

Affärskulturella skillnader mellan Förenade Arabemiraten och Finland

Marita Shauridze

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	5824
Författare:	Marita Shauridze
Arbetets namn:	Affärskulturella skillnader mellan Förenade Arabemiraten och Finland
Handledare (Arcada):	Ann-Christine Sved
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Förenade Arabemiraten (AE) är en aktuell marknad som attraherar många nationaliteter med handelsmöjligheter och arbete. Det är också en potentiell handelspartner för Finland med intresse för bl.a. byggbranschen och informationsteknologin. Trots att båda länder är rika och har hög levnadsstandard, har de helt olika kulturer och sociala miljöer. Uppsatsens syfte är att undersöka affärskulturella skillnader mellan AE och Finland, samt ta reda på om dessa skillnader kan utgöra utmaning i handeln mellan länderna eller för en arbetstagare. Teoretiska delen tar upp Hofstedes kulturdimensioner, och undersöker och jämför affärskulturella skillnader mellan länderna utifrån litteratur och internetkällor. Empirin undersöker fyra finländska personers erfarenheter av den emiratiska affärskulturen med kvalitativa intervjuer. Ländernas affärskulturer skiljer sig i många avseenden och intervjupersonernas erfarenheter stämmer med teorin och med Hofstedes kulturdimensioner i stort sett.</p> <p>Viktiga skillnader som kan utgöra utmaningar är: emiratier har flexibel attityd mot tiden och finländare är punktliga; AE är relationsinriktat - Finland är affärsinriktat; finländare gör beslut baserat på fakta - i AE är referenser viktigare än fakta; AE har mycket hierarkiska organisationer - Finland har plattare organisationer; emiratier har öppen och vänlig kommunikationsstil - finländare har kortfattad och tvär stil; i AE finns tydliga samhällsklasser - i Finland finns inte klassindelning; emiratier tenderar att pruta i förhandlingar - finländare ogillar aggressiva försäljningstekniker.</p>	
Nyckelord:	Förenade Arabemiraten, Finland, affärskultur, kulturella skillnader
Sidantal:	46
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
DegreeProgramme:	Business Administration
Identificationnumber:	5824
Author:	Marita Shauridze
Title:	Differences in Business Cultures Between United Arab Emirates and Finland
Supervisor (Arcada):	Ann-Christine Sved
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>United Arab Emirates (UAE) is a popular market that attracts people of different nationalities with its business opportunities and workplaces. It is also a potential business partner for Finland with interest in fields such as construction industry and information technology. Despite of both countries being rich and having high standard of living, they have different cultures and social environments. The aim of this essay is to examine differences in business cultures between UAE and Finland, and also find out if these differences can form challenges in trade between the countries, or in a workplace. The theoretical part takes up Hofstede's cultural dimensions, and examines and compares cultural differences between the two countries based on literature and internet sources. The empirical part examines what personal experiences four Finnish people have had from Emirati business culture, and it was done with qualitative interviews. The two countries' business cultures are different in many aspects and interviewees' experiences correspond with the theoretical part and Hofstede's dimensions largely.</p> <p>Important differences that can form challenges are: Emiratis have flexible attitude towards time and Finns are punctual; UAE is relation oriented and Finland is business oriented; Finns make decisions based on facts and Emiratis value references over facts; Emirati organisations are very hierarchic and Finnish organisations are more flat; Emiratis have open and friendly communication style and Finns have concise and abrupt communication style; UAE has distinct social classes and Finland doesn't have social classes; Emiratis tend to bargain in negotiation and Finns doesn't like aggressive sales techniques.</p>	
Keywords:	United Arab Emirates, Finland, business culture, cultural differences
Numberof pages:	46
Language:	Swedish
Date ofacceptance:	

Innehåll

1	Inledning.....	7
1.1	Problembakgrund	7
1.2	Syfte	8
1.3	Material och metod	8
2	Teoretisk referensram	9
2.1	Vad är kultur?	9
2.2	Nationalkulturens dimensioner	10
2.2.1	<i>Maktdistans</i>	10
2.2.2	<i>Individualism kontra kollektivism</i>	11
2.2.3	<i>Maskulinitet kontra femininitet</i>	12
2.2.4	<i>Osäkerhetsundvikande</i>	13
2.3	Finland.....	14
2.3.1	<i>Kommunikation</i>	14
2.3.2	<i>Tidsuppfattning</i>	15
2.3.3	<i>Förhandling</i>	16
2.3.4	<i>Affärsrelationer</i>	17
2.3.5	<i>Kvinnans ställning</i>	17
2.4	Förenade Arabemiraten	17
2.4.1	<i>Kommunikation</i>	18
2.4.2	<i>Tidsuppfattning</i>	19
2.4.3	<i>Förhandling</i>	20
2.4.4	<i>Affärsrelationer</i>	21
2.4.5	<i>Kvinnans ställning</i>	22
2.5	Sammanfattande tabell	23
2.6	Tidigare forskning om AE och Finland	23
3	Metod.....	24
3.1	Kvantitativa och kvalitativa metoder	24
3.2	Kvalitativ intervju.....	25
3.3	Reliabilitet och validitet	26
3.4	Tillvägagångssätt.....	27
4	Empiri	27
4.1	Intervjupersoner.....	28
4.2	Affärsrelationer	29

4.3	Kommunikation.....	30
4.4	Förhandlingar	32
4.5	Hierarki	33
4.6	Konflikthantering.....	35
4.7	Byråkrati	36
4.8	Tidsuppfattning	37
4.9	Ödestroende.....	39
4.10	Kvinnans ställning.....	39
4.11	Råd för finländare	40
4.12	Analys.....	43
5	Avslutning.....	46
	Källor	47
	Bildkällor	48
	Bilagor	49
5.1	Bilaga 1.....	49
5.2	Bilaga 2.....	49
5.3	Bilaga 3.....	58
5.4	Bilaga 4.....	61
5.5	Bilaga 5.....	63

FIGURER

Figure 1	Finlands och AE: s kulturdimensioner (The Hofstede Center 2016).....	11
----------	--	----

TABELLER

Table 1	Översikt av Finlands och AE:s affärskulturer	23
Table 2	Kort om affärsrelationer	30
Table 3	Kort om kommunikation	32
Table 4	Kort om förhandlingar.....	33
Table 5	Kort om hierarki	35
Table 6	Kort om konflikthantering.....	36
Table 7	Kort om byråkrati	37
Table 8	Kort om tidsuppfattning	38

Table 9 Kort om ödestroende	39
Table 10 Kort om kvinnans ställning	40
Table 11 Kort om råd för finländare.....	42

1 INLEDNING

Om man vill driva handel med andra länder är det viktigt att känna till deras kultur. Ett lands nationalkultur formar vanligen också landets affärskultur. Aspekter som kommunikation, relationer och tidssyn är speciellt centrala i det här sammanhanget. Olika uppfattningar gällande grundläggande saker som punktlighet och deadlines kan ha negativ inverkan på samarbete, likaså sättet på vilket man kommunicerar. I vissa kulturer kan relationsskapandet innan affären vara viktigare än den erbjudna produktens egenskaper.

Förenade Arabemiraten är en stat på Arabiska halvön som bildades 1971, landets huvudstad är Abu Dhabi och befolkningen utgör ca 6 miljoner personer (Central intelligence agency 2016). Från att ha varit ett relativt fattigt land har det på mindre än 40 år blivit ett av de mest dynamiska och rikaste länder (Encyclopedia.com 2001). Den största staden är Dubai som är mest känd för sin arkitektur. Landet har hög migrationsnivå - infödda araber utgör mindre än hälften av den totala populationen, majoriteten av befolkningen är immigranter. Petroleum, naturgas och olja är de viktigaste ekonomiska drivkrafter. Huvudsakliga importvaror är maskinerier, tillverkade varor och transportutrustning. (Maps of world 2016)

Trots fluktuerande oljepriser är AE en stabil och attraktiv ekonomisk miljö. Det geografiska läget är en fördel eftersom det fungerar som ett affärscentrum som kopplar Asien, Afrika och Europa med varandra. AE fortsätter att investera i ny infrastruktur genom hela landet s.s. byggnader, landsvägar och järnväg. Förutom oljeindustrin utgör sektorer som turism, lufttransport, handel, finans och alternativa energier allt större andel av landets BNP. (Government.ae)

1.1 Problembakgrund

Med tanke på AE:s långsiktiga planer för tillväxt och utveckling har Finland potential inom flera sektorer för export. Bl.a. byggbranschen och informationsteknologin är aktuella nu och kommer att förbli så i framtiden, och en ökning av välfärdssjukdomar i AE har ökat behovet av hälsovård. AE är också en av de största marknaderna för försvarsmaterialindustri. (Finlands ambassad 2016)

Med tanke på AE:s stora potential som handelspartner för Finland är landet av stort intresse. Trots att både AE och Finland är rika länder med hög levnadsstandard är det fråga om två helt olika kulturer och sociala miljöer. Eftersom kulturen inverkar på livets alla områden inkluderat affärsvärlden är det viktigt och intressant att undersöka AE:s affärskultur för att se hur den skiljer sig från Finlands affärskultur. För finländska företag som strävar efter att etablera sig i Förenade Arabemiraten och finländare som vill jobba i landet är det viktigt att känna till landets affärskultur och att förstå hur kulturen skiljer sig från den finländska.

1.2 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka affärskulturella skillnader mellan Förenade Arabemiraten och Finland. Bisyftet är att se ifall dessa skillnader kan utgöra en utmaning i handeln mellan länderna eller för en arbetstagare på en arbetsplats i Förenade Arabemiraten. Bisyftet studeras ur finländsk synvinkel.

