

## **Neuvottelukumppaneina arabit – avain menestyksellisiin neuvotteluihin**

Susanna Khan Niazi



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijät</b> Susanna Khan Niazi</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Neuvottelukumppaneina arabit Avain menestyksekkäisiin neuvotteluihin</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 9</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Päivi Käre-Zein</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää millaisia mahdollisia vaikutuksia islamilla on suomalaisten sekä arabien välisiin liike-elämän neuvottelutilanteisiin. Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia ja ainoastaan islamia uskontonaan harjoittavien Gulf Cooperation Council, eli GCC-maiden arabeja. Aihetta lähestytään nimenomaan suomalaisen liikemiehen- ja naisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Työssä käytetty empiirinen tutkimusmateriaali kerättiin erilaisten haastatteluiden muodossa, joihin osallistui kaiken kaikkiaan kolme henkilöä neljästätoista haastattelupyynnön saaneista. Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä islamin vaikutuksista erilaisiin neuvottelutilanteisiin, joidenka pohjalta voitaisiin luoda kuvaa islamin merkityksestä osana tämän päivän liikeneuvotteluja suomalaisten ja GCC-maiden arabien välillä. Kaikkia haastatteluihin osallistuneita henkilöitä yhdistää suomalaisuuden lisäksi myös useamman vuoden vankka kokemus GCC-maissa asumisesta sekä työskentelystä.</p> <p>Työn tutkimustuloksissa osoitettiin, että islam ei vaikuta liiketoimintaan ainoastaan uskonnon, vaan myös kulttuurin muodossa. Tämä johtuu siitä, että vuosisatojen saatossa islamista on tullut merkittävä osa myös arabikulttuuria ja usein rajan veto niiden kahden välille onkin haastavaa. GCC-maissa toimittaessa on tärkeää huomata, että islamin vaikutukset ylettyvät syvälle, aina ihmisten toimintaa ohjaaviin arvoihin sekä uskomuksiin asti. Tämän lisäksi se tuo myös näkyvämpiä haasteita osaksi liike-elämän toimintoja esimerkiksi erilaisten rituaalien, kuten paaston ja rukoilun, sekä poikkeavan aikakäsityksen muodossa. Tästä huolimatta tutkimus kuitenkin osoittaa avoimuuden, hyväksynnän sekä joustavuuden tärkeyden osana pitkäaikaisen kansainvälisten liikesuhteiden luomista GCC-maissa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Neuvottelut, islam, arabit, suomalaiset.</p>	

Degree programme in business

<p><b>Authors</b> Susanna Khan Niazi</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Arabs as negotiation partners Key to the successful negotiations</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 45 + 9</p>
<p><b>Supervisors</b> Päivi Käre-Zein</p>	
<p>The main purpose of this thesis was to find out the potential impact of Islam on the business negotiations between the Finns and the Arabs. The scope of the study is limited and includes only the Finns and the Muslim Arabs from the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. The study has been done specifically from the Finnish businessmen's and –women's perspective.</p> <p>The study was carried out using qualitative research methods. The empirical research material was collected in the form of different interviews, in which three people participated out of fourteen who were sent interview requests. The purpose of the interviews was to collect personal experiences and opinions of the interviewees about Islam's effects on different kinds of business negotiation situations, which could be used to establish the significance of Islam in today's business negotiations between the Finns and the Arabs from GCC countries. Finnish nationality was one common attribute among all the interviewees, and they all had several years of solid experience of living and working in GCC countries.</p> <p>The study results showed that Islam does not only affect business in the form of religion but also in the form of culture. It is because over the course of centuries, Islam has become a significant part of the Arab culture and thus it is very difficult to draw the line between these two. When doing business in GCC countries, it is important to notice that the impact of Islam is very deep, as it affects the people's values and beliefs that control their behaviours. In addition, it also brings more visible challenges as a part of business operations, for example various rituals, such as fasting and prayers as well as different concepts of time. In spite of this, the study shows that being open-minded, accepting and flexible, plays an important role in forming long-term international business relationships in GCC countries.</p>	
<p><b>Key words</b> Negotiations, Islam, Arabs, Finns.</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja päämäärät .....	1
1.2	Työn rakenne .....	3
2	Arabit, arabimaailma ja islam .....	4
2.1	Arabit ja arabimaailma .....	4
2.2	Islam .....	6
3	Kulttuuriset ulottuvuudet .....	12
3.1	Valtaetäisyys .....	12
3.2	Yksilöllisyys-yhteisöllisyys .....	13
3.3	Maskuliinisuus-feminiinisyys .....	14
3.4	Epävarmuuden välttämistarve .....	15
4	Neuvottelut .....	17
4.1	Neuvotteluprosessi .....	17
4.2	Neuvottelun aikaiset tehtävät .....	18
4.3	Neuvottelun etiikka .....	20
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen .....	21
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	21
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä .....	22
5.3	Haastattelurunko .....	24
5.4	Tutkimusaineiston käsittely .....	25
5.5	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	26
6	Tutkimustulokset .....	28
6.1	Uskonnon rooli liike-elämän neuvottelutilanteissa .....	28
6.2	Islamin peruspilareiden vaikutukset liikeneuvotteluihin .....	29
6.3	Islamin vaikutukset liikeneuvotteluihin sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta .....	30
6.4	Poikkeavan aikakäsityksen vaikutukset neuvotteluihin .....	32
6.5	Arabikulttuurin käyttäytymissäännöt ja erilaiset arvot osana liikeneuvotteluita .....	34
6.6	Islamtuntemuksen tärkeys .....	35
6.7	Haastateltavien henkilökohtaiset suositukset .....	37
7	Johtopäätökset .....	38
7.1	Teorioihin pohjautuvat johtopäätökset .....	38

7.2 Tutkimustuloksiin pohjautuvat johtopäätökset.....	39
7.3 Jatkotutkimuksen aiheita.....	44
Liite 1. Suomen ja GCC-maiden sijoittuminen Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien arvoasteikossa .....	49
Liite 2. Haastateltavien yleisprofiili.....	50
Liite 3. Haastattelurunko .....	51

# 1 Johdanto

Globalisaation myötä kansainvälinen liiketoiminta on vakiinnuttanut paikkansa osana tämän päivän liike-elämää. Liiketoiminnan siirtyessä yhä enemmän valtiorajojen yli, syntyy uusien mahdollisuuksien rinnalle myös uusia haasteita. Tavaroiden ja palveluiden liikkuaessa yhä enemmän eri maiden välillä, joutuvat kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olevat henkilöt jatkuvasti tekemisiin eri kulttuureja edustavien ihmisten kanssa. Kansainvälisillä markkinoilla alati kiristynvä kilpailu on ajanut yhä vahvemmin yrityksiä panostamaan omiin erityisosaamisensa hallintaan globaalissa toimintaympäristössä pärjätäkseen, minkä ansiosta myös kulttuuriosaamisen tärkeys on korostunut.

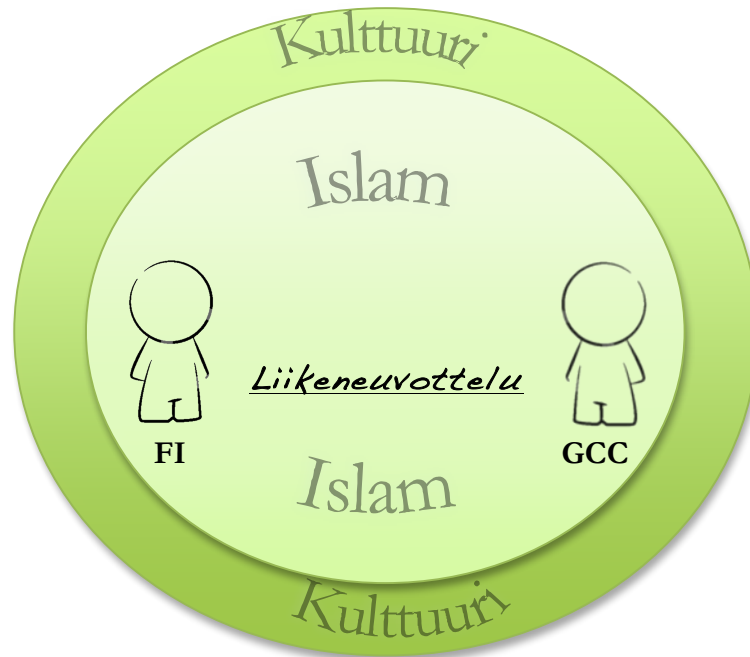
Uskonto on yksi kulttuurin keskeisimmistä osista ja vaikuttaa siten suuresti muun muassa erilaisiin toimintatapoihin, arvoihin, käyttäytymiseen sekä uskomuksiin. Täten on väistämätöntä etteikö uskonto vaikuttaisi myös liiketoimintaa. Varsinkin kansainvälisillä markkinoilla toimitaessa kulttuuritietämyksen tärkeys korostuu, jolloin on myös erityisen tärkeää ymmärtää uskonnon vaikutuksista liiketoimintaan. Tällä tavoin voidaan edesauttaa merkittävästi uusien, pysyvien liikesuhteiden luomista.

Muslimien kanssa työskenneltäessä on erityisen tärkeää huomata, että islam ei ole ainoastaan uskonto, vaan elämäntapa, joka määrittää monia päivittäisiä toimintoja. Täten sillä on suuri vaikutus myös liike-elämään. Vaikka muslimien kanssa työskentely ei vaadikaan omaa kääntymistä islamin pariin, olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ja hyväksyä sen moninaiset vaikutukset myös liiketoiminnan parissa. Monikulttuurisessa ympäristössä toimittaessa jopa pienillä eleillä voi olla suuri merkitys – islamin oppeihin etukäteen perehtymällä voidaan jopa merkittävästi edesauttaa uusien liikesuhteiden solmimista. On kuitenkin hyvä huomata, että perehtymisen rinnalla myös avoin mieli, erilaisuuden hyväksyntä sekä aito kiinnostus kulttuurien monimuotoisuutta kohtaan ovat avain asemassa kansainvälisessä toimintaympäristössä menestymiseen.

## 1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja päämäärät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä suomalaisten liike-elämän toimijoiden ja Gulf Cooperation Council, eli GCC-maiden arabien välisiin liikeneuvotteluihin islamin näkökulmasta. Koska islam toimii keskeisenä ja näkyvänä osana arabikulttuuria, olisi jokaisen arabien kanssa työskentelevän suomalaisen hyvä olla tietoinen sen vaikutuksista myös liike-elämän eri toimintoihin. Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä tavoitteita ei ole ainoastaan perehtyä islamin

vaikutuksiin liike-elämän neuvotteluiden kannalta, vaan samalla myös selvittää millaisista islamiin liittyvistä asioista suomalaisen liikemiehen ja –naisen olisi hyvä olla tietoinen ennen GCC-maissa toimimista. Opinnäytetyö pyrkiikin vastaamaan tutkimuskysymykseen ”miten islamin keskeisimmät ominaispiirteet vaikuttavat suomalaisten ja GCC-maiden arabien välisiin liike-neuvotteluihin?”. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on havainnollistettuna tämän opinnäytetyön tutkimusongelma mahdollisimman yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusongelma kuvan muotoon havainnollistettuna

Opinnäytetyö aihe on rajattu koskemaan nimenomaan GCC-maiden arabeja työn fokuksen keskittämiseksi sekä maiden välisten eroavaisuuksien vaikutusten vähentämiseksi. Myös työn varsinainen tutkimuskysymys ja –ongelma asettavat jo itsessään rajoituksia – niiden luomissa puitteissa tutkimus perehtyykin käsittelemään vain islamia uskontonaan harjoittavien GCC-maiden arabeja, rajaten siten muita uskontoja harjoittavat arabitoimijat työn aiheen ulkopuolelle. Työn tarkoituksena ei ole erottaa islamin eri suuntauksia toisistaan, vaan keskittyä islamin oppeihin yleisellä tasolla. Myöskään islamin sekä arabikulttuurin toisistaan erottelu ei kuulu tämän työn tavoitteisiin, sillä uskonnon voidaankin nähdä toimivan merkittävänä osana varsinaista kulttuurista kokonaisuutta.

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu nimenomaan suomalaisesta näkökulmasta - tarkoituksena on luoda yleiskuva islamin vaikutuksista liike-elämän neuvottelutilanteisiin suomalaisia liikemiehiä ja – naisia hyödyntävällä tavalla. Työn tarkoituksena ei ole eritellä suomalaistoimijoita koskevia uskonnollisia tai toimialakohtaisia eroja, vaan keskittyä luomaan mahdollisimman laaja yleisnä-

kymä aiheeseen. Työn empiirisessä osassa tullaankin hyödyntämään ainoastaan GCC-maissa useamman vuoden kokemusjakson kerryttäneiden suomalaistoimijoiden mielipiteitä sekä kokemuksia.

Vaikka tutkimuksia islamin vaikutuksista liike-elämään on jo olemassa, pyrkii tämä opinnäytetyö kuitenkin syventämään suomalaisten islamtietoutta. Aikaisemmin toteutettujen töiden sekä erilaisten teorioiden heikkoutena vaikuttaa olevan hyvinkin pintaraapaisun omaisen kuvan luominen islamin todellisista vaikutuksista. Tässä opinnäytetyössä pyritään kuitenkin perehtymään aiheeseen kattavammin. Usein islamia käsitteleviä tutkimuksia tarkasteltaessa voidaan myös havaita, että monia uskontoperäisiä tekijöitä käsitellään ainoastaan osana arabikulttuurin tyypillisiä piirteitä ilman niiden uskontopohjaisten alkuperien korostamista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vastata näihin olemassa oleviin puutteisiin.

## **1.2 Työn rakenne**

Tämä opinnäytetyö on rakenteellisesti jaettu seitsemään eri pääotsikkoon, jotka voidaan niiden aiheiden perusteella jakaa neljään eri ryhmään: työn lähtökohtiin, teoriapohjaan, tutkimuksen suorittamiseen sekä löydösten esittelyyn. Työn lähtökohtiin perehdytään heti raportin alkuun sijoitetussa johdanto kappaleessa, jossa esitellään muun muassa tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen johtaneita syitä sekä työlle asetettuja erilaisia tavoitteita ja päämääriä. Tutkimuksen teoreettinen pohja luodaan puolestaan kappaleiden 2-4 aikana, joidenka tarkoituksena on avata tämän työn tärkeimpiä avainsanoja sekä rakentaa teoreettiset lähtökohdat tälle tutkimukselle. Viidennessä kappaleessa sen sijaan käydään läpi tämän työn tutkimusmenetelmään ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvä asioita, kuten esitellään tutkimukseen osallistunut kohderyhmä, työssä käytetty haastattelurunko sekä havainnollistetaan tutkimusaineiston käsittelymenetelmiä. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan tämän kappaleen aikana. Työn kaksi viimeistä kappaletta on vastaavasti omistettu tutkimustulosten ja niistä tuotettujen johtopäätösten esittelyyn, jotka muodostavat työn arvokkaimman osion tutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna.

## 2 Arabit, arabimaailma ja islam

Tässä kappaleessa esitellään tämän opinnäytetyön aiheen ymmärtämisen kannalta tärkeitä määritelmiä. Tarkoituksena on avata ”arabi” ja ”arabimaailma” –käsitteiden merkityksiä, sekä luoda katsaus islamin perusteisiin. Tämä edesauttaa muun muassa ymmärtämään työn aihetta paremmin sen oleellisimpien avainsanojen näkökulmasta. Samalla tämä kappale luo myös pohjan myöhemmin työssä esitettävälle arabikulttuurin pääpiirteille sekä käsityksille siitä, millaisia mahdollisia vaikutuksia islamilla voikaan olla arabikulttuuriin. Kappale toimii lisäksi osana työn teoreettisia lähtökohtia, joita tullaan hyödyntämään merkittävästi erityisesti tutkimuksen johtopäätösten esittelyn yhteydessä.

### 2.1 Arabit ja arabimaailma

Koska arabeista on olemassa monta erilaista määritelmää, rajaa tämä työ käsitteen seuraavasti:

*arabi on henkilö, joka puhuu arabiaa äidinkielenään, jakaa yhteisen arabialaisen kulttuuriperinnön sekä käsittää itsensä arabiksi (Käri-Zein 2003, 19).*

Perinteisesti arabien syntyperän nähdään pohjautuvan Arabian niemimaalta peräisin olevaan seemiläiseen paimentolaiskansaan, joiden tunnetaan myös olleen merkittäviä kulttuurivaikuttajia sekä kaupankäynnin edistäjiä kautta historian. Vaikka arabikulttuurin juuret yltävät kauas menneeseen, yhdisti islamin synty 600-luvulla eri Arabian paimentolaisheimot yhteen. Islamin ja arabian kielen levittäytyessä yhä laajemmalle alueelle, muodostui uskonnosta entistäkin tärkeämpi osa arabikulttuuria. Islamin merkittävästä roolista huolimatta, on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää huomata, etteivät läheskään kaikki muslimeiksi tunnustautuneet ole arabeja tai kaikki itsensä arabeiksi käsittävät muslimeja. Tarkan stereotyyppisen kuvan luomista vaikeuttaa myös merkittävät alueelliset vaihtelut niin maiden kuin ihmistenkin välillä. Tänä päivänä arabeja arvioidaan kuitenkin olevan yli 300 miljoonaa, vaikkakin tarkkoja lukuja on vaikea antaa, sillä tarvittavat maiden sisäiset tilastomenetelmät eivät useinkaan ole ajan tasalla. (Käri-Zein 2003, 19-21.)

Maantieteellisesti arabimaiksi luokitellaan Algeria, Bahrain, Djibouti, Egypti, Irak, Jemen, Jordania, Komorit, Kuwait, Libanon, Libya, Marokko, Mauritania, Oman, Palestiina, Qatar, Saudi-Arabia, Somalia, Sudan, Syyria, Tunisia sekä Yhdistyneet arabiemiirikunnat (The World Bank). Tämä 22 valtion käsittämä arabimaailma ylettyy Länsi-Afrikan rannoilta aina Arabian

niemimaalle ja Irakiin asti (katso kuvio 2), kattaen täten lähes puolet maailman muslimivaltioista.



Kuvio 2. Arabimaailma maantieteellisesti kuvattuna (Wikimedia Commons)

Arabivaltioista puhuttaessa voi usein myös törmätä käsitteisiin Lähi-itä, Gulf Cooperation Council, eli GCC-maat, sekä Maghreb-maat. Kyseisten termien määritelmät voivat kuitenkin vaihdella aina käyttäjästä sekä käyttöyhteydestä riippuen. Alla olevat määritelmät edustavatkin suhteellisen yleisiä käsityksiä kyseisten termien määritelmistä:

*Lähi-itä* – Arabimaista Bahrain, Egypti, Irak, Jemen, Jordania, Kuwait, Libanon, Oman, Palestiina, Qatar, Saudi-Arabia, Syyria ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat, joidenka lisäksi myös Iran sekä Turkki.

*GCC-maat* – Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi-Arabia ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat.

*Maghreb-maat* – Algeria, Libya, Marokko, Mauritania ja Tunisia. (Williams 2009, 5-7.)

