

Kulttuurin merkitys liiketapaamisessa

Suomalaisen ja brasilialaisen
liiketoimintakulttuurin vertailu

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Anniina Honkalampi

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

HONKALAMPI, ANNIINA: Kulttuurin merkitys liiketapaamisessa
Suomalaisen ja brasilialaisen
liiketoimintakulttuurin vertailu

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 48 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin kulttuurin merkitystä liiketapaamisessa, sekä vertailtiin suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria. Tavoitteena oli tunnistaa suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet ja tutkia niiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä liiketapaamisessa.

Opinnäytetyön teoria osuus koostui kolmesta luvusta. Ensimmäinen luku käsitteli kulttuurin eri määritelmiä, kulttuurin tasoja, sekä Hofsteden 6-D-mallia, jonka avulla vertailtiin suomalaista ja brasilialaista kulttuuria. Toinen luku käsitteli suomalaista liiketoimintakulttuuria ja kolmas luku käsitteli brasilialaista liiketoimintakulttuuria.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostitse lähetetyn Webropol -kyselylinkin avulla. Työn empiirinen osuus koostui yhdestä luvusta, jossa käsiteltiin ja analysoitiin tutkimustuloksia.

Tutkimuksessa todettiin, että kulttuurilla on suuri merkitys liiketapaamisessa. Suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin suurimmat eroavaisuudet liittyvät sanalliseen ja sanattomaan viestintään, sekä erilaisiin aikakäsityksiin. Suomalaisille ja brasilialaisille liiketoimintakulttuureille on yhtäläistä hyvien liikesuhteiden arvostus, tervehtimistapa, sekä pukeutuminen.

Asiasanat: liiketoimintakulttuuri, kulttuurierot, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in International Trade

HONKALAMPI, ANNIINA: Importance of Culture in Business
 Meetings
 Comparison of Finnish and Brazilian
 Business Meeting Cultures

Bachelor's Thesis in International Trade, 48 pages, 10 pages of
appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The thesis studies the importance of culture in business meetings and compares the Finnish and the Brazilian business meeting culture. The aim of the study was to recognize general characteristics of the Finnish and the Brazilian business culture and to compare their differences and similarities in business meetings.

The theoretical section of the study includes three chapters. The first chapter focuses on the definitions of culture, the levels of culture and Hofstede's 6-D –model, which was used to compare Finnish and Brazilian cultures. The second chapter focuses on the Finnish business culture and the third chapter focuses on the Brazilian business culture.

The empirical section of the study was carried out as a qualitative research. Data was obtained by a Webropol –questionnaire. The link for the questionnaire was sent to the respondents by email. The empirical section of the study includes one chapter. The chapter focuses on the data.

The study finds that culture has a great importance in business meetings. The biggest differences between the Finnish and the Brazilian business culture are related to verbal and non-verbal communication, and to different time concepts. The valuing of good business relationships, greetings and clothing are similar between the Finns and the Brazilians.

Key words: business culture, cultural differences, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tietopohja ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	KULTTUURI	7
2.1	Kulttuurin eri määritelmiä	7
2.2	Kulttuurin tasot	8
2.3	Hofsteden 6-D -malli	11
3	SUOMALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI	16
3.1	Suhteet ja verkostoituminen	16
3.2	Sanallinen viestintä	17
3.3	Sanaton viestintä	18
3.4	Aikakäsitys	19
3.5	Päätöksen teko	19
4	BRASILIALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI	21
4.1	Suhteet ja verkostoituminen	21
4.2	Sanallinen viestintä	22
4.3	Sanaton viestintä	23
4.4	Aikakäsitys	24
4.5	Päätöksen teko	24
5	SUOMALAISEN JA BRASILIALAISEN LIIKETOIMINTAKULTTUURIN VERTAILU	25
5.1	Kyselyn vastaajien taustatiedot	25
5.2	Suhteet ja verkostoituminen	26
5.3	Sanallinen viestintä	30
5.4	Sanaton viestintä	33
5.5	Aikakäsitys	35
5.6	Päätöksen teko	38
5.7	Johtopäätökset ja analysointi	39

6 YHTEENVETO	44
LÄHTEET	46
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen tietopohjasta, tutkimusmenetelmistä, sekä tutkimuksen rakenteesta.

1.1 Taustaa

Nykypäivänä työyhteisöt ovat usein kansainvälisiä, ja moni yritys toimii yhteistyössä kansainvälisten yritysten kanssa. Vaikka yritys ei itse toimisi kansainvälisesti, niin kuluttajat eli asiakkaat voivat olla lähtöisin erilaisista kulttuurillisesti eroavista ryhmistä (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 9). Tämän vuoksi kulttuurierojen ymmärtäminen on aina tärkeää liike-elämässä. Erilaiset kulttuurit pysyvät piilossa, kunnes kulttuurierot törmäävät yhteen (Mole 2004, 21). Oman ja muiden kulttuurien ominaispiirteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan ehkäistä väärinymmärryksiä.

Lukiossa olin vuoden vaihdossa Brasiliassa, minkä jälkeen hakeuduin opiskelemaan kansainvälistä kauppaa, koska kulttuurit ja kansainvälinen liiketoiminta kiinnostivat minua. Opintojeni aikana osallistuin muutamalle kulttuureihin liittyvälle kurssille, erityisesti kurssi World Cultures oli mielestäni todella kiinnostava. Kurssilla paneuduttiin yli 70 maailman yleisimpään kulttuuriin ja niiden erityispiirteisiin. Lisäksi suoritin osan ammattikorkeakouluopinnoistani ulkomailla. Olin ensin vaihdossa Portugalissa, minkä jälkeen tein vielä työharjoitteluni Espanjassa. Nämä kokemukset saivat minut kiinnostumaan kulttuurin vaikutuksista liiketoiminnassa.

Tässä tutkimuksessa pohditaan, miten kulttuuri vaikuttaa liiketoiminnassa ja paneudutaan erityisesti suomalaiseen ja brasilialaiseen liiketoimintakulttuuriin. Tutkimus on rajattu tutkimaan kulttuurin merkitystä liiketapaamisessa. Valitsin vertailtavaksi kulttuuriksi Brasilian liiketoimintakulttuurin omien kokemuksieni takia, sekä koska Brasilia on Suomen suurin kauppakumppani Etelä-Amerikassa (Suomen

suurlähetystö, Brasília 2016). Tutkimuksessa vertaillaan suomalaista ja brasilialaista kulttuuria Hofsteden 6-D-mallin avulla.

Brasiliaan liittyen on tehty useampi opinnäytetyö, joissa on käsitelty Brasiliaa viennin kohteena tai on mietitty, mitä haasteita suomalaiset yritykset kohtaavat Brasiliassa. Opinnäytetöissä on pääasiassa keskitytty konkreettisiin haasteisiin, joita suomalaiset kohtaavat Brasiliassa. Muutamassa tutkimuksessa on lisäksi käsitelty lyhyesti Brasilian liiketoimintakulttuuria. Lisäksi on opinnäytetöitä, joissa on keskitytty useaan Etelä-Amerikan maahan, ja vertailtu kulttuureja keskenään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan Suomen ja Brasilian liiketoimintakulttuureihin, eikä käsitellä muita liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten lainsäädäntöä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kulttuurin merkitystä liiketapaamisessa. Tutkimuksessa tutkitaan erityisesti, mikä on kulttuurin vaikutus liiketapaamisessa suomalaisen ja brasilialaisen välillä. Tavoitteena on myös vertailla suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria ja selvittää niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Tavoitteena on, että opinnäytetyötä voivat hyödyntää henkilöt, joilla on liiketapaamisia suomalaisten ja/tai brasilialaisten kanssa. Tavoitteena on, että tämä työ auttaa heitä ymmärtämään suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria ja ottamaan huomioon kulttuurien väliset eroavaisuudet ja yhtäläisyydet.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Mikä on kulttuurin merkitys suomalaisen ja brasilialaisen välisessä liiketapaamisessa?

Lisäksi pyritään vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitkä ovat suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet?

- Mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia suomalaisella ja brasilialaisella liiketoimintakulttuurilla on?

Tutkimuksessa keskitytään kulttuurin vaikutuksiin liiketapaamisessa suomalaisten ja brasilialaisten välillä. Tutkimuksessa vertaillaan ainoastaan suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria.

Tutkimuksessa ei käsitellä muita liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten lainsäädäntöä. Liiketoimintakulttuureja vertaillaan liiketapaamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa liiketapaamisella tarkoitetaan kasvokkain järjestettäviä palavereja, kokouksia ja liikeneuvotteluita. Etäyhteyden, kuten Skypen, avulla järjestettävät liiketapaamiset jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Tietopohja ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa pyritään käyttämään lähteitä mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuksessa käytetään kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä. Lähteet ovat painettuja tai elektronisia. Erityisesti elektronisten lähteiden suhteen ollaan tarkkoja, että lähteet ovat luotettavia. Tutkimuksessa käytetään lähteinä Internet-sivuja, joita ylläpitävät viralliset instituutiot. Lisäksi pyritään, että lähteet ovat mahdollisimman tuoreita. Teorioita koskevat lähteet ovat vanhempia, koska tutkimuksessa on pyritty käyttämään alkuperäisiä lähteitä.

Tutkimuksella halutaan saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa aiheeseen liittyen, jonka vuoksi työn empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä muun muassa tutkittavien näkökulmien huomioiminen, suhteellisen pienet aineistokoot, ennako-oletusten puuttuminen ja aineistojen tarinallisuus (Eskola & Suoranta 2000, Saarinen-Kauppinen & Puusniekan 2009, 6-7 mukaan). Laadullista tutkimusta luonnehditaan usein aineistolähtöiseksi tutkimukseksi, kun taas määrällistä tutkimusta luonnehditaan teorialähtöiseksi. Laadullinen tutkimus voi rakentua esimerkiksi aiemmin tehdyistä tutkimuksista, empiirisistä aineistoista tai

tutkijan omista päätelmistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-6.)

Tutkimus toteutetaan Webropol – kyselytyökalun avulla. Kyselyitä tehdään kaksi kappaletta, yksi suomenkielellä (Liite 1) ja toinen englanninkielellä (Liite 2). Suomenkielinen kysely on tarkoitettu suomalaisille, joilla on kokemusta brasilialaisten kanssa työskentelystä. Englanninkielinen kysely on brasilialaisille, joilla on kokemusta suomalaisten kanssa työskentelystä.

Kysely lähetettiin yhteensä kahdeksalle henkilölle, jotka työskentelevät kahdessa eri yrityksessä. Näistä kahdeksasta henkilöstä, neljä on suomalaisia ja neljä brasilialaisia. Linkit kyselyihin lähetettiin sähköpostitse. Kyselylinkkien lisäksi vastaajille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin, kenelle kysely on tarkoitettu, mikä on kyselyn tarkoitus, kuka on kyselyn tekijä, sekä mihin tuloksia käytetään. Lisäksi kerrottiin, paljonko kyselyyn vastaaminen vie aikaa, ja mihin asti kysely on auki. Kyselyt lähetettiin viikolla 14 ja vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn viikon 16 loppuun saakka. Kyselyyn saatiin yhteensä viisi vastausta, joten vastausprosentti oli 63 %. Kyselyyn vastasi kaksi suomalaista ja kolme brasilialaista. Kaikki kyselyn vastaukset ovat anonymoituja. Tutkimuksessa ei kerrota yrityksiä, jonka työntekijöille kysely lähetettiin, jotta vastaajia ei voida tunnistaa. Brasilialaisille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn portugaliaksi, mutta kaikki vastasivat kysymyksiin englanniksi.

Vastaajien taustatiedot kartoitettiin kolmella monivalintakysymyksellä ja yhdellä avoimella kysymyksellä. Varsinaisen kyselytutkimuksen ensimmäinen kohta muodostui monivalintakysymyksistä, jossa vastaajat arvioivat tiettyjen asioiden tärkeyttä asteikolla. Suomalaiset arvioivat asioiden tärkeyttä brasilialaisten kanssa neuvotellessa. Brasilialaiset arvioivat asioiden tärkeyttä liiketapaamisessa suomalaisten kanssa. Vastausvaihtoehtoina olivat ”en yhtään tärkeäksi”, ”vähän tärkeäksi”, ”tärkeäksi”, ”todella tärkeäksi” ja ”en osaa sanoa”. Kysymys oli pakollinen, jonka vuoksi yksi vaihtoehto oli ”en osaa sanoa”, jos vastaajalla ei ole asiaan mielipidettä tai hänellä ei ole kokemusta asiasta. Tällöin vastaajan ei ole pakko vastata kysymykseen, jos hänellä ei ole tietoa asiasta. Tämä

lisää tulosten oikeellisuutta. Muut kysymykset olivat avoimia, jotta vastaajat pystyivät kertomaan omia kokemuksiaan ja mielipiteitään vapaasti, sekä jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Kyselyn lopussa vastaajat saivat halutessaan antaa vapaata palautettua kyselyyn liittyen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen rakennetta.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa käydään läpi tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaus ja tietopohja. Lisäksi perehdytään tutkimuksessa käytettävään tutkimusmenetelmään.

Tutkimuksen toinen osa koostuu teoriasta, johon kuuluvat tutkimuksen toinen, kolmas ja neljäs luku. Toisessa luvussa käsitellään kulttuuria ja sen eri tasoja ja ulottuvuuksia. Suomalaisen ja brasilialaisen kulttuurin ulottuvuuksia vertaillaan Hofsteden kulttuuridimensioiden avulla. Kolmannessa luvussa perehdytään Suomen liiketoimintakulttuuriin ja neljännessä luvussa Brasilian liiketoimintakulttuuriin. Kolmannessa ja

neljännessä luvussa käydään läpi liiketoimintakulttuureiden ominaispiirteitä liiketapaamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen kolmas osuus koostuu empiriasta, johon kuuluu tutkimuksen luku viisi. Luvussa viisi käsitellään ja analysoidaan tutkimustuloksia.

Tutkimuksen viimeinen osuus on yhteenveto eli luku kuusi.

Yhteenvedossa esitetään kaksi jatkotutkimusehdotusta tämän tutkimuksen pohjalta.

2 KULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta oleellisia kulttuurin määritelmiä, tasoja ja ulottuvuuksia. Kulttuurin ulottuvuuksia käydään läpi Hofsteden 6-D-mallin avulla.

