

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Kiinassa ja Suomessa toimivien kiinalaisten yrittäjien arvomaailma

Values of Chinese Entrepreneurs in China and Finland

13.5.2018

Tekijä: Salla Rissanen

Ohjaaja: Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------------|--|
| Tekijä: | Salla Rissanen |
| Tutkielman nimi: | Kiinassa ja Suomessa toimivien kiinalaisten yrittäjien arvomaailma |
| Akateeminen yksikkö: | School of Business and Management |
| Koulutusohjelma: | Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta |
| Ohjaaja: | Mika Vanhala |
| Hakusanat: | Arvot, kulttuuri, yrittäjät, Kiina |

Kiinasta on tullut lähivuosikymmenten aikana suuri taloudellinen vaikuttaja, minkä takia kiinalaiset yritykset ovat kasvattaneet merkitystään. Yhteistyön kannalta olisikin hyödyllistä ymmärtää kiinalaisten yrittäjien arvoja. Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaisia arvoja kiinalaisilla yrittäjillä on keskittyen Kiinassa ja Suomessa toimiviin yrittäjiin. Työn tutkimusjoukko muodostuu sekä kahdesta Suomessa toimivasta ja kolmesta Kiinassa toimivasta yrittäjästä että muutamasta suuryrittäjästä, joiden kohdalla analysoidaan lehtiartikkeleita ja internetistä löydettäviä haastatteluja.

Työ suoritetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa tarkastellaan haastatteluja ja lehtiartikkeleita käyttäen Hofsteden (1984) kansalliset kulttuurien ulottuvuudet -teoriaa sekä Chinese Culture Connectionin *Chinese Value Survey*tä. Tutkimusjoukon tuloksia verrataan guanxiin, kungfutselaisiin arvoihin ja näiden mallien näkemyksiin kiinalaisten arvoista.

Tutkimus osoitti, että kiinalaisten yrittäjien arvot ovat melko lähellä kiinalaisille tyypillisiä arvoja. Tärkeimmiksi arvoiksi nousivat perhe sekä tavoitteet elämässä. Haastateltavilla vaikutti kuitenkin olevan hieman vähäisempi tarve suureen valtaetäisyyteen kuin Hofstededen malli antaa olettaa. Lisäksi he eivät pitäneet koulutusta ja menestystä arvoina niin korkeassa arvossa kuin kungfutselaisia arvoja kuten lempeys ja vaatimattomuus.

ABSTRACT

Author: Salla Rissanen

Title: Values of Chinese Entrepreneurs in China and Finland

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / International Business

Supervisor: Mika Vanhala

Keywords: Values, culture, entrepreneurs, China

Over the last few decades, China has become a great economic powerhouse, which has increased the importance of Chinese companies. For cooperation, it would be beneficial to understand values of the Chinese entrepreneurs. The purpose of this bachelors' thesis is to determine the values of Chinese entrepreneurs who operate in China and Finland. The data was gathered from interviews with two entrepreneurs from Finland and three from China. In addition, interviews and magazine articles found from the Internet about the Chinese entrepreneurs of big companies were used.

The study is conducted as a qualitative study. The data was analysed by using both Hofstede's (1984) cultural dimensions theory and the Chinese Culture Connection's (1987) Chinese Value Survey. Findings are compared to guanxi, Confucian values and values which are common among the Chinese people according to these two theories.

The study revealed that the values of the Chinese entrepreneurs are similar to typical Chinese values. The most important values for the interviewees were family and goals in life. However, the interviewees had less need to greater power distance than what Hofstede's theory implied. In addition, they did not appreciate education and success as a value as much as Confucian values such as kindness and humbleness.

Sisällysluettelo

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tutkimusaihe ja -ongelmat | 2 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmä ja -aineisto..... | 3 |
| 1.3 | Teoreettinen viitekehys..... | 5 |
| 1.4 | Keskeiset käsitteet..... | 6 |
| 1.5 | Kirjallisuuskatsaus..... | 7 |
| 1.6 | Työn rakenne | 8 |
| 2 | Arvot Kiinan kulttuurissa | 9 |
| 2.1 | Kulttuurin ulottuvuudet..... | 9 |
| 2.1.1 | Hofsteden kansalliset kulttuurien ulottuvuudet..... | 9 |
| 2.1.2 | Chinese Value Survey | 10 |
| 2.1.3 | Dimensioiden yhdistäminen | 12 |
| 2.2 | Kulttuurin ulottuvuudet Kiinassa | 13 |
| 2.2.1 | Kiinan tarkasteltuna Hofsteden ulottuvuuksilla..... | 14 |
| 2.2.2 | Kiina tarkasteltuna CVS:n dimensioilla | 16 |
| 2.3 | Kiinan kulttuuriin liittyvät ilmiöt..... | 17 |
| 2.3.1 | Kungfutselaisuus..... | 17 |
| 2.3.2 | Guanxi | 18 |
| 3 | Empiiriset löydökset kiinalaisten yrittäjien arvoista | 20 |
| 3.1 | Kiinalaisten yrittäjien arvot kulttuuristen ulottuvuuksien avulla tarkasteltuna | 20 |
| 3.1.1 | Valtaetäisyys..... | 20 |
| 3.1.2 | Individualismi/integraatio..... | 21 |
| 3.1.3 | Maskuliinisuus/inhimillisuus..... | 24 |
| 3.1.4 | Epävarmuuden välttäminen | 26 |
| 3.1.5 | Pitkän versus lyhyen aikavälin suuntautuneisuus | 27 |
| 3.1.6 | Nautinnonhalu/Kurinalaisuus | 29 |

| | |
|---|----|
| 3.1.7 Tulosten yhteenveto..... | 30 |
| 3.2 Kiinalaisten yrittäjien arvot verrattuna traditionaalisiin kiinalaisiin arvoihin .. | 31 |
| 3.3 Ympäristön vaikutukset arvoihin..... | 33 |
| 3.4 Näkemykset yrittäjyydestä..... | 34 |
| 4 Johtopäätökset ja yhteenveto..... | 36 |
| Lähdeluettelo..... | 42 |

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

TAULUKOT

Taulukko 1. Tietoja haastateltavista.

Taulukko 2. CVS:n faktorien lataukset.

Taulukko 3. Hofsteden kansallisten kulttuurien ulottuvuusien pisteytys.

Taulukko 4. Yhteenveto arvoista.

1 Johdanto

Kiina on noussut kolmessa vuosikymmenessä köyhästä, sisäänpäin kääntyneestä kehitysmaasta yhdeksi maailman vaikutusvaltaisimmista maista (Lourdes 2017). Tällä hetkellä se on toiseksi suurin talousalue heti Yhdysvaltojen jälkeen ja Kiinan ostovoimakorjatun bruttokansantuotteen uskotaan menevän Yhdysvaltojen ohi vuonna 2022 (Bajpai 2017). Maailman talous on nykyisin hyvin riippuvainen Kiinasta. Kiina on maailma suurin valmistajamaa sekä lisäksi suurin viejämaa (CIA 2018; The State Council the People's Republic of China 2017). Kiina on investoinut kaikille mantereille miljoonilla dollareilla kasvattaen näin valtapiiriään. Kiina on jopa rakentamassa uutta "silkkitietä" Euraasiaan. (Lourdes 2017)

Kiinalla on siis yhä enemmässä määrin kasvava vaikutus koko maailmaan, mikä avaa paljon ovia kiinalaisille yrityksille. Maailman toiseksi, kolmanneksi ja neljänneksi suurimmat yritykset liikevaihdolla mitattuna ovat kiinalaisia ja taas markkina-arvolla mitattuna kymmenenneksi ja kahdenneksitoista suurimmat (Fortune 2016; Statista 2017). Kiinassa on siis jo nyt useita hyvin menestyneitä yrityksiä ja mitä todennäköisemmin niiden määrä vain kasvaa. Useimmat kiinalaiset yritykset toimivat tällä hetkellä vain Kiinassa tai Aasiassa, mutta Kiinan valtio sekä yritykset on tehneet toimia yritysten globalisoitumisen eteen (De Cremer 2018). Kun nämä suunnitelmat käyvät toteen, kiinalaiset yritykset saattavat mennä useiden länsimaisten yritysten ohitse. Jotta yhteistyö kiinalaisten kanssa onnistuisi mahdollisimman hyvin, Kiinan kulttuurin ja itse yritysten takana olevien ihmisten, eli yrittäjien, ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Kiinalaiset arvot tulevat tässä merkittävään osaan, sillä arvoilla on hyvin merkittävä rooli kaikessa, mitä me teemme.

Kiinan arvomaailma on muotoutunut nykyiseen muotoonsa tuhansien vuosien saatossa. Kiina on ollut pitkän historiansa aikana hyvin sisäänpäin kääntynyt eikä kulttuuriin ole tullut buddhalaisuuden lisäksi paljonkaan vaikutteita maan ulkopuolta. Tämä on tehnyt Kiinan kulttuurista hyvin omalaatuisen ja sitä kautta myös arvoista. Erityisesti kungfutselaisuudella on ollut suuri vaikutus kiinalaisten arvomaailmaan,

minkä takia tässä tutkielmassa tarkastellaan kiinalaisten arvoja myös tästä näkökulmasta. (Britannica 2018a)

Tässä kandidaatintutkielmassa selvitetään, minkälaisia arvoja kiinalaisilla yrittäjillä on. Tarkastelun kohteena ovat sekä Suomessa että Kiinassa toimivat yrittäjät, joten tarkoituksena on myös selvittää, miten paljon kiinalaisten arvot länsimaalaistuvat Suomessa asumisen myötä. Tutkielma on tarkoitus toteuttaa käyttämällä Hofsteden (1984) kansallisten kulttuurien ulottuvuudet -teoriaa sekä Chinese Culture Connectionin (1987) kiinalaisten arvojen dimensioita. Tutkielma suoritetaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä käyttäen aineistona haastatteluja sekä internetistä löytyviä artikkeleita.

1.1 Tutkimusaihe ja -ongelmat

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on Kiinassa ja Suomessa toimivien kiinalaisten yrittäjien arvomaailma. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää paremmin, minkälaisia arvoja kiinalaisilla yrittäjillä on. Tarkastelu tapahtuu sekä Hofsteden (1984) että Chinese Culture Connectionin (1987) kulttuurien dimensioiden avulla sekä vertailulla Kiinassa vallitseviin kulttuurisiin ilmiöihin kungfutselaisuuteen ja guanxiin.

Pääongelma:

Millaisia arvoja voidaan havaita kiinalaisilla yrittäjillä?

Alaongelmat:

Mitä ovat kiinalaisten perinteiset arvot?

Poikkeavatko kiinalaisten yrittäjien arvot perinteisistä kiinalaisista arvoista?

Minkälaisia vaikutuksia ympäristöllä on kiinalaisten yrittäjien arvoihin?

Minkälaisia näkemyksiä kiinalaisilla yrittäjillä on yrittäjyyteen liittyvistä arvoista?

1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkielmassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten suoritetaan haastatteluja, joiden avulla pyritään selvittämään kiinalaisten yrittäjien arvoja. Lisäksi tarkoituksena on myös hyödyntää internetistä löydettyjä haastatteluja ja lehtiartikkeleita. Haastattelut toteutetaan sähköpostin välityksellä. Yksi haastattelu tehdään kokonaan suomeksi, mutta loput haastattelut suoritetaan siten, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin kiinaksi ja nämä vastaukset käännetään tämän jälkeen suomeksi. Tällä tavalla ei saada kaikkein laajimpia ja syvällisimpiä vastauksia, mutta useimmat haastateltavista eivät puhu suomea tai kovinkaan hyvää englantia, joten haastattelujen suoritustavat ovat hyvin rajalliset. Lisäksi vastausten käännoksistä osa merkityksestä katoaa kielieron takia, joten väärinymmärrysten mahdollisuus on aina olemassa.

Haastattelukysymyksissä selvitetään yleisesti haastateltavien arvoja sekä mitkä ovat heidän mielestään kiinalaisille tärkeitä arvoja. Heiltä myös kysytään heidän mielipidettään siitä, millainen on hyvä yrittäjä ja minkälaisia piirteitä yrittäjällä on oltava menestyäkseen. Haastattelussa on myös lista eri arvoista, kuten lempeys ja tasa-arvo, ja asioista, joita ihmiset voivat pitää tärkeinä, kuten menestys ja koulutus. Näistä haastateltavien pitää valita, mitkä ovat heille tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä.

Tutkielmassa keskitytään Kiinassa ja Suomessa toimiviin kiinalaistaustaisiin yrittäjiin. Tarkastelun kohteena ovat vain manner-Kiinasta kotoisin olevia eikä siihen oteta mukaan esimerkiksi Hong Kongia tai Taiwania, sillä maiden lähihistoria on muovannut maat hyvin erilaisiksi (Shih & Jones 2014). Haastattelun suorittamisen helpottamiseksi verrattava tutkimusryhmä on rajattu vain Suomessa asuviin kiinalaisiin.

| | Haastateltava 1 | Haastateltava 2 | Haastateltava 3 | Haastateltava 4 | Haastateltava 5 |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| <i>Sukupuoli</i> | Mies | Mies | Mies | Nainen | Nainen |
| <i>Ikä</i> | 49 vuotta | 21 vuotta | 38 vuotta | 70 vuotta | 40 vuotta |
| <i>Ala</i> | Ravintola | Ravintola | Kauneushoitola | Sisustustus-suunnittelu | Koulutus |
| <i>Maa</i> | Jämsä, Suomi | Lahti, Suomi | Kanton, Kiina | Shenzhen, Kiina | Shenzen, Kiina |
| <i>Yrittäjänä</i> | noin 20 vuotta | noin 2 vuotta | noin 10 vuotta | noin 40 vuotta | noin 5 vuotta |

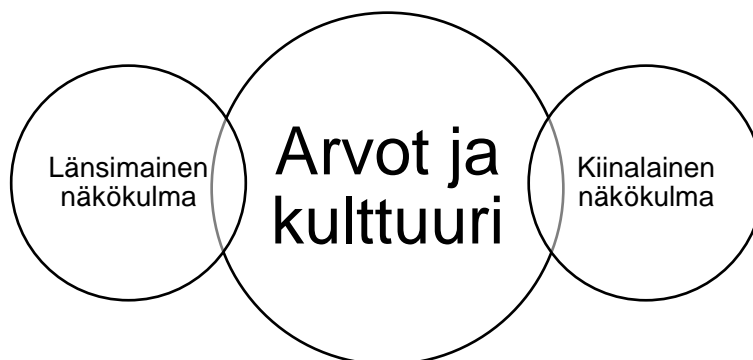
Taulukko 1. Tietoja haastateltavista.

Haastateltavista kolme asuu Kiinassa ja kaksi Suomessa. Haastateltava 2 on kasvanut Suomessa, mutta haastateltava 1 muutti Suomeen Kiinasta. Kiinassa asuvat haastateltavat ovat kaikki eteläisestä Kiinasta Guangdongin maakunnasta, joka sijaitsee Hong Kongin pohjoispuolella. Guangdong on hyvin urbanisoitunut, ja se on myös Kiinan väkirikkain maakunta. (Britannica 2018b; NBS 2018). Se on taloudeltaan Kiinan suurin maakunta, jonka taloudellisesti suurimpia kaupunkeja ovat Kanton ja Shenzhen (China Daily 2017b; He 2017b). Haastateltavat ovatkin kotoisin kaupungistuneilta ja taloudellisesti hyvin menestyviltä alueilta, joten haastatteluista ei tule lainkaan ilmi, millaisia näkemyksiä esimerkiksi maaseudun yrittäjillä on arvoista.