Vaikka arabimaita voidaan ryhmitellä myös muidenkin käsitteiden kautta, ei niitä ole tässä kuitenkaan tarkoitus käydä läpi, sillä tämä työ keskittyy tarkastelemaan aihettaan ainoastaan GCC-maiden näkökulmasta. Näiden kuuden Gulf Cooperation Council –maan (katso kuvio 3) yhteistyöneuvosto perustettiin vuonna 1981. Sen tarkoituksena on saavuttaa maiden välinen yhtenäisyys muun muassa kaupankäynnin, rahoituksen, hallinnon, lainsäädännön, turvallisuuspolitiikan sekä tutkimuksellisen kehitystyön saralla. (Käri-Zein 2003, 32.)



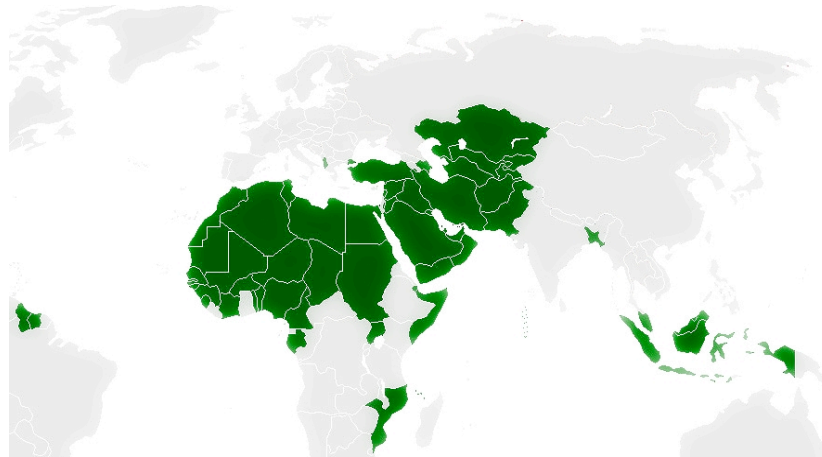
Kuvio 3. Gulf Cooperation Council, eli GCC-maat (GCC Economics)

Käsitteitä tutkaillessa on kuitenkin hyvä muistaa, että niiden tehtävänä on luoda ainoastaan pääpiirteinen, teoreettinen yleistys kuvailemastaan aiheesta. Erilaisia käsitteitä käytettäessä onkin tärkeää tiedostaa, että niiden tarkemmat määritelmät voivat olla hyvinkin suurpiirteisiä sekä vaihdella laajalti käyttäjästä ja aiheyhteydestä riippuen. Myös yllä olevien määritelmien tarkoituksena on antaa lähtökohtainen ja joskin stereotyyppinen näkemys siitä, millaisia arabit sekä arabimaailma ovat. Vaikka kyseiset määritelmät voivat olla hyvinkin hyödyllisiä, on erityisen tärkeää ymmärtää, ettei arabeja tule käsitellä yhtenä samanlaisena joukkona, vaan yksilöinä, sillä ihmisten sekä maiden väliset, jopa sisäiset, erot toisiinsa nähden voivat olla hyvinkin merkittäviä. Paljon tärkeämpää olisikin miettiä mistä maasta, sosiaaliluokasta ja millaisen koulutuksen kukin henkilö on saanut, kuin mieltää kaikki arabit samanlaisiksi. Erilaisista teoreettisista määritelmistä huolimatta arabit ovat kuitenkin ensisijaisesti maansa kansalaisia, sitten vasta arabeja, mikäli silloinkaan.

## 2.2 Islam

Tänä päivänä islam on maailman nopeinten kasvava sekä toiseksi suurin uskonto kristinuskon jälkeen. Ennusteiden mukaan sen 1,6 miljardin kannattajan määrän uskotaan nousevan 2,2 miljardiin vuoteen 2030 mennessä. (Pew Research Center 2011.) Vaikka islam onkin arabimaiden pääuskonto, levittäytyy se kuitenkin maantieteellisesti aina Pohjois-Afrikasta Kaakkois-Aasiaan asti (katso kuvio 4), jonka alueella se toimii myös usean muun valtion valtauskontona. Siitä huolimatta, että islam on maailmanlaajuisesti ihmisiä yhdistävä tekijä, jakautuu se uskonopillisesti kuitenkin kahteen ensisijaiseen uskonlahkoon: sunnalaisuuteen (noin 75% kannattajista) sekä shiialaisuuteen (noin 10-20% kannattajista). Opillisesti niitä erottaa muun muassa eriävät näkemykset islamilaisesta oikeuskäytännöstä sekä uskonnollis-poliittisista kysy-

myksistä, kuten siitä kenet nähdään kuuluvan profeetta Muhammadin lailliseksi seuraajaksi. (Central Intelligence Agency.)



Kuvio 4. Islamin maantieteellinen levinneisyys (SESRIC)

Islam sai alkunsa profeetta Muhammadin saamien ilmestyksien pohjalta 600-luvun Arabian niemimaalla. Uskontona islam on universaali, kaikille suunnattu sanoma, joka pohjautuu monoteistiseen, eli yksijumalaiseen oppiin. (Hämeen-Anttila 2005, 15, 50.) Yhtenä maailman kolmesta abrahamilaisesta kirjauskonnosta islam jakaa samanlaisia uskonnollisia piirteitä yhdessä kristinuskon sekä juutalaisuuden kanssa, mutta jonka uskonopin mukaan Muhammad käsittää viimeiseksi uskonnolliseksi profeetaksi, jonka tehtävänä oli Jumalan sanan esille tuominen Koraanin muodossa. (Central Intelligence Agency.)

Arabian kielellä ilmestynyt islamin pyhä kirja, Koraani, sisältääkin jokaista muslimia koskevia, niin hengellisiä ohjeita kuin myös käyttäytymissääntöjä, jotka kattavat kaikki ihmiselämän eri osa-alueet. Arabian kielestä käännettynä sana ”islam” tarkoittaaakin alistumista Jumalan, Allahin tahdolle, jota Koraanin sanoman tehtävä on edustaa. Samalla Koraani myös opastaa hyvän elämän toteuttamiseen perususkonkappaleidensa, viiden peruspilarin, muodossa, joihin kuuluvat:

Uskontunnustus - Islamin uskontunnustuksen mukaan ”Ei ole muuta jumalaa kuin Jumala (Allah) ja Muhammad on Hänen lähettiläänsä”. Tämä islamin ensimmäinen peruspilari korostaa erityisesti sen tiukkaa monoteististä linjaa, jonka näkemyksen mukaan kristinuskon kolminaisuusoppi katsotaan monijumalaisuudeksi. Ensimmäinen peruspilari määrittelee samalla islamin opin ehkäpä tärkeimmän uskonnollisen auktoriteetin, profeetta Muhammadin, aseman. (Hämeen-Anttila 2005, 110-111, 114.)

Rukous - Viidesti päivässä toistuvat rukoushetket rytmittävät jokaisen muslimin elämää. Määräaikoina suoritettavat rukoushetket sijoittuvat aamuun, keskipäivään, iltapäivään, iltaan sekä alkuyöhön. Rukoilua ohjaavat erilaiset rituaaliset toiminnot, kuten puhdistautuminen sekä rukousten suuntaaminen kohti Mekan pyhää kaupunkia. (Hämeen-Anttila 2005, 120-122.)

Paasto - Islamilaisen kalenterin yhdeksäs kuukausi, Ramadán, velvoittaa jokaista muslimia noudattamaan päivittäistä paastoa, jonka aikana kaikesta ruuasta, juomasta sekä nautintoaineista tulee pidättäytyä auringon nousun ja laskun välisenä aikana. Tämän lisäksi paastolla on myös hengellinen puolensa, jolloin erityisesti rukousten ja Koraanin lukemisen tärkeys korostuu. Ramadán kuukauden alku sekä loppu määräytyvät aina kuun kierron mukaan. Paastokuukauden hiljentyneen elämänrytmin päättää näyttävä juhla, Id al-Fitr, joka on yksi islamilaisen kalenterin tärkeimmistä päivistä. (Hämeen-Anttila 2005, 124-127.)

Almuvero - Kerran vuodessa maksettava almuvero on jokaisen muslimin uskonnollinen velvollisuus yhteiskunnan vähempiosaisia kohtaan. Veron suuruus määräytyy jokaisena vuonna erikseen aina sillä hetkellä olevan omaisuuden mukaan. Almuveron tarkoituksena on toimia sosiaaliturvan tavoin sekä samalla tukea islamia osana yhteiskuntaa. (Hämeen-Anttila 2005, 127-128.)

Pyhiinvaellus - Jokainen muslimi on velvollinen suorittamaan pyhiinvaelluksen, hajj, Mekan pyhään kaupunkiin vähintään kerran elämänsä aikana, mikäli niin taloudelliset, terveydelliset kuin myös yleiset olosuhteet sen sallivat. Pyhiinvaellus tapahtuu vuosittain erityisen pyhiinvaelluskuukauden aikana tarkkoja säädöksiä noudattaen. Pyhiinvaelluksella on kautta aikojen ollut erityinen hengellinen merkityksensä muslimien joukossa, jonka vuoksi jokainen pyhiinvaelluksen suorittanut henkilö onkin oikeutettu *hájjin*, pyhiinvaeltajan, arvonimeen. (Hämeen-Anttila 2005, 129-130, 132.)

Näillä sekä muilla muslimeja koskevilla uskonnollisilla velvollisuuksilla on erityistä se, että ne eivät velvoita vain yksilöllisellä, vaan samalla myös yhteisöllisellä tasolla, tuoden näin uskonnon näkyväksi osaksi jokapäiväistä elämää. Islamín luomat velvollisuudet korostuvat täten siis yksittäisiä uskonkappaleita enemmän, jolloin voidaankin sanoa, ettei islam ole ainoastaan ihmisiä yhdistävä uskonto, vaan myöskin elämäntapa. (Hämeen-Anttila 2005, 109-110.)

Islamín yhteisöllisyys näkyy myös sen asettamissa elintapoja koskevissa arvoissa, kuten perhekeskeisyydessä. Se käsittääkin perheen ihmisten sosiaalisen elämän tärkeimmäksi kulmakiveksi. Poiketen kuitenkin länsimaalaisista tottumuksista, perheen käsite on islamín oppien mukaan

varsinaista ydinperhettä laajempi, niin sanottu suurperheen yksikkö, josta huolehtiminen on jokaisen muslimin velvollisuus. Myös itseään vanhempien henkilöiden kunnioittaminen nähdään yhtenä islamin asettamista tärkeistä arvoista. (Arab Business Etiquette.) Tämän lisäksi islam käsittelee myöskin miehen ja naisen välisiä sukupuolirooleja. Yleisen käsityksen vastaisesti Koraani itsessään ei kuitenkaan erittele miesten sekä naisten välisiä tehtäviä, vaan käsittelee heitä toisiaan täydentävinä osapuolina (Koraani 2005, 49:13) - erilaiset sukupuolten väliset oikeudet ja velvoitteet määrittyvät pikemminkin islamilaisesta oikeusopista sekä muista oppin-kappaleista, joiden mukaan naisen ensisijaiset velvoitteet käsittelevät kodin sisäisiä asioita, siinä missä mies käsitetään perheen taloudelliseksi turvaajaksi (Hämeen-Anttila 2005, 167). Islamin oppien mukaan ihmisten välillä vallitsee myös tietynlainen hierarkkinen järjestys, joka on erityisesti nähtävissä työelämän puolella. Sen tarkoituksena ei kuitenkaan ole asettaa eri ihmisryhmiä toisarvoiseen asemaan, vaan osoittaa, että lukuisista eri yhteisöllisistä asemista huolimatta, jokaisen työpanoksella on tärkeä tehtävä: auttaa muiden toimeentulon edistämistä. (Al-Jeraisy 2008, 76.)

Islam antaa tämän lisäksi ohjeita hyvän elämän saavuttamiseen asettamalla useita muita elintapoja koskevia arvoja, joista moni korostuu myös tämän päivän arabikulttuurin pääpiirteissä. Yksi tyypillisimmistä tällaisista islamin antamista arvoista lienee kunnioitus ajan kulkua kohtaan, mikä on siten ollut omiaan vaikuttamaan arabikulttuurin aikakäsityksen muodostumiseen. Islamin mukaan aika itsessään onkin yksi suurimmista ja arvokkaimmista ihmisille suunnatuista siunauksista, minkä vuoksi se tulisikin hyödyntää parhaimmalla mahdollisella tavalla. Aika käsitetään yhtenä kokonaisuena yksikkönä, josta jokainen ihminen on oman elämänsä aikana vastuussa – toisin sanoen, ”aika ei ole rahaa”, vaan pikemminkin korvaamattomissa oleva asia. Islam ei kuitenkaan käsittele aikaa ainoastaan yleisellä tasolla, vaan jakaa sen niin yksityiseen kuin myös julkiseen osaan – muslimin jokapäiväinen ajankäyttö onkin järjestetty siten, että kaikki tekeminen niin yksityis- kuin myös työelämässä muodostavat jakamattoman kokonaisuuden, jonka tarkoituksena on Jumalan läsnäolon kunnioittaminen. (Al-Jeraisy 2008, 16-17.) Ajan tärkeys muslimien elämässä korostuu myös kuun kiertoa seuraavan islamilaisen kalenterin kautta, sillä se määrittää muun muassa peruspilareita koskevat aikaehdot niin päivä kuin myös kuukausi tasolla (Al-Jeraisy 2008, 26-27, 30). Islam korostaa samalla myös ajankäytön suunnittelun tärkeyttä osana asioiden priorisointia sekä ongelman ratkaisua (Al-Jeraisy 2008, 71, 74). Tämän lisäksi se listaa myös muita tärkeitä muslimien velvoitteita aikaa koskien, joita ovat muun muassa: ajan mahdollisimman tehokas hyötykäyttö, vapaa-ajan hyödyntäminen yhtenä ihmisille suunnatuista siunauksista, velvollisuuksien ja lupauksien täyttäminen ajallaan sekä uuden oppiminen ajan saatossa (Al-Jeraisy 2008, 115-123).

Usein kuultavat sanonnat "In Sha'Allah - jos Jumala suo" sekä "Ma Sha'Allah - Jumalan tahto" heijastavat myös hyvin arabikulttuurin poikkeavaa aikakäsitystä. Niitä käytetään paljon osana arkista puhekieltä, jonka tarkoituksena on ilmentää yleistä käsitystä Jumalan tahdon vaikutuksista kaikkeen maassa tapahtuvaan, sekä samalla kuvastaa muslimien vakaata luottamusta Jumalan läsnäoloon. (Williams 2009, 107.) Ajan saatossa kyseisten sanontojen takana oleva rento suhtautumistapa ajan kulkuun on myös ollut yksi kulttuurisen aikakäsityksen muodostumiseen vaikuttaneista tekijöistä – näkemys siitä, että loppujen lopuksi Jumalan tahdolla on vaikutuksensa kaikkeen tapahtuvaan, on ollut omiaan heijastumaan käsitykseen, että kiirehtiminen ei kannata. Tästä syystä käytettävissä oleva aika tulisikin muslimien näkökulmasta hyödyntää ennen kaikkea henkisesti sekä moraalisesti arvokkaiden asioiden tavoitteluun.

Tämän lisäksi islam asettaa myös arvot sosiaaliselle käyttäytymiselle ja toimintatavoille ohjeistamalla ihmisten hyvään kohteluun sekä muiden hyvien käytöstapojen noudattamiseen. Se korostaa erityisesti ihmisten välistä tasa-arvoa sekä sosiaalisten suhteiden perustumista kunnioitukseen toisten oikeuksia kohtaan. Uskonnon vaikutukset sosiaaliseen toimintaan on myös havaittavissa erilaisten etikettiä, kuten pukeutumista sekä fyysistä elekieltä, koskevien ohjeistusten kautta. Islam suojeleekin ihmisten mahdollisuutta oman kunnian säilyttämiseen kieltämällä jokaisen sanan, toiminnan sekä käytöksen, minkä voidaan nähdä loukkaavan tätä oikeutta. Kiellettyihin käytöstapoihin ja toimintoihin kuuluukin muun muassa valehtelu, petos, toisen ihmisen pilkkaaminen tai panettelu ja huhupuheiden levittäminen, sillä sosiaalisten suhteiden katsotaan aina tulevan perustua puhtaaseen omaantuntoon sekä molemminpuoliseen luottamukseen. Näiden arvojen tarkoituksena ei olekaan ainoastaan yksilön, vaan myös koko yhteisön oikeuksien suojele. (Al-Lootah 2003, 120, 124, 131-136.)

Islamin asettamat moraaliset ja toiminnalliset arvot ylettyvät tämän lisäksi myös liiketoiminnan harjoittamisen puolelle. Islamin mukaan kaikkien liiketoiminnallisten ja taloudellisten toimien tulee perustua kahteen periaatteeseen: epäoikeudenmukaisuuden karsimiseen ihmisten väliltä sekä kaikkien osapuolien yhteiseen suostumukseen. Tästä syystä islam kieltääkin muun muassa koronkiskonnan, islamin lainvastaisten tai myyjän hallussa olemattomien hyödykkeiden myynnin sekä kaiken epärehellisen toiminnan, kuten huijaamisen, petoksen ja esimerkiksi tavaroiden markkinoilta poispitämisen hintojen nousun aikaansaamiseksi. Myös lahjonnan harjoittaminen on ehdottomasti kiellettyä sen totuutta väärentävän luonteen vuoksi. On kuitenkin hyvä huomata, että tietynlaiset taloudelliset toiminnat sekä niiden sallittavuus voi myös vaihdella jonkin verran eri oppien sekä näkökulmien mukaan. (Al-Lootah 2003, 115-120, 128.)

Islamin luonteesta on jokaiselle varmasti muodostunut omanlaisensa mielikuva. Tämän mielikuvan lisäksi on kuitenkin hyvä huomata, että islam on pohjimmiltaan rauhaa rakastava sekä hyväksyvä uskonto. Vaikka se on tarkka omista uskonopeistaan, antaa se kuitenkin sijaa myös kristinuskolle sekä juutalaisuudelle, jotka käsitetään osaksi niin sanottuja kirjauskontoja. (Koraani 2005, 5:46-48.) Vaikka vuosisatojen saatossa, sekä paikan ja olosuhteiden vaihtuessa, muslimien suhtautuminen muita uskontoja kohtaan on voinut vaihdella suurestikin, on Koraani kuitenkin aina antanut kristityille sekä juutalaisille vapauden uskontojensa harjoittamiseen. Koraani ei myöskään tuomitse muiden uskontojen harjoittajia, vaikka käsittääkin islamiin kääntymisen ainoana oikeana tapana noudattaa Jumalan sanaa sen puhtaimmassa muodossa. (Koraani 2005, 109:1-6.)

### 3 Kulttuuriset ulottuvuudet

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty Geert Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien teoriaa, minkä tarkoituksena on luoda vertailupohja suomalaisen sekä arabikulttuurin välille. Ajatuksena on antaa teoreettinen näkökulma niistä mahdollisista kulttuurieroista, jotka vaikuttavat suomalaisten sekä GCC-maiden arabien väliseen toimintaan myös liike-elämän puolella. Vaikka tämän opinnäytetyön varsinaisena tarkoituksena on perehtyä islamin vaikutuksiin liike-elämän neuvotteluiden kannalta, on kulttuuristen lähtökohtien kartoittaminen tärkeää uskonnon kuulussa erottamattomasti osaksi kulttuuria. Kyseisestä kulttuuristen ulottuvuuksien teoriasta tullaankin tässä opinnäytetyössä hyödyntämään vain sen alkuperäistä, neljä ulottuvuutta käsittävää, versiota, sillä myöhemmin täydennetyt osiot eivät valitettavasti takaa vertailukelpoisen tiedon saatavuutta tämän työn tarkoituksiin.