2.1 Kulttuurin eri määritelmiä

Sanakirjoissa sana ”kulttuuri” on määritelty usealla eri tavalla. Esimerkiksi, Merriam-Websterin sanakirjassa sanalle ”kulttuuri” on kuusi eri määritelmää (Merriam-Webster 2017) ja Oxford Living Dictionaries määrittelee sanan neljällä eri tavalla (Oxford University Press 2017). Reeves-Ellington kertoo (2010, 15), että tutkijat ovat määritelleet kulttuurin yli 250 tavalla.

Yleensä kulttuuri-sanalla tarkoitetaan sivistyneisyyttä tai mielen hienostuneisuutta, kuten koulutusta, taidetta ja kirjallisuutta. Alankomaalainen kulttuurintutkija Hofstede kutsuu tätä kulttuurin määritelmää kulttuurin ensimmäiseksi ja yleisimmäksi määritelmäksi. Hofsteden mukaan kulttuurin toinen määritelmä on ”mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa eri kategorioiden ja ryhmien jäsenet toisistaan”. (Hofstede 1997, 5.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan kulttuuriin toiseen määritelmään ja jätetään sivistyneisyys tarkastelun ulkopuolelle.

Kulttuuri on aina kollektiivinen eli yhteisöllinen ilmiö, sillä ihmiset, jotka asuvat tai asuivat samassa sosiaalisessa ympäristössä, jakavat ainakin osittain saman kulttuurin. Kulttuuri ei periydy vaan se opitaan, eikä sitä tule sekoittaa ihmisluontoon tai ihmisen persoonallisuuteen. (Hofstede 1997,5.)

Kulttuuri ohjaa ihmisten toimintaa ihmisen tiedostamatta (Trompenaars 1993, 24). Kaikki mitä ihmiset tekevät ja sanovat ilmentää kulttuuria. Kulttuuri elää ja muuttuu ihmisten mukana. (Mole 2004, 19.) Kulttuuri on tietyn ihmisryhmän yhtäläinen elämäntapa, joka siirtyy sukupolvelta toiselle ja muuttuu ajan kuluessa (Mikluha 1996, 7). Vaikka kaikissa kulttuureissa on niiden omat ominaispiirteet, vaihtelu yksilöiden välillä voi

olla suurta. Kulttuurin ominaispiirteet voidaan nähdä kulttuurin yksilöiden piirteiden keskiarvona. (Trompenaars 1993, 25.)

Scheinin (1985) mukaan kulttuuri on tapa, jolla tietty ihmisryhmä ratkaisee ongelmia. Kuten seuraavassa kappaleessa käydään läpi, kulttuuria kuvataan usein sipulina, jossa on useita kerroksia. Arvot ja normit ovat syvällä tässä ”kulttuurisipulissa”, ja ne vaikuttavat ihmisen toimintaan ihmisen tiedostamatta. Arvot ja normit ovat erilaisia eri kulttuureissa, ja ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen tietyissä tilanteissa, esimerkiksi ihmisen kohdatessa ongelman. Ihminen ryhtyy tiedostamattaan ratkomaan ongelmaa tietyllä tavalla, joka on hänen kulttuurilleen ominaista. (Trompenaars 1993, 6-7.)

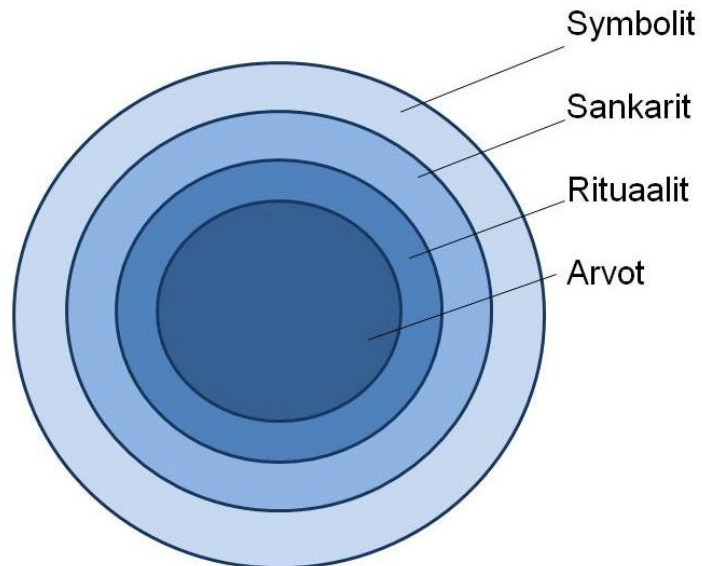
2.2 Kulttuurin tasot

Ihmiset kuuluvat useaan eri ryhmään ja kategoriaan samaan aikaan, eli he kuuluvat moneen eri kulttuuriin yhtä aikaa. Hofsteden (1997, 10) mukaan kulttuuri voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin eri tasoihin:

- kansallinen taso, henkilön kotimaan mukaan
- alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso
- sukupuolten taso, sen mukaan syntyikö henkilö tytöksi vai pojaksi
- sukupolvien taso
- sosiaalisen luokan taso, koulutusmahdollisuuksien mukaan
- organisaatiotaso.

Kulttuurin tasot voivat olla ristiriidassa keskenään. Mikäli henkilö kuuluu useaan kulttuurin tasoon yhtä aikaa, hänen käyttäytymistään on vaikeampi ennakoita. (Hofstede 1997, 10.) Trompenaars tarkastelee kulttuuria kolmella eri tasolla. Hänen mukaansa kulttuurin ylin taso on kansallinen taso. Kaksi muuta tasoa ovat yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri. (Trompenaars 1993, 7.) Tämän tutkimuksen kannalta oleelliset tasot ovat kulttuurin kansallinen taso ja yrityskulttuuri, muut kulttuurin tasot jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Kulttuurierot ilmenevät usealla eri tavalla. Hofsteden (1997, 7) mukaan kulttuurin piirteitä ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Näitä piirteitä kuvataan usein ”kulttuurisipulin” avulla, jossa yksi kerros edustaa yhtä piirrettä.



KUVIO 2. Kulttuurisipuli (mukaillen Hofstede 1997, 9)

Kuten kuviosta 2 nähdään, symbolit ovat kulttuurin pinnallisin kerros. Symbolit ovat sanoja, eleitä, käsityksiä ja tavoitteita, joita ymmärtävät vain saman kulttuurin jäsenet. Uusia symboleita syntyy koko ajan, ja vanhoja symboleita häviää, koska niitä on helppo kopioida, kun ne ovat kaikkien nähtävillä. (Hofstede 1997, 7.) Esimerkiksi, ammattisanasto ja pukeutumis- ja hiustyylit ovat symboleita (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 8). Symbolit ovat tämän tutkimuksen kannalta hyvin oleellinen kulttuurin kerros, koska symbolit ovat ensimmäisiä asioita, jotka toisen kulttuurin yksilö huomaa.

Kulttuurisipulin toiseksi uloin kerros edustaa sankareita. Sankarit ovat henkilöitä, jotka ovat suuresti arvostettuja kulttuurissa ja, jotka toimivat esimerkkeinä. Sankarit voivat olla oikeita henkilöitä tai mielikuvitusta. Sankareita voivat olla, esimerkiksi, sarjakuvahahmot tai julkisuuden henkilöt, kuten Barack Obama tai Asterix. (Hofstede 1997, 8.) Sankarit eivät ole tämän tutkimuksen kannalta oleellinen kulttuurin kerros.

Rituaalit ovat sipulin toiseksi sisin kerros. Rituaalit ovat yhteisiä aktiviteetteja, jotka eivät ole välttämättömiä, mutta ne ovat sosiaalisesti tärkeitä kulttuurissa. Rituaaleja ovat, esimerkiksi, tervehtiminen, toisten kunnioittaminen, sosiaaliset ja uskonnolliset tapahtumat. Myös liiketapaamisia ja poliittisia tapaamisia järjestetään usein pääasiassa rituaalisista syistä, kuten vahvistamaan ryhmähenkeä. (Hofstede 1997, 8.) Rituaalit ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellinen kulttuurin kerros, koska tutkimuksessa keskitytään kulttuurin ilmenemiseen liiketapaamisessa. Symbolit, sankarit ja rituaalit ovat näkyvillä kaikille, mutta niiden merkitys on syvemmällä kulttuurissa, joten ainoastaan saman kulttuurin edustajat ymmärtävät niiden merkityksen (Hofstede 1997, 8).

Kulttuurin ydin, arvot, on piilossa katseilta. Arvot ovat pyrkimyksiä, joiden vuoksi ihmiset käyttäytyvät mieluiten tietyllä tavalla. Arvot ovat tuntemuksia, ja niillä on negatiivinen ja positiivinen puoli, kuten esimerkiksi paha ja hyvä, oikea ja väärä, likainen ja puhdas, sekä epänormaali ja normaali. Arvot ovat yksi ensimmäisistä asioista, jotka lapset oppivat ja niihin on vaikea vaikuttaa myöhemmin, koska ne vaikuttavat ihmiseen hänen tiedostamattaan. (Hofstede 1997, 8.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään kulttuuridimensioita, jotka perustuvat ihmisten tiedostamattomiin arvoihin (Hofstede ym. 2010, 30–31). Arvot ovat tärkeä osa tätä tutkimusta, koska arvot ovat perimmäinen syy, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa.

Trompenaars (1993, 6–7, 22) tiivistää kulttuurisipulin kolmeen kerrokseen: tuotteet, normit ja arvot, sekä perusolettamukset. Kulttuurin tuotteet ovat kulttuurin sisimmän ilmentymiä, jotka toisen kulttuurin yksilö huomaa ensimmäisenä. Kulttuurin tuotteita ovat, esimerkiksi, ruoka, kieli ja vaatteet.

Kulttuurisipulin keskimäinen kerros koostuu normeista ja arvoista, jotka on haastavampi tunnistaa. Normit ovat yleisiä vaistoja siitä, että mikä on ”oikein” ja mikä on ”väärin”. Arvot määrittävät mikä on ”oikein” ja mikä on ”väärin”, ne liittyvät vahvasti ryhmän ihanteisiin. Kun normit heijastavat arvoja, kulttuuri on suhteellisen vakaa. Trompenaarsin mukaan

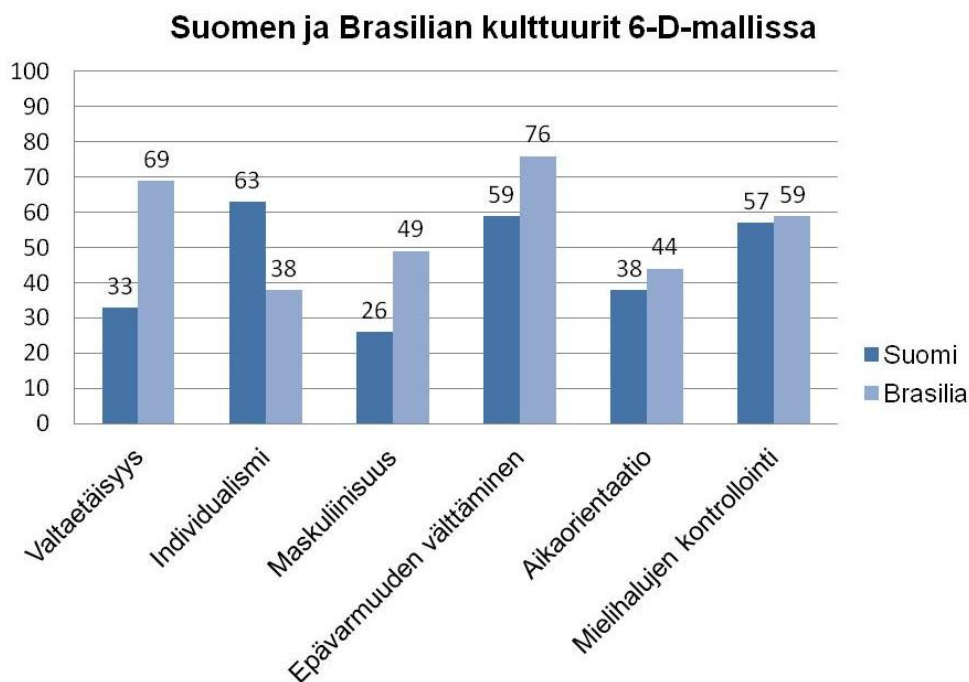
kulttuurisipulin ydin on perusolettamukset eli oletukset ihmisen olemassaolosta. Ihmisen perusarvo on selviytyminen. Ihmiset, jotka ovat asuneet erilaisissa maantieteellisissä ympäristöissä, ovat oppineet erilaiset keinot selviytyä. He ajattelevat eri tavalla, ja heillä on erilaiset perusolettamukset. Nämä perusolettamukset voivat muuttua, mikäli se on tarpeen ihmisten selviytymisen kannalta. (Trompenaars 1993, 6–7, 23–24.)

Hofsteden ja Trompenaarsin kulttuurisipulin kerrokset poikkeavat hieman toisistaan, mutta perusajatus on sama. Molempien mielestä kulttuureilla on sekä näkyvä että piilossa oleva osa. Piilossa oleva osa vaikuttaa yksilöihin heidän tiedostamattaan, ja se näkyy heidän käytöksessään ja mieltymyksissään.

2.3 Hofsteden 6-D -malli

Kuten kappaleessa 2.1 kerrottiin, Hofstede määrittelee kulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa eri kategorioiden ja ryhmien jäsenet toisistaan (Hofstede 1997, 5). Määritelmän pohjalta on luotu järjestelmä, jossa jokaisella kansallisella kulttuurilla on omat pisteet kuudessa eri kulttuurin dimensiossa eli ulottuvuudessa. Dimensiot perustuvat arvoihin. Tämän järjestelmän avulla kansallisia kulttuureja voidaan vertailla keskenään. Sitä ei kuitenkaan voida yleistää kulttuurin yksilöiden vertailuun, koska erot yksilöiden välillä voivat olla suuria. (Hofstede ym. 2010, 30–31, 39–40.) Seuraavaksi käydään läpi, mitä dimensioilla pyritään mittaamaan. Dimensioita käydään läpi erityisesti liiketapaamisen kannalta.

Kuviossa 3 vertaillaan Suomen ja Brasilian kulttuuria Hofsteden 6-D-mallin avulla. Kulttuureja vertaillaan asteikoilla 0-100.



