

Yusuf Rauvala

# ARABIEMIRAATTIEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI

Liikesuhteen luominen Dubaissa

Opinnäytetyö

Kansainvälinen kauppa

Marraskuu 2015



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

<b>Tekijä</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Yusuf Rauvala	Tradenomi	Marraskuu 2015
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		39 sivua
Arabiemiraattien liiketoimintakulttuuri: Liikesuhteen luominen Dubaissa		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Itsenäinen aihe		
<b>Ohjaaja</b>		
Yliopettaja Satu Peltola		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Arabiemiraattien bisneskulttuuria ja liike-elämän käytösnormeja. Tavoitteena on ymmärtää vallitsevia ajatus- ja arvomaailmoja ja niiden vaikutusta liikesuhteen muodostumiseen ja ylläpitoon käytännön tasolla. Käytösnormeissa on tuotu esiin selvimmät erot suomalaisen ja arabiemiraattilaisen liiketoimintakulttuurin välillä suomalaisesta näkökulmasta. Tarkoitus on opastaa suomalaisyrityksen edustajaa sopivasta käytöskoodistosta ja asenteesta arabiemiraattilaisen kanssa toimiessa. Aihe on valittu omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta Arabiemiraatteja kohtaan.</p> <p>Tutkimusongelmana on, miten kyetään luomaan menestyksenkäs liikesuhde suomalaisen ja arabiemiraattilaisen välille. Opinnäytetyö toteutetaan teoreettisena tutkimuksena ja siinä käytetään kirjoja, internetsivuja ja omakohtaista kokemusta Arabiemiraattien kulttuurin ja sen ominaispiirteiden tarkastelussa. Tutkimusmetodina on käytetty kirjoituspöytämenetelmää.</p> <p>Keskeisenä asiana liikesuhteen luomisessa havaittiin henkilökohtaisen suhteen tärkeys ja kärsivällisyys tämän suhteen syventämisessä.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Dubai, Arabiemiraatit, bisneskulttuuri, liikesuhde		

<b>Author</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Yusuf Rauvala	Bachelor of Business Administration	November 2015
<b>Thesis Title</b>		39 pages
Business Culture in the United Arab Emirates: Establishing a Business Relationship in Dubai		
<b>Commissioned by</b>		
Independent topic		
<b>Supervisor</b>		
Satu Peltola, Principal Lecturer		
<b>Abstract</b>		
<p>The purpose of this thesis is to examine the business culture and behavioral norms of professional life in the United Arab Emirates. The objective is to understand dominant thinking patterns and values and their effect on establishing and upholding a business relationship on practical level. The main differences in behavioral norms between Finns and Emiratis are explored from the Finnish point of view in order to guide a representative of a Finnish company to a suitable behavior and attitude when dealing with an Emirati. The topic of this thesis was chosen because of the personal interest towards the United Arab Emirates.</p> <p>The research problem is to examine how to establish a successful business relationship between Finn and Emirati. The Thesis is conducted through a method of desk study. Sources for this theoretical research are books, webpages and personal experience about the culture of the United Arab Emirates.</p> <p>Depth of personal relationship developed through practice of patience was found out to be the crucial factor in establishing business relationship.</p>		
<b>Keywords</b>		
Dubai, the United Arab Emirates, business culture, business relationship		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSSUUNNITELMA.....	7
2.1	Tutkimusongelma .....	7
2.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä .....	8
2.3	Tutkimusaineisto.....	8
2.4	Tutkimuksen rakenne .....	8
3	ARABIEMIRAATIT .....	9
3.1	Arabiemiraattien lähihistoriaa.....	9
3.2	Väestö .....	10
3.3	Kieli.....	11
3.4	Poliittinen järjestelmä.....	12
3.5	Talous ja kauppapolitiikka.....	13
4	KULTTUURI .....	14
4.1	Kulttuurin ulottuvuudet .....	14
4.1.1	Valtaetäisyys .....	15
4.1.2	Individualismi.....	15
4.1.3	Maskuliinisuus.....	16
4.1.4	Epävarmuuden välttäminen.....	17
4.1.5	Pitkän aikavälin suuntautuminen ja nautinnon tavoittelu .....	17
4.2	Kulttuurintuntemuksen käytännöllisyys .....	18
4.3	Arabiarvot .....	18
4.4	Arabiemiraattilaisten tausta .....	18
4.4.1	Lojaalius .....	18
4.4.2	Aikakäsitys .....	19
4.4.3	Tunteiden näyttäminen.....	19
4.4.4	Vieraanvaraisuus ja anteliaisuus.....	20
4.4.5	Fatalismi.....	20
4.5	Uskonnon merkitys .....	21
4.5.1	Ramadan.....	22

5	LIKETOIMINTAKULTTUURI.....	22
5.1	Yrityskulttuuri .....	23
5.2	Liikesuhteet .....	23
5.3	Suunnitteluprosessit .....	24
5.4	Pukeutuminen.....	24
6	KOMMUNIKOINTI .....	25
6.1	Sanallinen viestintä.....	25
6.2	Sanaton viestintä .....	26
7	SUKUPUOLEN MERKITYS.....	27
8	BISNESSUHTEEN KÄYTÄNNÖT.....	28
8.1	Ensiapaaminen ja esittäytyminen .....	28
8.2	Neuvottelut ja kokoukset.....	30
8.3	Wasta .....	32
8.4	Vapaamuotoiset tapaamiset ja liikelounaat.....	32
8.5	Liikelahjat.....	33
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
	LÄHTEET.....	38

## 1 JOHDANTO

Arabiemiraatit on viime vuosikymmenten aikana noussut Lähi-idän kaupan ja turismin keskuksiksi. Maan kehitys on ollut päätä huimaavaa, eikä kasvulle näy vielääkään loppua. Arabiemiraatit tarjoaa suuren potentiaalin suomalaisille yrityksille, sillä se toimii porttina Lähi-idän ja Pohjois-Afrikan maihin. Liiketoimintaympäristö on avoin, ja jatkuva trendi on ollut ulkomaalaisten yritysten toimintaedellytysten helpottaminen.

Arabiemiraatit avaa mahdollisuuksia toimintansa laajentamista aikovalle suomalaisyritykselle, mutta samalla markkinat ovat haasteelliset. Vaikka liiketoimintaympäristöä helpotetaan vuosittain juridisesti, niin Arabiemiraattien houkuttelevuus takaa kovan kilpailun. Lukuisat yritykset ympäri maailmaa ovat laajentaneet toimintaansa Arabiemiraatteihin ja on vaikea löytää alaa, jolla ei olisi jo useita kilpailijoita liikkeellä.

Vaikka arabiemiraattien bisnesmaailma näyttääkin pintapuolisesti länsimaalaiselta, on taustalla kuitenkin yhteisöllinen beduiinikulttuuri, jossa henkilökohtaiset suhteet ovat merkittävässä asemassa liikesuhteen muodostumiselle ja jatkumiselle. Vaikka Arabiemiraateissa on jo totuttu länsimaalaisiin ja länsimaalaisten kulttuuriin, erityisen kilpailuedun voi saada perehtymällä arabiemiraattilaisen mentaliteettiin ja perinteisiin arvoihin ja käyttämällä tätä osaamista hyväksi bisnesneuvottelussa, sillä monesti lopullisen päätöksen ratkaisee henkilökohtaisen suhteen, ja sitä kautta luottamuksen muodostuminen.

Kulttuurituntemus ei ole kansainvälisessä kaupassa vain etu, vaan välttämättömyys. Vaikka globalisaatio onkin pienentänyt maailmaa ja tuonut kulttuureita jonkin verran toisiaan lähemmäksi, ei ole kuitenkaan syntynyt vielä yhteistä ”maailmankulttuuria”, vaan eri kulttuurien ominaispiirteet ovat vielä vahvoja eri alueilla. Lähi-itä on tällainen alue ja paikallinen kulttuuri poikkeaa paljon länsimaalaisesta; jotkin asiat, mitkä esim. Suomessa voivat olla hyvin tavallisia, saatetaan nähdään Arabiemiraateissa loukkaavina ja myös päinvastoin. Siksi vieraaseen kulttuuriin matkustavan yrityksen edustajan on tärkeää osata toimia niin, että hänen käytöksensä noudattaa paikallisia normeja, eikä bisnesneuvottelu kariudu tahattoman virheen takia. Vastapuolen tavat tunteva ei myöskään tule yllättävässä tilanteessa hätkähtämään itselle

vieraalta tuntuva tapaa ja mahdollisesti loukkaamaan reaktiollaan neuvottelukumppaniaan.

Arabiemiraatteihin suuntautuvassa yrityksessä tulisi siis lisätä kulttuurintuntemusta ja tämä tutkimus on tehty juuri sitä päämäärää varten.

## 2 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tutkimuksen tarkoitus on tutustua Arabiemiraattien ja erityisesti Dubain liiketoimintakulttuuriin ja arvoihin. Tutkimuksessa selvitetään käytännön tasolla ne perusasiat, joita alueelle mielivän suomalaisyrityksen edustajan tulisi tietää maan käytöskulttuurista ja normeista. Opinnäytetyössä on yritetty etsiä käytöskulttuurista juuri ne kohdat, jotka olennaisesti poikkeavat suomalaisista tavoista ja siksi juuri niihin olisi kiinnitettävä erityistä huomiota.

Olettamuksena on, että suomalaisyrityksessä ollaan jo ennalta tutustuttu Arabiemiraattien kaupalliseen ja juridiseen liiketoimintaympäristöön taloudellisine lukuineen ja riskiarvioineen, ja enää tulisi vain saada yleistä kulttuurillista taustatietoa bisnesneuvotteluun arabiemiraattilaisen kanssa. Suomen ja Arabiemiraattien väliset kulttuurierot ovat suuret, joten taustatieto paikallisesta kulttuurista ja mentaliteetista auttaa ennaltaehkäisemään käytös- ja etikettivirheden riskiä bisnesneuvottelussa. Arabiemiraateissa henkilökohtaiset suhteet ovat bisneksen tärkeä peruskivi, joten vastapuolen taustan ja kulttuurin ymmärtäminen ja kunnioitus ovat avainasemassa tutustumisessa, luottamuksen rakentamisessa ja menestyksekkään liikesuhteen luomisessa.

### 2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on kysymys: Miten suomalainen voi luoda menestyksekkään ja pitkäkestoisen liikesuhteen arabiemiraattilaisen kanssa, kun kulttuuri, uskonto ja käytösnormit ovat niin erilaiset? Tämä tutkimusongelma ratkaistaan jakamalla se tarkentaviin kysymyksiin: Mitä tulee ottaa huomioon ennen ensimmäistä tapaamista? Miten käyttäydytään bisnesneuvotteluissa ja vapaa-ajan tapaamisissa mahdollisimman

edustavasti? Kuinka pidetään yllä muodostunutta suhdetta? Tavoitteena on löytää näihin kysymyksiin vastaukset ja sitä kautta ratkaista tutkimusongelma ja luoda käytännön opas arabiemiraattilaisen kanssa toimimiseen.

## 2.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan itsenäisesti ilman toimeksiantajayritystä. Tutkimus on teoreettinen ja se suoritetaan kirjoituspöytämenetelmällä, eli käytetään kirjallista aineistoa ja sitä kautta saatu tieto yhdistetään ja jäsenellään. Hyödyksi käytetään myös henkilökohtaista kokemusta Arabiemiraateista ja Arabian niemimaalta yleisesti.

