyneitä ihmisiä. Kumpikaan osapuoli ei odota toisen osaavan oman kulttuurinsa kaikkia käyttäytymissääntöjä. Järkevintä on, että kumpikin osapuoli on sitä mitä on. Ymmärrys siitä, että asioiden tekemisessä ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa, mutta yleensä on olemassa tapa, mihin on totuttu. Jos tulee kohdalle väärinkäsitys, se voidaan aina selvittää.	Keskustelemalla asioista suoraan ristiriitaisissa tilanteissa.	G	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalismi. Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti ja etninen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Huumorin käyttäminen viestinnässä.	Kulttuurierojen merkityksen vähentämiseksi, kulttuurierojen viestintään ja asenteisiin tuoman vaikutuksen pienentämiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaisilla on hyvä huumorintaju, he arvostavat huumoria ja huumorin käyttäminen onnistuu etenkin silloin, kun suomalaisjohtajan huumorin kärki osuu häneen itseensä. Arvostus kiinalaista osapuolta ja Kiinaa kohtaan tulee kuitenkin aina säilyttää.	Keventämällä tilanteita huumorin avulla. Esim. sanomalla, että olen kuullut kiinalaisten kutsuvan länsimaalaisia isoneniksi ja laittamalla vappunenä päähän.	G	Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalismi. Suhdetoimintataidot: kasvot.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisten voimakas kansallistunto.	Kiinalaisten työntekijöiden johtamiseksi ja heidän keskinäisen solidaarisuutensa ymmärtämiseksi.	Tieto, että vaikka kiinalaisilla on omat lähipiirinsä ja yhteisöllisyys toimii kungfutselaisuuden määrittelemän eron tekevän rakkauden sääntöjen mukaan, kiinalaisilla kansana on vahva itsetunto. Kansallistunto ei kohdistu kiinalaisiin ihmisiin, vaan itse valtioon.	Kunnioittamalla kiinalaisten vahvaa kansallistuntoa ottamalla se huomioon kaikessa käyttäytymisessä.	E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi, orientalismi ja kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Suomalaisen suoruuden hyväksikäyttö viestinnässä.	Kulttuurierojen merkityksen vähentämiseksi, kulttuurierojen viestintään ja asenteisiin tuoman vaikutuksen pienentämiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaiset eivät odotakaan suomalaisen osaavan käyttäytyä kuten kiinalaiset. Ymmärrys, että reilulla ja kiinalaisia arvostavalla suoralla suomalaisella käytöksellä voi saavuttaa aivan yhtä hyviä lopputuloksia kuin kiinalaisella käyttäytymisellä, kunhan muistaa selittää pelisäännöt ja varoa kiinalaisten kasvojen menettämistä.	Esim. ilmoittamalla yhteistyötilanteessa, että "Olen suomalainen, enkä osaa maanne tapoja. Tarkoitukseni ei kuitenkaan missään tilanteessa ole loukata teitä ja jos niin käy, se johtuu tietämättömyydestäni". Tai sanomalla yhteistyötilanteessa, että: "Olen kuullut, että maassanne ei sanota asioihin suoraan ei. Meidän maassamme se kuitenkin on tapana. Sopiihan teille, että käytän näissä neuvotteluissa tarpeen mukaan sanaa ei? Tarkoitukseni ei sillä ole loukata teitä". Myös asioiden suoraan sanominen ristiriitaisissa tilanteissa.	D, G	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalismi. Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen nauraminen tilanteessa, jossa hän on epäonnistunut.	Henkilöstöhallinnossa kiinalaisen työntekijän käyttäytymisen ymmärtämiseksi epäonnistumistilanteessa.	Tieto siitä, että kiinalainen usein nauraa silloin kun hän on hämmentynyt.	Tulkitsemalla nauraminen hämmennyksen osoitukseksi tai yksinkertaisesti erilaiseksi tavaksi reagoida tilanteeseen kuin suomalaisilla.	G, H	Viestintäosaaminen: sanaton viestintä ja high context / low context -viestintä. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi, orientalismi ja etnosentrismi. Suhde-toimintataidot: kasvot.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
---	---	--	---	------	---	-------------------------------------

HENKILÖSTÖ JA SEN JOHTAMINEN

Emoyrityksen johtamismenetelmien ja arvojen siirtäminen Kiinassa toimivaan yritykseen.	Yrityksen ja sen henkilöstön johtamiseksi. Yrityskulttuurin rakentamiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaisyri-tyksiä johdetaan toisella tavalla kuin suomalaisyrityksiä. Ymmärrys, että kiinalaisessa kulttuurissa on seikkoja, jotka saattavat tehdä kiinalaiselle työntekijälle vaikeaksi sopeutua suomalaiseen johtamistapaan ja suomalaisiin arvoihin.	Keskustelemalla avoimesti henkilöstön kanssa, tarkistamalla, että työt tehdään sovitulla tavalla ja rohkaisemalla heitä tuomaan esiin omat näkemyksensä asioista. Pyrkimällä edistämään luottamusta yrityk- sessä.	B, E, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtä- men taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Suhde- toimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmär- tämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Emoyrityksen kulttuurin, arvojen ja toimintatapojen siirtäminen Kiinassa toimi- vaan yritykseen.	Yrityksen ja sen henkilöstön johtamiseksi. Yrityskulttuurin rakentamiseksi.	Tieto siitä, että arvoina avoi- muus ja luottamus suomalai- sittain käsitettyinä ovat risti- riidassa kiinalaisen kulttuu- rin kanssa ja avointa ja luot- tavaista henkilöä halveksi- taan ja tätä saa 'huijata'.	Luomalla vahva yrityskult- tuuri keskustelun avulla ja viemällä pikkuhiljaa arvoja eteenpäin käytännön tasol- la.	B, C, E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtä- men taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teo- ria. Kiinalainen totuus. Identiteettierojen ymmär- tämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Yrityskulttuurin rakentaminen.	Yrityksen ja sen henkilöstön johtamiseksi. Yrityskulttuurin rakentamiseksi toivotun laiseksi, noudattamaan suomalaisia arvoja ja työtapoja.	Ymmärrys siitä, että kiinalainen organisaatiokulttuuri toimii eri tavoin kuin suomalainen. Ajatus siitä, että yhteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen suomalaisiin arvoihin ja toimintatapoihin perustuen on mahdollista. Tieto, että halutunlaisen yrityskulttuurin luominen vie aikansa ja on pitkäjänteistä toimintaa. Työntekijöiden vaihtuessa se on aina aloitettava uudestaan alusta.	Luomalla vahva yrityskulttuuri keskustelun avulla ja viemällä pikkuhiljaa arvoja eteenpäin käytännön tasolla.	B, D, E, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintäosaaminen kokonaisuudessaan. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kungfutselainen arvojärjestys.	Yhteiskunnan ja työyhteisön hierarkian ja arvojärjestyksen ymmärtämiseksi.	Ymmärrys kungfutselaisuuden asettamasta arvojärjestyksestä ja siitä, että ihmiset ovat luonnostaan eri arvoisia ja jokaisella on oma paikkansa. Ihmiset toimivat myös tämän paikkansa vaatimalla tavalla.	Johtamalla kiinalaisia työntekijöitä tämän periaatteen mukaan: johtajalla on oma asemansa, aseman asettamat vastuut ja velvollisuudet ja työntekijällä omansa. Olemalla vahva johtaja ja korostamalla johtajuutta.	B, D, E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen määrittämät oikeudet ja velvollisuudet. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalism.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen ajattelun eroaminen suomalaisesta.	Kiinalaisen käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi vuorovaikutustilanteissa.	Kyky ymmärtää, että kiinalainen ajattelu perustuu yhteiskunnan hierarkiseen järjestelmään. Omaaloitteisuuden puute johtuu valtaosin siitä, että kaikkialla on jonkun alainen ja ylempänä on joku, joka määrää. Tämä tuo yhteiskuntaan myös turvaa.	Henkilöstöjohtamisessa ymmärtämällä, että esimies on se, joka on vastuussa ja jota totellaan. Ottamalla opastavan esimiehen rooli.	H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä. Hofsteden määrittämä valtaetäisyys.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten ahkeruuden ja yritteliäisyyden käyttöönotto.	Kiinalaisen henkilöstön tulosjohtamiseen.	Kyky valita kiinalainen henkilökunta, johtaa sitä ja antaa sille oikeat tavoitteet työtävissä.	Ottamalla kiinalaisen henkilöstön yritteliäisyys yrityksen käyttöön kiinnittämällä huomiota tehtävien tavoitteenasetteluun ja pilkkomalla tehtävät sopiviksi kokonaisuuksiksi.	A, B, C, D	Uskontojen ja filosofioiden ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuden kannustama yritteliäisyys.	Konatiivinen alue.
Tehtävien antaminen kiinalaiselle työntekijälle.	Viestinnän molemminpuolisen ymmärtämisen varmistamiseksi.	Tieto, että Kiinassa työtehtävät on annettava yksityiskohtaisesti ja kerrottava, miten työ tehdään. On myös tarkistettava, että työn laajuus on ymmärretty samalla tavalla.	Käymällä tehtäviä annettaessa työntekijän kanssa yksityiskohtaisesti läpi mitä tehdään, miten tehdään ja kuka tekee. Varmistamalla, että asia on ymmärretty, sopimalla aikatauluista ja tarkistamalla suunnitelmat. Valvomalla työn suorittamista.	B, C, D, E, F, H	Viestintäosaaminen. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia.	Konatiivinen alue.