KUVIO 3. Suomen ja Brasilian kulttuurit 6-D-mallissa (Hofstede ym. 2010, 57–59, 95–97, 141–143, 192–194, 255–258, 282–285)

Valtaetäisyys (power distance) kuvaa maan instituutioiden ja organisaatioiden vähävaltaisimpien yksilöiden suhtautumista vallan epätasaiseen jakautumiseen yhteiskunnassa. Valtaetäisyys perustuu vähävaltaisempien arvojärjestelmään. (Hofstede ym. 2010, 61.) Suomen valtaetäisyyden dimensio on 33 eli matala. Matalan valtaetäisyyden maissa hierarkiajärjestelmä on olemassa lähinnä käytännönsyistä. Roolit ovat epätasa-arvossa, mutta yksilöt eivät. Liiketapaamisessa kaikki osallistuvat tapaamiseen yhdenvertaisena, ja he saavat ilmaista omia mielipiteitään. Johtajat ovat helposti lähestyttäviä, ja he ohjaavat alaisiaan. Valta on hajautettu, ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä on suoraa. Brasilian valtaetäisyyden dimensio on 69 eli aika korkea. Esimiehet ja alaiset ovat eriarvoisia ja hierarkia perustuu jo olemassa olevaan epätasa-arvoon. Esimiehet ovat ”kaikki tietäviä” ja alaiset toimivat esimiesten ohjeiden mukaan. Esimies sanelee oikean toimintatavan tai vakuuttaa alaisen, että hänen toimintamallinsa on paras. Esimies tai ylempi arvoisin työntekijä ohjaa liiketapaamista. (Hofstede ym. 2010, 73–76.)

Individualismi (individualism) mittaa yhteisön jäsenten keskinäistä riippuvuussuhdetta. Individualistisissa yhteisöissä yksilöiden väliset suhteet ovat irtonaisia, jokainen keskittyy huolehtimaan vain itsestään ja lähisukulaisistaan. Individualistisen yhteisön vastakohtana, kollektiivisessa yhteisössä, yksilöt kuuluvat ryhmiin, jotka pitävät huolta toisistaan ja suojelevat toisiaan. Huolenpidon vastikkeeksi odotetaan kyseenalaistamatonta lojaaliutta ryhmän jäseniä kohtaan. (Hofstede ym. 2010, 92.) Suomen individualismi dimensio on 63 eli suomalainen kulttuuri on individualistinen kulttuuri. Brasilian individualismi on 38 eli brasilialainen kulttuuri on kollektiivinen kulttuuri. Suomalaisille esimies-työntekijä tai ostaja-myyjä -suhteet ovat osa liiketoimea, kun taas brasilialaisille suhteet ovat todella tärkeitä ja ne ovat liiketoiminnan edellytys. Individualistisessa kulttuurissa, esimerkiksi, palautetta voidaan antaa yksilölle suoraan. Kollektiivisessa kulttuurissa asiat ilmaistaan kierrellen, jotta keskustelukumppani ei menetä kasvojaan. Individualistisessa kulttuurissa kaikkia kulttuurin yksilöitä kohdellaan samanvertaisesti. Kollektiivisessa kulttuurissa ”oman ryhmän” jäseniä kohdellaan paremmin kuin ulkopuolisia. Brasilialaisille on tärkeää olla hyvät henkilökohtaiset suhteet liikekumppaneiden kanssa. Ilman henkilökohtaisia suhteita neuvottelut eivät etene sujuvasti tai ollenkaan. Tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun tekee kauppaa brasilialaisten kanssa ja järjestää liiketapaamisia. (Hofstede ym. 2010, 119–123.)

Maskuliinisuuden dimensio (masculinity) mittaa kuinka maskuliininen tai feminiininen maa, yhteisö tai ryhmä on. Maskuliinisessa yhteisössä emotionaaliset sukupuoliroolit ovat selkeästi erillisiä. Miesten odotetaan olevan itsevarmoja, kovia ja heidän oletetaan keskittyvän menestymiseen. Naisten odotetaan olevan vaatimattomimpia, helliä ja, että heille elämänlaatu on tärkeää. Feministisessä yhteisössä miesten ja naisten emotionaaliset sukupuoliroolit menevät päällekkäin. Miesten, sekä naisten odotetaan olevan vaatimattomia, helliä ja, että elämänlaatu on heille tärkeää. Maskuliinisessa ja feminiinisessä yhteisössä yksilöitä motivoivat eri asiat. (Hofstede ym. 2010, 140.) Suomen maskuliinisuuden dimensio on 26, eli Suomi on selvästi feminiininen maa. Brasilian arvo on 49, joten

myös Brasilia on enemmän feminiininen kuin maskuliininen maa. Suomessa ja Brasiliassa ihmiset tekevät töitä elääkseen, eivätkä elä tehdäkseen töitä. Onnellisuus on tärkeämpää kuin menestyminen. Mikäli liiketapaamisessa tulee konflikteja, molempien maiden edustajat mieluummin jatkavat neuvotteluja ja tekevät kompromissin, kuin antavat vahvemman voittaa ilman, että yrittävät sopia asian. (Hofstede ym. 2010, 166–170.)

Epävarmuuden välttämisen (uncertainty avoidance) dimensio kuvaa, miten hyvin maa tai yhteisö sietää tulevaisuuden epävarmuutta. Tätä ei kuitenkaan tule sekoittaa riskin välttämiseen. Epävarmuudella ei ole tarkkaa kohdetta, vaan sillä tarkoitetaan yleistä epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Pelolla ja riskillä on molemmilla kohde, josta tunne johtuu. (Hofstede ym. 2010, 188–189, 197.) Mitä enemmän yhteisö haluaa kontrolloida tulevaisuuttaan, sitä korkeampi epävarmuuden välttämisen indeksi on. Yhteisöillä, joiden epävarmuuden välttämisen indeksi on korkeampi, on enemmän lakeja ja sääntöjä, jotka kontrolloivat ihmisten toimintaa. Näillä yhteisöillä on turvallisempi olo, kun heidän ympäristönsä on strukturoitua ja tulevaisuutta säädellään erilaisilla instituutioilla. Yhteisöissä, joissa epävarmuuden välttämisen indeksi on matala, tilanne on päinvastainen. Yhteisöt, jotka sietävät hyvin tulevaisuuden epävarmuutta, välttelevät lakeja ja säännöksiä. Lakeja ja säännöksiä laaditaan ainoastaan, mikäli se on välttämätöntä. Heidän mielestään monet ongelmista voidaan ratkaista ilman virallisia sääntöjä. Maissa, joissa on korkea epävarmuuden välttämisen indeksi, käytetään enemmän spesialisteja, kun taas matalan indeksin maissa luotetaan maalaisjärkeen ja yleisosaajiin. Suomen epävarmuuden välttämisen indeksi on 59 ja Brasilian 76. Kummakin maan epävarmuuden sietokyvyn indeksi on korkea, eli kummankin maan epävarmuuden sietokyky on matala. Liiketapaamisessa aika on rahaa, ja molempien maiden edustajat tekevät paljon töitä. (Hofstede ym. 2010, 209–211, 217.) Pelko epäonnistumisesta voi olla suurempi kuin toivo onnistumisesta (Ojala 2004, 140). Molemmat maat luottavat asiantuntijoiden apuun ja teknisiin ratkaisuihin. Riskin ottoa

vältetään ja sopimuksen sisältö on tärkeämpää kuin itse prosessi.
(Hofstede ym. 2010, 209–211, 217.)

Aikaorientaatio (long-term orientation) kuvaa, miten yhteisö käyttää hyväkseen menneisyytään käsitelläkseen nykyisiä ja tulevia haasteita. Aikaorientaation dimensiossa Suomen tulos on 38 ja Brasilian 44. Tämän kulttuuridimension suhteen suomalainen ja brasilialainen kulttuuri ovat lähellä toisiaan. Matalan aikaorientaation kulttuureille on tyypillistä seurata perinteitä, sekä vaalia menneisyyttä ja nykyhetkeä, kun taas korkean aikaorientaation kulttuureille on tyypillistä keskittyä tulevaisuuteen, sekä vaalia sitkeyttä ja säästäväisyyttä. Liiketapaamisessa suomalaiset ja brasilialaiset ajattelevat analyyttisesti ja johdonmukaisesti, sekä keskittyvät nykyhetkeen. Molemmat ajattelevat mahdollisten sopimusten merkitystä enemmän nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa. (Hofstede ym. 2010, 239, 244–246, 251.)

Viimeinen Hofsteden kulttuuridimensio on mielihyvän kontrolloinnin (indulgence) dimensio. Mielihyvän kontrollointi kuvaa yksilön halua sallia tai rajoittaa luonnollisia halujaan nauttia elämästä ja pitää hauskaa. Suomen mielihalujen kontrolloinnin dimensio on 57 ja Brasilian 59. Molemmat kulttuurit mieluummin sallivat kuin rajoittavat elämästä nauttimista. Yhteiskunnat ovat suvaitsevaisempia. Suomalaiset ja brasilialaiset ajattelevat yleensä positiivisesti, ja ihmiset ovat ulospäin suuntautuneita. Ihmissuhteet ovat molemmille tärkeitä. (Hofstede ym. 2010, 281, 291, 294–295.)

3 SUOMALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään suomalaista liiketoimintakulttuuria liiketapaamisen näkökulmasta. Kappaleissa käsitellään suomalaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteitä.

3.1 Suhteet ja verkostoituminen

Suomalaiset ovat asiakeskeisiä, eikä liikesuhde edellytä henkilökohtaista suhdetta. Pitkäaikaisia liikesuhteita kuitenkin arvostetaan. (Passport to Trade 2014a.) Liiketapaamiset järjestään yleensä toimistolla, niitä järjestetään harvemmin ravintoloissa. Tapaamisen alussa puhutaan small talkia vähän tai ei ollenkaan, yleensä suomalaiset haluavat mennä suoraan asiaan. (Passport to Trade 2014b.) Tutustuminen ja verkostoituminen tapahtuvat työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi ravintolassa tai saunassa (Passport to Trade 2014a).

Suomalaisessa liiketoimintakulttuurissa miesten ja naisten välinen suhde, sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde on suhteellisen tasa-arvoinen. Liiketapaamisessa myös työntekijät saavat ilmaista oman mielipiteensä ja osallistua keskusteluun. (Passport to Trade 2014b.) Suomessa korruptio on äärimmäisen harvinaista, kuten muissakin Pohjoismaissa (Passport to Trade 2014d).

Käyntikortteja vaihdetaan tervehtimisen yhteydessä, kun tavataan ensimmäisen kerran. Käyntikorttien vaihtamiseen ei liity tiettyä etikettiä, mutta niitä kuuluu käsitellä kunnioittavasti. (Passport to Trade 2014c.) Liiketapaamisissa ei yleensä vaihdeta liikelahjoja, mutta mikäli tapaaminen on onnistunut, niin lahjoja voidaan vaihtaa jälkikäteen. Sopivia liikelahjoja ovat pienet lahjat, kuten kirjat, lasiesineet tai likööri. Liikelahjat eivät saa olla liian arvokkaita, jotta niitä ei katsota lahjuksiksi. (Passport to Trade 2014d.)

3.2 Sanallinen viestintä

Suomen viralliset kielet ovat suomi ja ruotsi, mutta suomalaiset puhuvat yleensä hyvin englantia (Passport to Trade 2014c). Suomalaiset ovat suoria ja rehellisiä. He tarkoittavat mitä sanovat ja olettavat, että myös toiset tarkoittavat sitä, mitä sanovat. Rehellisyyttä arvostetaan todella paljon. (Infopankki.fi 2014; Passport to Trade 2014a; Student 2016, 4.)

Suomalaiset puhuvat vain silloin, kun heillä on jotain sanottavaa.

Hiljaisuus ja pitkät puheen tauot ovat osa keskustelua (Ojala 2004, 116), eikä niitä koeta negatiivisena. Hiljaisuus on suomalaisille luonnollista, eikä hiljaisia hetkiä tarvitse täyttää puheella (Infopankki.fi 2014). Suomalaiselle keskustelulle on tyypillistä tiukka roolijako puhujan ja kuuntelijan välillä. Kun puhuja puhuu, muut ovat hiljaa ja odottavat omaa puheenvuoroaan. (Sajavaara & Lehtonen 1996, Salo-Leen, Malmbergin & Halinojan 1998, 42–43 mukaan.) Kuunteleminen on suomalaisille hyvin tärkeää ja toisen keskeyttäminen on epäkohteliasta (Ojala 2004, 116–117; Passport to Trade 2014c). Myös äänestä puhetta voidaan pitää epäkohteliaana ja epämiellyttävänä (Infopankki.fi 2014).

Suomalaiset ovat suoria ja sanovat omat mielipiteensä ja kritiikin suoraan. Liiketapaamisissa käydään läpi kaikkien mielipiteet ja keskustellaan rakentavasti. Kritiikki kohdistuu aina työhön, ei suoraan henkilöön. Kritiikkiä ei oteta henkilökohtaisesti. (Passport to Trade 2014c.)

Suomessa sekä naiset, että miehet tervehtivät kättelemällä. Suomalaiset kättelevät kokoukseen saapuessa ja kokouksesta lähtiessä. Kuitenkin mikäli kaikki tuntevat toisensa entuudestaan ja tapaavat usein, kätteleminen ei ole välttämätöntä. Kätellessä on tärkeää katsoa toista silmiin ja hymyillä. (Passport to Trade 2014a.) Tervehtiessä esittäytyään etu- ja sukunimillä (Passport to Trade 2014c). Sinuttelu on Suomessa yleistä (Saloo-Lee, Malmberg & Halinoja 1998, 138). Henkilöä, joka tervehtiessä katsoo alaspäin tai sivulle, voidaan pitää epärehellisenä (Infopankki.fi 2014). Käden puristuksen kuuluu olla vahva ja lyhyt (Passport to Trade 2014a).

