

# **KULTTUURIEROT NEUVOTTELUSSA - SUOMALAISET YRITYKSET BRASILIASSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**Toukokuu 2017**

**Tekijä: Satu Kuusisto  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Matti Leppäniemi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Satu Kuusisto	
Työn nimi Kulttuurierot neuvottelussa – Suomalaiset yritykset Brasiliassa	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) Toukokuu 2017	Sivumäärä 52 + 3
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksen tavoitteena ja päätutkimusongelmana oli selvittää kulttuurieroja neuvottelutilanteessa, joita suomalaiset yritykset ja työntekijät kohtaavat Brasiliassa. Tutkimuksen ensimmäisenä alatutkimusongelmana oli selvittää, mitkä ovat kulttuurieroista johtuvia edistäviä tai estäviä tekijöitä neuvottelussa. Ja toisena alatutkimusongelmana oli tarkoitus kartoittaa, kuinka neuvottelun vaiheet eroavat suomalaisesta neuvottelusta.</p> <p>Kulttuurieroja voidaan tarkastella viiden eri ulottovuuden kautta: yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys, valtaetäisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen sekä pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin näkemys. Näiden ulottovuuksien mukaan Suomen ja Brasilian välillä eniten kulttuurieroja esiintyi kolmen ensimmäisen ominaisuuden välillä. Kulttuurieroja neuvottelutilanteessa voidaan tarkastella kymmenen tekijän kautta, joissa on huomioitu itse neuvottelu ja neuvottelija (Salacuse 1999).</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla Rio de Janeirossa syyskuussa 2016. Haastatteluiden runkona toimi Salacusen käyttämä malli kymmenestä tekijästä neuvottelutilanteessa. Tutkimustulosten mukaan kulttuurieroja esiintyi brasilialaisissa neuvottelijoissa sekä itse neuvottelutilanteissa. Brasilialaiset neuvottelijat olivat ystävällisiä ja sosiaalisia, mutta tehottomia. Kommunikointi oli suullisesti epäsuoraa. Brasilialaiset neuvottelijat halusivat rakentaa luottamusta ja siihen oli syytä varata aikaa. Neuvotteluita myös pitkittivät kilpailuhenkisyys sekä päätöksenteko.</p> <p>Tutkimustulokset olivat pääosin samanlaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Yhtäläisyyksiä esiintyi aikaherkkyydestä, tunteiden näyttämisestä, persoonatyylisestä sekä yhden johtajan ryhmäorganisaatiosta. Tutkimustulokset poikkesivat aikaisemmista tutkimuksista kommunikoinnin sekä korkean riskinoton osalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa kommunikointi oli brasilialaisilla suoraa, kun taas tässä tutkimuksessa enemmän epäsuoraa. Riskinotto ei tässä tutkimuksessa noussut esille, kun taas aikaisemmassa tutkimuksessa brasilialaisilla oli ollut korkea riskinotto.</p>	
Asiasanat kulttuuri, kulttuurierot, kansainvälinen neuvottelu, neuvottelija	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## KUVAT

Kuva 1 Kulttuurin vaikutus neuvottelussa.....	20
-----------------------------------------------	----

## TAULUKOT

Taulukko 1 Kulttuurierot Suomen ja Brasilian välillä.....	15
Taulukko 2 Suomalainen ja brasilialainen neuvottelijoina.....	27
Taulukko 3 Kuvaus tutkimuksen haastateltavista.....	29

## SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ .....	4
1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Johdatus aiheeseen .....	6
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	7
	1.3 Tutkimusmenetelmä ja aikataulu .....	8
	1.4 Tutkimuksen vaiheet.....	8
2	KULTTUURIEROT SUOMEN JA BRASILIAN VÄLILLÄ .....	10
	2.1 Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet .....	10
	2.1.1 Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys.....	10
	2.1.2 Valtaetäisyys.....	11
	2.1.3 Epävarmuuden välttäminen .....	11
	2.1.4 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys .....	12
	2.1.5 Pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin näkemys	12
	2.2 Korkea ja matala kontekstiset kulttuurit .....	13
	2.3 Vertailu suomalaisesta ja brasilialaisesta kulttuurista .....	14
3	KULTTUURIEROT KANSAINVÄLISESSÄ NEUVOTTELUSSA .....	16
	3.1 Kansainvälinen neuvottelu.....	16
	3.1.1 Suomalaiset ja brasilialaiset neuvottelijoina .....	18
	3.2 Salacusen kymmenen tekijää neuvottelussa.....	19
	3.3 Aikaisempia tutkimuksia kulttuurin vaikutuksesta neuvotteluun.	23
	3.4 Vertailu suomalaisesta ja brasilialaisesta neuvottelijasta .....	26
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	28
	4.1 Aineisto .....	28
	4.2 Menetelmä .....	30
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	32
	5.1 Brasilialaisneuvottelijan ominaispiirteet .....	32
	5.1.1 Sosiaalisuus .....	32
	5.1.2 Tehottomuus .....	34
	5.1.3 Kommunikointi.....	37
	5.2 Neuvottelutilanteet kokonaisuutena .....	38
	5.2.1 Luottamus.....	38
	5.2.2 Kilpailuhenkisyys .....	40
	5.2.3 Päätöksenteko ja sopimukseen pääseminen.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
	6.1 Tutkimuksen tieteelliset johtopäätökset.....	45
	6.2 Tutkimuksen empiiriset johtopäätökset.....	46
	6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten yleistettävyys.....	47
	6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet .....	48
	LÄHTEET .....	49

LIIITEET..... 53

# 1 JOHDANTO

Johdanto luku johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen, esittelee tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat, kuvaa lyhyesti tutkimuksessa käytetyn menetelmän ja aineiston. Lisäksi luku määrittelee tutkimuksen tärkeimmät käsitteet sekä kuvaa tutkimuksen vaiheet.

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Brasilia on pelkästään kokonsa puolesta sisäisesti moninainen ja erilainen. Brasilian maantieteellinen suuruus tarkoittaa sitä, että maan eri alueilla asioihin suhtaudutaan eri tavalla. Eteläosassa asuu paljon valkoisia, muun muassa portugalilaisten, saksalaisten, italialaisten sekä japanilaisten jälkeläisiä. Brasilian pohjoisosassa on enemmän alkuperäiskansoja ja koillisosassa afrobrasiliaalaisia. Suomalainen neuvottelija joutuu kohtaamaan Brasiliassa moninaisen kulttuurin, mitä ei kulttuurin puolesta voida yleistää pelkkään samba-, ranta- ja jalkapallostereotyyppioihin. (Lehtipuu 2010, 351)

Jokaisessa maassa ja kulttuurissa on käsitteitä ja toimintatapoja, jotka ovat ominaisia juuri sille tietylle kulttuurille. Niiden merkitystä ja sisältöä on vaikea selittää ulkopuoliselle. Suomalaisneuvottelijan tulisi ymmärtää Brasilian kulttuurin hyvät ja huonot puolet. Hänen tulisi myös ottaa huomioon ja hyödyntää paikallista osaamista, kunnioitettava kulttuuria ja elämäntapoja sekä ymmärtää kulttuurin ja politiikan tekemistä ja kontekstia. (Lehtipuu 2010, 351–353)

Brasilia on Latinalaisen Amerikan suurin valtio lähes kaikilla mittareilla. Se on sitä sekä pinta-alaltaan että asukasluvultaan. Koko maailman tasollakin Brasilia on viidenneksi suurin pinta-alaltaan. Maalla on yli 8 500 000 neliökilometriä pinta-alaa ja ihmisiä siellä asuu arviolta yli 201 miljoonaa (Central Intelligence Agency). Brasilia on myös Latinalaisen Amerikan suurin talous. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa maan markkinoiden laajuus, kaupan vapauttaminen, sääntelyn purku ja yksityistäminen. (Paavilainen & Wilska 2001, 97) Brasiliassa on teollisuutta ja teknologiatuotantoa, kaivostoimintaa, metsiä sekä maataloutta (Lehtipuu 2010, 353).

Brasilia tunnusti Suomen itsenäisyyden vuonna 1919, ja maiden väliset diplomaattisuhteet solmittiin vuonna 1929. Suomella on Brasilian pääkaupungissa Brasíliassa suurlähetystö. Brasilia on Suomen suurin kauppakumppani Etelä-Amerikan alueella. Vanhin suomalainen investointi Brasiliaan ajoittuu 1960-luvulle. Kaupankäynti maiden välillä on kasvanut, mutta potentiaalia olisi vielä lisääkin. Pääosa Suomen viennistä Brasiliaan on eri toimialoilla käytettävät erikoiskoneet ja laitteet. Tuonnista pääosa on mineraaleja, rautamalmeja ja elintarvikkeita. Stora Enso ja brasilialainen Aracruz Celulose rakensivat Brasiliaan yhteisinvestointina maailman suurimman

eukalyptussellun valmistukseen perustuvan Veracel-sellutehtaan. (Suomen suurlähetystö Brasília 2014)

Finpron vuonna 1996 São Pauloon avaama vientikeskus keskittyy metsäteollisuuden, telekommunikaation, kaivos- ja mineraaliteollisuuden, terveydenhoidon, elintarviketeknologian ja ympäristöteknologian ympärille. Vuonna 2011 avattu toinen Finpron vientikeskus Rio de Janeirossa keskittyy laiva-, offshore- ja öljynjalostukseen liittyvän teknologian markkinoihin. (Suomen suurlähetystö Brasília 2014)

Suomalaisilla yrityksillä on kaikkiaan noin 60 tytäryhtiötä Brasiliassa. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto (n. 3600 M€) on Suomen suoraan vientiin verrattuna moninkertainen. Finpron arvion mukaan suomalaisyritykset työllistivät vuonna 2007 Brasiliassa noin 18 000 henkilöä. (Suomen suurlähetystö Brasília 2014)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää Suomen ja Brasilian kulttuurieroja neuvottelutilanteissa. Tarkastelukohteena ovat suomalaiset työntekijät, jotka työskentelevät Brasiliassa suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten näkökulmaa kulttuurieroista neuvottelutilanteissa sekä brasilialaisista neuvottelijoista.

Tarkempaa tieteellistä tutkimusta Suomen ja Brasilian kulttuurieroista neuvottelutilanteissa löytyy melko vähän. Aihe on mielenkiintoinen ja kulttuurieroja voisi tutkia tarkemmin Suomen ja Brasilian välillä. Tutkimuksista saataisiin hyötyä suomalaisille yrityksille ja työntekijöille Brasiliassa tai sinne pyrkiville. Suomen ja Brasilian välisellä kaupalla on potentiaalia kasvaa tulevaisuudessa (Suomen suurlähetystö Brasília 2014), jolloin kulttuurierojen tiedostaminen auttaisi kaupankäynnissä.

Tutkimuksen tavoitetta lähestytään päätutkimusongelman ja kahden alatutkimusongelman avulla.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Minkälaisia kulttuurieroja suomalaiset yritykset ja työntekijät kohtaavat neuvottelutilanteissa Brasiliassa?

Pääongelma voidaan jakaa seuraaviin alaongelmiin:

- Mitkä ovat kulttuurieroista johtuvia edistäviä tai estäviä tekijöitä neuvottelussa?
- Kuinka neuvottelun vaiheet eroavat suomalaisesta neuvottelusta?



Tutkimukseen lähdetään etsimään vastausta haastatteluiden avulla, johon osallistuu suomalaisia työntekijöitä Brasiliassa. Heillä on kokemusta neuvottelutilanteista brasilialaisten kanssa ja he ovat kohdanneet kulttuurieroja asuessaan ja työskennellessään Brasiliassa. Haastatteluaineistoa tarkastellaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, minkä avulla saadaan kuvaus tutkittavasta aineistosta.

Geert Hofsteden (1992) teorian mukaan kulttuurieroja voidaan tarkastella viiden ulottuvuuden mukaan ja käytän teoriaa apuna Suomen ja Brasilian kulttuurien määrittelyssä. Toisena pääviitekehityksenä on Hallin (1972) määritelmä korkean ja matalan kontekstisista kulttuureissa, joissa kulttuureilla on erilaiset käsitykset ajasta sekä kommunikoinnista. Kulttuurierot ilmenevät monen tekijän kautta kansainvälisessä neuvottelussa. Salacusen (1999) on määrittänyt teorian kymmenestä tekijästä, joiden avulla voidaan tutkia kulttuurieroja kansainvälisessä neuvottelussa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja aikataulu

Tutkimuksen empiirisessä osiossa suoritettiin haastattelut, johon osallistui yhteensä kuusi haastateltavaa. Haastateltavat työskentelivät haastatteluiden toteutushetkellä suomalaisissa yrityksissä Brasiliassa. Haastatteluna käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, missä kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastattelussa ei käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin (Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastattelut toteutettiin Rio de Janeirossa syyskuussa 2016 yritysten omissa tiloissa, lukuun ottamatta kahta haastattelua, joista toinen toteutettiin ravintolassa ja toinen Skypen välityksellä.

Laadullista tutkimustani analysoin teemoittelun avulla, jossa käytän tukena Alasuutarin (1999) teoriaa teemoittelusta. Hänen mukaansa aineiston analyysimenetelmä koostuu aineiston tutustumisen jälkeen kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Näiden vaiheiden kautta analysoin aineistoa.

### 1.4 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus jakaantuu kuuteen eri päälukuun. Tutkimus alkaa tiivistelmällä ja sisällysluettelolla, joita seuraa ensimmäinen varsinainen luku, johdanto. Johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat, rajataan aihetta ja kerrotaan tutkimuksen motiivi. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen vaiheet sekä menetelmä.

Seuraavissa luvuissa, luvuissa 2 ja 3, päästään tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen, kulttuurieroihin Suomen ja Brasilian välillä sekä kansainväliseen neuvotteluun. Alaluvuissa 2.1–2.3 määritellään kulttuurierot Suomen ja Brasilian

välillä Hofsteden (1980) ja Hallin (1972) teorioiden avulla. Ensiksi kulttuurin määrittämisessä käytetään Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksia ja toisena Hallin määrittämää teoriaa korkea ja matala kontekstisista kulttuureista. Alaluvuissa 3.1–3.4. esitellään kulttuurierot neuvottelutilanteessa yleisesti sekä Salacusen (1999) kymmenen tekijään neuvottelussa ja lopuksi vertailen suomalaista ja brasilialaista neuvottelijaa aikaisempien tutkimusten mukaan.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteuttamista, aineiston keräämistä eli haastatteluiden laatimista ja toteuttamista sekä sen analysointia.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset on jaettu kahteen pääryhmään: brasilialaisneuvottelijan ominaispiirteet ja neuvottelutilanteet kokonaisuutena.

Viimeisessä luvussa, luvussa kuusi, on tutkimuksen johtopäätökset sekä arviointi. Viimeisessä luvussa mietitään vastaako tutkimus tavoitteisiin ja ongelmiin ja onko tuloksilla tieteellistä tai empiiristä relevanssia. Johtopäätöksissä pohditaan myös tutkimuksen rajoitteita, luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä sekä mainitaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Työn lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet haastattelukysymyksistä sekä haastattelupyynnöistä.

## 2 KULTTUURIEROT SUOMEN JA BRASILIAN VÄLILLÄ

Merkittäviä ja paljon aikaisemmissa tutkimuksissa lähteenä käytettyjä kulttuurin tutkijoita ovat olleet hollantilainen Geert Hofstede (1992) sekä amerikkalainen Edward T. Hall (1976) (Dina & Curtis 2014; Farazmand, Tu & Daneefard 2011; Graham & Mintu-Wimsat 1997; Kamins, Johnston & Graham 1998; Manrai & Manrai 2010; Mintu-Wimsatt & Gassenheimer 1996; Parrenin, Rau & Zhong 2015; Volkema 2004). Heidän teorioita käytän apuna kulttuurien ja kulttuurierojen määrittelyssä pro gradu -tutkielmassani.

### 2.1 Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet

Pro gradu -tutkielmani yhtenä pääviitekehyksenä toimii Hofsteden viisi kulttuurin ulottuvuutta, joiden mukaan kulttuurilla on vaikutusta ihmisen ajatteluun, tuntemiseen, käyttymiseen sekä työpaikan arvoihin.

Hofstede (1992, 12) teki kansainvälisen tutkimuksen teknologiayritys IBM:n henkilöstölle 50 eri maassa. Tutkimuksen perusteella Hofstede määritteli kulttuurit viiteen ulottuvuuteen: yksilöllisyys (individualism) vs. yhteisöllisyys (collectivism), valtaetäisyys (power distance), maskuliinisuus (masculinity) vs. feminiinisyys (femininity), epävarmuuden välttäminen sekä pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin näkemys. Seuraavissa alaluvuissa esittelen Hofsteden (1992) kulttuurin ulottuvuudet ja tutkimustuloksia Suomen ja Brasilian osalta.

#### 2.1.1 Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys

Yksilöllisissä (individualism) kulttuureissa ajatellaan enemmän omaa itseään, etua ja vapautta, kun taas yhteisöllisissä (collectivism) kulttuureissa ajatellaan enemmän muita, kuten perhettä ja lähipiiriä. Ratkaiseva ero on siinä, meneekö ryhmän vai yksilön etu edelle. Yksilöllisessä kulttuurissa yksilöiden väliset siteet eivät ole kovin vahvoja ja kaikki pitävät huolta itsestään ja lähipiiristään. Yhteisöllisessä kulttuurissa yksilöt kuuluvat syntymästään lähtien voimakkaisiin ja kiinteisiin ryhmiin. Ne tuovat turvaa yksilölle, mutta toisaalta vaativat yksilön uskollisuutta. Yhteisöllisiä kulttuureita on enemmän tällä hetkellä ja tyyppillistä niissä ovat isot perheet. Yksilöllisissä kulttuureissa perheet ovat yleensä pienempiä ja niihin kuuluvat vanhemmat ja lapset tai lapsi. Tavanomaista on myös, että lapset kasvatetaan itsenäiseksi, jolloin he eivät ole riippuvaisia ryhmistä. (Hofstede 1992, 77-80)

Tutkimustulokset ovat arvioitu asteikolla 1-120 ja maiden sijoituksessa 1-54 korkein sija on 1. Tutkimuksen mukaan Suomi kuuluu yksilöllisten maiden joukkoon ja sai yksilöllisyys -asteikossa 63 ja on sijalla 17/54. Brasilia taas kuuluu

enemmän yhteisölliseen maahan ja sai yksilöllisyys -asteikossa 38 ja on sijalla 26-27/54. (Hofstede, 2001, 500).