Kungfutselaisuus.	Kiinalaisen kulttuurin ja kiinalaisten henkilöiden toimintatapojen ja käyttäytymisen ymmärtämiseksi.	Kyky ymmärtää kungfutselaisuuden merkitys filosofisena rakennelmana, joka on muokannut kiinalaista kulttuuria, ja sen vaikutusten pysyvyys nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa.	Opiskelemalla kungfutselaisuutta erilaisine ulottuvuuksineen ja ottamalla sen vaikutukset huomioon henkilöstöjohtamisessa.	A, C	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuus kokonaisuutena ja sen yhteydet Hofstedein, viestintäosaamisen sisältöön ja aasialaiseen identiteettiin.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisen ajattelun lyhytjäteisyys verrattuna suomalaiseseen ajatteluun.	Työtehtävien ja -vastuiden antamiseksi tulosjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.	Kyky ymmärtää kiinalaisten työntekijöiden ajattelun lyhytjäteisyyttä verrattuna suomalaisten työntekijöiden ajatteluun työelämässä ja se, että he tarvitsevat erilaista johtamista kuin suomalaiset.	Henkilöstöjohtamisessa pilkkomalla työtehtävät sopiviin osiin, määrittämällä ne selkeästi ja vähentämällä työntekijän horisontaalisia kontakteja työyhteisön valtahierarkiassa. Pitämällä vastuu suurista kokonaisuuksista omilla käsissä. Valvomalla.	A, B, C, E, F, H	Uskontojen ja filosofioiden ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialaisen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kulttuurivalmennuksen hyödyntäminen käytännössä.	Henkilöstön johtamiseksi, sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi, oman kulttuurishokin voittamiseksi.	Kyky soveltaa kulttuurivalmennuskursseilla oppimaansa käytännön jokapäiväiseen elämään ja sisäistää se myös käytännön tasolla. Ymmärrys viestinnän eroista ja suhdverkostojen merkityksestä käytännössä.	Muuttamalla työ- ja johtamistapoja enemmän ihmisiin ja viestintään suuntautuviksi. Keskustelemalla ihmisten kanssa ja pohtimalla heidän käyttäytymisensä syitä.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintätaidot. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalisismi. Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen ajattelun lyhytjäteisyys liittyen vastuun ottamiseen työtehtävistä.	Työtehtävien ja -vastuiden antamiseksi tulosjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla myös tulevaisuudessa; tuloksen parantamiseen tähtäämiseksi	Kyky ymmärtää syitä kiinalaisten työntekijöiden ajattelun lyhytjäteisyydelle verrattuna suomalaisten työntekijöiden ajatteluun. Tieto, että kiinalaiseen yrityskulttuuriin ei kuulu vastuun ottaminen, vaan vastuu on johtajalla.	Henkilöstöjohtamisessa opettamalla kiinalaista henkilöstöä ottamaan vastuuta suuremmista tehtäväkokonaisuuksista ja ajattelemaan työprosessin syy- ja seuraussuhteita.	A, B, E, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän epäonnistuminen työtehtävässä.	Henkilöstön johtamiseksi tilanteessa, jossa on epäonnistuttu.	Tieto siitä, että kiinalainen työntekijä menettää kasvonsa työyhteisössä, jos hänen epäonnistumisensa tulee esiin muiden työntekijöiden edessä.	Keskustelemalla epäonnistumisesta ja siihen johtaneista syistä kahden kesken kiinalaisen työntekijän kanssa.	B, E, F	Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys siitä, että jos ei saavuta yhteistyökumppaneiden ja alaisten luottamusta, toiminta on käytännössä mahdotonta.	Avoimuudella ja rehellisyydellä suhteissa yhteistyökumppaneihin ja alaisiin.	H		Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten henkilöön liittyvä lojaalisuus.	Henkilöstön johtamiseksi ja henkilöstöhallintaan.	Tieto siitä, että kiinalainen työntekijä sitoutuu johtajaan, ei yritykseen. Ymmärrys, että johtajan tulee ansaita tämä kunnioitus omalla käytöksellään. Jos johtaja ei lojaalisuutta saavuta, työntekijän lojaalisuus yritystä kohtaan on heikko ja tämä saattaa johtaa monenlaisiin väärinkäytöksiin ja yrityksiin hyötyä työyhteisössä.	Edistämällä omassa johtajuudessaan kommunikointia, ihmisten ymmärtämistä ja tuntemista ja kykyä samaistua erilaisiin ihmisiin. Olemalla luotettava johtaja, johon työntekijä voi samaistua. Pitämällä johdonmukainen linja henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä.	B, C, D, E, F, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Suhdetoimintaosaaminen: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisten työntekijöiden kohtelevminen tasapuolisesti. Kiinalaisten oma kontrolli.	Henkilöstön johtamiseksi ja pitämiseksi tyytyväisenä.	Ymmärrys siitä, että kiinalaisten työntekijöiden mielestä on hyvin tärkeää, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikille annettaisiin yhtä paljon, vaan sitä, että kaikille annetaan ansioiden mukaan. Tieto, että tässä suhteessa työntekijöiden sisäinen kontrolli on vahva.	Noudattamalla oman yrityksen yrityskulttuurin määrittelemää linjaa työntekijöitä kohdellaessa.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen määräämät oikeudet ja velvollisuudet. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Ulkokiinalaisten työntekijöiden asema yrityksessä yrityksen toiminnan jatkuessa.	Henkilöstörakenteen muodostamiseksi sellaiseksi, että kaikki kiinalaiset työntekijät ovat mannerkiinalaisia ja samoilla työsopimuksilla töissä. Mannerkiinalaisten työntekijöiden motivoimiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaisessa työyhteisössä ei asioita voi pitää salassa. Ulkokiinalaisten ekspatriaattistatus ja -palkka on myös mannerkiinalaisten tiedossa.	Käytännöllä, että kun ulkokiinalaiset, ekspatriaattistuksella ja -palkalla olevat työntekijät ovat tehneet tehtävänsä, he lähtevät ja mannerkiinalaiset jatkavat omalla työntekijästatuksellaan työtehtäviä. Myös sillä käytännöllä, että ulkokiinalaisia ei ylennetä, vaan ylennykset annetaan mannerkiinalaisille työntekijöille.	A	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

Länsimaisen ekspatriaatin sosiaalinen verkottuminen kiinalaisessa yhteiskunnassa.	Kiinalaisessa toimintaympäristössä kiinalaisen kulttuurin huomioon ottamiseksi ja hyödyntämiseksi.	Kyky ymmärtää, ettei suomalainen ekspatriaatti varsinaisesti 'oikeaa Kiinaa' näekään, koska sosiaalinen verkottuminen tapahtuu yleensä muiden länsimaalaisten tai ulkokiinalaisten kanssa. Myös kiinalainen kulttuuri on erilaista eri puolilla Kiinaa.	Valitsemalla mannerkiinalaisia henkilöitä olemaan yhteyksissä yrityksen ulkopuolisten kiinalaisten kanssa ja yrityksen keskihohtoon johtamaan kiinalaisia työntekijöitä. Luottamalla heidän asiantuntemukseensa kiinalaisen kulttuurin suhteen, kuitenkin valvontaa unohtamatta niin, että tehtaan ylin johto ja controller ovat eurooppalaisia.	A, B, E, F	Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin, orientalismi ja Kristevan muukalaisuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: etninen identiteetti ja aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Ulkokiinalaisten työntekijöiden asema yrityksessä.	Tiedon opettamiseksi ja siirtämiseksi mannerkiinalaisille työntekijöille.	Ymmärrys siitä, että ulkokiinalaisilla on kiinankielen taitonsa ja kulttuurisen taustansa vuoksi paremmat mahdollisuudet onnistua viestinnässä mannerkiinalaisille kuin suomalaisilla.	Käyttämällä ulkokiinalaisia sillanrakentajina kulttuuristen esteiden murtamiseen ja työn opettamiseen mannerkiinalaisille työntekijöille.	A	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisen henkilöstön käyttö johtajistossa.	Kiinalaisen johtajiston käyttöön liittyvien riskien ymmärtämiseksi.	Kyky ymmärtää, että kiinalaisen palkkaaminen esimiesasemaan on yritykselle paitsi vahvuus, myös riski, koska hän saattaa saavuttaa henkilöstön luottamuksen ja ohjata heitä myös yrityksen kannalta epätoivottuun suuntaan.	Keskustelemalla kiinalaisen esimiehen kanssa useaan otteeseen yrityksen arvoista ja toimintatavoista, toistamalla ja tarkkailemalla tämän toimintaa. Ajamalla pitkäjänteisen keskustelun avulla yrityksen toivomat toimintatavat läpi.	B, C	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen asettamat lojaalisuussäännöt. Suhdetoimintaosaaminen: kasvot. Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisten työntekijöiden lojaalisuus.