## 2.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona on käytetty Arabiemiraattien sekä yleisemmin arabien kulttuurista ja tavoista kertovia kirjoja ja internetlähteitä. Lähteiksi on yritetty valita mahdollisimman luotettavia ja tunnettuja lähteitä. Tutkimukseen valittu materiaali on sellaista, jonka mahdollisimman moni muu lähde vahvistaa ja myös oma kokemus todistaa tiedon oikeellisuuden ja käyttökelpoisuuden puolesta. Lähteistä saatua tietoa ei ole kopioitu sellaisenaan, vaan sitä on käytetty oman pohdinnan apuna. Omakohtainen kokemus Arabiemiraateista ja Saudi-Arabiasta auttaa myös aineiston analysoinnissa, sillä tutkimuskohde eli alueen kulttuuri ja normit ovat tulleet sitä kautta tutuksi. Nämä lähteet muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

## 2.4 Tutkimuksen rakenne

Ensiksi tutkimuksessa on Arabiemiraattien maaesittely. Sen jälkeen tutkitaan Arabiemiraattien kulttuuria yleisesti ja tarkastellaan liike-elämän etikettiä käytännön tasolla. Lopuksi kootaan läpikäydystä materiaalista johtopäätökset.



### 3 ARABIEMIRAATIT

Arabiemiraatit sijaitsee Arabian niemimaan kaakkoisosassa ja sitä ympäröivät Qatar, Saudi-Arabia ja Oman. Arabiemiraatit muodostuvat seitsemästä emiraatista: Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Fujairah, Ras al-Khaimah ja Umm al-Qaiwain. Pääkaupunki on Abu Dhabi. Maan pinta-ala on noin 83 600 km<sup>2</sup> ja siitä suurin osa on autiomaata. YK:n arvion mukaan Arabiemiraattien väkiluku oli vuonna 2014 vajaat 9,5 miljoonaa, josta yli 80 % on ulkomaalaisia. Nettosiirtolaisuuden määrässä väkilukuun nähden Arabiemiraatit on maailman johtavia maita. Arabiemiraattien bruttokansantuote asukasta kohden on samaa luokkaa Länsi-Euroopan varakkaiden maiden kanssa. (Central Intelligence Agency 2015).

#### 3.1 Arabiemiraattien lähihistoriaa

Ennen itsenäistymistään alue oli Iso-Britannian hallinnassa Trucial States-sopimuksilla, jotka antoivat Intian yhteyksiä turvaavalle Iso-Britannialle vastuun alueen puolustuksessa ja ulkopuolisten suhteiden hoitamisessa. Alueen sisäisiä asioita kohtaan ei osoitettu erityistä mielenkiintoa. Iso-Britannia vetäytyi alueelta vuonna 1971, jolloin 6 emiirikuntaa (Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Fujairah ja Umm al-Qaiwain) solmivat Arabiemiriikuntien liiton, johon 1972 liittyi myös Ras al-Khaimah. Qatarin ja Bahrainin oli myös tarkoitus liittyä uuteen valtioon, mutta ne valitsivat itsenäisyyden. Jokaisella emiraatilla oli oma hallitsija ja autonomia. Maan presidentiksi valittiin Abu Dhabin hallitsija Zayed bin Sultan al-Nahyan. (U.S. Department of State 2011).

Perinteiset Arabiemiraattien pääelinkeinot olivat kalastus, helmenkalastus ja karjankasvatus. Väestö oli suurelta osin beduiineja ja maa oli kehittymätön vielä 1900-luvun puolessa välissä. Ensimmäiset terveysklinikat ja pankit perustettiin 1940-luvulla ja 1950-luvulla nykyaikaisen valtion perustuksia alettiin rakentaa, mm. poliisivoimat sekä valtiolliset ja kunnalliset virastot perustettiin. Tieverkostoa alettiin rakentaa ja teollisuutta kehitettiin. Öljyä löydettiin ensimmäisen kerran Abu Dhabissa 1958 ja maan kehitys lähti huimaan nousuun. Öljyteollisuuden vaatima infrastruktuurin rakentaminen kattavine tieverkkoineen, satamineen ja lentokenttineen loivat hyvän perustan

nykypäivän Lähi-idän kaupankäynnin ja tavaravirran keskukselle. Öljyvaurautta käytettiin maan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja suuriin infrastruktuuriprojekteihin myös muilla teollisuuden aloilla, esimerkiksi turismisektoriin on panostettu paljon. Nykypäivän Arabiemiraatit rakennettiin siis lähes tyhjästä ja muutos on ollut ilmiömäisen nopea. (Coccheti 2008, 24-25).

Abu Dhabin hallitsija ja maan entinen presidentti Zayed bin Sultan al-Nahyan hallitsi maata vuodesta 1971 vuoteen 2004, kuolemaansa asti. Al Nahyan panosti erityisesti sekä miesten että naisten koulutukseen. Opettajia tuotiin toisista maista Arabiemiraatteihin ja emiraattilaisia lähetettiin opiskelemaan ulkomaille huippuyliopistoihin. Al Nahyan on erittäin suosittu ja hänen kuvansa näkyy lähes joka paikassa. Kansalaisille on taattu korkea elintaso, joka sisältää ilmaisen koulutuksen, terveydenhuollon, asumisen ja muita etuja. (Coccheti 2008, 26-28).

Toinen erittäin suosittu johtaja on Dubain hallitsija ja maan pääministeri Mohammed bin Rashid al-Maktum, joka on kehittänyt Dubaista maailmankuulun kaupankäynnin keskuksen ja turismikohteen jopa sille tasolle, että Dubaista on tullut lähes synonyymi Arabiemiraattien kanssa. (Coccheti 2008, 12).

### 3.2 Väestö

Arabiemiraattien väestönkasvu on ollut ilmiömäistä, sillä arvioiden mukaan ennen 1960-lukua maan väkiluku oli 80 000 - 95 000 paikkeilla. Erityisesti Abu Dhabiin ja Dubaihin tulee paljon ulkomaalaisia siirtotyöläisiä. Näissä kahdessa emiraatissa onkin maan suurimmat väestökeskittymät. (Coccheti 2008, 35).

Dubain asukasluku oli vuonna 2014 arviolta 2,3 miljoonaa ja tämän lisäksi Dubain emiraatissa kävi päivittäin töissä yli miljoona muualla asuvaa. Lähes 70 % Dubain asukkaista on miehiä, mikä selittyy suurella siirtotyöläisten määrällä. Valtaosa siirtotyöläisistä työskentelee matalapalkkaisilla aloilla ja suurimmat väestöryhmät tulevat Intiasta ja Pakistanista. Maassa on myös suuret yhteisöt Bangladeshista, Filippiineiltä, Iranista ja muista arabimaista tulleita. Dubain vuosittainen väestönkasvu on yli 5 %. (Dubai Online 2015; U.S. Department of State 2011).

Kansalaisuus määrittelee usein ihmisen aseman ja työnkuvan. Suurin osa maan kansalaisista kuuluu vauraaseen yläluokkaan; köyhiä ja keskiluokkaan kuuluvia on vain vähän. Julkisen sektorin virat ovat hyvin palkattuja ja ne annetaan yleensä arabiemiraattilaisille. Maassa on ollut jo vuosia työvoiman kansallistamis-ohjelma, jonka tavoitteena on edesauttaa kansalaisten työllistymistä.

Muista Persianlahden ulkopuolisista arabimaista tulleet työläiset ovat usein hyvissä viroissa. He ovat koulutettuja, ammattitaitoisia ja kieliä osaavia. Heidän kulttuurinsa on usein samankaltainen kuin paikallisen. Myös länsimaalaiset ovat usein hyvin koulutettuja ja kuuluvat tulotasoltaan hyväpalkkaiseen keskiluokkaan. He toimivat usein yritysten johdossa tai asiantuntijatehtävissä. Suuri osa länsimaalaisista tulee englanninkielisistä maista.

Alimman luokan muodostavat työläiset, joista suuri osa tulee Etelä-Aasiasta. Tästä ryhmästä lähes kaikki ovat miehiä ja juuri tämä on suurin tekijä Emiraattien erittäin epätasaisessa sukupuolijakaumassa. He työskentelevät mm. rakennustyömailla ja puhtaanapidossa. Heitä voi palkata kadulta mukaan hoitamaan kaikenlaisia ruumiillisia töitä. Heidän palkkansa on pieni emiraattien mittapuulla, mutta se on enemmän kuin mitä he ansaitsisivat omissa maissaan. Asumisolot, oikeudet ja työolosuhteet ovat tällä ryhmällä usein heikkoja, vaikka toki Etelä-Aasiasta tulee myös koulutettuja ja ammattitaitoisia työläisiä, jotka työskentelevät hyvissä viroissa.

Arabiemiraateissa on myös satoja tuhansia laittomia siirtolaisia. (Coccheti 2008 36–45).

### 3.3 Kieli

Arabiemiraattien virallinen kieli on arabia, mutta koska maan väestöstä suurin osa on muualta kuin arabimaista, yhteinen kieli on englanti. Englantia käytetään bisneskielenä, ja sillä selviää lähes joka paikassa. Katujen nimet, joukkoliikenteen kartat, infotaulut ja ohjeet on yleensä painettu arabian lisäksi myös englanniksi. Suurin osa väestöstä osaa englantia oman kielensä ohella. Englantia kuulee maassa monella eri ääntämistavalla suuren siirtolaisväestön

vuoksi, ja varsinkin Etelä-Aasian englanti tulee tutuksi. (Dubai Online 2015; Cocceti 2008, 175).

Vaikka Emiraateissa ei ole suurta tarvetta arabiankielen osaamiselle, olisi kuitenkin hyvä osata muutamia peruslauseita ja kohteliaisuuksia arabiaksi, sillä se tekee vaikutuksen paikalliseen, kun vieras on kiinnostunut heidän kulttuuristaan ja nähnyt hieman vaivaa opetellakseen arabiaa. Arabit ovat erittäin ylpeitä kielestään, joten ulkomaalaisen kiinnostus arabiankieltä kohtaan on erityisen imartelevaa. Varsinkin bisnesneuvottelun alkuun muutama fraasi ja kohteliaisuus arabiaksi antaa hyvän ja positiivisen ilmapiirin keskustelulle. (Cocchetti 2008, 179).

### 3.4 Poliittinen järjestelmä

Arabiemiraattien seitsemän emiraattia muodostavat liittovaltion. Liittovaltion käskyvallan alle kuuluvat mm. ulkopolitiikka, maanpuolustus ja turvallisuus, kansalaisuus- ja maahanmuuttoasiat, julkinen terveydenhuolto, koulutus sekä tietoliikenne- ja puhelinyhteydet. Perustuslain mukaan emiraatit saavat itsenäisesti päättää muista asioista, esimerkiksi alkoholia koskevat lait vaihtelevat emiraatista toiseen. Jokaisella emiraatilla on oma hallitus ja oma emiiri. Seitsemästä emiiristä koostuva al-majlis al-alaa, eli korkein neuvosto (Supreme Council) on ylin perustuslaillinen elin ja käyttää korkeinta lainsäädäntö- ja toimeenpanovaltaa. Korkein neuvosto valitsee presidentin ja varapresidentin viideksi vuodeksi kerrallaan ja hyväksyy presidentin nimittämän pääministerin, mutta käytännössä virat ovat olleet perinnöllisiä. Liittovaltion presidentti on Abu Dhabin emiiri Khalifa bin Zayed al-Nahyan ja varapresidenttinä sekä pääministerinä toimii Dubain emiiri Muhammed bin Rashid al-Maktum. Presidentti nimittää pääministerin, joka kokoaa hallituksen. (Government and Political System 2012)

Parlamentti on yksikamarinen ja siinä on 40 jäsentä. Emiiraattien hallitsijat nimittävät puolet jäsenistä virkoihinsa ja puolet valitaan valitsijamiehistön äänestyksellä. Jokaiselle emiraatille on määritelty sieltä valittavien edustajien määrä. Parlamentti on luonteeltaan neuvoa antava elin. (Central Intelligence Agency 2015).