Geert Hofsteden 1970-luvulla kehittämän kulttuuristen ulottuvuuksien teorian tarkoituksena on luoda kattava näkymä kansallisen kulttuurin vaikutuksista yhteiskunnan arvoihin sekä ihmisten väliseen käyttäytymiseen. Kyseinen teoria esittää neljä erillistä ulottuvuutta, joihin luokituvat niin valtaetäisyys, yksilöllisyys-yhteisöllisyys, maskuliinisuus-feminiinisyys kuin myös epävarmuuden välttämistarve. (Hofstede 2001, 1.) Näiden ulottuvuuksien perimmäisenä tarkoituksena onkin mahdollistaa muun muassa kulttuuristen arvojen analysointi sekä maakohdainten erojen esilletuonti yhteiskunnan kulttuuristen pääpiirteiden edustuksen kautta (Hofstede 2001, 41). Kyseiset kulttuuriset ulottuvuudet on esiteltyä tarkemmin alla olevissa erillisissä kappaleissa, joissa käsitellään myös suomalaisen sekä arabikulttuurin tyypillisimmät pääpiirteet Hofsteden laatiman teorian pohjalta. Vertailtavuuden lisäämiseksi koskien Suomen ja GCC-maiden sijoittumista suhteessa toisiinsa Hofsteden teorian arvoasteikolla, on työn liitteessä numerolla 1 esitetty taulukko, jonka tehtävänä on palvella tätä tarkoituspäätä.

#### 3.1 Valtaetäisyys

Ensimmäisen kulttuurisen ulottuvuuden, valtaetäisyyden, tarkoitus on kuvastaa yhteiskunnan vähävaltaisimpien suhtautumista vallan epätasaiseen jakautumiseen. Sen keskeisimmäksi piirteeksi nouseekin kysymys siitä, miten yhteiskunnan jäsenet käsittelevät tätä eriarvoisuutta. Korkean valtaetäisyyden maissa ihmiset noudattavat hierarkkista järjestystä, jonka myötä jokaisella yksilöllä on oma paikkansa yhteiskunnassa ilman kyseenalaistuksia. Matalan valtaetäisyyden maissa puolestaan vallan jakautuminen on pyritty tasapuolistamaan kaikkien kesken. (The Hofstede Centre b.)

Valtaetäisyyttä mitattaessa Suomi sijoittuu 33 pisteellään suhteellisen matalalle kyseisessä arvoasteikossa. Matalan valtaetäisyyden maana suomalaiselle kulttuurille tyypillisiä ominaispiirteitä ovat muun muassa itsenäisyys, tasavertaisuus, luottamus sekä tietynlainen matala hierarkia-aste yksilöiden välillä, mikä on esimerkiksi työelämässä mahdollistanut esimiesten ja alaisten suhteellisen avoimen sekä kanssakäyvän suhteen muodostumisen. Tämän lisäksi työelämälle ominaisia piirteitä ovat myös vallan hajautuminen, esimiesten valmentava suhde alaisiinsa sekä avoin ja suora kommunikointi johtoportaalle sekä työntekijöiden välillä. Suomalaisessa kulttuurissa myöskään liian tiukka ja kontrolloiva käskyvalta ei ole juurikaan saanut jalansijaa, vaan ihmisten keskuudessa vallitsee vapaamuotoinen ja rento ilmapiiri. (The Hofstede Centre c.)

GCC-maita edustavat Kuwait, Saudi-Arabia sekä Yhdistyneet arabiemiirikunnat sen sijaan sijoittuvat noin 92 pisteen keskiarvolla korkean valtaetäisyyden maiden joukkoon. Työelämässä tällaisille maille on ominaista tarkan hierarkkisen järjestyksen noudattaminen, jossa oman aseman kyseenalaistamiseen ei koeta olevan erityistä tarvetta, vaan hierarkkisen järjestyksen koetaan pikemminkin kuvastavan luontaista eriarvoisuutta ihmisten välillä. Esimerkillisen johtajan odotetaan puolestaan toimivan niin sanottuna ”hyväntahtoisena itsevaltiaana”, kun taas alaisten rooli on odottaa, sekä ennen kaikkea noudattaa esimiesten antamia toimeksiantoja. (The Hofstede Centre a, The Hofstede Centre d, The Hofstede Centre e.)

### **3.2 Yksilöllisyys-yhteisöllisyys**

Kulttuurisista ulottuvuuksista yksilöllisyys-yhteisöllisyys heijastaa kunkin kulttuurin jäsenten keskinäistä riippuvuussuhdetta toisiinsa. Eri maiden sijoitus yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välille riippuukin siitä, missä määrin yhteiskunnan jäsenet määrittelevät oman minäkuvansa ”minä” tai ”me” ajatusmallin kautta. Korkealle sijoittuville, yksilöllisen ajatusmaailman, kulttuureille tyypillisiä piirteitä on riippumattomuus suuresta sosiaalisesta verkostosta, oman yksilöllisen edun edistäminen, yksin tehtyjen päätösten tekeminen sekä konsepti niin sanotusta ydinperheestä. Yhteisöllisissä kulttuureissa puolestaan laajat sosiaaliset verkostot, yhteisten etujen edistäminen, yhdessä tehdyt päätökset sekä suurperhe ovat nostettu suureen arvoon. (The Hofstede Centre b.)

Yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä mitattaessa Suomi kallistuu 63 pisteellään yksilöllisten kulttuurien puoleen. Kuten yksilöllisille, niin myös suomalaiselle kulttuurille on ominaista löyhästi muodostuneet sosiaaliset kontaktit sekä tietynlainen vankka mieltymys asettaa itsensä ja oman ydinperheensä etusijalle ennen muita. Työelämässä yksilöllinen kulttuuri vaikuttaa muun muassa työsuhteiden muodostumiseen, jolloin työnantajan sekä -saajan välinen suhde pohjautuu

puhtaasti molemmin puoliseen hyötyyn, eikä niinkään olemassa olevien ihmissuhteiden ylläpitämiseen sekä toisen henkilön tukemiseen. Suomalaisessa työkulttuurissa myös työpaikan saanti sekä yleneminen perustuvat ainoastaan työntekijän omiin ansioihin. Tämän lisäksi työelämässä tapahtuva esimiesjohtaminen rakentuu pitkälti yksilöjohtamisen ympärille, mikä mahdollistaakin työnantajan sekä –tekijän läheisen ja avoimen suhteen muodostumisen. (The Hofstede Centre c.)

Toisin kuin Suomi, GCC-maita edustavat Kuwait, Saudi-Arabia ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat kuuluvat kaikki 25 pisteen keskiarvolla yhteisöllisten kulttuurien pariin. Tällaisille kulttuureille on varsin tyypillistä pitkäaikainen sitoutuminen olemassa oleviin ystävyys- ja liikesuhteisiin, omistautuneisuus omaa perhettä kohtaan sekä tarve lähimmäisistä huolehtimiseen. Lojaalius käsitetäänkin yhteisöllisissä kulttuureissa yhdeksi tärkeimmistä arvoista, jota ollaan valmiita tarvittaessa noudattamaan jopa muiden sosiaalisten sääntöjen kustannuksella. Myös toisten kunnioitusta pidetään hyvin tärkeänä, sillä henkilön loukkaamisen katsotaan johtavan niin sanotusti "kasvojen menettämiseen", eli sosiaaliseen häpäisyyn. Työelämässä yhteisöllinen kulttuuri puolestaan näkyy taipumuksena tehdä päätökset henkilöiden palkkauksesta ja ylennyksistä työyhteisön edun mukaisesti. Tämän lisäksi työnantajan ja -saajan välinen suhde käsitetään tällaisissa kulttuureissa eräänlaisena moraalisen asiana - perhesuhteen tavoin se velvoittaa kumpaakin osapuolta lojaaliuteen sekä omien velvoitteiden hoitoon. Yhteisöllisessä työkulttuurissa myös esimiesjohtaminen pohjautuu hyvin usein yksilöjohtamisen sijaan ryhmäjohtamiseen. (The Hofstede Centre a, The Hofstede Centre d, The Hofstede Centre e.)

### **3.3 Maskuliinisuus-feminiinisyys**

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden tarkoitus osana kulttuurisia ulottuvuuksia on kuvastaa niitä erilaisia motivointitekijöitä, jotka vaikuttavat jokaisen yhteiskunnan jäsenen toimintaan. Arvo-asteikossa korkealle sijoituville, maskuliinisille, kulttuureille ominaisia piirteitä on kilpailuhenkisyys, saavutusten tavoittelu, tietynlainen vakuuttavuus sekä materiaalilla palkitseminen hyvin tehdystä suorituksesta. Feminiinisille kulttuureille puolestaan tyypillisiä ominaisuuksia on yhteistyö, vaatimattomuus, vähempiosaisista huolehtiminen sekä elämänlaadun arvostus. (The Hofstede Centre b.)

Maskuliinisuutta ja feminiinisyyttä tarkasteltaessa Suomi sijoittuu 26 pisteellään feminiinisten kulttuurien joukkoon. Tällaisissa maissa, kuten Suomessa, arvostetaan muun muassa tasa-arvoisuutta sekä yleistä hyvinvointia niin työ- kuin arkielämässäänkin. Liike-elämässä puolestaan suositaan yksimielisten ratkaisujen sekä kompromissien tekemistä, neuvottelevaa kanssakäy-

mistä erityisesti ongelmatilanteissa sekä tietynlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Johtajilta sen sijaan odotetaan osallistuvaa sekä kannustavaa kanssakäymistä muiden työntekijöiden keskuudessa. Feminiinisissä kulttuureissa työelämää tai omaa statusta ei kuitenkaan arvoteta suuresti oman henkilökohtaisen elämän rinnalla, vaan työnteko nähdään pikemminkin yhtenä hyvän elämän edellytyksistä. (The Hofstede Centre c.)

GCC-maita edustavia valtioita tarkasteltaessa voidaan kuitenkin havaita pientä hajontaa maskuliinisuuden sekä feminiinisuuden suhteen. Siinä missä Saudi-Arabia ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat kallistuvat selkeästi maskuliinisten maiden joukkoon, voidaan Kuwait puolestaan nähdä suhteellisen feminiinisenä maana Suomen tavoin. Toisin kuin feminiininen Kuwait, edustavat Saudi-Arabia ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat puhtaasti maskuliinisia arvoja, kuten kilpailua, suorituskykyä sekä varakkuutta. Maskuliinisten arvojen mukaan erityisesti työ- ja liike-elämä on monesti tapana arvottaa omien henkilökohtaisten asioiden edelle, sillä työnteko käsitetään yhdeksi ihmiselämän tärkeimmistä osa-alueista. Liike-elämässä hyvän johtajan puolestaan odotetaan olevan päättäväinen ja itsevarma, sillä erilaiset konfliktitilanteet on maskuliinisissa kulttuureissa usein tapana selvittää niin sanotusti ”tappelamalla asiat selviksi”. (The Hofstede Centre a.)

### **3.4 Epävarmuuden välttämistarve**

Epävarmuuden välttämistarpeen tehtävänä on heijastaa miten yhteiskunnan jäsenet suhtautuvat epävarmoihin tilanteisiin sekä tulevaisuuden ennustamattomuuteen. Samalla se myös osoittaa kuinka vahvasti jokaisen kulttuurin jäsenillä on taipumusta pyrkiä kontrolloimaan tulevaa muun muassa erilaisten säännösten sekä toimintamallien avulla. Tässä arvo-asteikossa korkealle sijoittuville maille on luonteenomaista tiukkojen sääntöjen, uskomusten ja käyttäytymismallien noudattaminen sekä tietynlainen suvaitsemattomuus epäsovinnaisista toimintaa ja käytöstä kohtaan. Arvo-asteikossa matalammin sijoittuvissa kulttuureissa puolestaan vallitsee rennompia elämänsänteen, jossa käytännöllisyydellä on periaatteita suurempi rooli. (The Hofstede Centre b.)

Epävarmuuden välttämistarvetta mitattaessa Suomi sijoittuu 59 pisteellään suhteellisen keskelle arvo-asteikkoa. Tällä pistemäärällä Suomi luokitellaankin korkean epävarmuuden välttämistarpeen maaksi, vaikka se edustaakin ryhmänsä toista, niin sanotusti rennompaa, ääripäätä. Korkean epävarmuuden välttämistarpeen maana suomalaiselle kulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tarve erilaisten, joskus myös tiukkojenkin, sääntöjen ja käyttäytymismallien noudattamiseen, tietynlainen suvaitsemattomuus epäsovinnaisista käyttäytymistä ja aatteita kohtaan

sekä jonkin asteinen varautuneisuus erilaisten uudistusten suhteen. Tämän lisäksi suomalaiset arvostavat erityisesti tarkkuutta, täsmällisyyttä sekä kovaa työskentelyä. Tällaisessa kulttuurissa myös kiire on näkyvä osa liike-elämää, sillä ”aika on rahaa”. (The Hofstede Centre c.)

Toisin kuin muiden kulttuuristen ulottuvuuksien kohdalla, epävarmuuden välttämisen tapauksessa GCC-maat sijoittuvat Suomen kanssa poikkeuksellisesti samalle puolelle arvo-asteikkoa. Vaikka täten niin Suomi kuin myös GCC-maat voidaan katsoa kuuluvan korkean epävarmuuden välttämisen maiksi ja edustavan siten myös samanlaista suhtautumista epävarmoihin tilanteisiin, on kuitenkin hyvä huomioida niiden sijoittuminen saman ryhmän sisällä suhteessa toisiinsa. Siinä missä Suomi sijoittuu 59 pisteellään suhteellisen keskelle arvo-asteikkoa, sijoittuvat GCC-maat puolestaan 80 pisteellään huomattavasti korkeammalle ryhmässään. Saman ryhmän sisällä syntynyt maiden välinen ero heijastaakin kyseisen kulttuurisen ulottuvuuden ilmentymisen voimakkuutta näiden maiden sisällä. Täten GCC-maiden voidaankin nähdä edustavan Suomea tiukempaa suhtautumista epävarmoihin tilanteisiin, vaikka maiden näkökannan katsotaan muuten olevan hyvin samanlainen. (The Hofstede Centre a, The Hofstede Centre d, The Hofstede Centre e.)

## 4 Neuvottelut

Tämän kappaleen tarkoituksena on luoda teoreettinen katsaus neuvotteluihin suomalaisesta näkökulmasta, joka edesauttaa myös työn aiheen ymmärryksen parantamista. Kappale lähestyy neuvotteluita määrittelevästä näkökulmasta ja tutustuttaa lukijan erilaisiin liikeneuvotteluihin vaikuttaviin asioihin sekä tekijöihin. Tällaisiin kuuluvatkin muun muassa neuvottelun aikaiset tehtävät sekä eettiset arvot.

Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välillä käytävää tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on yhteisymmärryksen saavuttaminen neuvoteltavasta asiasta. Neuvottelut ovatkin vakiinnuttaneet itselleen tärkeän osan tämän päivän liike-elämän toimintatapoja. Niitä käydäänkin työelämän monissa erilaisissa tapauksissa, kuten esimerkiksi asiakastapaamisissa, ongelman ratkaisu tilanteissa, sopimusten laadinnassa sekä erinäisten asioiden suunnitteluvaiheessa. Neuvottelutapahtuma itsessään on kuitenkin hyvin monimuotoinen prosessi, joka alkaa aina valmisteluvaihteesta edeten sitten varsinaiseen neuvotteluun ja päättyen lopulta jälkihoitovaiheeseen. Itse neuvottelutapahtuma saattaa usein kuitenkin sisältää lukuisia eri neuvottelukertoja ennen päätöstentien syntymistä. Kokouksista neuvottelut eroavat vapaamuotoisemman toimintansa puolesta, vaikka vapaamuotoisuuden aste usein määräytyykin neuvotteluihin osallistuvien osapuolten mukaan. (Helsingin yliopisto a.)

Neuvotteluihin osallistuvilla henkilöillä on myös hyvin tärkeä rooli onnistuneen yhteistyön kannalta. Neuvottelevia osapuolia yhdistää usein samansuuntaiset halut tai tavoitteet käsiteltävää asiaa kohtaan. Menestyksekkäiden neuvotteluiden ehtona onkin osallistuneiden henkilöiden pyrkimys yhteisen ratkaisun löytämiseen. Tämä edellyttääkin, että neuvotteluihin osallistuneet henkilöt ovat valtuutettuja tarpeellisten päätösten tekemiseen, minkä vuoksi neuvotteluryhmän jäsenet nimetäänkin usein etukäteen heidän asemansa tai työtehtävänsä perusteella. (Helsingin yliopisto a.)

### 4.1 Neuvotteluprosessi

Vaikka jokainen neuvottelukerta rakentuukin aina yksilöllisesti käsiteltävän aiheen, osapuolien sekä vallitsevan tilanteen ympärille, on neuvottelemisen tapahtumana kuitenkin omanlaisensa prosessi. Sen osat voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joihin kuuluvat niin neuvottelutarpeen havaitseminen kuin myös valmistautumistyö, itse neuvottelutapahtuma tai –tapahtumat sekä koko neuvotteluprosessin päättävä asioiden jälkihoito. (Helsingin yliopisto c.)

Neuvotteluun valmistautuminen on olennainen osa itse neuvotteluprosessia. Sen tarkoituksena on varmistaa neuvottelutapahtumaan osallistuvien henkilöiden valmius tarvittavan tiedon hankinnan sekä neuvoteltavaan aiheeseen perehtymisen kautta. Hyvin tehty valmistautumistyö takaakin neuvoteltavan asian monipuolisen tuntemisen, mikä on puolestaan omiaan edesauttamaan toteuttamiskelpoisten ratkaisuvaihtoehtojen löytymisen. (Helsingin yliopisto c.)

Itse neuvottelutapahtuma puolestaan muotoutuu jokaisella kerralla erilaiseksi tilanteeksi, mistä johtuen neuvottelun kululla ei voida sanoa olevan mitään varsinaista etenemiskaavaa, jota se noudattelisi. Tästä huolimatta useimmissa neuvotteluissa on kuitenkin havaittavissa tiettyjä vaiheita, joita neuvottelun kulku mukailee. Näihin vaiheisiin kuuluvat muun muassa neuvottelun avaus, asioiden käsittely sekä neuvottelun lopetus. Neuvottelun avauksen pääasiallisena tehtävänä on hyvän neuvotteluilmapiirin luominen, vastakkaiselle osapuolelle esittäytyminen sekä yhteisistä menettelytavoista ja aikataulusta sopiminen. Varsinaisen rungon neuvottelun kululle puolestaan muodostaa itse neuvoteltavien asioiden käsittely, jonka aikana molemmat osapuolet käyvät keskustelua ennalta sovituista aiheista erilaisia käsittelytapoja hyödyntäen tavoitteenaan yhteisen päätöksen saavuttaminen. Neuvottelun käsittelyvaiheen aikana voidaan myös käydä tarvittavia lisäneuvotteluita tai -kokouksia, mikäli niiden koetaan edesauttavan yhteisen päätöksen syntyä. Neuvottelun kulun puolestaan päättää varsinainen lopetusvaihe, jonka aikana neuvottelun osapuolet käyvät läpi yhdessä saavutetut päätökset ja tulokset sekä sopivat mahdollisista vastuutehtävistä koskien yhteisten päätösten täytäntöönpanoa. (Helsingin yliopisto c.)