Haastateltavista kaksi on naisia ja loput ovat miehiä, joten molemmat sukupuolet ovat hyvin edustettuina. Haastateltavia on hyvin erin ikäisiä: nuorin on 21-vuotias ja vanhin 70-vuotias. Suomessa asuvat yrittäjät molemmat toimivat ravintola-alalla. Kiinassa toimivien yrityksiä ovat taas kauneussalonki, sisustussuunnittelufirma ja englannin tukiopetukseen keskittyvä koulu.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös muutamien menestyneiden yrittäjistä kirjoitettuja artikkeleita ja heidän haastatteluita. Heitä ovat Alibaban perustaja Jack Ma, JD.com:in Richard Liu, Tencentin Pony Ma, SOHO Chinan Zhang Xin ja Baidun Robin Li. Lisäksi hyödynnetään Tsinghuan yliopiston dekaanin Ying Qianin lausuntoja yrittäjyydestä ja yrittäjistä.

1.3 Teorettinen viitekehys



Kuvio 1. Teorettinen viitekehys.

Tutkielman teorettinen viitekehys koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta. Kuvion keskellä ovat arvot ja kulttuuri, mikä on tämän tutkielman aihe ja selvityksen kohde. Tätä tarkastellaan sekä länsimaisesta että kiinalaisesta näkökulmasta, mikä tapahtuu kahdella kulttuurien eri ulottuvuuksia tarkastelevalla teoriolla.

Länsimaisen näkökulmassa hyödynnetään Hofsteden kansallisten kulttuurien ulottuvuuksien -teoriaa, jonka dimensioita ovat individualismi, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus sekä myöhemmin lisätyt pitkän versus lyhyen aikavälin suuntautuminen ja nautinnonhalu (Hofstede Insights 2018a; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 38, 281). Tämä malli on kuitenkin tehty länsimaisesta näkökulmasta kysymällä länsimaisia kysymyksiä sekä länsimailta että muilta maailman mailta, minkä takia malli ei kerro kaikkea olennaista esimerkiksi Kiinan kulttuurin kannalta (Hofstede et al. 2010, 37). Tämän takia tutkielmassa käytetään myös Michael Bondin ja tämän kollegoiden, Chinese Culture Connctionin, (1987) kiinalaisesta näkökulmasta laadittua mallia, *Chinese Value Survey (CVS)*. Malliin koostuu neljästä dimensiota: integraatio, kungfutselainen työdynamikka, inhimillisyys ja moraalinen kurinalaisuus (Minkov 2013, 219). Näistä kahdesta mallista luon oman mallin yhdistämällä mallien dimensioita, jotta välttyttäisiin turhalta toistolta.

Arvojen ja kulttuurin selvityksessä hyödynnetään Hofsteden ja CVS:n ulottuvuuksia, joiden avulla tutkielmassa luodaan kehys Kiinan arvomaailmasta. Lisäksi tutkielmassa käydään läpi muutamia kiinalaiseen arvomaailmaan vahvasti vaikuttavia ilmiöitä selvitettäessä Kiinan arvoja ja kulttuuria. Tarkoituksena on selvittää, millaisia arvoja kungfutselaisuus on tuonut kiinalaisten arvomaailmaan. Käsiteltävänä on myös vahvasti kiinalaiseen yrityskulttuuriin ja ihmissuhteisiin vaikuttava guanxi-ilmiö.

1.4 Keskeiset käsitteet

Kulttuurille on annettu useita erilaisia määritelmiä, jotka voivat erota toisistaan huomattavasti. Antropologi Herskovitsin (1955) mukaan kulttuuria on kaikki ihmisen luomat ympäristön osat ja Lewis (1969) jakaa kulttuurin kolmeen eri näkökantaan: teknologiseen, sosiologiseen ja ideologiseen osaan. Tietosanakirjoissa kulttuuri määritellään elämäntavaksi tietyssä yhteisössä tai ryhmässä, mihin kuluvat muun muassa ajattelutavat, uskomukset, tavat, traditiot, kieli ja taide. (Bjerke 2001, 5-6) Voidaankin nähdä, että kulttuuri on niin vahvasti integroitunut ihmisten toimintaan ja ympäristöön, että sitä on vaikeaa määritellä ja tunnistaa. Kulttuuri on kuitenkin aina kollektiivista ja sitä käytetään puhuttaessa jonkinlaisista yhteisöistä, olivatpa ne maita, alueita tai organisaatioita. Kulttuuri on aina opittua ja se on peräisin ympäristöstä. Se ei siis ole perinnöllistä. (Hofstede 1984, 21; Hofstede et al. 2010, 6)

Kulttuuria kuvataan usein "sipuliksi", jonka uloimmalla kerroksella ovat kaikkein pinnallisimmat kulttuuri-ilmiöt ja aivan keskuksessa ovat arvot. Sipulin uloimpien kerrosten ilmiöt, kuten tavat, voivat muuttua hyvin nopeasti, mutta arvot ovat pitkäikäisiä ja voivat pysyä suhteellisen muuttumattomina pitkiä aikoja. (Hofstede et al. 2010, 7-8, 18-19) Hofsteden mukaan arvot ovat vahvoja taipumuksia suosia tietynlaisia asiantiloja. Arvot vaikuttavat lähes kaikkeen ihmisten ajatusmaailmassa. Toisin kuin kulttuuri, arvot eivät ole vain ryhmätasoisia, vaan jokaisella henkilöllä voi olla hyvinkin yksilöllinen arvomaailma. (Hofstede 1984, 18-19) Tässä tutkielmassa käytetään suppeaa määritelmää kulttuurista, eli sillä tarkoitetaan tietyn ryhmän ajattelu- ja käyttäytymismalleja. Juuri tähän osaan kulttuuria arvot vaikuttavat kaikkein vahvimmin, joten tutkielman kannalta onkin järkevintä keskittyä vain tähän.

On olemassa useita erilaisia määritelmiä sanalle yrittäjä. Tilastokeskuksen (2018) määritelmän mukaan yrittäjä on henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Lisäksi yrittäjäksi luetaan osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka omistaa yksin tai perheensä kanssa vähintään puolet yrityksestä. Haastateltavat menevät näiden määritelmien alle. Kuitenkin tutkielman yrittäjät, jotka toimivat suuryrityksissä, ovat myös yritystensä perustajia.

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Kulttuurien välisistä eroista ja arvoista on tehty lukuisia tutkimuksia. Näistä tunnetuimpia ovat useita tutkijoita inspiroinut Hofsteden (1984) dimensiot sekä Rokeachin (1973) *Rokeach Value Survey* (RVS). RVS on instrumentti, jonka avulla voidaan arvioida eri arvoja. Se koostuu 36 arvosta, jotka on jaettu 18 terminaaliseen ja 18 instrumentaaliseen arvoon. *World Value Survey* (WVS) on suurin arvoja ja uskomuksia tutkiva ei-kaupallinen, ylikansallinen pitkäaikaistutkimus, jonka kyselyitä on suoritettu melkein sadassa maassa. Ensimmäiset kyselyt suoritettiin vuonna 1981 ja seitsemännen kyselyn on tarkoitus valmistua vuoden 2019 lopulla. (World Value Survey 2018 a & b) WVS:n datasta on tehty useita erilaisia tutkimuksia. Esimerkiksi WVS:n datan avulla Welzel (2010) on tehnyt tutkimuksen itseilmaisevista arvoista, jotka hän määritteli ilmaisun vapaudeksi ja mahdollisuuksien tasa-arvoksi. (Minkov 2014, 350)

GLOBE-projekti on toiseksi suurin kulttuurien välisistä eroista tehty tutkimus heti CVS:n jälkeen. Vuoden 2004 tutkimus suoritettiin 62 maassa tekemällä kysely keskitason johtajille. Uudempi vuoden 2014 tutkimuksessa taas kysymyksiin vastaajat olivat toimitusjohtajia ja ylintä johtoa. (Globe Project 2018) Schwartzin arvoteorian avulla voidaan arvioida kymmenen pääarvon välistä suhdetta dynaamisella kehikolla. Teoriaa on käytetty 82 maasta kerätyn datan analysointiin. (Schwartz 2012, 8)

Hofsteden dimensioita on pyritty useampaan otteeseen toistamaan. Esimerkiksi Merritt (2000) pyrki tähän käyttämällä tutkimusjoukkona lentäjiä. Hän onnistuikin toistamaan

tutkimuksessaan valtaetäisyyden ja vähemmissä määrin individualismin. (Minkov 2014, 255) Smith, Dugan ja Trompenaars (1996) taas tutkivat työntekijöiden arvoja ja uskomuksia tavoitteena löytää dimensioita, joita ei ollut vielä aikaisemmissa tutkimuksissa löydetty.

1.6 Työn rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman tutkimusaihe ja -ongelmat, viitekehys sekä määritellään työn kannalta keskeisimmät käsitteet. Luvussa tarkastellaan myös arvojen tutkimusta käsittelevää kirjallisuutta. Toisessa luvussa esitellään tutkielmassa hyödynnettävät teoreettiset mallit: Hofsteden (1984) kansalliset kulttuurien ulottuvuudet ja *Chinese Value Survey* (1987) -teoriat. Näiden kahden mallin avulla luon omat dimensiot yhdistelemällä molempien mallien dimensiota yhteen. Samassa luvussa kuvaillaan Kiinan kulttuuria ja arvoja näiden kahden mallin avulla. Lisäksi luvussa esitellään kaksi Kiinan arvomaailmaan merkittävästi vaikuttanutta ilmiötä: kungfutselaisuus ja guanxi. Kolmannessa luvussa esitellään empiiriset löydökset, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Viidennessä luvussa annetaan johtopäätökset ja tiivistetään tutkielma lyhyesti.

2 Arvot Kiinan kulttuurissa

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin kulttuurien ulottuvuuksien malleista sekä esitellään tutkielmaa varten koottu malli. Tarkoituksen on myös selvittää, mitä näiden dimensioiden avulla on löydetty Kiinan arvoista ja kulttuurista. Lisäksi luvussa esitellään Kiinan kulttuuriset ilmiöt kungfutselaisuus ja guanxi.

2.1 Kulttuurin ulottuvuudet

Tässä osiossa käsitellään kahta kulttuurien ominaisuuksia kuvastavia malleja, joita hyödynnetään empiirisen aineiston tulkitsemisessa. Ensimmäinen on Hofsteden (1984) kansallisten kulttuurien ulottuvuuksien -teoria, joka tuo länsimaisen näkökannan kiinalaisiin arvoihin ja arvoihin. Chinese Culture Connectionin (1987) laatiman *Chinese Value Survey*n ulottuvuuksilla taas tarkastellaan Kiinan arvomaailmaa ja kulttuuria kiinalaisesta näkökulmasta. Viimeiseksi näistä kahdesta luodaan uusi malli yhdistämällä joitakin mallien dimensioita.

2.1.1 Hofsteden kansalliset kulttuurien ulottuvuudet

Hofsteden kansallisten kulttuurien ulottuvuudet -teoria on Geert Hofsteden (1984) kehittämä malli. Alkujaan malli kehitettiin IBM:n työntekijöille tehtyjen kyselyjen pohjalta. Tutkimukseen kuului alussa 40 maata mutta myöhemmin siihen lisättiin kymmenen maata ja kolme maaryhmää lisää. (Minkov 2014, 201-202) Mallin tarkoituksena on selittää kuuden eri dimension avulla eri maiden kulttuurisia eroavaisuuksia. Hofstede löysi tutkimuksissaan alkujaan neljä dimensiota: valtaetäisyys, kollektiivisuus versus individualismi (individualismi), maskuliinisuus versus feminiinisyys (maskuliinisuus) ja epävarmuuden välttäminen. Hän kuitenkin lisäsi myöhemmin lisätutkimusten jälkeen kaksi uutta dimensiota: pitkän aikavälin versus lyhyen aikavälin suuntautuminen ja nautinnonhalu versus itsehillintä (nautinnonhalu). Näistä ensimmäinen on otettu *Chinese Value Survey*stä ja jälkimmäinen Minkovin *World Value Survey*n pohjalta tehdystä tutkimuksesta. (Hofstede et al. 2010, 30-31, 38, 44-45)

Hofsteden mukaan valtaetäisyys tarkoittaa sitä, miten tietyn maan heikkomat instituution tai organisaation jäsenet olettavat ja hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen (Minkov 2014, 206). Korkean valtaetäisyyden maissa johtaminen on usein itsevaltaista, kun taas matalat pisteet saaneissa johtajat ottavat alaistensa mielipiteet huomioon. (Hofstede et al. 2010, 60-61) Maissa, joilla on korkeat pisteet individualismissa, yksilöiden väliset sidokset ovat löysiä sekä jokainen huolehtii itse itsestään ja perheestään. Matalan individualismin maissa eli kollektivistisissa yhteiskunnissa taas yksilöiden väliset siteet ovat vahvoja sekä ryhmät ovat yhtenäisiä ja niiden jäsenet suojelevat toinen toistaan lojaalisti. (Minkov 2014, 207)

Maskuliinisissa yhteiskunnissa sukupuolien emotionaaliset roolit ovat hyvin selkeitä: miesten kuuluu olla itsevarmoja, vahvoja ja fokuoituneita materiaaliseen menetykseen. Naisten on taas oltava siveitä, lempeitä ja kiinnostuneita elämän laadusta. Feminiinisissä yhteiskunnissa taas emotionaalisisissa sukupuolirooleissa on päällekkäisyyksiä. Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa sitä, kuinka uhatuksi henkilö tuntee itsensä epävarmoissa tilanteissa. (Minkov 2014, 209, 211)

Pitkän aikavälin suuntautuminen tarkoittaa tulevaisuuden palkintoihin tähtäävien arvojen suosimista, kuten sinnikkyys ja säästäväisyys. Ihmiset tällaisissa yhteiskunnissa ovat pragmaattisia ja pitävät koulutusta arvossa. Lyhyen aikavälin suuntautuneisuudessa arvostetaan menneisyyteen tai nykyhetkeen keskittyviä arvoja, kuten perinteiden kunnioitus, ”kasvojen” suojeleminen ja sosiaalisten velvollisuuksien täyttäminen. Lisäksi muutosta karsastetaan vahvasti. Nautinnonhalulla tarkoitetaan elämän nauttimiseen ja hauskan pitämiseen liittyvien halujen ja himojen vapaata tyydytystä. Itsehillintä tarkoittaa sitä, että halujen tyydyttämistä kuuluu hillitä ja rajoittaa tiukoilla sosiaalisilla normeilla. (Hofstede et al. 2010, 239, 281; Hofstede Insights 2018a)

2.1.2 Chinese Value Survey

Psykologi Michael Porter kehitti kulttuurien erojen tarkasteluun oman mallinsa yhdessä eri yliopistojen tutkijoiden kanssa. Tutkimuskysely nimettiin *Chinese Value Surveyksi*