3.3 Sanaton viestintä

Suomalaiset lähestyvät uusia tilanteita tarkkailemalla ja tekemällä johtopäätöksiä ympäristöstään, mieluummin kuin tekemällä itse kysymyksiä ja ottaa puhumalla asiasta selvää (Salo-Lee ym. 1998, 48). Suomalainen kuuliija ei yleensä ääntele, elehdi tai nyökkäile puhujalle. Elekieli on hyvin vaatimatonta. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, suomalaisille kuunteleminen on tärkeää, ja toisen keskeyttäminen on epäkohteliasta. Suomalainen kuuliija viestii olevansa läsnä tilanteessa intensiivisellä katsekontaktilla. (Salo-Lee ym. 1998, 43.) Hiljaisuus kertoo, että kuuliija ajattelee, mitä puhuja sanoi (Passport to Trade 2014b). Suomalaiset puhuvat hitaasti ja monotonisesti tasaisella äänensävyllä (Infopankki.fi 2014).

Suomalaiset ovat yleensä varautuneita, eikä tunteita näytetä julkisesti. Hymyily on kuitenkin suotavaa. Vaikka suomalaiset ovat asiakeskeisiä, niin huumori on sallittua, kunhan ei mennä liiallisuuksiin. (Passport to Trade 2014b.) Suomalaiset ovat tarkkoja omasta tilastaan. Joidenkin tutkimusten mukaan skandinaavien fyysinen etäisyys keskustelukumppaneiden välillä on 1,2 metriä. (Ojala 2004, 120.) Suomalaiset ovat aika vaatimattomia. He yleensä mieluummin sulautuvat joukkoon, kuin ovat huomion keskipisteenä. (Passport to Trade 2014c.)

Työn luonne ja ammatti määrittelee työpaikkapukeutumisen. Liike-elämässä pukeudutaan siisteihin, asiallisiin ja tyylikkäisiin vaatteisiin. Kansainvälisissä yrityksissä pukeutuminen on konservatiivisempaa. (Hakala 2010, 39–40.) Joihinkin tapaamisiin voidaan pukeutua vapaammin, esimerkiksi, farkkuihin ja bleiseriin, mutta virallisempiin tapaamisiin pukeudutaan muodollisemmin. Liikenaiset käyttävät jakku- tai housupukua ja liikemiehet käyttävät kokopukua. Liike-elämässä koruja käytetään maltillisesti. Kengät ovat tummat, siistit ja umpinaiset. (Hakala 2010, 40–41.) Suomessa pukeutuminen on jonkin verran rennompaa kuin useassa muussa maassa (Salo-Lee ym. 1998, 140).

3.4 Aikakäsitys

Liiketapaamiset sovitaan aina etukäteen, mielellään kaksi viikkoa ennen tapaamista. Tapaamiset sovitaan usein sähköpostitse tai puhelimitse, mutta virallisempiin tapaamisiin kutsu lähetetään postitse. Suomalaiset noudattavat täsmällisesti sovittua aikataulua. Liiketapaamiset alkavat ja päättyvät ajallaan. Myöhästyminen on epäkohteliasta. Myöhästymisestä tai muista esteistä on kohteliasta ilmoittaa etukäteen. Liiketapaamisiin valmistaudutaan huolellisesti, valmistelut tehdään ajoissa, ja esitys tehdään huolellisesti. (Passport to Trade 2014c.) Suomalaiset ovat tehokkaita ja menevät yleensä suoraan asiaan. Osallistujien aikaa arvostetaan, joten liiketapaamiseen varattua aikaa ei haluta tuhjata keskusteluun tapaamisen kannalta epäoleellisista asioista. (Student 2016, 5.)

Suurin osa suomalaisista on lomalla heinä-elokuussa, joten liiketapaamisia ei kannata sopia sille ajankohdalle. Myöskään perjantai-iltapäivä ei ole ihanteellisin aika tapaamiselle, koska ihmiset haluavat päästä ajallaan viikonlopun viettoon. (Passport to Trade 2014b.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, suomalaisilla on keskustelulle tiukka roolijako. Yksi henkilö puhuu kerrallaan, ja muut kuuntelevat (Sajavaara & Lehtonen 1996, Salo-Leen, Malmbergin & Halinojan 1998, 42–43 mukaan). Suomalainen kulttuuri on tyypillinen yksiaikainen, monokroninen, kulttuuri (Mikluha 1996, 57). Liiketapaamisessa seurataan asialistaa ja edetään asia kerrallaan. Liiketapaamisen puheenjohtaja pitää huolen, että tapaaminen etenee suunnitelmien mukaan ja pysytään aikataulussa. (Passport to Trade 2014b.)

3.5 Päätöksen teko

Suomalaiset olettavat, että liiketapaamisen osallistujat toimivat kuten tapaamisessa on sovittu ja raportoivat tekemisistään tapaamisen vetäjälle. Aikatauluista ja sovituista tehtävistä pidetään kiinni. (Passport to Trade 2014b.) Kuten aikaisemmin mainittiin, suomalaiset tarkoittavat, mitä

sanovat ja olettavat näin myös muista. Suulliset sopimukset ovat sitovia, ja niitä noudatetaan. Kädenpuristus sinetöi sopimuksen. Suullisen sopimuksen lisäksi tehdään kuitenkin aina myös virallinen kirjallinen sopimus, jossa on mainittu kaikki, mistä tapaamisen aikana on sovittu. (Passport to Trade 2014c.) Suomalaiset pitävät kiinni tekemistään sopimuksista, vaikka tulisikin ilmi, että ne eivät olekaan niin hyviä kuin odotettiin (Student 2016, 5).

4 BRASILIALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään brasilialaista liiketoimintakulttuuria liiketapaamisen näkökulmasta. Kappaleissa käydään läpi brasilialaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteitä.

4.1 Suhteet ja verkostoituminen

Hyvät ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä Brasiliassa. Liiketapaamisen alussa jutellaan ensin hetki mukavia ja tutustutaan lisää ennen kuin ryhdytään keskustelemaan liikeasioista. Suhteiden luominen on tärkeää ja niitä on tärkeää ylläpitää. Pitkää ja jatkuvaa liikesuhdetta arvostetaan. Satunnaiset vierailut eivät riitä, vaan suhdetta ylläpidetään tapaamalla säännöllisesti henkilökohtaisesti. (Ojala 2004, 109–110.) Henkilökohtainen tutustuminen edistää liikesuhdetta, koska se luo luottamusta. Brasiliassa kauppaa käydään ihmisten välillä, ei yritysten. Neuvottelijaa tai edustajaa ei kannata vaihtaa kesken neuvottelujen. (Ojala 2004, 131.) Suhteiden verkosto koostuu ensisijaisesti perheestä ja suvusta, toissijaisesti ystäväistä, tuttavista ja työkavereista. Sisäpiiriin kuulumattomalle annetaan vastahakoisesti tietoa, jonka vuoksi on hyvin tärkeää luoda hyvä suhde ihmisiin, joiden kanssa tekee töitä, esimerkiksi, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. (Ojala 2004, 109–110.) Suhteita hoidetaan, esimerkiksi, lounailla, illallisilla ja muissa seurallisissa tapahtumissa (Touré 2010, 51).

Brasilian yhteiskunta on miesvaltainen, vaikka nykyään yritysten johtavissa asemissa on myös kasvavissa määrin naisia. Liiketapaamisissa paikalla yleensä on useampi henkilö, mutta lopulta päätöksen teko keskittyy yhteen henkilöön. Esimiesten ja työntekijöiden välillä on vahva hierarkia. Työntekijät toimivat esimiehen ohjeiden mukaan, eikä heillä ole sanavaltaa päätösten suhteen. Korruptio on osa Brasiliata, mutta se ei kuitenkaan ole este liiketoiminnalle. Brasilia on myös tunnettu byrokratiastaan. (Touré 2010, 50–51.)

Käyntikortteja kannattaa vaihtaa liikekumppaneiden kesken, mielellään heti ensimmäisen tapaamisen yhteydessä. Tiedot korteissa kannattaa olla

englanniksi tai portugaliksi. (Ojala 2004, 110–111.) Brasilialaisille sopivia liikelahjoja ovat, esimerkiksi, ulkomaiset alkoholijuomat tai kuvateokset, kun taas teräesineitä, nenäliinoja, mustaa ja purppuraa kannattaa vältellä, koska ne symboloivat huonoa onnea ja surua (Touré 2010, 51).

4.2 Sanallinen viestintä

Brasiliassa puhutaan portugalia. Brasilian portugali eroaa jonkin verran Portugalin portugalista. Brasilialaiset ymmärtävät yleensä hyvin espanjaa, mutta espanjan käyttäminen ei ole suositeltavaa, koska se voi saada brasilialaisen epäilemään, ettei henkilö tiedä että Brasiliassa puhutaan portugalia. Englannilla pärjää yleensä hyvin, mutta menestyminen Brasiliassa edellyttää paikalliskulttuurin ymmärtämistä, mikä edellyttää portugalin osaamista. (Ojala 2004, 111–113.)

Brasilialaiset ovat äänessä koko ajan. Keskustelua pidetään yllä keskustelun takia, keskustelun aiheet eivät välttämättä kuulu aiheeseen mitenkään. Keskustelua voidaan käydä monen ihmisen kanssa yhtä aikaa eikä toisen keskeyttäminen ole epäkohteliasta. Brasiliassa keskeyttäminen on merkki siitä, että toinen osapuoli seuraa keskustelua. Hiljaisuus voi olla brasilialaiselle ahdistavaa ja brasilialaiselle harvasanaisuus viestii tyytymättömyydestä ja juroudesta. (Ojala 2004, 115–117.)

Brasilialaiset eivät puhu suoraan, eikä suunsa puhtaaksi puhuminen ole brasilialaisille tyyppillistä. Mikäli he eivät ole tyytyväisiä johonkin tai ovat epävarmoja jostain asiasta, he ilmaisevat sen kierrellen. Myöskään kritiikkiä ei ilmaista suoraan, jotta vastapuoli ei loukkaannu. Brasilialainen ei myöskään koskaan tuo ilmi omia ongelmiaan, vaan pitää ongelmat itsellään. (Ojala 2004, 114–115.) Ristiriitoja vältellään olemalla samaa mieltä keskustelukumppanin kanssa, vaikka todellisuudessa asiasta oltaisiinkin eri mieltä. Liiketapaamisessa on kohteliasta säilyttää hyvätuulinen ilmapiiri. (Ojala 2004, 123.)

Puhutellessa käytetään titteleitä, tai mikäli titteleitä ei ole niin teititellään. Miehistä käytetään sanaa "Senhor" ja jälkimmäistä sukunimeä, naisista

käytetään sanaa "Senhora" ja jälkimmäistä sukunimeä. Sinutellessakin käytetään yleensä muotoa Senhor/a ja etunimeä. Sinuttelu on yleistä, kun tunnetaan paremmin. (Touré 2010, 51.)

Brasiliassa tervehditään yleensä poskisuudelmin, mutta myös käteleminen on yleinen tervehtimistapa liiketapaamisessa. Brasilialaiset mielellään tervehtivät kaikkia erikseen. Tervehtiessä brasilialaiset kysyvät aina kuulumiset. "Tudo bem?" -lausahdusta (suomeksi "Onhan kaikki hyvin?") kuulee Brasiliassa koko ajan, eikä sitä voi käyttää liikaa. Tervehtimistilanteessa ei olla varsinaisesti kiinnostuneita siitä mitä henkilölle oikeasti kuuluu, se on vain kohteliastapa ja siihen kuuluu aina vastata "hyvää kuuluu". (Ojala 2004, 119, 121.)

4.3 Sanaton viestintä

Brasilialaisten puheen rytmi on melodista, äänenpaino vaihtelee, ja intonaatioita on paljon. Oikean äänensävyn käyttäminen on tärkeää, jottei vaikuta esimerkiksi liian tyylyltä. Brasilialaiset usein tehostavat sanomaansa puhumalla käsillään. Käsimerkit, kuten "peukku pystyssä" ovat yleisiä. Brasiliassa ihmisten välinen fyysinen etäisyys on vain puoli metriä ja katsekontakti keskustelukumppaneiden välillä on intensiivinen. (Ojala 2004, 118–120.) Keskustelukumppanin koskettaminen on normaalia, esimerkiksi, sormenpäiden pitäminen keskustelukumppanin olkapäällä on ystävällinen ele (Touré 2010, 51).

Brasilialaiset eivät ilmaise tunteitaan julkisesti, varsinkaan surua tai pahaa mieltä ei näytetä. Ulkopuoliselle esitetään, että kaikki on hyvin. Syvimät tunteet paljastetaan vain lähipiirille. (Ojala 2004, 116.)

Liiketapaamisissa pukeutuminen on muodollista. Miehet käyttävät pukua ja naiset jakkupukua. (Suomen suurlähetystö, Brasília 2016.) Helleasun käyttäminen bisnestapaamisessa koetaan huvittavana tai jopa loukkauksena (Ojala 2004, 118). Toimistotyöntekijätkin pukeutuvat tummaan pukuun. Farkkuja ei käytetä liike-elämässä. Pukeutuminen on rennompaa suurten kaupunkien ulkopuolella. (Touré 2010, 49, 51.)

4.4 Aikakäsitys

Liiketapaamisten sopimiseen menee aikaa. Tapaamiset sovitaan yleensä sähköpostitse, koska puhelimitse voi olla vaikea tavoittaa oikeaa henkilöä. Liiketapaamisen sopimisessakin korostuvat hyvien ihmissuhteiden tärkeys. Hyvät suhteet brasilialaisten liikekumppaneiden kanssa nopeuttavat prosessia. (Touré 2010, 49, 51.) Suunnitelmia ei tehdä pitkällä tähtäimellä. Liiketapaamisia voidaan siirtää tai perua lyhyellä varoitusaajalla. (Ojala 2004, 128–129.) Liiketapaamista sovittaessa kannattaa ottaa huomioon Brasilian lukuisat juhlapyhät. Erityisesti helmi-maaliskuussa karnevaalien aikaan ei kannata sopia tapaamisia. (Touré 2010, 50.)

Brasilialaiset eivät ole kovin täsmällisiä edes liiketapaamisissa. Mikäli on ajoissa paikalla, tapaamisen alkua joutuu todennäköisesti odottamaan. Vaikka brasilialaiset eivät ole täsmällisiä, he eivät myöskään ole kärsivällisiä. Liiketapaamisen alussa puhutaan hetki mukavia ja sitten ruvetaan käsittelemään päivän aihetta. Liiketapaamisessa kokouksen asialistaa ei käydä läpi kohta kohdalta, vaan asioita käsitellään yhtä aikaa. (Ojala 2004, 125–126.) Tämä on tyypillistä moniaikaiselle eli polykroniselle kulttuurille (Mikluha 1996, 57–58).