1.3 Material och metod

I arbetet har jag undersökt problemområdet utifrån tillgängliga källor som böcker och internet, och fyra kvalitativa intervjuer av personer från finländska företag som finns i AE, och finländska privatpersoner som arbetar i AE. Idén var att ta reda på deras erfarenheter av den emiratiska affärskulturen och om de har upplevt svårigheter på grund av skillnaderna.

I den teoretiska delen har jag behandlat både AE:s och Finlands affärskulturer. Även om uppsatsen skrivs ur ett finländskt perspektiv så är det bra att ha beskrivning också av Finland, för det underlättar sedan att sätta fingret på skillnaderna. De kulturböcker som jag använde i uppsatsen är lite äldre, men med tanke på att kulturen förändras långsamt över tiden fick jag viktig information och en god insikt över kulturen. Internetsidor erbjuder vanligen nyare information. Flera webbplatser om globala kulturer och affärspraxis har bidragit med nyttig information till uppsatsen. Internetkällornas tillförlitlighet har granskats utifrån att författarens namn framgick i artiklar, om namnet fattades så har det funnits institutionens kontaktinformation. De lite gamla böckerna tillsammans med nyare internetkällor skapade tillsammans en relevant och tillförlitlig helhet.

2 TEORETISK REFERENS RAM

Teoridelen inleds med en beskrivning av termen kultur. Sedan presenteras det Geert Hofstedes perspektiv på kulturen. Därefter behandlas det Finlands och AE:s affärskulturer, och det avslutas med ett avsnitt om tidigare forskning om Finland och AE.

2.1 Vad är kultur?

Kulturen ger människor en uppfattning om vem de är, var de tillhör, hur de ska bete sig och vad de ska syssla med (Harris & Moran 1996 s.10). Det är ett mönster av tankar, känslor och sätt att agera som är inlärt. Största delen lärs ändå in under den tidiga barn- domen, eftersom man är mest mottaglig för inläring under denna period. Hofstede & Hofstede (2005 s.16) kallar dessa mönster också för mental programmering. Trompenaars och Hampden-Turner (1997 s.6) uttrycker kulturen som sättet som människor löser problem med. Kulturen lär man sig från sin sociala miljö - familjen, skolan, ungdomsgrupper, arbetsplatsen och samhället man lever i, det är ett kollektivt fenomen. Människor som lever i samma sociala miljö har kulturen åtminstone delvis gemensam, eftersom de har lärt sig samma saker och samma sociala spels oskrivna regler. Därför skiljer sig människor från en viss grupp eller kategori från andra. (Hofstede & Hofstede 2005 s.16-17)

Idag har vi nationer som är politiska enheter som världen har delats in i, och meningen är att alla människor ska ha ett pass som visar vilken nation de tillhör. Men nationer ska inte likställas med samhällen. Samhällen är integrerat utvecklade former av sociala organisationer, och man kan grovt säga att samhällen har gemensam kultur men inte nationer. Nationer består av olika grupper och innehåller också minoriteter som inte är så väl integrerade. Man tillskriver ofta typiska egenskaper till en viss nation oavsett om det är rätt eller fel, men att använda nationer som klassificerings kriterium är helt enkelt praktiskt. Det gör det mycket lättare att ta fram statistik av en nations befolkning. (Hofstede & Hofstede 2005 s.31-32)

2.2 Nationalkulturens dimensioner

Geert Hofstedes nationalkulturens dimensioner är ett mycket använt verktyg för att mäta en kulturs olika aspekter i förhållande till andra kulturer, som gavs ut 1980. Varje dimension representerar ett antal fenomen inom ett samhälle. Det finns sex dimensioner, av vilka fyra kommer att tas upp i den här uppsatsen. De fyra dimensioner kommer från följande problemområden: *social ojämlikhet inklusive förhållandet till auktoriteter, förhållandet mellan individen och gruppen, föreställningar om manligt och kvinnligt och sätt att hantera osäkerhet*. Varje dimension beskriver två motsatta extremer som rena typer, men i poängsättningen placerar sig de flesta länder någonstans mellan de två extremer. (Hofstede & Hofstede 2005 s.36-38).

Det måste påpekas att poängen på de nationella dimensionerna från Hofstedes undersökning ägde samma giltighet år 2000 som omkring 1970, vilket betyder att de beskriver relativt stabila aspekter av samhällen i undersökta länder. (Hofstede & Hofstede 2005 s.45)

2.2.1 Maktdistans

Ojämlikhet finns i alla samhällen. Vissa människor har mer makt än andra och har därmed mera möjlighet att påverka andra människors beteende, än tvärtom. Dimensionen *maktdistans* definieras som den utsträckning, i vilken de mindre inflytelserika personer i en organisation/institution i ett land förväntas att acceptera den ojämlika maktfördelningen. För att utvärdera ländernas maktdistans har Hofstede utarbetat maktdistansindexen - PDI (power distance index) med en poängskala från 0 till 100, där 0 visar liten maktdistans och 100 visar stor maktdistans. Samma poängskala används också på de andra dimensionerna. (Hofstede & Hofstede 2005 s.53,55,59)

I länder med stor maktdistans centraliserar organisationer makten så mycket som möjligt, få personer kan göra beslut och underordnade förväntar sig att andra ska bestämma vad de ska göra. Överordnade och underordnade är medvetna om att de inte är jämlika. Organisationer är organiserade i långa hierarkier och löneklyftan mellan toppen och botten är stor. I samhällen med liten maktdistans ser över- och underordnade varandra som jämlikar, hierarkiska systemet innebär endast roller som har etablerats av praktiska skäl. Organisationer är ganska decentraliserade genom hierarkier med låga pyramider och det

är inte önskvärt att de som befinner sig på toppen ska ha särskilda privilegier. Det finns inget forskningsbevis som säger att det skulle finnas någon systematisk skillnad mellan organisationer med stor maktdistans och organisationer med liten maktdistans. De är bra på olika saker - organisationer med stor maktdistans är bra på uppgifter som kräver disciplin och organisationer med liten maktdistans är bra på uppgifter som kräver de underordnades initiativ. Viktigast är att ledningen utnyttjar den lokala kulturens styrkor. (Hofstede & Hofstede 2005 s.68-71)

I maktdistansen har AE stor maktdistans med 90 poäng och Finland har liten maktdistans med 33 poäng (The Hofstede centre 2016). Skillnaden mellan dem är stor, vilket betyder att emiratiska organisationer är mycket hierarkiska jämfört med finländska organisationer (se fig. 1).

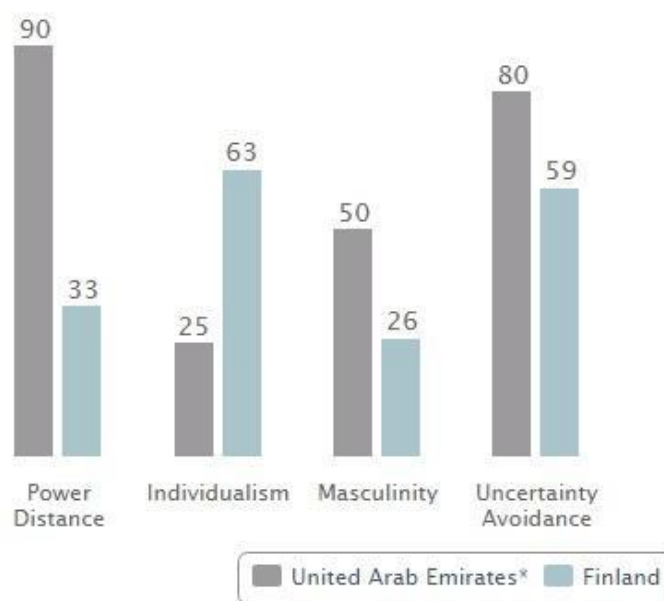


Figure 1 Finlands och AE: s kulturdimensioner (The Hofstede Center 2016)

2.2.2 Individualism kontra kollektivism

Den här dimensionen definieras som banden mellan individer i ett samhälle. Svaga band betyder att individer förväntas vara självständiga och ta hand om sig själva och sina närmaste, medan starka band betyder att människor redan från födseln integreras i grup-

per med stark sammanhållning som utgör skydd hela livet i utbyte mot lojalitet. (Hofstede & Hofstede 2005 s.89)

I kollektivistiska samhällen går relationer före arbetsuppgifter, man ska etablera en relation först, medan i individualistiska samhällen går arbetet före relationer. I individualistiska samhällen värderar man tillräcklig fritid i arbetslivet, friheten att bestämma hur man gör sitt arbete och tillräckligt utmanande arbete som ger känslan av att man har åstadkommit något. I kollektivistiska samhällen är man ganska inriktad på att utveckla sina färdigheter eller lära sig nya färdigheter, man värderar goda fysiska arbetsförhållanden och lov att använda sina färdigheter i arbetet. Sambandet visar att individualistiska länder är ofta rika och kollektivistiska länder är oftast fattiga, därför är goda arbetsförhållanden inte en självklarhet i kollektivistiska länder. I kollektivistiska länder tar man hänsyn till egengruppen och föredrar att anställa släktingar. (Hofstede & Hofstede 2005 s.89-90, 93-94,116)

Här har AE 25 poäng vilket tyder på ett kollektivistiskt samhälle. Finland har 63 poäng och är därmed ett mer individualistiskt samhälle (se fig. 1). (The Hofstede Center 2016)

2.2.3 Maskulinitet kontra femininitet

Dimensionen *maskulinitet* och *femininitet* hänvisar till kulturellt bestämda sociala roller. Vilka beteenden som anses vara mer "feminina" eller "maskulina" varierar i olika samhällen. Man kan titta på fördelningen av män och kvinnor i olika yrkesgrupper, t.ex. kvinnliga företagschefer existerar nästan inte alls i Japan, men är vanliga i Thailand och Filippinerna. Trots variationer har man hittat en gemensam trend i de flesta samhällen: männen ska bry sig om prestationer utanför hemmet och kvinnor ska ta hand om hemmet och barnen. Ett samhälle är maskulint då emotionella könsroller är tydligt åtskilda - att männen ska vara tuffa och hävda sig, prestera, vara inriktade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara ömsinta, blygsamma och bry sig om livskvalitet. I feminina samhällen överlappar dessa könsroller varandra, både männen och kvinnor ska ha de nämnda egenskaperna. I den här dimensionen räknar man maskulinitetsindexet - MAS, där 0 står för det mest feminina och 100 står för det mest maskulina. (Hofstede & Hofstede 2005 s.130-131,133)

Maskuliniteten inverkar på hur konflikter hanteras på en arbetsplats. I maskulina länder som t.ex. USA, Storbritannien och Irland är det vanligt att hantera konflikter enligt devisen - "*låt bäste man vinna*". I feminina kulturer som t.ex. skandinaviska länder och Nederländerna löser man konflikter genom att förhandla och kompromissa. I organisationer i maskulina samhällen belönas man på basen av prestationer, medan i feminina samhällen belönas man på jämlikhetsgrunden - var och en efter behov. I maskulina samhällen har man synen att "man ska leva för att arbeta", i feminina samhällen är det snarare "arbeta för att leva". (Hofstede & Hofstede 2005 s.157-158)

AE har maskulinitetsindexen 50 och Finland har 26 (The Hofstede center 2016), AE är alltså ett maskulinare land än Finland. (se fig. 1).