(CVS), jolla mallia yleisesti kutsutaan. Hän koki, että Hofsteden dimensiot oli luotu liian länsimaisesta perspektiivistä, joten hän teki uuden tutkimuksen tällä kertaa kiinalaisesta näkökulmasta. Bondin tarkoituksena ei ollut luoda omia dimensiota, vaan hän halusi selvittää löytäisikö hän omasta tutkimuksestaan Hofsteden dimensiota. Hän kuitenkin löysi tutkimuksissaan neljä faktoria, joista hän loi neljä dimensiota: integraatio, kungfutselainen työdynamiiikka, inhimillisuus ja moraalinen kurinalaisuus. Näistä kungfutselainen työdynamiiikka oli täysin uusi dimensio, jota Hofstede ei ollut löytänyt omissa tutkimuksissaan. (Chinese Culture Connection 1987, 144-146, 150; Minkov 2014, 217-219; Hofstede et al. 2010, 37)

Integraatiolla tarkoitetaan ryhmän vakautta ja yhtenäisyyttä ylläpitävää suuntausta. Vahva integraatio tarkoittaa sitä, että ihmiset pyrkivät harmoniseen yhteisöön kaikkien kanssa, kun taas heikon integraation yhteiskunnissa tämä on rajoittunut vain lähipiiriin kuten perheeseen. Faktoriin positiivisesti vaikuttavia arvoja ovat esimerkiksi solidaarisuus, harmoninen yhteisö ja ei-kilpailuhenkisyys. Negatiiviseksi tässä faktorissa nähdään esimerkiksi vanhempien kunnioitus ja naisten siveys, sillä ne ovat liian perhekeskeisiä. (Chinese Culture Connection 1897, 150; Hofstede et al. 2010, 100)

Kungfutselainen työdynamiiikkaan positiivisesti latautuvat arvot kuvastavat kaikki kungfutselaista työetiikkaa. Näihin kuuluvat sinnikkyys, käskysuhteet, säästäväisyys ja häpeäntunteminen. Tähän faktoriin latautuvat negatiivisena arvot, jotka edistävät valvontaa henkilökohtaisella, ihmissuhde- ja ryhmätasolla. Näitä arvoja ovat perinteiden kunnioittaminen, kasvojen suojeleminen, yksilön vakaus ja vastavuoroiset avunannot. (Chinese Culture Connection 1987, 150)

Inhimillisyydellä viitataan lempeyteen ja myötätuntoon, minkä vastakohtana ovat patriotismi ja oikeudenmukaisuuden taju. Moraalinen kurinalaisuus tarkoittaa nimensä mukaisesti tiukasti omien halujen hallintaa. Alhaisella moraalilla kurinalaisuudella tarkoitetaan vahvan itsekurin puutetta. Sopeutumiskyvyn ja varovaisuuden ajatellaan johtavan halujen tyydyttämiseen, joten ne nähdään negatiivisessa valossa tässä dimensiossa. (Chinese Culture Connection 1987, 150-151)

| Integraatio | Kungfutselainen työdynamikka |
|------------------------------------|--|
| Muiden suvaitseminen (.86) | Käskysuhteet (.66) |
| Harmoninen yhteiselo (.86) | Säästäväisyys (.63) |
| Solidaarisuus muita kohtaan (.61) | Peräänantamattomuus (.76) |
| Kilpailuhenkisyys puute (.85) | Häpeäntunne (.62) |
| Luotettavuus (.69) | Vastavuoroisuus (- .58) |
| Tyytyväisyys (.65) | Henkilökohtainen vakaus (- .76) |
| Konservatiivisuus (.56) | Kasvojen suojelu (- .72) |
| Läheiset ystävät (.75) | Traditioiden kunnioittaminen (- .62) |
| Vanhempien kunnioittaminen (- .74) | |
| Patriotismi (- .62) | |
| Naisten siveys (- .70) | |
| Inhimillisuus | Moraalinen kurinalaisuus |
| Hyväntahtoisuus (.72) | Kohtuullisuus (.65) |
| Kärsivällisyys (.88) | Itsen pitäminen välinpitämättömänä ja puhtaana (.56) |
| Kohteliaisuus (.76) | Olla vähän haluja (.67) |
| Oikeamielisyys (- .57) | Muuntautumiskyky (- .71) |
| Patriotismi (- .62) | Varovaisuus (- .58) |

Taulukko 2. CVS:n faktorien lataukset.

2.1.3 Dimensioiden yhdistäminen

Siitä huolimatta, että Hofstede ja Bond kollegoineen loivat dimensionsa hyvin erilaisista näkökulmista, heidän dimensioidensa väliltä löytyi korrelaatiota. Tämä kasvattaa dimensioiden luotettavuutta, sillä se osoittaa, että dimensiot ilmenevät kulttuurista huolimatta. (Hofstede et al. 2010, 37-38) Tätä tutkielmaa varten olen päättänyt yhdistää osan Hofsteden ja CVS:n dimensioista toisiinsa niiden merkittävien yhtäläisyyksien takia.

Tutkimuksesta on selvinnyt, että Hofsteden valtaetäisyys ja individualismi korreloivat negatiivisesti keskenään, ja nämä yhdessä korreloivat CVS:n dimensioiden integraatio ja moraalinen kurinalaisuus kanssa muodostaen näin yhden suuren faktorin (Chinese Culture Connection 1987, 152). En kuitenkaan halua tehdä näistä kaikista neljästä yhtä dimensiota. Se tekisi dimensiosta vaikeaselkoisen ja liian suurpiirteisen. Päätin pitää valtaetäisyyden omana dimensionaan, mutta muut edellä mainituista dimensiosta

yhdistin toisten dimensioiden kanssa. Lisäksi epävarmuuden välttäminen pysyy sellaisenaan, sillä sillä ei ole vastaavuutta minkään CVS:n dimension kanssa (Hofstede et al. 2010, 38).

Yhdistin Hofsteden individualismi- ja CSV:n integraatiodimension ja nimesin uuden dimension individualismi/integraatioksi. Nämä kaksi dimensiota liittyivät kaikkein vahvimmin yhteen kaikista Hofsteden ja CVS:n dimensioista, mutta siitä huolimatta ne tuovat omaa näkökulmaa samaan ilmiöön. Integraatio keskittyy enemmän ihmisten välisiin suhteisiin, kun taas individualismissa käsitellään ihmisen käsitystä itsestään – onko hän yksilö vai ryhmän jäsen? (Hofstede et al. 2010, 99-100)

Hofsteden nautinnonhalu ja CVS:n moraalinen kurinalaisuus ovat hyvin samanlaisia, ja ne itse asiassa korreloivat negatiivisesti toistensa kanssa. Tästä syystä loin näistä kahdesta dimension nautinnonhalu/kurinalaisuus (Hofstede et al. 2010, 288). Maskuliinisuus- ja inhimillisyydsdimensioiden väliltä löytyi merkittävää positiivista korrelaatiota, joten nämä on myös yhdistetty omaksi dimensioksi, jonka nimesin maskuliinisuus/inhimillisyydeksi. (Chinese Culture Connection 1987, 152)

Kungfutselaisen työdynamikalle ei löytynyt vastaavuutta Hofsteden dimensioista, mikä ei ole yllättävää, sillä perustuuhan se vahvasti kungfutselaisille arvoille. Hofstede näki kuitenkin CSV:n dimension tuovan tärkeää lisätietoa, mitä ei hänen länsimaisesta näkökulmasta luodut kyselyt kyenneet löytämään. Niinpä hän otti CVS:n kungfutselainen työdynamikka -dimension omaan malliinsa ja nimesi sen pitkän versus lyhyen aikavälin suuntautuneisuudeksi. (Hofstede et al. 2010, 236-239) Nämä kaksi dimensiota voidaankin nähdä olevan yksi ja sama, joten näiden yhdistäminen onkin täysin luontevaa. Päädyin valitsemaan Hofsteden antaman nimen käytettäväksi tässä tutkielmassa.

2.2 Kulttuurin ulottuvuudet Kiinassa

Tässä luvussa tarkastellaan Kiinan kulttuuria ja arvoja Hofsteden (1984) ja *Chinese Value Surveyn* (1987) dimensioiden avulla. Tämä tapahtuu Hofsteden dimensioiden

kohdalla selvittämällä, mitä Hofstedella on sanottavaa Kiinan kulttuurista. Alkuperäisessä artikkelissa, jossa CVS esiteltiin, ei ollut Kiinaa mukana. Tutkimusta laajennettiin myöhemmin ja Kiina lisättiin mukaan, mutta tähän artikkeliin minulla ei ollut pääsyoikeutta. Tämän takia Kiinan tarkastelu CVS:n dimensioilla tapahtuukin vertailemalla muiden tutkimusten tuloksia.

2.2.1 Kiinan tarkasteltuna Hofsteden ulottuvuuksilla

| Hofsteden kansalliset kulttuurin ulottuvuudet | |
|--|----------------|
| Dimensio | Pisteet |
| <i>Valtaetäisyys</i> | 80 |
| <i>Individualismi</i> | 20 |
| <i>Maskuliinisuus</i> | 66 |
| <i>Epävarmuuden välttäminen</i> | 30 |
| <i>Pitkän aikavälin suuntautuneisuus</i> | 87 |
| <i>Nautinnonhalu</i> | 24 |

Taulukko 3. Hofsteden kansallisten kulttuurien ulottuvuuksien pisteytys.

Valtaetäisyydestä Kiina saa 80 pistettä. Tämä tarkoittaa, että kiinalaisten mielestä epätasa-arvo ihmisten välillä on hyväksyttävää. Se näkyy esimerkiksi esimies-alaisuhteissa siten, että alaisen on aina toteltava esimiestään. Tällaisissa yhteiskunnissa ihmiset ajattelevat herkästi, että ihmisten ei kuulu yrittää parantaa asemaansa. (Hofstede Insights 2018b) Nämä piirteet selittyvät kungfutselaisuudella, jonka mukaan yhteiskuntarauha perustuu ihmisten epätasa-arvoisille suhteille. Valta-asemassa olevalle ei kuitenkaan anneta mielivaltaista ylivaltaa, vaan vallan mukana tulee myös vastuu. Kiinalaiset ajattelevat, että ylempi- ja alempiarvoisten välisessä suhteessa on kyse vastavuoroisista velvollisuuksista: alemmassa asemassa olevan kuuluu kunnioittaa ja totella korkeammassa asemassa olevaa, jonka on puolestaan tarjottava turvaa ja huolenpitoa. (Hofstede et al 2010, 80)

Kiinan pisteytys individualismissa on 20, mikä tekee siitä hyvin kollektiivisen yhteiskunnan. Tällaisissa yhteiskunnissa on tavallista, että ihmiset ajattelevat enemmän oman ryhmänsä etua kuin omaansa. Ihmisten välit ryhmän sisällä ovat lämpimiä ja harmonisia, mutta ryhmän ulkopuolisia kohtaan voidaan olla kylmiä ja välinpitämättömiä. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ihmissuhteet ovat hyvin tärkeässä

asemassa, mistä guanxi on hyvä esimerkki kiinalaisten kohdalla. (Hofstede Insights 2018b) Kollektiivisuuteen kuuluu myös käsitys häpeästä ja "kasvoista". Kasvoilla Kiinan kulttuurissa tarkoitetaan henkilön kunniaa ja mainetta. Kasvojen käsitteellä on hyvin merkittävä rooli kiinalaisessa kulttuurissa ja ihmisten välisessä suhteessa. (Hofstede et al. 2010)

Kiina saa pisteikseen maskuliinisuudesta 66, minkä mukaan Kiina on maskuliininen yhteiskunta. Menestys on hyvin tärkeää kiinalaisille ja sen eteen he ovat valmiita uhraamaan paljon. Työ menee perheen edelle eikä vapaa-aikaa juuri ole. Tämä näkyy myös kiinalaisten syvässä arvostuksessa koulutukseen. (Hofstede Insights 2018b)

Kiina saa epävarmuuden välttämisestä alhaiset 30 pistettä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että lakeja ja sääntöjä on hyväksyttävää taivutella tilanteen mukaan. Kiinalaiset ovat myös tottuneita epävarmuuteen, mikä tekee heistä yrittäjähenkisiä ja mukautuvaisia. (Hofstede Insights 2018b)

Kiinan pisteet pitkän versus lyhyen aikavälin suuntautumisessa on 87. Tämä tekee Kiinan kulttuurista hyvin pragmaattisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että totuus ei ole absoluuttista vaan se riippuu tilanteesta, kontekstista ja ajasta. Kiinalaiset ovat mukautuvaisia, ja he ovat valmiita muuttamaan traditioitaan, jos tilanne sitä vaatii. Töitä tehdään tulevaisuuden eteen eikä tulosten odoteta tulevan heti. Lisäksi sinnikkyys, peräänantamattomuus ja säästäväisyys ovat arvostettuja piirteitä. (Hofstede Insights 2018b)

Kiina on kurinalainen yhteiskunta, sillä se saa nautinnonhalusta vain 24 pistettä. Tällaisissa yhteiskunnissa sosiaalisilla normeilla rajoitetaan ihmisten toimintaa. Omien halujen tyydyttämistä ei nähdä tarpeellisena ja sitä jopa paheksutaan. Ihmisillä on myös taipumusta kyynisyyteen ja pessimismiin. (Hofstede Insights 2018b)

2.2.2 Kiina tarkasteltuna CVS:n dimensioilla

Kiinan integraatio on alhaisempi kuin Hong Kongilla ja Taiwanilla, joiden faktorien arvot ovat 0,10 ja - 0.19, mikä tarkoittaa, että manner-Kiinan integraatio on hyvin alhainen (Chang & Ding 1995, 282; Ralston, Gustafson, Elsass, Cheung & Terpstra 1992, 668; The Chinese Culture Connection 1987, 153). Tämä merkitsee sitä, että kiinalaiset eivät näe kovinkaan tärkeinä luotettavuutta, läheisiä ystäviä tai harmonista yhteiseloä myös oman piirin ulkopuolisten kanssa. Kuitenkin kiinalaisille on tärkeää kunnioittaa vanhempiaan, ja että naiset ovat siveitä sekä he ovat hyvin patrioottisia. (Ralston et al. 1992, 669-670) Tämä näkyy hyvin Yuanin ja Shenin (2006, 203) tutkimuksessa: nuorille kiinalaisille kaksi tärkeintä arvoa olivat patriotismi ja vanhempien kunnioitus.