4.5 Päätöksen teko

Sopimusten valmisteleminen ja tekeminen vaatii useita tapaamisia. Byrokraattisuus ja hierarkkisuus hidastavat päätöksen tekoa. (Touré 2010, 51.) Sopimuksia tehdessä brasilialaiset saattavat takertua yksityiskohtiin ja unohtaa kokonaisuuden. Kuten aikaisemmin mainittiin, brasilialaiset eivät puhu suoraan vaan ilmaisevat asian kierrellen. Mikäli sopimuksen teossa ilmenee ongelmia, brasilialaiset eivät sano sitä suoraan vaan kiertelevät tai ohittavat asian. Mikäli neuvottelun lopputulosta ei ole kirjattu ylös, brasilialaiset eivät välttämättä noudata sovittua tulosta, mutta eivät myöskään riko sitä suoraan. Kaikki sopimukset kannattaa tehdä kirjallisina. (Ojala 2004, 111.)

5 SUOMALAISEN JA BRASILIALAISEN LIIKETOIMINTAKULTTUURIN VERTAILU

Tässä luvussa vertaillaan suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria. Liiketoimintakulttuureja vertaillaan liiketapaamisen näkökulmasta, eli miten liiketoimintakulttuureiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tulevat esille liiketapaamisessa. Vertailun pohjana käytetään teoriaa ja Webropol -kyselystä saatuja vastauksia.

5.1 Kyselyn vastaajien taustatiedot

Kyselyn neljä ensimmäistä kysymystä kartoittivat vastaajien perustiedot ja heidän taustansa. Kolme ensimmäistä kysymystä olivat monivalintakysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin vastaajan sukupuoli, ikä ja kuinka monta vuotta hän on työskennellyt brasilialaisten tai suomalaisten kanssa. Kolme ensimmäistä kysymystä olivat kaikille pakollisia. Neljäs kysymys oli avoin, ja se koski vastaajan työtehtävää. Neljäs kysymys oli vastaajille vapaaehtoinen, mutta kaikki vastasivat myös neljänteen kysymykseen.

Kaikki kyselyyn vastaajat olivat 30–39-vuotiaita miehiä. Tässä tutkimuksessa ei voida tutkia sukupuolen vaikutusta liiketapaamisessa, koska yksikään nainen ei vastannut kyselyyn. Kolmas kysymys mittasi vastaajan työkokemusta vuosissa. Suomalaiset vastaajat kertoivat, kuinka monta vuotta he ovat työskennelleet brasilialaisten kanssa, ja brasilialaiset kertoivat, kuinka monta vuotta he ovat työskennelleet suomalaisten kanssa. Toinen suomalainen on työskennellyt brasilialaisten kanssa 0–4 vuotta, ja toinen 5–9 vuotta. Brasilialaisista yksi oli työskennellyt suomalaisten kanssa 0–4 vuotta, toinen 15–20 vuotta, ja kolmas 10–14 vuotta.

Suomalaiset ovat työtehtäviltään huoltopäällikkö/huoltokouluttaja ja tekninen tuki. Brasilialaiset ovat työtehtäviltään myyntimanageri, talousmanageri, sekä myynti- ja markkinointimanageri. Taulukko 1 tiivistää vastaajien taustatiedot. Sukupuolta ja ikäjakaumaa ei kuvattu taulukossa,

koska ne ovat kaikilla vastaajilla samat. Jatkossa vastaajiin viitataan taulukossa näkyvillä henkilökoodeilla.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot

	Kansalaisuus	Työkokemus	Työtehtävä
Henkilö A	suomalainen	5-9 vuotta	Huoltopäällikkö/huoltokouluttaja
Henkilö B	suomalainen	0-4 vuotta	Tekninen tuki
Henkilö C	brasilialainen	0-4 vuotta	Myyntimanageri
Henkilö D	brasilialainen	15-20 vuotta	Talousmanageri
Henkilö E	brasilialainen	10-14 vuotta	Myynti- ja markkinointimanageri

5.2 Suhteet ja verkostoituminen

Kaikkien brasiliaalaisten vastaajien mielestä verkostoituminen liiketapaamisessa on tärkeää tai todella tärkeää työskennellessä suomalaisten kanssa. Myös suomalaisen liikekumppanin tunteminen on heidän mielestään tärkeää. Suomalaiset arvostavat pitkää ja hyvää liikesuhdetta, vaikka henkilökohtainen suhde ei ole liiketoiminnan edellytys (Passport to Trade 2014a). Hofsteden mukaan suomalainen kulttuuri on enemmän individualistinen kuin kollektiivinen kulttuuri (Hofstede ym. 2010, 95–97). Individualistisessa kulttuurissa hyvät henkilökohtaiset suhteet eivät ole yhtä tärkeitä kuin kollektiivisessa kulttuurissa. Hyvät henkilökohtaiset suhteet eivät ole suomalaisille liiketoiminnan edellytys, mutta toki hyvät suhteet edistävät liiketoimintaa ja saattavat avata ovia. Brasiliaalaisten vastauksiin saattaa vaikuttaa se, että brasiliaalaisille itselleen hyvät suhteet ovat todella tärkeitä.

Brasiliaalaisten vastaajien mielestä small talk ei ole tärkeää suomalaisten kanssa, vaikka small talk on osa verkostoitumista, jonka he kokivat tärkeäksi. Suomalaiset ovat tunnettuja small talkin vähäisyydestä. Suomalaiset ovat asiakeskeisiä, ja yleensä liiketapaamisessa mennään suoraan asiaan. Liiketapaamisen alussa jutustellaan hyvin vähän tai ei ollenkaan. (Passport to Trade 2014b.) Kuten aikaisemmin mainittiin, suomalaiset arvostavat liikekumppanin aikaa, eikä sitä haluta käyttää ylimääräiseen jutusteluun (Student 2016, 5). Esimerkiksi tämän takia

suomalaiset mieluummin tutustuvat ja verkostoituvat liikekumppaneihin liiketapaamisten ulkopuolella (Passport to Trade 2014a).

Myös suomalaisten vastaajien mielestä verkostoituminen on todella tärkeää, kun neuvottelee brasilialaisten kanssa. Brasilialaisille ihmissuhteet ovat hyvin tärkeitä ja kauppaa käydään ihmisten kesken, ei yritysten. Brasilialaiset arvostavat pitkää ja jatkuvaa liikesuhdetta, kuten suomalaisetkin. Liikesuhdetta ylläpidetään tapaamalla henkilökohtaisesti säännöllisesti. (Ojala 2004, 109–110, 131.) Suomalaisten mielestä brasilialaisen liikekumppanin tunteminen on tärkeää. Kaupankäynti on Brasiliassa hankalaa ilman hyviä suhteita. Asiat hoituvat nopeasti ja sujuvasti, kun kuuluu tärkeiden ihmisten kanssa samaan ryhmään. Oman ryhmän jäsenten paremmin kohtelemisen on hyvin tyypillistä kollektiiviselle kulttuurille, kuten brasilialaiselle kulttuurille. Brasiliassa kaikki on helpompaa ja sujuvampaa, kun tuntee oikeat henkilöt. Brasilialaiset eivät luota tuntemattomiin ihmisiin, ja ilman luottamusta ei solmita liikesuhteita. He haluavat tuntea liikekumppaninsa henkilökohtaisesti. Erityisesti he haluavat tietää, mistä liikekumppani on kotoisin ja mikä on hänen asemansa yhteiskunnassa. (Ojala 2004, 115–116.) Henkilökohtaiset suhteet voivat olla brasilialaisille jopa tärkeämpiä kuin tavaran laatu ja hinta (Ojala 2004, 131).

Small talkin tärkeydestä suomalaiset vastaajat ovat keskenään eri mieltä. Toisen mielestä small talk on todella tärkeää, kun taas toisen mielestä se on vain vähän tärkeää. Kuten aikaisemmin mainittiin, small talk on osa verkostoitumista. Liiketapaamisen alussa brasilialaiset vaihtavat kuulumisia ja puhuvat hetken mukavia, ennen kuin ryhtyvät keskustelemaan liikeasioista (Ojala 2004, 109–110). Jutustelu ja ystävällisyys luovat rennon ja mukavan ilmapiirin tapaamiseen.

Brasilialaiset ja suomalaiset ovat yhtä mieltä verkostoitumisen ja ihmissuhteiden tärkeydestä. Molempien mielestä pitkät ja luotettavat liikesuhteet ovat tärkeitä. Asiat sujuvat sujuvammin ja nopeammin, kun liikekumppanin tuntee. Varsinkin brasilialaisille hyvät liikesuhteet ovat äärimmäisen tärkeitä. Kuten kappaleessa 2.3 mainittiin, myös Hofsteden

mielihyvän kontrolloinnin dimension mukaan ihmisuhteet ovat suomalaisille ja brasilialaisille tärkeitä. Alla henkilö A:n vastaus, kun vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä yhtäläisyyksiä suomalaisilla ja brasilialaisilla on.

*Kun ollaan tuttuja niin tapaamiset ovat rentoja ja joustavia.
(Henkilö A)*

Small talk on brasilialaisille tärkeää, kun taas suomalaiset haluavat olla tehokkaita ja mennä suoraan asiaan. Brasilialaisten mielestä tämä voi vaikuttaa tyllyttä, vaikka suomalaisten mielestä se osoittaa, että he arvostavat liikekumppaninsa aikaa, eivätkä halua tuhata aikaa ylimääräiseen jutusteluun. Suomalaiset mieluummin verkostoituvat liiketapaamisten ulkopuolella, esimerkiksi päivällisellä.

Kuten kappaleessa 2.3 kerrottiin, Suomessa valtaetäisyyden dimensio on matala ja Brasiliassa korkea (Hofstede ym. 2010, 57-59). Brasiliassa esimies ja työntekijä ovat eriarvoisia, ja hierarkia on vahvaa. Esimies tekee kaikki päätökset, eivätkä työntekijät pysty paljoakaan vaikuttamaan niihin. Työntekijät toimivat esimiesten ohjeiden mukaan. Suomessa hierarkia on pääasiassa olemassa käytännön syistä ja roolit ovat epätasa-arvossa, mutta yksilöt eivät. Yleensä kaikki pystyvät vaikuttamaan päätöksiin ja kertomaan omat mielipiteensä. Esimiesten ja alaisten välinen kommunikointi on suoraa. Suomessa oma-aloitteisuus on tärkeää ja sitä arvostetaan työntekijöissä.

Suomalaisilla on joskus hankaluuksia johtaa brasilialaisia, koska he eivät ymmärrä, että brasilialaiset tarvitsevat tarkat ja yksityiskohtaiset ohjeet. (Henkilö E, suomennos kirjoittajan)

Brasiliassa roolit eivät ole tasa-arvoisia kuten Suomessa, joten brasilialaiset ovat tottuneet vahvaan auktoriteettiin. Suomalaiset työntekijät ovat oppineet siihen, että he pystyvät vaikuttamaan päätöksiin ja projekteihin, kun taas brasilialaiset ovat tottuneet noudattamaan esimiehen ohjeita. Brasiliassa esimies antaa työntekijöille tarkat ohjeet, kuinka toimitaan, eivätkä he ole tottuneet olemaan oma-aloitteisia. Brasilialaiset tarvitsevat tarkat yksityiskohtaiset ohjeet, kuinka pitää toimia.

Suomalaiset ovat oma-aloitteisia ja kertovat myös omia ideoitaan, brasilialaiset eivät välttämättä ole tottuneet osallistumaan yhtä paljon.

Brasiliassa jokaisella on oma hyvin kapea paikka organisaatiossa ja yleisosaaminen harvinaista. Liitot ovat vahvoja ja tekevät tätä jakoa entistä kapeammaksi varmistaakseen maksimityöllisyyden. (Henkilö A)

Henkilökohtaisesti haastavinta on asioiden varmistaminen, koska vastuuta ei mielellään oteta, kuten vielä Suomessa omista työtehtävistä otetaan. Tietylnainen avarakatseisuus puuttuu perustyöntekijöiltä. (Henkilö A)

Brasilian epävarmuuden sietokyky on matala. Matalan epävarmuuden sietokyvyn maille on tyypillistä luottaa työntekijöiden erityisosaamiseen yleisosaamisen sijasta. Työntekijöillä on omat tarkat tehtävät, joihin he ovat erikoistuneet. Asiantuntijoilla ja erilaisilla säännöksillä pyritään ehkäisemään tulevaisuuden epävarmuutta. Myös byrokratia on tällaiselle maalle tyypillistä. Brasilia on tunnettu byrokratiastaan (Touré 2010, 51).

Brasiliassa byrokratiaa riittää loputtomiin. (Henkilö B)

Myös Suomi on matalan epävarmuuden sietokyvyn maa, kuitenkin Brasilian sietokyky on huomattavasti Suomen sietokykyä matalampi. Myös suomalaiset luottavat asiantuntijoihin, mutta eivät niin kontrolloivasti kuin brasilialaiset. Suomessa ja suomalaisilla on paljon sääntöjä ja lakeja, jotka kontrolloivat ihmisten toimintaa. Tulevaisuutta pyritään sääntelemään sääntöjen ja lakien avulla. Tämä on hyvin tyypillistä matalan epävarmuuden sietokyvyn maille.

Suomalaiset ja brasilialaiset vaihtavat käyntikortteja tavatessaan henkilön ensimmäistä kertaa (Ojala 2004, 110–111; Passport to Trade 2014c). Käyntikorttien vaihtamiseen ei kuulu rituaaleja, mutta kortteja pitää käsitellä kunnioittavasti (Passport to Trade 2014c). Brasilialaisten mielestä liikelahjat eivät ole suomalaisille tärkeitä. Liiketapaamisen kannalta liikelahjat eivät ole tärkeitä, mutta mikäli tapaaminen on onnistunut, niin lahjoja voidaan vaihtaa jälkikäteen (Passport to Trade 2014d). Suomalaiset olivat eri mieltä liikelahjojen tärkeydestä brasilialaisille. Toisen suomalaisen mielestä liikelahjat ovat tärkeitä, mutta toisen mielestä

liikelahjat eivät ole tärkeitä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että liikelahjat eivät ole tärkeitä neuvottelujen onnistumisen kannalta. Mikäli neuvottelut menevät hyvin, lahja on kohtelias kiitos onnistuneesta tapaamisesta. Liikelahjoja hankittaessa on äärimmäisen tärkeää ottaa huomioon kulttuurilliset erot, jotta ei vahingossa loukkaa liikekumppania ostamalla hänen kulttuuriaan loukkaavaa lahjaa. On myös tärkeää ettei liikelahja ole liian arvokas, jotta sitä ei luulla lahjukseksi.