Neuvottelut eivät kuitenkaan lopu itse ratkaisun saavuttamiseen, sillä neuvotteluprosessin päättää asioiden jälkihoidon vaihe, jonka tarkoituksena on varmistaa tarvittavien toimenpiteiden käyttöönotto, jotta saavutetut neuvottelutulokset tullaan myös käytännössä toteuttamaan. Mikäli päättyneen neuvottelun aikana ei varsinaisia päätöksiä saatukaan aikaiseksi, korostuu jälkihoidon merkitys erityisesti suhdetoiminnan ylläpitämisen kannalta, minkä tarkoituksena on huolehtia mahdollisen yhteistyön jatkumisesta myös tulevaisuudessa. Tämän lisäksi neuvottelun jälkihoidon muihin tehtäviin kuuluu muun muassa tarvittavasta raportoinnista sekä tiedottamisesta huolehtiminen. (Helsingin yliopisto c.)

## **4.2 Neuvottelun aikaiset tehtävät**

Toimivan ja selkeän tehtävänjaon kannalta jokaisella neuvotteluun osallistuvalla henkilöllä on oma rooli sekä vastuutehtävä, joista osoitetun henkilön tulee huolehtia varsinaisen neuvottelun aikana. Tällaisiin erityistehtäviin kuuluvat niin neuvottelun vetäjän, sihteerin, pää- tai sivuneu-

vottelijan kuin myös asiantuntijan vastuu-alueista huolehtiminen. Tästä huolimatta jokaisen osallistuvan henkilön on kuitenkin hyvä tuntee neuvottelun etenemisen kannalta tärkeät menettelytavat, sillä neuvottelu ei varsinaisesti noudata tarkkaa keskustelukaavaa kokousten tapaan, mikä antaa niin neuvottelun vetäjälle kuin neuvottelijoillekin vapauden toimia myös varsinaisten vastuu-alueiden ulkopuolella. (Helsingin yliopisto d.)

Itse neuvottelun vetäjän rooli on toimia näkyvänä osana neuvottelevien osapuolien välillä. Vetäjän tärkeimpänä tehtävänä onkin turvata neuvotteluyhteys eri osapuolten kesken, minkä merkitys korostuu varsinkin silloin, kun neuvottelussa on mukana useampia osapuolia. Tämän lisäksi vetäjän rooliin kuuluu myös aktivoita sekä ohjata keskustelua siten, että neuvottelijat pääsisivät yhteiseen ja molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Neuvottelun jälkeisiin vetäjän tehtäviin puolestaan kuuluu tehdyistä päätöksistä tiedottaminen tarvittaville tahoille, neuvotteluosapuolten välisten suhteiden hoitaminen sekä itse neuvottelumuistion kirjoittaminen yhdessä sihteerin kanssa. (Helsingin yliopisto d.)

Sihteerin tehtäviin puolestaan kuuluu neuvottelua edeltävistä käytännön järjestelyistä huolehtiminen, minkä lisäksi sihteeri toimii myös puheenjohtajan sekä muiden neuvottelijoiden avustajana erilaisissa neuvottelua edistävissä tehtävissä. Tämän lisäksi sihteerin vastuu-alueisiin kuuluu erinäisten muistiinpanojen kirjaaminen myöhemmin laadittavaa muistiota sekä mahdollista sopimusta varten. Myös viestinvälittäjänä toimiminen neuvottelun osallistujien sekä muiden osapuolien välillä on tärkeä osa sihteerin toimintaa. (Helsingin yliopisto d.)

Varsinaisina neuvottelijoina puolestaan toimii kunkin osapuolen neuvotteluryhmän jäsenet, jotka ovat valittu tehtäväänsä ammattitaitonsa sekä käsiteltävien asioiden vaatimien tietojen perusteella. Jokaisen neuvotteluryhmän jäsenen tehtävänä on toimia oman roolinsa sekä vastuu-alueensa puitteissa itse neuvottelun aikana. Erilaisiin tehtäviin kuuluu muun muassa pää- sekä sivoneuvottelijana toimiminen. Pääneuvottelijan tarkoituksena on toimia neuvotteluryhmänsä päävastuullisena johtajana, kun taas sivoneuvottelijoiden tehtävänä on toimia oman asiantuntemuksensa puitteissa. Vaikka pääneuvottelija roolinsa puolesta osallistuukin varsinaiseen neuvotteluun sivoneuvottelijoita aktiivisemmin, edellyttää onnistunut neuvottelu toimivaa ja aktiivista työskentelyä myös sivoneuvottelijoiden taholta. (Helsingin yliopisto d.)

Neuvottelussa on myös mahdollista käyttää erilaisten ulkopuolisten asiantuntijoiden apua. Heidän tehtävänä on antaa tietoa sellaisilta osa-alueilta, joilta varsinaisten neuvottelijoiden ammattitaito on vähäistä. Vaikka asiantuntijan tehtävänä on päätösten kannalta tärkeiden tieto-

jen esille tuominen, ei hän kuitenkaan osallistu varsinaiseen keskusteluun. Tästä huolimatta ulkopuolinen asiantuntija mahdollistaa neuvottelijoille uuden sekä puolueettoman näkökulman saannin ratkaisuun pääsemiseksi. (Helsingin yliopisto d.)

### **4.3 Neuvottelun etiikka**

Neuvotteluihin osallistuttaessa on myös hyvä miettiä erilaisia, itseään sekä vastapuolta koskevia eettisiä toimintaperiaatteita, sillä joskus neuvotteluissa saatetaan käyttää hyödyksi myös epäeettisiä keinoja omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisiin epäeettisiin neuvottelukeinoihin lukeutuvat muun muassa valehtelu, asioiden pimittäminen ja vääristely, harhauttaminen väärin tietojen avulla sekä katteettomien lupauksen antaminen. (Helsingin yliopisto b.) Eettisen toiminnan tärkeys korostuu varsinkin uusien, pitkäaikaisia sekä kestäviä liikesuhteita solmittaessa. Omanlaisensa haasteensa asiaan kuitenkin tuo liiketoiminnan kansainvälistyminen ja erilaisten kulttuurien kohtaaminen.

Erityisesti kansainvälisten liikeneuvotteluiden kohdalla eettisten periaatteiden huomioiminen korostuu. Vaikka yleinen käsitys epäeettisen toiminnan luonteesta onkin kansainvälisesti melko yhtenäinen, on silti hyvä ottaa henkilökohtaisten näkemysten lisäksi huomioon muun muassa kulttuurin vaikutukset erilaisten asioiden sekä tilanteiden tulkinnassa. Myös maiden välisten poikkeavuudet lainsäädännön suhteen tuovat omat haasteensa osaksi kansainvälisiä liikeneuvotteluita. Näiden eri tekijöiden huomioimisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, etteivät laillisuuden ja eettisyyden rajat aina kulje käsi kädessä – se mikä voi lain silmissä olla sallittua, ei kuitenkaan välttämättä ole eettisten toimintaperiaatteiden mukaista.

## 5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa esitetään yksityiskohtainen kuvaus tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutusmenetelmistä. Kappale koostuu niin tutkimusmenetelmän, tutkimuksen kohderyhmän, haastattelurungon kuin myös tutkimusaineiston käsittelytapojen kuvauksesta sekä katsauksesta työn reliabiliteettiin ja validiteettiin. Tutkimuksen kohderyhmä osuudessa käydään läpi kohderyhmän muodostumisprosessi sekä esitellään haastatteluihin osallistuneet henkilöt erillisessä henkilökuvausosiossa. Seuraavassa kappaleessa puolestaan esitellään empiirisen aineiston keruussa hyödynnettyä haastattelurunkoa sekä sen rakennetta ja tarkoituksia. Tämän jälkeen luodaan vielä katsaus tutkimusaineiston käsittelytapoihin sekä sen luomiin mahdollisuuksiin tutkimuksen laadun varmentamiseksi. Kappaleen päättää reliabiliteetti ja validiteetti –analyysi, joka esittelee tutkimuksen luotettavuuteen sekä pätevyteen liittyviä tekijöitä mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmään hyödyntäen. Laadullisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on usein niin sanotun todellisen elämän kuvaaminen. On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että todellisuus on hyvin moninainen kokonaisuus, eikä sitä ole täten mahdollista pirstoa mielivaltaisiin osiin. Siksi kvalitatiivisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu pyrkimys tutkimukseen osallistuvien henkilöiden omien mielipiteiden ja kokemusten esille tuomiseen tilastollisten yleistyksien sijaan. Toisin sanoen pyrkimyksenä on odottamattomien seikkojen paljastaminen. Tämän vuoksi tutkimuksen lähtökohtana ei olekaan erilaisten teorioiden testaaminen, vaan kerätyn aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tästä johtuen myös tutkimukseen päässyt kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu, eikä satunnaisotoksen menetelmää ole käytetty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.)

Tutkimusta toteutettaessa on hyvä myös huomata, että erityisesti arvolähtökohdista irtaantuminen on haasteellista, sillä jo omaksutut arvot muovaavat vääjäämättä sitä, miten tutkittua asiaa pyritään ymmärtämään. Täten myös objektiivisuuden täydellinen saavuttaminen perinteisessä mielessä on mahdotonta. Tästä syystä saadut tulokset tulisi nähdä ehdollisina selityksinä tiettyyn aikaan sekä paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpänä pyrkimyksenä

nä onkin löytää sekä tuoda esille tosiasioita jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on koottu aihetta koskevasta kirjallisuudesta, erilaisista julkaisuista sekä internetsivustoista, joita ollaan hyödynnetty niin tutkimusaineiston vertailun pohjana sekä varsinaisten haastattelukysymysten muodostuksessa. Työn empiirinen osa on puolestaan koottu haastattelulomakkeen perusteella saatujen vastausten sekä erillisten haastattelujen pohjalta. Strukturoitu haastattelumalli mahdollisti haastatteluun osallistuneiden henkilöiden omien mielipiteiden sekä kokemusten esille tuomisen, joihin tämän opinnäytetyön empiirinen osio sekä tutkimustulokset perustuvat.

## 5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusosaa varten on haastateltu kaiken kaikkiaan kolmea eri suomalaista henkilöä – kahta miestä sekä yhtä naista. Vaikka haastatteluun osallistuneet henkilöt työskentelevät hyvinkin erilaisilla aloilla, yhdistää heitä kaikkia kuitenkin useamman vuoden kokemus GCC-maissa työskentelystä sekä asumisesta. Yksityisyysuojan takaamiseksi käytetään haastateltavista tässä työssä nimikkeitä ”Mies1”, ”Mies2” sekä ”Nainen1”, eikä heidän työnantajiansa nimiä tulla missään kohdin paljastamaan. Haastateltavista on kuitenkin löydettävissä niin sanottu yleisprofiili taulukon muodossa työn liitteistä numerolla 2, sekä lyhyet henkilökuvaukset tämän kappaleen lopusta, joiden tarkoitus on kartoittaa heidän taustoja tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta.

Kaiken kaikkiaan haastattelupyynnöjä tätä tutkimusta koskien on lähetetty yhteensä 14 kappaletta eri alojen ammattilaisille, joilla kaikilla tiedetään olevan pitkäaikaista kokemusta GCC-maissa työskentelystä. Haastatteluun osallistuneiden lisäksi pyyntöön vastasi myös kaksi muuta henkilöä, jotka tarjoutuivat haastateltavaksi tätä opinnäytetyötä varten. Valitettavasti ensimmäinen näistä henkilöistä kuitenkin päätti vetäytyä tutkimuksesta ilman erillistä varoitusta. Toinen haastateltavaksi lupautunut henkilö puolestaan täytti vastauslomakkeen sähköisessä muodossa, jonka kuitenkin kadotti teknisten ongelmien seurauksena, eikä tämän jälkeen ollut enää suostuvainen haastattelun uusimiseen muissa tarjotuissa muodoissa.

## Haastatteluun osallistuneiden henkilökuvaukset:

### Mies1

Ikä: 61 vuotta  
Siviilisääty: Naimisissa  
Uskonto: Kristitty  
Asuinpaikka: Helsinki, Suomi

Nykyisin Mies1 toimii ilmakehän mittauslaitteisiin perehtyneen yrityksen myyntipäällikkönä. Vuosien varrella hänelle on kiertynyt noin 6 vuoden työkokemus Bahrainista, Kuwaitista, Omanista, Saudi-Arabiasta sekä Yhdistyneistä arabiemiirikunnista kotoisin olevien arabien kanssa. Hän on myös asunut Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa yhteensä 4,5 vuoden ajan – Abu Dhabissa vuosina 1981 ja 1988 sekä Dubaissa vuosien 2009-2012 välisenä aikana.

GCC-maissa työskennellessään Mies1 on toiminut pääasiallisesti business-to-government tyyppisten projektien parissa, joidenka aikana hän on edustanut työnantajaansa muun muassa markkina-, tuote- tai myyntipäällikön roolissa. Kokemustensa mukaan hän kuvailee tyypillistä projektia läpimenoajaltaan noin 1-3 vuoden mittaiseksi, minkä aikana käydään yleensä 5-8 erillistä neuvottelua asiakkaan toimitiloissa.

### Mies2

Ikä: 61 vuotta  
Siviilisääty: Naimisissa  
Uskonto: Roomalaiskatolinen  
Asuinpaikka: Dubai, Yhdistyneet arabiemiirikunnat

Tänä päivänä Mies2 työskentelee kestävään, energiatehokkaaseen rakentamiseen erikoistuneen yrityksen vientirenkaan vetäjänä Lähi-idässä. Lähes 30-vuotinen työskentelykokemus yhdessä arabien kanssa on taannut hänelle vankan tietämyksen kaikissa GCC-maissa toimimisesta. Tällä hetkellä Mies2 asuu Dubaissa, jonne hän muutti vuonna 2011, aikaisemmin asuttuaan siellä myös vuosien 1994-1999 välisenä aikana. Tämän lisäksi hän on myös asunut Abu Dhabissa vuosina 1991-1994 sekä 2010-2011.

1990-luvulla Mies2 työskenteli GCC-maissa laajojen rakennusalan projektien parissa alihankkijan roolissa, jolloin projekteja koskevia neuvotteluita käytiin niin rakennusliikkeiden edustajien

kuin myös paikallisten omistajien kanssa. Myös suoraan kuluttajille suunnattu liiketoiminta kuului osaksi kaupankäyntiä. Varsinaiset neuvottelut olivat yleensä usean tunnin mittaisia, asiakkaan toimitiloissa käytyjä lukuisia tapaamisia ennen varsinaista kaupantekohetkeä. Normaalisti kauppa solmitaan yrityksen edustajan toimesta, mutta isompien projektien kohdalla sopimus varmistetaan suomalaisen päämiehen vahvistuksella.

### **Nainen1**

Ikä: 38 vuotta

Siviilisäätty: Kihloissa

Uskonto: Syntynyt muslimiksi, ei uskovainen

Asuinpaikka: Dubai, Yhdistyneet arabiemiirikunnat

Nainen1 työskentelee tällä hetkellä myyntijohtajana mobiilioperaattoreihin erikoistuneen tietoliikennealan yrityksessä. Kyseisen yrityksen palveluksessa toimiessaan hänelle on kiertynyt kokemusta GCC-maista lähes 5 vuoden ajalta, minkä aikana hän on asunut sekä työskennellyt niin Kuwaitissa kuin myös Yhdistyneissä arabiemiirikunnissakin. Hänen ammattitaitonsa näissä maissa toimimiseen perustuu yritysten välisten liikeneuvotteluiden hoitoon, joidenka aikana hän on kantanut vastuun muun muassa asiakasomistajan sekä –vastaavan rooleista. Myös sopimusehdoista ja hinnoista neuvottelu ovat kuuluneet hänen vastuu-alaansa.

### **5.3 Haastattelurunko**

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston keräämiseen käytetty haastattelurunko on suunniteltu vastaamaan tälle työlle asetettuja tavoitteita. Sen sisältämät kysymykset on suunniteltu luonteeltaan avoimiksi kysymyksiksi, jättäen näin haastateltaville vapauden vastata omin sanoin ilman erilaisten mitta-asteikkojen tuomia rajoituksia. Rakenteellisesti kyseinen haastattelurunko muodostuu kolmesta osiosta: saatekirjeestä, taustatietoja kartoittavista kysymyksistä sekä varsinaisista haastattelukysymyksistä. Saatekirjeen tehtävänä oli muun muassa kertoa tämän opinnäytetyön ja sitä koskevien haastatteluiden tarkoituksesta, kannustaa haastateltavia rohkeasti kuvailemaan kokemuksiaan omin sanoin sekä taata haastateltavien täysi oikeus anonymisuojaan ja tutkimusaineiston luottamukselliseen käsittelyyn. Haastateltavien taustatietoja kartoittavan osion tarkoituksena oli puolestaan mahdollistaa yleisprofiilin luonti haastatteluihin osallistuneista henkilöistä sekä heidän kokemuksistaan GCC-maiden arabien kanssa neuvottelemisesta. Itse haastattelukysymykset sen sijaan takasivat tarvittavan tutkimusaineiston saannin tähän työhön. Kokonaisuudessaan kyseinen haastattelurunko löytyy tämän työn liitteistä numerolla 3.

Varsinaiset haastattelukysymykset koostuivat yhteensä 21 kysymyksestä, jotka on järjestetty loogisesti sekä samalla aihe-alueittain etenevään järjestykseen. Kysymykset 1-3 perehtyivät kartoittamaan uskonnon roolia tämän päivän liike-elämän neuvotteluissa, kun taas kysymykset 4-7 paneutuivat islamin peruspilareiden mahdollisiin vaikutuksiin erilaisissa neuvottelutilanteissa. Kysymykset 8-16 olivat puolestaan luonteeltaan toisistaan erillisiä olevia kysymyksiä, jotka kartoittivat islamin kokonaisvaltaisempia vaikutuksia arabikulttuuriin. Nämä kysymykset käsittelivät muun muassa arabikulttuurin aikakäsitystä, perhekeskeisyyttä, sukupuolirooleja, etikettisääntöjä sekä erilaisia arvoja. Haastattelurungon kysymykset 17-19 sen sijaan loivat haastateltaville mahdollisuuden kertoa omia mielipiteitään islamtietämyksen tärkeydestä, uskonnon mahdollisista hyöty- tai haittavaikutuksista liike-elämän neuvottelutilanteissa sekä kuvailla millaisiin kulttuuriin väärinkäsityksiin he ovat mahdollisesti törmänneet. Lopuksi haastattelun viimeiset kysymykset 20-21 antoivat haastateltaville tilaisuuden omien suositusten sekä huomioiden lisäämiseen heidän henkilökohtaisten kokemuksiansa pohjalta.

#### **5.4 Tutkimusaineiston käsittely**

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan tuottama tutkimusaineisto on kerätty pääasiallisesti edellä kuvattua haastattelurunkoa hyödyntäen. Kyseinen haastattelurunko lähetettiin kaikille haastatteluihin suostuneille henkilöille sähköisessä muodossa vähintään viikon pituisen vastausajan kera. Vastausten palautusten yhteydessä haastateltavien kanssa sovittiin myös täydentävistä, noin 1,5 tunnin mittaisista Skype-haastatteluista, jotka toteutettiin tästä lyhyen aikavaruksen sisällä. Kyseisten videohaastatteluiden tarkoituksena oli täydentää haastateltavien vastauksia tarpeen mukaan sekä vähentää erilaisten väärinymmärrysten syntymistä mahdollisia epäselviä kohtia yhdessä tarkastelemalla. Tutkimusaineiston keräilytapa määräytyi haastateltavien ulkomaan komennusten vuoksi pitkälti sähköiseen muotoon tämän opinnäytetyön kohdalla. Kaikki haastattelut on toteutettu vuoden 2013 huhtikuun aikana.