Kungfutselaisessa filosofiassa pidetään hyvin tärkeänä korkean integraation arvoja kuten ei-kilpaluhenkisyysttä ja harmonista yhteiseloä, mutta nämä arvot ovat menettäneet merkitystään. Kiina nähdään usein yhtenä kaikkein kilpaluhenkisistä maista, vaikka he yrittävät välttää sitä ryhmän harmonian rikkomisen takia. Kiinalaisten kilpaluhenkisyys on luonteeltaan epäaggressiivista juuri tästä syystä. (Marshall Matthews 2000, 118, 122) Ryhmäharmonian arvostus on kuitenkin saanut kolauksen Kiinan lähihistorian takia. Kiinan kommunistinen hallinnon erinäiset puhdistukset sekä kulttuurivallankumous rikkoivat perheiden sisäistä luottamusta, kun lapsia kannustettiin ilmiantamaan vanhempiaan. (Ralston et al. 1992, 670)

Kiinan pisteytys kungfutselaisesta työdynamikasta on kaikkein korkein kaikista testatusta maista (Hofstede & Minkov 2010, 496). Tämä osoittaa kungfutselaisten arvojen tärkeyden kiinalaisille, mikä ei ole muuttunut siitä huolimatta, että Kiinan kommunistinen hallinto on yrittänyt kitkeä niitä ja korvata ne kommunistisilla arvoilla. (Ralston et al. 1992, 667, 670)

Kiinan pisteytys inhimillisyydimensiosta on merkittävästi alhaisempi kuin Hong Kongin, jonka faktorin arvo on 1,08 (Ralston et al. 1992, 668, 670; The Chinese Culture Connection 1987, 153). Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että patriotismi on hyvin tärkeää kiinalaisille, sillä kiinalaisille nuorille kaikkein tärkein CVS:n arvoista oli patriotismi eikä muu kuin kohteliaisuus nouse kymmenen tärkeimmän arvon joukkoon

muista inhimillisyydimesioon positiivisesti vaikuttavista arvoista. (Yuan & Shen 2006, 203).

Ralstonin et al. (1992) tutkimuksen mukaan Kiinan moraalinen kurinalaisuus on suhteellisen sama kuin Yhdysvaltojen naisilla ja miehillä, joilla molemmilla se on 4,0, kuten kiinalaisilla miehillä. Vain kiinalaisten naisten moraalinen kurinalaisuus on alhaisempi 3,7. Yhdysvaltojen moraalinen kurinalaisuus on hyvin alhainen - 0.71, mikä tarkoittaa, että myös Kiinan moraalinen kurinalaisuus on alhainen. Kiinalaisten naisten ja miesten pienestä erosta voidaan päätellä, että sopeutumiskyky ja varovaisuus ovat mahdollisesti hieman tärkeämpiä naisille kuin miehille. (The Chinese Culture Connection 1987, 150, 153).

2.3 Kiinan kulttuuriin liittyvät ilmiöt

Tässä luvussa tarkastellaan Kiinan kulttuuriin ja kiinalaisten arvomaailmaan vaikuttaneita ilmiöitä. Selvityksen kohteena ovat kiinalainen elämäntarkastus kungfutselaisuus sekä ihmisten välisiin suhteisiin vaikuttava guanxi.

2.3.1 Kungfutselaisuus

Kungfutselaisuus perustuu filosofi Kungfutsen opetukseen, joista myöhemmin muotoutui elämäntarkastus, jolla on ollut valtava vaikutus Kiinan kulttuuriin ja arvoihin. (Yang, Peng & Lee 2008, 31-32) Kungfutselaisuutta kutsutaan usein uskonnoksi, vaikka kungfutselaiset opetukset ovat itse asiassa eräänlainen käytännönläheinen säännöstö, kuinka elää eettisesti muiden ihmisten kanssa. Kungfutselaisuuden perusajatus on, että yhteiskunta rakentuu epätasa-arvoisista ihmissuhteista, joilla taataan harmoninen yhteiselo, kun jokainen tietää velvollisuutensa ja oman paikkansa suhteessa muihin. (Hofstede et al. 2010, 237)

Kungfutselaisuuden tärkeimpiä hyveitä ovat inhimillisyys (ren), oikeamielisyys (yi), tapasäännösten noudattaminen (li), uskollisuus (xin), viisaus (zhi) ja vanhempien kunnioittaminen (xiao). Erityisen tärkeänä pidetään inhimillisyyttä, jolla viitataan

empatiakykyyn, myötätuntoon ja rakkauteen muita ihmisiä kohtaan. (Yang et al. 2008, 31-32, 34)

Kungfutselaisuuden mukaan yhteiskunta perustuu viidelle fundamentaalille ihmissuhteelle (wu-lun): keisari-kansalainen, isä-poika, aviomies-vaimo, vanhempi-nuorempi ja ystävä-ystävä. Näistä kaikki paitsi ystävä-ystävä -suhde ovat hierarkkisia. Perinteinen kiinalaisen yhteiskunnan perustana onkin hierarkkiset suhteet, joissa auktoriteetteja kohtaan täytyy olla lojaali ja tottelevainen. (Farh, Liang, Chou & Cheng 2008, 182)

Kungfutselaisuuteen liittyy vahvasti kollektiivinen ajattelu, jossa henkilön ei ajatella olevan yksilö vaan perheensä jäsen. Siinä missä länsimaissa ajatellaan, että yhteiskunta rakentuu yksilöistä, kungfutselaisen filosofian mukaan se rakentuukin perheistä. Yhteisen hyvän nähdään olevan tärkeämpää kuin yksilön vapaus ja oikeudet. (Hofstede et al. 2010, 237; Bjerke 2001, 141)

Kungfutselaisessa ajattelussa kannustetaan vahvasti itsensä kehittämiseen ja ahkeraan työntekoon, mikä näkyy esimerkiksi koulutuksen arvostuksessa. Liiallista kuluttamista paheksutaan, sillä itsehillintää pidetään vahvasti arvossa (Hofstede et al. 2010, 238; Bjerke 2001, 141) Kungfutsen mukaan ihmisen on ensin kehitettävä itseään, ennen kuin hän voi johtaa muita. Hänen mukaansa johtajan on noudatettava kungfutselaisia arvoja, joista hän korostaa erityisesti hyvántahtoisuutta. (Yang et al. 2008, 39)

2.3.2 Guanxi

Guanxi tarkoittaa suomeksi suhteita tai suhdeverkostoa, mutta sillä on paljon tätä laajempi merkitys. Kiinalaisessa kulttuurissa ihmissuhteilla on hyvin merkittävä rooli kaikessa toiminnassa. Guanxilla tarkoitetaan kaikkia osapuolia hyödyttävän suhdeverkoston rakentamista. Tarkoituksena on, että osapuolet tekevät toisilleen vastavuoroisia palveluksia. Guanxissa on pohjimmiltaan kyse luottamuksesta – guanxia ei voi olla ilman luottamusta eikä luottamusta ilman guanxia. Guanxi eikä

luottamus synny nopeasti vaan se vaatii aikaa, minkä useat Kiinassa liiketoimintaa tekevät voivat huomata. (Bjerke 2001, 157-158; Hwang 2008, 125)

Guanxin vahvuus riippuu velvollisuuden ja osittain kiintymyksen määrästä, mikä on suurinta perheen kesken ja alhaisinta liike-elämässä kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kesken. Guanxia on pidettävä yllä varsinkin perheen ulkopuolisten kanssa. Guanxi voi katketa erityisesti liike-elämässä, kun toinen osapuoli ei ole enää hyödyllinen tai tämä rikkoo etikettiä esimerkiksi kieltäytymällä tekemästä vastapalvelusta. (Troilo & Zhang 2012, 317)

Guanxilla on suuri vaikutus kiinalaisessa liikemaailmassa, jota voidaankin kuvata useiden eri verkostojen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Ilman guanxia Kiinassa on lähes mahdotonta harjoittaa liiketoimintaa, ja hyvällä guanxilla voi olla ratkaiseva rooli yrityksen menestykseen. Sillä on positiivisia ja negatiivisia puolia: siitä on hyötyä ongelmien ratkaisussa, mutta toisaalta se voi aiheuttaa esimerkiksi nepotismia ja klikkiytymistä. (Bjerke 2001, 157-158; Hwang 2008, 125)

3 Empiiriset löydökset kiinalaisten yrittäjien arvoista

Tämän luvun tarkoituksena on löytää tutkimuskysymyksiin vastaukset. Luvussa tarkastellaan haastatteluja ja lehtiartikkeleita sekä Hofsteden (1984) ja *Chinese Value Survey*n dimensioiden että kungfutselaisuuden ja guanxin avulla. Lisäksi tarkoituksena on myös selvittää, minkälaisia näkemyksiä kiinalaisilla yrittäjillä on yrittäjyydestä.

3.1 Kiinalaisten yrittäjien arvot kulttuuristen ulottuvuuksien avulla tarkasteltuna

3.1.1 Valtaetäisyys

Haastattelujen mukaan kiinalaiset pitivät tärkeänä, että yhteiskunnassa valta on jaettu kaikkien kansalaisten kesken. Kiinassa asuvat korostivat sitä, että ihmisillä pitäisi olla oikeus valita poliittinen johtaja, jota he seuraisivat ja jolle annettaisiin eniten valtaa. Toinen Suomessa asuvista näki kuitenkin vallan keskittymisen huonona asiana. Haastatteluista pystyi myös huomata, että vallalla ei ole erityisemmin merkitystä heille. Haastateltava 1 ja 5 sanoivat suoraan, että he eivät ole kiinnostuneita vallankäytöstä tai siitä kuka on vallassa. Haastateltava 5 piti sitä, että ihmiset voisivat vaikuttaa poliittisiin päätöksiin enemmänkin hyvänä lisänä kuin välttämättömyytenä.

Kolme haastateltavista oli yhtä mieltä siitä, että johtajalla työpaikalla pitäisi olla eniten valtaa. Heidän mielestä johtajan kuuluu kuunnella alaisiaan ja ottaa heidän näkemyksensä huomioon päätöksenteossa, mutta hänellä on kuitenkin viimeinen sana päätöksissä. Alaisten odotetaan kunnioittavan työnantajaa ja johtajaa. Lisäksi heidän kuuluu tunnustaa tämän valta-asema. Haastateltavien 1 ja 5 vastaukset erosivat kuitenkin hieman muiden vastauksista:

"Pienenä yrittäjänä minulle ei ole niin paljon väliä, miten valta jaetaan, sillä pienenä yrittäjänä teen kaikkia mahdollisia työtehtäviä kuten esimerkiksi olen tarjoilijana,

kokkina, kirjanpitäjänä, tiskaajana, siivojana ja ynnä muuna. Ainoana vaatimuksena on, että työntekijäni kunnioittavat minua ja ottavat vastuuta työtehtävistään.”

– Haastateltava 1

”Yrityksessä valtaa pitäisi olla kaikilla. En halua, että teen kaikki päätökset yksin yrityksessä vaan haluaisin ottaa mahdollisesti kaikki huomioon.” – Haastateltava 5

Haastateltava 1 ei vaikuta välittävän juurikaan vallasta yrittäjänä, mikä on linjassa hänen näkemysensä poliittisen vallanjaon kanssa. Haastateltava 5:n mielestä taas valta pitäisi jakaa työpaikalla kaikkien kanssa. Hänen vastauksensa viittaa matalaan valtaetäisyyteen, mutta hänen vastauksensa poliittiseen vallanjakoon taas viittaa päinvastaiseen. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että yrittäjien työpaikoilla valtaetäisyys on alhaisempi kuin poliittisten johtajien ja kansalaisten välillä.

Voidaankin huomata, että Kiinassa asuvilla kiinalaisilla on eräänlaista tarvetta johtajalle, joka käyttää valtaa heidän puolestaan, mikä viittaa hierarkian tarpeeseen. Tähän viittaa myös se, ettei kukaan haastateltavista valinnut tasa-arvoa itselleen tärkeäksi arvoksi haastattelussa olleelta listalta. Tosin haastateltava 2, joka on kasvanut Suomessa, mainitsi haastattelun aikana, että tasa-arvo on hänestä tärkeää. Nämä tulokset viittaavat korkeaan valtaetäisyyteen, mikä on myös Hofsteden (1984) tutkimusten lopputulos. Kiinan pisteet valtaetäisyyssdimensiosta on kuitenkin hyvin korkea 80 pistettä (Hofstede Insights 2018b), mutta haastattelujen pohjalta ei voida sanoa, että kiinalaisilla yrittäjillä valtaetäisyys olisi näin korkea, sillä he halusivat jakaa valtaa alaisilleen työpaikalla. Erityisesti ravintolayrittäjänä toimiva haastateltava 1 sanoi, että hän tekee samoja asioita kuin alaisensa, joten hierarkia hänen yrityksessään on lähes olematonta.

3.1.2 Individualismi/integraatio

Kaikkien haastateltavien mukaan perhe on kiinalaisille hyvin tärkeä, ja he ovat siinä myös samaa mieltä. Heidän mukaansa kiinalaiset pistävät perheensä etusijalle ja vasta sen jälkeen tulee heidän omat tarpeensa. He kokevat olevansa vastuussa

omasta perheestään. Varallisuus ja koulutus ovat heille tärkeitä, koska niiden avulla he pystyvät huolehtimaan läheisistään. Perheen tärkeys ja siitä vastuunotto viittaa vahvaan kollektiivisuuteen sekä heikkoon integraatioon.

Jokainen haastateltavista piti yhteisöllisyyttä erittäin tärkeänä. He näkivät sen luovan luottamusta ja helpottavan yhteistyötä. Haastateltava 3 mainitsi lisäksi, että se on tärkeää työelämässä selviytymisen kannalta, mikä viittaa guanxiin. Heidän mielestään yhteisöllisyys on myös tärkeää yhteiskunnan toimivuuden kannalta.

Haastateltava 5 mainitsi, että hänen mielestään nykyisin Kiinassa ollaan liian itsekeskeisiä eikä ole inhimillisyyttä. Kun otetaan huomioon Kiinan vahva kollektiivisuus ja perhekeskeisyys, tästä voidaan päätellä, että Kiinassa ollaan välinpitämättömiä muita kuin heidän omaa lähipiiriään kohtaan, mikä edelleenkin viittaa heikkoon integraatioon kuten myös vahva yhteisöllisyys.

Yksi merkittävä yhdistävä tekijä kaikilla kiinalaisilla yrittäjillä on yhteistyön ja hyvien ryhmien syvä arvostaminen. Hyvien ja tiiviiden ryhmien nimeen ovat vannoneet muun muassa JD.com:in perustaja Richard Liu, Alibaban perustaja Jack Ma ja Tencentin perustaja Pony Ma sekä haastateltavat. Richard Liu näkee ryhmäläisten välisen luottamuksen olevan ehdottoman tärkeää (Chen 2015). Lisäksi Jack ja Pony Ma molemmat pitävät tärkeänä, että ryhmän sisäiset suhteet ovat hyviä. Heidän mukaansa yrittäjä ei voi tehdä yksin kaikkea, joten tämän pitää jakaa työtä alaisilleen. (Von Tobel 2017; Lu 2011) Samaa mieltä olivat myös haastateltavat. Oma ryhmä ja sen sisäinen harmonia ovat hyvin tärkeitä (Chinese Culture Connection 1897, 150). Nämä ovat hyvin kollektiivisia piirteitä, mitkä viittaavat myös heikkoon integraatioon.