Yksilöllisen ja yhteisöllisen kulttuurien välillä myös viestiminen ja aikakäsitys ovat erilaista. Viestimisen ja aikakäsityksen erilaisuutta kuvaa Edward T. Hall:n (1976) teoria korkea- ja matalakontekstisistä kulttuureista, joista kerron tarkemmin alaluvussa 2.2. (Hofstede 1992, 77-80)

### **2.1.2 Valtaetäisyys**

Valtaetäisyys ilmaisee sen, missä määrin yhteisön, organisaation tai perheen heikoimmat hyväksyvät sen, että valta on jakautunut epätasaisesti. Valtaetäisyys ilmenee myös tasa-arvona ja kuinka siihen suhtaudutaan eri kulttuureissa. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa eriarvoisuutta pyritään vähentämään. Kouluttautuneisuus vähentää eriarvoisuutta, mikä on myös korkeampi matalan valtaetäisyyden maissa. Korkean valtaetäisyyden kulttuurissa ihmiset ovat eriarvoisia ja tietyillä ihmisillä on enemmän valtaa kuin toisilla. Esimerkiksi varallisuuden, arvoaseman sekä fyysisten ja älyllisten ominaisuuksien takia tietyt ihmiset pystyvät vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa ajatellaan näiden ominaisuuksien yhdistyvän samaan ihmiseen, jolloin luokkaerot ovat suuret. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa nämä ominaisuudet ei nähdä ongelmana yhdistyvän useampaan ihmiseen, jolloin keskiluokka on suuri. (Hofstede 1992, 43, 48.)

Valtaetäisyys näkyy myös työelämässä. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijän ja esimiehen suhde on läheisempi, jolloin alaisten on helpompi lähestyä esimiestä ja olla myös eri mieltä hänen kanssaan. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijän ja esimiehen välillä on isompi kuilu, jolloin työntekijä ei lähesty esimiestä suoraan eikä väitä vastaan. (Hofstede 1992, 43, 48.) Neuvottelutilanteessa korkean valtaetäisyyden kulttuureissa viimeisen päätöksen tekee ryhmän johtaja (Hurn, 2007).

Hofsteden mukaan Suomessa on matala valtaetäisyys ja valtaetäisyys -asteikolla Suomi sai 33 ja sijoittuu sijalle 46/54. Brasiliassa on huomattavasti korkeampi valtaetäisyys saaden valtaetäisyys -asteikolla 69 ja sijoittuen sijalle 14/54. (Hofstede 2001, 500)

### **2.1.3 Epävarmuuden välttäminen**

Epävarmuuden välttäminen ilmaisee sen, missä määrin koetaan epävarmuus ja sekavuus uhkana, ja kuinka paljon näitä tilanteita pyritään välttämään. Epävarmuus synnyttää ahdistusta, jonka seurauksena ihmiset ovat luoneet erilaisia keinoja sen lievittämiseksi. Esimerkiksi yliluonnollisista voimista syntyvää epävarmuutta vältetään uskonnon avulla, ihmisten käyttäytymisestä syntyvää epävarmuutta vältetään lainsäädännön avulla ja luonnon synnyttämää epävarmuutta vältetään tekniikan avulla. (Hofstede, 1992, 160-163)

Tutkimuksen mukaan Suomessa on kohtalaisen korkea epävarmuuden välttäminen saaden 59 ja sijoittuen sijalle 31-32/54. Brasiliassa on korkeampi epävarmuuden välttäminen saaden 76 ja sijoittuen sijalle 21-22/54. Näistä

tuloksista voidaan todeta, että Suomella ja Brasilialla on varsin samanlainen kulttuuri epävarmuuden välttämässä. (Hofstede, 2001, 500)

### 2.1.4 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys liittyy perinteisten sosiaalisten ja kulttuuristen sukupuoliroolien arvostukseen ja heijastumiseen eri kulttuureissa. Meillä on tietynlaisia käsityksiä siitä, kuinka miesten ja naisten tulisi käyttäytyä. Esimerkiksi miesten oletetaan olevan kiinnostuneita kodin ulkopuolisista asioista, kun taas naisten oletetaan olevan kiinnostuneita kodinhoidosta, lapsista ja muista ihmisistä. Maskuliinisessa kulttuurissa arvoja ovat saavuttaminen ja menestyminen, kun taas feminiinisessä kulttuurissa toisista välittäminen ja elämänlaatu. Mitä enemmän sukupuolirooleja erotetaan, sitä maskuliinisempi kulttuuri on. Maskuliinisessa kulttuurissa miesten oletetaan olevan kovia ja keskittyvän aineelliseen menestymiseen, kun taas feminiinisessä kulttuurissa sukupuoliroolit sekoittuvat. Työelämässä feminiinisessä kulttuurissa arvostetaan työn pysyvyyttä ja tasavertaisuutta, kun taas maskuliinisessa kulttuurissa on tärkeää menestyminen ja työhön eläytyminen. Feminiinisessä kulttuurissa erimielisyydet pyritään selvittämään kompromisseilla ja neuvotteluilla, kun taas maskuliinisessa kulttuurissa kinaamalla, jolloin parhain argumentti voittaa. (Hofstede 1992, 118-122, 135-137.)

Maskuliinisuus on Suomessa pieni. Tutkimuksen mukaan Suomi sai maskuliinisuus -asteikossa 26 sijoittuen asteikolla 47/54. Brasiliassa maskuliinisuus on korkeampi saaden 49 ja sijoittuen sijalle 27/54. (Hofstede, 2001, 500)

### 2.1.5 Pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin näkemys

Pitkän aikavälin suuntautuneessa kulttuurissa on tyypillistä peräänantamattomuus, säästäväisyys ja häpeän tunne. Lyhyen aikavälin kulttuurissa on tyypillistä henkilökohtainen vakaumus ja pysyvyys, kasvojen suojeleminen ja perinteiden kunnioittaminen. Työelämässä lyhyen aikavälin kulttuurissa arvostetaan vapaa-aikaa, vapautta ja oikeudenmukaisuutta. Pitkän aikavälin suuntautuneessa kulttuurissa arvostetaan oppimista, rehellisyyttä, luotettavuutta ja joustavuutta. (Hofstede 1992, 240; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 251)

Pitkän aikavälin suuntautumisessa Suomi sai 41 ja on sijalla 14/54 kun taas Brasilia sai 65 ja on sijalla 6/54. Kulttuurisesti Suomi ja Brasilia ovat enemmän suuntautuneet pitkän aikavälin kulttuuriin. Brasilia vielä enemmän, 65 pisteellä. (Hofstede, 2001, 500; Hofstede & Minkov 2010, 255-258).

Hofsteden (1992) tutkimuksesta voitiin havaita kulttuurisesti erilaista käyttäytymistä Suomen ja Brasilian välillä. Suomi on yksilöllinen ja hyvin feminiininen maa. Myös valtaetäisyys on pieni, mikä tarkoittaa pientä eriarvoisuuden astetta. Suomalaiset arvostavat varmuutta ja sietävät huonosti epävarmuutta. Brasilia on yhteisöllinen maa ja hyvin maskuliininen verrattuna Suomeen. Valtaetäisyys on myös korkea, jolloin eriarvoisuutta esiintyy paljon.

Myös brasilialaiset arvostavat varmuutta ja epävarmuuden välttäminen oli viidestä kulttuurin ulottuvuudesta Suomen kanssa kaikista lähiten oleva kulttuurin piirre.

## 2.2 Korkea ja matala kontekstiset kulttuurit

Edward T. Hall (1976) on luokitellut jo 60-luvulta lähtien maailman kulttuurit kahteen pääulottuvuuteen: tapaan kommunikoida ja suhtautuminen aikaan. Tähän liittyen voidaan puhua korkean (high) ja matalan (low) kontekstin kulttuureista. Yksilöllisissä kulttuureissa viestiminen on matala kontekstista, kun taas yhteisöllisessä kulttuurissa korkea kontekstista. Neuvottelutilannetta ajatellen neuvottelu voidaan nähdä kommunikointiprosessina kahden osapuolen välillä (Baicu 2014). Hall:n teoria kommunikoinnin eroista on syytä ottaa huomioon tutkiessaan kulttuurieroja neuvottelussa, koska kommunikoinnilla on iso rooli neuvottelutilanteessa.

Matalan kontekstin kulttuurissa viesti välittyy suorasti (eksplisiittisesti). Sanat valitaan tarkkaan ja perustelut pohjautuvat faktoihin sekä tiedot pitää olla jollakin tavalla todistettuja. Asiat sanotaan tai kirjoitetaan tarkasti epäselvyyksien välttämiseksi. Esimerkiksi sopimusta laatiessa mainitaan kaikki tärkeät seikat yksityiskohtia myöten. Lisäksi matalan kontekstin kulttuurissa ihmiset ovat itsenäisiä eivätkä sosiaaliset siteet ole niin vahvoja kuin korkean kontekstisessä kulttuurissa. Tyypillisiä matalan kontekstin maita ovat esimerkiksi Pohjoismaat, Saksa sekä Pohjois-Amerikka. (Hall 1976, 36)

Korkean kontekstin kulttuurissa viesti välittyy epäsuorasti (implisiittisesti) sekä viestissä on paljon viittauksia ja vertauksia. Tärkeä osa viestintää on nonverbaaliset keinot, kuten ilmeet ja eleet. Perustelut pohjautuvat sosiaalisiin sääntöihin, hierarkkiseen statukseen tai historiaan. Välttämättä ei saada selkeää vastausta ja vastaus ”kyllä” voi tarkoittaa sekä ”kyllä” että ”ei” (Hall 1976, 113; Sebenius 2002). Sopimusta laatiessa kaikkia asioita ei tarvitse kirjoittaa, koska niiden oletetaan olevan itsestään selviä asioita. Epäsuoran viestimisen avulla vältetään myös konflikteja ja yhteenottoja. (Gesteland, 2002, 38) Korkean kontekstin kulttuurissa ihmiset kuuluvat tiettyihin ryhmiin ja heillä on vahvat siteet perheeseen, ystäviin ja kollegoihin. Tyypillisiä korkean kontekstin maita ovat Lätinalainen Amerikka, Välimeren maat, Arabimaat, Kiina ja Japani. (Hall 1976, 113)

Toinen Hall:n (1976) määrittämä teoria korkean ja matalan kontekstin kulttuureissa on suhtautuminen aikaan. Matalan kontekstin kulttuurilla on monokroninen aikakäsitys, jossa työskennellään aikataulujen mukaisesti ja asiat käsitellään ajoissa. Tyypillistä on myös, että tehdään yksi asia kerrallaan. Korkean kontekstin kulttuurissa on polykroninen aikakäsitys, jossa aikataululla ei ole niin paljoa merkitystä, asiat hoidetaan joustavasti sekä moni asia on hankkeilla yhtäaikaista. (Hall 1976; Hurn 2007) Tämä näkyy myös neuvottelutilanteessa. Esimerkiksi polykronisessa kulttuurissa, kuten

latinalaisissa maissa voidaan käsitellä monta asiaa samaan aikaan, aikataulut eivät ole niin pitäviä ja saatetaan tulla myöhässä. Monokronisesta kulttuurista tuleva henkilö saattaa pitää tätä ärsyttävänä, koska on tottunut, että aikatauluista pidetään kiinni. (Hurn 2007)

Brasiliassa on yleisesti polykroninen aikakäsitys. Eteläisessä osassa, kuten Brasilian kaupallisessa pääkaupungissa São Paulossa on monokroninen aikakäsitys ja siellä arvostetaan liike-elämän aikatauluja ja tehokkuutta. Rio de Janeirossa on polykroninen aikakäsitys, missä paikalliset suhtautuvat rennommin aikaan. Rio de Janeirossa saatat joutua odottamaan paikallista kollegasi yli tunnin. Ulkomaalaisilta liikemiehiltä tai -naisilta odotetaan kuitenkin tehokkuutta. (Gesteland 2002, 309, 217).

Suomi kuuluu matalan kontekstin kulttuurin ja meillä on monokroninen aikakäsitys. Ongelmat ja asiat hoidetaan yksi kerrallaan. Suomalaiset ovat tehokkaita niin sosiaalisissa kohtaamisissa kuin liike-elämän tapaamisissa. (Gesteland 2002, 6, 309; Hall 1976)

### **2.3 Vertailu suomalaisesta ja brasilialaisesta kulttuurista**

Edellä olevissa luvuissa voitiin todeta, että kulttuurisesti Suomi ja Brasilia ovat erilaisia. Suomi kuuluu yksilölliseen kulttuuriin, kun taas Brasilia yhteisölliseen kulttuuriin. Selvä ero nähdään myös valtaetäisyydessä: Suomessa on matala valtaetäisyys, kun taas Brasiliassa korkea valtaetäisyys. Kolmas merkittävä ero Suomen ja Brasilian välillä on maskuliinisuus suhteessa feminiinisyteen. Suomi kuuluu vahvasti feminiiniseen kulttuuriin, kun taas Brasilia nähdään maskuliinisena maana. Kulttuurisesti lähellä Suomi ja Brasilia ovat pitkän aikavälin suuntautuneisuudessa sekä epävarmuuden välttämässä. Brasilia sai hieman korkeammat tulokset kuin Suomi pitkän aikavälin suuntautuneisuudessa ja epävarmuuden välttämässä. Matala ja korkea kontekstisissa kulttuureissa Suomi nähdään matala kontekstisena maana kun taas Brasilia korkea kontekstisena maana.

Alla olevassa taulukossa on yhteenveto Suomen ja Brasilian kulttuurisista eroista käyttäen Hofsteden ja Hallin kulttuuriteorioita. Taulukosta voidaan päätellä, että suomalaiset ja brasilialaiset käyttäytyvät erilalla, mikä todennäköisesti näkyy myös liike-elämässä. Seuraavassa luvussa käsitellään kulttuurieroja neuvottelutilanteessa.

TAULUKKO 1 Kulttuurierot Suomen ja Brasilian välillä (Mukaiillen Hamburg 2011)

<b>Suomi</b>	<b>Brasilia</b>
Yksilöllisyys	Yhteisöllisyys
Matala valtaetäisyys	Korkea valtaetäisyys
Epävarmuuden välttäminen	Korkea epävarmuuden välttäminen
Feminiinisyys	Maskuliinisuus
Pitkän aikavälin suuntautuneisuus	Pitkän aikavälin suuntautuneisuus
Matala kontekstinen. Monokroninen aikakäsitys.	Korkea kontekstinen. Polykroninen aikakäsitys.



## 3 KULTTUURIEROT KANSAINVÄLISESSÄ NEUVOTTELUSSA

### 3.1 Kansainvälinen neuvottelu

Yleisesti neuvottelutilanteista puhuttaessa neuvottelutilanteen syntymiseen vaaditaan osapuolten yhteinen mielenkiinto sekä tavoite käsiteltävästä asiasta. Tavoitteena on myös se, että neuvottelussa päästään jonkinlaiseen ratkaisuun tai sovintoon neuvoteltavasta asiasta. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 254–256; Fraser & Zarkada-Fraser 2002; Mathews et al., 1972) Ratkaisuun pääseminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että neuvottelijoilla olisi aina yhteinen keino sen saavuttamiseen. Erilaiset ajatukset voivat johtaa konflikteihin, mitkä hankaloittavat neuvottelun kulkua. (Mathews et al. 1972).

Kansainvälisessä neuvottelussa ajatukset voivat olla kuin yö ja päivä, jolloin sovintoon pääseminen ei ole yksinkertaista. Kansainväliset neuvottelut ovat monesti huomattavasti monimutkaisempia ja aikaa vievempiä prosesseja kuin kotimaiset neuvottelut. Kansainvälisessä neuvottelussa niin toimintatavat, kommunikointi, kieli kuin strategiat voivat olla erilaisia. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 254–256; Sebenius 2002) Myös neuvottelijan sopeutuminen vieraaseen kulttuurin vaihtelee yksilöstä ja vierailun pituudesta riippuen, millä on vaikutusta neuvotteluun (Hung 1998). Kansainvälisen neuvottelijan on otettava huomioon monta asiaa ja ymmärrettävä, miksi vastapuoli toimii niin kuin hän toimii. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 254–256)

Kulttuurien välisestä neuvottelusta löytyy paljon erilaisia tutkimuksia (Herbig & Kramer, 1991; Uzo & Adigwe 2016). Lukuisten tutkimusten mukaan kulttuurilla on vaikutusta neuvotteluun (mm. Herbig & Kramer, 1991; Lee et al. 2013; Uzo & Adigwe 2016). Suosituimmat tutkittavat kulttuurit ovat olleet Japani, Kiina ja Venäjä. (Herbig & Kramer, 1991)

Hurn:n (2007) mukaan kansainväliseen neuvotteluun osallistuessa on hyvä tutustua etukäteen vastapuolen kulttuuriseen taustaan, muokata neuvottelutyylä ja -tahtia tarpeen mukaan sekä rakentaa suhdetta vastapuoleen erityisesti neuvottelun alkuvaiheessa. Lisäksi pitää olla kärsivällinen, käyttää luotettavaa ja ammattimaista kääntäjää ja/tai tulkkia sekä varautua neuvottelemaan vielä sopimuksen jälkeen.

Kansainvälisessä neuvottelussa ideat, odotukset ja käyttäytyminen ovat kulttuurisesti ainutlaatuisia. Keskustelua ja kommunikointia voivat haitata kahden osapuolen välinen erilainen ajattelu ja toimiminen. Kun osapuolet ajattelevat ja toimivat erilailla, väärinymmärrykset ja erimielisyydet kasvavat. Esimerkiksi sopimusta laadittaessa osapuolet saattavat keskittyä eri asioihin ja pitää eri asioita tärkeinä. Toinen osapuoli voi keskittyä enemmän yksityiskohtiin kun toinen osapuoli pohtii, kuinka sopimus käytännössä toteutetaan. (Herbig & Kramer, 1991) Neuvottelija voi myös tiedostaen tai tietämättään aliarvioida tai

jättää huomioimatta vastapuolen käyttäytymistä. Pahimmillaan sillä voi olla iso merkitys, mikä voi johtaa neuvottelun epäonnistumiseen. (Sebenius 2002)

Kun neuvotellaan eri kulttuurien välillä, pitää huomioida myös erilaisten sääntöjen ja lakien pätevyys. Kaikissa kulttuureissa eivät päde samat säännöt ja lait. Jotkin (kirjoittamattomat) säännöt eivät välttämättä ole hyväksyttäviä toisessa kulttuurissa. Nämä seikat olisi hyvä huomioida neuvotteluiden aikana ja viimeistään sopimusta laadittaessa. (Gulbro & Herbig, 1999; Sebenius 2002) Neuvotteluihin liittyy myös erilaisia muodollisuuksia, jotka voivat vaihdella maiden välillä. Jossain kulttuureissa on esimerkiksi kohteliasta tarjota lounas tai pieni lahja ennen neuvottelua. Eri tavoista olisi hyvä ottaa selvää ennen neuvottelua. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013 256–257)

Adler:n (1991) ja Hurn:n (2007) mukaan kansainvälisen neuvottelijan tulee hallita hyvät kuuntelutaidot, omaksua kulttuurierot, olla ihmissläheinen ja viehättävä persoona, ryhmätyöskentelijä sekä omata hyvä itsetunto ja olla kunnianhimoinen. (Adler 1991; Hurn 2007) Lisäksi pitää huomioida kulttuurin lisäksi muun muassa kieli, oikeus- ja verojärjestelmä, työläinsäädäntö ja eri toimintatavat liike-elämässä. Neuvottelun kulkuun voivat myös vaikeuttaa maan taloudellinen epävakaus, valuuttavaihtelut sekä hallituksen toiminta. (Hurn 2007)

Kansainväliset neuvottelut olisivat paljon helpompia, jos kaikilla olisi yhteinen kieli. Englannin kielestä on tullut maailman johtava kieli, mandariinin jälkeen ja sitä opiskellaan eniten maailmassa. Englantia pidetään virallisena neuvottelukielenä, mutta kaikki eivät puhu englantia tai eivät halua puhua. Monesti neuvotteluissa joudutaan käyttämään kuitenkin kääntäjiä ja tulkkeja, silloin tulisi varmistaa, että he ovat ammattilaisia ja heillä on kokemusta vastaavista neuvotteluista. (Hurn, 2007) Brasilian virallinen kieli on portugali ja vain pieni osa brasilialaisista liikemiehistä puhuu sujuvasti englantia. Suomessa taas yleisesti liike-elämässä osataan kommunikoida englannin kielellä. (Gesteland, 2002, 216, 308) Kaikista väärinymmärryksistä ja konflikteista huolimatta neuvottelu voi parhaimmillaan johtaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön vastapuolen kanssa (Fraser & Zarkada-Fraser 2002).