Videohaastatteluiden suorittamiseen saakka kaikkia vastauslomakkeita käsiteltiin vielä erikseen, mutta haastatteluiden jälkeen ne kuitenkin yhdistettiin yhdeksi kattavaksi kokonaisuudeksi. Tällä tavoin haastatteluista saadun tutkimusaineiston vertailtavuutta pystyttiin parantamaan, jolloin myös kokonaiskuvan hahmottaminen varsinaisiksi tutkimustuloksiksi helpottui. Työn tutkimustulokset syntyivät vertailemalla haastateltavien vastauksia, joidenka pohjalta luotiin mahdollisimman totuudenmukainen sekä kattava kokonaisuus. Kyseiset tutkimustulokset ovatkin esiteltyinä työn lopussa.

## 5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyden arvioimiseksi voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joidenka tarkoituksena on kartoittaa mahdollisten tutkimusvirheiden vaikutukset saatuihin tuloksiin. Tällaisia ovat muun muassa tutkimuksen reliabelius sekä validius. Reliabeliudella, eli tutkimuksen luotettavuudella, tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, toisin sanoen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaankin arvioida muun muassa erilaisten toistomittausten avulla. Validiudella, eli tutkimuksen pätevyydellä, puolestaan pyritään osoittamaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sille tarkoitettua asiaa. Sillä voidaan tämän lisäksi myös viitata tutkimuksen aikana tehtyihin mittaustuloksiin, eli siihen ovatko tutkimustuloksista johdetut päätelmät perusteltuja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-232.)

Tässä työssä on reliabeliuden varmistamiseksi otettu huomioon muun muassa seuraavanlaisia asioita. Haastattelurungon valmistusvaiheessa itse haastattelukysymysten yksiselitteisyyteen sekä ymmärrettävyyteen on panostettu tutkimustulosten kannalta tarvittavan tiedon saamisen varmistamiseksi. Tämän lisäksi varsinainen haastatteluvaihe on puolestaan toteutettu mahdollisimman huolellisesti samankaltaisten haastatteluolosuhteiden saavuttamiseksi. Työn luotettavuutta on myös pyritty parantamaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheiden tarkalla ja kokonaisvaltaisella kuvaamisella. Vaikka tutkimuksen reliabeliuden varmistamiseksi onkin otettu erinäisiä asioita huomioon, on hyvä kuitenkin muistaa, että tästäkin huolimatta erilaisia ja huomaamatta jääneitä satunnaisvirheitä on saattanut syntyä. Tällaisiin lukeutuvat esimerkiksi ajan kulun tuomat haasteet, jotka voivat näkyä esimerkiksi olosuhteisiin sekä haastatteluun osallistuneisiin henkilöihin kohdistuneina muutoksina. Tutkimuksen resurssien rajallisuuden vuoksi reliabeliuden varmentaminen kyseisen asian tapauksessa jäi valitettavasti puutteelliseksi. Työn luotettavuutta voitaisiin myös kohentaa haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden määrän lisäämisellä, jolloin myös tulosten yleistettävyys paranisi: kappaleessa 5.2 ilmenneiden syiden vuoksi tähän ei kuitenkaan pystytty tämän työn toteuttamisen aikana vaikuttamaan.

Vastaavasti myös tutkimuksen validius on koitettu takaamaan erinäisin keinoin. Muun muassa tutkimukseen osallistuvien haastateltavien sekä haastattelukysymysten valinnoilla on ollut merkittävä rooli työn pätevyden varmistamisessa. Haastatteluvaiheessa erinäisten virheiden syntyä on puolestaan pyritty minimoimaan esimerkiksi Skype-haastatteluiden avulla, joidenka tarkoituksena oli estää haastattelukysymysten mahdollinen virheellinen tulkinta. Myös tässä työssä käytetyn tutkimusmenetelmän pätevyteen on kiinnitetty huomiota. Käytännössä tämä tarkoitti niin tutkimuksen kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua, kuin myös tarkkaa perehtymistä työn

teoria valintoihin sekä tutkimusaineiston käsittelytapoihin, jotta niihin liittyvät päätökset olisivat mahdollisimman perusteltuja validiteetin säilyttämisen kannalta. Valitun tutkimusmenetelmän pätevyydestä kertoo se, että saadut tutkimustulokset tukivat työhön valittuja teorioita, jolloin myös tehtyjen johtopäätösten voidaan katsoa olevan päteviä.

## 6 Tutkimustulokset

Tämän kappaleen tarkoituksena on esittää työn tutkimusosan löydöksiä haastattelurungon mukaisessa etenemisjärjestyksessä. Kappaleen selkeyttämiseksi tutkimustulokset on jaettu erillisiin alaotsikoihin, jotka pyrkivät kuvailemaan haastattelurungon kysymysten teemoja. Tutkimustulokset pohjautuvat ainoastaan haastatteluista saatuun materiaaliin, eivätkä ne siten edusta niin sanottua faktatietoa, vaan puhtaasti haastateltavien omia kokemuksia sekä näkemyksiä työn eri aiheista. Tutkimustuloksien pohjalta muodostetut varsinaiset päätelmät ovat esiteltyinä seuraavassa kappaleessa.

### 6.1 Uskonnon rooli liike-elämän neuvottelutilanteissa

Haastattelun ensimmäiseen kysymykseen koskien islamin näkyvyyttä osana tämän päivän liike-elämän neuvottelutilanteita, haastateltavat nostivat esille erilaisia, joskin tyypillisiä arabikulttuurin piirteitä. Mies1 korosti vastauksessaan erityisesti poikkeavaa aikakäsitystä, mikä näkyy usein sovitusta aikataulusta myöhästymisenä ja jopa neuvotteluiden peruuntumisena ilman erikseen saatua ennakoilmoitusta. Mies1, kuten muutkin haastateltavat, mainitsivat samalla myös rukoushetkien ja perhesyiden vaikuttavan erityisesti neuvotteluiden aikataulutukseen sekä etene- miseen usein hidastavasti. Vastauksissaan Mies2 ja Nainen1 kuitenkin poikkesivat merkittävästi Mies1:den mielipiteestä islamin roolista liike-elämässä – heidän näkemysten mukaan uskonnol- la ei ole näiden tekijöiden lisäksi muita vaikutuksia neuvottelujen käyntiin, vaikka islam onkin tärkeä osa muslimien jokapäiväistä elämää. Nainen1:den sanojen mukaan islam ei ole näkyvä osa liike-elämän neuvottelutilanteita, sillä ”bisnes on bisnestä”, vaikka joskus uskonnollisia näkökantoja asioihin saatetaan ilmaista erilaisissa sanan muodoissa.

Kysymys 2 pyrki selvittämään haastateltavien mielipiteitä siitä, miten he kokivat uskonnon roolin osana liiketoimintaa eroavan Suomen ja GCC-maiden välillä. Nainen1:den mukaan, vaikka islam ei GCC-maissa toimittaessa sinänsä vaikutakaan liiketoiminnan sisältöön, on sen rooli liike-elämässä kuitenkin selkeämpi verrattuna kristinuskon näkyvyyteen Suomessa tapah- tuvassa liiketoiminnassa. Parhaiten hän kokee, että uskonnon roolin eroavaisuudet ovat nähtä- vissä GCC-maiden ja Suomen välillä erityisesti liikesuhteita ylläpitävän sosiaalisen toiminnan aikana. Siinä missä Mies1 puolestaan koki liiketoiminnan aikataulutuksen sekä neuvotteluiden etenemisen olevan ripeämpää ja jouhevampaa Suomessa, halusi Mies2 painottaa kulttuuri- ja islamtietämyksen tärkeyttä. Hän sanoikin, että ”uskontoon liittyviin asioihin kannattaa kiinnit- tää huomiota ja ennen kaikkea kunnioittaa uskontoon liittyviä tapoja”.

Haastattelun kolmannen kysymyksen tehtävänä oli kartoittaa haastateltavien mielipiteitä siitä, kokivatko he GCC-maissa toimiessaan oman uskontonsa tai aatteidensa mahdollisesti vaikuttavan neuvottelutilanteisiin jollainlailla. Toisen uskonnon harjoittamista ei koettu esteenä tai neuvotteluiden lopputulokseen vaikuttavana tekijänä GCC-maiden arabien kanssa liiketoimintaa tehtäessä. Haastateltavat perustelivat tätä muun muassa paikallisten avoimella suhtautumisella muita uskontoja kohtaan, mikä on osin peräisin maiden monikansallistumisesta. Vaikka Mies1:den arvion mukaan saattaisi länsimaalainen toimija päästä muslimina helpommin niin sanotusti sisäpiiriin, arvostetaan hänestä länsimaisia kuitenkin enemmän heidän luotettavuuden kuin uskonnon mukaan. Tosin luottamus sekä arvostus ovat ansaittavissa olevia ominaisuuksia, joiden perustaa testataan yleensä ensimmäisten hankkeiden aikana. Haastateltavien mukaan henkilökohtaisista uskonasioista ei GCC-maissa muutoinkaan korosteta, eikä muiden henkilöiden uskonnollisia vakaumuksia ole tapana tiedustella. Oman uskonnon sijaan arabian kielen tuntemus sekä islamin taustojen ymmärtäminen ovat liiketoimintaa ja –suhteita edesauttavia tekijöitä GCC-maissa toimittaessa.

## **6.2 Islamin peruspilareiden vaikutukset liikeneuvotteluihin**

Kysymysten 4-7 tehtävänä oli perehtyä haastateltavien näkemyksiin siitä, miten islamin peruspilarit mahdollisesti vaikuttivat erilaisien neuvottelutilanteiden aikana. Näin haastateltavat kokivat kunkin peruspilarin vaikutusten näkyvän:

*Rukous* – Muslimien velvollisuuden päivittäisten rukoushetkien pitämiseen koettiin vaikuttavan hyvinkin näkyvästi itse neuvotteluprosessiin. Vaikutukset näkyivät muun muassa aikataulujen venymisen sekä neuvotteluiden hetkellisen keskeytymisen muodossa. Vaikka yleisesti ottaen tätä ei koettu negatiivisena asiana, on rukoushetkien pitämiseen hyvä suhtautua osana paikallisia tapoja. Siitä huolimatta, että rukoushetkien pitäminen onkin tärkeä osa muslimien elämää, on asiaa osattava tarkastella myös henkilötasolla – siinä missä joissakin yrityksissä työntekijöitä kannustetaan uskonnollisten velvoitteiden täyttämiseen toimistokohtaisten rukoushuoneiden muodossa, suhtautuvat jotkut asiaan löyhemmin. Myös maakohtaisia erojakin löytyy. Mies1:den kokemusten mukaan esimerkiksi Saudi-Arabiassa rukoushetkien pitämiseen suhtautaan paljon tiukemmin Kuwaitiin sekä Yhdistyneisiin arabiemiirikuntiin verrattuna.

*Paasto* – Ramadánin, muslimien pyhän kuukauden vaikutukset neuvotteluihin ovat hyvinkin merkittävät. Mies2:den sanoin: ”Ramadánin aikana työtahti hidastuu ja aikataulut muuttuvat oleellisesti”. Pyhän kuukauden aikana viralliset työajat ovat lyhyempiä, eikä päätöksiä yleensä synny, jonka vuoksi esimerkiksi lomien viettäminen kyseisenä aikana on suositeltavaa. Tästä

johtuen myös meneillään olevien tilausten loppuunsaattaminen kannattaa ennen kyseisen kuun alkua. Nainen1:den mukaan Ramadán kuukautta voidaankin hyvin verrata Suomen heinäkuuhun. Vaikka työskentelytahti hidastuukin oleellisesti Ramadán kuukauden aikana, eivät neuvottelut välttämättä pääse täysin pysähtymään – siinä missä paastokuukauden ensimmäiset viikot saattavat kulua paastoon keskittyen, voidaan neuvotteluja kuitenkin mahdollisesti jatkaa jo kuun lopussa. Myös yöllä syömisen yhteydessä tapahtuva vapaamuotoinen sosiaalinen toiminta antaa hyvän mahdollisuuden verkostoitumiseen sekä liikesuhteiden ylläpitoon. Ramadánin aikana on erityisen hyvä myös ottaa huomioon ettei julkinen syöminen tai juominen ole suotavaa edes länsimaalaiselle henkilölle.

*Almuvero* – Vaikka islam velvoittaaakin jokaista muslimia almuveron maksamiseen vähempiosaisten auttamiseksi, eivät sen vaikutukset ole suoranaisesti näkyvissä liike-elämän neuvottelutilanteissa. Laki saattaa asettaa pienen prosenttiosuuden maksettavaksi liiketoiminnallisista tuotoista, mutta yritysten tekemä hyväntekeväisyys ei ole sen suuremmin näkyvillä kuin Suomessa esimerkiksi erilaisten kampanjoiden muodossa.

*Pyhiinvaellus* – Pyhiinvaelluksen suorittaminen on tärkeä tapahtuma muslimin elämässä, johon suhtaudutaankin suurella ylpeydellä. Mies1:den sanoin pyhiinvaellus voidaankin nähdä eräänlaisena ”miehuuskokeena”. Liiketoiminnan neuvotteluihin sekä niiden järjestämiseen pyhiinvaelluksella on myös omanlaisensa vaikutukset. Esimerkiksi neuvottelujen järjestämistä ei ole suositeltavaa aikatauluttaa juuri ennen vastapuolen pyhiinvaellus matkaa, sillä mitä todennäköisemmin kyseinen henkilö on suunnannut keskittymisensä nimenomaan lähestyvään pyhiinvaellukseen neuvotteluiden sijaan. Edessä olevasta tai juuri hiljattain suoritetusta pyhiinvaelluksesta ei ainoastaan puhuta paljon, vaan sen vaikutukset näkyvät myös sosiaalisessa kanssakäymisessä – pyhiinvaelluksen suorittanut henkilö on muun muassa oikeutettu ”hájj”-arvonimeen ja häntä muistetaan erilaisin lahjoin sekä onnitteluin. Kaikesta tästä huolimatta ulkomaalaisten ei kuitenkaan välttämättä oleteta täysin ymmärtävän pyhiinvaelluksen merkitystä muslimien elämässä.

### **6.3 Islamin vaikutukset liikeneuvotteluihin sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta**

Haastattelurungon kahdeksannes kysymys puolestaan tarkasteli GCC-maiden liike-elämän hierarkia järjestyksen muotoja sekä niiden mahdollisia vaikutuksia neuvotteluiden etenemiseen. Toimiala eroistaan huolimatta haastateltavat kuvailivat GCC-maissa noudatettavan arvoasteik-

ko järjestyksen hyvin samankaltaisesti. Alla oleva kuvaus onkin haastateltavien yhteinen näkemys tästä asiasta.

Suomen tavoista poiketen GCC-maissa vallitsee hyvinkin hierarkkinen järjestys liike-elämän puolella. Projektien läpi viemiseksi hankkeet tulee aina ensin hyväksyttävä päätöksentekijällä, joka lähes poikkeuksetta on paikallinen, korkeassa asemassa oleva liike-elämän toimija. Paikallisia yrityksiä edustavien neuvottelukumppaneiden sekä erilaisten konsulttien virkaa vastaavasti toimittaa melkein aina ulkomaalainen alan asiantuntija. Projektien parissa toimivien virkamiesten rooli on puolestaan tarvittavien dokumenttien laatiminen itse hankkeen hyväksymisen jälkeen. Projektit etenevät täten niin sanotusti ylhäältä alaspäin. Vastapuolen neuvottelukumppanin asemalla voidaankin siis sanoa olevan merkittävä vaikutus neuvotteluprosessin etenemisen kannalta – korkeammassa asemassa toimivan henkilön mahdollisuudet helpompaan sekä nopeampaan projektin läpi viemiseen ovat huomattavasti paremmat organisaatiossa alempana työskenteleviin toimijoihin verrattuna, sillä tällöin raportointi päätöksiä hyväksyvään johtoportaan on vähäisempää. Tästä johtuen myös omalla asemalla erityisesti päätöksentekijänä voidaan merkittävästi vaikuttaa neuvotteluiden etenemiseen. GCC-maissa toimittaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että tiukka hierarkia järjestys vaikuttaa myös suuresti niin sanottuihin paperitöihin – päätösten sekä hankkeen edistäminen voi Suomen tapoihin verrattuna vaatia poikkeuksellisia määriä erilaisia allekirjoituksia ja leimoja.

Kysymyksen numero 9 tarkoituksena oli kartoittaa miten suomalaisten sekä GCC-maiden arabien käsitykset miesten ja naisten perinteisistä sukupuolirooleista poikkeavat toisistaan liike-elämän kannalta sekä miten nämä mahdolliset erot vaikuttavat työelämän neuvottelutilanteisiin. Haastateltavien kokemusten mukaan suomalaisten ja arabien käsitys miesten sekä naisten välisistä sukupuolirooleista poikkeavat hyvinkin merkittävästi toisistaan. Vaikka maakohtaisia eroja toki löytyy, ovat liike-elämän johtoasemissa olevat henkilöt sekä päätösten tekijät pääasiallisesti kuitenkin miehiä. Esimerkiksi Saudi-Arabia ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat ovat hyvä esimerkki maiden välisistä eroista – siinä missä Saudi-Arabiassa ei naispuolisia yritysjohdajia sinänsä ole, on suurin osa Dubain paikallisista naisista työelämässä mukana. Naisten osuus liike-elämän vaikuttajina onkin kasvanut muun muassa Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa sekä Kuwaitissa koulutustason nousun myötä, siinä missä muissa arabimaissa naiset kuuluvat selkeästi työelämän vähemmistö sukupuoleen.

Tarkasteltaessa erityisesti naisten roolia liike-elämän vaikuttajina GCC-maiden alueella, on hyvä kuitenkin huomioida muutama asia. Vaikka paikallisten naisten näkyvyys työelämässä voi

olla hyvinkin rajoitettua, ei tämä siitä huolimatta poissulje länsimaalaisen naisen mahdollisuutta osallistua erilaisiin liikeneuvotteluihin oman yrityksensä edustaja. Mikäli länsimaalaisen yrityksen edustajisto koostuu myös naispuoleisista toimijoista, on heidän erityisen hyvä varautua myös paikallisiin tapakulttuurin piirteisiin, jotka voivat tapauskohtaisesti poiketa suurestikin suomalaisista käytännöistä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi hiusten peittäminen huivilla, miesten ja naisten välinen kätteleättömyys sekä sukupuolten välisten keskusteluiden rajoittuneisuus. Usein tällaiset asiat ovat kuitenkin paikkaan sekä henkilöihin sidonnaisia asioita, joihin tulee suhtautua aina tapauskohtaisesti. Tämän lisäksi on hyvä ymmärtää, ettei pelkästään sukupuoli yhtenä yksittäisenä tekijänä määritä täysin naisen roolia liikeneuvotteluiden aikana – korkeassa päätöksenteko asemassa olevaan naispuoleiseen toimijaan suhtaudutaan lähes poikkeuksetta ensisijaisesti hänen asemansa, ei sukupuolensa mukaan. Myös omien tekojen, asenteiden sekä käyttäytymisen kautta pystytään vaikuttamaan sukupuolesta riippumattoman arvostuksen saavuttamiseen GCC-maissa toimittaessa.