Kiinalaisten työntekijöiden vaihtuvuuden minimoimiseksi ja henkilöstön johtamiseksi.

Ymmärrys siitä, että kiinalainen työntekijä ei ole lojaali organisaatiolle, poliittiselle puolueelle tai kirkolle, vaan guanxin välityksellä henkilöille, joihin heillä on guanxisuhde.

Esim. palkkaamalla henkilöstöjohtamiseen kiinalaisia johtajia, jotka pystyvät osoittamaan henkilökoh- taista välittämistä ja kiina- laisen hengen mukaisesti 'ottamaan henkilöstön hal- tuunsa', jonka jälkeen työn- tekijät ovat lojaaleja hänelle. Hyväksymällä tilanne, että varsinaista lojaalisuutta yritystä kohtaan ei välttä- mättä ole. Pyrkimällä ra- kentamaan yrityskulttuuris- ta työntekijöille houkuttele- va esim. vallan ja vastuun jakamisen keinoin ja osoit- tamalla, että ansaitsemalla luottamuksen pääsee ete- nemään työssä.

A, C,
E, F, G

Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämi- sen taito: kungfutselaisuus- teen liittyvä arvohierarkia ja sen asettamat lojaali- suussäännöt. Suhdetoi- mintaosaminen: guanxi ja kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aa- sialainen identiteetti. Toi- seuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi, orientalismi.

Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen johtajan johtamistapa.	Kiinalaisen johtajiston kouluttamiseksi ymmärtämään suomalaisen yrityksen arvot ja toimintatavat.	Tieto siitä, että kiinalainen johtaja perustaa johtamistansa kungfutselaisuuden asettamalle arvojärjestykselle ja hänen oma päämääränsä ei välttämättä ole yrityksen etu, vaan oman arvoaseman kohottaminen. Työntekijät ovat alempiarvoisia ja heitä saa kohdella heidän arvonsa mukaisella tavalla.	Keskustelemalla kiinalaisen esimiehen kanssa useaan otteeseen yrityksen arvoista ja toimintatavoista, toistamalla ja tarkkailemalla tämän toimintaa. Ajamalla väsyttämisen keinoin yrityksen toivomat toimintatavat läpi. Kohtelemalla itse kiinalaisia työntekijöitä tasa-arvoisesti ja hyvin.	E, G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen asettamat lojaalisuussäännöt. Suhdetoimintaosaaminen: kasvat. Viestintäosaaminen kokonaisuuksina. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Henkilöstön ja myös johtajiston kiinalaistaminen.	Henkilöstörakenteen muodostamiseksi sellaiseksi, että kaikki kiinalaiset työntekijät ovat mannerkiinalaisia ja samoilla työsopimuksilla töissä. Suomalaisien arvojen, erityisesti tasa-arvoisuuden jalkauttamiseksi yritykseen. Henkilöstön sitouttamiseksi ja sen vaihtuvuuden minimoimiseksi.	Tieto siitä, että kiinalainen työntekijä sitoutuu johtajaan, ei yritykseen. Kiinalaisen työntekijän on helpompi samaistua kiinalaiseen esimieheen, joka myös ymmärtää kiinalaista kulttuuria ja osaa viestinnän, kuin länsimaalaiseen esimieheen.	Paikallistamalla työtehtäviä kiinalaisille sitä mukaa kuin heidän osaamistasonsa antaa siihen mahdollisuuden. Kohtelemalla kiinalaisia työntekijöitä ja johtajia yhdenvertaisina suomalaisten kanssa.	B, E	Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen asettamat lojaalisuussäännöt.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän motiivit työskennellä ulkomaisessa yrityksessä.	Kiinalaisen työntekijän sitouttamiseksi.	Kyky ymmärtää kiinalaisen työntekijöiden motiiveja työskennellä ulkomaalaisessa yrityksessä. Näitä ovat esim. palkkataso, mahdollisuus koulutukseen ja matkoihin ulkomaille, ruokailu- tai työmatkaetu.	Muokkamalla henkilöstöjohtamista kiinalaisen työntekijöiden työmotivaatiota tukeväksi, esim. tulospalkitsemisen keinoin.	A, H	Toiseuden suvaitsemisen taito: kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin ja kulttuurirelativismi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen henkilöstön sitouttaminen.	Kiinalaisten työntekijöiden vaihtuvuuden minimoimiseksi.	Tieto siitä, että kiinalaista työntekijää motivoi mm. palkka, etenemis- ja koulutusmahdollisuudet, hyvä kohtelu ja yrityksen hyvä maine.	Ansaitsemalla hyvän työnantajan maine käyttämällä hyväksi tietoa kiinalaisten työntekijöiden motivointikeinoista.	A, C, E, F, G	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän palkitseminen.	Henkilöstöjohtamisessa kiinalaisen työntekijän palkitsemiseksi.	Tieto siitä, että hyviä palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi erilaiset bonukset, tulospalkkiot, julkisesti kiittäminen, pienet statusasiat kuten matkapuhelin ja juhlien järjestäminen onnistumisen kunniaksi.	Palkitsemalla työntekijöitä esim. tulokseen liittyen.	B, C, F, G, H	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Suhdetoimintaosaaminen: kasvot.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisten työntekijöiden perheiden ja sisäpiirin huomioon ottaminen.	Kiinalaisten työntekijöiden sitouttamiseksi ja vaihtuvuuden minimoimiseksi.	Ymmärrys yhteisöllisyyden ja perheen merkityksestä Kiinassa.	Ottamalla kiinalaisten työntekijöiden perheet huomioon esimerkiksi järjestämällä heille avoimien ovien päiviä ja ottamalla kiinalaisille työntekijöille vapaaehtoisia lisävakuutuksia. Tukemalla ja hyväksymällä kiinalaisten työntekijöiden keskinäisiä avioliittoja.	A, B, H	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi ja orientalismi. Hofsteden määrittämä yhteisöllisyys.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän palkitseminen ja sitouttaminen.	Henkilöstöjohtamisessa kiinalaisen työntekijän palkitsemiseksi ja sitouttamiseksi.	Ymmärrys siitä, että rahaakin vahvempi keino palkita ja sitouttaa kiinalaista työntekijää on ylentää tämä. Tämä antaa hänelle kasvoja työyhteisössä ja myös työyhteisön ulkopuolella.	Järjestämällä työorganisaation keskijohtoon enemmän eri arvoisia työtehtäviä, jotta on 'paikkoja mihin ylentää'.	E, F	Uskontojen ja filosofioiden ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen sisältyvä arvohierarkia. Suhdetoimintaosaaminen: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.