Grahamin (1986) mukaan klassinen näkemys neuvottelusta etenee neljän vaiheen mukaan: ei-työtehtävä (non-task), työtehtävä (task), suostuttelu (persuasion) ja sopimus. Ei-työtehtävään sisältyy esimerkiksi suhteen rakentamista toisen osapuolen välillä. Riippuen kulttuurista, eri vaiheisiin käytetään eripituinen aika, jolloin konfliktien ja epäonnistumisten riski kasvaa. (Graham, 1986)

Sopimuskeskeisessä kulttuurissa (deal-focused) neuvottelijat keskittyvät enemmän tehtävään, eli sopimuksen tekoon, kun taas suhdekeskeisessä kulttuurissa (relationship-focused) keskitytään enemmän ihmisiin. Suhdekeskeisessä kulttuurissa halutaan rakentaa suhdetta ennen kun aletaan puhua liikeasioista. (Gesteland, 2002, 16)

Sopimuskeskeisessä kulttuurissa saatetaan olla vilpittön ja suora, jotta päästäisiin nopeaan ratkaisuun, mutta suhdekeskeisessä kulttuurissa sitä voidaan pitää päällekkäyvä ja aggressiivisena. Päinvastoin taas suhdekeskeistä asennetta voidaan pitää hidastelevana ja hämäränä toimintana. (Gesteland, 2002,

16; Gulbro & Herbig 1999) Suhdekeskeiset yritykset eivät tee kauppaa tuntemattomien kanssa, joten olisi hyvä löytää oikea henkilö esittelemään itsensä tai yrityksensä kyseiselle yritykselle. Liiketoiminta pyörii paljon suhteiden kautta, joten on hyvä luoda kontakteja ja tuntea oikeita henkilöitä mahdollisimman pian. Myös sopimuskeskeisessä kulttuurissa oikeiden ihmisten tunteminen auttaa liike-elämässä, mutta niiden merkitys ei ole niin suuri kuin suhdekeskeisessä kulttuurissa. Neuvottelutilanteessa sopimuskeskeisessä kulttuurissa suhteet syntyvät sopimuksesta, kun taas suhdekeskeisessä kulttuurissa sopimukset syntyvät suhteista. (Gesteland, 2002, 16, 22)

Tiivistettynä voidaan sanoa, että suhdekeskeisessä kulttuurissa arvostetaan rakentaa pitkäaikaisia suhteita ja työskentelytapa on hitaampaa, kun taas sopimuskeskeisessä kulttuurissa halutaan päästä nopeasti uuteen yhteistyöhön. Brasilia kuuluu suhdekeskeiseen kulttuuriin, mutta eteläinen osa Brasiliassa on kohtalaisesti sopimuskeskeinen. Suomi kuuluu enemmän sopimuskeskeiseen kulttuuriin. (Gesteland, 2002, 16; Gulbro & Herbig, 1999)

### 3.1.1 Suomalaiset ja brasilialaiset neuvottelijoina

Suomalaiset neuvottelijat voivat vaikuttaa aluksi varautuneilta, vähäpuheisilta ja muodollisilta. Myöhemmin kun heidät oppii tuntemaan, varautuneisuus häviää. Yleisesti small talk -aiheina tulee välttää politiikkaa, työasioita ja rahaa, myöskään negatiiviset ilmaisut säästä eivät ole hyviä aiheita. Ensimmäistä kertaa tavattaessa on hyvä kätellä niin miehiä kuin naisia, mutta tuttavallisemmat kättelyt olkapäille tulee välttää. Suomalaiset välttävät fyysistä kontaktia tuntemattomien kanssa. Myös tunteiden näyttämistä julkisesti vältetään. Brasilialaisten tapaan keskeytykset puheessa ovat suomalaisten mielestä törkeää ja epäkohteliasta. (Gesteland 2002, 308–309)

Neuvottelijoina suomalaiset ovat varautuneita, kohtalaisesti muodollisia ja keskittyvät enemmän kaupantekoon kuin suhteen luomiseen. Neuvottelutilanteessa suomalaiset arvostavat hyvin suunniteltua esitelmää, jossa esitetään faktoja, kuvia ja todisteita. Kuitenkin pitää välttää liioiteltuja lupauksia. Hyvä tapa on esittää esimerkiksi ideaa luentomonisteiden ja diojen kautta. Suomalaiset eivät tykkää tinkimisestä. (Gesteland 2002, 309–311)

Neuvottelijoina brasilialaiset ovat muodollisia, ilmaisevia ja keskittyvät enemmän suhteen kuin sopimuksen rakentamiseen. (Gesteland 2002, 5) Suoraan työasioihin menemistä tulee välttää, sillä brasilialaiset haluavat ensin tutustua vastapuoleen. Vahvat ja pitkät suhteet ovat arvostettuja. Keskustelu voi alkaa "small talk" -tyylillä, mikä saattaa tuntua turhanpäiväiseltä vastapuolen mielestä. Small talk -aiheita voivat olla esimerkiksi ihmissuhteet ja perhe, harrastukset eli pääasiassa jalkapallo, Brasilian historia ja kirjallisuus sekä muut työasioihin liittymättömät asiat. (Gesteland, 2002, 216) Toisin kuin Suomessa, voimakas elekieli on oleellinen osa brasilialaisen kulttuurin viestintää. Suomalaisen on hyvä noudattaa kärsivällisyyttä toimiessaan brasilialaisten liikekumppaneiden kanssa. (Lehtipuu 2010, 352.) Neuvottelu brasilialaisen kanssa ei tulisi odottaa

toteutuvan nopeasti, koska brasilialaiset haluavat ensin tutustua vastapuoleen (Gesteland, 2002, 216).

Brasiliassa toimiessa ei kannata luottaa suomalaisten yleisesti suosimaan neuvottelutyylisiin eli teknologiatietämykseen ja ylitäsmälliseen aikakäsitykseen. Viestimiselle tulee antaa enemmän aikaa Brasiliassa. Työt tulevat kaikesta huolimatta hoidetuksi, vaikkei se tapahdukaan suomalaisen erittäin täsmällisen aikataulun mukaisesti. (Lehtipuu 2010, 352.)

Brasilialaiset nähdään haastavina ja vaikeina neuvottelijoina, koska he eivät pelkää torjua ehdotettuja tarjouksia. He haluavat osoittaa oman asemansa ja suoruutta ei pidetä röyhkeänä. Neuvotteluun brasilialaisten kanssa olisi hyvä varata aikaa eikä esittää liian tarkkaan määrättyjä tarjouksia, jos halutaan päästä yksimielisyyteen neuvottelun päätyttyä. Tauot keskusteluiden välissä eivät ole normaaleja, koska brasilialaiset puhuvat paljon. Toisaalta keskustelu ei aina pysy itse aiheessa, vaan välillä puhutaan työn ulkopuolisista asioista. (Gesteland, 2002, 218–219)

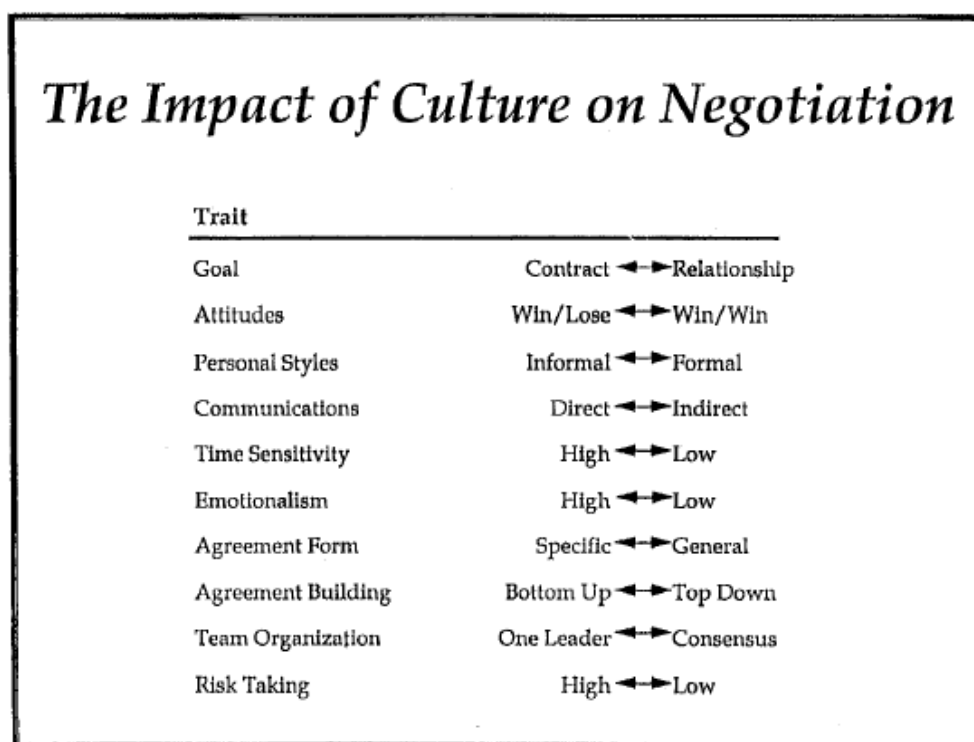
Myös organisaation muodolla on vaikutusta brasilialaisten kanssa toimiessa. Sillä voi olla paljonkin vaikutusta, toimitaanko suuren kansainvälisen organisaation kanssa vai paikallisen yrityksen tai muun toimijan kanssa. Jälkimmäisessä tilanteessa on tiedettävä oikeat henkilöt, jotka pystyvät vaikuttamaan asioihin. Portugalin kieli on yleisesti ottaen välttämättömyys Brasiliassa toimiessa, varsinkin jos haluaa päästä osaksi brasilialaista yhteiskuntaa ja paikallisia yhteisöjä. (Lehtipuu 2010, 352.)

### 3.2 Salacusen kymmenen tekijää neuvottelussa

Amerikkalainen Jeswald W. Salacuse:n (1999) mukaan kulttuurierot neuvottelussa voivat ilmetä monella tekijän kautta. Väärinymmärryksiä voi ilmetä kommunikoinnissa. Esimerkiksi joissain kulttuureissa ei mielellään sanota "ei" ja vastaukset saattavat olla ympärilyöreitä. Lisäksi, väärinymmärryksiä voi syntyä vastauksen antamisessa. Esimerkiksi länsimaissa odotetaan nopeaa vastausta, kun taas joissain maissa vastauksen antaminen kestää kauemmin, minkä seurauksena sitä voidaan pitää työkeänä tai ajatellaan, että kysymystä ei ole ymmärretty. Toisaalta joissain kulttuureissa, kuten latinalaisissa maissa saatetaan puhua päälle ja keskeyttää puhuja, mikä taas saattaa ärsyttää länsimaalaisia.

Näiden lisäksi kulttuurieroja voi ilmetä käsiteltävän sopimuksen muodossa ja sisällössä. Esimerkiksi erilaiset lait ja säännöt voivat tuottaa ongelmia ja poiketa oman maan käytännöistä. Lisäksi hierarkkinen asema työpaikalla voi vaikuttaa siihen, kuka saa tehdä päätöksiä. Kulttuuri voi myös vaikuttaa neuvottelijan neuvottelutyylisiin. Kulttuurierot voivat ilmetä monen tekijän kautta neuvottelutilanteessa, jolloin eri kulttuurista tulevat ihmiset saattavat käyttäytyä erilailla. On olemassa lukuisia tutkimuksia, kuinka tulisi neuvotella eri kulttuurista tulevien ihmisten kanssa. (Salacuse, 1999)

Käytän pro gradu -tutkimuksessani apuna Salacuse:n (1991) tekemää kansainvälistä tutkimusta, missä ilmenee, kuinka eri kulttuurit voivat vaikuttaa neuvotteluihin. Hänen mukaansa on olemassa kymmenen erilaista tekijää, jotka ovat kaikkein ongelmallisimpia neuvottelutilanteessa (kts. kuva 1). Myöhemmin Salacuse (1999) teki uudemman version tutkimuksesta ja tutki kymmentä tekijää Brasilian, Nigerian, Espanjan, Kiinan, Meksikon, Iso-Britannian, Argentiinan, Saksan, Japanin, Intian, Ranskan ja Yhdysvaltojen välillä. Seuraavissa alaluvuissa esittelen kymmenen tekijää ja tutkimustuloksia Brasilian osalta. (Salacuse 1999)



Kuva 1 Kulttuurin vaikutus neuvottelussa (Salacuse 1999)

Ensimmäisenä tekijänä on neuvottelun tavoite. Toiselle osapuolelle neuvottelun tavoite saattaa olla sopimuksen laatiminen, kun taas toiselle osapuolelle tavoitteena on saada suhde kahden osapuolen välille. Salacusen tutkimuksen mukaan brasilialaisista 67 %:lla oli neuvottelun tavoitteena sopimus. (Salacuse 1999)

Neuvottelun asenteeseen vaikuttaa sekä kulttuuri että neuvottelijan persoona. Neuvottelu voidaan nähdä prosessina, jossa molemmat osapuolet voittavat (win/win) tai taisteluna, jossa jompikumpi osapuoli voittaa (win/lose). Win/win neuvottelijat näkevät neuvottelun yhteistyönä ja ongelmanratkaisuprosessina, kun taas win/lose neuvottelijat näkevät sen vastakkainasetteluna. (Salacuse 1999; Sebenius 2002) Jotta neuvottelutilanne nähdään yhteistyönä, luottamus on merkittävänä tekijänä neuvottelussa (Schurr & Ozanne 1985). Brasilialaisista 44 % piti neuvottelua win-win asetelmana (Salacuse 1999).

Persoonatyyli näkyy neuvottelijan puhetyylissä, pukeutumisessa, vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä kuinka neuvottelija käyttää titteleitä. Se, miten persoonatyyli on syntynyt, vaikuttaa vahvasti kulttuuriin. Muodollisessa tyylissä nimitellään kollegoita tittelin mukaan, vältetään henkilökohtaista tutustumista sekä vältetään kysymästä yksityis- tai perhe-elämästä. Epämuodollisessa tyylissä neuvottelija voi aloittaa neuvottelun etunimillä, luoda läheistä ja henkilökohtaista suhdetta vastapuoleen sekä neuvottelija voi myös riisua takkinsa ja suhtautua tilanteeseen rennommin. Varmin tapa on aloittaa muodollisesta tavasta loukkaamatta vastapuolta. Esimerkiksi etunimen käyttäminen amerikkalaisilla ja australialaisilla osoittaa ystävyyttä ja on positiivinen asia, kun taas japanilaisille se on epäkohteliasta ja sitä ei pidetä soveliaana. (Salacuse 1999) Brasiliassa puhuessa voi käyttää miehestä "senhor" ja etunimeä ja naisesta "senhora" ja etunimeä. Suomessa on tapana käyttää aluksi sukunimeä sekä tittelä, jos henkilöllä on. Puhuessa brasilialaisilla on vahva katsekontakti ja suomalaisten epämukavuudeksi, brasilialaiset seisovat lähellä toisiaan. Suomalaisten mielestä katsekontakti on ystävällistä puhuessa ja seisossa on epäkohteliasta tai jopa ylimielistä pitää käsiä taskussa tai ristissä. (Gesteland 2002 217-218, 309). Salacusen tutkimuksen mukaan brasilialaisista 22 % käyttää muodollista tyyliä neuvottelussa. (Salacuse 1999)

Neljäntenä tekijänä Salacuse (1999) esittää kommunikoinnin. Tämä on yksi väärinymmärretyimmistä piirteistä neuvottelutilanteessa, jossa osapuolet odottavat erilaisia asioita kommunikointiprosessissa. (Gesteland 2002, 33) Kommunikointi voi olla esimerkiksi japanilaisittain epäsuoraa, jossa vastaukset ovat epäselviä ja vihjaavia niin puheen, ilmeiden kuin kehonkielen kautta. Suorassa kommunikoinnissa, kuten amerikkalaisilla, odotetaan saavan selkeä ja suora vastaus ehdotuksiin ja kysymyksiin. Selkeä vastakkainasettelu näiden kahden kommunikointitavan välillä voi aiheuttaa kitkaa osapuolten välillä. (Salacuse 1999) Brasilialaiset ovat puheliaita ja ilmaisevat itseään myös non-verbaalisesti. Päällekkäin puhuminen on normaalia, mutta suoraa yhteenottoa tulisi välttää neuvottelussa. (Gesteland 2002, 217-218) Salacusen (1999) tutkimuksen mukaan brasilialaisista 11 % käytti epäsuoraa kommunikointia. Tutkimustulokset ovat ristiriitaisia Hallin (1976, 36) teorian kanssa, jonka mukaan Brasilia kuuluu korkeaan kontekstiseen kulttuuriin, jossa käytetään epäsuoraa kommunikointia.

Viidentenä, aikaherkkydessä on kyse kulttuurin käsityksestä aikaan. Esimerkiksi sanotaan, että saksalaiset ovat täsmällisiä, latinot myöhässä, japanilaiset neuvottelevat hitaasti ja amerikkalaiset ovat nopeita tekemään sopimuksen. Voidaan ajatella, että amerikkalaisille "time is money", kun taas japanilaiset haluavat tutustua vastapuoleen selvittääkseen, onko vastapuolesta uudeksi liikekumppaniksi. Jos neuvottelu halutaan käydä nopeasti läpi, toinen osapuoli voi ajatella, että vastapuoli haluaa salata jotain. Toisaalta aikaherkkyys-käsite voi merkitä erilaisilla yritykselle kuin yksittäiselle työntekijälle. Neuvottelutilanteessa aikaa käsitellään yleensä kahden tekijän kautta: täsmällisyys tiettyjen määräaikojen kanssa ja käytetty aika neuvottelussa. Brasilialaisilla oli tästä selvä mielipide, sillä kaikilla vastaajista oli matala aikaherkkyys eli suhtautuivat aikaan rennosti. (Salacuse, 1999) Myös Salacusen

tutkimustuloksia tukee Hallin (1976, 36) teoria mono- ja polykronisesta aikakäsityksestä, missä Brasilia kuuluu monokroniseen kulttuuriin.