Perhekeskeisyys on yksi arabikulttuurin olennaisista piirteistä, jonka vaikutuksista liike-elämän neuvotteluihin kysymyksessä 10 pureuduttiin. Perhekeskeisyydestä kysyttäessä haastateltavat nostivat esille erityisesti verkostoitumisen tärkeyden – hyvillä yhteyksillä sekä luottamuksellisuudella on tapana poikia uusia suhteita myös jo tunnetun yhteyshenkilön perhe- ja liiketuttuihin, mistä voi olla hyötyä itse liiketoiminnassa sekä neuvottelutilanteissa. Liiketoiminnassa on kuitenkin hyvin yleistä, että organisaatiot koostuvat pitkälti saman perheen jäsenistä sekä tutuista, mikä voi aiheuttaa omanlaisiaan haasteita verkostoitumisessa. Perheellisyys on siis arabikulttuurissa jo arvo itsessään, mikä näkyy myös työajan ulkopuolella tapahtuvan suhdetoiminnan keskittymisestä perheen asioihin, siinä missä Suomessa kyseinen aika saatettaisiin käyttää liiketoiminnallisten asioiden käsittelyyn. Tästä huolimatta haastateltavat eivät kuitenkaan kokee heidän omien perhesuhteiden tai siviilisäädyn vaikuttavat varsinaiseen liiketoiminnan harjoittamiseen, vaan kokivat liikesuhteiden solmimisen pohjautuvan pitkälti muihin olemassa oleviin arvoihin.

#### **6.4 Poikkeavan aikakäsityksen vaikutukset neuvotteluihin**

Kysymyksessä 11 puolestaan tiedusteltiin haastateltavien näkemyksiä siitä, miten he kokivat suomalaisten sekä GCC-maiden arabien aikakäsitysten eroavan toisistaan. Vastauksissaan haastateltavat olivat yhtä mieltä aikakäsitysten erojen suuruudesta – siinä missä Suomessa aikaan suhtaudutaan täsmällisesti, on aika arabikulttuurin luonteen mukaan kuitenkin hyvinkin joustava käsite. Tästä johtuen erilaisista tapaamisista myöhästymisen sekä niiden peruuntuminen lyhyelläkin aikavarauksella on tavanomaista GCC-maissa. Myös paikallinen työviikko poikkeaa

suuresti länsimaalaisesta, sillä vapaapäivät sijoittuvat tyypillisesti perjantai-lauantai väliselle ajalle sunnuntaiin ollessa täyspitkä työpäivä. Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin kuvailivat erilaisen aikakäsityksen vaikuttavan varsinaisiin liikeneuvotteluihin seuraavanlaisesti:

- \* luonteeltaan liikeneuvottelut ovat suhteellisen lyhyitä, muutaman tunnin mittaisia tapaamisia
- \* tulevista liikeneuvotteluista sovitaan yleensä hyvin lyhyellä aikavarauksella, jopa saman päivän aikana
- \* yhteydenpito neuvotteluiden välillä yleensä hyvin vähäistä
- \* tarjoavalle osapuolelle niin sanottujen ”kotitehtävien” antaminen ei ole kovinkaan poikkeuksellista.

Tämän lisäksi joustava suhtautuminen aikaan näkyy myös projektien loppuun viennissä, sillä itse tilausten saaminen saattaa parhaimmillaan kestää jopa pari vuotta varsinaisen sopimuksen allekirjoituksesta. Tästä huolimatta erilaisiin sakkopykäliin tai korkovaateisiin ei yleensä tartuta, vaikka toinen osapuoli olisikin toiminut kirjallisen sopimuksen vastaisesti, koska yleisen käsityksen mukaan hinnalla on vain yksi suunta: ja se on alaspäin. Kuitenkin kansainvälisen liiketoiminnan lisääntyminen on johtanut myös erilaisten suhtautumistapojen mukautumiseen osana muuttuvaa ympäristöä – Mies2 kokeekin, että etenkin Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa liiketoiminta on viimeisten vuosien saatossa tehostunut ja erot aikakäsityksistä länsimaalaisen sekä arabikulttuurin välillä ovat jopa pienentyneet.

Kysyttäessä arabimaiden puh kielessä käytettyjen sanontojen "In Sha´Allah - jos Jumala suo" sekä "Ma Sha´Allah - Jumalan tahto" merkitystä, olivat haastateltavat yksimielisiä kyseisten sanontojen tarkoituksesta. Haastateltavien kokemusten mukaan ovat kyseiset sanonnat yleisyydestään huolimatta niin sanottuja heittolauseita ilman suurempaa, konkreettista merkitystä. Suositeltavaa olisikin, ettei kyseisten sanontojen käyttöön tulisi ottaa kantaa millään tavalla, vaan niiden merkitystä täytyisi pyrkiä tulkitsemaan aina tapaus- sekä kontekstikohtaisesti, sillä myös kielierot vaikuttavat näiden sanontojen ymmärtämiseen niiden varsinaisessa merkityksessään. "In Sha´Allah" –ajattelutapa toimii kuitenkin hyvin konkreettisena esimerkkinä arabikulttuurin erilaisesta aikakäsityksestä.

## 6.5 Arabikulttuurin käyttäytymissäännöt ja erilaiset arvot osana liikeneuvotteluita

Paikallisen liike-elämän etikettisääntöjen tunteminen on tärkeä osa kulttuurituntemusta, jonka avulla on helppo osoittaa kunnioitusta sekä arvostusta maan tapoja kohtaan. Kysymys 13 pyrkikin perehtymään haastateltavien mielipiteitä siitä, millaisiin liike-elämän etikettisääntöihin GCC-maissa toimivien suomalaisten olisi hyvä kiinnittää huomiota. Erityisesti huoliteltu pukeutuminen sekä hyvät käytöstavat nousivat esille haastateltavien vastauksista. Tänä päivänä miesten liike-elämän pukeutuminen käsittää GCC-maissa länsimaiden tapaan siistin puvun, kauluspaidan sekä kravatin, siinä missä naisten on suositeltavaa pukeutua länsimaalaisen mittapuun mukaan hieman traditionaalisemmin – riittävän peittävä pukeutuminen sekä tarpeen tullen myös huivin käyttö ovat asioita, joihin naisten on syytä kiinnittää huomiota. Tämän lisäksi erityisesti kohteliaisuus sekä hyvät käytöstavat ovat GCC-maissa arvostettuja piirteitä, jotka eivät jätä tilaa aggressiiviselle käytökselle tai kiroilulle. Toista osapuolta on myös tietämättään helppo loukata, esimerkiksi jalkapohjilla osoittamisen muodossa, mikäli arabikulttuurin erityispiirteet eivät ole tulleet vielä tutuiksi, minkä vuoksi Mies2 suositteliekin tutustumaan esimerkiksi Jeremy Williamsin kirjaan *Don't they know it's Friday?*. Tämän lisäksi paikallisiin käyttäytymissääntöihin, kuten kättelyn merkitykseen sekä Ramadánin ajan paaston vaikutuksiin, on hyvä tutustua ennen GCC-maissa toimimista.

Arabikulttuurissa ”kasvojen säilyttämisellä” on suuri merkitys muun muassa käyttäytymiseen, sosiaalisiin toimintatapoihin sekä yleiseen käsitykseen siitä, miten muita tulisi kohdella. Kysymyksen numero 14 tarkoituksena olikin kartoittaa haastateltavien omia kokemuksia siitä, kuinka vastapuolen sosiaalinen häpäiseminen voitaisiinkin parhaiten välttää. Siinä missä Mies2 painotti hyviä käytöstapoja sekä yleistä kohteliaisuutta muita kohtaan, erosivat Mies1:den ja Nainen1:den vastaukset toisistaan huomattavasti. Mies1 korosti erityisesti vastapuolen kunnioitusta ja joustamiskykyä sopimusehdoissa sekä tahtoa molemminpuolisen ”win-win”-tilanteen luomiseen. Vastapuolen ehdotuksista voidaan tietenkin tarvittaessa myös kieltäytyä, mutta hyvin perustein – ilman päteviä syitä, on torjutun tarjouksen antaneen osapuolen vaikea perustella kielteistä vastausta organisaatiolleen, minkä voidaan nähdä asettavan hänet epämiellyttävään tilanteeseen. Mies1:den mukaan myös erilaiset sormi- tai kasvomerkit sekä muiden edessä tapahtuva kiroilu voivat johtaa vastapuolen häpäisemiseen. Poiketen Mies1:den kokemuksista, Nainen1 kertoi liike-elämän olevan raakaa peliä myös arabimaailmassa. Hänen työkomennus erityisesti Kuwaitissa osoitti, ettei esimerkiksi suorien kielteisten vastausten saaminen ole poikkeuksellista. Kuwaitissa toimimana aikana Nainen1 törmäsi myös vastoin odotuksiaan suoraan töykeään käytökseen, mikä piti sisällään muun muassa liikekumppaneille huutamista ja rähjäämistä sekä jopa tietyissä tilanteissa toisten toimijoiden varsinaista välttelyä.

Kysymysten 15 ja 16 tehtävänä oli puolestaan tarkastella millaisia arvoja haastateltavat kokivat GCC-maiden arabien vaalivan liike-elämän toiminnoissaan, sekä miten kyseiset arvot mahdollisesti poikkesivat totutuista suomalaisista arvoista. Vastauksissaan haastateltavat korostivat toisistaan hieman erilaisia asioita – siinä missä Mies1 painotti annettuihin lupauksiin sitoutumisen tärkeyttä, koki Nainen1 joustavuuden taidon, niin sopimusten kuin ajankin suhteen, sekä perhekeskeisyyden korostuvan erityisesti GCC-maissa työskenneltäessä. Erilaisista liike-elämän eettisistä arvoista, kuten lahjonnasta sekä valehtelusta, kysyttäessä, nousi lahjonnan esiintyminen osana tämän päivän liike-elämää pinnalle. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että vaikka lahjonnan yleisyys liiketoiminnassa on selkeästi aiempaa vähäisempää, esiintyy sitä kuitenkin vielä jonkin verran uusista lainsäädöksistä huolimatta. Esimerkiksi ihmissuhteisiin perustuva, keskinäisiä etuja ajava verkostoituminen, eli niin sanottu hyvä veli –käytäntö, on laajasti käytössä. Tästä huolimatta rehellisyys sekä luotettavuus ovat kuitenkin haastateltavien mukaan GCC-maissa tärkeitä ominaisuuksia kestävien liikesuhteiden luomiseksi.

## **6.6 Islamtuntemuksen tärkeys**

Haastattelun kysymykset 17-19 pyrkivät antamaan haastateltaville mahdollisuuden omakohtaisten mielipiteiden ja kokemusten jakamiseen koskien islamin tuntemuksen tärkeyttä ennen GCC-maissa toimimista sekä islamin mahdollisista hyöty- tai haittavaikutuksista liiketoiminnallisten neuvotteluiden aikana. Tämän lisäksi heitä pyydettiin myös jakamaan kokemuksiaan siitä, millaisia kulttuurisia väärinkäsityksiä he ovat mahdollisesti joutuneet kohtaamaan GCC-maissa työskennellessään.

Kysyttäessä olisiko suomalaisen liikeneuvottelijan hyvä perehtyä islamin tuntemukseen ennen GCC-maissa työskentelemistä, vastasivat kaikki haastateltavat myöntävästi kysymykseen, vaikka joskin heistä kukin korostikin hieman erilaisia asioita toisiinsa verrattuna. Mies1 korosti islamtuntemuksen lisäksi erityisesti islamilaisen kalenterin tietämystä, sillä Ramadán sekä pyhiinvaellusaika vaikuttavat merkittävästi myös liike-elämän sopimusneuvotteluiden aikataulutukseen. Samalla hän painottaa myös avoimuuden perään, sillä: ”arabit kertovat mielellään islamista ja paras tapa on kuunnella, mutta ei kritisoida. Kaikissa uskonnoissa on jotain hyvää, joka on perua usealta vuosituhannelta”. Myös mahdollisuus esimerkiksi paikallisessa moskeijassa vierailuun on oiva tilaisuus maan uskontoon tutustumisessa. Mies2:den kokemusten mukaan vaikka uskontoon liittyviä keskusteluja käydään arabien kanssa suhteellisen harvoin, osoittaa kuitenkin paikallisten tapojen ja uskonnon tuntemus kunnioitusta heidän kulttuuriaan kohtaan. Hän kuitenkin lisää, että toisen kulttuurin tai uskonnon arvostus on aina niin sanotus-

ti kaksisuuntainen tie. Nainen1 sen sijaan yhtyy Mies1:den mielipiteeseen islamilaisen kalenterin tuntemuksen tärkeydestä, mutta kokee Mies2:den tavoin, etteivät uskonasiat kuitenkaan ole arabimaissa kovinkaan yleisiä keskustelunaiheita. Samalla hän korostaa rukousoaikojen tuntemuksen lisäksi muun muassa tapa- ja käyttäytymiskulttuuritietämystä, mikä on ensiarvoisen tärkeää esimerkiksi erilaisten väärinkäsitysten välttämisen tavoittelussa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kätteleättömyys, mikä voi länsimaalaisesta henkilöstä tuntua alkuun hyvinkin hämmentävältä. Vaikka islamiin perehtyminen onkin suositeltavaa ennen GCC-maissa toimimista, suosittelee Nainen1 kuitenkin suhtautumaan eri tiedonlähteisiin tarvittaessa jopa kriittisesti ilman, että kaikkea tietoa omaksuttaisiin suoraan sellaisenaan.

Kysymys koskien islamin mahdollisista hyöty- tai haittavaikutuksista liike-elämän neuvottelutilanteissa sai haastateltavat korostamaan erityisesti sen tuomia hyötyvaikutuksia. Esimerkiksi Mies1 ei näe islamin tuovan varsinaisia negatiivisia tekijöitä liike-elämän toimintoihin, sillä hän kokee muun muassa maltin, positiivisen asenteen sekä avoimuuden vievän pitkälle kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa. Hän myös mainitsi, että arabit ovat parhaimmillaan luotettavia sekä ennen kaikkea pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Tämän lisäksi positiivisiksi asioiksi koettiin myös luottamus suullisia sopimuksia kohtaan, sillä liikekumppanien luotettavuus ei ole ainoastaan perusta, vaan edellytys toimiville ja pitkäkestoisille liikesuhteille. Mies2:den sanoin: ”kauppaa tehdään edelleen niin, että miehen sanaan uskotaan, eli suullinen sopimus on pidettävä”. Haittavaikutuksia haastateltavat eivät niinkään maininneet – Nainen1 tosin nosti esille Ramadánin hidastavat vaikutukset neuvotteluiden aikataulutukseen, mutta tosin kyseenalaist sen haitat verratessaan Suomen heinäkuun sekä Ramadán kuukauden samankaltaisuutta työelämässä.

Kysymys 19 tiedusteli haastateltavilta millaisiin kulttuurisiin väärinkäsityksiin he mahdollisesti ovat törmänneet GCC-maissa työskennellessään. Vastaukset ovat eroteltu toisistaan henkilökohtaisten näkemysten sekä sisällön painoarvon korostamiseksi. Haastateltavat nostivat esiin seuraavanlaisia väärinkäsityksiä GCC-maista, niiden kulttuurista sekä islamista:

Mies1 – ”GCC-maita sekä islamia koskeva uutisointi on Suomessa harhaanjohtavaa. Maiden välisille eroavaisuuksille on aina omat sisäiset syynsä miksi asiat toimivat tietyllä tapaan. Maassa tulee toimia maan tavalla eikä olettaa, että asiat hoidetaan Suomen tapaan.”

Mies2 – ”Toisin kuin usein luullaan, ei naisen asema GCC-maissa ole aliarvoinen, eivätkä he kyseisen harhaluulon mukaan myöskään kuulu miesten sortovallan alaisuuteen - muslimikult-

tuurissa voi naisen aseman nähdä olevan jopa länsimaalaista kulttuuria huomattavasti vahvempi. Myös perhekeskeisyys sekä suurperhe ovat tärkeitä tekijöitä paikallisten elämässä, sillä niistä ammennettava tuki ja turva ovat hyödyksi monenlaisissa tilanteissa.”

*Nainen1* – ”Yleisesti ottaen GCC-maissa pitkäänkin asuneilla suomalaisilla voi silti usein olla hyvinkin rajoittuneita mielikuvia paikallisista ihmisistä, maan kulttuurista sekä uskonnosta, joita ei välttämättä kovinkaan paljoa ymmärretä, niiden poiketessa niin huomattavasti suomalaisista tavoista sekä kulttuurista.”

## **6.7 Haastateltavien henkilökohtaiset suositukset**

Haastattelun viimeiset kaksi kysymystä antoivat haastateltaville mahdollisuuden henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvien suositusten sekä huomioiden lisäämiseen GCC-maiden arabien kanssa neuvottelemisesta. Erityisesti kärsivällisyys, avoimuus, rehellisyys, luotettavuus sekä kohteliaisuus nousivat esille hyvien liikesuhteiden perustojen luojina. Myös maan kulttuuriin ja historiaan paneutumisen nähtiin edesauttavan arabikulttuurin, islamin sekä erilaisten arvojen ymmärtämistä. Yksittäisistä kulttuurisista ominaispiirteistä haastateltavat korostivat muun muassa poikkeavaa aikakäsitystä sekä islamin näkyvyyttä esimerkiksi rukoustaukojen muodossa. Vastapuolen kyky joustavuuteen sekä kunnioitukseen näitä asioita kohtaan nähtiin edellytyksenä toimivien liikesuhteiden ylläpitämiseen. Mies1:den sanoin suomalaisilla on kuitenkin ”hyvä maine, jonka perinnettä on jatkettava”. GCC-maissa olevien suomalaisten liike-elämän toimijoiden on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että vaikka islamin vaikutukset paikalliseen kulttuuriin ovat merkittävät, myös lukuisat ekspatriaatit tuova oman lisänsä tähän kulttuuriympäristöön. Tämän vuoksi asioita, tilanteita sekä ihmisiä olisi suositeltavaa tarkastella aina yksittäisinä tekijöinä ja henkilöinä.

## 7 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätöksiä sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Kappaleen alkuun sijoittuvat johtopäätökset ovat jaettuina kahteen erilliseen osaan, jossa niitä käydään läpi niin työssä käytettyjen teorioiden kuin myös tutkimustulosten pohjalta. Jatkotutkimuksen aiheita käsittelevässä osiossa on puolestaan tuotu esille potentiaalisia vaihtoehtoja tulevien tutkimusten näkökulmiksi, joidenka avulla myös tämän työn tutkimustuloksia pystyttäisiin mahdollisesti täydentämään.

### 7.1 Teorioihin pohjautuvat johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan todeta saatujen löydösten tukevan hyvinkin tarkasti tähän työhön valittuja teorioita. Tämä on havaittavissa erityisesti Hofsteden laatiman teorian kautta, jonka paikkansapitävyys GCC-maiden kulttuurillisista ominaisuuksista heijastui niin haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden antamien vastausten, kuin myös islamin perusteita käsittelevän kappaleen kautta. Niin GCC-maiden valtaetäisyyttä, yksilöllisyyttä-yhteisöllisyyttä kuin myös epävarmuuden välttämistarvetta kuvailtaessa voidaan kyseisen teorian sekä haastateltavien kokemusten pohjalta havaita tiettyä johdonmukaisuutta.