5.3 Sanallinen viestintä

Brasilialaisten mielestä suomen kielen osaaminen liiketapaamisessa ei ole tärkeää, kun taas englannin kielen osaaminen on todella tärkeää.

Suomalaiset puhuvat hyvin englantia ja liike-elämässä suomalaisten kanssa pärjää hyvin englannin kielellä (Passport to Trade 2014c). Suomen kieli on ulkomaalaisille hyvin vaikeaa, mutta koska suomalaiset puhuvat hyvin englantia niin suomen kielen osaaminen ei ole tarpeellista.

Molempien suomalaisten mielestä portugalin kielen osaaminen on tärkeää tai todella tärkeää, kun neuvottelee brasilialaisten kanssa. Englannin kielen osaaminen ei heidän mielestään ole kovin tärkeää. Brasilialaiset osaavat yleensä ihan hyvin englantia, mutta mikäli liike-elämässä haluaa menestyä, täytyy osata paikallista kieltä eli portugalia (Ojala 2004, 111–112). Kieli on iso osa paikallista kulttuuria ja, jotta pystyy ymmärtämään täysin paikalliset tavat, täytyy osata portugalia. Pitää pystyä ymmärtämään sanojen todellinen kulttuurillinen merkitys, eikä vain suomentaa sanoja sanatarkkaan. Portugalin osaaminen nopeuttaa ja helpottaa työskentelyä, sekä luo luottamusta ja osoittaa sitoutumisesta.

Brasilialaisilta kysyttiin, mitä kannattaa ottaa huomioon, jos on liiketapaamisessa suomalaisten kanssa. Kaksi kolmesta brasilialaisesta vastasi, että ei kannata puhua liikaa.

Ei kannata puhua liikaa, ole objektiivinen, ei tarvitse hienoja esitelmiä vaan kannattaa mennä suoraan asiaan, keskity, äläkä puhu liian kovaan ääneen. (Henkilö E, suomennos kirjoittajan)

Ole rehellinen ja luottamuksen arvoinen. (Henkilö D, suomennos kirjoittajan)

Suomalaiset puhuvat suoraan ja rehellisesti. He olettavat, että myös toiset tarkoittavat sitä, mitä sanovat. (Infopankki.fi 2014.) Kuunteleminen on suomalaisille hyvin tärkeää ja toisen keskeyttäminen on epäkohteliasta (Ojala 2004, 116–117). Suomalaiset puhuvat aika hiljaa ja tasaisella äänensävyllä, äänekäs puhe voidaan kokea epäkohteliaaksi (Infopankki.fi 2014). Suomalainen kulttuuri on tässäkin suhteessa tyypillinen individualistinen kulttuuri. Palaute, kritiikki ja omat mielipiteet sanotaan suoraan. Kritiikki ei kohdistu henkilöön itseensä vaan hänen työhönsä. Kritiikkiä ei oteta eikä pidä ottaa henkilökohtaisesti. (Passport to Trade 2014c.)

Suomalaiset ovat suorasanaisia. (Henkilö E, suomennos kirjoittajan)

Suomalaisten vastaajien mukaan brasilialaiset eivät puhu suoraan. Tyytymättömyyttä ei sanota suoraan, vaan asiaa kierrellään.

Asioita ei käydä läpi suoraan ja monesti joitakin asioita kierrellään. (Henkilö B)

Paikalliset lupaavat suorittaa annetun työtehtävän hymyillen, koska ei haluta sanoa ei. Jokaista annettua työtehtävää tulee seurata ja varmistaa, että tehdään kuten sovitaan. (Henkilö A)

Brasilialaiset mieluummin ohittavat epämiellyttävän asian ja ylläpitävät hyväntuulista ilmapiiriä, kuin sanoisivat asian suoraan ja keskustelisivat asian läpi liikekumppanin kanssa. Tämä voi aiheuttaa ongelmia muun muassa liiketapaamisessa. Brasilialainen ei välttämättä sano suoraan, vaikka eivät haluaisi hoitaa tehtävää. Sanojen lisäksi pitää tarkkailla puhujan elekieltä ja päätellä siitä, mitä puhuja tarkoittaa. Tämä on hyvin tyypillistä kollektiiviselle kulttuurille. Eriäviä mielipiteitä tai kritiikkiä ei sanota suoraan, koska ei haluta, että keskustelukumppani menettää kasvonsa.

Tapaaminen monesti on asiakkaan yksinpuhelua eikä vuorovaikutusta jolla etsittäisiin ratkaisua. (Henkilö B)

Vastaajien vastauksista käy ilmi, että brasilialaiset ovat äänekkäämpiä kuin suomalaiset, ja he puhuvat enemmän. Kuten kappaleessa 3.2 kerrottiin, suomalaisilla on tiukka roolijako puhujan ja kuulijan välillä. Puhujan kuunteleminen on suomalaisille tärkeää. Keskeyttäminen on työkeää, ja puheen tauot ja hiljaisuus ovat suomalaisille normaaleja. (Sajavaara & Lehtonen 1996, Salo-Leen ym. 1998, 42–43 mukaan; Ojala 2004, 116–117; Infopankki.fi 2014.) Brasilialaiset ovat lähes suomalaisten vastakohta. Brasilialaiset puhuvat koko ajan, keskustelua pidetään yllä keskustelun takia. Keskustelukumppanin keskeyttäminen kertoo, että toinen osapuoli seuraa keskustelua. (Ojala 2004, 115–117.) Brasilialaiset voivat tulkita suomalaisten hiljaisuuden ja vähäsanaisuuden väärin ja luulla, etteivät suomalaiset ole kiinnostuneita tai että suomalaiset ovat ylimielisiä, vaikka tosiasiallisesti suomalaiset kunnioittavat puhujaa kuuntelemalla hiljaa. Suomalaiset saattavat loukkaantua brasilialaisten tavasta keskeyttää puhujaa, vaikka keskeyttämällä puhujan brasilialainen osoittaa seuraavansa keskustelua ja olevansa kiinnostunut. Monisanaisuus on brasilialaisille merkki älykkyydestä ja viisaudesta (Ojala 2004, 142). Näiden kulttuurierojen tunteminen on äärimmäisen tärkeää, jotta ei synny väärinkäsityksiä.

Toinen asia, joka saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, on suomalaisten tapa puhua suoraan. Suomalaiset ilmaisevat mielipiteensä ja kritiikin suoraan (Passport to Trade 2014c). Brasilialaiset eivät puhu suoraan, koska vastapuolta ei haluta loukata. Brasilialaiset ilmaisevat tyytymättömyyden ja epävarmuuden kierrellen. Ristiriitoja vältellään olemalla samaa mieltä keskustelukumppanin kanssa. (Ojala 2004, 114–115, 123.) Tämä on hyvin tyypillistä kollektiiviselle kulttuurille, kun taas suomalaisten suoruus on hyvin tyypillistä individualistiselle kulttuurille. Suomalaisten suoruus saattaa pahimmassa tapauksessa loukata brasilialaista, kun taas brasilialaisten kiertely voi aiheuttaa ristiriitoja ja epäselvyyttä.

Suomalaiset ja brasilialaiset molemmat ovat kohteliaita ja kunnioittavat toisiaan. (Henkilö E, suomennos kirjoittajan)

Suomalaisilla ja brasilialaisilla on samanlainen ystävällinen tapa neuvotella. Brasilialaisille ja suomalaisille on yhtä

helppo puhua ja hymyillä. (Henkilö C, suomennos kirjoittajan)

Liike-elämässä sekä brasilialaiset että suomalaiset tervehtivät yleensä kätellen. Brasilialaiset voivat tervehtiä myös poskisuudelmin, mutta liike-elämässä on yleistä tervehtiä kätellen. Brasilialaiset kysyvät aina tervehtiessä keskustelukumppanin kuulumiset. Suomalaisille on tärkeää katsoa tervehtiessä silmiin ja hymyillä. Kuitenkin mikäli kaikki tuntevat toisensa entuudestaan, suomalaiset eivät välttämättä kättele toisiaan. Brasilialaisille tervehtiminen on hyvin tärkeää. (Ojala 2004, 119, 121; Passport to Trade 2014a.)

Kohteliaisuus ja työkaverin arvostaminen on iso asia. Jokainen työaamu alkaa esim työkaverin kättelyllä. (Henkilö B)

Brasilialaiset käyttävät puhutellessa titteleitä, mikäli niitä on. Suomalaiset yleensä sinuttelevat. Myös brasilialaiset sinuttelevat toisiaan, kun on tutustuttu paremmin. (Salo-Lee ym. 1998, 138; Touré 2010, 51.) Suomalaisen kannattaa olla tarkkana titteleiden käytössä, kun he puhuttelevat brasilialaista.

5.4 Sanaton viestintä

Suomalaisten elekieli on vaatimatonta ja hiljaa kuunteleminen on suomalaisille kohteliasta. Suomalainen viestii intensiivisellä katseella olevansa läsnä tilanteessa ja olevansa kiinnostunut. (Salo-Lee ym. 1998, 43.) Brasilialainen voi luulla, että suomalainen ei ole kiinnostunut, koska suomalainen vain kuuntelee hiljaa eikä elehdi millään tavalla olevansa kiinnostunut. Brasilialaisen kanssa puhuessa suomalaisen kannattaa muistaa kommentoida ja myötäillä kuulemaansa, jotta brasilialainen tietää, että häntä kuunnellaan.

Brasilialaisten elekieli on intensiivisempää. (Henkilö E, suomennos kirjoittajan)

Brasilialaiset tehostavat sanomaansa käsimerkeillä (Ojala 2004, 118–120). Käsimerkkejä käyttäessä kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, että

käsimerkeillä voi olla eri kulttuureissa eri merkitys. Sormilla tehtävä Ok-merkki tarkoittaa brasilialaisille samaa kuin suomalaisille keskisormen näyttäminen (Hakala 2010, 19). Käsimerkkien vuoksi brasilialaisten elekieli on paljon intensiivisempää kuin suomalaisten elekieli.

Suomalaiset puhuvat hitaasti ja monotonisesti (Infopankki.fi 2014) ja puheen tauot ovat normaaleja. Brasilialaisten puheen rytmi on melodinen ja äänenpaino vaihtelee (Ojala 2004, 118–120). Suomalaisten tasainen puhe voi väsyttää brasilialaisen, joka on tottunut intonaatioihin ja vaihtelevaan puheen rytmiin. Suomalaisten pitää olla tarkkoina oman äänensävyensä kanssa, jotta kuulija ei tulkitse sanoja väärin. Suomalaisille brasilialainen puhetyyli voi vaikuttaa jopa aggressiiviselta, varsinkin jos ei ymmärrä kieltä. Brasilialaiset puhuvat kovaan ääneen ja välillä voi vaikuttaa, että he riitelevät keskenään vaikka tosiasiasa he vain keskustelevat hieman tunteikkaammin.

Suomalaiset ovat hyvin tarkkoja omasta tilastaan, kun taas brasilialaiset seisovat lähekkäin, ja keskustelukumppanin koskettaminen on normaalia (Ojala 2004, 118–120; Touré 2010, 51). Brasilialaisten läheisyys ja koskettaminen voivat tuntua suomalaisista epämukavalle. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja suomalaisten ja brasilialaisten välille, koska brasilialaisten mielestä keskustelukumppanin koskettaminen on kohteliasta. Se osoittaa, että kuuntelija on kiinnostunut. Suomalaiset eivät ole tottuneet kosketukseen samalla tavalla. Brasilialainen voi pitää suomalaista kylmänä ja tyyneenä suomalaisen oman tilan takia (Ojala 2004, 120).

Suomalaiset ja brasilialaiset eivät mielellään näytä tunteita julkisesti, varsinkaan negatiivisia tunteita. Erityisesti brasilialaiset paljastavat syvimmit tunteensa vain lähipiirille (Ojala 2004, 116).

Brasilialaisten vastaajien mielestä pukeutumistyyli ei ole tärkeää suomalaisten kanssa neuvotellessa.

Mielestäni suomalaiset ovat liike-elämässä rennompia kuin me brasilialaiset, koska me mietimme koko ajan miltä

*me näytämme ja mitä muut ajattelevat meistä.
Suomalaiset eivät mieti muiden mielipiteitä ja mielestäni
he ovat itsevarmempia. (Henkilö C, suomennos
kirjoittajan)*

*Brasiliassa me pukeudumme hieman muodollisemmin.
(Henkilö C, suomennos kirjoittajan)*

Molemmat suomalaiset olivat sitä mieltä, että oikeanlainen pukeutuminen on brasilialaisille tärkeää. Pukeutuminen on osa ensivaikutelmaa, joten on hyvin tärkeää pukeutua siististi. Epäsiisti tai liian arkinen pukeutuminen voi viestiä välinpitämättömyyttä liikekumppania kohtaan. Suomessa pukeutuminen on jonkin verran rennompaa kuin Brasiliassa. (Salo-Lee ym. 1998, 139–140.) Ulkonäkö on brasilialaisille tärkeää, ja sitä voidaan arvostella suoraan. Lempinimet usein liittyvät henkilön ulkonäköön. (Ojala 2004, 116.)

Elekieli ja pukeutumistyyli ovat kulttuurin symboleita. Kaikki näkevät eleet, mutta vain saman kulttuurin jäsenet ymmärtävät niiden merkityksen. Hofsteden mukaan symbolit ovat kulttuurin uloin kerros (Hofstede 1997, 7). Symbolit ovat yleensä ensimmäinen asia, jotka uusi ihminen huomaa. Se, että millainen elekieli henkilöllä on tai miten hän on pukeutunut, luo ihmisille joko hyvän tai huonon ensivaikutelman. Trompenaars kutsuu kulttuurin ulointa kerrosta kulttuurin tuotteiksi (1993, 6–7, 22). Brasilialaiset ovat hyvin elehtiiväisiä, kun taas suomalaiset ovat hyvin vaatimattomia. Suomalaisten pitää olla tarkkana etteivät he vaikuta kyllästyneiltä ja työkeiltä brasilialaisten silmissä. Lisäksi siistiin pukeutumiseen on hyvä kiinnittää huomiota, koska ulkonäkö on brasilialaisille tärkeää. Brasilialaisten kannattaa pitää mielessä suomalaisten tarkkuus omasta tilasta ja koskettamisesta.