Kuudes tekijä on neuvottelijoiden tunteiden näyttäminen. On olemassa tiettyjä stereotyyppioita eri kulttuureista tulevista ihmisistä. Esimerkiksi latinit ja amerikkalaiset näyttävät tunteensa neuvottelupöydässä, kun taas japanilaiset peittävät tunteensa. Tunteiden näyttämiseen vaikuttaa myös henkilön persoona. Kuitenkin monilla kulttuureilla on olemassa tiettyjä sääntöjä ja normeja, joiden mukaan on sallittua tunteiden näyttäminen sekä hyväksyminen tilanteesta riippuen. (Salacuse 1999) Brasilialaiset näyttävät tunteensa helposti (Gesteland, 2002, 217-218) ja Salacusen (1999) tutkimuksen mukaan 89% brasilialaisista oli korkea tunteiden näyttäminen.

Seitsemäs ominaisuus on sopimuksen muoto. Toinen osapuoli saattaa haluta hyvin yksityiskohtaisen sopimuksen, jotta sopimuksesta näkee kaikki seikat, jos ilmenee odottamattomia tilanteita tulevaisuudessa. Toinen osapuoli voi taas haluta sopimuksen yleisen periaatteiden mukaisesti, jolloin odottamattomat tilanteet voidaan hoitaa suhteen kautta, ei sopimuksen. Jos sopimukseen halutaan kirjata kaikki yksityiskohdat, jälkimmäisessä tapauksessa voidaan ajatella, että toinen osapuoli ei luota. Brasilialaisista 22 % halusi sopimuksen yleisen periaatteiden mukaisesti. (Salacuse 1999) Salacusen tutkimustulokset ovat ristiriitaisia Hallin (1976) teorian kanssa., Hallin (1976) mukaan Brasilia nähdään kuuluvan korkea kontekstiseen maahan (Hall, 1976, 36), jossa sopimusta laatiessa kaikkia asioita ei tarvitse kirjoittaa, koska niiden oletetaan olevan itsestään selviä asioita. (Gesteland, 2002, 38)

Toinen kulttuurinen tekijä sopimukseen liittyen on sopimuksen laatiminen. Sopimuksen laatimisessa voidaan edetä yleisistä periaatteista yksityiskohtiin (top down), kun taas toinen osapuoli haluaa aloittaa yksityiskohdista (bottom up), kuten hinnasta, toimituspäivästä ja tuotteen laadusta. Brasilialaisista 42 % kannatti top-down menetelmää. (Salacuse 1999)

Yhdeksäs ominaisuus on ryhmäorganisaatio (Salacuse 1999). Neuvottelijan on hyvä havaita, kenellä vastapuolella on valtuudet tehdä sopimuksia ja kuinka päätökset tehdään (Salacuse 1999; Sebenius 2002). Onko ryhmässä yksi johtaja vai perustuuko päätökset ryhmän konsensukseen (Salacuse 1999)? Joissain neuvotteluissa on mukana "todelliset johtajat", joilla on vain valtaa tehdä päätöksiä. Tämä tilanne voi nopeuttaa päätöksien syntymistä, mutta toisaalta johtajat voivat olla vaikeampia suostutella kuin heidän alaiset. (Sebenius 2002) Tietyissä kulttuureissa korostuu yksilöiden toiminta, kun taas toisissa ryhmän toiminta (Salacuse 1999). Jos vastapuolella on yksi johtaja, jolla on valtuudet päättää kaikista asioista, tätä kutsutaan "John Wayne:n" tavaksi (Graham & Herberger 1983). Kun on vain yksi johtaja, läsnä olevien lukumäärä on neuvottelussa pienempi ja päätökset syntyvät nopeammin. Brasilialaisista 100 % kannatti ryhmäorganisaatiota, jossa oli yksi johtaja (Salacuse 1999). Vahva mielipide yhdestä johtajasta saattaa liittyä poliittisiin tapoihin (Salacuse 1999) sekä korkeaan valtaetäisyyteen maassa (Hurn, 2007). Hurn:n (2007) tutkimuksen mukaan korkean valtaetäisyyden maissa viimeisen päätöksen tekee ryhmän johtaja.

Viimeinen ominaisuus on riskinotto. Toisissa kulttuureissa ollaan valmiita ottamaan enemmän riskejä. (Salacuse 1999) Harnett et al. (1968) tutkimuksen mukaan yksilöllisessä kulttuurissa ollaan valmiita ottamaan enemmän riskejä kuin yhteisöllisessä kulttuurissa. Jos riskinotto on korkea, voidaan esimerkiksi kokeilla uusia lähestymistapoja ja sietää enemmän epävarmuutta ehdotetuissa toimintatavoissa. Kulttuureissa, joissa koko ryhmä osallistuu päätöksentekoon, otetaan vähemmän riskejä. Brasilialaisista 56 %:lla oli korkea riskinotto. (Salacuse 1999)

Salacusen (1999) tutkimustuloksia ei voida pitää täysin verrannollisina koko maan tapoihin, koska tutkimus käsitti vain muutamia yrityksiä. Lisäksi Brazilian kokoisessa maassa neuvottelutavat voivat vaihdella alueittain. Toiseksi, osa tutkimustuloksista oli ristiriidassa Hofsteden ja Hallin määrittämien teorioiden kanssa.

Tutkimuksen mukaan voitiin todeta, että jokaisen neuvottelijan tulisi opetella vastapuolen kulttuurista ennen neuvottelua. Vieraan kulttuurin opettelu voi viedä aikaa ja neuvottelijalla ei välttämättä ole tarvittavaa aikaa ennen neuvottelua, joten ainakin pääpiirteet kulttuurista olisi hyvä olla hallussa. (Salacuse 1999) Toisaalta neuvottelijan ei tulisi tehdä stereotypioita vastapuolesta ja odottaa heidän käyttäytyvän tietyn kulttuurin mukaan, vaan hänen tulisi huomioida myös muun muassa persoona, koulutus, ammatti ja sukupuoli (Salacuse 1999; Sebenius 2002). Neuvottelutilanteessa kulttuurierot nähdään monesti esteenä, mutta neuvottelijoiden tulisi löytää yhteinen silta kahden kulttuurin välille. (Salacuse 1999)

### **3.3 Aikaisempia tutkimuksia kulttuurin vaikutuksesta neuvotteluun**

Metcalf et al. (2006) ovat käyttäneet Salacusen (1999) kymmentä tekijää tutkiessaan kulttuurieroja neuvottelutilanteessa Suomen, Intian, Meksikon, Turkin ja Yhdysvaltojen välillä. Koska pro gradu -tutkielmani käsittelee kulttuurieroja Suomen ja Brazilian välillä, esittelen seuraavissa alaluvuissa tutkimustuloksia Suomen näkökulmasta katsottuna.

Suomesta tutkimukseen osallistui 147 neuvottelijaa, joista suurin osa oli miehiä. Suomi, kaikista viidestä maasta halusi eniten rakentaa yhteistyötä kuin vain saada sopimus allekirjoitettua neuvottelussa. Suomalaisten asenne neuvotteluun oli enemmän win-win, kuin win-lose asenteessa. Persoonatyyliissä, yli puolet suomalaisista kannattivat epävirallista tyyliä. Suomalaisten tapa kommunikoida oli suoraa, mikä oli samantyylistä amerikkalaisten, meksikolaisten ja turkkilaisten kanssa. (Metcalf et al. 2006) Suora kommunikointi tukee myös Hallin (1976, 36) teoriaa, jossa Suomi määritellään matala kontekstiseen kulttuuriin.

Suomalaisilla ei ollut selkeää mielipidettä aikaherkkyyteen eikä tunteiden näyttämiseen, vaan suurin osaa tutkimusvastauksista oli korkean ja matalan



asteikon välistä (Metcalf et al. 2006). Tutkimustulokset ovat hieman ristiriitaisia Hallin (1976) teorian kanssa, koska hänen mukaan Suomessa on polykroninen aikakäsitys, missä arvostetaan tehokkuutta ja täsmällisyyttä.

Sopimusmallissa suurin osa suomalaisista kannatti yksityiskohtaisempaa kuin yleistä mallia, mikä tukee myös Hallin (1976) teoriaa matalakontekstisesta kulttuurista. Sopimusta laatiessa 85 % suomalaisista halusivat edetä pääkohdista yksityiskohtiin (top-down). Suomalaisilla ei ollut selkeää mielipidettä ryhmäorganisaatioon, mutta kallistui enemmän yhden johtajan puolelle. Tutkimustuloksissa yleisesti riskinotto oli korkea kaikilla mailla. Suomalaisilla oli viidestä maasta kaikista heikoin riskinotto, missä 46 % suomalaisista oli korkean ja matalan riskinoton välillä. (Metcalf et al. 2006)

Tutkimuksesta voidaan todeta, että kulttuureilla oli sekä yhteisiä että erilaisia piirteitä. Yhtäläisiä piirteitä oli havaittavissa kommunikoinnissa ja sopimuksen mallissa, kun taas eroavuuksia sopimuksen laatimisessa. (Metcalf et al. 2006)

Graham (1985) on tutkinut, mitä yhteistä ja erilaista käyttäytymistä voidaan havaita neuvottelun prosesseissa Yhdysvaltojen, Japanin ja Brasilian välillä. Tutkimuksessa tehtiin eroja sekä yhtäläisyyksiä non-verbaalisesta ja verbaalisesta käyttäytymisestä. Seuraavissa kappaleissa esittelen tutkimuksen tuloksia keskittyen brasilialaisten käyttäytymiseen.

Verbaalisessa käyttäytymisessä brasilialaisilla on enemmän keskeytyksiä, minkä takia he käyttävät enemmän aikaa neuvottelussa kuin yhdysvaltalaiset ja japanilaiset. He myös näyttävät tekevän vähemmän lupauksia ja sitoumuksia, mutta määräilevät enemmän erityisesti neuvottelun loppuvaiheessa. Lisäksi he käyttivät enemmän "ei" sanaa osoittaen erimielisyyttä. Brasilialaiset kyselivät myös enemmän voittojen maksimoimiseksi ja heillä oli alustavia myönnytyksiä enemmän. (Graham 1985)

Non-verbaalisessa käyttäytymisessä tutkittiin hiljaisia hetkiä, jotka kestivät yli 10 sekuntia keskusteluiden välissä sekä keskustelun päällekkäisyyttä, katsetta ja kosketusta vastapuoleen. Brasilialaisilla ei ollut havaittavissa hiljaisia hetkiä lainkaan ja he puhuivat pidemmän aikaa kerrallaan ja keskeyttivät keskustelun yli kaksi kertaa useammin kuin japanilaiset ja yhdysvaltalaiset. Brasilialaiset käyttivät huomattavasti enemmän aikaa katsekontaktiin vastapuolen kanssa sekä fyysiseen kontaktiin, esimerkiksi olalle taputteluun. (Graham 1985)

Grahamin (1985) tutkimus tukee Salacusen (1999) tutkimusta, missä brasilialaisten käyttäytyminen oli samantyylistä neuvottelutilanteessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että Grahamin (1985) tutkimuksessa oli mukana vain 6 liikemiestä kustakin maasta eli kerätty aineisto oli varsin pieni. Lisäksi, pro gradu -tutkimusta ajatellen tutkimuksessa ei tutkittu neuvottelukäyttäytymistä kahden kulttuurin välillä samassa neuvottelutilanteessa, vaan brasilialaiset neuvottelivat keskenään. (Graham 1985). Käyttäytyminen saattaa muuttua, kun vastapuolena on toisesta kulttuurista tuleva neuvottelija.

Gulbro & Herbig (1999) ovat tutkineet artikkelissaan kulttuurierojen vaikutusta neuvottelussa eri kansainvälisissä yrityksissä USA:ssa. Yritykset olivat japanilaisia, latinalaisia, ranskalaisia, italialaisia, kiinalaisia ja saksalaisia.

Tutkijat käyttivät Hofsteden (1980) määrittämiä neljää kulttuurin ulottuvuutta ja Graham:n (1986) neljää tasoa neuvottelutilanteessa ja tutkivat, kuinka paljon aikaa käytetään missäkin vaiheessa riippuen kulttuurista. Tutkijat havaitsivat niiden mukaan seuraavia oletuksia:

Työntekijät yhteisöllisestä kulttuurista tulevat käyttävät enemmän aikaa neuvottelun ensimmäisessä, ei-työtehtävä (non-task) vaiheessa kuin yksilöllisestä kulttuurista tulevat työntekijät. Syyksi voidaan nähdä se, että yhteisöllisessä kulttuurissa on tärkeää vuorovaikutus ja luoda yhteishenki. Eniten aikaa viettivät tässä vaiheessa Japani, Kiina ja latinalaiset maat. (Gulbro & Herbig 1999)

Yhteisöllisestä kulttuurista tulevat työntekijät käyttävät myös enemmän aikaan suunnitteluun ennen neuvottelua ja jälkipuintiin neuvottelun jälkeen. Esimerkiksi yhteisölliset maat Japani ja Kiina käyttivät jälkipuintiin kolme tai neljä päivää, kun taas yksilöllinen maa Yhdysvallat käytti aikaa alle päivän. (Gulbro & Herbig 1999)

Korkean valtaetäisyyden kulttuurista tulevat työntekijät käyttävät vähemmän aikaa neuvottelun kompromissi-vaiheessa kuin matalan valtaetäisyyden kulttuurista tulevat työntekijät. Tutkijoiden mukaan kompromissia pidetään heikkoutena korkean valtaetäisyyden kulttuurissa. (Gulbro & Herbig 1999)

Korkean maskuliinisesta kulttuurista tulevat työntekijät käyttävät vähemmän aikaa suostuttelu-vaiheessa kuin matala maskuliinisesta kulttuurista tulevat työntekijät. Tutkimuksessa maskuliinisia maita olivat Ranska, Japani ja Kiina. (Gulbro & Herbig 1999)

Kulttuuri, jossa on korkea epävarmuuden välttäminen, työntekijät käyttävät enemmän aikaa sopimuksen laadinta-vaiheessa. Syyksi nähdään se, että he haluavat tarkistaa kaikki kohdat sopimuksessa yksityiskohtia myöten ja näin vähentää riskejä. Korkea epävarmuuden välttäminen oli Kiinassa, Japanissa ja Ranskassa. (Gulbro & Herbig 1999)

Vaikka Gulbron ja Herbigin (1999) tutkimuksessa ei ollut mukana Suomi eikä Brasilia, antaa se kuitenkin hyvää tukea pro gradu -tutkielmaani, koska ajankäyttö on yksi tutkimukseni aiheena neuvottelutilanteessa (kts. luku 5). Gulbron ja Herbigin (1999) tutkimuksesta voitiin todeta, että aikaan suhtaudutaan ja aikaa käytetään erilalla eri neuvotteluvaiheissa riippuen neuvottelijan kulttuurisesta taustasta. Heidän tutkimuksessa esimerkiksi yhteisöllisestä kulttuurista tulevat henkilöt käyttävät enemmän aikaa neuvottelun ensimmäisessä, ei-työtehtävä (non-task) vaiheessa, koska heidän mielestään on tärkeää vuorovaikutus vastapuolen kanssa. Kuten aikaisemmin on todettu, Brasilia kuuluu yhteisölliseen kulttuuriin, joten voidaan olettaa, että myös brasilialaiset neuvottelijat käyttävät enemmän aikaa neuvottelun alkuosaan. (Gulbro & Herbig 1999)

### 3.4 Vertailu suomalaisesta ja brasilialaisesta neuvottelijasta

Pro gradu -tutkielmassani tutkin kulttuurieroja suomalaisten ja brasilialaisten neuvottelijoiden välillä käyttäen apuna Salacusen (1999) teoriaa kymmenestä tekijästä kansainvälisessä neuvottelussa. Valitsin Salacusen (1999) teorian, koska teoriasta ilmenee monipuolisesti neuvottelun vaiheet sekä Salacusea on paljon aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Faure & Shakun, 1999; Metcalf et al. 2006; Rammal 2005; Sow 2006) käytetty lähteenä kansainvälisiin neuvotteluihin liittyen.

Luvussa 2 Hofsteden ja Hallin teorioita apuna käyttäen todettiin, että kulttuurisesti Suomi ja Brasilia ovat pääosin erilaisia. Aikaisempien tutkimusten mukaan (Graham 1985; Gulbro & Herbig 1999; Metcalf et al. 2006; Salacuse 1999) neuvottelutilanteessa suomalaiset ja brasilialaiset käyttäytyvät osittain erilailla (kts. taulukko 2), mutta myös yhtäläisyyksiä löytyy. Eniten eroavaisuuksia esiintyy aikaherkkydessä, tunteiden näyttämisesssä, sopimuksen laatimisessa ja ryhmäorganisaatiossa. Brasilialaisilla on vahva mielipide aikaherkkydestä, tunteiden näyttämisestä ja yhden johtajan ryhmäorganisaatiosta, kun taas suomalaisilla ei ollut selkeää mielipidettä näistä. Alla olevassa taulukossa on yhteenveto tutkimustuloksista.

TAULUKKO 2 Suomalainen ja brasilialainen neuvottelijoina Salacusen (1999) teorian mukaan

	<b>Suomalainen neuvottelijana (Metcalf et al. 2006)</b>	<b>Brasilialainen neuvottelijana (Salacuse 1999)</b>
<b>Neuvottelun tavoite</b>	Yhteistyö	Sopimus (67%)
<b>Neuvottelun asenne</b>	Win-win	Win-lose (56%)
<b>Persoonatyylit</b>	Epämuodollinen	Epämuodollinen (78%)
<b>Kommunikointi</b>	Suora	Suora (89%)
<b>Aikaherkkyys</b>	Ei selkeää mielipidettä (Korkea-matala -asteikon välissä)	Matala (100%)
<b>Tunteiden näyttäminen</b>	Ei selkeää mielipidettä (Korkea-matala -asteikon välissä)	Korkea (89%)
<b>Sopimusmalli</b>	Yksityiskohtainen	Yksityiskohtainen (78%)
<b>Sopimuksen laatiminen</b>	Top-down (85%)	Down-top (58%)
<b>Ryhmä-organisaatio</b>	Ei selkeää mielipidettä, mutta kallistui yhden johtajan puolelle.	Yksi johtaja (100%)
<b>Riskinotto</b>	Ei selkeää mielipidettä (Korkea-matala -asteikon välissä)	Korkea (56%)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 4.1 Aineisto

Tutkimuksessani käytän aineiston keruumuotona haastatteluita. Haastattelu on kuin keskustelua, missä tutkija eli minä esittää kysymyksiä ihmiseltä tai ihmisiltä. Nykyään haastattelut eivät ole pelkästään kysymys-vastaus-haastatteluita, vaan ennemminkin keskustelua haastateltavan sekä haastattelijan välillä. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, missä tutkijalla on suuri rooli, jotta haastattelu onnistuu. (Alasuutari 1999, 44–48; Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998) Tutkijan tulisi ottaa huomioon ennalta suunnittelu muun muassa haastattelun paikan ja ajan suhteen. Lisäksi tutkijan tulisi ohjata keskustelua, motivoida haastateltavaa tarpeen mukaan sekä luoda haastateltavalle luottavainen olo haastattelusta ja sovuista ehdoista (esim. anonymiteetistä). (Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998; Seale et al. 2002)

Haastattelut voidaan jakaa neljään haastattelutyypin: strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Tutkimukseeni valitsin puolistrukturoidun haastattelun, missä kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Valitsin puolistrukturoidun haastattelutyypin, koska minulla oli käytössä valmis pohja kysymyksille, joihin halusin saada vastauksia. Teemahaastattelu ja avoin haastattelu olisivat olleet tyypiltään liian avoimia, jolloin kaikkia neuvottelun vaiheita ei olisi todennäköisesti käyty. Toisaalta strukturoidussa haastattelussa olisi ollut valmiit vastausvaihtoehdot kysymyksiin, jolloin vastaukset olisivat jääneet suppeaksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72) Haastattelukysymyksiä käytän apuna Salacusen (1999) tutkimuksessa käytettyä haastattelurunkoa. Valitsin tämän tutkimukseeni, koska haastattelurungossa käsitellään laajasti kansainvälistä neuvottelua eri vaiheiden ja ominaisuuksien huomioon ottaen. Toiseksi, Salacusen tutkimusta on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Metcalf et al. 2006). Haastattelukysymyksiä laatiessa on tärkeää erottaa haastattelukysymykset tutkimuskysymyksistä, koska ne eivät ole sama asia. Haastattelukysymysten tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen, 2008)

Haastateltavien löytämisessä olin aluksi yhteydessä sähköpostitse Finpron Rio de Janeiron toimistoon. Heidän kautta selvisi, että Rio de Janeirossa on yhteensä kuusi suomalaista yritystä. Yhteistiedot yrityksiin löysin netin kautta ja lähetin haastattelupyynnöt sähköpostitse. Tavoitteeni oli löytää noin kymmenen haastateltavaa, mutta haastateltavien löytäminen osoittautui haasteelliseksi, koska selvisi, että ei ole montaa haastatteluun sopivaa suomalaista henkilöä töissä Rio de Janeirossa.