Freedom House luokittelee Arabiemiraatit ei-vapaaksi valtioksi ja luokittelee maan vapaudeltaan, sekä kansalais- ja poliittisilta oikeuksiltaan tasolle 6 asteikolla 1–7, jossa 7 on huonoin. Poliittiset puolueet ovat kiellettyjä, lehdistönvapaus on rajoitettua ja hallituksen tai maan kritisoinnista voi saada kovan tuomion. Siirtotyöläisten oikeudet ovat usein heikot ja asettavat työntekijän hänen sponsorinsa vallan alle. Korruptio on kuitenkin vähäistä verrattuna muihin Lähi-idän valtioihin. Yhteenvetona voisi sanoa, että kansalaisille taatun korkean elintason kääntöpuolella on poliittisten oikeuksien rajoitukset. (Freedom House 2015).

### 3.5 Talous ja kauppapolitiikka

Arabiemiraattien bruttokansantuote oli vuonna 2014 mukaan yli 400 miljardia USD ja kasvu on ollut viime vuosina muutaman prosentin paikkeilla. Suurin osa BKT:stä muodostuu viennistä ja tärkeimmät vientituotteet ovat öljy ja maakaasu. Toimialoittain teollisuuden osuus on n. 59 % ja palveluiden n. 40 %. (Central Intelligence Agency 2015).

Arabiemiraattien kauppapolitiikka on suhteellisen vapaata. Pääoman ja voittojen siirroille ei ole rajoitteita ja tariffit ovat yleisesti alhaisia. Maassa on lisäksi useita vapaakauppa-alueita. Maailmanpankin kaupankäynnin helppoutta koskevassa 189 maan vertailussa (Doing business 2015) Arabiemiraatit oli sijalla 22. ja sijoittui korkeammalle kuin moni Euroopan maa. Myös Heritage-instituutin vapaan talouden asteikolla Arabiemiraatit sijoittui suunnilleen yhtä korkealle. (Reasons for doing business in the UAE 2015).

Taloutta yritetään monipuolistaa ja öljyteollisuuden osuutta bruttokansantuotteesta pienentää tulevina vuosina alle 10 prosenttiin. Hallitus on tehnyt suuria investointeja useilla sektoreilla tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Maan kauppapolitiikkaan ja lakeihin on tekeillä muutoksia ja helpotuksia ulkomaisten investointien määrän kasvattamiseksi. Tällä hetkellä yritysten ulkomaalaisomistus on rajattu 49 prosenttiin. Maassa on kuitenkin useita verovapaita vapaakauppa-alueita, joissa ulkomaalaiset voivat omistaa 100 % yrityksistä. Tekeillä on laki, joka sallisi täyden ulkomaalaisomistuksen tietyillä hallituksen määrittelemillä strategisilla sektoreilla myös vapaakauppa-alueen ulkopuolella. (Bouyamourn 2015).

Arabiemiraatit kuuluu Persianlahden arabimaiden yhteistyöneuvostoon (GCC) ja muodostaa yhteismarkkinat muiden GCC-jäsenmaiden kanssa. GCC:llä on vapaakauppasopimuksia eri maiden ja yhteisöjen kanssa ja neuvottelut EU:n kanssa ovat kesken. (Trenwith 2015).

## 4 KULTTUURI

Kulttuurille on useita erilaisia määritelmiä. Professori John Bodley listasi kirjassaan *Cultural Anthropology: Tribes, States and the Global System* niistä joitakin:

1. Ajankohtainen/paikallinen: Kulttuuri koostuu kaikesta, jotka voidaan kategoroida, kuten esim. sosiaalinen järjestelmä, uskonto tai talous.
2. Historiallinen: Kulttuuri on sosiaalinen perintö ja tapa, joka siirtyy sukupolvelta toiselle.
3. Behavioraalinen: Kulttuuri on jaettu ja opittu käyttäytymismalli, elämäntapa.
4. Normatiivinen: Kulttuuri on aatteita, arvoja ja sääntöjä.
5. Käytännöllinen: Kulttuuri on tapa, millä ihmiset ratkovat ongelmia, sopeutuvat ympäristöön ja elävät yhdessä.
6. Mentaalinen: Kulttuuri on aatteiden ja opittujen tapojen kompleksi, jotka rajoittavat impulsseja ja erottavat ihmiset eläimistä.
7. Rakenteellinen: Kulttuuri koostuu kaavamaisista ja toisiinsa liittyvistä aatteista, symboleista ja käytösmalleista.
8. Symbolinen: Kulttuuri koostuu mielivaltaisesti annetuista määritelmistä, jotka yhteisö jakaa.

Kulttuurin siis voi tiivistää olevan tietyn yhteisön jakamat arvot, säännöt, normit, symbolit, opitut uskomukset ja tavat. (John Bodley on Culture 1994).

### 4.1 Kulttuurin ulottuvuudet

Professori Geert Hofstede on tutkinut työnteon arvoja ja vallitsevan kulttuurin vaikutusta niihin. Tämän tutkimuksen pohjalta kulttuuri on jaettu kuuteen eri ulottuvuuteen:

1. Valtaetäisyys

2. Individualismi
3. Maskuliinisuus
4. Epävarmuuden välttäminen
5. Pitkän aikavälin suuntautuminen
6. Nautinnon tavoittelu

Hofsteden menetelmällä valtion kansallisen kulttuurin ulottuvuuksia mitataan asteikolla, jonka laajuus on nolasta sataan. (Hofstede 2015).

Arabiemiraattien kulttuuria on tutkittu tämän menetelmän mukaan, ja sille on annettu arvot valtaetäisyydestä, individualismista, maskuliinisuudesta ja epävarmuuden välttämistä.

#### 4.1.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys kertoo tasa-arvosta, yleisestä asenteesta tasa-arvoa kohtaan ja päätöksenteon järjestäytymisestä yhteiskunnassa. Pienen valtaetäisyyden maissa tasa-arvoa arvostetaan yksilöiden välillä sekä myös laajemmin yhteiskunnassa. Suuren valtaetäisyyden maissa eriarvoisuutta pidetään luonnollisena järjestyksenä. Vähempiosaiset hyväksyvät vallan epätasaisen jakaantumisen ja hierarkian jokaisen ihmisen luonnollisena osana elämässä.

Arabiemiraateissa on suuri valtaetäisyys, joten yhteiskunnassa ja organisaatioissa hyväksytään hierarkinen järjestys ilman sen kummempia perusteluja tai oikeutusta. Yritysmaailmassa tämä näkyy yleensä vallankäytön ja johtamisen vahvana keskittämisenä, jolloin alaiset odottavat käskyjä ylemmiltään. Johtajaa tulee kunnioittaa ja hänellä on oikeus erilaisiin etuihin ja statussymboleihin. Ideaali johtaja on lempeä, mutta autoritäärinen.

Arabiemiraattien pisteet valtaetäisyydessä on 90, kun taas vertailukohtana Suomen valtaetäisyys on 33. (Hofstede 2015).

#### 4.1.2 Individualismi

Individualismi kuvaa sitä tasoa, kuinka riippuvaisia yksilöt ovat toisistaan organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa,

määrittelee henkilö itsensä yksilönä vai ryhmän jäsenenä; toimitaanko ja tehdäänkö päätökset itsenäisesti, vai kollektiivisesti. Alhaisen individualismin maissa identiteetti määritellään usein oman ryhmän mukaan, päätökset tehdään oman ryhmän hyötyä ajatellen, lojaalius on tärkeää ja keskinäiset suhteet ovat asioiden hoitamista tärkeämmät. Korkean individualismin maissa yksilö huolehtii oman ja ydinperheensä tarpeista, tekee päätökset omien henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan tavoitellen omaa hyötyä ja saavutuksia.

Arabiemiraatit on kollektiivinen yhteiskunta. Pitkäaikainen sitoutuminen ja lojaalius omaan ryhmään on tärkeää, ja se näkyy yksilön suhteessa omaan sukuun sekä ystäväpiiriään kohtaan. Suhteet ovat tärkeitä ja lojaalius pistetään monen yhteiskunnallisen säännön eteen, ja tämä näkyy myös työpaikan kulttuurissa. Kasvojen menetys muiden edessä on suuri nöyryytys. Jokaiselle Arabiemiraateissa tai muissa Persianlahden maissa aikaa viettäneille käsite "wasta" on varmasti tuttu. Tämä tarkoittaa työpaikan/ylennyksen tai aseman saamista suhteilla, ja on erittäin yleistä alueen maissa.

Arabiemiraattien pisteet individualismissa on 25, kun taas vertailukohtana Suomen pisteet ovat 63. (Hofstede 2015).

#### 4.1.3 Maskuliinisuus

Maskuliinisuudella tarkoitetaan ns. kovia arvoja; kunnianhimoa, kilpailua, saavutuksia ja menestystä. Alhainen maskuliinisuus eli feminiinisyys kuvaa pehmeitä arvoja, muista huolehtimista ja elämänlaatua. Tämän voi määrittellä yksinkertaisesti: motivoiko yksilöä materiaalistien saavutusten tavoittelemiseen vai nauttiminen siitä mitä tekee? Yritysmaailmassa maskuliininen johtaja on päättäväinen ja jämäkän itsevarma, kun taas femiininen johtaja on intuitiivinen ja tähtää yhteisymmärrykseen.

Tässä Arabiemiraatit sijoittuu asteikon puoliväliin pisteillä 50, eli yhteiskunnassa on sekä maskuliinisia että feminiinisiä piirteitä. Suomi saa arvon 26. (Hofstede 2015).



#### 4.1.4 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen kuvaa sitä, kuinka ihmiset suhtautuvat ja reagoivat jatkuviin muutoksiin. Tähän on vahvasti sidoksissa kynnys riskinottoon.

Tuntevatko ihmiset tulevaisuuden ja epävarmuuden uhkana ja kuinka pitkälle he menevät suojatakseen itseään ja kulttuuriaan epävarmuuden tilalta ja muutoksilta? Korkean asteen maat yrittävät suojatua epävarmuudelta vastustamalla muutosta ja erilaisuutta, eikä uusia ideoita suvaita helposti.

Alhaisen asteen maissa riskinsietokyky on korkea, niissä sopeudutaan uusiin tilanteisiin ja ollaan vastaanottavaisia uusille käytännöille ja ideoille.

Arabiemiraatit ovat tässä melko korkealla, pisteet ovat 80. Vertailuna Suomella on 59 pistettä. (Hofstede 2015).

#### 4.1.5 Pitkän aikavälin suuntautuminen ja nautinnon tavoittelu

Hofsteden taulukossa Arabiemiraateille ei ole annettu pisteitä pitkän aikavälin suuntautumisessa ja nautinnon tavoittelussa. Kuitenkin saman kaltaisesta kulttuuriperimästä ja sosiaalisesta järjestelmästä voisi olettaa, että Arabiemiraattien luvut ovat suhteellisen lähellä Saudi-Arabian lukuja. Neljässä muussa kulttuurin ulottuvuudessa Arabiemiraattien ja Saudi-Arabian luvut ovat lähes samankaltaiset.