2.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande hänvisar till graden i vilken individer i en kultur känner sig hotade inför okända situationer. Känslor av osäkerhet är inte bara personliga, utan de är också kollektiva - man lär sig osäkerhetskänslorna och sättet att hantera dem. De känslorna reflekteras sedan på samhället och blir till ett kulturellt arv. Denna osäkerhetskänsla visar sig genom stress och nervositet och ett behov av förutsägbarhet - skrivna och oskrivna regler. Man mäter detta med osäkerhetsundvikandeindexen - UAI (uncertainty avoidance index), där 0 står för svagaste osäkerhetsundvikande och 100 står för det starkaste osäkerhetsundvikande. (Hofstede & Hofstede 2005 s.181,183-184)

Länder med starkt osäkerhetsundvikande är i allmänhet de med uttrycksfulla kulturer där man gestikulerar och höjer rösten, som latinska länder och medelhavsländer. Länder med svag osäkerhetsundvikande är de mindre uttrycksfulla kulturer där man inte får visa känslor och aggressivitet. De med stark osäkerhetsundvikande tycker om att ha regler och strukturer på arbetsplatsen och andra inrättningar, det är känslomässigt viktigt att ha regler. Medan länder med svag osäkerhetsundvikande kan känna skräck inför formella regler, de tycker att man ska ha regler bara om de verkligen är nödvändiga. Paradoxalt nog följs regler ofta bättre i länderna där regler inte är så heliga. (Hofstede & Hofstede 2005 s.197-198)

I den här aspekten har AE 80 poäng och Finland 59 poäng (se fig. 1) (The Hofstede center 2016). AE har alltså starkare osäkerhetsundvikande än Finland, vilket betyder för AE:s del mer struktur och regler i organisationer och på arbetsplatser.

2.3 Finland

Finländska seder och bruk är europeiska med få egna nationella variationer. Attityder är liberala och beteendenormer är förhållandevis avslappnade; ett gott rykte byggs upp över tiden, man kan inte förstöra sitt rykte med en enda flopp. Finländare har stark nationell identitet som har rötter i landets historia - speciellt krigstiden, man är stolt över prestationer inom sport och idag har man högteknologisk expertis att vara särskilt stolt över. (This is Finland 2015)

Religionen är inte ett känsligt ämne i Finland som det kan vara i andra länder. Officiellt tillhör ca 83 % finländare evangelisk-lutherska kyrkan och 1,1 % tillhör finska ortodoxa kyrkan, men människorna är ganska sekulära i detta avseende. (This is Finland 2015)

2.3.1 Kommunikation

Även om det finns flera sätt att indela kommunikationsstilar ur kulturell synvinkel, har Lewis (2011) kategoriserat det i tre stilar: *lineär-aktiva*, *multi-aktiva* och *reaktiva kulturer*. Lineär-aktiva kulturer är uppgiftsinriktade, organiserade planerare som gör en sak i taget, de föredrar rättfram och direkt diskussion och håller sig till fakta från tillförlitliga källor. De lyssnar och talar i jämn proportion, är processorienterade och kortfattade i telefon, och de svarar snabbt i skriftlig kommunikation. (Lewis 2011 s.70)

Multi-aktiva kulturer är pratsamma och impulsiva, de är människoorienterade och känslor och relationer är väldigt viktiga. Man gör många saker samtidigt och är dålig på att följa dagordningen. I en konversation talar och lyssnar man på samma gång och avbryter ofta, man är väldigt obekvämt med tystnaden och tystnaden tillåts sällan. Skriftlig kommunikation är inte lika effektiv som muntlig, därför föredrar man att få information direkt från människor. (Lewis 2011 s.70)

Reaktiva kulturer kallas också för "lyssnande" kulturer. Människor från reaktiva kulturer tar sällan initiativ till handling eller diskussion, de föredrar att först få veta motpartens ställning och sedan reagera och utforma sin åsikt. Man är väldigt bra på att lyssna och avbryter nästan aldrig samtalspartnern. De reaktiva svarar inte genast då talet är slut, utan det kan gå en stund i tystnad som visar respekt till det som har presenterats. Då man börjar utforma sitt svar kommer man troligen inte att genast formulera några starka åsikter, utan snarare ställa frågor för att klargöra det som har sagts. (Lewis 2011 s.70-71)

Finland är det enda landet inom EU som tillhör den reaktiva kategorin. Reaktiva kulturer är introverta i allmänhet. Man är misstänksam mot överflöd av tal och är skicklig på icke-verbal kommunikation. För multi-aktiva och lineär-aktiva kulturer är det svårt att begripa de reaktivas taktik. I reaktiva kulturer är samtalets struktur: *monolog-paus-reflektion-monolog*. Reaktiva kulturer tolererar tystnaden inte bara väl, utan det är en viktig del av kommunikationen. Finländare uppmuntrar andra att tala först och svarar själv därefter. Man värderar tystnaden och använder det ofta för att visa respekt. Kommunikationen är vanligen kortfattad och rättfram, överdriven och känslomässig innehåll och retorik ses inte som lämpliga, man är ärlig och menar det som man säger. Finländare har svag ögonkontakt och använder väldigt lite kroppsspråk. Man har stort personligt utrymme på ca 1,2 meter. (Lewis 2011 s.71-73, 77-78, 152)

Finländska män är väldigt tystlåtna och fåordiga, vilket gör utlänningar förundrade, speciellt de mera utåtriktade människor som latiner, araber och afrikaner. Däremot blir finländare besvärade av de mera pratsamma utlänningarna och kan dra sig ännu mer inåt. Man är väldigt kortfattad och säger bara det som är nödvändigt. Finländska kvinnor är mer kommunikativa än männen. När man kommunicerar med dem, ska man ha i åtanke att män och kvinnor i Finland är jämlika, och att finländska kvinnor vanligen är högtbildade. Många nationaliteter från t.ex. sydeuropa tycker att det är lättare att närma sig och tala med finländska kvinnor än män. (Lewis 2011 s.62,84)

2.3.2 Tidsuppfattning

Ur en kulturell synvinkel kan tiden beskrivas bl.a. som *monokron, polykron och cirkulär*. Monokron tidsuppfattning innebär att man gör en sak i taget enligt en plan, polykron tidsuppfattning betyder att man gör flera saker samtidigt och vill på så vis vinna

tid. Cirkulär tidssyn har man i flera asiatiska kulturer där tiden ses som ett kretslopp av säsonger, förnybara händelser och möjligheter. (Lewis 2011 s.155)

Man har nästan en helt monokron tidssyn i Finland. Finländare är bra på att planera och håller sig till den planen. Man är noggrann med tiden och anser att tiden inte ska slösas. Finländare är en av de mest framtidsorienterade människor, man är väldigt lite orienterad på dåtiden då man planerar något. Man är väldigt punktlig, kommer till möten i tid och förväntar sig att andra också ska göra det. Arbetsdagen börjar vanligen tidigt på morgonen liksom i resten av norden. Fritid värderas, därför slutar arbetsdagen också tidigt. (Lewis 2011 s.156-158)

2.3.3 Förhandling

Som tidigare nämndes är punktlighet viktig i Finland, därför bokas möten i förväg. Man kan ibland också göra det med en kort varsel, om man har haft affärsinteraktion tidigare, men man ska helst inte boka om ett möte. På affärsmöten kommer man vanligen genast till saken, det är ingen eller väldigt lite small talk i början. Humor används sällan, man diskuterar inte privatliv och personliga kommentarer undviks. Affärsmöten är viktiga, de tas allvarligt och kan vara ganska formella. Även om det är ett första möte och meningen är att lära känna varandra, kommer diskussionen att kretsa kring affärsämnen huvudsakligen. Man ska inte avbryta i mitten av en presentation eftersom man får utrymme för frågor efteråt. (Lothzar 2006)

Finländare anser förhandlingsprocessen vara en gemensam problemlösningsprocess, där köparen och säljaren är jämställda parter och det är bådadas ansvar att göra ett avtal. Huvudsaklig förhandlingsstil är kooperativ stil och man kan vara villig att göra kompromiss för att gå framåt i förhandlingsprocessen. Eftersom finländare tror på win-win konceptet är det viktigt för motparten att gengälda respekt och tillit. Om konflikt uppkommer vid något skede, kan lösningen vara att fokusera på logiskt resonemang och fakta, och förbli konstruktiv. Mötets takt kan vara ganska långsam, man lägger lika mycket ansträngning på att gå igenom alla detaljer i ett avtal som på noggrann mötesplanering. Finländare ogillar prutande och andra aggressiva försäljningstekniker. Om förhandlingen skulle uppta flera möten, skulle priserna röra sig knappast mer än 15-25 % från ursprungliga priset, så rättvishet är viktig. (Lothzar 2006)