Haastateltavien valinnan kriteerinä oli, että haastateltava on suomalainen työntekijä Rio de Janeirossa ja hänellä on kokemusta neuvottelutilanteista

brasiliaalaisten kanssa. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, mitä tutkimus koskee ja minkälaisia asioita haastattelussa tullaan käymään läpi, näin haastateltavilla oli mahdollisuus halutessaan valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastateltaville kerrottiin myös etukäteen, ettei heidän tai yrityksen nimiä tulla julkaisemaan tutkimuksen yhteydessä.

Haastatteluja tehtiin lopulta kuusi kappaletta neljästä eri yrityksestä. Alkusuunnitelma oli haastatella suomalaisia työntekijöitä vain Rio de Janeirossa, mutta lopulta valitsin yhden haastateltavan muualta, Sao Paulosta. Kolmeen haastateltavaan sain yhteyden sähköpostin välityksellä ja kolme muuta löysin heidän kautta, lumipalloefektiin perustuvan otannan avulla. Taulukossa 3 on esitetty haastateltavien työnimike sekä yrityksen toimiala. Lisäksi taulukossa on esitetty koodi (H1, H2 jne.), joita tutkimuksessa käytetään myöhemmin kyseisen haastateltavan sitaateissa.

Minulla ei ollut mahdollisuutta tehdä esihaastattelua, mutta valmistauduin haastatteluun hyvin muun muassa lukemalla kysymyksiä läpi ja testaamalla nauhurin toimivuuden. Tutkimuksen yhtenä tärkeänä eettisenä periaatteena pidettiin sitä, että haastateltavien sekä näiden taustalla olevien yritysten nimiä ei tulla julkaisemaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 20) mukaan ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys.

TAULUKKO 3. Kuvaus tutkimuksen haastateltavista

Koodi	Haastateltavan työnimike	Yrityksen toimiala
H1	johtohenkilö	rakennusteollisuus
H2	asiantuntija	tietoliikenne
H3	asiantuntija	tietoliikenne
H4	johtohenkilö	konepajateollisuus
H5	johtohenkilö	konepajateollisuus
H6	asiantuntija	konepajateollisuus

Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2016 yrityksen omissa tiloissa Rio de Janeirossa lukuun ottamatta kahta haastattelua, joista toinen suoritettiin Skypen välityksellä pitkän välimatkan vuoksi, ja toisessa haastattelupaikkana toimi ravintola. Haastattelupaikkoja ja -aikoja sopiessa annoin haastateltavan päättää haastattelupaikasta, koska on tärkeää, että haastattelupaikka on mieluinen haastateltavalle. Tutkijana minun tuli kuitenkin varmistaa, että paikka on sopiva haastattelulle. (Eskola & Suoranta, 1998) Haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista 50 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin litteroimalla samana päivänä tai lähipäivinä haastatteluiden jälkeen. Suoritin haastattelut sekä litteroinnin itse. Haastateltavilla oli hyvin erilaisia kokemuksia neuvottelutilanteista brasiliaalaisten kanssa. Pisimmillään kokemusta

neuvottelutilanteista brasilialaisten kanssa löytyi 35 vuoden takaa ja lyhimmillään vuoden verran.

Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen positiivisesti ja kaikki haastattelupyynnön saaneet suostuivat haastatteluun ja haastateltavat olivat hyvin joustavia aikataulujen suhteen. Haastattelut etenivät hyvin ja haastattelujen tekemiseen parhaita paikkoja olivat yritysten omat rauhalliset tilat. Ravintolassa taustahälinä ja tarjoilija olivat hieman häiritseviä ja esimerkiksi osaa kysymyksistä joutui esittämään kaksi kertaa tarjoilijan keskeytyksien takia. Haastattelun litteroimiseen näillä ei kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta. Myös olosuhteiden pakosta Skype:n avulla tehty haastattelu onnistui hyvin lukuun ottamatta yhtä nettiyhteyden katkeamista.

## 4.2 Menetelmä

Laadulliseen analyysimenetelmään on olemassa kaksi pääperiaatteellista lähestymistapaa. Ensimmäisessä tavassa pidättäytytään tiukasti aineistossa ns. grounded-mallin mukaisesti, jolloin tulkinnat rakentuvat tiiviisti aineistosta käsin. Toisessa tavassa aineistoa pidetään teoreettisen ajattelun apuna tai lähtökohtana. Lähemmin tarkasteltaessa laadullista aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn sekä keskusteluanalyysin avulla. (Eskola & Suoranta, 1998) Alasuutarin (1999) mukaan laadullista analyysia voidaan tehdä teemoittelun avulla. Hänen mukaansa aineiston analyysimenetelmä koostuu aineiston tutustumisen jälkeen kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, joita käytin myös apuna tutkimuksessani. Tuomin ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat yleisesti sisällönanalyysiin, kun sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Tutkimukseni menetelmänä voidaan sanoa olevan myös sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91)

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisinta vaihetta pidetään tulkintojen tekemistä, koska siihen ei ole muodollisia ohjeita. Tulkintojen tekeminen perustuu pelkästään tutkijan omaan tekemiseen. Samasta aineistosta saattaa tulla täysin erilaisia tulkintoja eri tutkijoilta. (Bryman & Bell, 2007, 673; Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998) Laadulliseen analyysiin on kuitenkin olemassa käytännöllisiä malleja, joilla voidaan analysoida laadullista aineistoa. Analyysivaiheessa tutkija voi tuntea olevansa ”harhateillä”. Kun edetään aineistoa vaihe vaiheelta läpi, syntyy aineistosta kokonaisuus eikä aineistosta jää mitään huomioimatta. Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on olemassa useampia ja niiden soveltuvuus riippuu jossain määrin aineiston laadusta. On kuitenkin olemassa yleisiä periaatteita, kuinka tekstipaljouden kanssa kannattaa aluksi lähteä liikkeelle. Esimerkiksi on tärkeää tuntea teksti perinpohjaisesti eli tutkijan tulisi lukea aineistoa läpi useaan kertaan. (Eskola & Suoranta, 1998)

Aineiston analyysissä lähdin liikkeelle Alasuutarin (1999) ensimmäisen vaiheen mukaan eli aineistoon tutustumisella. Ensimmäinen kontakti aineistoon syntyi jo haastatteluvaiheessa, jossa sain ensivaikutelman aineistoon. Sen jälkeen tutustumisvaihe eteni siten, että haastatteluiden jälkeen litteroin ääninauhat tekstimuotoon ja samalla kirjoitin muistiinpanoja ylös esiin tulleista ajatuksista. Kun aineisto oli saatu tekstimuotoon, silmäilin ja luin aineistoa läpi useaan kertaan samalla tehden lisää muistiinpanoja, jonka avulla sain käsityksen siitä, mitä aineistossa todella sanottiin. Tutustumisvaiheessa tein myös alustavan teemoittelun aineistosta. (Alasuutari 1999, 38–39)

Aineiston tutustumisvaiheen jälkeen siirryin analyysissä seuraavaan vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen. Tässä vaiheessa teemoitin aineiston esiin tulleiden teemojen mukaan seuraaviin pääteemoihin: 1) brasilialaisneuvottelijoiden ominaispiirteet ja 2) neuvottelutilanteet kokonaisuutena. Käytännössä teemoittelu tapahtui siten, että luin aineistoa läpi useaan kertaan ja etsin sieltä asioita, jotka voidaan yhdistää. Tarkoituksena oli löytää tarkempien merkitysten löytäminen aineistosta. Teemoittelun avulla pystyin hahmottamaan aineistoa paremmin ja sen avulla sain paremman kokonaiskuvan, mitä aineisto todella kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Teemoittelun jälkeen, kävin vielä läpi teemoja tarkemmin miettien samalla tutkimukselleni asettamia tavoitteita, teoriaa sekä tutkimuskysymyksiä. Tässä vaiheessa karsin myös aineistosta epäoleelliset asiat pois, jolloin jokaiseen teemaan jäi jäljelle tutkimuksen kannalta tärkein ja oleellisin tieto. (Alasuutari 1999, 40–43)

Viimeisenä aineiston analyysissä oli kolmas vaihe arvoituksen ratkaiseminen, josta käytetään myös nimitystä tulosten tulkinta. Tässä vaiheessa tein tulkinnan aineistosta, jonka tarkoituksena oli vastata ja kuvata sitä mahdollisimman hyvin. Tämän jälkeen peilasin aineistosta esille nousseita merkityksiä ja asioita aikaisemmin tieteellisen kirjallisuuden pohjalta luomaani teoreettiseen viitekehykseen. Arvoituksen ratkaiseminen eteni käytännössä siten, että kirjoitin tulkintaani teemojen mukaisesti eteenpäin samalla peilaten sitä teoreettiseen viitekehykseen. Kun olin saanut tulkintani lähestulkoon valmiiksi, tarkastin vielä aineiston kertaalleen läpi ja varmistin, että en ollut unohtanut tai jättänyt huomioimatta mitään tulkintani kannalta oleellista tietoa, jotta esittämäni analyysi kuvaisi mahdollisimman hyvin aineistosta välittyvää kuvaa brasilialaisista neuvottelijoista ja neuvotteluista suomalaisten neuvottelijoiden näkökulmasta. (Alasuutari 1999, 44–48)



## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Neuvottelutilanteet Brasiliassa poikkeavat monelta kannalta suomalaiseseen neuvotteluun verrattuna. Haastattelut perustuvat pääosin Rio de Janeirossa tapahtuviin neuvotteluihin, mikä kaupunkina poikkeaa esimerkiksi Etelä-Amerikan liiketalouden keskuksista São Paulosta. Rio de Janeirossa esimerkiksi aikaan suhtaudutaan rennosti sekä englantia ei puhuta yleisesti. Kokonaisuudessaan brasilialaiset neuvottelijat ovat ystävällisiä ja sosiaalisilla suhteilla on iso merkitys liike-elämässä.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin tutkimustuloksia. Tutkimustulokset ovat jaettu kahteen pääteemaan: brasilialaisneuvottelijan ominaispiirteet sekä neuvottelutilanteet kokonaisuutena.

### 5.1 Brasilialaisneuvottelijan ominaispiirteet

#### 5.1.1 Sosiaalisuus

Haastatteluissa nousi esille se, kuinka tärkeää on oppia tuntemaan neuvottelukumppani. Brasilialaiset ovat sosiaalisia ja neuvottelutilanteissa korostui sosiaalisten suhteiden luominen. Haastateltavat mainitsivat, että suomalaiset haluavat yleensä pitää yksityisasiat ja työelämän erillään. Varsinkin alkutapaamisissa ei ole tapana kysellä yksityiselämästä, kun taas brasilialaiset neuvottelijat saattavat udella perheestä ensitapaamisesta lähtien. Brasiliassa on tärkeää ensin tutustua vastapuoleen ennen kuin aloitetaan keskustelemaan liikeasioista. Yksityisasiosta keskustelemista pidetään yhtä tärkeänä ja normaalina kuin liikeasioista keskustelemista. Neuvottelukumppaniin tutustumisessa brasilialaiset kysyvät esimerkiksi perheestä ja harrastuksista. Brasilian yhteisöllisessä kulttuurissa perhe on tärkeä ja niistä puhuminen on yleistä myös neuvottelupöydässä.

Suhteiden luominen voi olla pitkäaikainen prosessi. Suomalaisiin neuvotteluihin verrattuna suhteiden rakentamiseen menee enemmän aikaa, minkä takia myös neuvottelut venyvät. Yksittäisissä neuvotteluissa osa neuvotteluajasta saattaa kulua esimerkiksi edellisillan jalkapallo-ottelun läpikäyntiin, jolloin itse neuvoteltavalle asialle ei enää jää riittävästi aikaa. Kokonaisuudessaan neuvottelijat voivat osallistua moneen eri neuvotteluun, jolloin ensitapaamisen ja viimeisen neuvottelun välillä on saattanut kulua aikaa kuukausia tai jopa vuosia. Jos neuvottelukumppani on ensitapaamisella vieras, ovat useat tapaamiskerrat hyvin yleisiä.

”Kyllä mä oon huomannut, että mitä paremmin sä tunnet neuvottelukumppanin niin sitä avoimemmin puhutaan oikeista asioistakin. [...] Eroaa tosi paljon eurooppalaisesta siinä mielin, että

Euroopassa on suoraa ja mennään asian ytimeen, ei väliä tavataanko eka kerta vai kymmenes kerta.” H5

”Brasiliassa ei ikinä mennä suoraan asiaan eli Brasiliassa aina jutellaan joko mitä on tapahtunut futisrintamalla tai jotain mitä poliittista myllerrystä on ollut ja jotain kommentteja siihen, ja sitten ei yleensä jopa noin kovia aiheita, vaan yleensä urheilu, lomajuttuja tai muuta.” H6

”Ne puhuu vaikka jalkapallosta tai mistä tahansa, se on vaan jotain, mikä vähän pehmentää sitä tilannetta [neuvottelun alkua]. Tuntuu paremmalta, tuntuu et nyt sä tunnet ne kaikki ihmiset ja nyt sä oot ystävien piirissä.” H3

Jotta suhteita voidaan rakentaa brasilialaisten kanssa, vaaditaan sujuva portugalilaisen kielen taito. Suomalaisneuvottelijoiden olisi hyvä opetella kieli mahdollisimman pian, varsinkin jos on kyse pidemmästä ajasta Brasiliassa. Kieli on Brasilian kulttuuriin syvästi juurtunut ja oletuksena on, että Brasiliassa neuvotellaan portugaliksi. Portugalilaisen kielen osaaminen nähtiin merkittävänä tekijänä haastateltavien vastauksissa. Kommunikoidessa englanniksi, vastapuoleen tutustuminen jäi etäiseksi ja pinnalliseksi. Osa oli myös sitä mieltä, että brasilialaiset eivät aina edes halua puhua englanniksi vaikka he osaisivat.

Kun kielitaito ei ole riittävällä tasolla, puhuminen on haastavaa eikä asioita osata sanoa samalla tavalla kuin omalla äidinkielellä. Haastattelut painottuivat Rio de Janeiroon, missä englannin kielen taito on vielä heikko ja voisi olettaa, että englantia ei ole vielä totuttu puhumaan yleisesti työelämässä.

”Vahva tää puhutaan portugaliksi jos ollaan Brasiliassa. Yleensä sanotaan, että vaikka ne puhuis englanniksi niin ne ei halua englantia. [...] Se jotenkin, että pitää puhua englanniksi ja olla jonkun toisen kulttuurin ihmisen kanssa siinä samassa neuvottelussa, se aina vähän häiritsee. Ne aina mieluummin olis brasilialaisten kanssa.” H3

”Mä sanoisin et joitain yrityksen x kollegoita mä opin tuntemaan vasta kunnolla kun rupesin puhua portugaliksi. Elikkä monet ihmiset ei välttämättä ole omia itseään englannin kielellä, se on musta ihan mielenkiintoinen havainto.” H6

Brasilialaisneuvottelijoista korostui ystävällisyys. Vaikka yhteistä kieltä ei aina löytynyt, neuvottelukumppanille oltiin ystävällisiä ja tätä suomalaisneuvottelijat arvostivat. Vaikka neuvottelut monesti pitkittyivät, hyvähenkinen ilmapiiri oli tyypillistä. Toisaalta suomalaisiin neuvottelijoihin verrattuna tunteet saattavat nousta herkemmin pinnalle, mutta viimeistään neuvottelun lopussa tunnelma oli laantunut ja brasilialaisneuvottelijat saattoivat ehdottaa oluelle menemistä. Brasilialaisneuvottelijoille ei ole myöskään harvinaista kutsua

neuvottelukumppani kotiin illalliselle. Brasilialaisten ystävällisyys ja sosiaalisuus saattaa tuntua suomalaisen mielestä tunkeilevalta, kun kysellään perheestä ja harrastuksista heti ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. Suomalaisille on tyypillistä pitää työ- ja yksityiselämä erillään. Brasiliassa taas on yleistä sekoittaa työ- ja yksityiselämä keskenään. Esimerkiksi on tyypillistä lähteä työporukalla oluelle töiden jälkeen. Lounaat ovat myös pidempiä, jolloin jää enemmän aikaa työkavereiden kanssa keskustelemiseen.

”Se on hirveen yleistä, että ollaan siinä neuvottelussa ja sen jälkeen sovitaan, että grillataan lihaa yhdessä tai mennään kaljalle tai kahville. Se on tätä kulttuuria, aina kaikkien kanssa pitää tehdä ystäviä, ystävällinen asenne on aina vaikka oltiin kuinka rajuja siinä neuvottelussa. Sen jälkeen ollaan aina ystävällisiä ja mennään sinne ja tänne”. H3

”Nää [brasilialaiset] on tosi lämpimiä ihmisiä ja mä uskon et sille tasolle kun pääsee ja sitä kautta se vaikuttaa bisnekseen.” H4

”Toisten huomioiminen, sosiaalisuus, huomaavaisuus, ystävällisyys ja tämmönen henki, niin näistä mä olen tavallaan yrittänyt oppia itekkin ja toivon mukaan viedä mukani.” H1

”Mä en oo ikinä pystynyt kunnolla neuvottelemaan puhelimitse. Se on vaikeeta kun ihmiset hakee tätä läheisyyttä ja tätä, et jos sä puhelimitse yrität, ne sanoo, että tuu tänne konttoriin jutteleen.” H3

Vaikka sosiaalisuus nähtiin positiivisena puolena brasilialaisneuvottelijoissa, toisaalta suomalaiset neuvottelijat ajattelivat se olevan aikaa vievää, mikä vaikutti neuvottelun etenemiseen. Suomalaisen neuvottelijoiden mielestä itse neuvottelu ja asia, jonka takia tullaan neuvottelemaan, ovat tärkeämpiä kuin vastakumppanin kanssa seurustelu.