Kiinalaisen työntekijän palkitseminen ja sitouttaminen.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys henkilöstön pysyvyyden merkityksestä.	Sitouttamalla kiinalaista henkilöstöä hyvän yrityshengen luomisella, tulokseen sidotuilla palkkioilla ym. pienillä bonuksilla.	A, H		
Kiinalaisen työntekijän sanktioiminen.	Henkilöstön johtamiseksi, yhteisten pelisääntöjen laatimiseksi.	Ymmärrys siitä, että työsuopimuksessa pitää olla kirjattuna myös mahdolliset sanktiot niiden tilanteiden varalle, kun työntekijä käyttäytyy väärin.	Sopimalla sanktioihin liitetyistä säännöistä ja niiden muodoista jo työsuhteen alkaessa. Pitämällä säännöt kaikilla työntekijöillä samoina. Sopivia sanktioita ovat erilaiset varoitukset tai pienet raharangaistukset, irtisanominen on kuitenkin viimeinen keino.	E	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Suomalaisten korkeat laatuvaatimukset.	Toiminnan laadun takaamiseksi ja työkulttuurin muodostamiseksi ja yllä pitämiseksi.	Tieto, että suomalaisyrityksen korkeimmista mahdollisista laatustandardeista kiinni pitäminen ei ole kiinalaisissa yrityksissä tavallista. Ymmärrys, että kiinalaiset haluavat kuitenkin aina olla parhaita siinä, mitä he tekevät.	Pitämällä kiinni korkeimmista laatustandardeista ja käyttämällä sitä hyväksi yrityskulttuurin luomisessa, koska kiinalaiset työntekijät ovat yleensä edustamansa yrityksen korkeista laatustandardeista.	B	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen työntekijän joustaminen työyhteisössä.	Kiinalaisen työntekijän johtamiseksi, viestinnän ymmärtämiseksi.	Tieto, että kiinalainen työntekijä on työelämässä joustava, mutta saattaa olla itsepäinen. Työaikojen suhteen hän on joustava, mutta ruokajoista ei tingitä. Yrityksessä, jonka käytäntöön kuuluvat päiväunet, nukkumisesta ei tingitä. Uuden käytännön käyttöönotossa itsepäisyys saattaa näkyä siten, ettei työn suullisesti sovitusta suoritamisesta pidetä kiinni, vaan työntekijä tekee itsepäisesti omalla tavallaan.	Valvomalla työntekijän toimintaa ja toistamalla annetut ohjeet niin monta kertaa, että asia alkaa sujua halutulla tavalla. Myöntymällä asioissa, jotka eivät ole niin tärkeitä.	A, B, E, F, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja sen määrittämät, arvoasemaan kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä ja sanaton viestintä. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Konatiivinen alue.
Kiinalaisen työntekijän uppiniskaisuus tilanteessa, jossa hän on mielestään oikeassa.	Kiinalaisen työntekijän toiminnan ymmärtämiseksi.	Tieto siitä, että jos kiinalainen työntekijä mielestään osaa jonkun asian, hän tekee asian omalla tavallaan. Esimies ei välttämättä voi tehdä mitään tilanteen muuttamiseksi. Kiinalainen työntekijä ei ehkä sano, että hän ei tee tehtävää, mutta se ilmenee ajan myötä.	Valvomalla työntekijän toimintaa ja toistamalla annetut ohjeet niin monta kertaa, että asia alkaa sujua halutulla tavalla. Joskus asialle ei voi tehdä yhtään mitään.	B, E	Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä ja sanaton viestintä. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisten työntekijöiden suhtautuminen toisiinsa tilanteessa, jossa joku työntekijä on alisuoriutuja.	Kiinalaisten työntekijöiden johtamiseksi ja heidän keskinäisen solidaarisuutensa ymmärtämiseksi.	Ymmärrys, että kiinalaiselle tärkein asia on hänen lähipiirinsä: perhe ja hänen omaamansa suhdeverkosto. Mitä kauemmaksi lähipiiristä mennään, sen tunteettomammin henkilön suhtaudutaan. Lähipiiriin kuuluttomia kohtaan voidaan olla hyvinkin tunteettomia. Työelämässä alisuoriutujaa ei suojella, vaan tästä pyritään pääsemään eroon.	Tuntemalla valtansa ja vastuunsa johtamistilanteessa. Tietoa työntekijöiden kompetenssista saa hyvin, mutta sen totuusarvo on pääteltävä itse. Huomioimalla tilanteiden kontekstisidonnaisuuden ilmiäntilanteessa: ilmiantaja ei aina sano koko totuutta.	B, E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä eron tekevä rakkaus. Suhdetoimintataidot: guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Viestintätaidot: high context / low context -viestintä.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten työntekijöiden toistensa ilmiantamisen kulttuuri.	Kiinalaisten työntekijöiden johtamiseksi ja heidän keskinäisen solidaarisuutensa ymmärtämiseksi.	Ymmärrys, että kiinalaiseen kulttuuriin ei kuulu avoimuus eikä luottamus suomalaisittain ymmärrettyinä. Sen sijaan se mahdollistaa kantelemisen toisista ihmisistä, toisten ihmisten ilmiantamisen, joka tapahtuu usein nimettömästi.	Olemalla ottamatta huomioon nimettömiä ilmiantoja ja perustelemalla, ettei se kuulu yrityksen arvojen mukaiseen toimintaan. Käsittelemällä asialliset ilmiannot asiallisella tavalla. Opettamalla käytännön tasolla yrityksen arvoja työntekijöille toimimalla johdonmukaisesti.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä eron tekevä rakkaus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten työntekijöiden toistensa suojelemisen kulttuuri silloin, kun joku epäonnistuu työtehtävässä.	Kiinalaisten työntekijöiden johtamiseksi ja kasvojen suojelemiseksi.	Ymmärrys siitä, että kiinalaiset työntekijät suojelevat toistensa kasvoja.	Tarkkailemalla toimintaa yrityksen sisällä ja tulkitsemalla erilaisia vuorovaiikutustilanteita kuuntelemalla myös nonverbaalia viestintää. Suhtautumalla epäonnistumiseen hienovaraisesti ja pyrkimällä suojelemaan ko. henkilön kasvoja, jos asia kuitenkin tulee ilmi.	G	Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Viestintätaidot: high context / low context -viestintä ja sanaton viestintä.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaiseen kuukalenteriin ja kansanuskoon mukautuminen.	Yrityksen toimintojen turvaamiseksi, henkilöstön sitouttamiseksi ja pitämiseksi tyytyväisenä. Viestimiseksi henkilöstölle, että tietää heidän kulttuuristaan ja kunnioittaa sitä.	Tieto siitä, että kiinalaisten kansanusko on vahva. Jos kiinalaisten mielestä jonkin projektin tai toiminnon aloittamisen ajankohta ei ole kiinalaisen kuukalenterin mukaan oikea, ajankohta kannattaa siirtää.	Ottamalla huomioon kiinalaisten työntekijöiden kansanusko ja toimimalla sen asettamien vaatimusten mukaan.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kiinalainen kansanusko, animismi ja kuukalenteri. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaiseen kansanuskoon mukautuminen.	Yrityksen toimintojen turvaamiseksi, henkilöstön sitouttamiseksi ja pitämiseksi tyytyväisenä. Viestimiseksi henkilöstölle, että tietää heidän kulttuuristaan ja kunnioittaa sitä.	Tieto siitä, että kiinalaisten kansanusko on vahva. Ymmärrys hyvien ja pahojen henkien olemassaolosta ja siitä, että ne voivat saada aikaan hyviä tai pahoja asioita. Tieto, että ne asuvat vedessä ja osaavat kulkea vain suoraan: niiden kulkua voidaan rajoittaa rakentamalla tiet mutkaisiksi tai rakentamalla seiniä strategisesti oikeisiin paikkoihin.	Ottamalla huomioon kiinalaisten työntekijöiden kansanusko ja toimimalla sen asettamien vaatimusten mukaan. Käyttämällä fengshui-konsulttia apuna rakentamiseen liittyvissä asioissa.	B	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kiinalainen kansanusko, animismi, esisien palvonta ja fengshui.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaiseen kansanuskoon mukautuminen.	Virheiden välttämiseksi yrityksen markkinoinnissa ja ulkoisessa kuvassa.	Tieto siitä, että kiinassa suositetaan numeroa 8 ja vältetään numeron neljä. Numeroa neljä vältetään siksi, että sana 'neljä' lausutaan samalla tavoin kuin sana 'kuolema'.	Suosimalla numeroa 8 ja välttämällä numeroa neljä kaikissa mahdollisissa yritykseen liittyvissä yhteyksissä, esimerkiksi puhelinnumeroissa, tuotteen mallinumeroissa jne.	F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kiinalainen kansanusko kokonaisuutena.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys kiinalaisen kansuskon voimakkuudesta.	Esimerkiksi tarkastamalla kiinalaisesta kuukalenterista suotuisa päivä aloittaa projekti tai järjestää iso tapahtuma. Järjestämällä juhlapäivinä ilotulitus pahojen henkien karkottamiseksi. Rakentamalla teihin mutkia pahojen henkien kulun estämiseksi tai muita esteitä niiden liikkumisen pysäyttämiseksi.	B		
Kiinalaisten suhtautuminen aikaan.	Oikeaksi suhtautumiseksi aikatauluihin.	Ymmärrys siitä, että kiinalaisilla on syklinen aikakäsitys, mutta he silti pitävät kiinni työajoista.	Suhtautumalla työaikaan ja siitä kiinni pitämiseen aivan kuten suhtautuisi niihin Suomessakin.	B, D	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisten suhtautuminen aikaan.	Oikeaksi suhtautumiseksi aikatauluihin ja aikataulujen tekemisen ennakointiin.	Ymmärrys siitä, että kiinalainen syklinen aikakäsitys saattaa näkyä työelämässä erilaisten projektien aikataulujen venymisenä ja sovittujen työtehtävien aikataulujen viivästymisenä.	Esim. aikatauluttamalla erilaiset projektit niin, että viivästymiset aikatauluissa eivät kaada koko projektia. Koettamalla pitkäjänteisen keskustelun avulla saada toimintatavan muuttamaan.	E, H	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

KIINALAINEN TOTUUS

Korruptio ja lahjonta Kiinassa.

Yrityksen arvojen ja eettisten toimintatapojen toteuttamiseksi.