2.3.4 Affärsrelationer

De flesta människor i finländsk kultur värderar långvariga och tillförlitliga relationer, men det är ingen förutsättning för att göra affär med dem. Man förväntar sig att relationen ska byggas över tiden och man ska lära känna varandra då man arbetar tillsammans. Över tiden kan sådana relationer bli mycket starka, men det kan ta lång tid. I början av relationen är finländare ganska reserverade och försiktiga. (Lothzar 2006)

I Finland strävar man efter jämlikhet i allmänhet och att behandla personer olika är vanligen oaccepterat. Finländska företag är någorlunda hierarkiska, men överordnade är vanligen lätta att nå och ses inte nödvändigtvis som överordnade, de förväntas att vara både chefer och teamets medlemmar på samma gång. Autokratisk beteende ogillas starkt. Inom finlands affärskultur förtjänar man respekt främst på basen av prestationer och framgångar. Beundrade egenskaper är ärlighet, allvarlighet, ödmjukhet, kunskap och expertis. (Lothzar 2006)

2.3.5 Kvinnans ställning

Jämställdheten i Finland är hög, och det kan man se av det stora antalet kvinnor i höga positioner inom politik och andra områden (This is Finland 2015). Finländska kvinnor är i allmänhet högutbildade och självsäkra, och är vanligen ekonomiskt oberoende (This is Finland 2015). Till skillnad från finländska män är kvinnorna mycket effektivare på att kommunicera, kommunikationen med utlänningar är också smidigare för dem. Därför har finländska kvinnor attraktivare och mer personorienterade natur som är gynnsam för förhandlare och ledare. Det är ganska vanligt att de kan tala 3-4 olika språk. Kvinnans ställning i samhället och affärsvärlden är mycket högre i Finland än i många andra världsdelar. Även om den finska affärsvärlden ännu är mansdominerade har kvinnor mycket lätt att avancera i karriären. (Lewis 2011 s.145-148)

2.4 Förenade Arabemiraten

Mellanöstern har alltid karaktäriserats av mångfald, under tusentals år har människor immigrerat till området. I slutet av 2000-talet har över tre miljoner asiater och indier

immigrerat dit efter arbete. Majoriteten i mellanöstern delar en gemensam arabisk kultur, språk och religion, men varje land i regionen har distinkta etniska minoriteter. Islam är mellanösterns huvudprincip, ingen besökare eller affärsperson kan begripa länder i mellanöstern utan att förstå hur stark religiös och kulturell inverkan islam har. Traditionella arabiska värderingar är värdighet, heder och rykte, man ska inte tappa ansiktet. Lojalitet mot familjen, artighet och harmonisk kommunikation värderas högt. (Harris & Moran 1996 s.342-344,348)

96 % av Förenade Arabemiratens befolkning är muslimer och böner och ritualer är en del av vardagen. Emiratier är religiösa, men inte i lika stor utsträckning som invånarna i andra muslimska länder i mellanöstern. AE är en av de mest progressiva bland muslimska nationer i termer av religiös tolerans och religiösa konflikter är nästan icke-existerande i landet. (World Trade Press 2010 s.6,10–11)

Emiratier tror på ödet, man anser att man inte kan kontrollera saker och händelser runt dem. Problem på arbetet är på grund av dålig tur hellre än saker man kunde ha gjort eller inte gjort. Det betyder inte att emiratier inte arbetar för saker de vill. De arbetar, men om de inte åstadkommer ett mål beskyller de inte sig själva utan man tillskriver det guds vilja. Många västerlänningar är nästan beroende av prestationer och självförbättring, och kan se andra som tror på ödet som lata. Emiratier däremot tycker att västerlänningars försök att kontrollera situationen och framtiden är meningslösa eller till och med syndiga. (Benesh 2008 s.86)

2.4.1 Kommunikation

Med sin kommunikationsstil hör emiratierna till den multi-aktiva kategorin. Som det redan nämntes är multi-aktiva kulturer pratsamma och avbryter mycket under samtalet, och de föredrar att få information direkt från människor. Allmänt är arabernas kommunikationsstil svår att uppfatta för många kulturer, eftersom deras språk är fyllt med överdrifter. I affärssituationer använder man mycket smicker. Man ger överdrivna komplimanger till motparten om hans meriter, därför är det viktigt i relationsskapande skedet att ge komplimanger till sin värd också bl.a. om hans organisation och den muslimska världen allmänt. I de här situationerna ska man inte verka distant eller skämmas, utan man ska acceptera komplimanger som man får. (World business culture 2016a)

I ett väldigt tidigt skede kan araber ställa frågor om civilstånd, familj, om ens religiösa övertygelser och förmögenhet. Man ska helst inte nämna för araber att man är ateist, för att det är obegripligt i ett absolut monoteistiskt land. Araber är motvilliga att berätta dåliga nyheter när det gäller affärer, så man ska ha det i åtanke då man får väldigt positiv feedback om en specifik affär. Det är viktigt att man håller stark ögonkontakt med araber eftersom det indikerar ärlighet och heder i deras kultur, det kan dock vara obehagligt för dem som kommer från kulturer med svagare ögonkontakt. En något aggressiv ton i mötessituationer är normalt, att tala högljutt med stigande ton visar uppriktighet, det visar engagemang och är inte alls ett negativt tecken. (World business culture 2016a)

Araber gestikulerar mycket och fritt när de talar, speciellt om de är entusiastiska över något, men männen gestikulerar mera än kvinnor. Personer av samma kön står vanligen väldigt nära varandra när de talar. Om man tar stort avstånd kommer det att tas som en förolämpning. Det uppfattas negativt att vara för öppen och visa entusiasm mot det motsatta könet, att skämta i samtalet och en informell inbjudan till lunch kan lätt misstolkas. (IOR 2016)

2.4.2 Tidsuppfattning

Inom kulturer med polykron tidsuppfattning är det typiskt att man gör flera saker på samma gång och man har en flexibel inställning till schemaläggning av tid. I den här kategorin faller arabkulturer, bl.a. Förenade Arabemiraten. Man har en mindre formell uppfattning om tiden och man låter inte sig styras av den. Man lägger mycket mera vikt vid relationer och traditioner helre än uppgifter som ska utföras. (The WP Theme 2016)

I AE kommer man till möten i tid. Man förväntar sig att särskilt utländska gäster ska komma i tid, men emiratierna själva kan försena sig och man kan inte veta hur länge. Man ser inte punktlighet som en dygd, utan det är tålmod och artighet som värderas, därför lönar det sig i sådana situationer att förbli tålmodig. När mötet väl har börjat ska man vara beredd på en förlängd small talk och mycket avbrott. Man ska vara flexibel med schemaläggning av dagen i AE, det lönar inte sig att boka mer än två möten per dag - ett på morgonen och ett på eftermiddagen. Det är viktigt att veta att man alltid ska arbeta utanför bönetiderna. (World Trade Press 2010 s.20)

De flesta företag kommer att boka möten till en generell tid på dagen hellre än något specifikt klockslag. Efter att man har haft ett första möte kan det vara produktivare att nästa gång komma förbi utan tidsbeställning och vänta på att personen ska ha paus för att träffa en, det är faktiskt det bästa sättet för närmande då man vill träffa tjänstemän på högre nivå. Det är ganska osannolikt att emiratiska företag kommer att hålla deadline för produktion och tjänster, därför ska man hålla kontakt med sina emiratiska kolleger och komma ihåg att förbli artig. I sociala situationer lägger man inte stor vikt vid punktligheten eftersom man värderar relationer så mycket, men igen förväntas det att utländska gäster ska vara i tid. (World Trade Press 2010 s.20)

2.4.3 Förhandling

I AE bor och arbetar många nationaliteter och emiratierna är en minoritet i sitt eget land. Som förhandlare kommer man att behöva använda olika förhandlingsstilar. Valet av strategi är beroende på om man har att göra med t.ex. ett indiskt företag baserat i AE, ett libanesiskt företag eller ett emiratiskt företag. Man kan lika bra råka ut för att förhandla med amerikaner och australiensare (World Business Culture 2016b). Situationen är utmanande också för många emiratiska företagsledare. Det finns små skillnader emellan de sju emiraten, därför, om man gör affär utanför Dubai och Abu Dhabi ska man se till att forska om ifrågavarande del av landet (World Business Culture 2016b). (Devre & Chahid 2016)

Nepotism är en del av emiratiernas livsstil och man är starkt familjeorienterad, därför ska man inte bli överraskad om det på mötet befinner sig flera familjemedlemmar (World Business Culture 2016b). Arabisk förhandlingsstil tenderar att vara kollektiv eftersom många människor är involverade, men man har alltid en nyckelperson som är starkast under förhandlingen. Språket är rikt och under affärsmöten använder man mycket ordspråk och eufemismer, och man kan berätta historier som kan tolkas som indirekthet eller avsiktlig tvetydighet. Emiratierna är indirekta i många uttryck och man förväntas läsa mellan raderna. (Devre & Chahid 2016)

Stämningen på möten är vänlig, värden bestämmer vanligen när man ska övergå till att diskutera affärer. Man ska i allmänhet undvika stressituationer och försvara sina argument med bestämdhet utan att visa ilska eller otålighet. De flesta förhandlingar förs på engelska. I asiatisk kultur har "ja" inte samma betydelse som i västvärlden, det snarare

betyder "kanske", därför lönar det sig att ställa öppna frågor och diskutera olika alternativ för att försäkra sig om vad en emiratier egentligen tänker då han säger ja. Deras förhandlingsprocess är en blandning av långsamma och snabba strategier. Det kan ta länge att fatta beslut, men när man väl har bestämt sig vill man att allt ska gå snabbt och smidigt. (Global Negotiator 2013)