### 5.1.2 Tehottomuus

Brasilialaisten suhtautuminen neuvotteluihin on suomalaisiin verrattuna rennompaa niin pukeutumisesta lähtien aina itse neuvottelemiseen. Yhtä lukuun ottamatta, kaikki haastateltavista työskenteli Rio de Janeirossa, jossa työkuulttuuri on rennompaa verrattuna São Pauloön. São Pauloä pidetään Brasilian liike-elämän pääkaupunkina ja kaupunki muistuttaa paljon Euroopan työkuulttuuria. Yhden haastateltavan mukaan, ulkomaalaiset työntekijät työskentelevät mieluummin Rio de Janeirossa kuin São Paulossa, koska työkuulttuuri on rennompaa eikä tarvitse työskennellä niska limassa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että brasilialaiset ovat tehottomia ja paljon aikaa kulutetaan muihin asioihin kuin itse neuvoteltavaan asiaan. Neuvottelut eivät myöskään ala ajoissa, jolloin neuvottelun alusta menetetään

heti 10–30 minuuttia. Suomalaisiin neuvotteluihin verrattuna yksi merkittävimmistä kulttuurieroista oli brasilialaisten neuvottelijoiden suhtautuminen aikaan. Kuten Hall:kin (1976) teorian mukaan ilmeni, Suomella ja Brasilialla on erilainen aikakäsitys. Brasilialaisneuvottelijoiden mielestä ajalla ei ole niin merkitystä, oli sitten kyse neuvottelun aloittamisesta tai sen kestosta. Neuvotteluun on syytä varata riittävästi aikaa, mieluiten ei muita työtehtäviä samalle päivälle, koska neuvottelut alkavat aina myöhässä ja kestävät enemmän kuin mitä on alun perin suunniteltu. Karkeasti voisi sanoa, että neuvotteluun menee kaksinkertainen aika verrattuna suomalaiseen neuvotteluun.

”Jos puoli tuntiikin tai 20 minuuttia myöhässä [neuvottelusta] niin sitä pidetään ihan normaalina. Mut siitä nyt sitten huomauttaa niin sitä pidetään turhana nipotuksena.” H1

”Sit tulee tää, et ei pysytä agendassa ja halutaan suurennella pikku asioita, niin kyl ne hitaita neuvottelut on. Meillä piti olla Sao Paulossa kahden tunnin tapaaminen niin me istuttiin yhdeksän tuntia neuvottelussa, et kyl se kertoo.” H4

”Tää tehokkuus on mun mielestä huonoin tapa firmoissa, siihen menetetään niin paljon aikaa. Jos sulla olis 3–4 palaverii ja sulla aina menee tollanen 15–20 minuuttia ihan turhaan niin se aiheuttaa aika paljon harmeja kuukaudessa. Mun mielestä se on tärkein juttu mitä täs Brasilian kulttuurissa voisi vaihtaa, et ollaan aikataulun sisällä.” H3

Neuvotteluun keskittyminen oli myös ongelma. Neuvottelu ei yleensä pysynyt neuvoteltavassa asiassa, vaan brasilialaisilla oli esimerkiksi tapana käyttää puhelinta kesken neuvottelun, mikä ei liittynyt neuvotteluun. Puhelimen käyttöä kesken neuvottelun ei pidetty epäkohteliaana, mikä suomalaisista neuvottelijoista tuntui epäkohteliaalta.

”He [brasilialaiset] aika helposti alkaa keskittymään kännyköihin ja ei pysytä asiassa, aika yleistä, että lähtee ajastus laukkaan. Se varsinainen palaverin fokus hukkuu ja lähetään puhumaan jostain muista asioista.” H1

Pelkästään puhelimen käyttö ja muista asioita puhuminen ei ollut tehottomuuden syy. Jo neuvottelun aloittaminen kestää kauemmin suomalaiseen neuvotteluun verrattuna, koska niihin tullaan myöhässä. Tehottomuus nousi useaan kertaan esille, ei pelkästään neuvottelutilanteisiin liittyen, vaan myös yleisesti työelämässä Brasiliassa. Suomalaiset neuvottelijat toivoivat tähän parannusta, mutta toisaalta sosiaalisuus ja työelämän ulkopuolisista asioista puhuminen oli ajoittain hyvä asia ja kevensi tunnelmaa työpaikalla. Jatkuvat myöhästymiset neuvotteluista kuitenkin vievät pitkällä aikavälillä turhaa aikaa, mikä vaikuttaa kaikkiin osapuoliin neuvottelussa.

”Musta on tosi kiva piirre et se [sosiaalisuus] on olemassa ja se jossain määrin tekee työpäivästä huomattavasti mukavempaa. Mutta jos, sitä myös jonkun verran rajoittais niin sillon se vois helpottaa omaa työpäivää sillä, et saa enemmän rullaamaan suunnitellussa aikataulussa.” H6

”Kun sä meet neuvotteluun, sä et ikinä voi olla hirveen tehokas. Sä alatat ja sä kysyt heti et ”mennäänkö suoraan asiaan”, se on vähän [...] Pitää puhuu ”mitä kuuluu”, puhuu perheestä, vähän sellasta, että tuntuu kuin se on sun ystävä, eikä joku, jonka kanssa sä vaan neuvottelet.” H3

Lisäksi tehottomuus näkyi neuvotteluun valmistautumisessa sekä dokumentoinnissa. Suomessa on totuttu, että neuvotteluista tehdään jonkinlainen kirjallinen dokumentti, jolloin neuvottelusta jää kirjallinen versio. Myöhemmin on helppo tarkistaa, mistä asioista ollaan sovittu, ja tarvittaessa on helpompi jatkaa neuvottelua tai tehdä sopimus. Brasiliassa on yleistä, että neuvottelusta ei tehdä kirjallista dokumenttia, jolloin on yleistä, että unohdetaan, mitä neuvottelussa ollaan käyty läpi. Seuraavan neuvottelun jatkaminen on hankalaa, koska voi tulla epäselvyyksiä, mistä asioista viime kerralla oltiin sovittu. Dokumentoinnin laiminlyöminen voi liittyä korkean kontekstisen kulttuurin epäsuoraan kommunikointiin (Hall 1976, 36), missä käsiteltäviä asioita ei tarvitse kirjoittaa ylös, koska niiden ajatellaan olevan itsestään selviä asioita. Näin myös vältetään konfliktejä. Koska neuvoteltavia asioita ei kirjoiteta ylös, asioita on myös helpompi muuttaa jälkikäteen. Lisää brasilialaisten kommunikoinnista kerron seuraavassa alaluvussa.

”Jämäkkyyttä ihan näiden kaikkien suhteen, mitä tässä ollaan puhuttu. Aikatauluihin, aloitteellisuuteen, dokumentointiin, just näihin juttuihin mitä käytiin.” H1

”Mun mielestä Suomessa jos sä sanot jotain se pitää. Täällä on paljon vahvempi ja aina sun pitää laittaa meilitse tai paperille, mitä sä oot neuvotellut. Se on hirveen yleistä, että asiakas lupaa sulle jotain mitä ei se sitten tee, mitä hän oli luvannut.” H3

Neuvotteluun valmistautuminen eroaa suomalaisesta neuvottelusta. Brasiliassa neuvotteluihin ei valmistauduta kunnolla, vaan on tyypillistä, että ensimmäisellä neuvottelukerralla ei olla vielä mietitty tarkalleen neuvoteltavasta asiasta. Ilman neuvotteluun valmistautumista neuvottelut kestävät kauemmin, koska ei olla etukäteen sovittu esimerkiksi neuvoteltavista asioista. Etukäteisvalmistelulla ja dokumentoinnilla neuvottelut olisivat tehokkaampia ja päätöksenteko syntyisi myös nopeammin.

”Monesti näkee kyllä sellastakin, että mennään kokoukseen valmistautumatta, sitäkin aika paljon on. Ja sitten se tarkoittaa sitä, että sillä kokouksella ei päästä siihen maaliin mikä oli ajatus.” H5

”Se kommunikaatiovirhe täällä vois olla liian asiallinen ja liian tehokas, et sä haluut puolessa tunnissa saada asiat kuntoon. Ja se monta kertaa, kun suomalaiset täällä neuvottelee niin, se näyttää alussa hirveen huonolta, sä yrität saada sitä asiaa ja sitten kokoajan sanotaan, että ei tällä oo kiirettä, että miks sä haluut tästä jo puhua.” H3

”Jos on sovittu jotain että tehdään niin siitä helposti tulee, joku semmonen pieni mutka matkaan niin sitten hyvin helposti annetaan periks ja tietynlainen sitkeys, johon on Suomessa tottunut ehkä vähän loistaa poissaolollaan. Et annetaan periks.” H2

### 5.1.3 Kommunikointi

Suomen suoraan kommunikointiin verrattuna brasilialaiset käyttävät enemmän epäsuoraa kommunikointia. Sanallisesti brasilialaiset voivat sanoa sitä sun tätä eikä suullisiin lupauksiin voi luottaa. Vaikka brasilialaiset eivät sanoisi suullisesti asioita suoraan, voi elekielestä tulkita heidän mielipiteitä. Tunteet nousevat helpommin pinnalle ja erimielisyys näkyy esimerkiksi äänenkorotuksella ja käsien liikkeillä. Kommunikointi on suoraan nonverbaalisessa viestinnässä, mutta sanallisesti epäsuoraa. Kun oppii tuntemaan brasilialaisten elekieltä, sillä pärjää jo pitkälle.

Aikaisemmin tuli jo esille neuvottelun dokumentointi, mikä liittyy myös kommunikointiin. Neuvottelutilanteessa on tärkeää kirjata oleelliset asiat ylös, koska myöhemmin ne on helppo unohtaa ja ollaankin erimieltä sovituiista asioista. Sopimuksen teko on hyvä saada tehtyä heti neuvottelutilanteessa tai mahdollisimman pian sen jälkeen, koska muutaman päivän kuluessa tai viikkojen jälkeen sovitut asiat voivat yhtäkkiä muuttua, jolloin sopimukseen ei päästäkkään oletettuna päivänä.

”Mä oon nyt opiskellu runsaan vuoden verran portugalia ja mä pystyn seuraaman neuvottelua niinku body language avulla, et mihin ollaan menossa ja missä on kädet ja mennäänkö eteenpäin vai taaksepäin, ollaanko kyllästyneitä.” H4

”Voidaan olla aika latinoja siinä mielessä, että se jännite ja hermostus mikä liittyy tähän. Monta kertaa huudetaan ja paiskataan ovee ja sellasta aika rajua käyttäytymistä. Just ne kun on sellasia, lattareille yleistä, että kaikki on niin emotionaalisia näissä asioissa.” H3

”Elekielestä niin kun näkyy, onko tää hyvä vai huono juttu. Harvoin ne [brasilialaiset] sanoo, että älä tuu tänne tollasta puhumaan et kyl sen aina hyvin eleistä ja ilmeistä näkee mun mielestä miten meidän keskustelu etenee.” H5

Suomalaisiin neuvottelijoihin verrattuna, brasilialaiset voivat loukkaantua helpommin. Kaikkia asioita ei voi sanoa suoraan, vaan on parempi jättää sanomatta tai sanoa hienovaraisemmin. Esimerkiksi, jos ollaan vahvasti erimieltä hinnasta, on parempi kertoa mielipide harkiten ja kuunnella tarjous, vaikka hinta olisikin kaukana omasta tavoitteesta. Brasilialaisilla tunteet nousevat helposti esille, jolloin erimielisyyden osoittaminen vain lisää tunteiden nousemista pintaan entisestään. Toiseksi, asioista suoraan sanominen ikävistä asioista loukkaa brasilialaisia enemmän kuin sanomatta jättäminen. Suomalainen arvostaa enemmän rehellisyyttä olisi sitten kyse ikävästäkin asiasta. Yksi haastatelvista mainitsi tilanteen, missä asiakas ei ollut maksanut laskua. Suomessa tämän asian ottaminen ei ole ongelma, mutta Brasiliassa on hyvä muistuttaa hienovaraisesti laskun maksamisesta, koska siitä voidaan loukkaantua.

”Ehkä semmonen suurin ero suomalaisessa ja brasilialaisessa neuvottelussa on se, että ei suoraan sanota eriäviä mielipiteitä. Täällä pitää lukea paljon enemmän rivien välistä. Täällä voi helposti käydä niin, että täällä brasilialainen voi loukkaantuakin helposti, jos on vahvasti eri mieltä.” H6

”Siinä ihan äänenpaineet nousee ja haukutaan ihan suoraan paskaks ja niin pois päin. Et ihan menee jopa neutraalisen puolelle, et semmosiakin on valitettavasti tullu vastaan. Ja niin kun sanoin, toiset osaa hallita tunteensa helpommin ja toiset ei osaa.” H4

”Ehkä nyt keskimäärin ehkä vähän tunteekkaammin esittää asiansa kuin suomalaiset, jos ollaan erimieltä.” H1

## 5.2 Neuvottelutilanteet kokonaisuutena

Neuvottelutilanteista puhuttaessa haastateltavat puhuivat neuvotteluista isona kokonaisuutena, johon kuuluu monta eri neuvottelua. Riippuen missä vaiheessa neuvotteluja mennään, neuvottelun vaiheet vaihtelivat alkututustumisista aina sopimuksen laatimiseen asti. Neuvotteluja saatettiin käydä kuukausia tai jopa vuosia, riippuen, kuinka isoista kaupoista oli kyse.

### 5.2.1 Luottamus

Edellä olevassa kappaleessa on korostunut se, kuinka tärkeää on rakentaa sosiaalisia suhteita neuvottelukumppanin kanssa. Sosiaalisten suhteiden rakentamisen taustalla voi olla luottamus. Brasiliassa ihmiset eivät luota toisiinsa helposti. Brasilialaisilla on tyypillistä olla syntymästään tai lapsuudesta asti

olevia pitkäaikaisia ystävyys- ja perhesuhteista, joihin luotetaan sataprosenttisesti. Myös liike-elämässä korostuu pitkäaikaiset suhteet ja luottamus. Jotta kaupankäyntiä voidaan alkaa tekemään neuvottelukumppanin kanssa, pitää ensin oppia tuntemaan hänet eli halutaan olla varmoja, että neuvottelukumppaniin voi luottaa. Luottamuksen puutteeseen voi liittyä monia syitä. Aikaisemmin mainittu kommunikointi on Brasiliassa epäsuoraa, mikä voi liittyä luottamuksen puutteeseen. Brasilialaiset saattavat sanoa asioita, mitkä eivät loppupeleissä pidäkkään paikkaansa. Voidaan sanoa jotain siihen tilanteeseen sopivaa, koska se on parempi vastaus kuin "en tiedä".

"Luottamus on kaikista tärkein, se että sä pystyt toimittamaan sen mitä lupaat ja luottaa niihin laitteisiin ja ratkaisuun teknisellä puolella, mut myös luottaa ihmisiin. Se on näissä neuvotteluissa hyvin tärkeätä." H2

"Mä sanosin et täällä ihmisiin luotetaan keskimäärin paljon vähemmän ja myöskin sanosin syystä, koska täällä ihmiset ei aina luota omaa sanaa, sanotaan nyt pikkulupauksista, kellonajoista tai näin." H6

"Vaikee päästä siihen, tarvii pitkäaikasen työn siihen, kuukausien tai jopa vuosien työn et saa luottamuksen rakennettua. Ja se voi yhdessä hetkessä mennä jos tulee jotain mitä ei pystykkään pitämään, tai ei pysty sitä perustelemaan. Luottamus voi mennä nopeestikkin." H2

Osa haastateltavista oli ollut Brasiliassa vähemmän aikaa ja heidän vastauksissa korostui se, että on tärkeää oppia tuntemaan oikeat ihmiset. Olisi hyvä, että alkutapaamisissa on mukana henkilö, joka tuntee vastaneuvottelijan ja hän voi esitellä osapuolet toisilleen. Tuntematta ketään ennestään, voi olla haasteellista kansainvälisille yritykselle Brasiliassa.

"Monesti yritetään hakea joku, joka tuntee jonkun ja joka sitten esittelee siinä tutustumisvaiheessa kun yritetään tapaamiseen." H1

"Sillon me yleensä mennään [neuvotteluun] paikallisen delekaation kanssa ja sitten on minä. Paikalliset tietysti tuntee toisensa niin ne läpsyttelee ja tekee omat juttunsa ja sit tietysti osittain se on portugalilaisella kielellä ja sit menee englannin kieliseen osaan missä esitellään minut. On ollu paljon sellasia miittinkejä, missä mut on esitelty." H4

Luottamuksen merkitys on syntynyt ajan saatossa, mutta viimeaikaiset poliittiset epävarmuudet sekä korruptioskandaalit voivat omalta osaltaan vaikuttaa luottamukseen. Luottamuksen rakentamista ei ainakaan paranna esiin tulleet korruptioskandaalit, mitkä ulottuvat isoihin kansallisiin yrityksiin. Näiden asioiden julkittuominen heikentää luottamusta ihmisiin ja yritysten toimintaan.

Luottamuksen rakentaminen on pitkäaikainen prosessi ja yksi virhe voi romuttaa koko yhteistyön tai sillä voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia yhteistyöhön.



Jos yhteistyössä on aikaisemmin ilmennyt haasteita tai ongelmia, brasilialaiset muistuttavat näistä jatkossakin vaikka olisi jo uusi kauppa kyseessä.

### 5.2.2 Kilpailuhenkisyys

Kilpailuhenkisyys näkyi monen tekijöiden kautta haastateltavien vastauksissa. Huono markkinatilanne, laittomiin tekoihin ehdottaminen ja kulttuurille ominainen maskuliinisuus heijastuivat kilpailuhenkisyteen.

Kilpailuhenkisyys ei ainoastaan näkynyt neuvottelijoiden kesken, vaan kilpailu on kovaa myös kilpailijoiden välillä. Markkinatilanne haastatteluiden suorittamisen aikana (syyskuu 2016) tuli monesti esille haastateltavien vastauksissa. Hinta on oleellinen tekijä neuvotteluissa ja yritykset yrittävät säästää mahdollisimman paljon, jopa laadusta välittämättä. Osa haastateltavista suomalaisyrityksistä olivat kilpailijoiden nähden kalliimpia, mikä tarkoittaa kovaa kilpailua suomalaisyritysten kannalta. Suomalaisyrityksillä on kuitenkin omat vahvuudet, millä he ovat saaneet markkinaraon Brasiliassa ja asiakassuhteita on saatu rakennettua.