Saudi-Arabiassa pitkän aikavälin suuntautuminen on 36, joka tarkoittaa normatiivista ja perinteitä arvostavaa suhtautumista tulevaisuuden ja muutosten haasteissa. Asiat hoidetaan usein lyhyen tähtäimen päämäärien saavuttamiseksi pidemmän aikavälin tarpeiden kustannuksella ja pitäen kiinni omista arvoista. Tämän vastakohta on pragmatismi. Suomen pisteet ovat 38.

Nautinnon tavoittelu taas tarkoittaa, miten lapsia opetetaan sopeutumaan yhteiskuntaan. Mihin asti kontrolloidaan impulsiivisia haluja pohjautuen kasvatukseen? Saudi-Arabian luku on tässä 52, joten se on puolessa välissä eikä selkeää taipumusta ole kumpaankaan suuntaan. Suomelle on annettu pisteet 57. (Hofstede 2015).

## 4.2 Kulttuurintuntemuksen käytännöllisyys

Kun tutkitaan kulttuurin vaikutusta ryhmään, täytyy yleistää ja tukeutua todennäköisyyksiin, sillä joka tilanteeseen sopivaa tieteellistä varmuutta ei voida saada. Jokaisesta ihmisryhmästä löytyy aina joitakin, joiden kohdalla yleistyksiset eivät päde. Tavallisesti ihmisluonto noudattaa kuitenkin tietyssä määrin ympäristölleen ominaisia arvoja ja normeja, joten turvallinen oletusarvo on kunnioittaa niitä tutustuesssa uuteen ihmiseen. (Al-Omari 2008, 1-6).

## 4.3 Arabiarvot

Arabiarvot voidaan yleistää tiivistää seuraavalla tavalla: Lojaalius omaa perhettä kohtaan menee yksilön halujen edelle. Ihminen edustaa käytöksellään ja teoillaan itsensä lisäksi myös yhteisöään ja sen kunniaa. Kunnia ja hyvä maine ovat erittäin tärkeitä ja niiden suojelemiseksi mennään hyvinkin pitkälle. Yksilön statuksen tärkein määrittäjä on hänen perhetaustansa ja yhteiskuntaluokkansa. Arabit ovat konservatiivisia, uskonnollisia ja fatalistisia. Arabit ovat hyvin ylpeitä kielestään, uskonnostaan ja historiastaan. (Nydell 2012, 3-4).

## 4.4 Arabiemiraattilaisten tausta

Emiraattilaiset ovat taustaltaan beduiineja, jotka olivat jakautuneet heimojen mukaan ja kasvattivat eläimiä muuttaen veden ja ravinnon perässä. Kova elämä aavikolla edellytti yhteisten käytäntöjen ja lakien noudattamista. Tämä jätti jälkensä paikalliseen kulttuuriin, ja vielä tänäkin päivänä aavikon tapoihin perustuvat arvot ovat vahvasti näkyvillä. (Coccheti 2008, 76).

### 4.4.1 Lojaalius

Aavikon vaativissa olosuhteissa selviäminen vaati vahvaa yhteisöä ja ryhmäkeskeisyyttä. Lojaalius on erittäin vahva laajennettua perhettä kohtaan. Oman suvun intressit menevät yksilön etujen ja halujen edelle. Suku tuo fyysisen, henkisen ja materiaalsen turvan, ja sukulaisten velvollisuus on tukea

ja puolustaa toisiaan. Hyvämaineinen suku myös takaa yksilölle arvostusta ja parempia mahdollisuuksia yhteiskunnassa. Tämä ryhmäkeskeisyys tarkoittaa sitä, että yksilön toiminta ja käytös tuo kollektiivisesti häpeää tai kunniaa suvulleen. Arabille kunnia ja kasvojen menetys ovat vakavia asioita. Liike-elämässä arabin kanssa toimiessa tulee ymmärtää, että perheveloitteet saattavat toisinaan mennä työvelvoitteiden edelle. (Nydell 2012, 63-64).

#### 4.4.2 Aikakäsitys

Arabiemiraateissa aikakäsitys on paljon leväperäisempi kuin Suomessa, eikä täsmällisyyttä pidetä samanlaisena hyveenä, vaan ajan käsite on joustava. Tilaisuuksilla ja tapaamisilla ei ole välttämättä tarkkaan määriteltyä alkamis- tai loppumisaikaa ja on tavallista, että vieraat eivät saavu odotettuun aikaan. Myöhästyminen ei ole epäkunnioituksen merkki. Aikataulut ja asetetut määräajat venyvät usein varsinkin pitkäkestoisissa projekteissa. (Nydell 2012, 49-50).

Suomeen verrattuna hyvin erilainen aikakäsitys on peräisin beduiinielämän muovaamasta mentaliteetista, jossa tärkeintä oli nykyhetki, sekä uskosta kohtaloon – Jumala yksin hallitsee aikaa ja tapahtumia. Tulevaisuudessa tapahtuvista asioista puhutaan liitteen ”inshallah –jos Luoja suo” kanssa. Sana ”huomenna” ei tarkoita välttämättä huomista, vaan ennemminkin tulevia lähipäiviä. Täsmällisyys ei ole kovin tärkeä luonteenpiirre arabien kesken, mutta kohteliaisuus, joustavuus ja kärsivällisyys nähdään erittäin tärkeitä. Tämän vuoksi kärsimättömyyttä tai ärtymystä ei tulisi näyttää, vaikka asiat eivät tapahtuisikaan sovittuun aikaan. Arabia ei tulisi painostaa tekemään jotakin tai antamaan vastaus tiettyyn aikarajaan mennessä. Todennäköisesti tämä nähdään töykeänä eleenä, ja lopputulos voi olla koko asian peruuntuminen tämän vaatimuksen vuoksi. (Coccheti 2008, 83-84).

#### 4.4.3 Tunteiden näyttäminen

Arabiemiraattilainen ei anna negatiivisten tunteiden näkyä kasvoillaan, sillä surun, loukkaantuneisuuden tai vihan ilmaiseminen on häpeällistä. Varsinkin liikeneuvottelussa on tärkeää, että kokonaistilannetta osataan tulkita, sillä

vastapuolen negatiivista suhtautuminen tai loukkaantuminen ei välttämättä näy kasvoissa. (Coccti 2008, 79).

#### 4.4.4 Vieraanvaraisuus ja anteliaisuus

Maan tärkeimpiä ja kunnioitetuimpia arvoja, jotka pohjautuvat beduiinitaustaan sekä islamiin, ovat vieraanvaraisuus ja anteliaisuus. Aavikolla matkustavat eivät olisi selvinneet ilman vieraanvaraisuutta. Vieras otettiin vastaan, vaikka vieras ja hänen tarkoituseränsä olisivat tuntemattomat. Isännällä on velvollisuus tarjota nukkumapaikka ja ruoka vieraalleen ainakin kolmeksi päiväksi. Vieraalle tarjotaan parasta saatavilla olevaa, vaikka sen jälkeen koti jäisi ilman ruokaa.

Vieraanvaraisuus ja anteliaisuus pääsevät kunnolla esiin suurissa tapahtumissa, esimerkiksi häissä. Juhlat ovat suuria ja ylenpalttisia. Niihin kutsutaan kaikki tuttavat ja myös kutsumattomat ja tuntemattomat vieraat otetaan vastaan ja päästetään mukaan syömään ja juhlimaan. Anteliaisuus on myös tärkeä hyve, ja yksi islamin viidestä peruspilarista on Zakah eli vuosittain hyväntekeväisyyteen annettava almuvero, jonka suuruus on 2,5 % omaisuudesta. Ramadan-paastokuukauden aikana on tavallista, että moskeijoissa tarjotaan ilmaisia aterioita paastonrikkomisaikaan kaikille halukkaille ja usein tämän maksavat yksityiset henkilöt.

Ystävyysuhteessa arabimiraattilaisen kanssa anteliaisuus näkyy kaikessa kanssakäynnissä: ystäviä kutsutaan vierailulle tai kodin ulkopuolisiin huvituksiin ja heille annetaan lahjoja, joista kieltäytyminen on epäkohteliasta. Liikesuhteessa tämä saattaa asettaa toisinaan suomalaisen hankalaan asemaan, sillä Suomessa tätä voitaisiin pitää lahjomisena. (Coccti 2008, 76-79).

#### 4.4.5 Fatalismi

Beduiinielämään perustuu myös fatalismi, joka tarkoittaa, että arabi uskoo vahvasti kohtaloon. Jokainen tapahtuva asia on tarkoituksellinen ja

väistämätön. Ihmisen vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, ja Jumala hallitsee ympäristöä ja tapahtumia. Asioiden suunnitteluun ja organisointiin suhtaudutaan tästä syystä paljon rennommin kuin Suomessa ja muutokset otetaan tyynesti vastaan, sillä ne ovat Jumalan tahto. Tämä mentaliteetti vaikuttaa myös siihen, että hierarkiat ovat itsestään selviä ja luonnollisia järjestyksiä. (Käri-Zein 2003, 76-77).

#### 4.5 Uskonnon merkitys

Arabiemiraattien virallinen uskonto on islam, ja maan väestöstä valtaosa on muslimeita. Uskonnolla ja sen arvoilla on tärkeä osa yhteiskunnassa, ja ne näkyvät jollain tasolla lähes joka asiassa. Arabiemiraattien lait, koulutus ja monet käytännöt perustuvat islamiin. Arkielämässä ihmisten tavoissa, pukeutumisessa ja jopa puheessa uskonto on koko ajan esillä. Islam ei ole pelkkä uskonto, vaan elämäntapa.

Uskonto näkyy kaikkialla. Arabiemiraattilainen käyttää puheessa toistuvasti uskonnollisia fraaseja ja viittaa Jumalaan. Rukouskutsut kuuluvat jokaisesta moskeijasta viisi kertaa päivässä, jolloin virastoissa ja liikkeissä työntekijät saattavat poistua rukoilemaan keskeyttäen asioiden hoidon hetkeksi. Päivittäiset rukoushetket rytmittävät päivää ja tapaamisia sovitaan usein niiden ympärille. Viikonloppu alkaa perjantaista, jolloin suuri osa muslimeista osallistuu päivällä perjantairukoukseen moskeijoissa.

Islam on erittäin tärkeä monelle arabiemiraattilaiselle, joten ulkomaalaisen tulisi olla erityisen hienovarainen ja kunnioittava uskonnosta puhuttaessa. Myös julkisessa käytöksessä tulisi ottaa islamin normit huomioon, ettei loukkaisi paikallisia. Arabiemiraattilaiset kunnioittavat myös muita uskontoja ja arvostavat uskonnollista hurskautta. Ateismi saattaa herättää ihmetystä ja johtaa kunnioituksen menetykseen paikallisen silmissä, joten omaa uskonottomuutta ei ulkomaalaisen kannata mainita. Arabiemiraateissa suvaitaan uskontoja ja eri yhteisöillä on omat temppelinsä ja kirkkonsa, mutta muuhun uskontoon kuin islamiin kääntymisen yritys tai uskonnollisen materiaalin levittäminen on Arabiemiraateissa tuomittava rikos. Ei-muslimi ei

saa vierailta moskeijassa, paitsi erikseen järjestetyillä kierroksilla. (Coccheti 2008, 48-53).