Det är viktigt att man under förhandlingen håller höga vinstmarginaler, speciellt med mindre företag, eftersom etablerade lokala leverantörer brukar erbjuda bättre priser. Under prisförhandlingen har emiratier tendensen att pruta, de kan fråga styckepriset för en stor beställningsorder, varefter de försöker tillämpa det priset på andra beställningar, även på mindre kvantiteter. Det kan vara överraskande om samarbetet med en emiratier plötsligt avbryts trots att en tidigare affär har varit nyttig för båda parter. Orsaken är troligen att han har hittat en leverantör som erbjuder bättre priser. För att hålla samarbetet igång ska man upprätthålla sin närvaro på marknaden och erbjuda konkurrenskraftiga priser vid alla tillfällen. Även om förhandlingen inte resulterar i ett avtal kommer emiratierna alltid att förbli vänliga, de kommer att säga att det förkastade förslaget har beaktats även om det inte har gjorts så. (Global Negotiator 2013)

2.4.4 Affärsrelationer

AE är ett relationsinriktat samhälle. Nära relationer, paternalistisk ledarskapsstil och familjesammanhållning förstärker länken mellan privatliv och arbete. Det är en "kontakt" kultur hellre än "kontrakt" kultur. Att göra affärer med emiratier förutsätter att man först etablerar en trygg och pålitlig relation. Jämfört med västerländsk affärskultur kan den emiratiska affärskulturen beskrivas som hierarkisk, konkurrensinriktad, familjeorienterad och byråkratisk. Att känna rätta människor i AE är nödvändigt för att lyckas, det är omöjligt att göra affärer om man inte känner någon som kan introducera potentiella partner. Det är viktigt att hålla relationen till sina emiratiska kolleger levande genom kontakt och regelbundna besök. Om besök inte är möjligt ska man ha frekventa telefonsamtal och under de samtalen ska man inte diskutera arbete utan man ska utbyta personliga nyheter. (Devre & Chahid 2016)

Termen wasta är viktig i AE och kan tolkas som ens styrka och fördel - vem man är och hur mycket kontakter man har, att man känner de rätta personerna. Wasta öppnar många dörrar, får ärenden att gå smidigare och gör att man kan slopa byråkratiska steg. Utlän-

ningar har vanligen ingen wasta då de kommer till AE, men de kan känna någon lokal invånare som har wasta och det är en nästan lika bra fördel. Vissa stora företag anställer en person som inte har någon specifik arbetstitel, hans enda uppgift är att förse nykomlingar med wasta. Den här personen vet och känner samhället utantill och kan underlätta ens etablering betydligt. (Benesh 2008 s.85)

Emiratierna är generösa i vänskapsrelationer, inbjuder ofta till utflykter och ger gåvor vid varje möjligt tillfälle. Det anses vara oartigt att inte ta emot gåvor för då hindrar man den personen från att utföra sina goda avsikter. I vissa situationer kallar emiratier en sak för en "gåva", medan en västerländsk person skulle använda termen "muta". Många västlänningar och också många emiratiska företag och organisationer har försökt att eliminera gåvogivande i professionella sammanhang. (Benesh 2008 s.78-79)

2.4.5 Kvinnans ställning

Med moderniseringen och utvecklingen har kvinnor fått mera rättigheter. Den traditionella synen att kvinnor är andra klassens medborgare försvinner, män och kvinnor har nästan likadana rättigheter. Idag är allt fler emiratiska kvinnor självförsörjande och utgör ca 20 % av den totala arbetskraften. De arbetar i olika branscher bland annat polisen, militären, servicebranschen och t.o.m. som taxichaufförer. De har också ledande positioner inom regeringen. Däremot får de inte jobba som domare och allmän åklagare. Också i företagsvärlden har kvinnornas antal femdubblats under de senaste 20 åren. Men det är fortfarande utmanande att vara en kvinna i AE, könssegregation är fortfarande en del av vardagen, t.ex. söner värderas mera än döttrar och trots landets stora rikedomar är kvinnors fattigdom ett växande problem. (World Trade Press 2010 s.21-22)

2.5 Sammanfattande tabell

För att få en snabb översikt av de två länderna, presenteras de viktigaste nyckelorden från de tidigare kapitlen i tabell 1. Som man kan se är Finlands och Förenade Arabemiratens affärskulturer ganska olika.

Table 1 Översikt av Finlands och AE:s affärskulturer

	Finland	Förenade Arabemiraten
Allmänt	Liberalt, kristet, sekulär	Konservativt, muslimskt, religiöst
Kommunikation	Reaktiv kultur, introvert, tar sällan initiativ till diskussion, bra på att lyssna, tystnaden normal, litet kroppsspråk, svag ögonkontakt, ärlighet, stort personligt utrymme	Multi-aktiv kultur, pratsamhet, känslor och relationer viktiga, tystnaden tolereras inte, rikt språk, smicker i affärssituationer, stark ögonkontakt, mycket kroppsspråk, undviker direkthet, litet personligt utrymme mellan samma kön
Tidsuppfattning	Monokron, punktlighet, gör en sak i taget, bra på att planera	Polykron, flexibel attityd mot tiden, gör flera saker på samma gång, dåliga på att hålla deadline
Förhandling	Formell attityd, punktlighet, lite eller inget small talk, kooperativ stil, rättvishet, takten långsam, ogillar aggressiv säljtaktik och prutande	Många nationaliteter=olika förhandlingsstilar, nepotism, kollektiv förhandlingsstil, långt small talk och mycket avbrott, indirekt prat, vänlig stämning, priset viktigt, prutande, takten både snabb och långsam
Affärsrelationer	Relation ingen förutsättning för att göra affär, relationer tar lång tid att bygga, jämlikhet på arbetsplatsen, lite hierarki, överordnade lätta att nå	Relationer går före affärer, stark länk mellan privatliv och arbete, paternalistiskt ledarskap, hierarkiskt, konkurrensinriktat, byråkratiskt, familjeorienterat
Kvinnans ställning	Hög jämställdhet, hög utbildning, ekonomiskt oberoende, mycket lätt att avancera i karriären	Svag jämställdhet, traditionell roll, attityder bättras med moderniseringen, kvinnor ca 20% av arbetskraften, könssegregation är vanligt

2.6 Tidigare forskning om AE och Finland

Det finns en färsk studie av Pentti från 2015, som handlar om skillnaderna mellan Finlands och Dubais kulturer. Studien visar att finländare jobbar främst i emiratiska eller multinationella företag inom IT-, utbildnings- och energisektorn. Anpassningen till kulturen har inte varit svårt, men det finns tydliga kulturella skillnader mellan Finland och Dubai, bl.a. hierarki, tidsuppfattning, religion och ojämlikhet. Finländare fick kritik för

sina sociala färdigheter, ödmjukhet och otålighet. Undersökta personernas erfarenhet stämmer ganska bra överens med Hofstedes kulturdimensioner. AE:s stora maktdistans är riktig med teorin, eftersom finländare beskrev emiratiska företagen som mycket hierarkiska, hierarkin upptäcktes också mellan olika åldrar, nationaliteter och kön. Vikten som läggs vid familjen och relationer motsvarar den låga individualismindexen. Emiratiernas gillande för materialistiska föremål reflekterar maskulinitetsindexen 50. Det enda som var avvikande var osäkerhetsundvikandeindexet som enligt teori är 80, men respondenterna beskrev emiratier som optimistiska och som inte verkar ha något emot risker. (Pentti 2015)

3 METOD

I den här delen diskuteras företagsekonomiska forskningsmetoder och tillvägagångssättet som jag använde för insamling av information.

3.1 Kvantitativa och kvalitativa metoder

Det finns två strategier när det gäller företagsekonomisk forskning - kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativa metoden lägger tonvikt vid kvantifiering av data då det gäller insamling och analys av data, och den är deduktiv, dvs. det går ut på att pröva teorier. De vanligaste tillvägagångssätten för insamling av data är strukturerade intervjuer, enkäter och strukturerade observationer. (Bryman & Bell 2010, s.40, 134-210)

Den kvalitativa metoden skiljer sig från kvantitativa metoden huvudsakligen genom att vikten ligger vid ord istället för siffror. Denna metod är koncentrerat på induktivt synsätt, alltså generering av teorier. Det mest allmänna datainsamlings sättet i kvalitativa metoden är ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer, fokusgrupper, etnografi och deltagande observationer. (Bryman & Bell 2010, s.40, 297-401).

Kvantitativ forskning genererar "hårda" och entydiga data medan kvalitativ forskning leder till mer fyllig och rik data. Med kvantitativ forskning kan man göra storskaliga undersökningar, som man strävar efter att generalisera till större populationen. Kvalitativ forskning däremot håller på med begränsade aspekter av den sociala verkligheten och vill förstå beteenden, värderingar och åsikter i undersökningens kontext. (Bryman & Bell 2010, s.322-323)

Jag utslöt den kvantitativa metoden redan i början, eftersom jag ville ta reda på personliga erfarenheter och åsikter, och det bästa sättet att göra det är att göra intervjuer. Jag ville alltså ta reda på finländarnas personliga erfarenheter av den emiratiska affärskulturen, där de skulle fritt få berätta och uttrycka sina åsikter. Med kvantitativa metoden, med t.ex. en enkät skulle jag inte få lika omfattande information som med kvalitativa intervjun.