”Jos me kilpaillaan muita toimittajia vastaan niin täällä on todellinen pudotuspeli menossa eli hintalappua ne kattoo paljon.” H4

”Sanotaan, että ollaan neuvottelemassa uudesta projektista ja meillä sattuu olemaan joku ongelma vanhassa, olemassa olevassa projektissa niin kyllä asiakas tuo näitä esille [...] Tällä haetaan sitä vääntöä, millä tavallaan voidaan sitä hintaa neuvotella alaspäin.” H2

Itse neuvottelutilanteessa oli tyypillistä kilpailu vastapuolen kanssa ja yrittää voittaa toinen osapuoli. Brasilialaisille on tyypillistä enemmän win-lose kuin win-win -asenne. Brasilialainen neuvottelija ei välttämättä ajattele kokonaisuudessaan yrityksen parasta, vaan pelkää oman osaston tai tiimin menestystä, mikä loppupeleissä voi olla haitaksi yritykselle. Toisaalta haastatteluista tuli myös esille pitkäaikaisia ja menestyviä yhteistöitä, joissa oli ajateltu molempien osapuolien parasta.

”On hirveen yleistä ikävä kyllä [kilpailuhenkisyys]. Se win win ei oo, ollaan niin vaikeessa markkinassa varsinkin meidän alalla tällä hetkellä. Kaikki vaan haluaa saada hyviä ratkaisuja, jos se on hyvä meille niin näyttää vielä paremmalta. Tällänen partnership on vaikeeta luoda.” H3

”Kilpailuhenki siinä mielessä että mahdollisimman paljon sitä omaa etua, ja jos on oman edun mukaista jotain asioita ei kerrota niin jätetään kertomatta.” H2

### 5.2.3 Päätöksenteko ja sopimukseen pääseminen

Päätöksenteko kestää suomalaisiin neuvotteluihin verrattuna kauemmin. Suomalaisilta neuvottelijoilta vaaditaan kärsivällisyyttä neuvottelutilanteissa brasilialaisten kanssa. On hyvin yleistä, että ennen varsinaista päätöksentekoa joudutaan neuvottelemaan useamman kerran. Hitaaseen päätöksentekoon on monia syitä, joita on tullut esille edellisissä alaluvuissa. Vastapuoleen tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen sekä ajankäytön vähäinen merkitys vievät aikaa. Lisäksi kilpailuhenkisyys myös hidastaa päätöksentekoa, kun vastapuoli haluaa voittoa eikä ajattele yhteistä ratkaisua.

”Sitä ne [brasilialaiset] ei tunnu arvostavan yhtään neuvottelussa, että ei tehdä päätöstä, me voidaan tehdä se seuraavalla kerralla. Ja se kans on toimittajan kanssa hankala. Me taas halutaan näitä [päätöksiä]. [...] Päätöksenteon prosessointi ei tunnu olevan niille ollenkaan tärkeitä. Eli se varsinainen asia, minkä takia ollaan tavattu, se jää taustalle.” H4

Mitä enemmän ihmisiä on mukana neuvottelussa, sitä kauemmin neuvottelut yleensä kestävät ja myös päätöksentekoon menee enemmän aikaa. Suomalaisiin neuvotteluihin verrattuna Brasiliassa neuvotteluissa on enemmän mukana neuvottelijoita, ja monesti henkilöitä, joiden ei välttämättä tarvitsisi olla paikalla.

”Enemmän sit semmosia [ihmisiä], jotka ei oo ihan niin siihen asiaan sidoksissa niin halutaan kutsua [neuvotteluun] täällä kun Suomessa.” H2

”Täällä brasseilla ei hirveesti oo palaveritehokkuutta eli monesti palaveriin tulee ihmisiä, jotka saattaa sanoa muutaman mielipiteen, mutta heillä ei oo mitään välttämättömyyttä olla siellä.” H6

Brasiliassa päätöksenteossa heijastuu maskuliinisuus, jossa päätöksen tekijänä on johtaja. Brasiliassa on vielä tyypillistä hierarkkinen järjestys työyhteisössä, mikä näkyy myös neuvottelutilanteessa. Vanhempaa henkilöä tai korkeammassa asemassa olevaa henkilöä saatetaan kutsua senhoriksi tai jopa presidentiksi, kun taas yleisesti Brasiliassa kutsutaan ihmisiä etunimillä. Istumajärjestys myös määräytyy hierarkian mukaan. Korkeammassa asemassa olevat henkilöt istuvat kauempana ja he enemmän seuraavat tilannetta kuin osallistuvat keskusteluun. Päätöksen tekee monesti korkeimmassa asemassa oleva henkilö, vaikka hänellä ei aina ole paras asiantuntemus asiasta. Alaiset eivät välttämättä uskalla sanoa omia mielipiteitä, varsinkaan jos he ovat erimieltä kuin esimies.

”No kyllä näkyy täällä Brasiliassa niin, että varsinkin se, joka on korkeimmassa asemassa siinä niin hän puhuu. Siellä harvoin kukaan tulee väliin huutelemaan.” H5

”Suomeen verrattuna hierarkkisempaa, ja viime kädessä se kuka korkeampi organisaatiossa. Keskustellaan asiasta, mutta kuitenkin odotetaan, että se sanoo sitten tän viimeisen sanan. [...] Suomeen verrattuna, se päätöksenteko nousee sinne esimiehelle, monesti turhankin usein. Jossain asioissa esimiehellä ei ole edes paras asiantuntemus aiheeseen.” H1

Suomalaiseen neuvotteluun verrattaessa Brasiliassa päätöksenteko on hierarkkisempaa ja esimiehellä on iso rooli neuvottelutilanteessa. Alaisten osaaminen ja tietotaito ei välttämättä tule esille neuvottelutilanteessa, mikä voi haitata yhteistyötä.

Sopimukseen pääseminen kestää myös kauan suomalaisten mielestä. Neuvotteluiden edetessä, brasilialaiset saattavat esittää mitä erilaisimpia vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Haastatteluissa ilmeni tapauksia, missä sopimuksesta oltiin jo sovittu suullisesti, mutta myöhemmin saatettiin ehdottaa jotain ihan muuta kuin mistä oltiin sovittu, jolloin tilanne olikin ottanut askeleen taaksepäin. Hintaa saatettiin yrittää tiputtaa erilaisin keinoin, mikä hidasti sopimukseen pääsemistä. Jos aikaisemmin oli ollut ongelmia esimerkiksi toimituksissa niin näistä saatettiin muistuttaa ja vaatia hinnanalennuksia. Edellä mainitut asiat voitaisiin ehkäistä, jos kommunikointi olisi suorempaa ja neuvotteluiden dokumentointi olisi käytössä.

Brasiliassa saatetaan hyödyntää epävirallisia ja laittomiakin keinoja liikelämässä. Tällaiset ehdotukset suomalaiset näkivät riskeinä eivätkä hyväksyneet näitä. Tärkeää on osata suhtautua näihin ehdotuksiin oikealla tavalla ja perustella, miksi me emme halua lähteä tähän mukaan. Aluksi kaikki voi edetä hyvin, mutta neuvottelun loppuvaiheessa vastapuoli voi ehdottaa vielä uutta vaihtoehtoa, jotain laitonta. Haastateltavat suhtautuivat jyrkästi tähän aiheeseen ja ihmettelivät sitä, kuinka useasti he olivat törmänneet tällaisiin ehdotuksiin Brasiliassa.

”Ne voi kysyä, että me voidaan tehdä tää lain ulkopuolella sitä ja tätä. [...] aina on joku vaihtoehto mikä ei oo laillista. [...] Täällä pitää olla hirveen tarkka, me ei tarjota mitään eikä suostuta mihinkään mitä joskus asiakas halua kovasti, mutta mikä ei oo meidän lain mukaan oikee.” H3

”Ne osaa kattoo kokonaisuutta, mut se, mikä tekee kilpailullisuudesta epäreilua, niin toiset voi kilpailla ruskeilla kirjekuorilla ja me taas yrityksessä x ei voida kilpailla.” H4

Yksi haastateltavista mainitsi Brasilian monimutkaiset lait, mitkä saattavat olla osasy syy laittomuuksien sekaantumiseen. Joskus lait saattavat olla ristiriidassa keskenään, minkä takia on vaikea noudattaa kaikkia lakeja samanaikaisesti. Sopimusta laatiessa kannattaakin ottaa huomioon Brasilian lait, joiden tulkitseminen on hankalampaa kuin kotimaassa.

"Sanotaan, että Brasiliassa on monta hirveen vaikeeta lakisysteemiä. [...] Joskus monta kertaa lakeja, mitkä ei edes yhteen sovi, että yks osavaltio pyytää jotain ja loputkin halua jotain muuta." H3

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Suomen ja Brasilian kulttuurieroja neuvottelutilanteessa. Päättökäsitteeksi oli saada selville minkälaisia kulttuurieroja suomalaiset yritykset ja työntekijät kohtaavat neuvottelutilanteissa Brasiliassa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kulttuurierot näkyvät brasilialaisissa neuvottelijoissa sekä neuvottelutilanteissa. Suomalaisten mielestä brasilialainen neuvottelija eroaa suomalaisesta neuvottelijasta. Brasilialainen neuvottelija on ominaispiirteeltään sosiaalinen, jolle on tärkeää oppia tuntemaan neuvottelukumppani. Alkutapaamisesta lähtien brasilialainen alkaa rakentamaan suhdetta, mikä saattaa tuntua suomalaisesta päällekkäältä. Suomalaiset neuvottelijat arvostavat brasilialaisten hyvähenkisyyttä ja ystävällisyyttä. Yksi merkittävä ero suomalaisten mielestä on brasilialaisten neuvottelijoiden tehottomuus. Suomalaisten mielestä brasilialaisten työskentely ei ole tehokasta. Turhaa aikaa kuluu esimerkiksi myöhästymisiin ja siihen, että neuvottelun fokus harhautuu muihin asioihin. Brasilialaisten neuvottelijoiden kommunikointi on sekä suoraa että epäsuoraa. Sanallisesti kommunikointi on epäsuoraa. Brasilialaiset neuvottelijat voivat sanoa mitä vaan, mikä ei loppupeleissä pidäkään paikkansa. Suomalaisten sanaan voi luottaa, mutta Brasiliassa kannattaa kirjoittaa sovitut asiat ylös. Vaikka sanallisesti kommunikointi on epäsuoraa, toisaalta brasilialaisten neuvottelijoiden ilmeistä ja eleistä voidaan tulkita enemmän. He eivät välttämättä sano mielipidettä suoraan, mutta eleistä ja ilmeistä voidaan päätellä missä mennään.

Tutkimusten mukaan kulttuurierot näkyvät myös neuvottelun kulussa ja eri vaiheissa. Päätöksenteko ja sopimukseen pääseminen kestää suomalaisten mielestä kauan Brasiliassa. Brasiliassa on hierakkinen järjestys työpaikalla, mikä näkyy päätöksenteossa. Yleensä viimeisen päätöksen tekee esimies tai neuvottelussa korkeimmassa asemassa oleva henkilö. Alaiset eivät kerro omia mielipiteitään helposti esimiehen kuullen, millä voi olla vaikutuksia yhteistyöhön. Koska päätöksenteko kestää, myös sopimukseen pääseminen kestää. Suomalaisilla ja brasilialaisilla on erilainen käsitys siitä, koska ollaan päästy sopimukseen. Tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat omasta mielestään jo sopineet neuvoteltavasta asiasta ja ovat valmiita allekirjoittamaan sopimuksen, kunnes ilmenee, että brasilialaiset vielä haluavat muuttaa sovittuja asioita. Brasilialaisten neuvottelijoiden mielestä suullisesti sovittuja asioita on hyväksyttävää muuttaa myöhemmin ja niistä voidaan vielä neuvotella.

Brasilialaiset eivät helposti luota neuvottelukumppaniin. He haluavat oppia tuntemaan neuvottelukumppanin, koska sen avulla saadaan luottamusta rakennettua. Luottamuksen rakentamiseen voi mennä kuukausia tai jopa vuosia, jolloin neuvottelukertoihin on syytä varata aikaa. Luottamuksen puutteeseen on monia syitä, mutta epäsuora kommunikointi voi olla yksi syy siihen, miksi vastapuoleen ei helposti luoteta. Suomalaisten mielestä neuvotteluista on havaittavissa kilpailuhenkisyys. Esimerkiksi huono markkinatilanne Brasiliassa

on johtanut hintakilpailuun kilpailijoiden kesken, mikä on tullut myös esille neuvottelutilanteissa. Brasilialaiset neuvottelijat näkevät neuvottelutilanteen kilpailutilanteena, missä yritetään voittaa vastapuoli.

## 6.1 Tutkimuksen tieteelliset johtopäätökset

Tutkimustulokset vastasivat suurimmaksi osaksi Hofsteden, Hallin ja Salacusen teorioita. Teorioiden mukaan Suomi ja Brasilia olivat kulttuurisesti erilaisia ja myös Salacusen teorian mukaan suomalaiset ja brasilialaiset käyttäytyvät pääosin erilaisilla neuvottelutilanteissa.

Hofsteden (1992) teorian mukaan kulttuurisesti merkittävät erot Suomen ja Brasilian välillä ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys ja maskuliinisuus vs. feminiinisyys. Brasilialle ominainen yhteisöllisyys korostui tutkimustuloksissa päätöksenteossa. Alaiset eivät sano helposti omia mielipiteitään neuvottelussa vaikka olisivatkin erimieltä, koska ajatellaan enemmän ryhmää kuin itseään. Tutkimustuloksissa yhteisöllisyys näkyi myös yleisesti työelämässä, missä yhteisöön kuuluvuutta pidetään yllä esimerkiksi yhteisillä illallisilla ja illanvietoilla töiden jälkeen. Näihin illanviettoihin myös suomalaisia neuvottelijoita kutsuttiin mukaan. Brasiliassa on korkea valtaetäisyys ja esimerkiksi työelämässä työntekijän ja esimiehen välillä on isompi kuilu ja päätöksen tekee ryhmän johtaja (Hurn, 2007). Nämä piirteet tulivat myös esille tutkimustuloksissa ja tukevat Brasilian korkeaa valtaetäisyyttä. Maskuliinisuus on korkea Brasiliassa (Hofstede 1992). Maskuliinisessa kulttuurissa on työelämässä tärkeää menestyminen, mikä näkyi tutkimustuloksissa kilpailuhenkisyytenä.

Epävarmuuden välttäminen oli Suomen ja Brasilian välillä kulttuurisesti lähellä toisiaan, mikä saattaa olla syy siihen, miksi tämä ei tullut paljoa esille tutkimustuloksissa. Brasiliassa epävarmuuden välttäminen oli Hofsteden (1992) mukaan hieman korkeampi kuin Suomessa ja tutkimustuloksissa tämä tuli esille yhden tekijän kautta: Brasilian monimutkaiset lait. Lakien avulla ihmisten käyttäytymisestä syntyvää epävarmuutta vältetään lainsäädännön avulla (Hofstede, 1992, 160-163). Pitkän aikavälin suuntautuneisuus oli myös yhtenäistä Suomessa ja Brasiliassa, Brasiliassa hieman korkeampi. Pitkän aikavälin suuntautuneisuudessa näkyi työelämässä oppimisena, rehellisyytenä, luottamuksena ja joustavuutena. (Hofstede 1992, 240). Luottamus korostui tutkimustuloksissa niin, että suomalaisten mielestä luottamus on itsestäänselvyys neuvottelutilanteessa, kun taas brasilialaisten neuvottelijoiden mielestä luottamus täytyy rakentaa eikä sitä ole vielä ensitapaamisella.

Hallin (1976) teorian mukaan Brasiliassa on korkea kontekstinen kulttuuri, missä viesti välittyy epäsuorasti (implisiittisesti) ja tärkeä osa viestintää on nonverbaaliset keinot, kuten ilmeet ja eleet (Hall 1976, 113). Myös aikaan suhtaudutaan rennosti ja asiat hoidetaan joustavasti. Tutkimustuloksissa korkea kontekstisuus oli yksi merkittävimmistä kulttuurieroista neuvottelutilanteessa. Aikakäsitys näkyi brasilialaisten neuvottelijoiden tehottomuutena sekä

kommunikointi oli epäsuoraa sanallisesti ja ilmeillä ja eleillä oli iso merkitys kommunikoinnissa. Toisaalta nonverbaalinen viestintä oli suoraa.

Salacusen (1999) kansainvälisen neuvottelun teoriasta ei löytynyt paljoa tutkimuksia suomalaisesta ja brasilialaisesta neuvottelijasta samasta tutkimuksessa, vaan kulttuurierot neuvottelijoista oli poimittu kahden aikaisemman tutkimuksen mukaan (Metcalf et al. 2006; Salacuse 1999). On mahdollista, että kulttuurierot olisivat olleet erilaisia, jos suomalaisia ja brasilialaisia neuvottelijoita olisi tutkittu samassa tutkimuksessa. Joka tapauksessa tutkijoiden Metcalf et al. (2006) ja Salacusen (1999) mukaan neuvottelutilanteessa suomalaiset ja brasilialaiset käyttäytyvät osittain erilailla (taulukko 2), mutta myös yhtäläisyyksiä löytyy. Eniten eroavaisuuksia esiintyy aikaherkkyudessa, tunteiden näyttämässä, sopimuksen laatimisessa ja ryhmäorganisaatiossa. Brasilialaisilla on vahva mielipide aikaherkkydestä, tunteiden näyttämisestä ja yhden johtajan ryhmäorganisaatiosta, kun taas suomalaisilla ei ollut selkeää mielipidettä näistä. Tässä pro gradu -tutkimuksessa voitiin löytää yhtäläisyyksiä aikaherkkydestä, tunteiden näyttämisestä, persoonatyylillä sekä yhden johtajan ryhmäorganisaatiosta. Nämä piirteet tulivat esille vahvasti sekä Salacusen (1999) että tässä tutkimuksessa.

Brasilialaisten neuvottelijoiden kommunikointi oli Salacusen (1999) tutkimuksen mukaan suoraa. 89 % prosenttia vastaajista oli tätä mieltä, mikä oli tutkimustuloksien kanssa ristiriidassa. Suomalaisten mielestä brasilialaisten neuvottelijoiden kommunikointi oli epäsuoraa sanallisesti eikä heidän puheisiin voinut luottaa. Neuvottelun asenne oli Salacusen (1999) mukaan win-lose (56%), mikä tukee tutkimustuloksia, joissa ilmeni brasilialaisten neuvottelijoiden kilpailuhenkisyys. Salacusen mukaan brasilialaisilla neuvottelijoilla neuvottelun tavoitteena on enemmän sopimus (67%) kuin yhteistyö. Neuvottelun tavoitteeseen ei löytynyt selkeää vastausta tutkimustuloksissa, mutta kilpailuhenkisyys viittaa enemmän sopimukseen kuin yhteistyön tavoittamiseen. Salacusen mukaan persoonatyylillä oli brasilialaisilla neuvottelijoilla epämuodollinen (78%), mikä osoittautui samaksi myös tässä tutkimuksessa. Sopimus aiheena nousi tutkimustuloksissa esille siinä, että sopimukseen pääseminen kestää kauan. Hintaa oli monesti ratkaiseva tekijä sopimuksessa, mikä on yhtenäinen Salacusen tutkimuksen mukaan (down-top, 58%), jossa sopimusta lähdetään käymään läpi yksittäisistä asioista. Riskinotto ei noussut esille tutkimustuloksissa, kun taas Salacusen tutkimuksen mukaan brasilialaisilla oli korkea riskinotto (56%).