#### 4.5.1 Ramadan

Yksi islamin viidestä pilarista on paastoaminen auringonnoususta auringonlaskuun vuosittaisen Ramadan-kuukauden ajan. Päiväsaikaan muslimi ei saa nauttia ruokaa, juomaa tai polttaa tupakkaa. Ramadan-paastokuukausi vaikuttaa myös ei-muslimin arkeen Arabiemiraateissa. Ravintolat ja jotkut kaupat ovat kiinni päiväsaikaan ja aukeavat vasta auringonlaskun eli paaston rikkomisen aikaan. Päivisin kaduilla näkyy vain vähän ihmisiä, mutta iltaisin auringonlaskun jälkeen ulkona käy vilinä ja monet ravintolat sekä kaupat ovat auki läpi yön. (Käri-Zein 2003, 68).

Hotellien baarit ovat suljettuja koko kuukauden. Koulu- ja työpäivät ovat lyhyempiä kuin normaalisti ja ihmiset työskentelevät kevyemmin ja kuin tavallisesti. Myös työpäivän ajankohta saattaa muuttua varhaiseen aamuun ja myöhäiseen iltaan. Auringonlaskun jälkeen perheet ja ystävät kokoontuvat yhdessä syömään ja moskeijoissa rukoillaan erityinen, tavallista rukousta pidempään kestävä Tarawih-rukous, johon suuri osa emiraattilaisista osallistuu. Ramadanin päättää suuri, useita päiviä kestävä Eid-juhla. Ulkomaalaisen kannattaa käyttäytyä erityisen hienovaraisesti Ramadanin aikaan, sillä julkisille arvojen ja normien rikkomuksille on paljon pienempi toleranssi kuin normaalisti. Ei kannata myöskään syödä ja juoda julkisesti päiväsaikaan, sillä sitä saatetaan pitää epäkohteliaana. (Coccheti 2008, 55-57).

## 5 LIIKETOIMINTAKULTTUURI

Arabiemiraateissa on hyvin erilainen liiketoimintakulttuuri kuin Suomessa. Yritykset ovat hierarkisempia, ja toimistojen ilmapiiri on paljon rennompi ja hidastempoisempi. Henkilökohtaisilla suhteilla on suurempi merkitys kuin Suomessa, eikä yksityis- ja työelämää erotella niin selkeästi.

## 5.1 Yrityskulttuuri

Arabiemiraateissa tavallinen työviikko on sunnuntaista torstaihin, perjantai on muslimien pyhäpäivä ja siten myös vapaapäivä.

Yritysten hierarkia on jäykkä, autoritäärinen ja keskitetty. Lähi-idän maiden johtamiskulttuurissa tehokkaalla johtajalla tulee olla ominaispiirteinä arvostettu sosiaalinen status ja kyky säilyttää kasvonsa. Statuksen tulee näkyä johtajassa ja sitä tulee kunnioittaa. (Northouse 2007, 321).

Ikä, varallisuus ja perhetausta ovat statuksen perusta, ei niinkään saavutukset.

Yrityksen hierarkia tulee tuntea, eikä omaa asemaansa ylittää. Päätökset tulevat ylhäältä ja alaisen tehtävä on noudattaa käskyjä, ei käyttää omaaloitteisuutta. Hyvä johtaja kääntää alaisiaan, mutta on samalla lempeä ja huolehtivainen. Monet yritykset ovat perheen ympärille rakennettuja ja nepotistisia. Yrityksen huipulla suositaan kollektiivista päätöksentekoa ja konsensusta, mutta lopullisen sanan sanoo yrityksen johtaja. (Arab Management Style 2015).

Toimistolla kohteliaisuus ja hyvä käytös ovat olennainen osa työpaikkaetikettiä. Työkaveria tervehditään jopa useita kertoja päivässä ja kysellään kuulumisia. Suomessa on toisinaan tavallista, että tervehtimisen jälkeen työkaverit eivät kiinnitä paljon huomiota toisiinsa keskittyen omiin asioihinsa ja kiireisiinsä, mutta arabien keskuudessa tällainen saattaa näyttää huonolta käytökseltä. On tavallista, että esimies kehuu alaistaan osoittaakseen, että tämän panos työpaikalla on arvostettu ja ilman kehuja alainen saattaa kokea, ettei hänen työpanoksensa ole riittävä.

Jos tuodaan oma lounas tai naposteltavaa työpaikalle, siitä pitäisi tarjota myös toisille tai ainakin sanoa, että muut ovat tervetulleita liittymään seuraan. Tämä kutsu kuuluu perusetikettiin, jos joku alkaa syömään toisten seurassa, vaikka kutsutut kieltäytyisivätkin. (Nydell 2012, 11-13).

## 5.2 Liikesuhteet

Bisnesmaailmassa henkilökohtainen suhde on todella tärkeä. Arabille ei ole luontaista rajoittaa ihmissuhdetta vain työhön liittyväksi, vaan bisneskumppani

on samalla myös henkilökohtainen tuttava. Bisnekseen liittyvissä keskusteluissa ei mennä suoraan asiaan, vaan vaihdetaan kuulumisia ja jutellaan niitä näitä. Bisneskumppanin kanssa yhdistetään työ ja huvi; on tärkeää olla rento, kärsivällinen ja sosiaalinen. Mitä syvemmäksi suhde kehittyy, sen parempi ja tuottavampi liikesuhteesta myös tulee, sillä arabi suosii usein henkilökohtaista ystäväänsä muihin kilpailijoihin nähden. (Nydell 2012, 10-11).

### 5.3 Suunnitteluprosessit

Suunnitteluprosesseissa henkilökohtaiset suhteet koristuvat erityisesti. Kun Suomessa ollaan totuttu tarkkaan suunnitelmaan, jonka jälkeen kaikille osapuolille on selvää mitä tullaan tekemään ja siitä pidetään kiinni, niin arabille taas suunnitelma on ennemminkin aikomus, johon tulevat muutokset otetaan tyynesti vastaan. Suunnitelma jätetään usein myös suurpiirteiseksi ja sen yksityiskohdat jäävät avoimeksi, jolloin käytännön toteutusvaihe vaatii jatkuvia tapaamisia ja neuvotteluja. (Käri-Zein 2003, 119).

### 5.4 Pukeutuminen

Arabiemiraateissa pukeutuminen on tärkeää ja viestii ihmisen statuksesta ja vauraudesta. Länsimaalaisen olisi hyvä pukeutua tyylikkäästi, mutta konservatiivisesti. Vaikka Arabiemiraateissa on rennompi ja vapaamielisempi suhtautuminen länsimaalaisten pukeutumiseen kun monessa naapurimaassa, niin miehen sekä naisen pukujen tulisi olla tarpeeksi peittävät. Tämä viestii kunnioituksesta paikallista kulttuuria kohtaan. Miehen tulisi käyttää pitkiä housuja ja peittää olkapäänsä. Naisen tulisi käyttää jalat ja käsivarret peittäviä vaatteita, joissa kaula-aukko on korkealla. Varsinkin Ramadan-kuukauden aikana konservatiivinen pukeutuminen on tärkeää, sillä silloin toleranssi paljastavalle pukeutumiselle on pienempi kuin normaalisti.

Bisnestapaamisella miehelle sopiva pukeutuminen on suorat housut, kauluspaita, solmio ja takki. Naisilla bisnesasu voi olla samanlainen kuin länsimaissakin käytetään, kunhan se vain on tarpeeksi peittävä eikä kovin tiukka. Monessa työpaikassa on tietty pukukoodi, jota tulee seurata.



Moskeijavierailulla kengät tulee ottaa pois. Tämän lisäksi naisella tulisi olla mukana huivi. (Bolduc 2014; Cocceti 2008, 198).

## 6 KOMMUNIKOINTI

Arabiemiraateissa on oraalinen traditio, kun taas Suomessa on kirjallinen traditio. Tämä näkyy hyvin erilaisessa puhekulttuurina. Suomessa on totuttu ytimekkääseen, harkittuun ja faktoihin perustuvaan puheeseen, jota seuraavat teot. Arabiemiraattilainen puhetapa taas on tähän verrattuna kiertelevä, intuitiivinen ja epälineaarinen. Faktat jätetään vähemmälle, ja puhe on täynnä kuvailevia tarinoita ja metaforia. Arabiemiraateissa on tapana toistella paljon samaa asiaa, ja arabi odottaa myös neuvottelun vastapuolelta toistamista, jotta vakuuttuisi asian merkityksestä. Asioiden konkreettisen hoitamisen aloittamista saattaa edeltää hyvinkin paljon puhetta ja keskusteluja, ennen kuin toimeen ryhdytään.

Arabit ovat hyvin ylpeitä kielestään, ja tähän perustuu arabin suuri arvostus runollisuutta ja taitavaa kielen käyttöä kohtaan. Arabiemiraateissa voidaan puhua vain puhumisen takia ja puhetavalla on vähintään yhtä suuri merkitys kuin puheen sisällöllä. (Cocchetti 2008, 183-185).

### 6.1 Sanallinen viestintä

Puheenkäytössä arvostetaan kaunopuheisuutta, kohteliaisuutta ja hienovaraisuutta. Suorasanainen puhe voi kuulostaa arabiemiraattilaisesta epäkohteliaalta ja moukkamaiselta. Arabiemiraattilainen puhuu tavalla, jota kulttuuria tuntematon voi toisinaan tulkita eri tavalla, kuin mikä puheen oikea tarkoitus on. Suora kieltäytyminen on arabille epäkohteliasta ja sanan ”ei” käyttö on harvinaista. Suorasanaisuutta välttämällä kukaan paikallaolija ei menetä kasvojaan. Puheen todellinen merkitys saadaan selville rivien välistä ja kontekstista. (Cocchetti 2008, 182-183).

Saattaa olla, että arabi tulkitsee länsimaalaisen puhetta omalla tavallaan, eikä hän myönnä, jos ei ymmärrä mitä tarkoitetaan. Tämän vuoksi tulisi varmistaa, että vastapuoli ymmärtää halutun tarkoituksen, joten samaa asiaa tulisi toistaa

eri tavoilla, kunnes tiedetään, että asia on molemmille selvä. (Al-Omari 2008, 47).

Hyvien sanojen käyttö ja positiivinen sävy on tärkeää ja sanojen merkitykset otetaan hyvin vakavasti. Arabiankielisessä puheessa käytetään erittäin paljon siunauksia ja hyvän toivotuksia, esimerkiksi sanan ”kiitos” tilalla voi toivoa Jumalan siunausta ja hyvää elämää toiselle. Kiro sanojen tai kirousten käyttö on arabille erittäin loukkaavaa ja moukkamaista. Arabille ei tulisi puhua negatiivisen sävyyn tulevaisuudesta, eikä spekuloida ja puhua kuolemasta, sairauksista, onnettomuuksista tai mistään huonosta mahdollisesta tapahtumasta. Puheessa näitä asioita vähätellään ja sävy pidetään positiivisena. Kateellisuutta ei myöskään tule osoittaa. Jos arabi esittelee omaisuuttaan tai perhettään, tulisi vastata tyyliin ”Jumala suojelemaan teitä kaikelta pahalta”, tai ”tuottakoon se sinulle iloa ja hyvää”, tms. (Nydell 2012, 94-96).

#### Kritiikin antaminen

Kritiikki tulee esittää epäsuorasti ja kevyesti, sillä se otetaan helposti henkilökohtaisesti. Kritiikkiin tulisi yhdistää positiivinen sanoma ja arvostuksenosoitus. Suorasanaisuus ja töksäytetysti esitetty kritiikki saatetaan kokea kunnioituksen puutteena ja johtaa kasvojen menetykseen. Kritiikki tulee aina esittää kahden kesken, eikä milloinkaan toisten edessä. Työntekijää ei myös koskaan tule pyytää tekemään työtä, joka ei kuulu hänen toimenkuvansa, tämä voidaan kokea halventavana. (Nydell 2012, 12-13).