Tsinghuan yliopiston dekaanin Ying Qianin mukaan kiinalaiset mukautuvat hyvin ryhmään ja ajattelevat ikään kuin yhdessä, minkä takia kriittistä ajattelua on pidetty hieman paheksuttavana. Konsensuksen luominen on hyvin tärkeää. Tämä on hänen mukaansa yleistä myös hänen oppilaillaan, jotka ovat jo toimineet yrittäjinä tai työskennelleet yrityksissä. (Barton & Ye 2013)

Toisella SOHO Chinan perustajista, Zhang Xillä, on hyvinkin individualistinen näkemys oman elämän hallinnasta. Zhang Xin on sitä mieltä, että jokaisen pitää tehdä

elämässään sitä, mitä hän haluaa eikä tehdä niin kuin muut haluavat. (Handley 2017) Tällainen itsenäinen käyttäytyminen on vastoin kollektiivista ajattelua – erityisesti jos henkilö vastustaa omien vanhempiensa näkemystä. Kiinalaisesta perspektiivistä tällainen käytös näyttää siltä, ettei henkilö kunnioita vanhempiaan, mikä on hyvin paheksuttavaa, sillä vanhempien kunnioitus on yksi tärkeimmistä kiinalaisista arvoista. (Yang et al. 2008, 31). Integraatiodimension kohdalla toimiminen vastoin vanhempien näkemyksiä viittaa vahvaan integraatioon (The Chinese Culture Connection 1987, 150). Kuitenkaan haastatteluista ei ilmennyt samanlaista näkemystä. He kokivat vahvaa vastuuta omasta perheestä ja siitä huolehtimisesta, mihin ei sovi individualistinen käsitys itsensä toteuttamisesta ainakaan perheen kustannuksella. Haastateltavat näkivät työn välineenä saada rahaa, jolla huolehtia perheestään eikä itsensä toteuttamistapana. Heidän näkemyksensä ovat melkeinpä päinvastaisia verrattuna Zhang Xinin ajatuksiin.

Suurin osa haastateltavista pitää vapautta tärkeänä arvona. Haastateltava 1 sanoi vapauden olevan tärkeää sen takia, ettei kukaan rajoittaisi tai kontrolloi heidän potentiaaliaan. Haastateltava 5 sanoi sen olevan tärkeää, mutta ei kuitenkaan täysin absoluuttisena. Vapautta voidaan pitää individualistisena arvona, sillä vapaus liittyy vahvasti yksilöön ja yksilön oikeuksiin suhteessa muihin ihmisiin. Lisäksi Euroopassa suoritettujen arvotutkimusten mukaan vapauden arvostaminen korreloi individualismin kanssa. (Hofstede et al. 2010, 128)

Erityisesti kiinalaiset suuryrittäjät vaikuttavat olevan jonkinlainen sekoitus kollektivistisuutta ja individualismia. Tätä on vähemmän havaittavissa tavallisten yrittäjien kohdalla, vaikka individualistinen arvo vapaus onkin heille hyvin tärkeä. Voidaankin nähdä, että kiinalaiset yrittäjät pitävät ihmissuhteita ja ryhmiä korkeassa arvossa. Yhteisöllisyys sekä tiivis ja hyvin yhdessä toimiva ryhmä ovat tärkeitä kuten myös guanxi. Kuitenkin he ovat valmiita myös olemaan itsenäisiä ja vastustamaan ryhmän näkemyksiä. Vastaukset ovatkin hyvin linjassa sekä Hofstede Insightsin (2018b) että CVS:n (1987) tulosten kanssa.

3.1.3 Maskuliinisuus/inhimillisuus

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että kiinalaisten arvomaailma on hyvinkin vahvaan inhimillisyyssdimension mukainen, mutta heidän toimintansa on enemmänkin maskuliinisuuteen viittaavaa. Vaatimattomuus ja erityisesti lempeys nousivat yksiksi tärkeimmiksi arvoiksi haastateltavien kesken eikä kukaan valinnut oikeudenmukaisuutta heille tärkeäksi arvoksi. Oikeudenmukaisuus on yksi CVS:n inhimillisyyssdimension tuloksiin negatiivisesti vaikuttavista arvoista (Chinese Culture Connection 1987, 150). Nämä tulokset viittaavat korkeaan inhimillisyyteen sekä feminiinisyteen sitä kautta, että he arvostavat perinteisesti feminiiniseksi koettuja arvoja.

”Jos ollaan tosissaan, niin kaikkien kiinalaisten mielessä on raha. Kiinalaisten mielestä raha on suurin tekijä elämässä selviytymisen kannalta. Vaikka se on pääosin totta, mielestäni rahaa pitää olla sen verran että se riittää elämiseen. Kaikilla on velvollisuutensa. Monen pitää elättää oman perheensä ja vanhempansa.”

– Haastateltava 4

”Tunnen, että kiinalaisessa nyky-yhteiskunnassa keskitytään enimmäkseen itseen ja rahan arvoon. Ei minulla ole mitään sitä vastaan, mutta en ole täysin samaa mieltä. Tunnen, että nykyään yhteiskunnasta puuttuu inhimillisuus, moraalinen/eettinen lähtökohta ja idealismi.” – Haastateltava 5

Kiinan yhteiskunta ja kiinalaisten käyttäytyminen eivät kuitenkaan ole kovinkaan inhimillisyyssdimension mukaisia. Erityisesti haastateltava 5:n mukaan inhimillisuus moraalisuus ja idealismi puuttuvat nyky-Kiinasta. Haastateltavien mukaan raha ja vauraus on hyvin tärkeää kiinalaisille, mikä viittaa korkeaan maskuliinisuuteen. Tämä kuitenkin johtuu siitä, että he haluavat huolehtia omasta perheestään, mikä taas osoittaa feminiinisen perheestä välittämisen tärkeyden.

Yksi haastateltavista sanoi menestyksen olevan hänelle vähemmän tärkeää eikä kukaan maininnut sen olevan heille tärkeää annetulta listalta. Koulutuksen tärkeys jakoi myös mielipiteitä. Haastateltavista kahdesta se on vähemmän tärkeää ja kahden

mielestä tärkeää, mutta näistä toinen toimiikin perustamansa kielikeskuksen rehtorina. Haastateltava 1, joka piti koulutusta vähemmän tärkeänä, sanoi että ensisijaisesti on oltava hyvä ihminen eikä korkea koulutus hyvitä sitä, jos näin ei ole. Koulutus nähdään tärkeänä hyvän elämän saavuttamiseksi. Tämän takia vanhemmille on tärkeää, että lapset saavat hyvän koulutuksen.

Haastateltavien arvomaailmassa ei vaikuta olevan jakoa miesten ja naisten välillä siten, että miehet suosisivat maskuliinisia arvoja ja naiset feminiinisiä arvoja. Lempeys oli molemmille sukupuolille tärkeää ja vaatimattomuuden valitsi tärkeäksi kaksi mieshaastateltavaa. Yllättäen ainoastaan kumpikin kahdesta haastatellusta naisesta piti koulutusta tärkeänä. Tästä voidaankin huomata, että arvomaailmassa on sukupuolten välillä päällekkäisyyksiä, mikä viittaa feminiinisyyteen (Hofstede Insights 2018a).

Vauraus, menestys ja koulutus vaikuttavat olevan kiinalaisille enemmänkin välinearvoja eikä niinkään itseisarvoja. Jos näitä tavoiteltaisiin niiden itsensä takia, se olisi individualistista. Vaikuttaa siltä, että Kiinan yhteiskunta, pakottaa heidät elämään maskuliinisempien arvojen mukaan, vaikka he henkilökohtaisesti haluaisivat elää feminiinisempien inhimillisten arvojen mukaan. Tällä tarkoitan sitä, että he todennäköisesti haluavat elää vähemmän rahakeskeisesti. Siihen, että Kiinassa eletään vähemmän inhimillisyyssdimension mukaisesti viittaa se, että haastateltava 1, joka oli kasvanut Kiinassa ja muuttanut aikuisiällä Suomeen, koki omaksuneensa ”moraalisemmat” arvot asuessaan Suomessa. Tämä on kuitenkin vain yhden henkilön kokemus, joten siitä ei voi vetää minkäänlaisia johtopäätöksiä.

Kiinan CVS:n inhimillisuus pitäisi tutkimusten mukaan olla hyvin alhainen, mutta haastattelujen mukaan näin ei ole (Ralston et al. 1992, 668, 670; The Chinese Culture Connection 1987, 153). Vahva patriotismi oli todennäköisesti syynä tähän, mutta haastattelujen aikana patriotismi ei noussut esille, joten on epäselvää kuinka patrioottisia haastatellut kiinalaiset yrittäjät ovat (Yuan & Shen 2006, 203). Kiinan maskuliinisuus on 66, mikä vaikuttaa suhteellisen korkealta, jos verrataan sitä haastateltujen arvomaailmaan, mutta käytöksen kohdalla sen voisi sanoa olevan osuva (Hofstede Insights 2018b).

3.1.4 Epävarmuuden välttäminen

”Uskon suhtautuvani [muutokseen] melko hyvin. Yrittäjällä monet asiat muuttuvat ja tulee paljon muutoksia, jolloin niistä selviytyäkseen yrityksen on muuttuva, jotta se pysyy elossa. Uskon henkilön/yrityksen edistyvän, kun hänellä on halua muuttua.”

– Haastateltava 1

”Muutos on tärkeää elämässä. Uskon suhtautuvani muutokseen nopeasti ja hyvin. Se kasvattaa ja edistää ihmistä.” – Haastateltava 2

”Voin sanoa, että muutos kallistuu enemmän huonolle puolelle. Minulle vaihtelu on myös tärkeää, mutta jos kaikki on jo hyvin nyt, niin haluaisin mielellään mahdollisimman vähän vaihtelua.” – Haastateltava 3

Kiinalaiset yrittäjät eivät vaikuta pelkäävän epävarmuutta. He kokevat sen olevan välttämätöntä kasvamisen ja kehittymisen kannalta. Heidän mukaansa erityisesti yrittäjyyden kannalta on oltava valmis muuttumaan ja ottamaan riskejä. Vain yksi haastateltavista oli vastahakoinen muutosta kohtaan, vaikka hän pitääkin sitä tärkeänä. Hänestä on parempi, että asiat muuttuisivat mahdollisimman vähän, jos asiat ovat jo hyvin. Lisäksi hän piti turvallisuutta tärkeänä, mikä viittaa myös epävarmuuden välttämiseen.

Kiinalaisilla suuryritysten perustajilla on kova halu tehdä muutoksia. He haluavat kehittää Kiinaa ja omaa toimintaansa. Muutosta ei nähdä pelottavana vaan se on tavoittelemisen arvoista. Esimerkiksi Robin Li haluaa muuttaa Kiinaa paremmaksi yrittäjille ja innovaatioille (Campbell 2018). Jack Ma on useaan otteeseen puhunut muutoksen tärkeydestä eikä epävarmuus ole hänelle minkäänlainen ongelma. Hän on esimerkiksi kuvannut itseään sokeaksi mieheksi, joka ratsastaa sokealla tiikerillä. (CNBC 2017; Brown 2016). Heillä on selvästikin halua vaikuttaa asioihin, mitä ei ollut havaittavissa haastateltavien vastauksista. Kaksi heistä sanoi, ettei heitä kiinnostanut oma vaikutusmahdollisuus yhteiskunnan asioihin.

Tsinghuan yliopiston dekaani Ying Qianin mukaan luova ja laatikon ulkopuolella tapahtuva ajattelu on kiinalaisille haastavaa, sillä koulutuksessa keskitytään opettamaan oikeaa tapaa ajatella ja tehdä asioita eikä antamaan eväitä omaan itsenäiseen ajatteluun tai ongelman ratkaisuun (Barton & Ye 2013). Tällaiset tavat eivät kannusta innovointiin, vaan pikemminkin tukahduttavat sitä. Tällainen toiminta on hyvin tavanomaista maissa, joissa on paljon epävarmuuden välttämistä. Opettajien ja auktoriteettien sanaa ei pidä kyseenalaistaa eikä ole hyvä erottautua joukosta omaperäisillä ajatuksilla. (Hofstede et al. 2010, 205-206; Hofstede Insights 2018a) Tästä huolimatta useilla kiinalaisilla yrittäjillä on hyvinkin omaperäisiä ideoita ja innovaatioita. Lisäksi Kiina on teknologisesti hyvinkin kehittynyt ja siellä käytetään joitakin uusia teknologioita jopa enemmän kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. (Larson 2018) Erityisesti Jack Ma on puhunut innovatiivisuuden tärkeydestä (Brown 2016; China Daily 2017a).

Kiinalaiset näyttävät olevan hieman kahtia jakautuneita epävarmuuden välttämisen suhteen. He pitävät muutosta positiivisena ja välttämättömänä asiana eikä epävarmuus stressaa heitä. Yrittäjät uskaltavat olla innovatiivisia ja kehittää uudenlaisia teknologioita (Larson 2018). Kuitenkaan he eivät pidä siitä, että ihmiset erottautuvat joukosta tai kyseenalaistavat auktoriteetteja. Tämä kenties johtuu enemmän kollektivismista ja korkeasta valtaetäisyydestä. On myös huomattava, ettei kiinalaisiin arvoihin pohjautuneessa CVS:stä ilmennyt epävarmuuden välttämiseen liittyvää dimensiota (The Chinese Culture Connection 1987, 150). Tämä dimensio ei siis välttämättä sovellu kovinkaan hyvin Kiinan tarkasteluun. Haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että kiinalaisten yrittäjien epävarmuuden välttäminen on hyvin alhaisella tasolla, kuten aiemmat tutkimukset ovat todenneet (Hofstede Insight 2018b)

3.1.5 Pitkän versus lyhyen aikavälin suuntautuneisuus

”Yksi tärkeimmistä arvoista on mielestäni tavoitteen löytäminen ja sen saavuttaminen. Ilman sitä ihminen ei voi edistyä eikä löydä syytää elää.” – Haastateltava 3

”Yksi tärkeimmistä arvoista on se, että on tavoitteita elämässä ja niiden suorittaminen. Se motivoi ihmistä tekemään asioita ja antaa hänelle syyn elämiseen.”

– Haastateltava 4

Kaksi haastateltavista kertoi, että heille yksi tärkeimmistä arvoista on se, että heillä on tavoitteita, joita tavoitella. Tavoitteet antavat heille syyn elää ja motivoivat työskentelemään. Päämäärät ovat osan haastateltavien mielestä tärkeää myös yrittäjyydessä. Tästä voidaan päätellä, että kiinalaiset yrittäjät ovat tottuneita ajattelemaan tulevaa. He asettavat itselleen tavoitteita, joita kohti pyritään etenemään. Tällainen toiminta viittaa vahvasti pitkän aikavälin suuntautuneisuuteen.

Haastattelujen mukaan kiinalaisilla on tapana tehdä asioita tulevan eteen eivätkä ajattele niinkään nykyhetkeä. Esimerkiksi työnteolla ja koulutuksella halutaan taata parempi tulevaisuus erityisesti omille lapsille. Kiinalaisille vanhemmille on tärkeää, että omat lapset saavat elää parempaa elämää kuin he itse.

Haastateltavien mukaan sinnikkyys on hyvin tärkeää yrittäjille. Heidän mukaansa yrittäjän on varauduttava epäonnistumiseen eikä pidä luovuttaa vaikka vaikeuksia tulee vastaan. Virheet nähdään enemmänkin oppimiskokemuksena eikä epäonnistumisena. Sinnikkyydellä tähdätään tulevaisuudessa saataviin palkintoihin, mikä puolestaan on osoittaa suuntautuneisuutta pitkään aikaväliin.