Näiden kolmen ulottuvuuden erityispiirre on, että niistä jokaisen kulttuurilliset vaikutukset keskittyvät pitkälti ihmisten välisten sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ympärille. Ne tuovat esille varsin tyypillisiä arabikulttuurin pääpiirteitä, kuten muun muassa tiukan hierarkiajärjestyksen noudattamisen ja perhekeskeisyyden, joiden vaikutukset ylettyvät myös liike-elämän puolelle. Samalla ne myös vahvistivat verkostoitumisen tärkeyden GCC-maissa toimittaessa, sillä arabikulttuurille tyypillisesti ihmissuhteista huolehtiminen sekä niihin sitoutuminen käsitellään yhdeksi yhteiskunnan perusarvoista, jonka tärkeyttä myös islam korostaa. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat sosiaalisen kanssakäymisen perustuvan GCC-maissa jokseenkin tarkkaan määriteltyjen käyttäytymismallien ympärille, mikä tukeekin hyvin Hofsteden näkemystä kyseisten maiden sijoittumisesta epävarmuuden välttämistarpeen arvoasteikolla. Arabikulttuurin yhteisöllisyys korostuu myös toisten kunnioituksen sekä lojaaliuden arvostuksen kautta, joidenka merkityksen myös haastateltavat olivat huomanneet GCC-maissa työskennellessään. Poikkeuksensa Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien sekä tämän työn tutkimustulosten yhdenmukaisuuteen luo kuitenkin maskuliinisuutta-feminiinisuutta käsittelevä osio, joka muista ulottuvuuksista poiketen esitti hajontaa arabimaiden sijoittumisessa kyseisessä arvo-asteikossa. Tästä syystä erinäisten johtopäätösten tekeminen kyseisen teorian osan sekä tutkimustulosten perus-

teella vaikeutui, eikä niitä tästä syystä olekaan esitetty. Se millaiset vaikutukset islamilla puolestaan on varsinaisesti näiden Hofsteden ulottuvuuksien korostamiin arabikulttuurin pääpiirteisiin, on luettavissa kappaleesta ”Tutkimustuloksiin pohjautuvat johtopäätökset”, jonka tarkoituksena on perehtyä yksityiskohtaisemmin työn tutkimustuloksiin islamin näkökulmasta.

## 7.2 Tutkimustuloksiin pohjautuvat johtopäätökset

Haastatteluista kerätyn materiaalin pohjalta voidaan todeta islamilla olevan hyvinkin merkittävä sekä näkyvä rooli osana GCC-maissa tapahtuvia liikeneuvotteluita, vaikkakin on hyvä huomata, että uskonnon vaikutusten näkyvyys on pitkälti paikkaan sekä henkilöihin sidonnainen asia. Siitä huolimatta, että uskonto on GCC-maissa yleisesti ottaen Suomea selvemmin näkyvillä, ei sitä kuitenkaan koettu liiketoiminnan harjoittamista rajoittavana tekijänä, sillä luonteeltaan islam on hyvin suvaitsevainen uskonto. Pitkään kestäneet kansainväliset, jopa uskontojen rajat ylittävät liikesuhteet suomalaisten sekä GCC-maiden arabien välillä ovatkin tästä hyviä esimerkkejä. Omien vakaumusten ja uskomusten harjoittaminen ei täten ole este GCC-maissa menestyksekkääseen toimimiseen, sillä islam ei pyri korostamaan tai vertailemaan omaa oppiaan. Tästä huolimatta islamin perusteiden tunteminen on kuitenkin suositeltavaa sen vaikutusten kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen ja sitä kautta myös liikeneuvotteluiden edistämisen kannalta.

Puhuttaessa uskonnon vaikutuksista arabimaailman liike-elämän toimintoihin, esiin nousevat tyypillisesti lähes poikkeuksetta islamin perususkonkappaleet. Näiden viiden peruspilarin voidaan nähdä edustavan kenties parhaiten islamin vaikutuksia, sillä ne eivät ainoastaan kuvasta muslimien uskonnollisia velvollisuuksia, vaan ennen kaikkea tuovat uskonnon näkyväksi osaksi päivittäisiä toimintoja myös liike-elämän puolella. Samalla ne myös heijastavat hyvin Suomen ja GCC-maiden välisiä kulttuurieroja. Alla oleva lista onkin konkreettinen esimerkki siitä, miten vahvasti muslimien erilaiset uskonnolliset velvollisuudet voivat parhaimmillaan näkyä osana liikeneuvotteluprosessia.

### Ruikoilu

- \* Vaikuttaa merkittävästi liikeneuvotteluiden aikatauluihin usein viivästymisen tai keskeytymisen muodossa.
- \* Hyvin pitkälti kuitenkin henkilösidonnainen asia, jossa omat valinnat sekä vakaumus määrittävät vaikutusten näkyvyyden liike-elämän puolella.

- \* Maa- ja yrityskohtaisia eroja löytyy siinä, kannustetaanko kyseisen uskonnollisen velvollisuuden täyttämiseen myös työajan puolella.

#### Paastoaminen

- \* Hidastava vaikutus yleiseen työtahtiin, jolloin aikataulut muuttuvat hyvinkin oleellisesti, sillä viralliset työntekijät paastokuukauden aikana ovat yleensä lyhyempiä.
- \* Paastokuukauden aikana myös päätöstentekoprosessi hidastuu.
- \* Suurin lomakausi sijoittuu yleensä Ramadán kuukauden yhteyteen.
- \* Vaikuttaa tämän lisäksi myös suhdetoimintaan, sillä yleinen sosiaalinen kanssakäyminen painottuu usein iltaan, päivittäisen paaston avaamisen yhteyteen.

#### Almuveron maksaminen

- \* Ei suoranaisia vaikutuksia liike-elämän neuvotteluihin.
- \* Mahdollinen velvollisuus pienen prosenttiosuuden maksamiseen liiketoiminnallisista tuotoista, mikäli paikallisessa laissa näin on asetettu.

#### Pyhiinvaellus

- \* Saattaa tapauskohtaisesti vaikuttaa liikeneuvotteluihin järjestämiseen.
- \* Vastapuolen neuvottelukumppanin lähestyvä pyhiinvaellusmatka voi mahdollisesti siirtää tulevien neuvotteluiden ajankohtaa.
- \* Vaikutukset kuitenkin pääasiallisesti sosiaalisen kanssakäynnin puolella muun muassa erityisen arvonimen sekä onnistuneen matkan juhlistamisen muodossa.

Kuten kyseisestä listasta on havaittavissa, ovat islamin vaikutukset GCC-maiden liike-elämään erityisen merkittävät. Vaikka asianomaisten vaikutusten mittavuus vaihtelee niin tapaus- kuin henkilökohtaisestikin, ei niitä tästä huolimatta voida sivuuttaa valmistauduttaessa GCC-maissa toimimiseen. Muslimien uskonnollisten velvoitteiden tiedostuksella ei kyetä ainoastaan lisäämään omia vaikutusmahdollisuuksia erilaisten kulttuurierojen tuomien haasteiden edessä, vaan myös parantamaan henkilökohtaisia kykyjä välttää ikävien konfliktitilanteiden syntyminen. Tämän lisäksi erityisesti joustamiskyvyllä, paikallisten tapojen huomioon ottamisella sekä omalla asennoitumisella voidaan huomattavasti vaikuttaa kansainvälisten neuvotteluiden onnistumiseen.

Liiketoiminta, sekä siten myös liikeneuvottelut, pohjautuvatkin ennen kaikkea sosiaaliseen kanssakäymiseen ja toimintaan, joita kulttuurista riippuen ohjaavat erilaiset sosiaaliset normit. Nämä normit ovat jokaisen yksilön tekemistä ja käyttäytymistä ohjaavia toimintamalleja, jotka ovat pitkälti paikalliseen uskuntoon ja kulttuuriin sidoksissa olevia asioita. Islam ei ainoastaan korosta sosiaalisten suhteiden merkitystä eri ihmisryhmien välillä, vaan samalla se myös perustelee niiden rakentumisen uskonnon asettamien arvojen pohjalta. Islam käsittelee sosiaalisia vuorovaikutussuhteita kolmesta eri näkökulmasta, joihin kuuluu ihmisten välisen arvojärjestyksen rakentuminen, sukupuolten väliset roolit sekä keskinäisten suhteiden muodostuminen, joiden vaikutuksia liikeneuvotteluihin käsitellään alla olevissa erillisissä kappaleissa.

*Hierarkkinen järjestys* – Islamin käsityksen mukaan ihmisten väliset suhteet pohjautuvat erityisesti työelämän puolella tietynlaiseen hierarkkiseen järjestykseen. Tämä ei kuitenkaan itsessään aseta ihmisiä eriarvoiseen asemaan uskonnon silmin, vaan sen tarkoituksena on pikemminkin korostaa, että yhteisöllisestä asemasta riippumatta jokaisen henkilön työpanoksella on sama arvo, sillä työelämään osallistumalla voidaan edesauttaa myös muiden toimeentulon turvaamisessa. Käytännössä tämä näkyy GCC-maissa hyvinkin tiukan arvojärjestyksen muodossa siinä missä Suomessa ollaan totuttu hieman vähemmän hierarkkisiin työelämän rakenteisiin. Tarkan arvojärjestyksen noudattamisen vaikutukset heijastuvat myös GCC-maiden arabien kanssa käytyjen liikeneuvotteluiden puolelle monin eri tavoin. Hankkeet sekä erilaiset projektit etenevät tyypillisesti ylhäältä alaspäin paikallisen organisaation sisällä, jossa jokaisen työntekijän toimenkuva ja asema on tarkoin määritelty. Oman aseman kautta sekä vastapuolen neuvottelukumppanin mahdollisella päätöksenteko oikeudella voidaan kuitenkin merkittävästi vaikuttaa projektin etenemiseen, sillä korkeammassa asemassa toimivan henkilön mahdollisuudet projektin nopeuttamiseen paranevat lähempänä johtoporrasta toimittaessa. Tällöin myös tarvittavan raportoinnin sekä virallisten paperitöiden määrää pystytään tehokkaasti vähentämään.

*Sukupuoliroolit* – Toisin kuin ehkä yleinen käsitys antaa ymmärtää, islam käsittää miehen ja naisen saman arvoiseksi toisiinsa nähden. GCC-maissa miesten ja naisten välillä vallitsee kuitenkin länsimaalaisista näkemyksistä hyvinkin poikkeavat sukupuoliroolit, jotka pohjautuvat pitkälti islamilaiseen oikeusoppiin sekä muihin uskonnollisiin opinkappaleisiin. Sukupuolten väliset velvoitteet jakautuvat tyypillisesti kodin ulkoisiin ja sisäisiin tehtäviin, joissa miehillä ja naisilla on selkeät roolit. Sukupuoliroolien selkeä jakautuminen on myös näkyvässä GCC-maiden liikelämän puolella. Ehkäpä suurimpana erona Suomeen voidaan pitää paikallisen liiketoiminnan miesvaltaisuutta. Tänä päivänä naisten osuus GCC-maiden työelämässä on kuitenkin ollut kasvamaan päin, mikä on samalla myös edesauttanut länsimaalaisten naisten toimintaedellytysten

parantamista alueella. Vaikka naispuoleisena toimijana oman aseman kautta pystytäänkin pitkälti vaikuttamaan henkilökohtaisiin työskentelymahdollisuuksiin, rajoittaa paikallinen kulttuuri niin sosiaalista toimintaa kuin myös käyttäytymistäkin. Maakohtaisista eroista huolimatta voidaan kuitenkin sanoa länsimaalaisen naisen työskentelymahdollisuuksien olevan yleisesti ottaen hyvät GCC-maiden liike-elämän miesvaltaisuudesta huolimatta.

*Perhekeskeisyys* – Islamin mukaan perhe käsitetään yhdeksi ihmiselämän suurimmista siunauksista, jolloin siitä huolehtiminen ei ole ainoastaan jokaisen muslimin velvollisuus, vaan samalla myös etuoikeus. Perhearvot ja niiden vaaliminen heijastuu myös liike-elämän puolelle, missä organisaatiot koostuvat pitkälti perheen sisäisistä jäsenistä ja tuttavista. Tästä syystä varsinkin verkostoitumisen tärkeyttä ei voida koskaan korostaa liikaa, sillä hyvien yhteyksien avulla voidaan kenties parhaiten edistää uusien liikesuhteiden solmimista erityisesti GCC-maissa toimitaessa. Suhdetoiminnan vahva keskittyminen ei siis ainoastaan heijasta arabikulttuurin perhearvoja, vaan myös muslimien velvollisuuksia omaa perhettä kohtaan. Tästä johtuen myös niin sanottu hyvä veli –käytäntö, eli vahvoihin ihmissuhteisiin perustuva sekä keskinäisiä etuja ajava verkostoituminen, on jokseenkin yleistä.

Arabikulttuurin pääpiirteistä puhuttaessa, nousee myös poikkeava aikakäsitys lähes aina esille. Suomalaisesta täsmällisyydestä poiketen GCC-maissa suhtaudutaankin ajan kulkuun varsin joustavasti. Tämä näkyy muun muassa myöhästelyn ja projektien pitkäkestoisuuden kautta sekä siinä, että sovittuja tapaamisia saatetaan peruuttaa hyvinkin lyhyellä aikavaruksella. Erityisesti islamilla voidaan nähdä olleen erityinen merkitys kyseisen aikakäsityksen muodostuksessa. Sen oppien mukaan aika on yksi ihmisille luoduista siunauksista, jolloin jokaisen muslimin velvollisuuksiin kuuluu hyödyntää heille annettu aika parhaalla mahdollisella tavalla. Usein tämä tarkoittaaakin sosiaalisten suhteiden ja uskonnollisten velvoitteiden täyttämisen priorisointia länsimaalaisille tärkeiden asioiden kustannuksella. Myös usein kuultava In Sha´Allah –sanonta heijastaa hyvin arabikulttuurin poikkeavaa aikakäsitystä sekä islamin roolin tärkeyttä osana jokapäiväisiä toimintoja. Muslimien aikaan sidonnaiset velvoitteet, kuten rukoilu sekä paastoaminen, näkyvät myös liike-elämässä niin päivittäisellä kuin myös viikoittaisella tasolla. Tämän lisäksi luotettavuus ja lupauksen täyttämisen velvollisuus ovat islamin mukaisesta ajan arvottamisesta johdettavia piirteitä, jotka kuvailevat samalla hyvin yksiä arabikulttuurille tärkeitä arvoja.

Vaikka arabikulttuurilla sekä islamilla on lukuisia eri yhtymäkohtia toisiinsa, voi kuitenkin kulttuurin sekä uskonnon erottaminen toisistaan olla hyvinkin haasteellista. Tästä huolimatta isla-

min vaikutuksia arabikulttuuriin, sekä sitä kautta myös liike-elämään, ei tulisi kuitenkaan väheksyä, sillä sen asettamat ohjeet ja arvot käsittävät kattavasti muslimien kaikki elämän osa-alueet.

Islam onkin määritellyt erilaiset ohjeet ja arvot ihmisten väliselle sosiaaliselle toiminnalle sekä käyttäytymiselle hyvinkin tarkasti. Se edellyttää toisten hyvää kohtelua tasa-arvoisuuden nimissä sekä korostaa sosiaalisten suhteiden perustumista molemmin puoleiseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Esimerkiksi toisen kunnian häpäisy puheen, käytöksen tai erilaisen toiminnan kautta on ehdottomasti kiellettyä. Paikallisiin tapoihin ja käyttäytymissääntöihin olisi siis hyvä tutustua ennen liikeneuvotteluiden aloittamista GCC-maiden alueella. Tällä tavoin pystytään paremmin vastaamaan vallitseviin odotuksiin muun muassa käyttäytymisen sekä etikettisääntöjen noudattamisen, kuten pukeutumisen ja fyysisen elekielen, suhteen. Vaikka yleisiä hyviä käytöstapoja noudattamalla päästään jo pitkälle GCC-maissa toimittaessa, ymmärtämällä millaisia vaikutuksia uskonnolla voi olla myös sosiaalsiin toimintatapoihin, erilaisiin käyttäytymismalleihin sekä yleiseen käsitykseen muiden kohtelusta, voidaan ymmärrystä arabikulttuurin luonteesta syventää entisestään.

Tämän lisäksi islam käsittelee opeissaan myös erilaisia moraalisia sekä toiminnallisia arvoja liiketoiminnan suhteen. Se ei ainoastaan määritä tarkkoja rajoja sopivan ja sopimattoman toimeentulon harjoittamisen välille, vaan korostaa kaiken taloudellisen toiminnan perustumista ihmisten keskeiseen yhteisymmärrykseen sekä oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Tästä huolimatta erilaiseen epäeettiseen toimintaan, kuten lahjontaa, voidaan törmätä myös GCC-maiden alueella toimijoista riippuen. Tiettyjen liiketoimintojen sallittavuus voi tämän lisäksi vaihdella alueittain eri oppien sekä näkökulmien vuoksi. Yleisesti ottaen arabikulttuurissa vaalitaan pitkälti kuitenkin perinteisiä, liiketoimintaa edistäviä arvoja, kuten rehellisyyttä, luotettavuutta sekä lupauksissa pidättäytyvyyttä. Loppujen lopuksi erilaisten eettisten arvojen noudattaminen on toisaalta yksilöihin sidoksissa oleva asia.

Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa myös kulttuuritietoisuuden sekä oman henkilökohtaisen perehtyneisyyden tärkeys korostuvat. Islamin ollessa lähes erottamaton osa arabikulttuuria, myös uskontoon tutustuminen on erittäin suositeltavaa ennen GCC-maissa toimimista. Hyvää kulttuuritietoutta ei tulisikaan missään nimessä väheksyä, sillä parhaimmassa tapauksessa sen avulla voidaan välttää erilaisten väärinkäsitysten syntyminen sekä varautua erilaisiin haasteisiin osana monikansallisia liike-elämän neuvotteluita. Tällaisessa ympäristössä toimittaessa myös omalla suhtautumistavalla voidaan merkittävästi vaikuttaa niin neuvottelui-

den onnistumiseen kuin liikesuhteiden ylläpitoonkin. Suvaitsevaisuus erilaisia kulttuuritaustoja sekä niiden tuomia vaikutuksia kohtaan ei ainoastaan mahdollista kulttuuristen vastakohtien näkemistä positiivisessa valossa, vaan samalla vähentää liikeneuvotteluita haittaavien väärinkäsitysten syntymistä. Uuteen kulttuuriin ja uskontoon tutustuttaessa olisi kuitenkin hyvä muistaa tietyn asteinen lähdekritiikki, sillä tiedonlähteestä ja näkökulmasta johtuen esimerkiksi uutisointi saattaa usein olla hyvinkin harhaanjohtavaa varsinaisesta todellisuudesta.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä varsinkin kulttuuriherkkyyden merkitys korostuu, sillä yksittäisen henkilön toimintaan uskonnolla on vain rajallinen merkitys, koska myös muut kulttuurisidonnaiset tavat vaikuttavat olennaisesti hänen käytökseensä. Siksi onkin erityisen tärkeää tietää uskonnon lisäksi kyseisen maan ja kulttuurin historiasta, sekä ymmärtää tarkastella asioita niin yksilötasolla kuin myös suuremmassakin mittakaavassa. Mahdolliset väärinkäsitykset sekä ongelmat syntyvätkin yleensä oman ymmärtämättömyyden sekä rajoittuneiden mielikuvien seurauksena. On ymmärrettävää, että maiden välisiä eroja peilataan oman kulttuurin kautta, mutta on tärkeää tiedostaa, että kyseisille eroavaisuuksille on aina myös syynsä.