Tieto siitä, että guanxiin kuuluva lahjojen ja palvelusten vaihto on kiinalaiseen kulttuuriin sisään rakennettu seikka, jolla ei välttämättä ole tekemistä suomalaisittain ajatellun korruption tai lahjonnan kanssa. Rajanveto näiden välillä saattaa kuitenkin olla vaikeaa. Yleinen tapa järjestää lahjojen anto bisnessä on erilaiset komissiot, jotka ovat yleisiä vastineita tuotteen tai palvelun toimitamisesta.

Tekemällä yritykselle toimintaohjeistus rajan vetämiseksi eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä. Vetoamalla raja siihen, mikä on itselle ja yritykselle eettistä toimintaa ja mikä ei.

D, E, F, G, H

Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Toiseuden suvaitsemisen taito: kulttuurirelativismi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.

Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Korruptio ja lahjonta Kiinassa.

Yrityksen toimintaedellytysten säilyttämiseksi. Yhteistyökumppaneiden kasvojen suojelemiseksi.

Tieto siitä, että Kiinan hallitus pyrkii kitkemään maasta korruption ja siitä kiinnijäämisestä seuraa ankara rangaistus. Kiinalaisen jäädessä kiinni korruptiosta seurauksena saattaa olla kuolemanrangaistus.

Siten, että kun yritys alkaa selvittämään jotain toimintaansa liittyvää epäselvyyttä, johon saattaa liittyä muiden tahojen välistä korruptiota, selvitteleminen kannattaa aloittaa mahdollisimman matalalta, alimman mahdollisen virkamiehen kautta. Tämä siksi, että korkeampi virkamies saattaa itse olla sekaantunut asiaan, jolloin vaarana on hänen kasvojensa menetys ja pahimmassa tapauksessa kiinni jäämisensä poliisille.

G

Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.

Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Lahjojen antaminen suhde-toiminnassa, korruptio.	Yrityksen arvojen ja eettisten toimintatapojen toteuttamiseksi. Yrityksen hyvän maineen säilyttämiseksi ja pysymiseksi poissa hankaluuksista.	Ymmärrys siitä, että korruption ja guanxin välinen suhde on epämääräinen ja jotkut kiinalaiset osapuolet saattavat yrittää hyötyä siitä houkuttelemalla yritystä korruption guanxin varjolla. Tieto, että bisneksen tekeminen Kiinassa onnistuu ilman korruptiotakin. Korruptio-toiveet saatetaan esittää varsin suoraan. Antautumalla korruption suomalainen yritys järjestää itsensä negatiiviseen guanxisuhteeseen kiinalaisosapuolen kanssa, koska molemmat osapuolet tietävät tehneensä lain vastaisesti ja voivat antaa toisensa ilmi.	Määrittämällä yritykselle selkeät toimintasäännöt siitä, mikä yrityksen kannalta on sopiva lahjojen antamisen tapa ja muoto. Pitämällä yrityksen sisäistä tarkastusta mittarina epäselvissä tilanteissa.	E, F	Suhdetoimintataidot: guanxi ja kasvot. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinassa toimivan ylimmän suomalaisjohtajan vaihto.	Uuden johtajan sisäänajamiseksi yrityksen yrityskulttuuriin. Sen tilanteen välttämiseksi, että kiinalaiset alaiset yrittävät hyötyä johtajan vaihdoksesta ja mahdollisesta tiedon siirtymisongelmasta.	Tieto siitä, että kiinalaiseen opportunistiin ja totuuden käsitykseen sisältyy mahdollisuus oman edun tavoitteluun. Oman edun tavoittelu on sallittua silloin kun se on mahdollista.	Esim. suomalla uudelle johtajalle riittävän pitkä aika työskennellä yhdessä entisen johtajan kanssa ja tekemällä vaihdon mahdollisimman julkisesti; että kiinalaiset alaiset näkevät tilanteen käytännössä. Myös pitämällä johtajan ja alaisen väliset suhteet kunnossa.	E, F	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen kulttuurin tuntemisen merkitys.	Kulttuuriin liittyvän tiedon hyödyntämiseksi liiketoiminnassa.	Tieto siitä, että kulttuurin tunteminen riittävän käytännöllisellä tasolla auttaa yrityksen liiketoimintaa. Kiinalaiset tietävät, että emme suomalaisina tunne heidän kulttuuriaan eivätkä he odotakaan suomalaisilta kiinalaista vaan suomalaista käyttäytymistä. Kiinalaiseen kulttuuriin liittyvän tiedon käyttö on kuitenkin rajallista ja kontekstisidonnaista, koska jokainen Kiinassa toimiva yritys on erilainen.	Ottamalla kulttuurin tieto huomioon ja hankkimalla sitä esim. neuvotteluihin liittyvistä asioista, 'huijaamisesta' (kiinalaisen totuuden eroamisesta suomalaisesta) ja aikataulutukseen liittyvistä asioista. Käyttäytymällä muuten kiinalaisessa bisneselämässä hyvien suomalaisten liiketoimintatapojen mukaisesti.	E, F, G	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan. Suhdetoimintaosaaminen: guanxi ja kasvot. Toisuuden suvaitsemisen taito: kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen totuuden eroaminen suomalaisesta.	Kiinalaisen käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi vuorovaikutustilanteissa.	Kyky ymmärtää, että kiinalaisen käsitys totuudesta eroaa suomalaisesta johtuen yhteiskunnassa vallitsevista pelisäännöistä, yhteiskunnan rakenteesta ja maan historiasta. Totuutta voidaan tulkita monin tavoin ja eri tulkinnoista valitaan itselle edullisin.	Henkilöstöjohtamisessa käsittelemällä ongelmia henkilöistämättä niitä: kuuntelemalla viestinnästä ongelman ydin ja ratkaisemalla se kiinnittämättä huomiota viestin totuusarvoon sen suomalaisessa merkityksessä. Myös tarkailemalla ja tarkastamalla asioiden totuusarvoa valvonnan keinoin.	A, B, C, D, E, F, G	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus, kungfutselaisuuteen liittyvä eron tekevä rakkaus ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Viestintätaidot. Hofsteden kuvaamat syyllisyys- ja häpeäkulttuurit.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen ajattelun eroaminen suomalaisesta.	Kiinalaisen käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi vuorovaikutustilanteissa.	Kyky ymmärtää, että kiinalaisen kulttuurin perusrakenne eroaa suomalaisesta esim. aikakäsityksen, uskollisuuden käsityksen, opportunistin käsityksen ja valehteluun suhtautumisen suhteen. Nämä ovat periytyneet kulttuurin rakenteesta ja historiasta.	Vuorovaikutustilanteissa tarkkailemalla eri henkilöiden käyttäytymistä ja kuuntelemalla heitä.	D, E	Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja kungfutselaisuuteen liittyvä eron tekevä rakkaus ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Vies-tintäosaaminen kokonaisuutena. Hofsteden kuvaamat syyllisyys- ja häpeäkulttuurit. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
--	--	---	--	------	--	-------------------------------------

Kiinalaisen totuuden ja ajattelun eroaminen suomalaisesta.	Kiinalaisen käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi vuorovaikutustilanteissa. Huijatuksi tulemisen estämiseksi, tai ainakin siihen varautumiseksi.	Kyky ymmärtää kiinalaisen ja suomalaisen totuuden eroavaisuuksia. Suomalaisen käsitys asiasta on mustavalkoinen: suomalainen joko valehtelee tai puhuu totta. Kiinalaisen käsityksen mukaan jos ei kerrota totuutta, niin silloin ei valehdellakaan. Asioita, joissa on olemassa vain yksi totuus, on vain muutama, kun Suomalaisessa kulttuurissa lähes kaikki asiat ovat sellaisia. Esitettävässä suora kysymys, se voidaan kiertää epäsuoralla vastauksella, ja silloin ei ole kysymys valehtelemisestä. Usein yritetään puhua niin, että sen voisi tulkita totuudeksi tai valehteluksi. Vastuu puheen tulkinnasta on kuulijalla.	Opettamalla kiinalaisia työntekijöitä antamaan suoriin kysymyksiin suoria vastauksia väsyttämisen keinoin ja tekemällä käytännöstä osan yrityskulttuuria.	E, F	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: uskontojen ja filosofioiden luoma pohja kiinalaiselle arvomaailmalle, erityisesti buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Viestintäosaaminen kokonaisuudessaan.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
--	---	--	---	------	--	-------------------------------------