Eryityisesti Jack Ma on puhunut useaan otteeseen kärsivällisyyden tärkeydestä. Esimerkiksi hän on sanonut: “We should never finish a 20 year program in two years.” Lisäksi hän katsoo vahvasti tulevaisuuteen ja uskoo, että on varauduttava aina tulevaan. (Brown 2016; CNBC 2017, Choudhury 2017) Kärsivällisyys on yksi pitkän aikavälin suuntautuneisuuden tunnusmerkeistä. Pitkän aikavälin suuntautuneisuudessa on sananmukaisesti kyse tulevaisuuden eteen työskentelystä sekä pitkäjänteisyydestä. (Hofstede et al. 2010, 239)

Haastateltavista kolme viidestä piti perinteiden kunnioittamista vähemmän tärkeänä ja vain yksi piti sitä tärkeänä mutta kuitenkin varauksella. Tämä yhdistettiin menneisyyteen ja historiaan, josta heidän mukaansa on hyvä oppia ja ottaa hyvät puolet käyttöön mutta jättää huonot asiat pois. Lyhyeen aikaväliin suuntautuneissa

yhteiskunnissa perinteet ovat hyvin tärkeitä, joten tämäkin havainto puhuu pitkän aikavälin suuntautuneisuuden puolesta

Kiinalaisilla yrittäjillä – ja kiinalaisilla muutenkin – vaikuttaa olevan hyvin tulevaisuuteen keskittynyt aikakäsitys. Mennyttä ei pidetä kovinkaan tärkeänä eikä sen kuulu sitoa tämän hetken toimia. Tätä hetkeäkään ei kovinkaan paljoa ajatella, sillä kiinalaiset työskentelevät tulevaisuuden eteen ja he pitävät muutosta tärkeänä. Tämä kaikki on linjassa Kiinan pitkän aikavälin suuntautuneisuuden hyvin korkean 87 pisteen tuloksen kanssa (Hofstede Insight 2018b)

3.1.6 Nautinnonhalu/Kurinalaisuus

”Me pistetään perhe aina etusijalle ja me itse tullaan vasta sen jälkeen. Halutaan, että perheemme elävät vaivattomasti ja helposti. Emme halua, että seuraava sukupolvi elää yhtä rankkaa elämää kuin me itse. Tämän takia teemme niin paljon työtä kuin on mahdollista.” – Haastateltava 1

”Kaikilla on velvollisuutensa. Monen pitää elättää oma perhe ja vanhempansa. Näin ollen heidän ja oman hyvän elämän takaamiseen tarvitaan rahaa.” – Haastateltava 4

Haastateltavat eivät puhuneet omien halujensa tyydyttämisestä, vaan heille on paljon tärkeämpää, että heidän perheensä jäsenet ovat onnellisia. He sanoivat, että he työskentelevät mahdollisimman paljon tienatakseen rahaa, jonka avulla he voivat taata seuraavalle sukupolvelle hyvä elämän. Rahalla ei siis ole tarkoitus täyttää omia haluja, vaan esimerkiksi mahdollistaa lasten koulutus. Tämä viittaa alhaiseen nautinnonhaluun ja korkeaan kurinalaisuuteen.

CVS:n kurinalaisuusdimensiossa negatiivisena nähtiin sopeutumiskyky ja varovaisuus. Sopeutumiskyky oli kuitenkin haastattelevien mukaan tärkeä osa yrittäjänä olemista. Heidän mielestä, jos yrittäjä ja yritys haluavat menestyä, heillä on oltava halua muuttua sekä heidän on oltava joustavia ja sopeutumiskykyisiä.

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että riskinottokyky on yrittäjille tärkeä taito. CVS:n kurinalaisuuden kannalta nämä huomiot ovat ristiriidassa keskenään.

Kiinalaisten yrittäjien mielestä yrittäjällä on hyvä olla intohimoa ja kiinnostusta työtään kohtaan. Työn ei siis kuulu olla pelkkää raatamista, vaan sitä kohtaan pitää olla paloa, jotta voi antaa kaikkensa yrityksen eteen. Samaan suuntaista eivät puhuneet vain haastateltavat vaan myös Robin Li. Hän sanoi, että hän ei tee työtään rahan takia vaan koska hän nauttii siitä. (Dialogues 2014) Kiinalaisten yrittäjien mielestä siis työn on hyvä olla mielekästä.

Haastateltavista Kiinassa asuvat eikä siellä kasvanut puhuneet mitään onnellisuuden tärkeydestä. Suomessa kasvanut haastateltava 2 kuitenkin mainitsi onnellisuuden olevan hänelle tärkeää. Tämä voi johtua ympäristön vaikutuksesta. Toisaalta hän oli haastateltavista selvästikin nuorin, millä voi olla myös vaikutusta. Lisäksi Jack Ma on puhunut onnellisuuden tärkeydestä sekä siitä, että elämän ei kuulu olla vain työntekoa, vaan siitä on myös nautittava (Brown 2016). Jack Ma on sanonut myös pitävänsä hauskanpitoa tärkeänä (CNBC 2017). Nämä kaikki huomiot liittyvät korkeampaan nautinnonhaluun.

Nautinnonhalu/kurinalaisuus on selkeästi hyvin alhaista kiinalaisilla yrittäjillä. He yhdistivät intohimon omaan työhön, mutta sitä tuskin voidaan kutsua kunnolla nautinnonhaluksi. Heidän vastaukset viittaavat korkeaan kurinalaisuuteen elämässä, joten voidaankin todeta, että sekä Hofsteden että CVS:n dimensioiden tulokset kuvastavat hyvin myös kiinalaisten yrittäjien arvoja (Hofstede Insights 2018; Chinese Culture Connection 1987, 150; Ralston et al. 1992, 668)

3.1.7 Tulosten yhteenveto

Taulukkoon 4 on listattu jokaiseen dimensioon liittyvät arvot, jotka ovat nousseet esiin tutkimuksen aikana. Kaiken kaikkiaan tulokset menevät hyvin yksiin Hofsteden (1984) ja CVS:n (1987) tulosten kanssa. Valtaetäisyysdimension kohdalla vaikuttaa siltä, että haastateltavat ovat alhaisemman valtaetäisyyden kannalla kuin mitä Hofsteden

tulokset osoittavat. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että heidän yrityksensä ovat pienempiä eikä niissä ole tarvetta hierarkialle, joka vain vaikeuttaisi yrityksen toimintaa.

Maskuliinisuus/inhimillisyy -dimensio antoi ristiriitaisia tuloksia, sillä haastateltavat pitivät tärkeinä sekä maskuliinisia että feminiinisiä arvoja. Maskuliiniset arvot näkyivät heidän toiminnassaan hyvin vahvasti, vaikka he sanoivat niiden olevan arvoina heille vähemmän tärkeitä. Haastattelujen perusteella voitaisiin todeta, että haastateltavat sijoittuisivat dimension keskivaiheille, kun taas Hofsteden ja CVS:n dimensioissa Kiina on ensimmäisessä vahvasti maskuliininen ja jälkimmäisessä inhimillisyydeltään alhainen.

| Yhteenveto dimensioihin liittyvistä arvoista | |
|--|--|
| Valtaetäisyys | Vallanjako muiden kanssa, osalla ei kiinnostusta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen |
| Individualismi/integraatio | Perhe, yhteisöllisyys, guanxi, yhteistyö, ryhmät, vapaus |
| Maskuliinisuus/inhimillisyy | Raha, koulutus (ristiriitaista), vaatimattomuus, lempeys, nöyryys, olla hyvä ihminen |
| Epävarmuuden välttäminen | Muutos, turvallisuus, luotettavuus, perinteiden noudattaminen (ristiriitaista) |
| Pitkän versus lyhyen aikavälin suuntautuneisuus | Tavoitteet, kärsivällisyys, sinnikkyys, perinteiden kunnioittaminen (ristiriitaista) |
| Nautinnonhalu/kurinalaisuus | Perhe etusijalla, velvollisuudentunto, ahkeruus |

Taulukko 4. Yhteenveto arvoista.

3.2 Kiinalaisten yrittäjien arvot verrattuna traditionaalsiin kiinalaisiin arvoihin

Kungfutselaisia arvoja on nähtävissä haastattelijoiden vastauksissa. Esimerkiksi yksi haastattelijosta näki tärkeäksi sen, että hänen alaisensa kunnioittavat häntä ja tunnustaa hänen asemansa työnantajana, mikä muistuttaa kungfutselaisuuden näkemystä hierarkkisista ihmissuhteista. Lisäksi haastateltavista useimmat olivat sitä mieltä, että erityisesti poliittisilla johtajilla pitäisi olla eniten valtaa ja että ihmiset seuraisivat tätä. Kuitenkin työpaikoilla haastateltavat näkivät tärkeäksi vallan jakamisen ja alaisten näkemysten huomioimisen. Modernisaatio on heikentänyt kiinalaisten kunnioitusta auktoriteetteja kohtaan, mutta hyvin vaihtelevasti riippuen esimerkiksi iästä ja koulutustasosta (Farh et al. 2008, 182). Ei olekaan ihme, että haastateltavien arvot eivät täysin vastaa kungfutselaisista käsityksistä valtasuhteista.

Erityisesti haastateltavista nuorin ja, joka asuu Suomessa, on hyvinkin paljon tasa-arvon kannalla.

Hyväntahtoisuus on yksi tärkeimmistä kungfutselaisista hyveistä. Inhimillisyys kungfutselaisuudessa tarkoittaa empatiakykyä, myötätuntoa ja muiden rakastamista. (Yang et al. 2008, 31) Haastateltavat näkivät näiden olevan tärkeitä arvoja, vaikka heidän mielestään ne eivät näykään kiinalaisten toiminnassa. Lisäksi haastateltavat arvostavat lempeyttä, vaatimattomuutta, luotettavuutta, muuntautumiskykyä ja sinnikkyyttä, jotka ovat taas taolaisuuden veteen liittyviä arvoja (Lee, Han, Byron & Fan 2008, 93).

Kungfutsen mukaan itsensä kehittäminen ja ahkera työnteko ovat hyvin tärkeitä ihmisille – erityisesti johtajalle. Haastateltavat olivat myös samaa mieltä. Koulutuksen kohdalla oli hieman kahtiajakoa, mutta enemmänkin sen takia, että haastateltavat näkivät hyvän koulutuksen olevan turhaa, jos ihminen ei ollut hyveellinen. Tämäkin on hyvin kungfutselaista, sillä hyväntahtoisuus on merkittävä osa filosofiaa. Kungfutse ei rajaa itsensä kehittämistä vain koulutukseen, vaan siihen kuuluu myös oman luonteen ja hyveellisyyden kehittäminen, kungfutselaisten arvojen noudattaminen ja omien virheiden korjaaminen. (Yang et al. 2008, 39-40)

Haastateltavat ajattelivat selkeästi olevansa enemmänkin perheensä jäseniä kuin itsenäisiä yksilöitä. Heille perhe on yksi tärkeimmistä asioista heidän elämässään ja perheen etu on tärkeämpää kuin oma etu. Perhe onkin kungfutselaisen filosofian mukaan yhteiskunnan perusyksikkö, ja yksilön ensisijaisesti ajateltava perhettään kaikissa päätöksissä (Bjerke 2001, 141). Vahvat siteet perheen sisällä on myös guanxin vahvin muoto (Troilo & Zhang 2012, 317). Haastateltavat kokevat vahvaa velvollisuudentuntoa perheen huolehtimisesta ja omien lasten hyvän tulevaisuuden varmistamisesta, mikä on osoitus erityisen vahvasti guanxista perheenjäsenten kanssa.

Kiinalaiset yrittäjien mielestä hyvät työryhmät ovat erittäin tärkeitä. Merkittävä tekijä, joka tekee ryhmästä onnistuneen, on ryhmän sisäinen luottamus. Tämä onkin yksi ehdoista guanxin luomiselle. Haastateltavat pitivät myös perheen ulkopuolisia ihmissuhteita arvossa. Hyvät verkostot eli guanxi nähtiin elinehtona yrityksille.

Yhteisöllisyys ja hyvät suhteet olivat heidän mielestään tärkeää luottamuksen rakentamisen kannalta, ja luottamusta taas vaaditaan guanxiin. Haastateltavien lisäksi esimerkiksi Pony Ma on kertonut, että yrittäjälle on hyvin tärkeää, että tällä on hyvät suhteet sidosryhmien ja partnereiden kanssa (Lu 2011).

3.3 Ympäristön vaikutukset arvoihin

Haastateltava 1, joka oli kasvanut Kiinassa, sanoi että hänen arvonsa ovat muuttuneet Suomessa asumisen seurauksena. Hän oli ymmärtänyt, etteivät kaikki hänelle opetetut arvot olleetkaan kovinkaan hyviä verrattuna joihinkin suomalaisiin arvoihin. Hän ja Suomessa kasvanut haastateltava 2 molemmat kertoivat, että he olivat valinneet sekä kiinalaisista että suomalaisista arvoista parhaat ja jättäneet huonot pois. Haastateltava 1 kertoi, että moraalisuus oli yksi näistä arvoista. Hän ja haastateltava 2 pitävät lempeyttä ja ystävällisyyttä tärkeinä ihmisten välisen luottamuksen kannalta. Lisäksi ne tekevät ihmisestä hyvän eikä tämä silloin tee samalla tavalla pahoja asioita kuin, jos hänellä ei ole näitä. Toinen asia, minkä hän mainitsi, oli hänen näkemyksensä lastensa koulutukseen. Hän tajusi tultuaan Suomeen, että pakottaminen ei ole paras vaihtoehto oppimisen kannalta, vaan lapsella kuuluu olla vapautta. Toisaalta vanhemman täytyy olla myös tiukka ja vaatia lasta opiskelemaan, sillä lapsi ei ymmärrä vielä sitä, kuinka tärkeää opiskelu on.

Haastateltava 2 sanoi, että omaksui kiinalaisista arvoista perheen ja koulutuksen tärkeyden sekä ihmisten kunnioittamisen. Suomalaisesta kulttuurista hän taas omaksui vapauden ja tasa-arvon tärkeyden sekä luotettavuuden. Molemmilla haastateltavilla oli yhteistä se, että he oppivat Suomessa vapauden merkityksen, mikä on mielenkiintoista, sillä vapaus oli myös Kiinassa asuville tärkeää.

Moraalisuus ja siihen liittyvät arvot kuten lempeys ovat muillekin kuin Suomessa asuville haastateltaville tärkeitä. On mahdollista, että moraalisuudella ja vapaudella on Kiinassa hieman erilainen merkitys kuin Suomessa. Mitä todennäköisimmin se on hieman suppeampi haastateltavien muiden kommenttien perusteella. Haastateltava 5:n mukaan kiinalaisilta Kiinassa tuntuu olevan hukassa inhimillisyys, moraalisuus ja

idealismi sekä hän piti vapautta tärkeänä, mutta sen ei kuitenkaan pidä olla täydellistä vapautta.

Vaatimattomuus oli arvo, jonka molemmat Suomessa asuvat haastateltavat valitsivat tärkeäksi, mutta ei kukaan Kiinassa asuvista. Toinen Suomessa asuvista, haastateltava 2, mainitsi oppineensa tasa-arvon suomalaisesta kulttuurista. Tasa-arvo ei vaikuta olevan kovinkaan vahvassa arvostuksessa haastateltavilla, sillä kukaan heistä ei maininnut se olevan heille tärkeää. Tätä tukee myös heidän käsityksensä vallanjaosta.