5.5 Aikakäsitys

Suomalaiset ja brasilialaiset sopivat liiketapaamiset aina etukäteen. Molempien mielestä tapaaminen kannattaa sopia pari viikkoa etukäteen. Suomalaiset sopivat normaalit liiketapaamiset sähköpostitse tai puhelimitse (Passport to Trade 2014c). Brasilialaiset sopivat tapaamiset

yleensä sähköpostitse, koska oikeaa henkilöä voi olla vaikea tavoittaa puhelimitse (Touré 2010, 51). Liiketapaamiset sovitaan ajoissa, mutta brasilialaiset saattavat siirtää tai perua tapaamisen lyhyellä varoitusajalla (Ojala 2004, 128–129).

Kaikki kolme brasilialaista olivat samaa mieltä, että suomalaisten kanssa aikataulussa pysyminen on tärkeää. Kolmesta brasilialaisesta kahden mielestä suomalaisten kanssa sovittuun liiketapaamiseen on todella tärkeää saapua ajoissa. Yhden mielestä ajoissa saapuminen on tärkeää. Täsmällisyys on suomalaisille hyve. Suomalaiset aloittavat ja päättävät liiketapaamiset ajallaan (Passport to Trade 2014c).

Suomalaiset kunnioittavat aikatauluja. (Henkilö D, suomennos kirjoittajan)

Henkilö A:n mielestä aikataulujen noudattaminen on tärkeää, kuten myös liiketapaamiseen ajoissa saapuminen. Henkilö B: mielestä liiketapaamiseen ajoissa saapuminen on vain vähän tärkeää, kuten myös aikataulujen noudattaminen. Brasilialaiset ovat harvoin itse täsmällisiä ja liiketapaamisen aloitus voi venyä (Ojala 2004, 125–126). Myöhässä saapuminen on normaalia, eikä sitä välttämättä edes pahoitella.

Itse pidän edelleen tärkeänä olla paikalla ajoissa. Usein paikalliset tulevat myöhässä. Yritysjohtajien kanssa aikataulut pitävät paremmin. (Henkilö A)

Asiakkaat tulevat vähän miten tahtovat. (Henkilö B)

Suomalaiset noudattavat aikatauluja täsmällisesti, ja myöhästymisen on epäkohteliasta (Passport to Trade 2014c). Brasilialaiset eivät ole täsmällisiä, ja he ovat lähes aina myöhässä. Brasilialaisille täsmällisyys ei ole yhtä tärkeä arvo kuin suomalaisille. Brasilialaisille ihmissuhteet ovat tärkeämpiä, jonka vuoksi tapaamiset saattavat venyä, koska tapaamisessa keskustellaan muistakin kuin liikeasioista. Tämä on yksi suurimmista eroista brasilialaisten ja suomalaisten välillä. Erilaiset aikakäsitykset suomalaisten ja brasilialaisten välillä keräsi eniten kommentteja myös vastaajilta. Varsinkin suomalaiset kommentoivat runsaasti brasilialaisten erilaista aikakäsitystä.

Suomalaisella mentaliteetilla on vaikea ymmärtää miksi kaikki ottaa aikaa. Lisäksi jatkuva muistuttelu asioista on rasittavaa. (Henkilö B)

Asioiden hoito on hyvin hidasta ja yksinkertaisiakin vastauksia saa odotella kuukausia mitkä Suomessa selviää yhdellä tapaamisella. (Henkilö B)

Yleinen asenne on yli optimistinen aikatauluihin ja maaliin pääsemisen suhteen. (Henkilö A)

Rauhallisuus ja pitkäjänteisyys ovat tärkeitä asioiden hitauden takia. (Henkilö B)

Suomalaisten liiketapaamiset poikkeuksetta alkavat ja päättyvät ajallaan (Passport to Trade 2014c). Asialistaa seurataan huolellisesti ja asiat käsitellään yksi kerrallaan (Passport to Trade 2014b). Tässä suhteessa brasilialaiset ovat lähes suomalaisten vastakohtia. Brasilialaiset eivät välttämättä seuraa asialistaa ollenkaan, vaan asioita käsitellään yhtä aikaa (Ojala 2004, 125–126). Tämä voi vaikuttaa suomalaisista hyvin sekavalta ja siltä, ettei mitään asioita saada käsiteltyä loppuun saakka. Suomalainen kulttuuri on tyypillinen yksiaikainen kulttuuri, ja Brasilia on tyypillinen moniaikainen kulttuuri (Mikluha 1996, 57–58).

Suomalaiset noudattavat ja kunnioittavat liiketapaamisen ohjelmaa. Suomalaiset keskittyvät paremmin tapaamisen pääkohtiin. (Henkilö E, suomennos kirjoittajan)

Brasilialaiset tykkäävät puhua, joten aikataulu ei aina pidä paikkaansa. (Henkilö D, suomennos kirjoittajan)

Suomalaisilla on tarkka roolijako kuulijan ja puhujan välillä. Kuulija kuuntelee hiljaa, kunnes puhuja on sanonut sanottavansa. Vasta, kun puhuja lopettaa, toinen puhuja voi aloittaa puhumisen pienen tauon jälkeen. Brasilialaiset puhuvat päällekkäin eikä hiljaisia hetkiä ole. Liiketapaamisessa kaikki pyrkivät sanomaan jotain, vaikka heillä ei mitään varsinaista asiaa olisikaan. Kokoukset venyvät, kun kaikki haluavat sanoa sanottavansa. (Ojala 2004, 142.)

5.6 Päätöksen teko

Kaikkien vastaajien mielestä sopimusten noudattaminen on tärkeää tai todella tärkeää.

Sopimusten noudattaminen on tärkeää myyjänä mutta monesti asiakas itse ei niitä noudata. Tietylainen kunnioitus myyjä kohtaan puuttuu. (Henkilö B)

Suomessa asioita hoidetaan edelleen puhumalla, Brasiliassa enemmän ja enemmän kaikki oltava paperilla ja sopimuksissa. (Henkilö A)

Suomalaiset ovat rehellisiä ja puhuvat suoraan, suulliset sopimukset ovat sitovia (Passport to Trade 2014c). Kuten aikaisemmin mainittiin, brasilialaiset eivät puhu suoraan eivätkä sano ääneen mikäli he eivät ole tyytyväisiä johonkin. Brasilialaiset saattavat myötäillä ja sanoa olevansa samaa mieltä, koska he eivät halua loukata olemalla eri mieltä. On siis äärimmäisen tärkeää, että sopimus tehdään kirjallisena, jotta kaikille osapuolille on selvää mitä sopimus sisältää. Suomalaisille on tärkeää, että toimitaan, kuten tapaamisessa on sovittu

On tärkeää olla ammattilainen ja tehdä mitä on sovittu. (Henkilö C, suomennos kirjoittajan)

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, asioiden hoito brasilialaisten kanssa on hyvin hidasta. Tämä johtuu yleisestä mentaliteetista, sekä byrokratiasta ja hierarkiasta. Sopimusten valmisteleminen ja päätöksen teko on hidasta. Myös vastaajat kommentoivat brasilialaista laki- ja veroviidakkoa.

Lakiasiat on oltava tiedossa välttääkseen ylimääräiset ongelmat ja veroasioita selvitellessä kannattaa käyttää paikallisia alan ammattilaisia. Veroasiat vaihtelevat todella paljon osavaltioiden välillä ja jos liiketoiminta ylettyy useampaan kuin yhteen osavaltioon, niin asiat ovat vielä monimutkaisempia. Yleinen organisaatorakenne talouspuolella ei ole riittävä Brasiliassa, vaan vaatii enemmän väkeä kuin Suomessa. (Henkilö A)

Brasilian verolainsäädännön ymmärtäminen on yksi suomalaisten suurimmista haasteista. (Henkilö D, suomennos kirjoittajan)

5.7 Johtopäätökset ja analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi oleellimmat tutkimustulokset tiivistetysti. Tutkimustulokset tukevat teoriaa. Tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia tai brasilialaisia, koska vaihtelu yksilöiden välillä voi olla suurta. Pitää myös ottaa huomioon, että kulttuurien väliset erot korostuvat, kun kahta erilaista kulttuuria vertaillaan keskenään. Oikeassa elämässä erot eivät välttämättä ole yhtä huomattavia.

Suomalaisille ja brasilialaisille liikekumppanin tunteminen ja verkostoituminen on tärkeää. Liikeasiat etenevät sujuvammin, kun liikekumppani on tuttu ja luotettava. Molemmat maat arvostavat pitkiä ja hyviä liikesuhteita. Brasilialaisille henkilökohtaiset suhteet ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin suomalaisille. Liikeasiat eivät suju brasilialaisten kanssa, mikäli ei ole hyviä suhteita oikeiden henkilöiden kanssa. Hyvät suhteet ovat brasilialaisille liiketoiminnan edellytys. Vaikka suomalaiset arvostavat pitkää ja hyvää liikesuhdetta, hyvät suhteet eivät ole liiketoiminnan edellytys.

Suomalaiset ovat tunnettuja suoruudestaan ja rehellisyydestään. Liiketapaamisessa suomalaiset menevät suoraan asiaan, ilman ylimääräistä jutustelua tapaamisen alussa. Brasilialaiset tykkäävät jutustella niitä näitä ennen liikeasioiden käsittelyä. Jutustelu luo ystävällisen ilmapiirin tapaamiseen, ja osallistujat tutustuvat paremmin toisiinsa, mikä on brasilialaisille tärkeää. Suomalaiset haluavat olla tehokkaita ja aloittaa keskustelun suoraan liikeasioista.

Esimiesten ja alaisten välinen roolijako on hyvin erilainen suomalaisten ja brasilialaisten välillä. Suomalaisten roolit ovat epätasa-arvossa, mutta ihmiset eivät ole. Alaisilla on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja vaikuttaa päätöksiin. Oma-aloitteisuus on arvostettua. Brasiliassa roolit ovat epätasa-arvossa ja hierarkia on vahvaa. Ylempi arvoisin tekee kaikki päätökset ja alaiset noudattavat esimiesten tarkkoja ohjeita. Esimiesten mielipidettä ei kyseenalaisteta.

Suomalaiset puhuvat suoraan ja tarkoittavat mitä sanovat. Rehellisyyttä arvostetaan. Brasilialaiset eivät puhu kovin suoraan, varsinkaan epämiellyttävistä asioista. Asioita kierrellään tai ne ohitetaan kokonaan. Suorasanaisuus voi loukata tai pahimmassa tapauksessa keskustelukumppani voi menettää kasvonsa. Kritiikkiä ei sanota suoraan, kuten suomalaisilla on tapana.

Liiketapaamisessa suomalaiset ja brasilialaiset yleensä tervehtivät kätellen. Brasilialaiset voivat myös vaihtaa poskisuudelmia. Erityisesti brasilialaisille tervehtiminen on tärkeää, ja se osoittaa kunnioitusta työkavereita kohtaan. Suomalaiset eivät välttämättä kätele tervehtiessään, mikäli kaikki osallistujat tuntevat toisensa hyvin ennestään.

Suomalaisten elekieli on hyvin hillittyä ja vaatimatonta. Suomalaiset puhuvat brasilialaisiin verrattuna hyvin tasaisella äänensävyllä ja hitaasti. Kuunteleminen on suomalaisille hyvin tärkeää ja toisen keskeyttäminen on epäkohteliasta. Intensiivinen katsekontakti osoittaa, että henkilö on kiinnostunut. Tässä suhteessa brasilialaiset ovat lähes suomalaisten vastakohta. Brasilialaisten elekieli on intensiivistä, ja puhetta tehostetaan puhumalla käsillä. Brasilialaisten puhetyyli on melodinen, ja siinä on paljon intonaatioita. Suomalaisten tasainen puhetyyli voi vaikuttaa brasilialaisista tylsältä ja välinpitämättömältä. Suomalaisten mielestä brasilialaisten äänekäs puhe yhdistettynä intensiiviseen elekieleen voi tuntua jopa aggressiiviselta. Brasilialaiset puhuvat päällekkäin ja toisen keskeyttäminen on osoitus mielenkiinnosta. Brasilialaiset voivat loukata suomalaisia keskeyttämällä heidän puheensa, vaikka keskeyttämällä brasilialaiset haluavat vain osoittaa mielenkiintonsa.

Suomalaisille oma tila on hyvin tärkeä, kun taas brasilialaiset seisovat lähekkäin, ja puhujan koskettaminen on osoitus mielenkiinnosta. Läheisyys ja koskettaminen voi tuntua suomalaisista hyvin epämiellyttävälle. Brasilialaisille iso fyysinen etäisyys viestii kylmyydestä ja välinpitämättömyydestä. Suomalaisten ja brasilialaisten eroavaisuudet ovat suurimmat sanattoman viestinnän suhteen. Suomalaiset ja

brasilialaiset ovat täysin erilaisia elekieleltään ja puhetyyliltään, sekä ihmisten välisen fyysisen etäisyyden suhteen.

Suomalaisilla ja brasilialaisilla on hyvin erilainen aikakäsitys, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, jos ei ymmärrä kulttuurillisia eroja.

Suomalaisille täsmällisyys on hyve ja sitä arvostetaan. Suomalaiset ovat aina ajoissa, ja tapaamiset alkavat ja päättyvät ajallaan. Myöhästymisistä ja esteistä ilmoitetaan aina etukäteen. Brasilialaisten aikakäsitys on joustavampi. Brasilialaiset ovat usein myöhässä, myöhästyminen on normaalia eikä sitä tarvitse edes pahoitella. Tapaamiset venyvät, koska osallistujat saapuvat myöhässä ja, koska brasilialaiset puhuvat paljon myös muista kuin liikeasioista.