## 6.2 Sanaton viestintä

Arabiemiraattilaiset kuuluvat korkean kontekstin kulttuuriin, eli sanoman todellinen merkitys välittyy ennemminkin kontekstin ymmärtämisen ja rivien välistä tulkinnan kautta kuin lausutuista sanoista. Tämän vuoksi kulttuurintuntemus on todella tärkeää. Jos näyttää siltä, että elekieli ja puhuttu sana ovat ristiriidassa keskenään, kannattaa luottaa enemmän elekieleen. (Al-Omari 2008, 101).

Oma elekieli arabiemiraattilaisen kanssa keskusteltaessa on myös tärkeää. Katsekontakti tulisi säilyttää koko keskustelun ajan, sillä poispäin katsominen saatetaan tulkita epärehellisyytenä tai kunnioituksen puutteena. Tervehtiessä tulisi nousta seisomaan ja istuessa ei saisi osoittaa jalkapohjallaan ketään päin, tämä on loukkaavaa arabille. Istuttaessa eteenpäin nojaaminen keskustelukumppaniin päin kertoo erityisestä kiinnostuksesta häntä kohtaan. Henkilökohtainen tila on hyvin pieni ja arabi saattaa koskea ja pitää kädestä kiinni. Läheisyyteen tulisi suhtautua luonnollisesti ja arvostavasti. (Al-Omari 2008, 101-104).

#### Kommunikointityyli

Arabin puhetyyli saattaa vaikuttaa suomalaisen silmin aggressiiviselta, sillä puhe on usein kovaäänistä ja elekieli vilkasta. Vakavuuteen saattaa arabi vastata hymyllä tai kevyellä naurulla, mutta tämä on hyvätahtoinen ele eikä sitä saa ottaa halventavana. (U.S.-U.A.E. Business Council 2015).

## 7 SUKUPUOLEN MERKITYS

Perinteisesti naisten rooli on ollut kotiäitinä ja Arabiemiraattien kulttuurissa sukupuolten erottelu on tavallista arkielämässä ja julkisissa oppilaitoksissa. Naisten asema on kuitenkin parantunut maan vaurastuessa ja kansainvälistyessä. Naisille on avautunut paljon uusia mahdollisuuksia ja naiset ovat yhä suuremmissa määrin astuneet työelämäänsä. Naiset ovat myös yleisesti ottaen hyvin koulutettuja. Lain edessä sukupuolet ovat samalla tasolla ja yleisesti ottaen miesten asema ei ole kovin paljon naisia korkeammalla taloudellisessa ja sosiaalisessa mielessä, varsinkaan verrattuna muihin alueen maihin. Naiset esimerkiksi omistavat paljon yrityksiä. Yritysten johdossa naisia on kuitenkin vähän. (United Arab Emirates Women in Culture, Business and Travel 2010, 1).

#### Ulkomaalaiset bisnesnaiset

Ammattimaisia liikeneaisia kunnioitetaan Arabiemiraateissa. Naisten tulisi varautua samoin kuten miestenkin, eli kärsivällisyyttä ja joustavuutta tulisi olla riittävästi. Miesten kanssa neuvotellessa naisen kannattaa odottaa, jos vastapuoli ojentaa kätensä, eikä itse tehdä aloitetta kättelyssä. Ulkomaalaiset naiset voivat käyttää länsimaalaisia bisnesvaatteita, mutta tulisi muistaa yleinen konservatiivisuus ja peittävyys. Jos pään ympärille on kiedottu huivi paikallisen kulttuurin kunnioituksen merkiksi, se saattaa tehdä erityisen vaikutuksen. On tärkeää käyttäytyä konservatiivisesti ja ammattimaisesti kunnioituksen saamiseksi. (United Arab Emirates Women in Culture, Business and Travel 2010, 2-3).

Arabiemiraateissa on käytössä sukupuolten erottelu monessa paikassa, eli tulisi tottua siihen, että esimerkiksi kutsuilla miehet ovat keskenään ja naiset keskenään eri tiloissa. Vastakkaisen sukupuolen kanssa ei myöskään tulisi olla ”liikaa” tekemisissä, eli enemmän kuin on tarpeen. Jos nainen on Arabiemiraateissa kumppaninsa kanssa, julkisia hellyydenosoituksia ei tulisi näyttää ja esimerkiksi käsi kädessä kävelyäkin on parempi välttää.

## 8 BISNESSUHTEEN KÄYTÄNNÖT

Arabiemiraateissa on tietty etiketti, miten bisneskumppanin kanssa käyttäydytään. On tärkeää tutustua jo ennalta käytöskoodistoon ja käytäntöihin, sillä mentaliteetin tasolla arabiemiraattilainen ja suomalainen ovat hyvin erilaisia. Sopivaan moodiin pääseminen saattaa vaatia henkistä valmistautumista.

### 8.1 Ensiapaaminen ja esittäytyminen

Arabille status ja tittelit ovat tärkeitä, joten ne tulee ottaa huomioon tervehtiessä ja henkilöä puhuteltaessa. Sopivaa titteliä, kuten vaikkapa ”doctor”, ”sheikh”, tai ”engineer”, tulisi käyttää henkilön etunimen yhteydessä, sillä arabit puhuttelevat toisiaan etunimillä. Jos henkilöllä ei ole erityistä titteliä, voidaan käyttää esimerkiksi etuliitettä ”seyid” (herra) tai ”seyida” (rouva). Ryhmää tervehtiessä tulee ensin puhutella tärkeintä henkilöä ja osoittaa hänelle erityistä arvostusta koko tapaamisen ajan. Sama kunnioitus pätee

myös vanhempiin henkilöihin, eli heitäkin tervehditään ensin, tarjotaan ruoka/virvokkeet ensin ja kun he saapuvat paikalle nouseaan seisomaan. Käyntikortti ojennetaan ja otetaan vastaan oikealla kädellä. Suomalainen voi tehdä hyvän vaikutuksen, jos käyntikortin kääntöpuoli on painettu arabiaksi. (Bolduc 2014).

Tervehtimisessä kannattaa seurata vastapuolen aloitetta. Se saattaa olla pelkkä kättely tai sitten kättely yhdistettynä poskisuukkoihin.

Arabiemiraateissa on epäkohteliasta mennä suoraan asiaan, joten tapaaminen alkaa tervehtimis- ja kuulumistenvaihtorituaalilla. Kättely ja kuulumisten vaihto kestää kauan ja sisältää yleensä useita kysymyksiä, joita toistellaan, esimerkiksi ”mitä sinulle kuuluu”, ”miten terveytesi”, ”mitä perheelle kuuluu” jne. Kysymykset voinnista kannattaa pitää yleisellä tasolla, eikä mennä aivan henkilökohtaisuuksiin. Kuuluu hyviin tapoihin odottaa, että vastapuoli vetää ensin kätensä pois, ennen kuin oma käsi vedetään. Kättely on kevyt, eikä toisen kättä puristeta kuten Suomessa on tapana. Arabi saattaa myös johdattaa vierastaan kädestä pitäen ja tähän eleeseen ei tulisi vastata hämmentyneesti tai arastella, sillä käsi kädessä kävely saman sukupuolen kanssa on normaalia Arabiemiraateissa ja on merkki ystävydestä.

Yleisestikin koskettaminen keskustelun yhteydessä on tavallista.

Tervehtimistä seuraa yleensä vielä small-talk, joka saattaa kestää hyvinkin pitkään. Perheestä ja lasten määrästä voi kysyä yleisesti, mutta miehen ei tulisi koskaan kysyä toisen miehen perheen naispuolisista henkilöistä, kuten vaimosta ja tyttäristä.

Kun vastakkaisen sukupuolen edustaja esitellään, länsimaalaisen ei tulisi tehdä aloitetta kättelyssä, vaan odottaa, jos vastapuoli tarjoaa kättänsä, ja vasta sitten tarttua siihen. Vaihtoehto kättelylle voi olla oikean käden vieminen sydämen päälle sekä suullinen tervehdys ja hymy. Kättelyssä, kuten myös tavaroiden antamisessa ja ottamisessa sekä syömisessä on tärkeää käyttää oikeaa kättä, sillä vasenta kättä käytetään yleensä vessassa puhdistautumiseen ja likaisten asioiden hoitamiseen. Tämän vuoksi vasemman käden käyttäminen toisten kanssa on epäkunnioittavaa. (U.S.-U.A.E. Business Council. 2015).

Silmiin tulisi katsoa koko keskustelun ajan, vaikka se saattaakin tuntua länsimaalaisesta kiusalliselta, sillä Arabiemiraateissa katsekontakti kestää kauemmin ja on intensiivisempi kuin länsimaissa on tapana. Silmiin katsominen osoittaa sen, että on kiinnostunut toisesta ja toisaalta katseen väistäminen saattaa antaa paikalliselle epäluotettavan kuvan vastapuolesta. (Coccheti 2008, 184).

Henkilökohtainen tila on paljon pienempi kuin Suomessa, joten on tavallista, että vastapuoli saattaa tulla suomalaisen näkökulmasta aivan liian lähelle. Tätä ei pidä hätkähtää tai ottaa askelta taaksepäin, sillä epämukavuuden näyttäminen voi tuntua loukkaavalta arabista. Henkilökohtaisen tilan pienen huomaaminen myös julkisilla paikoilla, kuten vaikkapa hississä tai julkisilla matkustaessa, sillä muut saattavat tulla lähelle vaikka ympärilläkin olisi tilaa. (Nydell 2012, 25-27).

## 8.2 Neuvottelut ja kokoukset

Suomessa yleinen asenne on, että työ on vain työtä, kun taas arabille bisnes on henkilökohtaista ja suhteisiin perustuvaa. Tämä kannattaa pitää mielessä, jotta ymmärtää vastapuolta ja osaa kommunikoida ja toimia oikealla tavalla bisnesneuvottelussa. Liiketoimintaympäristöt ja asenteet ovat myös hyvin erilaisia Suomessa ja arabimaailmassa. Suomessa bisnesympäristö on hektinen ja aika on rahaa. Arabimaailmassa päinvastoin meno on rentoa ja kiireetöntä. Ensimmäinen tapaaminen saattaa olla vasta tutustumista varten, ja neuvottelut voivat venyä pitkiksi ja vaatia useita tapaamisia. Tapaamiseen suomalaisen kannattaa tulla ajoissa, vaikka vastapuolen myöhästyminen onkin tavallista. Arabi tietää länsimaalaisen säntillisyyden, ja siksi länsimaalaisen odotetaan olevan ajoissa. Tapaamisiin ei kannata varata kovin tiukkaa aikataulua, sillä niiden kesto on periaatteessa avoin. Neuvotteluita voi olla useita, ennen kuin tarvittavat asiat ollaan saatu sovittua, joten paluulennon ajankohtaan kannattaa jättää pelivaraa. Arabille suullinen sopimus on tärkeämpi kuin kirjallinen sopimus, ja tämä tulisi erityisesti muistaa myös omien lupauksen suhteen. Jos jotain on sovittu suullisesti, sen täytyy pitää.