3.2 Kvalitativ intervju

Intervju är antagligen den mest använda metoden inom kvalitativ forskning. Kvalitativa intervjuer skiljer sig från kvantitativa intervjuer i flera avseenden. Kvantitativa undersökningar är mycket strukturerade i syfte att få en så hög reliabilitet och validitet som möjligt, och forskaren har en tydlig uppsättning frågor som ska undersökas. I kvalitativa undersökningen har man tyngden vid det generella när det gäller formulering av frågor och man har fokus på intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt. I kvalitativa intervjun är intresset riktat mot respondentens åsikter, medan den kvantitativa intervjun speglar forskarens intressen. (Bryman & Bell 2010, s.360-361)

Kvalitativa intervjuer är överlag flexibla jämfört med kvantitativa intervjuer, de kan gå i den riktning som respondentens svar går i och undersökningens fokus kan också anpassas efter de viktiga frågor som dyker upp under intervjuerna. Kvantitativa intervjuer är å sin sida mycket strukturerade och standardiserade. I kvalitativa intervjuer vill forskaren ha rika och detaljerade svar, medan den kvantitativa forskaren vill ha svar som snabbt kan koda och bearbetas. (Bryman & Bell 2010, s.360-361)

Kvalitativa intervjuer kan variera mycket i struktur, men det finns huvudsakligen två typer av intervjuer: ostrukturerade intervjun och semi-strukturerade intervjun. I ostrukturerade intervjun kan forskaren använda några relativt lösa anteckningar för att gå igenom ett visst tema, det kan ibland vara ett enda fråga som forskaren ställer och respondenten kan svara och associera fritt. Intervjuaren reagerar bara på de ämnen som är värda uppföljningsfrågor. Den ostrukturerade intervjun kan till sin natur likna ett vanligt samtal. I semi-strukturerad intervju har forskaren en ganska specifik lista - en intervjuguide över frågor som ska behandlas, men respondenten kan utforma svaren fritt. Frågorna måste inte ställas i den ordningen som de är i intervjuguiden och man kan också

ställa frågor som inte finns i intervjuguiden, men i stort sett ställs frågorna i den ursprungliga ordningen och ordalydelsen. (Bryman & Bell 2010, s.362-363)

Grundad teori har blivit det absolut vanligaste sättet för analys av kvalitativ data. I det här sättet sker insamling och analys av data parallellt och i växelverkan med varandra. Kodning är en viktig redskap i grundad teori, det innebär att insamlade data bryts ner i mindre delar, organiseras och etiketteras. Man sätter namn på de delar som kan vara av teoretisk vikt eller praktisk betydelse för de personer som studeras. Data ses som tänkbara indikatorer på begrepp, och dessa indikatorer jämförs ständigt med varandra för att se vilka begrepp de passar bäst in på. Man fortsätter datainsamlingen tills man har uppnått teoretisk mättnad, dvs. då nya data inte längre ger ny information. (Bryman & Bell 2010, s.449-450)

3.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är viktiga kriterier inom kvantitativ forskning då man vill få en uppfattning om undersökningens kvalitet. De kriterierna är kopplade med mätningen, men mätning är inte det främsta intresset inom kvalitativ forskning. Man har ändå kunnat anpassa reliabilitet och validitet i den kvalitativa forskningen utan att ändra grunden i begreppens betydelse, men man lägger mindre vikt vid frågor som rör mätning. I kvalitativ forskning talar man om extern och intern reliabilitet, och extern och intern validitet. (Bryman & Bell 2010, s.304-306)

Extern reliabilitet står för den utsträckning i vilken en undersökning kan upprepas. Detta kriterium är oftast svårt att uppfylla i kvalitativa undersökningar, eftersom man inte kan "frysa" en social miljö och de sociala betingelser som gäller vid en inledande undersökning. Men det finns strategier för att uppfylla de kraven, t.ex. om en kvalitativ forskare upprepar en etnografisk undersökning behöver hon gå in i samma sociala roll som den föregående forskaren, annars kommer det som forskaren har observerat inte att kunna jämföras med föregående forskares resultat. Intern reliabilitet betyder att ifall det är ett forskarlag i undersökningen, ska de komma överens om hur de ska tolka det som de ser och hör. (Bryman & Bell 2010, s.306)

Intern validitet betyder att det ska finnas en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och teoretiska ideér som han utvecklar. Interna validiteten utgör ofta styrkan i kvalitativa studier, speciellt när det är fråga om etnografiska studier. Genom lång-

varig närvaro och deltagande i en social miljö kan forskaren säkerställa en hög grad av överensstämmelse mellan begrepp och observationer. Extern validitet betyder den utsträckning i vilken resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer, men detta kriterium utgör ett problem i kvalitativ undersökning pga. att den kvalitativa forskaren ofta använder sig av fallstudier och begränsade urval. (Bryman & Bell 2010, s.306)

3.4 Tillvägagångssätt

För undersökningen intervjuades det fyra finländska personer - två från finska företag som finns i AE, och två privatpersoner som arbetar i AE. Jag sökte företag i Google bl.a. med sökorden "suomalaiset yritykset Arabiemiraateissa", "suomalaiset yritykset Dubaissa", "finnish companies in UAE" och "finnish companies in Dubai". Jag hittade hemsidan för *Finska Handelskammaren i Arabemiraten*, där det fanns en lista över finländska medlemsföretag och det blev den huvudsakliga källan varifrån jag kontaktade företag. Kontakten gjordes genom e-post och jag fick svar från två företag med vilka jag gjorde intervjuer. Ena intervjun gjordes personligen och den andra gjordes genom e-post, dvs. jag skickade intervjuguiden till intervjupersonen och han svarade skriftligt på den. Dessutom hittade jag två personer genom Facebook gruppen *Finns in UAE/Suomalaiset Arabiemiraateissa*, som har ca 1400 medlemmar, och intervjuer med dem gjordes också skriftligt.

4 EMPIRI

Här redovisas resultat från kvalitativa intervjuerna och de intervjuade personernas bakgrund. Resultaten har jag klassificerat i tio rubriker: fem rubriker som redan togs upp i den teoretiska referensramen - *kommunikation, tidsuppfattning, förhandling, affärsrelationer* och *kvinnans ställning*, dessutom har jag lagt till fyra rubriker till som också är relevanta i sammanhanget - *hierarki, konflikthantering, byråkrati* och *ödestroende*. Som en avslutning finns den tionde rubriken med temat *råd för finländare*, där det också framgår åsikter om huruvida AE upplevs som ett modernt eller traditionellt land. Intervjuguiden och de ursprungliga intervjuerna finns bifogade som bilagor.

4.1 Intervjupersoner

Curt Lindroth arbetar för det finska företaget Elematic, han är områdesförsäljningschef i AE och har arbetat där sedan 2003. Han arbetade först mest från Finland och reste regelbundet till området, senare 2011 flyttade han till AE och bodde där fram till februari 2017. Numera arbetar han från Finland igen. Elematic förser byggbranschen med investeringsvaror, mer specifikt bygger de förtillverkade betongfabriker. De erbjuder hela produktionslinjer - planering av fabriker och alla maskinerier. Lindroth är ansvarig för projektförsäljning, att erbjuda olika lösningar för byggbranschen. Lindroth håller kontakt med investerare, entreprenörer och existerande kunder angående fabriker eller deras expanderings i området, och de personerna är vanligen emiratier.

Outi Katajamäki arbetar som lärare i en statlig institution i AE, som motsvarar yrkes-högskolan i Finland. Förutom undervisning sköter Katajamäki också marknadsföringen och samfundets relationer, alltid genom en emiratisk handledare. Hon har arbetat i AE 19 månader, men innan flyttningen hade hon under flera månader genomgått föregripande socialisering till organisationens arbetskultur genom en f.d. kollega, som arbetar i samma institution i AE. Dessutom bekantade Katajamäki sig med den emiratiska kulturen genom att själv söka information. Tidigare har hon arbetat också i Kina och Thailand i anknytning till sin karriär inom marknadsföring, samt inom utbildning i Finland. Hon samarbetar med emiratier på daglig basis, eftersom en fjärdedel av personalen och alla studeranden är emiratier, och de flesta förvaltningspositioner är ockuperade av emiratier.

Anita Viherpuro är delägare i sina två företag i AE och hennes dagliga arbete är projektkoordination, administrering etc. Hon har arbetat i AE tre år. Ett av Viherpuros företag är konsultföretag där hon hjälper utländska företag att utvidga sin verksamhet i området genom att hjälpa dem med byråkratin - etablera verksamhet, söka fastigheter, ansöka visum och rekrytera personal. Hon hjälper dem också med att göra preliminära marknadsundersökningar, göra pilotprojekt mm. Företagets huvudsakliga expertis är Cleantech projekt. Det andra företaget är ett familjeföretag som importerar *Ultrasound* tandborstar från Tyskland, gör *Baby Boxes* för ortens nyfödda samt importerar flera andra produkter. Viherpuro arbetar med emiratier på daglig basis.

Oskar Rautiainen är vice ordförande i företaget Neste Jacobs och har jobbat i AE 6 år. Han arbetar dagligen med emiratier som är delägare av *UAE Oil and Gas* och *Petrochemical Assets*. Neste Jacobs erbjuder teknologi och projektjänster för många industrier, bl.a. olja, gas, petrokemikalier och kemikalier. Företaget opererar i Europa, Nord- och Sydamerika, Asien och Mellanöstern. De har ca 1300 anställda globalt.

4.2 Affärsrelationer

Från Lindroths intervju framgår det att AE är ett relationsinriktat samhälle där personliga kontakter och referenser har stor roll i affärer. Man uppskattar långvariga och stadiga relationer och sådana relationer uppstår med ganska rättfram stil. En emirati vill lära känna personen innan han vill göra affär med en. I Finland hålls affärsrelationer mer på professionell nivå och är separerat från personliga relationer, medan i AE går affärsrelationer och personliga relationer hand i hand - säger Lindroth.