3.4 Näkemykset yrittäjyydestä

”Hyvän yrittäjän pitää osata tehdä päätöksiä, markkinoida, luoda suhteita/verkostoitua, olla kunnioittavainen työntekijöitä kohtaan, mutta kuitenkin siten, että työntekijät tietävät kenelle he tekevät töitä ja kunnioittaa häntä esimiehenä.” - Haastateltava 1

”[Jotta yrittäjä menestyy, tällä täytyy olla] Intohimo[a], periksiantamattomu[utta], ei pelkää ottaa riskejä, [on] joustava, sopeutuva, on verkostoitunut ja [on] ammattitaitoa alallaan.” – Haastateltava 2

Sen lisäksi, että yrittäjällä pitää olla ammattitaitoa ja hyvä idea, haastateltavat sanoivat, että yrittäjän on tärkeää osata verkostoitua ja luoda suhteita, eli käytännössä he puhuivat guanxista. Lisäksi he näkivät hyvän tiimin olevan merkittävä osa sitä, että yritys voi menestyä. Vaikka haastateltavat sanoivat, että johtajalla täytyy olla eniten valtaa ja viimeinen sanavalta päätöksissä, heistä johtajan on kuitenkin otettava huomioon alaisensa, kunnioittaa heitä ja kuunneltava heidän mielipidettä eikä vallan kuulu olla keskittynyt vain yhdelle.

Haastateltavista intohimo työtä kohtaan ja halu onnistua ovat tärkeitä yrittäjälle, sillä silloin yrittäjä pystyy tehdä kaikkensa yrityksensä eteen. Heistä yrittäjän on varauduttava epäonnistumiseen, sillä heistä yrittäjän on ymmärrettävä, että harvoin sitä onnistuu heti ensimmäisellä kerralla. Yrittäjän ei pidä luovuttaa kohdatessaan

vastoinkäymisiä vaan ottaa opiksi virheistä. Yrittäjän on myös uskallettava ottaa riskejä ja tehdä vaikeitakin päätöksiä.

Määränpään laatiminen nähtiin myös tärkeänä. Valitessa sitä on kuitenkin oltava järkevä eikä yrittää mahdottomia. Yrittäjän on oltava muuntautumiskykyinen, sillä yritysmaailmassa asiat muuttuvat kovaa vauhtia eikä yritys selviä ilman että se muuttuu niiden mukana. Yrittäjän on tiedettävä myös nykyajan kysynnästä. Yrittäjän on osattava ottaa kaikki oleelliset asiat huomioon. Yksi haastateltavista näki myös tärkeänä, että yrittäjä ei ajattele vain, miten hän voi hyötyä vaan miten kaikki hyötyisivät. Hän näki, että vaikka yrityksen tarkoituksena on tienata rahaa, se on tehtävä inhimillisesti.

4 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kandidaatintutkielman tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, minkälaisia arvoja kiinalaisilla yrittäjillä on. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kiinalaisia yrittäjiä Suomesta ja Kiinasta sekä käyttämällä internetistä löydettäviä lehtiartikkeleita ja haastatteluita. Tutkimuksen yrittäjät voidaan vielä jakaa pien- ja suuryrittäjiin. Tutkielmassa käsitelläänkin, miten muun muassa ympäristö tai yrityksen koko vaikuttavat kiinalaisten yrittäjien arvomaailmaan. Lisäksi heidän arvoja verrataan perinteisiin kiinalaisiin arvoihin. Nämä on selvitetty Hofsteden (1984) kansalliset kulttuurien ulottuvuudet -mallin sekä *Chinese Value Surveyn* avulla. Lisäksi perinteisiin arvoihin kuuluvat myös kungfutselaiset arvot. Myös Kiinan kulttuurin erityislaatuista ilmiötä, guanxia, hyödynnetään arvioinnissa.

Keskivertokiinalaisten arvoja voidaan selvittää hyödyntämällä sekä Hofsteden (1984) että CVS:n dimensioita. Hofsteden mukaan Kiinassa on hyvin korkea valtaetäisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että epätasa-arvoa suvaitaan suhteellisen paljon. (Hofstede Insights 2018b) Yhteiskunnan hierarkkisuus ja käskysuhteet ovat kungfutselaisuuden ydinasioita, joten tulos ei ole yllättävä (Farh et al. 2008, 182). Korkea valtaetäisyys näkyi hyvin haastateltavien valinnoissa heille tärkeistä arvoista, sillä kukaan ei valinnut tasa-arvon haastattelun listalta. Vain haastateltava 2, joka on kasvanut Suomessa, mainitsi oppineensa sen tärkeyden suomalaisesta kulttuurista, mutta siitä huolimatta hän ei valinnut sitä hänelle tärkeäksi arvoksi. Lisäksi haastateltavat kokivat, että alaisten on kunnioitettava heitä, mikä viittaa myös korkeaan valtaetäisyyteen.

Kiina on Hofsteden mukaan hyvin kollektiivinen yhteiskunta ja tätä tukee myös CVS:n integraatiodimension alhaiset lukemat (Hofstede Insights 2018b; The Chinese Culture Connection 1987, 153). Haastateltavien mielestä perhe on tärkein arvo kiinalaisille, mikä on myös kungfutselaisuuden yksi tärkeimmistä arvoista (Hofstede et al. 2010, 237). Heidän tekonsa ja muut heidän arvostavat asiat, kuten raha ja koulutus, linkittyvät tähän siten, että motiivi näiden havitteluun on oman perheen hyvinvoinnista huolehtiminen. Guanxi on yksi ilmentymä kiinalaisten kollektiivisuudesta ja alhaisesta integraatiosta, sillä oma sisäpiiri nähdään paljon tärkeämpänä kuin ulkopuoliset.

Lisäksi kungfutselainen arvo vanhempien kunnioitus liittyy vahvasti näihin dimensioihin (Yang et al. 2008, 31-32, 34).

Hofsteden (1984) mukaan Kiina on maskuliininen yhteiskunta eli raha, koulutus työ ja muut maskuliinisiksi koetut arvot ovat tärkeitä (Hofstede Insights 2018b). Tämä on hieman ristiriidassa kungfutselaisten arvojen kanssa, jotka ovat taas paljon feminiinisempiä kuten perhe, inhimillisyys, empatiakyky ja myötätunto. Lisäksi kungfutselaisuudessa pidetään tärkeänä sitä, että ihminen on ennen kaikkea hyveellinen – oli hän keisari tai yhteiskunnan alinta luokkaa (Yang et al. 2008, 31-32, 34, 39). CVS:n inhimillisyydimensioon liittyvistä arvoista tärkeiksi kiinalaisille nousivat patriotismi ja kohteliaisuus, mitkä taas eivät esiintyneet lainkaan haastatteluissa. Yllättäen inhimillisyydimension kungfutselaisuuteen liittyvät arvot hyväntahtoisuus ja kärsivällisyys eivät ilmeisesti ole heille niin tärkeitä. (Yuan & Shen 2006, 203)

Hofsteden mukaan epävarmuuden välttäminen on vähäistä Kiinassa. Tällä viittaa siihen, että he ovat hyvin mukautuvaisia ja yrittäjähenkisiä eikä muutos stressaa heitä. Haastatteluissa ilmeni, että nämä pätevät myös heidän kohdalla. Perinteiden kunnioittaminen ei kuulu tähän dimensioon, sillä muutos nähdään tärkeämpänä kuin vanhat tavat. (Hofstede Insights 2018b)

Pitkänaikavälin suuntautuneisuus ja kungfutselainen työdynamiikka antavat samat tulokset, sillä ovathan ne pohjimmiltaan sama dimensio. Näiden mukaan Kiinan pisteytys on molemmissa erittäin korkea. Tämä merkitsee sitä, että he ovat pragmaattisia eivätkä ole sidottuja perinteisiin. Arvot, kuten kärsivällisyys, ahkeruus, periksiantamattomuus ovat tärkeitä. Mielenkiintoista on, että kungfutselaiseen työdynamiikkaan kasvojen suojelu vaikuttaa negatiivisesti. (Hofstede Insight 2018b; The Chinese Culture Connection 1987, 153)

Hofsteden nautinnonhaludimension mukaan Kiina on hyvin kurinalainen yhteiskunta, mutta CVS:n moraalinen kurinalaisuusdimensio sanoo melkein päinvastaista, sillä tämän mukaan Kiinan moraalinen kurinalaisuus on alhaista. Hofsteden mukaan kohtuullisuus, omien halujen hillintä ja ahkeruus ovat ominaisia piirteitä kiinalaisille. Nämä ovat CVS:n mukaan heille vähemmän tärkeitä ainakin verrattuna sopeutumiskykyyn ja varovaisuuteen. (Hofstede Insights 2018b; Ralston et al. 1992,

670; The Chinese Culture Connection 1987, 153) Sopeutumiskyky nousi haastatteluissa heille tärkeäksi asiaksi, mutta muuten haastattelut puolsivat enemmän alhaista nautinnonhalua.

CVS:n dimensioiden tuloksista ei ole varmuutta, sillä tulokset piti päätellä muiden tutkimusten kautta, sillä artikkeliin, jossa olisi kerrottu Kiinan asettuminen dimensiossa, ei ollut pääsyoikeutta. Hofsteden (1984) dimensioita voidaan kuitenkin pitää melko luotettavina, sillä niiden luotettavuutta on selvitetty useissa tutkimuksissa ja sitä pidetään luotettavana mallina.

Haastatteluiden ja lehtiartikkeleiden perusteella voidaan sanoa, että kiinalaisten yrittäjien arvot ovat mukailevat suhteellisen hyvin Hofsteden (1987) ja CVS:n dimensioita. Kungfutselaiset arvot ovat myös säilyttäneet asemansa kiinalaisten arvomaailmassa, sillä haastateltavien arvoista löytyi paljon yhtäläisyyksiä näiden kanssa. Lisäksi, kuten voidaan arvatakin, guanxi on hyvin tärkeä kiinalaisille yrittäjille.

Haastatteluista voidaan päätellä, että kiinalaiset yrittäjät ovat enemmän korkean valtaetäisyyden puolella, mutta eivät vaikuta olevan niin vahvasti sen puolella kuin voisi odottaa dimension hyvin korkeasta 80 pisteen tuloksesta (Hofstede Insights 2018b). Valta ei vaikuta olevan kiinalaisille yrittäjille kovinkaan tärkeää. Suurimman osan mielestä valta pitäisi jakaa kaikille kansalaisille, mutta kuitenkin kaksi oli suhteellisen välinpitämättömiä siitä, että miten valtiota hallitaan. Työpaikallakaan kukaan heistä ei pitänyt hyvänä asiana, että johtaja tekisi päätökset yksin vaan myös alaisia on kuunneltava. He kuitenkin näkivät tarpeelliseksi, että sekä politiikassa että työpaikalla johtajalla on eniten valtaa. Tällä tiedolla on merkitystä, jos työpaikalla on paljon kiinalaisia. He eivät välttämättä ole kovinkaan kiinnostuneita vallasta, joten he saattavat jäädä vallanhaluisempien jalkoihin. Tämä seikka kannattaa ottaa huomioon esimiesten valinnassa.

Hofsteden individualismi- ja CVS:n integraatiodimensioiden tulokset menevät hyvin yksiin haastattelujen kanssa (Hofstede Insights 2018b; The Chinese Culture Connection 1987, 153). Haastateltaville oma perhe on erittäin tärkeä. Se on syy, miksi he tekevät niin paljon töitä saadakseen rahaa ja he ovat valmiita pistämään perheensä omien tarpeiden edelle. Lisäksi vanhempien kunnioitus ilmeni haastateltavilla siinä,

että he kokivat vastuuta huolehtia heistä. Erityisesti yrittäjinä tutkimuksen henkilöt pitivät yhteistyötä ja hyviä ryhmiä tärkeinä. Heidän mielestä ne ovat merkittävä osa yrityksen menestystä, sillä yrittäjä ei voi tehdä kaikkea itse. He korostivat ryhmän sisäisen luottamuksen tärkeyttä, mikä onkin välttämätöntä guanxin luomiselle. Yritysmaailmassa guanxi eli verkostoituminen on yritysten menestykselle lähes välttämätöntä haastateltavien mukaan. Tämä tieto on lähes elintärkeää kiinalaisten yritysten kanssa toimiville. Kuitenkin kiinalaisilla yrittäjillä on myös individualistisia piirteitä. Esimerkiksi vapaus oli suurimmalle osasta haastateltavista hyvin tärkeää. Suuryrittäjät vaikuttivat olevan hieman haastateltavia individualistisia, sillä yksi heistä piti tärkeänä, että ihmiset tekevät elämässään, mitä he haluavat.

Maskuliinisuus/inhimillisyydimensio antoi hyvin ristiriitaisia tuloksia. Kiinan kuuluisi olla maskuliininen yhteiskunta, jossa moraalinen kurinalaisuus on alhaista (Hofstede Insights 2018b; The Chinese Culture Connection 1987, 153). Tämä ei kuitenkaan päde täysin haastateltavien kohdalla. Haastateltavat kertoivat, että heille inhimillisyydimension ja perinteisesti feminiinisinä pidetyt arvot kuten lempeys, ystävällisyys ja kärsivällisyys ovat tärkeitä. Tämä on ristiriidassa CVS:n (1987) tulosten kanssa, jonka mukaan hyväntahtoisuus ja kärsivällisyys pitäisi olla vähäisemmässä arvostuksessa kuin patriotismi ja oikeamielisyys, jotka eivät nousseet esille haastatteluiden aikana. Kuitenkin he pitivät koulutusta ja varallisuutta arvossa, mikä on todennäköisesti syy, minkä takia Kiina lasketaan maskuliiniseksi yhteiskunnaksi. Tämä kuitenkin johtuu siitä, että näiden avulla he voivat huolehtimaan heidän perheestä. Haastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että kiinalaiset eivät käyttäydy inhimillisyydimension arvojen mukaan vaan pikemminkin maskuliinisten arvojen mukaan rahaa ja menestystä tavoitellen. Naisten ja miesten arvomaailmat eivät vaikuta eroavan, mikä on taas feminiinistä. Suomen muuttaminen on näyttänyt vaikuttavan yhteen haastateltavista siten, että hän on omaksunut moraalisemmat arvot sekä hän ei näe enää järkevänä pakottaa lapsiaan opiskelemaan samalla tavalla kuin Kiinassa. Suomi on siis muuttanut hänen arvomaailmansa enemmän feminiiniseen suuntaan.

Kiinalaiset yrittäjät vaikuttavat suhtautuvan positiivisesti muutokseen. Se ei tee heitä epä mukavaksi, vaan he näkevät sen välttämättömänä varsinkin yrittäjille. Erityisesti kiinalaiset suuryrittäjät ovat hyvin halukkaita tekemään muutoksia ja kehittämään uusia

innovaatioita. Tämä viittaa alhaiseen epävarmuuden välttämiseen, mikä oli myös Hofsteden (1984) tutkimuksen lopputulos.

Haastatteluiden tulokset ovat linjassa vahvan pitkän aikavälin suuntautuneisuuden ja kungfutselaisen työdynamiikan kanssa. Kiinalaiset yrittäjät ovat hyvin tavoitehakuisia. He asettavat itselleen päämääriä ja katsovat tulevaisuuteen. He tekevät paljon työtä tulevaisuuden eteen esimerkiksi siten, että he työskentelevät ahkerasti taatakseen omille lapsille paremman tulevaisuuden. He ovat sinnikkäitä ja kärsivällisiä. Lisäksi he eivät pitäneet perinteiden kunnioittamista kovinkaan tärkeänä, sillä se on mennyttä ja heistä on parempi keskittyä tulevaisuuteen.