Suomessa säännöt ovat yleisesti ihmissuhdetta tärkeämmät, kun taas arabimaailmassa ystävä menee sääntöjen edelle. Kilpailu on kovaa ja henkilökohtainen liikesuhde antaa edun kilpailijoihin nähden: sopimus laaditaan ennemminkin ystävyyspohjalta kuin paperilla olevien lukujen ja teorian perusteella. Ystävyys tarkoittaa toisen seurassa viihtymistä, mutta samalla myös toisen auttamista, joten mitä enemmän suhde syvenee, niin sen tärkeys tulisi osoittaa myönnytyksillä ja erityisillä eduilla. Ystävän pyynnöstä ei milloinkaan kieltäydytä. Vaikka pyyntöä ei voisi toteuttaa, tulisi kuitenkin antaa vastaus ja vaikutelma siitä, että yrittää parhaansa. (Al-Omari 2008, 159-163).

Kannattaa valmistautua jo etukäteen mentaalisesti, jotta osaa olla kärsivällinen neuvottelutilanteessa, joka on epälineaarinen ja paljon aikaa vievä. Missään tapauksessa ei saisi antaa negatiivisuuden ja ärtyneisyyden näkyä käytöksessä, teoissa tai puheissa. Neuvotteluissa tarjotaan virvokkeita ja niiden äärellä aikaa kuluu small-talkiin ja muihin keskusteluihin, mitkä eivät välttämättä liity käsiteltävään asiaan millään tavalla. Neuvottelun alkaessa keskeytykset ovat hyvin tavallisia; puhelimen soidessa siihen vastataan ja ulkopuolisia ihmisiä saattaa tulla neuvottelutiloihin juttelemaan ja hoitamaan muita asioita. Tällaisissa tapauksissa pitäisi olla kärsivällinen ja ymmärtää, että kyse on paikallisesta käytöskulttuurista, eikä tarkoitus ole loukata vierasta. Suomalaiselle harhailevat keskustelut saattavat tuntua ajantuhlaukselta, mutta ne ovat kuitenkin hyvin tärkeitä kokonaisuuden kannalta, sillä niiden avulla rakennetaan läheisempää suhdetta ja luottamusta. Tätä kautta liikesuhde rakentuu vieläkin vahvemmaksi. Ystävystymisen jälkeen kaupankäyntikin sujuu helpommin. Arabeilla on tinkiminen verissä, ja neuvottelut saattavat jatkua vaikka kuinka pitkään, jolloin länsimaalainen helposti väsyä ja antaa periksi. Pitäisi olla valmis tekemään sopimus alennettuun, ystävälle tarjottavaan hintaan. (Käri-Zein 2003, 115-119).

Neuvottelussa emiraattilaisen kanssa tulisi esiintyä ja puhua rauhallisesti ja olla aina kärsivällinen. Puheen tulisi olla kohteliasta, ja tulisi pitää mielessä, ettei sano mitään, mikä voisi johtaa vastapuolen kasvojen menetykseen. Kieltäviä vastauksia tulisi välttää ja korvata ne mielummin vaikka ”inshallah, katsotaan” ilmaisulla. On tärkeää olla koko ajan positiivinen, ystävällinen ja seurallinen. Asiat tulee esittää rakentavasti ja avoimesti neuvotellen, eikä tulisi

esittää vaatimuksia vaikkapa aikatauluun liittyen. Vaatiminen voi tuntua arabista työkeältä. (Coccheti 2008, 196-198).

Neuvotteluissa tarjotaan usein virvokkeita, näistä ei tulisi kieltäytyä. Kun ei haluta enää juoda, voi kupin jättää koskematta eteensä.

### 8.3 Wasta

Wasta on tuttu käsite jokaiselle arabimaassa aikaa viettäneelle ja tarkoittaa välikättä tai linkkiä. Suhteen avulla monet mahdollisuudet avautuvat; töitä ja avoimia projekteja löytää paljon helpommin, kun on henkilökohtainen linkki, joka tuntee paljon ihmisiä. Edellytykset sopimuksen saamiseen ovat myös paljon paremmat kun päättäjän lähipiiristä löytyy suosittelija joka luo uskottavuutta. Joissakin tapauksissa saattaa olla niin, ettei ilman suosittelijaa pystytä edes muodostamaan kontaktia yritykseen alun alkaenkaan. Tämän vuoksi on hyvä luoda paljon suhteita henkilöihin, joilla on laajat sosiaaliset verkostot. Tärkeää on, että jos välikädellä on saatu kontakti yritykseen, tämä kontaktihenkilö tulisi pitää yrityksen kanssa toimiessa samana, sillä voi olla, että hänen henkilökohtainen suhteensa oli avain sopimukseen. Wastan voi myös palkata edustamaan omaa yritystään ja tämä on hyvä vaihtoehto monelle maahan laajentumassa olevalle yritykselle. Wastan apu saattaa olla erittäin arvokasta useissa mahdollisissa tilanteissa, esimerkiksi ristiriitojen ratkaisussa hyvä lähestymistapa saattaisi olla välikäden kautta kasvojen säilyttämiseksi. (Coccheti 2008, 196; Al-Omari 2008, 37).

### 8.4 Vapaamuotoiset tapaamiset ja liikelounaat

Vieraanvaraisuus on tärkeää Lähi-idässä ja arabin kutsusta ei tule kieltäytyä. Kannattaa itsekkin kutsua liiketuttava syömään, sillä vastavuoroinen tarjoaminen on hyvää käytöstä. Kun arabi kutsuu länsimaalaisen syömään, ruokaa tarjotaan runsaasti, sillä arabialainen vieraanvaraisuus edellyttää sitä. Samalla tavalla myös vastavuoroisessa kutsussa pitää huolehtia runsaasta tarjoilusta.

Kuten muissakin tapaamisissa, niin aikataulut eivät yleensä pidä liikelounaidenkaan yhteydessä. Jos kutsuttuja on useampia ja on sovittu tietty tapaamisaika, niin todennäköisesti vieraat tulevat myöhässä. Ruoan tarjoilu



myös venyy helposti ja tällaisiin tapaamisiin kannattaa varata reilusti aikaa. Jos päivällinen on ravintolassa, kutsuja maksaa kaikkien puolesta. Kun ystävykset menevät yhteistuumiin ravintolaan, syntyy yleensä kilpailu, kuka saa maksaa toisenkin puolesta. Suomen tapaa, jossa jokainen maksaa oman osuutensa, ei tunneta. Syödessä ja juodessa tulee käyttää oikeaa kättä. Istuessa jalkojen tulee olla niin, etteivät jalkapohjat osoita ketään toista päin. Arabin kotiin kutsuttuna ei kannata ihastella liikaa jotain tiettyä esinettä, sillä arabin vieraanvaraisuus voi edellyttää esineen antamista ihailijalle. (Käri-Zein 2003, 101-102).

Arabian kotiin kutsutun on hyvä viedä mukanaan jokin tuliainen, esimerkiksi leivonnaisia tai makeisia, joita ostetaan kilomääräisesti. Yksi kilo on sopiva määrä. Kengät poistetaan jalasta sisään mentäessä. Arabi tarjoaa paljon ruokaa, joten vastavuoroisessa kutsussa myös hänelle tulisi tarjota paljon ruokaa. Kun ruoka on syöty, kuuluu kohteliaisuuteen yrittää tarjota lisää vielä joitakin kertoja. Ruoan jälkeen tarjotaan teetä tai kahvia makeisten ja leivonnaisten kera ja istutaan juttelemassa. Vaikka aika kävisi myöhäiseksi, vieraita ei tulisi pyytää poistumaan tai vihjata mitään siihen liittyvää, vaan antaa lähteä omalla ajallaan. Kun vieras on lähdössä, on kohteliasta saattaa hänet vähintään ovelle asti. (Nydell 2012, 52-54).

## 8.5 Liikelahjat

Liikelahjat eivät ole varsinkaan liikesuhteen alussa välttämättömiä, mutta ne ovat aina hyvä suhdetta syventävä keino, jota arvostetaan ja joka tekee hyvän vaikutuksen. Annettavan lahjan tulisi olla korkealaatuinen ja yksilöllinen, vaikka sellaisen löytäminen saattaakin olla hankalaa, sillä Arabiemiraateista löytyy lähes mitä vain. Arabin antama lahja tulisi ottaa vastaan, sillä kieltäytyminen on loukkaavaa. Lahjat annetaan ja otetaan vastaan joko oikealla kädellä tai sitten molemmilla käsillä. Lahjaa ei yleensä avata antajan edessä. (United Arab Emirates Society and Culture Complete Report 2010, 1).

Naisen tulisi antaa lahja naiselle, tai sitten lahjan voidaan sanoa olevan naisen lähettämä.

## Sopimattomat lahjat

Lahjaksi ei tulisi koskaan antaa alkoholia, sikaa tai verta sisältävää ruokaa, eikä siannahasta tehtyjä esineitä, kuten ei myöskään veitsiä tai koiraan liittyviä esineitä. Miehellä ei anneta kultaa tai silkkiä, sillä niitä käyttävät vain naiset. Ei ole myöskään sopivaa antaa lahjaa toisen miehen vaimolle. Veistoksia tai ihmistä esittäviä maalauksia kannattaa myös välttää, jos vastaanottajaa ei tunne hyvin, sillä uskonnolliset ihmiset eivät pidä esillä ihmistä esittävää taidetta. (United Arab Emirates Society and Culture Complete Report 2010, 1).

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Arabiemiraattien tarjoama potentiaali suomalaisyrityksille on ilmeinen ja Lähi-itään laajentumista harkitsevalle yritykselle maan bisnesmyönteinen liiketoimintaympäristö on helppo väylä alueelle. Suomalaisyritykset ovat tottuneet markkinoimaan itseään luottamalla oman tuotteensa laatuun ja tekemään vaikutuksen esittelemällä sen ominaisuudet. Tämä ei ole optimaalisin tapa monessa maassa, joissa on totuttu asioimaan ihmisten ja liikesuhteiden kautta, ei tuijottamalla lukuja ja teknisiä tietoja paperilla. Tämä asiakkeskeisyys saattaa koitua suomalaisyrityksen edustajan ongelmaksi Arabiemiraatteihin suuntautuessa.

Suomalaisessa bisneskulttuurissa aika on rahaa, suunnitelmista pidetään tiukasti kiinni ja ihmiset ovat tehtäväsuuntautuneita. Työ ja vapaa-aika erotetaan toisistaan. Arabiemiraatteihin mentäessä tulee muuttaa mentaliteettiaan lähes päinvastaiseksi, ja suomalaiseen tyyliin tottuneelta vaaditaan tähän sopeutumiseen paljon kärsivällisyyttä. Pitää muuttaa työhön liittyvää ajatusmaailmaa. Työnteko on samalla myös henkilökohtaista ja ihmissuhteiden hoitamista. Toisaalta suomalaisten täsmällisyyttä, rehellisyyttä, asioiden loppuun asti viemistä ja huolellista hoitamista arvostetaan. Näistä hyveistä tulisi pitää kiinni, mutta paljon rennommalla, sosiaalisemmalla ja joustavammalla asenteella. Ujoudella ja pelkällä asiakkeskeisyydellä ei pääse esiin suhteisiin ja yhteisöllisyyteen perustuvassa kulttuurissa. Kun liikesuhde on muodostunut, sitä tulisi myös pitää yllä muutenkin kuin satunnaisesti työn merkeissä. Arabille bisneskumppani ei ole pelkkä bisneskumppani. Ystävältä

odotetaan erityiskohtelua ja myös apua tarvittaessa. Arabille ei tulisi vastata "ei", vaan tulisi aina osoittaa, että yrittää parhaansa ja haluaa auttaa.