Hyvät ja pitkäkestoiset liikesuhteet perustuvat suurelta osin vastavuoroiseen luottamukseen, rehellisyyteen, avoimuuteen, kärsivällisyyteen sekä kohteliaisuuteen. Myös joustavuudella ja kunnioituksella toisen kulttuurin eroavaisuuksia kohtaan on suuri merkitys onnistuneiden liikesuhteiden solmimisessa sekä ylläpidossa. Vaikka GCC-maiden kulttuuriympäristön voidaan nähdä muuttuneen jokseenkin avoimempaan suuntaan monikansallistumisen myötä, tuovat ekspatriaatit kuitenkin oman lisänsä paikalliseen liiketoimintaympäristöön. ”Maassa maan tavalla” –ajattelutapa toimii, kunhan muistaa pitää mielessään, että jokaisessa kulttuurissa on omat hyvät puolensa.

### **7.3 Jatkotutkimuksen aiheita**

Tässä opinnäytetyössä on pyritty tutkimaan islamin vaikutuksia suomalaisten ja GCC-maiden arabien välisiin liikeneuvotteluihin mahdollisimman kattavasti ja tarkasti. Työn aihetta on kuitenkin jouduttu rajaamaan laadullisista sekä tehtävänannollisista syistä, vaikka se kattavuudessaan mahdollistaisi monien pois suljettujen tekijöiden huomioimisen. Tästä syystä työn aihe tarjoaakin lukuisia eri jatkotutkimuksen aiheita niistä kiinnostuneille kirjoittajille. Seuraavissa kappaleissa on esiteltyä muutamia potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita työn tutkimustulosten täydentämiseksi.

Islamin vaikutukset yleisesti ottaen liike-elämään, tai kohdennetusti vain liikeneuvotteluihin, on siitä haastava ja monipuolinen aihe, sillä sitä voidaan tarkastella niin pienessä kuin myös suuremmassakin mittakaavassa. Vaikka tässä työssä keskityttiinkin tarkastelemaan islamin vaikutuksia liikeneuvotteluihin varsin yleisestä näkökulmasta, voitaisiin työn eri aihe-alueisiin perehtyä hyvinkin keskitetysti. Esimerkiksi pelkästään islamin peruspilareiden kohdennettu tarkastelu toisi syvyyttä aiheeseen ja lisäksi samalla niiden vaikutusten ymmärrystä yksityiskohtaisemalla tasolla.

Yhtenä jatkotutkimuksen mahdollisuutena olisi myös sukupuolijaon toteuttaminen tutkimuksen aiheen näkökulmasta. Tässä työssä ei pyritty vertailemaan sukupuolten välisiä vastauksia, vaan esittelemään saadut tutkimustulokset nimenomaan suomalaisesta perspektiivistä. Erittelemällä mies- ja naisnäkökulma toisistaan, saataisiin tutkimuksesta kenties entistäkin laajempi sekä luotettavampi. Tällä tavoin ei pystyittäisi vain erittelemään eri vastaajaryhmien näkemyksiä islamin vaikutuksista, mutta samalla myös voitaisiin nostaa esille sukupuolen merkitys työelämän aseman sekä mahdollisuuksien kannalta GCC-maissa toimittaessa.

Tämän lisäksi työn aihetta voitaisiin lähestyä myös toimiala- ja maakohtaisesti. Huomioimalla eri toimialojen tuomat vaikutukset liikeneuvotteluiden järjestelyihin sekä kulkuun, pystyittäisiin tämän opinnäytetyön aihetta tarkastelemaan ja vertailemaan myös toimialapohjaisesta näkökulmasta. Lisäksi mahdollisen jatkotutkimuksen toteuttaminen yksittäisen maan tai eri arabivaltio ryhmän perspektiivistä lisäksi entisestään jo saatujen tutkimustulosten vertailtavuutta sekä arvoa, kun tehtyjä päätelmiä voitaisiin täydentää myös maantieteellisten tekijöiden aspektista.

## Lähteet

Al-Jeraisy, K. 2008. Time Management from Islamic and Administrative Perspectives. Al-Juraisi Foundation. Luettavissa:

[http://d1.islamhouse.com/data/en/ih\\_books/single/en\\_Time\\_Management.pdf](http://d1.islamhouse.com/data/en/ih_books/single/en_Time_Management.pdf). Luettu: 26.1.2014.

Al-Lootah, A. 2003. The Essentials of Islam. Goodword Books. India.

Arab Business Etiquette. Respected values in Arab culture. Luettavissa: <http://www.arab-business-etiquette.com/respected-values-in-arab-culture.php>. Luettu: 7.11.2013.

Central Intelligence Agency. The World Factbook. Religions. Luettavissa:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2122.html>. Luettu: 22.8.2013.

GCC Economics. Gulf Cooperation Council. Luettavissa: <http://www.erutledge.com/>. Luettu: 29.3.2014.

Helsingin yliopisto a. Kielijelppi. Mitä neuvottelu on?. Luettavissa:

<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/mita-neuvottelu-on>. Luettu: 13.2.2012.

Helsingin yliopisto b. Kielijelppi. Neuvottelun etiikka. Luettavissa:

<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/neuvottelun-etiikka>. Luettu: 13.2.2012.

Helsingin yliopisto c. Kielijelppi. Neuvotteluprosessi. Luettavissa:

<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/neuvotteluprosessi>. Luettu: 13.2.2012.

Helsingin yliopisto d. Kielijelppi. Tehtävät neuvottelussa. Luettavissa:

<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/tehtavat-neuvottelussa>. Luettu: 13.2.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications. United States of America.

Hämeen-Anttila, J. 2005. Islamin käsikirja. Otava. Helsinki.

Koraani 2005. Basam Books. Helsinki.

Käri-Zein, P. 2003. Bisneskohteena Arabimaat. Multikustannus. Helsinki.

Pew Research Center 2011. The Future of the Global Muslim Population. Muslim-Majority Countries. Luettavissa: <http://www.pewforum.org/2011/01/27/future-of-the-global-muslim-population-muslim-majority/>. Luettu: 22.8.2013.

SESRIC. Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries. OIC map. Luettavissa: [http://www.sesric.org/imgs/OIC\\_map.jpg](http://www.sesric.org/imgs/OIC_map.jpg). Luettu: 22.8.2013.

The Hofstede Centre a. Arab Emirates. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html>. Luettu: 14.1.2013.

The Hofstede Centre b. Dimensions. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>. Luettu: 14.1.2013.

The Hofstede Centre c. Finland. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu: 14.1.2013.

The Hofstede Centre d. Kuwait. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/kuwait.html>. Luettu: 14.1.2013.

The Hofstede Centre e. Saudi Arabia. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/saudi-arabia.html>. Luettu: 14.1.2013.

The World Bank. Arab World. Luettavissa: <http://data.worldbank.org/region/ARB>. Luettu: 8.2.2012.

Wikimedia Commons. Map of League of Arab States Countries. Luettavissa: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/9b/20080707163715!Map\\_of\\_League\\_of\\_Arab\\_States\\_countries.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/9b/20080707163715!Map_of_League_of_Arab_States_countries.png). Luettu: 2.6.2010.

Williams, J. 2009. Don't they know it's Friday? Motivate Publishing. UAE.

## Liitteet

Liite 1. Suomen ja GCC-maiden sijoittuminen Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien arvoasteikossa

	VEI*	YI**	MAI***	EVI****
<b>Kuwait</b>	90	25	40	80
<b>Saudi-Arabia</b>	95	25	60	80
<b>Yhdistyneet arabiemiirikunnat</b>	90	25	50	80
<b>GCC-maiden keskiarvo</b>	<b>~92~</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>80</b>
<b>Suomi</b>	33	63	26	59

\* VEI Valtaetäisyysindeksi

\*\* YI Yksilöllisyysindeksi

\*\*\* MAI Maskuliinisuusindeksi

\*\*\*\* EVI Epävarmuuden välttämisindeksi

## Liite 2. Haastateltavien yleisprofiili

	<b>Mies1</b>
<b>Ikä</b>	61 vuotta
<b>Siviilisäätö</b>	Naimisissa
<b>Uskonto</b>	Kristitty
<b>Nykyinen toimiala</b>	Ilmakehän mittauslaitteet
<b>Nykyinen asema</b>	Myyntipäällikkö
<b>Neuvottelukumppanien kansallisuus</b>	Bahrain, Kuwait, Oman, Saudi-Arabia, Yhdistyneet arabiemiirikunnat
<b>Kokemus GCC-maissa vuosina</b>	6 vuotta
<b>Asuminen GCC-maissa</b>	Yhdistyneet arabiemiirikunnat noin 4,5 vuotta (Abu Dhabi 1981 ja 1988, Dubai 2009-2012)

	<b>Mies2</b>
<b>Ikä</b>	61 vuotta
<b>Siviilisäätö</b>	Naimisissa
<b>Uskonto</b>	Roomalaiskatolinen
<b>Nykyinen toimiala</b>	Kouluprojektit sekä kestävä, energiatehokas rakentaminen
<b>Nykyinen asema</b>	Regional Director, Middle East
<b>Neuvottelukumppanien kansallisuus</b>	Kaikki GCC-maat
<b>Kokemus GCC-maissa vuosina</b>	Noin 30 vuotta, vuodesta 1985 lähtien
<b>Asuminen GCC-maissa</b>	Yhdistyneet arabiemiirikunnat (Abu Dhabi 1991-1994 ja 2010-2011, Dubai 1994-1999 ja 2011- )

	<b>Nainen1</b>
<b>Ikä</b>	38 vuotta
<b>Siviilisäätö</b>	Kihloissa
<b>Uskonto</b>	Syntynyt muslimiksi, ei uskovainen
<b>Nykyinen toimiala</b>	Tietoliikenne
<b>Nykyinen asema</b>	Myyntijohtaja
<b>Neuvottelukumppanien kansallisuus</b>	Kuwait, Yhdistyneet arabiemiirikunnat
<b>Kokemus GCC-maissa vuosina</b>	Vajaa 5 vuotta
<b>Asuminen GCC-maissa</b>	Kuwait 2,5 vuotta, Yhdistyneet arabiemiirikunnat (Dubai) 2 vuotta

### Liite 3. Haastattelurunko



## Neuvottelukumppaneina arabit – avain menestyksekkäisiin neuvotteluihin

### Haastattelurunko

Hyvä Haastateltava,

Kiitos suostumuksestasi yhteistyöhön kirjoittamaani opinnäytetyötä koskien. Tämä työ on osa ammattikorkeakoulu HAAGA-HELIAssa suorittamiani Liiketalouden koulutusohjelman opintoja, mutta samalla myös tärkeä osa omaa henkilökohtaista oppimisprosessiani.

Opinnäytetyön aihe käsittelee islamin vaikutuksia suomalaisen ja GCC-maiden arabien välisiin liike-elämän neuvotteluihin. Työn aihetta lähestytään nimenomaan suomalaisesta näkökulmasta. Alla olevien haastattelukysymysten tarkoituksena on selvittää Sinun henkilökohtaisia kokemuksia, näkemyksiä sekä mielipiteitä islamin vaikutuksista neuvotteluihin GCC-maiden arabien kanssa.

Itse haastattelukysymykset on puolestaan jaettu kahteen osaan - taustatietoihin sekä varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Taustatietojen tarkoituksena on kartoittaa tietoja Sinusta sekä työhistoriastasi GCC-maiden arabien kanssa työskentelystä. Varsinaiset haastattelukysymykset ovat niin sanottuja avoimia kysymyksiä, joihin vastataan vapaasti omia sanoja käyttäen. Toivonkin, että vastaisit kysymyksiin mahdollisimman laajasti sekä huolella parhaimman mahdollisimman tutkimustuloksen saamiseksi. Haastattelussa ei haeta niin sanottuja ”oikeita vastauksia”, joten vastaathan rohkeasti omien kokemustesi pohjalta.

Kaikkia antamiasi tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti – niin henkilöllisyyttäsi kuin myöskään työnantajasi nimeä ei tulla missään vaiheessa paljastamaan. Tämän lisäksi haastattelukysymyksiin antamiasi vastauksia ei julkaista sellaisenaan, eikä niitä myöskään tulla käyttämään tämän opinnäytetyön ulkopuolisiin tarkoituksiin.

Ystävällisin terveisin,

Susanna Khan Niazi

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

**(GCC-maat: Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi-Arabia ja Yhdistyneet arabiemiirikunnat)**

## Taustatiedot

Etu- ja sukunimi \_\_\_\_\_

Ikä \_\_\_\_\_

Asuinpaikka \_\_\_\_\_

Siviilisääty \_\_\_\_\_

Uskonto \_\_\_\_\_

Nykyinen työnantaja \_\_\_\_\_

Nykyinen toimiala \_\_\_\_\_

Nykyinen asema \_\_\_\_\_

Sinulla on kokemusta GCC-maiden arabien kanssa neuvottelemisesta. Minkä GCC-maan kansalaisia neuvottelukumppanisi ovat/olivat?

Kuinka pitkä työskentelyhistoria Sinulla on GCC-maiden arabien kanssa (kuukautta/vuotta)?

Oletko mahdollisesti asunut jossain GCC-maassa? Mikäli olet - missä, milloin ja kuinka pitkään?

Kertoisitko kokemuksistasi GCC-maiden arabien kanssa neuvottelemisesta - millaisesta liike-asiasta oli kyse (toimiala, business-to-business vai business-to-consumer)?

Kuinka yleistä on, että GCC-maassa toimivia yrityksiä edustava neuvottelija on ulkomaalainen, eli ei arabi? Mistä maasta tällaiset neuvottelijat ovat yleensä kotoisin?

Mikä oli Sinun roolisi neuvottelun/neuvotteluiden aikana? Entä asemasi (esim. päätöksenteon suhteen)?

Millaisissa olosuhteissa neuvottelua/neuvotteluita käytiin (sijainti, kesto...)? Koitko neuvotteluiden sijainnilla olevan vaikutusta itse neuvotteluprosessiin?

## Haastattelukysymykset

1. Kuinka suuresti koet islamin näkyvän osana tämän päivän liike-elämän neuvottelutilanteita GCC-maiden arabien kanssa neuvoteltaessa?
2. Miten sanoisit uskonnon roolin liike-elämässä poikkeavan Suomen ja GCC-maiden välillä? Kuinka hyvin ja miten mahdolliset erot näkyivät?
3. Koitko omalla uskonnollasi/aatteillasi olevan jonkinlaista vaikutusta arabien kanssa käytyihin neuvotteluihin? Jos koit, niin millaisia - mikäli et kokenut, niin miksi et? Entä jos olet/olisit muslimi - miten uskoisit tämän puolestaan vaikuttavan käytyihin neuvotteluihin?
4. Koitko päivittäisten rukoushetkien vaikuttavan jotenkin neuvotteluihin, esimerkiksi aikataulujen tai neuvotteluiden etenemisen suhteen? Miten mahdolliset vaikutukset näkyivät?
5. Koitko muslimien pyhän kuukauden, Ramadánin, vaikuttavan jotenkin neuvotteluihin? Miten mahdolliset vaikutukset näkyivät?
6. Oliko muslimien velvollisuudella vähempiosaisten auttamiseen sekä hyväntekeväisyys-tyteen mahdollisesti jonkinlaisia vaikutuksia neuvotteluihin tai niiden lopputuloksiin? Jos oli, niin millaisia ja miten nämä vaikutukset näkyivät?
7. Sanoisitko muslimien velvollisuuden pyhiinvaellukseen, hajj, näkyvän jotenkin neuvotteluiden aikana, esimerkiksi pyhiinvaelluksen tehneen henkilön arvostuksen tai aseman kautta? Miten tämä mahdollisesti ilmeni?
8. Millaiseksi koit GCC-maiden arabien hierarkkisen järjestyksen neuvottelutilanteissa - poikkesiko se jotenkin suomalaisesta? Vaikuttiko tämä mahdollisesti neuvottelun aikaisiin rooleihin? Entä miten koit oma asemasi/roolisi vaikuttavan neuvotteluihin osaltasi?

9. Miten suomalaisten ja GCC-maiden arabien käsitykset perinteisistä miesten ja naisten sukupuolirooleista poikkeavat toisistaan? Miten kyseiset erot vaikuttavat liike-elämän neuvottelutilanteisiin?
10. Miten arabikulttuurille tyypillinen perhekeskeisyys näkyi liike-elämän neuvottelutilanteissa? Vaikuttiko se jotenkin esimerkiksi liikesuhteiden solmimiseen? Entä oliko omilla perhesuhteillasi/siviilisäädyläsi vaikutuksia suhteiden luomiseen arabien kanssa?
11. Sanoisitko GCC-maiden arabien aikakäsityksen eroavan jotenkin suomalaisesta aikakäsityksestä? Miten tämä mahdollinen ero vaikutti neuvotteluihin sekä erilaisiin aikatauluihin?
12. Olet todennäköisesti kuullut sanonnat "In Sha'Allah - jos Jumala suo" sekä "Ma Sha'Allah - Jumalan tahto". Mitä kyseiset sanonnat tarkoittavat tämän päivän liiketoiminnan kannalta? Onko näillä sanannoilla kenties vaikutusta itse neuvotteluprosessiin?
13. Millaisia liike-elämän etikettisääntöjä (käyttäytyminen, pukeutuminen, ruokailu...) olisi erityisen hyvä ottaa huomioon GCC-maiden arabien kanssa neuvotellessa?
14. Arabikulttuurissa "kasvojen säilyttämisellä" on suuri merkitys sosiaalisiin toimintatapoihin - toisen ihmisen kritisointia, loukkaamista sekä julkisesti esille tuotuja erimielisyyksiä ei katsota hyväksyttäväksi toiminnaksi. Onko tarve "kasvojen säilyttämiseen" vaikuttanut jotenkin neuvotteluihin? Jos on, niin miten se näkyi - koitko tämän haittaavan neuvotteluja jollainlailla?
15. Koetko suomalaisten sekä GCC-maiden arabien eettisten arvojen, esimerkiksi valehtelun ja lahjonnan suhteen, poikkeavan jotenkin toisistaan? Mikäli koet - miten ja kuinka nämä mahdolliset eroavaisuudet vaikuttivat itse neuvotteluihin?
16. Millaisia muita arvoja koet GCC-maiden arabien vaalivan liike-elämän toiminnossaan? Miten nämä arvot näkyivät erilaisissa neuvottelutilanteissa?

17. Olisiko suomalaisen neuvottelijan mielestäsi hyvä tietää jotain islamista ennen GCC-maiden arabien kanssa työskentelemistä - olisiko tästä kenties jotain hyötyä liiketoiminnan suhteen? Jos olisi, niin millaista? Millaista islamiin liittyvää tietämystä itse korostaisit?

18. Koetko islamin puolestaan tuovan joitain erityisiä hyöty- tai haittavaikutuksia liikelämän neuvottelutilanteisiin? Millaisia nämä mahdolliset vaikutukset ovat?

19. Millaisiin kulttuurisiin väärinkäsityksiin olet törmännyt GCC-maissa työskennellessäsi?

20. Mikäli Sinulla olisi mahdollisuus korostaa jotain, mahdollisesti islamiin liittyvää, asiaa tai antaa jonkinlaisia suosituksia GCC-maiden arabien kanssa neuvottelemisesta, mikä tämä asia olisi? Miksi?

21. Haluaisitko lisätä vielä jotain omien kokemuksiesi pohjalta?

**Kiitos vaivannäöstäsi!**

**Oletko mahdollisesti kiinnostunut tutkimustuloksista?**