Kiinalaisen totuuden ja ajattelun eroaminen suomalaisesta.	Kiinalaisen käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi vuorovaikutustilanteissa. Huijatuksi tulemisen estämiseksi, tai ainakin siihen varautumiseksi.	Kyky ymmärtää, että kiinalaisen kulttuurin perusrakenteeseen eroaa suomalaisesta esim. aikakäsityksen, uskollisuuden käsityksen, opportunnismien käsityksen ja valehteluun suhtautumisen suhteen. Etenkin ulkomaalaisen huijaaminen on sallittua. Huijaaminen saattaa ilmetä esim. toimitusten viivästymisinä tai toimitusten puutteellisuuksina tai siinä, että ei toimiteta sitä tavaraa, mistä on sovittu.	Valitsemalla yhteistyökumppaninsa tarkkaan ja valvomalla tarkasti, että sovituista asioista pidetään kiinni. Toisaalta hyväksymällä asia tietyissä mittasuhteissa.	E, F, G, H	Viestintäosaaminen: suhtautuminen aikaan. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvät eron tekevä rakkaus ja arvohierarkia sekä buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Toiseuden suvaitsemisen taito: etnosentrismi, kulttuurirelativismi, orientalisismi ja kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalasiin.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen totuuden ja ajattelun eroaminen suomalaisesta, suhtautuminen huijaukseen.	Kiinalaisen käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi vuorovaikutustilanteissa. Huijatuksi tulemisen estämiseksi, tai ainakin siihen varautumiseksi.	Kyky ymmärtää, että tietyissä tilanteissa huijaaminen tai vastapuolen erehdyttäminen on sallittua ja jopa kunnioitettavaa. Lähipiiriin kuuluva ihmistä ei huijata, mutta lähipiiriin kuulumatonta saa huijata. Hyvin huijaavaa henkilöä kunnioitetaan tehokkaana ihmisenä. Totuus on siis käytännönläheinen.	Rakentamalla suhteensa luottamuksen perusteelle. Valvomalla yrityksessä tapahtuvaa toimintaa. Ottamalla huomioon huijatuksi tulemisen mahdollisuus ja varautumalla siihen.	G, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen kuuluvat eron tekevä rakkaus ja arvohierarkia sekä buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Suhdetoimintataidot: kasvot ja guanxi.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.

Kiinalaisen totuuden eroaminen suomalaisesta, suhdautumisen vastuun ottoon.	Sovituista asioista kiinni pitämiseksi ja niiden todentamiseksi tarpeen vaatiessa.	Tieto siitä, että kiinalainen ei välttämättä aina ota vastuuta asioista, joista on jo sovittu tai joissa hän on esim. antanut asiantuntijalausannon. Hän saattaa myöhemmin väittää sanoneensa toisin. Toisaalta myös ymmärrys siitä, että sopimusten tulkitsemiseenkin vaikuttaa eri osapuolten ajatustapa ja kulttuurinen tausta. Aina ei ole kyse huijaamisesta.	Tekemällä erilaisista kokouksista ja muista neuvottelutilanteista muistion, jonka jokainen läsnä ollut allekirjoittaa. Muistiosta voi myöhemmin tarkastaa, mitä on sovittu. Myös sopimukset kannattaa tehdä kaksikielisesti (kiina ja englanti), jotta niistä on helppo tarkistaa tarkka sanamuoto eri tulkintamahdollisuuksien ilmetessä.	H	Viestintäosaaminen: high context / low context -viestintä ja hiljaisuus ja kuunteleminen. Suhdetoimintataidot: kasvot. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Oikean joint venture-kumppanin valitseminen.	Oikean joint venture -kumppanin valitsemiseksi.	Tieto siitä, että ainakin aiemmin kiinalaisilla oli tapana osoittaa ulkomaisille yrityksille 'väärä' partneri (ei esim. oman toimialan) tarkoituksena siirtää teknologia Kiinaan, asettaa firma konkurssiin ja siirtää saatu teknologia 'oikean' yrityksen käyttöön.	Tekemällä taustatyöt kunnolla, etsimällä itse kumppania esim. oman alan messuilta jne.	G	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Tietotaidon suojaaminen.	Yrityksen tietotaidon suojelemiseksi ja toiminnan jatkuvuuden edistämiseksi Kiinassa. Sen estämiseksi, että kiinalaiset perustaisivat kilpailevan yrityksen ja veisivät tietotaidon tai työntekijät yritykseltä.	Ymmärrys siitä, että Kiina ei ole suonut ulkomaisille yrityksille mahdollisuuksia hyvän hyvyttään, vaan että he pyrkivät myös hyötymään ulkomaisten yritysten tietotaidosta. Tieto myös siitä, että työntekijöillä saattaa olla opportunistisia ajatuksia hyötyä yrityksestä kopioimalla tuote tai tuotteen tekotapa.	Pilkkomalla yrityksen toiminnot osiin siten, ettei tietotaito kokonaisuudessaan paljastu työntekijöille. Erilaisin turvatoimin pyrkimyksenä estää vakoilu.	A, C, D, F, G, H	Suhdetoimintataidot: guanxi. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.

Tietotaidon suojaaminen.	Yrityksen tietotaidon suojelemiseksi ja toiminnan jatkuvuudeksi Kiinassa pyrkimyksenä estää se, että kiinalaiset vievät yritykseltä tietotaidon tai osaavan henkilöstön.	Ymmärrys siitä, että kun kiinalaiset oppivat itse tekemään tuotetta, on olemassa mahdollisuus, että yritys ajetaan konkurssiin ja tietotaito viedään.	Hyväksymällä riskin olemassaolo ja huolehtimalla turvatoimista.	G	Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Emoyrityksen kulttuurin, arvojen ja toimintatapojen siirtäminen Kiinassa toimivaan yritykseen.	Yrityksen ja sen henkilöstön johtamiseksi. Yrityskulttuurin rakentamiseksi.	Tieto siitä, että arvoina avoimuus ja luottamus suomalaisittain käsitettyinä ovat ristiriidassa kiinalaisen kulttuurin kanssa ja avointa ja luottavaista henkilöä halveksitaan ja tätä saa 'huijata'.	Luomalla vahva yrityskulttuuri keskustelun avulla ja viemällä pikkuhiljaa arvoja eteenpäin käytännön tasolla.	B, C, E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutuksen ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen liittyvä arvohierarkia ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.	Affektiivinen ja konatiivinen alue.
Kiinalaisen henkilön käyttäminen tulkkina, myös kulttuuritulkkina erityisesti viestinnässä.	Viestinnän onnistumiseksi erilaisissa viestintätilanteissa, toivotun sanoman lähettämässä onnistumiseksi.	Ymmärrys siitä, että suomalainen ja kiinalainen tapa viestiä ja ymmärtää viestit eroavat toisistaan. Kiinalaiset eivät helposti sano ei ja negatiivisista asioista ei mielellään puhuta. Tieto myös siitä, että kiinalainen luottohenkilö saattaa suodattaa tietoa em. asioihin liittyen.	Käyttämällä kiinalaista, englantia puhuvaa henkilöä tulkkina, myös kulttuuriin liittyvänä sovittelijana viestintätilanteissa sitä mukaa, kuin hänen ymmärryksensä suomalaisesta ajattelumalista on kasvanut riittäväksi.	F	Viestintäosaaminen kokonaisuutena. Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuuteen ja taolaisuuteen liittyvä harmonian vaatimus ja buddhalaisuuteen liittyvä kahden totuuden teoria. Kiinalainen totuus.	Konatiivinen alue.

KIINA-TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Yritysjohtajan Kiina-kokemuksen hyödyntäminen muille yrityksille.	Suomalaisen yritysjohtajan Kiinassa hankkiman kokemuksen hyödyntämiseksi käytännössä.	Tieto, että kokemus on Kiinassa toimimisessa tärkein osaamista tuottava asia. Usko siihen, että kokemusta on siirrettävissä.	Toimimalla neuvonantajana muille suomalaisyrityksille, jotka ovat hakeutumassa Kiinan markkinoille. Toimimalla tarpeen mukaan heidän hallituksessaan.	E, F, G	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Yritysjohtajan Kiina-kokemuksen hyödyntäminen yrityksen sisällä.	Suomalaisen yritysjohtajan Kiinassa hankkiman kokemuksen hyödyntämiseksi käytännössä. Yrityksen Kiinan ja Suomen toimintojen yhteistyön helpottamiseksi ja yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.	Tieto, että kokemus on Kiinassa toimimisessa tärkein osaamista tuottava asia. Usko siihen, että kokemusta on siirrettävissä.	Yrityksen Kiinan toimintojen laajentuessa kouluttamalla yrityksen Suomen puolta Kiinaan liittyvistä asioista päämääränä, että kiinalaiset ja suomalaiset työntekijät kommunikoivat yhteistyössä keskenään ilman, että Kiinassa toimiva yritysjohtaja toimii välikätenä. Järjestämällä koulutusta perustuen oman yrityksen case-esimerkkeihin sekä onnistumisiin että etenkin epäonnistumisiin liittyen. Ottamalla myös yrityksen hallitus mukaan koulutusryhmään.	E	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