Kommunikointityylissä tulisi keskittyä enemmän toisen kanssa olemiseen kuin pelkän viestin välittämiseen. Arabiemiraateissa ollaan seurallisia ja nautitaan yhdessäolosta ja jutustelusta, vaikka mitään erityistä asiaa ei olisikaan. Asioita myös halutaan hoitaa kasvokkain. On tavallista, ettei sähköpostiin tule vastausta pitkään aikaan, jos milloinkaan. Suomalaisille, joilla on vahva kirjallinen traditio, kommunikointi hoituu helpoimmin ja kätevimmin sähköpostilla ja viestittelyllä. Arabi taas haluaa mieluummin tavata ja jutella. Tapaamista kasvokkain kannattaa suosia juuri suhteen ylläpidon takia. Pitää oppia puhumaan enemmän ja nauttimaan seurasta, mutta samalla tulee oppia arabiemiraattilainen korkean kontekstin ilmaisutapa ja lukea sanoma myös rivien välistä sekä eleistä. Suomalaisen tulisi välttää käyttämästä länsimaissa tunnettuja eleitä, kuten peukalon pystyyn näyttämistä, sillä niiden merkitys saattaa olla halventava Arabiemiraateissa tai sitten merkitystä ei tunneta ja ele voidaan tulkita väärin.

Neuvotteluissa suomalaisen tulisi valmistautua kokoukseen ja tuotteen tuntemiseen teknisesti kuten Suomessakin. Vastapuolen edustajien nimet ja tittelit kannattaa selvittää etukäteen, sillä ne saattavat olla hankalia. Tapaamisen alettua pitäisi antaa erityistä huomiota vastapuolen tärkeimmälle ja vanhimmalle henkilölle. Kokoukseen pitää valmistautua myös ottamalla paljon kärsivällisyyttä mukaan. Pitää olla valmis esittämään asia selkeästi ja varmistamaan että asia on täysin ymmärretty. Lukuisat keskeytykset ja asiaan kuulumattomat häiriöt tulee ottaa positiivisella asenteella. Ärsyyntymisen tai kärsimättömyyden ei tulisi antaa näkyä missään määrin käytöksessä, puheessa tai olemuksessa, vaan tulee säilyttää rentous ja käyttää sosiaalista pelisilmää. Neuvottelujen jälkeen päätöksen teko kestää tavallisesti kauan.

Kun ollaan saatu sopimus aikaan, niin käytännön asioiden hoito jatkuu vielä pitkälle senkin jälkeen. Tehdyt suunnitelmat jätetään usein löyhiksi ja siksi suunnitelman edistyessä eri vaiheiden yksityiskohtien sopiminen vaatii useita tapaamisia. Erityisesti näissä tulee olla tarkkana, sillä suuripiirteinen sopimus avaa mahdollisuuksia väärinkäsityksille, varsinkin kun se on neuvoteltu monikulttuurisessa ympäristössä, missä väärin tulkintojen riski on korkeampi. Aikaa kannattaa varata riittävästi yksittäisiin neuvotteluihin sekä myös koko

liikematkaan. Suomalainen saattaa helposti aliarvioida vaaditun ajan keston.

Arabiemiraattilaiset ovat suomalaisiin verrattuna konservatiivisia. Vaikka pitääkin ottaa enemmän työn ja huvin yhdistävä asenne, tätä ei pidä ymmärtää väärin, että voidaan vitsailla ja lyödä leikkiä mistä vain. Paikallisista arvoista ja käytännöistä keskustellessa sävyn tulisi olla positiivinen ja kunnioittava. Esimerkiksi fatalismin kritisointi saatetaan kokea loukkaavana ja ylimielisenä, jopa Jumalanpilkkana. Tulee osoittaa ymmärrystä ja kiinnostusta paikallista uskontoa, mentaliteettia ja kulttuuria kohtaan.

Kunnia ja kasvojen menetys ovat arabille erittäin vakavia asioita ja pitää olla erittäin varovainen, sillä jos vaikka tahtomattakin tulee loukanneeksi toisen kunniaa, tämä saattaa aiheuttaa peruuttamattoman takaiskun. Suomalaisen tulisi ymmärtää tämän ilmiön tärkeys ja kiinnittää erityistä huomiota keskinäisessä kanssakäymisessä ja eritoten tilanteissa, jossa kritisoidaan tai käsitellään negatiivisia asioita. Negatiivisia asioita ei sanota suoraan, vaan ne yhdistetään positiiviseen ja arvostavaan kokonaisuuteen, jottei vastapuoli tunne itseään nöyryytetyksi. Suoria kysymyksiä tulisi myös välttää, jos vastaus saattaisi johtaa kasvojen menetykseen. Arabin kanssa toimiessa tulee myös ymmärtää, että perhevelvoitteet saattavat toisinaan mennä työvelvoitteiden edelle ja tämä on pätevä syy. Bisneskumppanille tulee aina osoittaa, että arvostaa ja kunnioittaa häntä ja hänen statustaan. Statuksen perustana pidetään varallisuutta ja perhetaustaa ennemminkin kuin omia saavutuksia.

Vastakkaisen sukupuolen kanssa ei kannata olla tekemisissä enemmän kun täytyy. Käytöksen tulee olla korrektia, asiallista ja häveliästä. Sukupuolten erottelu on normaalia Arabiemiraateissa ja vastakkaisen sukupuolen edustajan kanssa liiallisesta kanssakäymisestä saatetaan vetää vääriä johtopäätöksiä ja loukkaantua.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että arabi on yhteisöllinen ja seurallinen. Tärkeitä ovat perhe, anteliaisuus ja vieraanvaraisuus. Arabi on konservatiivinen, uskonto ohjaa hänen elämäänsä ja ajattelutapaansa. Kunnia ja status ovat erittäin tärkeitä, ja pieninkin vihjaus niiden puutteellisuuteen on vakava asia, jota vastaan puolustaudutaan. Sukupuolten erottelu on normaalia ja vastakkaisen sukupuolen kanssa käyttäytyään varovasti juuri kunnian

vuoksi. Suorasanaisuus on töykeää ja asiat kerrotaan kohteliaasti ja kierrellen. Bisnestä tehdään mieluiten henkilökohtaisen ystävän kanssa, jonka kanssa on jo luotu syvä liikesuhde. Joustavuus ja kärsivällisyys ovat erittäin tärkeitä ja ajankäyttö on suuripiirteistä. Suunnitelmat jätetään löyhiksi ja ne ovat ennemminkin aikomuksia, kuin lukkoon lyötyjä. Nämä asiat mielessä pitäen suomalainen voi optimoida lähestymistapansa ja käytöksensä Arabiemiraateissa.

Tutkimuskysymys oli, miten luodaan menestyksekkäs liikesuhde suomalaisen ja arabiemiraattilaisen välille. Suurimmat erot, jotka tätä saattavat estää, ovat uskonnossa, arvoissa, mentaliteetissa ja käytösnormeissa. Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten suomalaisen tulisi käytännössä suhtautua näihin kulttuurin osa-alueisiin tehdäkseen mahdollisimman hyvän vaikutuksen arabiemiraattilaiseen bisneskumppaniin. Kun välit ovat miellyttävät ja pystytään luontevasti nauttimaan toisen seurasta, tämä synnyttää luottamusta osapuolien välille ja tätä kautta rakennetaan molempia hyödyttävä bisneskumppanuus. Tämä prosessi vaatii paljon aikaa, mutta kun liikesuhde on saatu luotua, se yleensä kestää.

Suomalaisella on paljon hyviä ja arvostettuja ominaisuuksia. Kun tähän lisää joustavuuden, seurallisuuden ja kärsivällisyyden yhdistettynä mentaliteettiin, että työtä ei nähdä vain työnä, arabin kanssa on hyvät edellytykset solmia menestyksekkäs liikesuhde.

#### Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää Arabiemiraateissa, sekä myös muissa Persianlahden maissa, joissa kulttuuri on hyvin samankaltainen.

Omaehtoisen kokemuksen perusteella Arabiemiraateissa ja Saudi-arabiassa toimitaan yleisesti juuri tutkimusten johtopäätösten mukaisesti.

Tutkimustuloksia voi käyttää jossain määrin myös muissa arabimaissa, sillä tietyt asiat, kuten arvot, ovat arabikulttuurin perustana Marokosta Omaniin.

## LÄHTEET

Al-Omari, J. 2008. Understanding the Arab Culture. Oxford: How To Books Ltd.

Bolduc, J. 2014. Business Etiquette Around the World: United Arab Emirates. 25.6.2014. Saatavissa: <http://www.oncallinternational.com/blog/business-etiquette-around-world-united-arab-emirates/> [viitattu 8.11.2015].

Bouyamourn, A. 2015. UAE moving towards allowing 100 % foreign ownership of businesses outside free zones. TheNational 30.3.2015. Saatavissa: <http://www.thenational.ae/business/economy/uae-moving-towards-allowing-100-foreign-ownership-of-businesses-outside-free-zones> [viitattu 8.11.2015].

Central Intelligence Agency. 2015. The World Factbook: United Arab Emirates. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html> [viitattu 8.11.2015].

Coccheti, G .B. 2008. CultureShock! UAE. Marshall Cavendish.

Dubai Online. 2015. Language. Saatavissa: <http://www.dubai-online.com/essential/language/> [viitattu 8.11.2015].

Dubai Online. 2015. Population. Saatavissa: <http://www.dubai-online.com/essential/population/> [viitattu 8.11.2015].

Freedom House. 2015. United Arab Emirates. Saatavissa: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/united-arab-emirates> [viitattu 8.11.2015].

Government and Political System. 2012. Emirates. Saatavissa: <http://www.emirates.org/gov.html> [viitattu 8.11.2015].

Hofstede, G. 2015. National Culture. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [viitattu 8.11.2015].

Hofstede, G. 2015. Saudi Arabia. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/saudi-arabia.html> [viitattu 8.11.2015].

Hofstede, G. 2015. United Arab Emirates. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html> [viitattu 8.11.2015].

John Bodley on Culture. 1994. Saatavissa: <https://pegasus.cc.ucf.edu/~janzb/courses/phi4804/bodley1.htm> [viitattu 8.11.2015].

Käri-Zein, P. 2003. Bisneskohteena Arabimaat. Helsinki: Multiprint Oy.

Northouse, P. G. 2007. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publications.

Nydell, M. K. 2012. Understanding Arabs: A Contemporary Guide to Arab Society. Nicholas Brealey Publishing.

Reasons for doing business in the UAE. 2015. UAEinteract. Saatavissa: <http://www.uaeinteract.com/business/business.asp> [viitattu 8.11.2015].

United Arab Emirates Society and Culture Complete Report. 2010. Petaluma: World Trade Press.

United Arab Emirates Women in Culture, Business and Travel. 2010. Petaluma: World Trade Press.

U.S. Department of State. 2011. United Arab Emirates. Saatavissa: <http://www.state.gov/outofdate/bgn/unitedarabemirates/179772.htm> [viitattu 8.11.2015].

U.S.-U.A.E. Business Council. 2015. Business Etiquette in the U.A.E. Saatavissa: <http://usuaebusiness.org/about-the-uae/business-etiquette-in-the-uae/> [viitattu 8.11.2015].

Trenwith, C. 2015. The case for free trade in the GCC. Arabian Business. 28.8.2015. Saatavissa: <http://www.arabianbusiness.com/the-case-for-free-trade-in-gcc-604126.html> [viitattu 8.11.2015].

World Business Culture. 2015. Arab Management Style. Saatavissa: <http://www.worldbusinessculture.com/Arab-Management-Style.html> [viitattu 8.11.2015].

World Business Culture. 2015. Arab Business Structures. Saatavissa: <http://www.worldbusinessculture.com/Arab-Business-Structures.html> [viitattu 8.11.2015].