Enligt honom är största skillnaden i affärskulturen mellan AE och Finland det att finländare gör beslut baserat på fakta och prestationer som oftast, om inte alltid är skrivet på papper. De sakerna har viss betydelse också i AE, men referenser och word of mouth har större vikt. Även om man har alla papper i skick, litar inte emiratier om man inte har referenser. Referenser från grannländerna som Qatar, Oman eller Saudiarabien fungerar lika bra som referenser från AE, men inte referenser från t.ex. Sverige - tillägger Lindroth. När relation med en emirati har etablerats stiger man in i en cirkel av tillit och från emiratis perspektiv kommer relationen att vara för alltid, därför är det viktigt att upprätthålla regelbunden kontakt - anser Lindroth.

Enligt Katajamäki är den inre kretsen mycket stark i den emiratiska kulturen och favorisering är lagligt, t.ex. inom rekrytering. Lokala organisationer är engagerade i rekryteringen och utvecklingen av rekryteringstjänsten *UAE Nationals*, i praktiken betyder emiratisering att emiratier inte behöver uppfylla minimala kvalifikationskrav som ställs på utländska kandidater - säger hon. I Finland däremot accepteras inte favorisering och nepotism, och anses vara oprofessionellt. Relationer är generellt mycket viktiga i AE, speciellt om man är ansvarig för relationer med olika intressenter. Det är inte lätt att uppnå ytterst god och tillitsfull relation med emiratiska kollegor, men det händer små-

ningom genom att visa respekt för deras kultur, traditioner och värderingar, vilket kräver mycket adaptation och viljekraft för människor som kommer från västerländsk kultur - säger Katajamäki. Hon tror att det inte betyder att ge upp något från den egna kulturen, utan mera om att ändra sina beteenden och vanor för att uppfylla emiratiska kulturens förväntningar.

Viherpuro håller med också om att relationer är viktiga och är dessutom ett känsligt ämne för emiratier. Emiratier kan skryta om att de känner viktiga personer men är väldigt tveksamma att involvera dem i någon affärsdiskussion, eftersom de inte vill riskera relationen om något går fel - säger hon. Överlag är emiratier mycket misstänksamma mot nya affärsmöjligheter, de är rädda att den utländska partnern ska starta verksamheten med förväntningen att emiratin ska finansiera den - och det är faktiskt en stor potentiell risk, tillägger Viherpuro. Finländare å sin sida är mycket misstänksamma mot den emiratiska marknaden och är därför mycket reserverade och inte så ivriga att starta företag där - säger Viherpuro. Rutan nedan visar en kort översikt av *affärsrelationer*.

Table 2 Kort om affärsrelationer

- Viktigt att skapa relation före affärer
- Referenser och *word of mouth* är viktigare än fakta
- Nepotism är vanligt
- Emiratier undviker att riskera relationer för affärer

4.3 Kommunikation

Lindroth upplever att emiratiernas kommunikationsstil är ganska rättfram och uttrycker ofta direkt vad de vill, men sättet som de uttrycker på kan misstolkas. Han har varit ganska bra på att avläsa deras önskemål och säger att det naturligtvis är viktigt att lyssna på människor för att kunna förstå hurdan produkt man ska erbjuda dem. Emiratier använder humor och vill testa en på samma gång, ifall om man t.ex. håller på att förlora sina kontakter och de gör så antagligen delvis med flit - tycker Lindroth. Som köpare vill de känna sig viktiga och försöker ha situationen i egna händer, men de är ödmjuka

på samma gång och det kan också leda till missförstånd, det är nog viktigt att kunna läsa mellan raderna - säger han.

Från Katajamäkis erfarenhet att jobba med emiratier kräver mycket kulturell känslighet och man måste anpassa sin kommunikationsstil enligt dem. Bestämd och direkt kommunikationsstil anses vara för tvär, medan i Finland uppskattas sådan stil i de flesta situationer, säger hon. Språkbarriären gör det ibland svårt att nå ömsesidig förståelse även om emiratier kan ganska bra engelska, Katajamäkis rättframa och kortfattad kommunikationsstil har tolkats av emiratier som avsiktligt förolämpande i början. Hon märkte det ganska snabbt och ansträngde sig mycket för att ändra sitt sätt speciellt efter en mer allvarlig incident. En kollega hade klagat direkt till Katajamäkis handledare att hon var förolämpande, utan någon antydning om det till Katajamäki.

Det är alltså ganska lätt att bli missförstådd i AE om man inte är tillräckligt försiktig med vad man säger och hur man artikulerar det. En annan viktig sak är kroppsspråk, t.ex. om man har poker face och håller en allvarlig min gör det emiratierna obekväma. En öppen, mjuk och leende maner är bättre för att få sitt budskap kommunicerat - menar Katajamäki. I den finländska kulturen däremot kan sådan kommunikationsstil minska ens trovärdighet, konstaterar hon.

Viherpuro har erfarenhet av mycket missförstånd i kommunikationen. Hon tar upp den emiratiska lagen som kräver att en emirati måste äga 51 % i ett företag. Den här personen kallas för lokal sponsor som redan det är förvirrande - tycker Viherpuro. I Finland anses en sponsor vara någon som ska fullt finansiera ett objekt. Därför leder sponsorbegreppet för en finländare automatiskt till uppfattningen att den emiratiska sponsorn kommer att vara fullt engagerad i verksamheten och använda sina kontakter, medan emiratin förväntar sig att den finländska partnern själv ska sköta sin verksamhet och är redo att finansiera den själv och emiratin ska bara samla in sin årliga vinstandel. De här två förväntningar kommer aldrig att mötas, någon av dem kommer att bli besviken förr eller senare - menar Viherpuro. Ett annat kommunikationsproblem är då emiratier agerar artig och inte säger *nej* när det behövs, säger hon och det bekräftas också av Rautiainen.

Enligt Rautiainen negativa saker lätt undviks och skjuts framåt. Han upplever kommunikationen med emiratier som öppen och vänlig, men det kan ofta uppfattas för positivt i

affärssammanhang - säger han. En annan skillnad som Rautiainen nämner är att svaret på e-post varierar mycket. Nedan visas en kort översikt av *kommunikation*.

Table 3 Kort om kommunikation

- Emiratier använder humor och testar samtalspartnern
- Missförstånd kan uppstå lätt
- Öppen och leende kommunikation rekommenderas
- Emiratier undviker att säga *nej*
- Emiratiernas kommunikation kan uppfattas för positivt i affärssammanhang

4.4 Förhandlingar

Enligt Lindroth spelar tiden inte lika stor roll för emiratier som för finländare. I möten kan man prata om allt mellan politik och vardagsliv utan att komma någonstans i en timme, och ungefär de sista 20 minuterna börjar man komma till saken och diskuterar ganska snabbt igenom själva sakfrågan. Det är viktigt att ha tankarna klara under de långa small talken, för det är då emiratier försöker lära känna en som person - säger han. De köper inte från ett företag utan det är från personen de köper, man är inte där bara för att representera sitt företag - menar Lindroth.

I beslutsgörande är emiratier ganska bestämda på vissa punkter. I allmänhet uppskattar emiratier att man tar sig god tid med dem. I Europa överlag har man en klar agenda för ett möte, man går igenom sakerna A-Z och mötet slutar vid en viss tid. Man kan inte räkna med samma sak i AE - säger Lindroth, mötet kan sluta så att man ännu måste göra ändringar t.ex. i en offert och så man ännu skall ha ett möte nästa vecka eller nästa månad - man har ganska flexibel inställning till tiden.

Men ibland kan tiden vara viktig, man kan få e-post märkta med "super-brådskande", och Lindroth menar att med sådana meddelanden vill emiratier dra till sig din uppmärksamhet och vill uppriktigt visa att "du är viktig för oss och är värd vår uppmärksamhet". I en sådan situation är det bästa att ringa dem, de är väldigt ivriga för telefonsamtal. Ifall

man inte reagerar på de “super-brådskande” meddelanden, anser de att man är arrogant och att de är oviktiga för en - det är kanske ett sätt att tolka det, säger Lindroth.

Viherpuro har samma erfarenhet angående förhandlingar med emiratier, agendan diskuteras väldigt snabbt igenom och man spenderar mer tid på *small talk*. Ett störande faktum för Viherpuro är att emiratier förväntar sig att alltid få betalt, även om det är fråga om ett litet råd, medan finländare skulle göra det utan betalt för sina kontakter. De är väldigt tveksamma att rekommendera utländska affärsmöjligheter till sina kontakter om de inte är helt säkra att det blir en lyckad affär, de vill hellre behålla sina vänskapsrelationer än riskera dem för dåliga affärer - säger Viherpuro. Rutan nedan ger en kort översikt av *förhandlingar*.

Table 4 Kort om förhandlingar

- Ingen klar agenda i möten och förhandlingar
- Mycket tid används för *small talk*, mindre tid för sakfrågan
- Emiratier köper från personen, viktigt att lära känna personen
- Emiratier förväntar sig att alltid få betalt, även om det är fråga om ett litet råd

4.5 Hierarki

Man kan se hierarkin ganska tydligt i byggbranschen enligt Lindroth. I Europa, speciellt i de nordiska länderna har arkitekten en viktig position i byggprojekt och han gör ganska många beslut. Även projektets ägare influeras av arkitektens vision och ritningar, och känner att han måste följa arkitektens instruktioner för att lyckas på bästa sätt - säger Lindroth. I AE däremot har arkitekten lite makt, arkitekten säger ofta direkt att han inte kan göra mycket för att det är ägaren som bestämmer och ägaren är typiskt en emirati. En arkitekt kan göra mycket arbete, planera och göra ritningar, men i slutet av dagen kan ägaren komma och säga att - nej, han vill ha det ändrat, något är för dyrt, något är inte bra och då måste alla arbeta för att uppfylla de senaste ändringar i planerna - säger Lindroth.