Brasilialaiset hoitavat asioita hitaasti suomalaisiin verrattuna. Brasilialaiset ovat rennompia, eikä asioiden hoitamisessa ole kiire, myös vahva byrokratia hidastaa asioiden hoitoa. Sopimusten valmisteleminen on hidasta ja päätöksen teossa menee aikaa. Suomalaiset ovat tehokkaita ja asiat hoituvat yleensä nopeasti. Suomalaisille suulliset sopimukset ovat pitäviä, vaikka myös kirjalliset sopimukset tehdään aina. Brasilialaiset tekevät aina sopimukset kirjallisesti, ja kaikki sovitut asiat kirjataan ylös, jotta kenellekään ei jää epäselvyyksiä. Taulukkoon 2 on koottu suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin pääpiirteet.

TAULUKKO 2. Suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin pääpiirteet

Liiketoimintakulttuuri	Suomalainen	Brasilialainen
Suhteet ja verkostoituminen	<ul style="list-style-type: none"> - Individualistinen kulttuuri - Hyvät ja pitkät liikesuhteet arvostettuja - Roolit epätasa-arvossa, ihmiset eivät - Hierarkia käytännönsyistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kollektiivinen kulttuuri - Hyvät suhteet liiketoiminnan edellytys - Hyvät ja pitkät liikesuhteet arvostettuja - Roolit ja ihmiset epätasa-arvossa - Vahva hierarkia
Sanallinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Suora ja rehellinen kommunikaatio - Kuunteleminen tärkeää - Toisen keskeyttäminen hyvin epäkohteliasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiertelevä kommunikaatio - Kasvojen menettämisen pelko - Keskeyttäminen viestii kiinnostuksesta
Sanaton viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvin vaatimaton elekieli - Oma tila on hyvin tärkeä - Hidas ja monotoninen puhetyyli 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensiivinen elekieli - Melodinen ja paljon intonaatioita sisältävä puhetyyli
Aikakäsitys	<ul style="list-style-type: none"> - Täsmällisyys on hyve - Johdonmukainen aiheiden käsittely 	<ul style="list-style-type: none"> - Myöhästymisen normaalia - Aiheiden päällekkäinen käsittely
Päätöksen teko	<ul style="list-style-type: none"> - Suullinen ja kirjallinen sopimus 	<ul style="list-style-type: none"> - Hidas prosessi - Kirjallinen sopimus

Liiketapaamisen kannalta suomalaisten ja brasilialaisten suurimmat eroavaisuudet koskevat sanallista ja sanatonta viestintää, sekä aikakäsitystä. Varsinkin näiden kulttuurierojen tunnistaminen ja tietäminen on tärkeää, jotta väärinkäsityksiä ei syntyisi. On tärkeää tuntea myös oman kulttuurin ominaispiirteet ja miettiä niitä toisen kulttuurin kannalta. Suomalaiset ja brasilialaiset molemmat arvostavat hyviä ja pitkäaikaisia liikesuhteita. Molemmille hyvät suhteet ovat tärkeitä, myös tervehtimis- ja pukeutumistyyli liiketapaamisessa ovat suomalaisilla ja brasilialaisilla yhtäläisiä.

Kaikilla kyselyyn vastaajilla on usean vuoden kokemus suomalaisten tai brasilialaisten kanssa työskentelystä, joten henkilöillä on tutkimusta varten tarpeeksi tietämystä suomalaisesta ja brasilialaisesta

liiketoimintakulttuurista. Vastaajien vastaukset olivat yhdenmukaisia. Voidaan todeta, että kohderyhmä oli tutkimuksen kannalta sopiva ja vastaajat olivat valideja. Empiria tukee teoriaa, mikä myös tukee vastaajien luotettavuutta. Luotettavuutta vähentää se, että kaikki vastaajat olivat 30–39-vuotiaita miehiä, joten vastaukset olivat yhden sukupuoli- ja ikäryhmän näkemyksiä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui tutkimukseen hyvin. Tutkimuksessa vastaajilta saatiin kattavia vastauksia ja ne tukivat teoriaa.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kulttuurin merkitystä liiketapaamisessa, sekä vertailla suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria. Tavoitteena oli tutkia suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä liiketapaamisessa.

Tutkimus koostui teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin kulttuurin eri määritelmiä, kulttuurin tasoja, sekä suomalaista ja brasilialaista kulttuuria vertailtiin Hofsteden kulttuuridimensioiden avulla. Lisäksi perehdyttiin suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteisiin liiketapaamisessa.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa vertailtiin suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria tutkimustulosten avulla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena Webropol – kyselytyökalun avulla. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse viikolla 14, ja heillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Lopullinen vastausprosentti oli 63 %. Kaikki vastaukset olivat anonyymejä. Vastauksia olisi voitu saada enemmän, mikäli kysely olisi lähetetty useamman yrityksen työntekijöille.

Tutkimuksessa havaittiin useita eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin välillä. Suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin isoimmat erot liiketapaamisen näkökulmasta liittyvät sanalliseen ja sanattomaan viestintään, sekä erilaisiin aikakäsityksiin. Yhtäläistä suomalaisille ja brasilialaisille on muun muassa hyvän ja pitkäaikaisen liikesuhteen arvostaminen, sekä tervehtiminen ja pukeutuminen. Kulttuurierot korostuvat, kun kulttuureja vertaillaan keskenään. Kulttuurien väliset eroavaisuudet eivät välttämättä ole yhtä huomattavia oikeassa elämässä.

Tutkimus vastasi hyvin tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja tutkimuksen tavoitteet toteutuivat. Tutkimuksella saatiin selvitettyä suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet liiketapaamisessa, sekä niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Tutkimuksessa huomattiin, että kulttuurilla on suuri

merkitys liiketapaamisessa. Nykypäivänä on hyvin tärkeää ymmärtää kulttuurin merkitys liike-elämässä, koska yritykset ovat kasvavissa määrin kansainvälisiä ja kuluttajakunta on kansainvälistä. Ei riitä, että keskustelukumppanit puhuvat sujuvasti keskenään vieraalla kielellä, vaan heidän täytyy myös ymmärtää toisen kulttuuria, koska muuten he voivat ymmärtää toisensa täysin väärin. Tutkimus oli hyvin ajankohtainen, ja aihe tärkeä. Tutkimusta voivat käyttää hyödyksi kaikki, jotka työskentelevät suomalaisten ja/tai brasilialaisten kanssa.

Tutkimus oli rajattu tutkimaan kulttuurin merkitystä liiketapaamisessa, rajaus onnistui hyvin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin reliabiliteetin ja validiteetin kannalta, ja tutkimuksen tulokset todettiin luotettaviksi. Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia tai brasilialaisia, koska vaihtelu yksilöiden välillä voi olla suurta. Tutkimuksessa selvinneitä suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteitä voidaan pitää kulttuureiden yksilöiden ominaispiirteiden keskiarvona.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan ehdottaa ainakin kaksi jatkotutkimusaihetta. Ensimmäiseksi aiheeksi ehdotetaan suomalaisen ja brasilialaisen kulttuurin merkityksen tutkimista yrityksessä tai työpaikalla. Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan syvempää perehtymistä suomalaiseen ja brasilialaiseen viestintään. Suomalaisten ja brasilialaisten esimiesten ja alaisten välinen roolijako, sekä viestintä eroavat huomattavasti toisistaan. Näihin aiheisiin perehtyminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää paremmin suomalaisten ja brasilialaisten käyttäytymistä liiketapaamisessa ja liike-elämässä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hakala, A. 2010. Bisnes etiketti, Tapakulttuuria meillä ja maailmalla. 2. uudistettu painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu

Hofstede, G. 1997. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. The United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov M. 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. The United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit. Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Opas globaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ojala, R. 2004. Jeito brasileiro. Bisnestä ja kulttuuria Brasiliassa. Helsinki: Multikustannus Oy.

Reeves-Ellington, R. 2010. What is culture? : Generating and Applying Cultural Knowledge. Lewiston, New York: The Edwin Mellen Press 2010.

Salo-Lee L., Malmberg R. & Halinoja R. 1998. Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä. 2. painos. Helsinki: Yle-Opetuspalvelut.

Trompenaars, F. 1993. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Uusitalo & Joutsenvirta. 2009. Kulttuuriosaaminen. Tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Elektroniset lähteet

Infopankki.fi. 2014. Suomalainen tapakulttuuri. The City of Helsinki [viitattu 26.3.2017]. Saatavissa: <http://www.infopankki.fi/fi/tietoa-suomesta/perustietoa-suomesta/kulttuurit-ja-uskonnot-suomessa/suomalainen-tapakulttuuri>

Merriam-Webster. 2017. Culture [viitattu 11.3.2017]. Saatavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>

Oxford University Press. 2017. Culture [viitattu 11.3.2017]. Saatavissa: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/culture>

Passport to Trade. 2014a. Suomi. The European Commission [viitattu 26.3.2017]. Saatavissa: <http://businessculture.org/fi/northern-europe/finland/>

Passport to Trade. 2014b. Meeting etiquette. The European Commission [viitattu 31.3.2017]. Saatavissa: <http://businessculture.org/northern-europe/finland/meeting-etiquette/>

Passport to Trade. 2014c. Business Communication. The European Commission [viitattu 21.4.2017]. Saatavissa: <http://businessculture.org/northern-europe/finland/business-communication/>

Passport to Trade. 2014d. Business etiquette. The European Commission [viitattu 22.4.2017]. Saatavissa: <http://businessculture.org/northern-europe/finland/business-etiquette/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 28.4.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Student, M. 2016. An Introduction to Finnish Business Culture. AmCham Finland [viitattu 30.3.2017]. Saatavissa:

<http://www.sandw.com/assets/htmldocuments/legal-guide-2015-web-optimized.pdf>

Suomen suurlähetystö, Brasília. 2016. Maatiedosto Brasilia [viitattu 18.3.2017]. Saatavissa:

<http://www.finlandia.org.br/Public/default.aspx?nodeid=41900&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Touré, N. 2010. Brasilia. Finpro [viitattu 31.3.2017]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/documents/10304/16030/Brasiliamaaraportti0711.pdf>

LIITTEET:

LIITE 1: Webropol –kysely. Suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin vertailu

Suomalaisen ja brasilialaisen liiketoimintakulttuurin vertailu

Kysely on suunnattu suomalaisille, jotka työskentelevät brasilialaisessa työympäristössä tai brasilialaisten kanssa. Kyselyn tavoitteena on vertailla suomalaista ja brasilialaista liiketoimintakulttuuria, sekä tutkia kulttuurin merkitystä liiketapaamisessa. Kyselyn tekijä on Anniina Honkalampi, joka opiskelee kansainvälistä kauppaa Lahden ammattikorkeakoulussa. Tuloksia tullaan käyttämään hänen opinnäytetyössään. Kaikki vastaukset ovat täysin anonyymejä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 15-20 minuuttia.

Taustatiedot

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen

2. Ikä *

- Alle 20 vuotta
- 20 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 60 vuotta

Yli 60 vuotta

3. Kuinka paljon kokemusta sinulla on brasilialaisten kanssa työskentelystä? *

0 - 4 vuotta

5 - 9 vuotta

10 - 14 vuotta

15 - 20 vuotta

Yli 20 vuotta

4. Työtehtävä

20 % valmiina

Liiketapaamisessa brasilialaisen kanssa

5. Miten tärkeäksi koet seuraavat asiat liiketapaamisessa brasilialaisen kanssa? Arvioi asteikolla. *

En yhtään Vähän Tärkeäksi Todella En
tärkeäksi tärkeäksi tärkeäksi tärkeäksi osaa

sanoa

Aikataulussa pysyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoissa saapuminen tapaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Small talk"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bisneskumppanin henkilökohtaisesti tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brasilialaisen bisneskulttuurin tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimusten noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugalin kielen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englannin kielen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pukeutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikelahjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kommentteja edelliseen kysymykseen (kysymys 5) liittyen.

40 % valmiina

7. Miten suomalaisten ja brasilialaisten väliset kulttuurierot ilmenevät liiketapaamisessa? *

8. Mitä yhtäläisyyksiä suomalaisten ja brasilialaisten käytöksessä liiketapaamisessa on? Mieti kysymystä kulttuurin näkökulmasta. *

60 % valmiina

9. Mitä on mielestäsi tärkeää ottaa huomioon brasilialaisten kanssa työskennellessä? Mieti kysymystä kulttuurin näkökulmasta. *

10. Koetko brasilialaisten kanssa työskentelyn haastavaksi kulttuurierojen takia? Perustele. *

80 % valmiina

11. Muita kommentteja brasilialaisesta liiketoimintakulttuurista.

12. Muita kommentteja ja palautetta kyselyyn liittyen.

LIITE 2: Webropol –kysely. Comparing the Finnish and the Brazilian business culture

Comparing the Finnish and the Brazilian Business Culture

This survey is meant for the Brazilians who do business with Finnish people. The aim is to compare the Brazilian and the Finnish business culture and also to study the impact of culture in a business meeting. The survey is made by Anniina Honkalampi who is an international trade student from Lahti University of Applied Sciences. The results are used in her thesis. All the answers are completely anonymous. It takes approximately 15-20 minutes to answer the survey. The questions are in English but you can also answer them in Portuguese.

Basic Information

1. Gender *

- Male
- Female

2. Age *

- Under 20 years
- 20 - 29 years
- 30 - 39 years
- 40 - 49 years
- 50 - 60 years
- Over 60 years

3. How long have you worked with the Finns? *

- 0 - 4 years
- 5 - 9 years
- 10 - 14 years
- 15 - 20 years
- Over 20 years

4. Job title

20 % ready

In a Business Meeting with a Finn

5. How important are the following things in a business meeting with a Finn? Evaluate on a scale. *

	Not important	Little important	Important	Very important	No opinion
To stay on a schedule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| To arrive on time
for a meeting | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To network | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To small talk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To know your
business partner
personally | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To know Finnish
business culture | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To follow the
terms of contracts | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To know Finnish
language | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To know English
language | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clothes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Business gifts | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Comments about the previous question (question number 5).

40 % ready

7. Describe the cultural differences between the Brazilians and the Finns in a business meeting. *

8. Describe the cultural similarities between the Brazilians and the Finns in a business meeting. *

60 % ready

9. In your opinion, what is important to take into consideration while working with Finns? *

10. In your opinion, is working with the Finns challenging because of the cultural differences? Why? *

80 % ready

11. Do you have any other comments about the Finnish business culture?

12. Any comments about the survey?