Haastattelujen mukaan kiinalaiset yrittäjät arvostavat kurinalaisuuteen liittyviä arvoja, kuten ahkeruutta ja eivät pidä omien halujen täyttämistä tärkeänä. Tulos on sama kuin Hofstedella (1984), mutta päin vastainen kuin CVS:n. Toisaalta he pitivät sopeutumiskykyä tärkeänä, mikä taas viittaa alhaiseen moraaliseen kurinalaisuuteen. He eivät kuitenkaan pitäneet varovaisuutta ainakaan yrittäjälle tärkeänä, sillä heistä yrittäjän on uskallettava ottaa rikejä. Haastateltavista on kuitenkin hyvä, että yrittäjä kokee intohimoa työtään kohtaan, sillä se motivoi ja auttaa heitä antamaan työlleen kaikkensa. Suuryritysten yrittäjät pitivät omasta työstä nauttimista korkeammassa arvossa kuin pienyrittäjät. Lisäksi Jack Man mielestä hauskan pitäminen on tärkeää, mistä ei kukaan haastateltavista puhunut.

Ympäristöllä vaikutti olevan jonkin verran vaikutusta kiinalaisten yrittäjien arvoihin. Suomessa kasvanut haastateltava esimerkiksi koki oppineensa tasa-arvon tärkeyden Suomesta, mistä kukaan muu ei puhunut siitä mitään. Suomeen muuttanut kertoi oppineensa Suomessa vapauden tärkeyden ja omaksuneensa moraalisemmat arvot. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä useimmat haastateltavista piti näitä tärkeinä. Onkin mahdollista, että Suomessa näiden arvojen arvostus syveni. Molemmat Suomessa asuvista yrittäjistä pitivät lempeyttä ja vaatimattomuutta tärkeänä. Tämä voi johtua kuitenkin myös siitä, että heillä on samankaltaiset arvot, koska he ovat perhettä keskenään eikä ympäristöllä ole asiaan vaikutusta.

Tutkielman tulokset antavat suunta sille, minkälainen arvomaailma kiinalaisilla yrittäjillä on. Tutkimus perustuu hyvin pieneen haastattelujoukkoon, jotka tuntevat vieläpä

toinen toisensa, joten tuloksia ei voida yleistää laajemmin kuvaamaan kiinalaisia yrittäjiä yleisesti. Kiinassa asuvat haastateltavat ovat kaikki kotoisin samasta maakunnasta, joka on vieläpä Kiinan rikkain (He 2017a), joten heidän näkemyksensä todennäköisesti eroavat hyvin paljon köyhempien alueiden yrittäjien ajatuksista.

Kielieron takia haastatteluja ei voitu suorittaa kovinkaan laajasti kielieron takia. Tarkentaville kysymyksille ei ollut mahdollisuutta, mikä olisi ollut suotavaa kulttuuristen erojen takia. Suurin osa haastatteluista on käännetty kiinasta suomeksi, joten kääntäjän on täytynyt tehdä omia tulkintojaan vastauksista. Tämän takia on mahdollista, että osa merkityksestä on saattanut hukkuu käännöprosessissa. Vastaukset olivat myös melko suppeita, joten haastateltavilta jäi varmasti paljon sanomatta. Vastausten luotettavuus voidaan myös laittaa kyseenalaiseksi, sillä arvot voivat olla monille hyvinkin arkaluontoisia seikkoja, joista ei välttämättä haluta puhua muille. Kuitenkin tutkimus antaa jonkinlaisen peruskuvan kiinalaisten yrittäjien arvomaailmasta niille, jotka eivät ole asiaan perehtyneet. Toimiessa kiinalaisten yrittäjien kanssa on tärkeää, että on jonkinlainen käsitys heidän arvoista, sillä arvot vaikuttavat hyvin vahvasti ihmisten toimintaan. Tutkimus toi myös esille muutamia kohtia, missä Hofsteden (1984) tai CVS:n ulottuvuudet eivät kovinkaan hyvin kyenneet arvioimaan kiinalaisten arvoja.

Tutkielman aiheesta on vielä paljon tutkittavaa. Erityisesti siitä, miten kiinalaisten yrittäjien arvot ovat muuttuneet Suomeen muuttamisen jälkeen, olisi hyvä tehdä jatkotutkimusta. Lisäksi tutkimusta voitaisiin laajentaa siten, että selvitettäisiin, miten kiinalaisten arvot ja kulttuuri vaikuttavat heidän perustamiin yrityksiin ja niiden toimintaan. Tämä auttaisi länsimaisia yrityksiä ymmärtämään paremmin kiinalaisia yrityksiä, ja sitä kautta se helpottaisi myös näiden välistä toimintaa ja yhteistyötä.

Lähdeluettelo

Bajpai, P. (2017) The World's Top 10 Economies. [verkkodokumentti]. [5.2.2018]. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/articles/investing/022415/worlds-top-10-economies.asp>

Barton, D. & Ye, M. (2013) Developing China's business leaders: A conversation with Yingyi Qian. [internetdokumentti]. [4.3.2018], Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/developing-chinas-business-leaders>

Bjerke, B. (2001) Business Leadership and Culture. 1. painos. Edward Elgar Publishing, Yhdistyneet kuningaskunnat.

Britannica (2018) China. [internetdokumnetti]. [10.4.2018]. Saatavilla: <https://www.britannica.com/place/China>

Britannica (2018b) Guangdong. [internetdokumnetti]. [2.5.2018]. Saatavilla: <https://www.britannica.com/place/Guangdong#ref71333>

Brown, J. (2016) 40 Motivating Jack Ma Quotes. [internetdokumentti]. [6.3.2018], Saatavilla: <https://addicted2success.com/quotes/40-motivating-jack-ma-quotes/>

Chang, K. & Ding, C. G. (1995) The Influence of Culture on Industrial Buying Selection Criteria in Taiwan and Mainland China. *Industrial Marketing Management* 24, 277-284.

Chen, G. (2015) At 71, Lenovo's Liu Chuanzhi is still a legend in the world of Chinese business. [internetdokumentti]. [4.3.2018]. Saatavilla: <http://www.scmp.com/business/china-business/article/1829033/71-liu-chuanzhi-still-legend-world-chinese-business>

China Daily (2017a) Alibaba's Jack Ma shares insight into innovation, entrepreneurship. [internetdokumentti]. [2.3.2018]. Saatavilla: http://www.chinadaily.com.cn/business/2017-09/18/content_32147328.htm

China Daily (2017b) Guangdong's economy remains biggest. http://www.chinadaily.com.cn/regional/2017-02/07/content_28128609.htm

Chinese Culture Connection (1987) Chinese Values and the Search for Cultural-free Dimensions of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 18, 2, 143.

Choudhury, S. R. (2017) How Jack Ma's foresight helped Alibaba become an e-commerce giant. [internetdokumentti]. [6.3.2018]. Saatavilla: <https://www.cnbc.com/2017/10/12/alibaba-jack-ma-says-if-change-is-coming-its-best-to-prepare-early-brave-ones.html>

CIA (2018) Country comparison: Exports. [internetdokumentti]. [14.4.2018]. Saatavilla: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2078rank.html>

CNBC (2017) CNBC Transcript: Alibaba Executive Chairman Jack Ma Speaks with CNBC's Andrew Ross Sorkin Today. [internetdokumentti]. [7.3.2018]. Saatavilla: <https://www.cnbc.com/2017/12/05/cnbc-transcript-alibaba-executive-chairman-jack-ma-speaks-with-cnbc-s-andrew-ross-sorkin-today.html>

De Cremer, D. (2018) What it Takes for Chinese Companies to Succeed Abroad. [internetdokumentti]. [14.4.2018]. Saatavilla: <http://www.worldfinancialreview.com/?p=25118>

Farh, J., Liang, J., Chou, L. & Cheng, B. (2008) Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions. In: C. Chen & Y. Lee, ed., *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, 1. painos. Cambridge University Press, New York.

Fortune (2016) The Global 500: The Top 10. [internetdokumentti]. [14.4.2018]. Saatavilla: <http://fortune.com/global500/>

Globe Project (2018) About the Study. [internetdokumentti]. [12.4.2018]. Saatavilla: <http://globeproject.com/studies>

Handley, L. (2017) Zhang Xin: The woman who built Beijing. [internetdokumentti]. [6.3.2018]. Saatavilla: <https://www.cnbc.com/2017/08/11/from-factory-worker-to-real-estate-billionaire-soho-chinas-zhang-xin.html>

He, H. (2017a) In China's richest province, a yawning gap exists between the haves and the have-nots. [internetdokumnetti]. [2.5.2018]. Saatavilla: <http://www.scmp.com/news/china/economy/article/2109050/chinas-richest-province-yawning-gap-between-haves-and-have-nots>

He, H. (2017b) Shenzhen overtakes Guangzhou as biggest economy in southern China's Guangdong province. [internetdokumnetti]. [2.5.2018]. Saatavilla: <http://www.scmp.com/news/china/economy/article/2123047/shenzhen-takes-top-gdp-spot-southern-chinese-province-guangdong>

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3. painos. McGraw-Hill, Yhdysvallat.

Hofstede Insights (2018a) National Culture. [internetdokumentti]. [30.3.2018]. Saatavilla: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hofstede Insights (2018b) What about China? [internetdokumentti]. [8.3.2018]. Saatavilla: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/>

Hofstede, G. & Minkov, M. (2010) Long- versus short-term orientation: new Perspectives. *Asia Pacific Business Review*. 16, 4, 493-504.

Hwang, K. (2008) Leadership theory of Legalism and its function in Confucian society. In: C. Chen & Y. Lee, ed., *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, 1. painos. Cambridge University Press, New York.

Lourdes, M. (2017) China's new world order. [internetdokumentti]. [14.4.2018]. Saatavilla: <http://edition.cnn.com/interactive/2017/05/world/chinas-new-world-order/>

Marshall Matthews, B. (2000) The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results. *International Education Journal*. 1, 2, 117-126.

Minkov, M. (2014) *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. 1. painos. [e-kirja]. [21.2.2018]. SAGE Publications. Saatavilla: <http://methods.sagepub.com.ezproxy.cc.lut.fi/Book/cross-cultural-analysis/n1.xml>

Montag, A. (2017) Billionaire Alibaba founder Jack Ma was rejected from every job he applied to after college, even KFC. [internetdokumentti]. [7.3.2018]. Saatavilla: <https://www.cnbc.com/2017/08/09/lesson-alibabas-jack-ma-learned-after-being-rejected-for-a-job-at-kfc.html>

NBS (2018) Resident Population. [internetdokumnetti]. [2.5.2018]. Saatavilla: <http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=E0103>

Larson, C. (2018) From imitation to innovation: How China became a tech superpower. [internetdokumentti]. [2.3.2018]. Saatavilla: <http://www.wired.co.uk/article/how-china-became-tech-superpower-took-over-the-west>

Lee, Y., Han, A., Byron, T. K. & Fan, H. (2008) *Daoist leadership: theory and application*. In: C. Chen & Y. Lee, ed., *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, 1. painos. Cambridge University Press, New York.

Lu, G. (2011) Interview With Pony Ma of Tencent: Startup, Geek and Entrepreneurship. [internetdokumentti]. [4.3.2018]. Saatavilla: <http://technode.com/2011/11/09/interview-with-pony-ma-of-tencent-startup-geek-and-entrepreneurship/>

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Elsass, P. M., Cheung, F. & Terpstra, R. H. (1992) Eastern Values: A Comparison of Managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. *Journal of Applied Psychology*. 77, 5, 664-671.

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. Free Press. New York.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2, 1.

Shih, F. & Jones, C. (2014) Introduction to Taiwan and Hong Kong in Comparative Perspective: Centres–Peripheries, Colonialism, and the Politics of Representation. *Taiwan in Comparative Perspective*. 5, heinäkuu 2014, 1–20.

Smith, P. B., Dugan, S. & Trompenaars, F. (1996) National Culture and the Values of Organizational Employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 27, 2, 231-264.

Statista (2017) The 100 largest companies in the world by market value in 2017 (in billion U.S. dollars). [internetdokumentti]. [14.4.2018]. Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-value/#0>

The State Council The People's Republic of China (2017) China remains world's largest manufacturer and major network power. [internetdokumentti]. [14.4.2018]. Saatavilla: http://english.gov.cn/state_council/ministries/2017/02/17/content_281475570357858.htm

Tilastokeskus (2018) Yrittäjä. [internetdokumentti]. [4.4.2018]. Saatavilla: <https://tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html>

Troilo, M. & Zhang, J. (2012). Guanxi and entrepreneurship in urban China. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 17, 2, 315-331.

Von Tobel, A. (2017) Alibaba CEO Jack Ma: If You Want Your Life to Be Simple, Don't Be a Leader. [internetdokumentti]. [4.3.2018]. Saatavilla: <https://www.inc.com/alexavon-tobel/alibaba-ceo-jack-ma-if-you-want-your-life-to-be-simple-dont-be-the-leader.html>

Yang, X., Peng, Y. & Lee, Y. (2008) The Confucian and Mencian philosophy of benevolent leadership. In: C. Chen & Y. Lee, ed., Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices, 1. painos. Cambridge University Press, New York.

Yuan, B & Shen, J. (1998) Moral Values Held by Early Adolescents in Taiwan and Mainland China. Journal of Moral Education. 27, 2, 191-207.

World Value Survey (2018a) Who we are. [internetdokumentti]. [12.4.2018]. Saatavilla: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

World Value Survey (2018b) WVS Wave 7. [internetdokumentti]. [12.4.2018]. Saatavilla: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

Liitteet

Haastattelukysymykset

1. Mitkä on sinulle tärkeimmät arvot? / What are the most important values to you?
2. Mitkä ovat arvot ovat mielestäsi tyypillisiä kiinalaisille? Kuinka tärkeitä nämä arvot ovat sinulle? / Which values do you consider the most typical to the chinese people? How important these values are to you?
3. Miten Suomessa asuminen on vaikuttanut arvoihisi? / How has living in Finland affected to your values?
4. Kuinka valta pitäisi jakaa ihmisten kesken? Entä työpaikalla? / How power should be distributed among people? How about in a workplace?
5. Onko yhteisöllisyys sinulle tärkeää? Miten se näkyy elämässäsi/työssäsi? / Is communality important to you? How can communality be seen in your life and work?
6. Mikä on suhtautumisesi muutokseen? / How do you feel about change?
7. Minkälainen on mielestäsi hyvä yrittäjä? / How would you describe a good entrepreneur?
8. Minkälaisia ominaisuuksia yrittäjällä tulee olla, jotta tämä menestyisi? / What kind of characteristics should an entrepreneur have so that he/she could become successful?
9. Mitkä seuraavista asioista on sinulle erityisen tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä? Miksi? / Which of the following are especially important to you and which are less important? Why?

Traditioiden kunnioittaminen / Respect for traditions

Lempeys / Kindness

Vaatimattomuus / Humbleness

Luotettavuus / Trustworthiness

Koulutus / Education

Yhteinen hyvä / Common good, commonweal

Menestys / Success

Oikeudenmukaisuus / Justice

Turvallisuus / Safety

Vapaus / Freedom

Tasa-arvo / Equality

Muutosvalmius / Readiness for change