Yritysjohtajan Kiina-kokemuksen hyödyntäminen. Virheistä oppiminen.	Suomalaisen yritysjohtajan Kiinassa hankkiman kokemuksen hyödyntämiseksi käytännössä. Tiedon jakamiseksi muille suomalaisyrityksille ja kaupan ja hallinnon alan opiskelijoille.	Tieto, että kokemus on Kiinassa toimimisessa tärkein osaamista tuottava asia. Usko siihen, että kokemusta on siirrettävissä. Ymmärrys, että virheistä kannattaisi keskustella avoimesti ja käsitellä niihin johtaneet syyt ja seuraukset, jotta ei toistettaisi samoja virheitä monta kertaa.	Järjestämällä case-tyyppistä koulutusta, jossa Kiinassa toimivat suomalaiset yritysjohtajat kouluttaisivat erilaisten oikeiden casejen analysoinnin avulla.	E, F, H	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Yritysjohtajan Kiina-kokemuksen hyödyntäminen yrityksen sisällä.	Suomalaisen yritysjohtajan Kiinassa hankkiman kokemuksen hyödyntämiseksi käytännössä yrityksen sisällä.	Tieto, että kokemus on Kiinassa toimimisessa tärkein osaamista tuottava asia. Usko siihen, että kokemusta on siirrettävissä. Ymmärrys, että virheistä kannattaisi keskustella avoimesti ja käsitellä niihin johtaneet syyt ja seuraukset, jotta ei toistettaisi samoja virheitä monta kertaa.	Siirtämällä edellisen yritysjohtajan kokemuksia seuraajalle mm. käymällä läpi työntekijöitä ja seikkoja, joihin kunkin kohdalla kannattaa käyttää aikaa.	F	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Yritysjohtajan Kiina-kokemuksen hyödyntäminen.	Suomalaisen yritysjohtajan Kiinassa hankkiman kokemuksen hyödyntämiseksi.	Tieto, että kokemus on Kiinassa toimimisessa tärkein osaamista tuottava asia. Usko siihen, että kokemusta on siirrettävissä. Erityisesti ymmärrys siitä, että kiinalaiseen kulttuuriin liittyvistä negatiivisista asioista tulisi keskustella julkisesti.	Kouluttamalla Kiinaan lähtevien yrityksen edustajia, alan opiskelijoita ja muita asiasta kiinnostuneita. Kiurjoittamalla aiheesta. Puhumalla avoimesti kaikista Kiinan kulttuuriin liittyvistä ulottuvuuksista, myös niistä, jotka johtavat negatiiviseen käyttäytymiseen bisneselämässä.	G	Kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen alue.

Miten Kiinan kulttuuriin liittyvää tietoa voisi kasvat- taa Suomessa.	Kulttuurisen tiedon saamiseksi ja yhteyksien rakentamiseksi pitkällä tähtäimellä.	Ymmärrys, että suomalainen yritysmaailma tarvitsee paitsi suomalaisia Kiina-osaajia, myös kiinalaisia Suomi-osaajia.	Siten, että Suomeen otetaan avomielisesti kiinalaisia opiskelemaan siinä tarkoituksessa, että osa heistä jäisi yhteydenrakentajiksi Suomen ja Kiinan välillä.	F	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.
Kuinka kulttuuriin liittyvää tietoa voi hyödyntää yrityksen toiminnassa?	Kulttuurisen tiedon ja kokemuksen levittämiseksi.	Ymmärrys siitä, että kulttuuriin liittyvää tietoa tulee levittää.	Järjestämällä esim. MBA-tasoisista koulutusta yhteistyössä sopivan oppilaitoksen kanssa.	A	Kognitiivinen ja konatiivinen alue.

TUTKIMUKSEN KANNALTA KESKEISIÄ ASIOITA, JOTKA EIVÄT VARSINAISESTI LIITY KULTTUURIKOMPETENSSIIN

Asioiden selvittäminen kiinalaisessa oikeudessa.	Oikeuskäsittelyiden hoitami- seksi.	Tieto siitä, että vaikkakin kiinalaiseen oikeuteen joutumista kannattaa välttää, niin kiinalaiseen oikeusjärjestelmään voi luottaa ja se toimii.	Välttämällä mahdollisuuk- sien mukaan tilannetta, että joutuisi ratkaisemaan asioita kiinalaisessa oikeudessa. Toisaalta myös luottamalla kiinalaiseen oikeusjärjestelmään.	B, G
Oikean markkinasegmentin löytäminen.	Toiminnan aloittamisen, kannattavuuden ja jatkumisen turvaamiseksi.	Tieto siitä, minkälaisilla tuotteilla on Kiinassa markkinoita ja millä hintalaatusuhteella toiminta on kannattavaa. Tieto siitä, että ainoastaan Kiinan valtavan markkinan takia Kiinaan ei kannata mennä, vaan oma markkinasegmentti ja asiakas on tiedettävä jo ennen yrityksen etabloitumista.	Tekemällä markkinatutkimuksen tai sopeuttamalla tuotteen hintalaatusuhdetta markkinoihin sopivaksi. Etsimällä asiakkaita jo ennen yrityksen etabloitumista Kiinaan. Käyttämällä join venture -partnerin suhteita asiakkaiden löytämiseksi.	A, C, E, F, G, H

Oikean tuotteen merkitys.	Toiminnan aloittamisen, kannattavuuden ja jatkumisen turvaamiseksi.	Tieto siitä, minkä hintaluokan tuote Kiinassa menee kaupaksi. Keskitason tuotteet eivät välttämättä mene kaupaksi, vaan tuotteen pitää olla joko halpa, jokaisen kuluttajan tavoitettavissa oleva tai luksustuote.	Tekemällä markkinatutkimuksen tai sopeuttamalla tuotteen hintalaatusuhdetta markkinoihin sopivaksi.	C, E, F, G
Markkina-aseman säilyttäminen.	Toiminnan kannattavuuden ja jatkumisen turvaamiseksi.	Ymmärrys markkinatilanteen mahdollisista nopeistakin muutoksista johtuen kiinalaisten nopeudesta kehittää uusia tuotteita ja uusia käyttäjiä tuotteille.	Seuraamalla aktiivisesti muutoksia markkinatilanteessa ja myös kilpailijoiden toimia.	A, C, E
Yrityksen poliittiset riskit Kiinassa.	Yrityksen olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi Kiinassa.	Ymmärrys poliittisten riskien olemassaolosta: kommunistisen puolueen kyvystä hallita tällä hetkellä tapahtuvaa muutosta valtavan kokoisessa maassa ja alueellisen eriarvoisuuden kasvamista. Myös valuuttariski: renminbin aliarvostus tällä hetkellä.	Seuraamalla maan poliittista tilannetta ja toimimalla sen mukaisesti.	A, B, C, F, H

Poliittinen järjestelmä.	Yrityksen toimipaikan maantieteellisen sijainnin valitsemiseksi Kiinassa.	Ymmärrys kiinalaisten viranomaisten ja valtion organisaatioiden roolista oman yrityksen toiminnan kannalta.	Määrittelemällä, millä tasolla yrityksen liiketoimintapäätökset tehdään. Jos ne liittyvät keskushallinnon päätöksentekoon, yrityksen oikea sijainti on Peking. Jos ne tehdään pikemminkin business-to-business -tasolla, yrityksen oikea sijainti on Shanghai tai Guangzhou, koska ne ovat eniten business-minded paikkoja Kiinassa.	A
Markkinan analyysi.	Yrityksen toimipaikan maantieteellisen sijainnin valitsemiseksi Kiinassa.	Tieto siitä, mikä on oman tuotteen asema markkinoilla, missä sijaitsevat asiakkaat ja mikä on yrityksen suhde paikallis- tai keskushallintoon.	Analysoimalla oma markkina em. seikkojen suhteen ja toimimalla tilanteen vaatimalla tavalla.	A, C
Oikea ajoitus yrityksen siirtymiselle Kiinaan.	Yrityksen Kiinaan siirtymisen oikeaksi ajoittamiseksi.	Tieto siitä, että Kiinan hallitus asettaa viisivuotissuunnitelmia, joissa määritellään seuraavalla viisivuotiskaudella Kiinaan toivotut alat, joita tuetaan paremmin ehdoin kuin epätoivottuja aloja.	Tarkastamalla siirtymissuunnitelmia tehtäessä, onko oman yrityksen toimiala toivottu vai epätoivottu ja mitä ehtoja sen suhteen noudatetaan.	F
Markkinan nopea muuttuminen.	Yrityksen markkina-aseman säilyttämiseksi.	Tieto siitä, että Kiina markkina-alueena kasvaa ja kansainvälistyy ja asiakaskoot kasvavat. Laatuvaatimukset kasvavat ja länsimaista teknologiaa tuodaan maahan.	Analysoimalla oma markkina em. seikkojen suhteen, tarkkailemalla tilanteen kehittymistä ja reagoimalla nopeasti muutoksiin tilanteen vaatimalla tavalla.	B, E