## 6.2 Tutkimuksen empiiriset johtopäätökset

Tutkimuksesta on hyötyä suomalaisille yrityksille ja työntekijöille, jotka ovat tällä hetkellä Brasiliassa tai sinne suuntaamassa. Tämän tutkimuksen avulla suomalaiset yritykset ja työntekijät saavat käsityksen brasilialaisesta neuvottelijasta ja neuvottelutilanteesta. Tutkimuksen mukaan neuvottelutilanteissa on havaittavissa kulttuurieroja, mitkä on syytä ottaa

huomioon neuvoteltaessa. Kun kulttuurierot ovat etukäteen tiedossa, vältetään väärinymmärryksiltä ja neuvottelut sujuvat paremmin.

Eniten kulttuurieroja on havaittavissa brasilialaisten neuvottelijoiden kommunikoinnissa ja ajankäytössä, joilla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia neuvotteluun. Toiseksi, brasilialaiset neuvottelijat tarvitsevat aikaa luottamuksen rakentamiseen, mihin on syytä varautua. Lisäksi kilpailuhenkisyys ja päätöksenteko poikkeavat suomalaisesta neuvottelusta, minkä takia neuvottelut pitkittyvät entisestään. Tiivistäen voisi todeta, että Brasiliassa tarvitaan kärsivällisyyttä ja on hyvä varata riittävästi aikaa neuvotteluihin. Jotta brasilialaiset neuvottelijat saavat luottamuksen rakennettua, suomalaisten kannattaa olla avoimia ja sosiaalisia.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten yleistettävyys

Grönforsin (1985, 174) mukaan aineiston sisäistä validiteettia voidaan tarkistaa ns. terveen järjen eli päättelyn avulla. Silloin teoreettisten johtopäätösten teossa voidaan hyödyntää aikaisempia tutkimuksia samasta tai samantapaisesta tutkimuksesta. Hänen mukaansa sisäinen validiteetti kuvaa lähinnä tutkijan tieteellistä otetta ja tutkijan tieteenalansa hallitsemista. Tässä tutkimuksessa on käytetty yleisesti käytettyjä ja tunnettuja teorioita, millä voidaan tarkistaa sisäistä validiteettiä. Aikaisemmat tutkimukset tukevat tässä tutkimuksessa esiintulleita johtopäätöksiä, mikä viittaa työn loogisuuteen ja johdonmukaisuuteen.

Haastattelututkimus on ulkoisesti validi silloin, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja. Tätä voitaisiin tarkastaa esimerkiksi vertaamalla eri haastateltavilta saatuja tietoja muulla tavoin saatuun tietoon. (Grönfors 1985, 174.) Tutkimuksessa on aikaisemmin mainittu, että haastateltavilla on ollut kokemusta neuvottelutilanteista brasilialaisten kanssa Brasiliassa, eikä ole perusteltavaa syytä epäillä heidän antaneen tarkoituksellisesti virheellistä tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validius voidaan todentaa niin, että kerrotaan kaikki, mikä helpottaa tutkimuksen itsenäistä arvioimista. Tutkimusraportissa tulee olla tarkka selostus tutkimuksen suorittamisesta, miten saatu aineisto on tarkistettu ja arvio tutkijan vaikutuksesta tutkimustuloksiin. Ulkoisen validiteetin osalta voidaan silti asettaa kyseenalaiseksi tutkijan tapa hyödyntää ja esittää aineisto. (Grönfors 1985, 37, 178-179.)

Tässä tutkimuksessa esitettiin aineiston käsittelyyn liittyneet vaiheet selkeästi, minkä avulla saadaan validiteettia rakennettua. Tutkija on tiedostanut, että hänen valinnoilla on merkitystä tutkimustulosten aikaansaannoksessa. Suorilla lainauksilla on pyritty lisäämään lukijan mahdollisuutta arvioida tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä otos oli pieni. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. Erityisesti verrattaessa Salacusen (1999) tutkimukseen tutkimustulokset olivat pääosin samanlaisia.



## 6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen yhtenä rajoituksena voi ajatella olevan se, että aineisto kerättiin yhtä lukuun ottamatta ainoastaa Rio de Janeirossa. Kulttuurierot voivat vaihdella alueittain Brasiliassa, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää koko Brasiliaan. Toisena rajoituksena voi ajatella olevan se, että kaikki haastateltavat olivat miehiä. Jos olisi haastateltu myös naisia tai pelkästään naisia, olisi vastaukset saattaneet vaihdella.

Jatkotutkimuskohteena voisi suorittaa tutkimuksia kaupungeittain Brasiliassa, koska maa on niin valtava ja alueellisesti on eroja. Tutkimusaineisto oli tarkoitus kerätä alunperin pelkästään Rio de Janeirosta, jotta tutkimuksesta saataisiin aineisto kerättyä vain yhdeltä alueelta. Tutkimuksen haastateltavista yksi kuudesta työskenteli Sao Paulossa, jolloin tutkimustuloksia voidaan pääasiassa tarkastella Rio de Janeiron näkökulmasta.

Toisena jatkotutkimuskohteena voisi tutkia brasilialaisten neuvottelijoiden mielipiteitä suomalaisesta neuvottelijasta. Tutkimuksessa tutkittiin vain suomalaisten näkökulmaa brasilialaisista, jolloin olisi mielenkiintoista tutkia, mikälaisia kulttuurieroja brasilialaiset neuvottelijat näkevät suomalaisissa neuvottelijoissa ja suomalaisissa yrityksissä Brasiliassa. Brasilialaisten mielipiteistä voisi myös olla hyötyä suomalaisille yrityksille ja kaupankäynnille maiden välillä.

Aineisto oli varsin pieni ja tutkimus käsitteli pelkästään kulttuurieroja neuvottelutilanteissa. Jatkotutkimuksia ajatellen aihetta voisi laajentaa ja tutkia kulttuurieroja yleisesti työelämässä Brasiliassa tai keskittyä tiettyyn alueeseen tai toimialaan. Aihetta voisi laajentaa vielä lisää tutkimalla kulttuurieroja työelämän ulkopuolella, jolloin aiheesta saisi useampiakin tutkimuksia eri tieteenaloilta.

## LÄHTEET

- Adler, N.J. 1991. *International Dimensions of Organisational Behaviour*, 2nd ed. Boston: PWS-Ken Publishing.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Amado, G. & Brasil, H. 1991. Organizational Behaviors and Cultural Context: The Brazilian "Jeitinho". *International Studies of Management & Organization* 21 (3), 38-61.
- Araujo, B., Teixeira, M., Cruz, P. & Malini, E. 2014. Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in context of brazilian culture. *The international journal of human resource management* 25 (18), 2489-2509.
- Baicu, M. 2014. European cross cultural differences VS. German and Romanian style negotiations. *International Journal for Innovation Education and Research* 2(5), 51-57.
- Bartel-Radic, A. 2013. "Estrangeirismo" and flexibility: intercultural learning in Brazilian MNCs. *Management international* 17 (4), 239-253.
- Bryman, A. & Bell, E. 2007. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press. 2nd ed. (3rd ed. 2011).
- Cavusgil, T., Ghauri, P. & Akcal, A. 2013. *Doing Business in Emerging Markets*. Toinen uudistettu painos. Lontoo: SAGE Publications.
- Da Matta, R. 1986. *O que faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Dina, R. & Curtis, G. 2014. The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study. *Journal of Operations Management* 32 (3), 114-126.
- Engel, J. F. & Blackwell, R. D. 1982. *Consumer Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Turun yliopisto, e-kirja, oppilaitos, <http://methods.sagepub.com/book/qualitative-methods-in-business-research>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Turun yliopisto, e-kirja, oppilaitos, <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- Faoro, R. 1958. *Os donas dopoder*. Porto Alegre: Globo.
- Faure, G. & Shakun, M. 1999. Introduction to the Special Issue on Intercultural Negotiation. *Group Decision & Negotiation* 8(3), 183-185.
- Farazmand, F., Tu, Y. & Daneefard, H. 2011. Is religious culture a factor in negotiation: A cross-cultural comparison of Iran, Taiwan and United States. *Journal of International Business Research* 10(1), 27-44.
- Fraser, C. & Zarkada-Fraser, A. 2002. An exploratory investigation into cultural awareness and approach to negotiation of Greek, Russian and British managers. *European Business Review* 14(2), 111-128.

- Freitas, A.B. 1997. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional' (Brazilian Traits for Organizational Analysis). In Caldas. M.P. and Motta. F.C.P. (eds) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (Organizational Culture and Brazilian Culture)*. São Paulo: Atlas.
- Gesteland, R. 2002. *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management*. 4th edition. Kööpenhamina: Copenhagen Business school press.
- Graham J.L. & Herberger, R.A. 1983. Negotiators Abroad – Don't Shoot from the Hip: Cross Cultural Business Negotiations. *Harvard Business Review* 61, 160-168.
- Graham, J.L. 1985. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study. *Journal of International Business Studies* 16 (1), 81-96.
- Graham, J.L. & Mintu-Wimsat, A. 1997. Culture's Influence on Business Negotiations in Four Countries. *Group Decision & Negotiation* 6(5), 483-502.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kanttätyömenetelmät*. Juva: WSOY.
- Gulbro, R.D. & Herbig, P. 1999. Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally. *Industrial Management & Data Systems* 99 (2), 47-53.
- Hall, E.T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.
- Hamburg, A. 2011. Comparative analysis of Romanian and German negotiation style based on cultural differences. *Annals of the University of Petrosani Economics* 11(2), 127-138.
- Harnett, D., Cummings, L. & Hughes, G. 1968. The influence of risk taking propensity on bargaining behavior. *Behavioral Science* 13 (1), 1-11.
- Herbig, P.A. and Kramer, H.E. 1991. Cross-cultural negotiations: success through understanding. *Management Decisions* 29 (1), 19-31.
- Hofstede, G. 1992. *Kulttuurit ja organisaatiot*. Juva: WSOY.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Paperback: McGraw-Hill.
- Holanda, de, S.B. 1976 *Raizes do Brasil* 9th ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Hung, C.L. 1998. Canadian business pursuits in the PRC, Hong Kong and Taiwan, and Chinese perception of Canadians as business partners. *Multinational Business Review* 6(1), 73-83.
- Hurn, B.J. 2007. The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and Commercial Training* 39 (7), 354-360.
- Kamins, M.A., Johnston, W.J. & Graham, J.L. 1998. A Multi-Method Examination of Buyer-Seller Interactions among Japanese and American Businesspeople. *Journal of International Marketing* 6(1), 8-32.

- Lee, S., Adair, W.L. & Seo, S-J. 2013. Cultural Perspective Taking in Cross-cultural Negotiation. *Group Decision and Negotiation* 22 (3), 389-405.
- Lehtipuu, U. 2010. *Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa*. Helsinki: WSOY.
- Ma, Z. 2010. The SINS business negotiations: explore the cross-cultural differences in business ethics between Canada and China. *Journal of business ethics* 91 (1), 123-135.
- Manrai, L.A. & Manrai, A.K. 2010. The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications. *Journal of Transnational Management* 15(1), 69-100.
- Mathews, L., Wilson, D. & Monoky, J. 1972. Bargaining behavior in buyer-seller dyad. *Journal of Marketing Research*, 9 (1), 103-5.
- Metcalf, L.E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J. & Valdelamar, D.D 2006. Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business* 41 (4), 382-394.
- Mintu-Wimsatt, A. & Gassenheimer, J.B. 1996. Negotiation differences between two diverse cultures. *European Journal of Marketing* 30 (4), 20-39.
- Paavilainen, K. & Wilska, K. 2001. *Rumba económica: Latalalaisen Amerikan talous muutoksessa*. Helsinki: Edita.
- Rammal, H.G. 2005. International business negotiations: The case of Pakistan. *International Journal of Commerce & Management* 15(2), 129-140.
- Rodrigues, S.B. 1996. "Management in Brazil". In Warner. M. (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge.
- Salacuse, J.W. 1991. *Making Global Deal - Negotiating in the International Market Place*. Boston: Houghton Mifflin.
- Salacuse, J.W. 1999. Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision and Negotiation* 8 (3), 217-236.
- Schurr, P. & Ozanne, J. 1985. Influences of exchange processes: buyers' perceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research* 11 (4), 939-953.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. 2002. *Qualitative Research Practice*. Turun yliopisto, e-kirja, oppilaitos, <http://methods.sagepub.com/book/qualitative-research-practice>
- Sebenius, J. K. 2002). The Hidden Challenge of cross-border negotiations. *Harvard Business Review* 80 (3), 76-85.
- Sow, H.C. 2006. The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century. *Asian Business & Management* 5(1), 149-151.
- Tanure, B. & Duarte, R. G. 2005. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. *International journal of Human Resource Management* 16 (12), 2201-2217.

- Taloussuhteet, Suomen suurlähetystö Brasília, 2014. <http://www.finlandia.org.br/public/default.aspx?nodeid=39398&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uzo, U. & Adigwe, J.O. 2016. Cultural norms and cultural agents in buyer-seller negotiation processes and outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 36 (2), 126-143.
- Volkema, R.J. 2004. Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research* 57(1), 69-78.

## LIITTEET

Liite 1

Haastattelupyyntö

Hei,

Opiskelen kauppatieteitä Jyväskylän yliopistossa ja olen tekemässä pro gradu - tutkielmaa kulttuurieroista neuvottelutilanteessa, joita suomalaiset yritykset kohtaavat Rio de Janeirossa.

Pyytäisin sinua tai muuta henkilöä yrityksesi osallistumaan tutkimukseeni. Tutkimus on kasvotusten tehtävä haastattelututkimus ja kesto tulee olemaan n. tunti. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa syyskuussa Rio de Janeirossa.

Haastateltavien henkilöllisyys tulee säilymään anonyymina koko tutkimuksen ajan, eivätkä haastattelutiedot tule tutkimuksen tekijän lisäksi kenenkään muun nähtäville.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun tai haluat lisätietoa haastattelua koskien, voit lähettää minulle sähköpostia osoitteeseen [skuusist@ulapland.fi](mailto:skuusist@ulapland.fi)

Yhteydenottoa odottaen,

Satu Kuusisto  
Markkinoinnin opiskelija  
Kauppatieteet  
Jyväskylän yliopisto  
[skuusist@ulapland.fi](mailto:skuusist@ulapland.fi)

## Liite 2

### Haastattelukysymykset

#### Taustakysymykset

1. Kerro lyhyesti työtehtävistäsi.
2. Minkälaista kokemusta sinulla on neuvottelutilanteista brasilialaisten kanssa?

#### Neuvottelun tavoite & asenne

1. Minkälainen on neuvottelun alku, epävirallinen osa? *Kauanko alku kestää? Mitä teette? Miten neuvottelu lähtee käyntiin? Kuka aloittaa?*
2. Mitkä tekijät mielestäsi brasilialaiset näkevät tärkeänä neuvottelussa? *Uutena yhteistyönä? Sopimuksen laatimisena?*
3. Entä mitkä tekijät brasilialaiset näkevät vähemmän tärkeänä?
4. Näkyykö neuvottelutilanteessa kilpailuhenkisyys? *Jos näkyy, niin miten ja kenen osalta?*

#### Persoonatyylit

5. Kuinka brasilialaiset puhuttelevat neuvottelijoita? *Sukunimillä? Etunimillä?*
6. Kuinka brasilialaiset pukeutuvat neuvotteluun?
7. Mitä mieltä brasilialaiset ovat henkilökohtaisten suhteiden luomisessa neuvottelukumppanien kanssa? *Kuinka henkilökohtaisia suhteita yritetään luoda? Missä vaiheessa neuvottelua? Kenen toimesta?*
8. Ajautuvatko keskusteluiden aiheet neuvottelun ulkopuolisiin asioihin? *Jos ajautuu, niin mihin asioihin? Kenen toimesta? Vaikuttavatko nämä tilanteet neuvotteluun? Jos vaikuttavat, niin miten?*

#### Kommunikointi & tunteet

9. Mikä on neuvottelukieli brasilialaisten kanssa? *Käytetäänkö tulkkia?*
10. Miten kommunikointi on mielestäsi sujunut? *Miten mahdolliset kieliongelmat/ tulkin käyttö vaikuttaa neuvottelun ilmapiiriin?*
11. Eroaako kommunikointi brasilialaisten kanssa verrattuna suomalaisiin neuvottelijoihin? *Jos eroaa, niin miten?*
12. Miten brasilialainen ilmaisee mielipiteensä neuvottelussa? *Tuovatko mielipiteensä helposti esille? Kaartelevatko vastausta?*
13. Miten brasilialaiset ilmaisevat erimielisyyttä? *Hiljaisuudella? Puheenaiheen vaihdolla?*
14. Onko neuvotteluissa hiljaisia hetkiä? *Jos on, niin kerro niistä. Mitkä tilanteet ovat johtaneet niihin? Minkälaisen ilmapiirin hiljaisuus luo? Kuka rikkoo sen?*

### Aikaherkkyys

15. Alkavatko yleensä neuvottelut aikataulun mukaisesti? *Jos ei, niin mikä on syy siihen?*
16. Käytetäänkö johonkin neuvottelun vaiheeseen enemmän aikaa kuin muihin? *Jos käytetään, niin mihin?*
17. Kuinka kauan neuvottelu yleensä kestää? *Onko neuvottelun kesto mielestäsi sopiva? Miten neuvottelu päättyy? Kuka päättää sen?*

### Sopimusmalli & sopimuksen laatiminen

18. Jos neuvottelu päättyy yhteistyöhön, minkälaista sopimusta käytetään? *Yksityiskohtaista? Yleistä mallia? Mitä tekijöitä sopimukseen kirjoitetaan? Kuka päättää sopimuksen mallista?*
19. Kuinka sopimusta aletaan laatia? *Kenen toimesta? Mistä kohdista aloitetaan? Mitkä tekijät ovat tärkeitä sopimusta laatiessa?*

### Ryhmä-organisaatio

20. Kuinka monta henkilöä neuvottelussa on yleensä mukana? *Montako brasilialaista ja montako suomalaista?*
21. Miten eri henkilöiden roolit näkyvät neuvottelussa? *Kuka tekee päätöksiä? Kuka on eriten äänessä?*

### Riskinotto

22. Kerro brasilialaisten päätöksenteosta.
23. Syntyykö sopimus/yhteistyö helposti brasilialaisten kanssa? *Jos syntyy, niin miten se on havaittavissa?*
24. Mitä olet oppinut neuvotteluista brasilialaisten kanssa? *Voisiko neuvotteluita mielestäsi parantaa? Jos voisi, niin miten?*
25. Onko jotain lisättävää?

Kiitoksia!