Kiinalaisen henkilöstön rekrytoiminen ja kouluttaminen.	Ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamisen ja henkilöstön saannin jatkuvuuden turvaamiseksi.	Tieto siitä, koulutetaanko oman alan osaajia Kiinassa.	Tekemällä paikallisen ammattikoulun kanssa sopimus ammattitaitoisen työvoiman kouluttamisesta, osallistumalla itse kouluttamiseen ja palkkaamalla valmistuneet opiskelijat yritykseen. Kiertämällä yliopistoissa kertomassa yrityksestä ja palkkaamalla työntekijöitä aluksi harjoittelijoiksi.	A	
Kiinan historiallinen tilanne ja se, millainen muutos siellä on käynnissä.	Kiinalaisen kulttuurin ja kiinalaisten henkilöiden käyttäytymisen ja toimintatapojen ymmärtämiseksi.	Ymmärrys siitä, että kiinalaisen historian ja nykypäivän nopean muutoksen yhdistyminen ei välttämättä murra kiinalaisen kulttuurin arvoja kuin pintapuolisesti.	Tutustumalla kiinan historiaan, filosofioihin ja kiinalaisen kulttuurin eri ulottuvuuksiin. Ymmärtämällä, että Kiinassa perinteet ovat hyvin pitkät ja hyvin syvässä.	A, C, H	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuus, kansanusko, fengshui, taolaisuus ja buddhalaisuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.
Kiinan historiallinen tilanne ja se, millainen muutos siellä on käynnissä.	Kiinalaisen kulttuurin ja kiinalaisten henkilöiden käyttäytymisen ja toimintatapojen ymmärtämiseksi.	Ymmärrys siitä, että vanhat perinteiset arvot ovat murrottuneet Maon ajan kommunismin jälkeisessä arvotyhjössä. Raha on vahva arvo. Myös kiihtyvä vauhti yhteiskunnassa vaikuttaa: yhteisöllisen kulttuurin edustajilla ei enää ole aikaa pitää huolta lähipiiristään.	Etsimällä kiinalaisiin nykyarvoihin sopivia palkitsemisen, kannustimien, johtamisen jne. muotoja.	D, E	Uskontojen ja filosofioiden vaikutusten ymmärtämisen taito: kungfutselaisuus, kansanusko, fengshui, taolaisuus ja buddhalaisuus. Identiteettierojen ymmärtämisen taito: aasialainen identiteetti.

Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Tieto, että yrityksen on oltava tosissaan siirtyessään Kiinaan. Emoyrityksen tuki on ratkaisevan tärkeä.	Ottamalla nämä asiat huomioon yrityksen toimintaa suunniteltaessa ja jatkettaessa.	C, F, G
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Tieto siitä, että tuotteen on oltava oikea ja sille on oltava markkina.	Joko viemällä tuotteen sellaisena kuin se on ja löytämällä sille valmis markkinasegmentti tai sopeuttamalla tuote sellaiseksi, että sille löytyy markkinat vähän kovemalla hintakilpailulla.	A, C, E, F
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Tieto siitä, että markkina muuttuu nopeasti ja jatkuvasti. Kilpailu on kovaa ja tuotekehitys vahvaa.	Seuraamalla markkinan muuttumista jatkuvasti ja muuttamalla omaa toimintaa sen mukaisesti.	D, F
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Tieto siitä, että organisaation toimivaksi saaminen ja suhdverkoston luominen vie aikaa. Aikajänne toiminnan aloittamisesta sen kannattavaksi tulemiseen on pidempi kuin esimerkiksi Suomessa. Tämä tietää toiminnan alkuvaiheisiin kustannuksia.	Varaamalla toiminnan aloittamiseen riittävästi aikaa ja rahoitusta. Tekeillä suhdetoimintatyötä.	C, E
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Tieto siitä, että sopimusten on oltava hyviä ja niiden tekemiseen kannattaa panostaa aikaa ja myös maksaa asiantuntija-avusta. Yrityksen aloittamisvaiheessa on oltava riittävästi rahoitusta.	Järjestämällä rahoitus kuntoon ja huolehtimalla asiantuntija-avun saannista. Panostamalla hyvien sopimusten tekemiseen.	G, H

Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys siitä, että joint venture -muotoisessa yrityk- sessä sopimus kumppanin kanssa on tehtävä huolella. Kumppanin kanssa on tehtävä selväksi se, että molem- mat osapuolet rahoittavat yrityksen toimintaa tasapuo- lisesti ja toiminnan on tuotet- tava sellaisessa muodossa kuin se on. Hallituspaikkojen jakaminen suomalaisyrityk- sen eduksi on suotavaa ja ratkaisevaa tilanteessa, jossa omistus on tasan.	Valitsemalla joint venture- kumppani oikein. Tekemäl- lä hyvä joint venture - sopimus. Pyrkimällä saa- maan enemmistö hallitus- paikoista.	D, G
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys siitä, että kaikki sopimukset on tehtävä huolella ja oikein toiminnan aloittamisen ja jatkuvuuden turvaamiseksi.	Käyttämällä asiantuntija- apua sopimusten solmimi- sessä.	H
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Taito rekrytoida ja kouluttaa henkilöstöä.	Esim. sopimalla paikallisen ammattikoulun kanssa henkilöstön täsmäkoulut- tamisesta yrityksen tarpei- siin.	A
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys siitä, että kiinalai- sia ei missään nimessä saa aliarvioida. He ovat nopeita oppimaan, tehokkaita ja taitavia.	Huolehtimalla siitä, että oma asenne on kunnossa kaikissa tilanteissa. Huoleh- timalla tuotekehityksestä, tarkkailemalla laatua ja luotaamalla omaa toimintaa markkinan liikehdinnän mukaisesti.	C, G

Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Ymmärrys viranomaissuhteiden merkityksestä. Jos suhteet viranomaisiin katkeaisivat, yrityksen toiminta olisi käytännöllisesti katsoen mahdotonta.	Pitämällä yllä suhteita viranomaisiin.	B
Yrityksen toiminnan kriittisiä kohtia.	Yrityksen toiminnan kriittisten pisteiden tunnistamiseksi.	Tieto siitä, että yrityksellä on riski että sen tuote kopioidaan.		C, D, E, F, G

KULTTUURIIN LIITTYVÄN TIEDON TARVE

Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?		Ymmärrys suhdetoiminnan merkityksestä ja taito toteuttaa sitä.		A, B
Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?		Ymmärrys poliittisesta järjestelmästä ja viranomaisten asemasta ja roolista siinä.		A, C
Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?		Ymmärrys kiinalaisista liiketoimintatavoista. Niihin kuuluvat mm. sopimuskäyttäytyminen, kuinka sopimuksia noudatetaan, kuinka asiakkuus synnytetään (kiinalaiset eivät tee bisnestä tuntemattomien kanssa), se, että kiinalaisen on myytävä kiinalaiselle.		A
Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?		Ymmärrys siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät organisaatioissa. Organisaatiokäyttäytymiseen kuuluu mm. arvohierarkia ja kungfutselaisuuden vaikutukset.		A

Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?

Ymmärrys oman toimialan historiasta: siitä, miten toimiala on kehittynyt, ketkä vaikuttavat siihen liittyviin erilaisiin päätöksiin ja minkä takia, miten se on rakennettu, onko siellä mahdollisesti sisäänrakennettuja esteitä jne.

C

Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?

Ymmärrys viestintäosaamisen merkityksestä. Erityisesti se, että osaa kuunnella ja erottaa olennaisen epäolennaisesta. Myös se, että oma asenne on kunnossa: tietty nöyryys vieraan kulttuurin edessä on hyvä suhtautumistapa.

C, H

Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?

Ymmärrys oman asenteen merkityksestä: tietty nöyryys ja kohteliaisuus vieraan kulttuurin edessä on hyvä suhtautumistapa.

Esimerkiksi syömällä hyvällä mielihalulla kiinalaista ruokaa käyttäen syömpuikkoja.

C, D,
G

Minkälaista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?

Ymmärrys siitä, että kiinalainen kulttuuri on erilainen kuin suomalainen ja kaikki, mikä erilaisuuteen liittyy, pitää hyväksyä.

D

Minkälaisista kulttuuriin liittyvää tietoa suomalaisyritys tarvitsee?

Tieto siitä, että riittävän käytännönläheinen kulttuuriin liittyvä tieto voi auttaa yrityksen liiketoimintaa. Tällaista tietoa on esimerkiksi neuvottelutilanteisiin ja aikatauluihin liittyvä tieto sekä kiinalainen totuus: että länsimaalaista yritetään usein vähän huijata bisneksen teossa. Ymmärrys siitä, että jokainen Kiinassa toimiva yritys on erilainen ja siksi kulttuurisen tiedon käyttökelpoisuus on rajallista.

Esim. tekemällä erilaisista asioista case-esimerkkejä, joko oman yrityksen henkilöstölle ja johtajille tai yleiseen käyttöön. Analysoimalla erityisesti tilanteita, joissa on epäonnistuttu.

E, F