I Europa är affärshierarkin på ett sätt fixerat, men i AE har man mer flexibilitet, och med flexibilitet menas att man ska vara beredd på att vad som helst kan hända och då ska man ha en plan B och C, och kanske t.o.m. mer än det - säger han. I AE är det också mer synligt att det är personer med mycket pengar som bestämmer, tillägger han. I AE finns det skillnader mellan samhällsklasser, vissa familjer värderas mera än andra och man kan se det tydligt i vissa instanser, t.ex. i Dubais kommun. Högre rankade familjer har högre positioner inom statliga arbeten - berättar Lindroth.

På Katajamäkis arbetsplats har man strikta regler genom direktiv som kommer från emiratier i ledningspositioner. Påbörjande och ledande av projekt, utflykter - alla beslut måste bli accepterade av ledningen. Man ska alltid ha i åtanke att det finns vissa procedur och steg innan man får något ide igenom, man kan inte gå direkt till makthavaren om man inte själv också har tillräckligt hög position - säger Katajamäki.

Dessutom är alla studeranden i skolan emiratier och de har mycket makt att inverka på lärarnas kontrakt, ifall det upptäcks dåligt uppförande eller kulturell förolämpning mot emiratiska studeranden. Enligt Katajamäki är det på ett sätt lätt att hitta sin väg att vara på den säkra sidan, men å andra sidan känns det mycket restriktivt och t.o.m. kvävande, också lite förolämpande jämfört med det finska utbildningssystemet, där lärarna har mycket professionell självständighet att leda kurser som de vill, så länge lärandemål uppnås.

Generellt sett gäller det liknande auktoritär tillvägagångssätt i alla organisationer ägda av emiratier, dock uppskattas västerländska experter och professionella till viss grad - säger Katajamäki. I AE ser man och känner man att det finns klasskillnader i samhället: i hierarkins topp finns emiratier med högsta positioner, sedan kommer emiratier med vilka som helst positioner, sedan är det västerländska experter, sedan asiatiska experter och på lägsta nivå finns arbetskraft från asiatiska länder bl.a. Pakistan, Filippinerna, osv.

Man kan se att den lägsta klassen behandlas i praktiken också som samhällets lägsta klass. Sådan hierarki kan vara problematiskt för finländare som är vana med nästan helt platta organisationer med minimal hierarki och byråkrati, det kan kännas som stor regression för alltför jämställda finländare om de inte är väl förberedda - tycker Katajamäki.

Viherpuro anser att emiratier är både hierarkiska och icke-hierarkiska, och förklarar att hon kan direkt kontakta en person i hög position utan att behöva gå igenom olika steg. Men emiratier tycker om känslan av makt och att bli respekterade, man ska alltid tilltala dem med "Herr" oavsett hur god vän man har blivit med dem - säger Viherpuro. I rutan nedan visas en kort översikt av *hierarki*.

Table 5 Kort om hierarki

- AE är mycket hierarkiskt
- Strikta regler på arbetsplatsen
- Det finns samhällsklassindelning
- Emiratier tycker om känslan av makt

4.6 Konflikthantering

Enligt Lindroth är konflikter typiskt mycket personliga för emiratier, de kan ta det väldigt personligt om någon vill t.ex. förhandla igenom ett avtal. Från en emiratis perspektiv ska leverantören vara väldigt flexibel, det ska vara möjligt att göra ändringar i ett avtal även om allt är redan bestämt och man har alla stämplat, i sådana situationer uppkommer det ganska ofta kulturell krock mellan emiratier och europeer. Exempelvis, under finanskrisen 2008 såg situationen dåligt ut i Dubai och många utländska företag hade kontrakt med emiratiska kunder. Då ville emiratierna plötsligt annullera alla kontrakt - berättar Lindroth.

I Europa följer man avtal oavsett vad som händer, det är inte leverantörens ansvar om kunden har problem, men emiratier tycker att man ska känna ansvar också för deras del, därför är det en sak som man måste kompromissa om - säger Lindroth. Emiratier kan mycket lätt bli förolämpade av nästan vad som helst, t.ex. om de känner att de har blivit orättvist behandlade när de hade problem med säljarens produkt eller tjänst. Efter en sådan incident tänker emiratier verkligen efter vad de kan göra för att inte längre vara beroende av den säljaren. Förolämpningen hålls kvar i minnet länge och det är mycket svårt att återfå deras tillit. Det är inte helt omöjligt att förhandla igenom en sådan situation, då ska man verkligen satsa på och använda sina förhandlingsfärdigheter maximalt,

men man måste kompromissa, man kan inte räkna med t.ex. samma marginal från den kunden längre - säger Lindroth.

På Katajamäkis arbetsplats hanteras konflikter mycket formellt, såsom hierarkin och bestämmelserna rekommenderar. Det kan kännas mycket förnedrande för finländare, som antagligen är vana att lösa problem och konflikter själva med omedelbar handling och öppna diskussioner och inte med några formella processer. I konfliktsituationen hänvisar handledaren till alla direktiv och regler i detalj. Generellt är alla anställda ganska ofta påmind om hur viktiga reglerna är och det är på de anställdas eget ansvar att bekanta sig med alla gällande dokument - säger Katajamäki.

Enligt Viherpuro och Rautiainen undviker emiratier konflikter, de ogillar att diskutera problem och låter vanligen en mellanhand ta hand om konflikter. Tabell 6 visar en kort översikt av *konflikthantering*.

Table 6 Kort om konflikthantering

- Konflikter tas mycket personligt, emiratier blir lätt förolämpade
- Från en emiratis perspektiv ska det vara möjligt att ändra ett redan bestämt avtal - > leder till kulturell krock mellan europeer och emiratier
- På arbetsplats hanteras konflikter mycket formellt enligt regler
- Emiratier undviker konflikter, låter vanligen en mellanhand sköta dem

4.7 Byråkrati

Byråkratin varierar lite mellan de olika delarna av landet - säger Lindroth, i Dubai är byråkratin inte så svårt generellt sätt. Då man kommer till AE där man ska jobba för ett lokalt eller internationellt företag och man har alla dokument i skick, blir det enkelt att få emiratisk ID, körkort och visum. Det skulle vara mer byråkratiskt att flytta till Frankrike än till Dubai - tycker Lindroth.

Enligt Katajamäki är byråkratin en av de starkaste grundläggande strukturerna i organisationer. Hon har mött mer byråkrati i Kina och Thailand, men den emiratiska kulturen är definitivt högt byråkratisk - anser hon. Byråkratin tar tid eftersom nyckelpersonerna som är ansvariga för processförfaranden är emiratier, som tar sin tid. Deras tidsuppfattning är helt motsatt finländarnas och Katajamäki har en stark känsla att använda mycket tid i processer också är ett sätt att visa makt.

Enligt Viherpuro och Rautiainen är byråkratin i AE svår och involverar många steg och mycket pappersarbete. Att etablera verksamhet och få visum kräver tid och pengar - tycker Viherpuro. Viherpuro är själv konsult i detta arbete och rekommenderar att man anställer en professionell för att sköta byråkratin. Exempelvis, hennes f.d. kollega etablerade en verksamhet i AE och det tog henne åtta månader, medan Viherpuro kan göra det på tre-fyra veckor. Tabell 7 beskriver kort *byråkrati*.

Table 7 Kort om byråkrati

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• AE är högt byråkratiskt• Byråkratin tar lång tid• Det rekommenderas att använda konsult för att sköta byråkratin |
|--|

4.8 Tidsuppfattning

Skillnaden i tidsuppfattning har inverkan på arbetet enligt Lindroths erfarenhet. Det finns inga fasta tidtabeller för emiratier. Ofta är situationen sådan att Lindroths företag har gett kunden den bästa leveranstiden och produkten levereras, men installationen kan dröja för att kunden inte har kunnat göra sin infrastruktur i ordning och skick för att utrustningen skall kunna installeras, och det inverkar på projektet. En emiratis löfte om att bli klar inom två månader kan i praktiken betyda att det kan ta dem åtmostone ett år.

Lindroths arbete är mycket beroende av de emiratiska kundernas tidtabeller och kan därför inte utföra projekt i den tidsram som han själv skulle vilja. Som tidigare nämndes, har arkitekten och andra arbetare ingen beslutsmakt, utan de ska justera sina tidtabeller

efter den emiratiska projektägarens vilja och sätt att tänka, därför fördröjs saker ofta. En viktig sak är att man måste få hela betalningen innan man börjar arbeta på ett projekt i AE. Många kommer dit med uppfattningen att man kan utföra halva projekt mot någon del av förskottsbetalning, men man kan inte räkna med det, utan man måste få hela betalningen först - säger Lindroth.

Katajamäki håller med om att tidsuppfattningen är annan i AE än i Finland. I skolan tvingas studeranden att följa tiden exakt, men de är mycket villiga att göra undantag i disciplinen genom att referera till sin kultur. Böner, religiösa helger och liknande inverkar på arbete och företag oavsett hur västerländsk en organisation försöker vara. Det har varit svårt att acceptera att helgdagar meddelas offentligt bara några dagar eller timmar innan helgen börjar, baserat på att månobservationskommitten själv måste se och observera månens vissa positioner, även om det skulle ha varit mer pålitligt att se det från t.ex. astronomiska webbsidor - säger Katajamäki. Tidsuppfattningen tillsammans med byråkrati är den värsta kombinationen och det gör den informella och effektiva finländaren lätt frustrerad - tillägger hon.

Viherpuro har haft tur eftersom emiratier som hon känner är mycket exakta i tiden. Hon har hört om andra fall där de är mindre exakta men har själv ingen erfarenhet av det. Också enligt Rautiainen är emiratiernas tidsuppfattning ganska flexibel och inte linjär som i västvärlden, vilket gör affärerna svårare. Man ska utvärdera målsättningar och processuppföljningar extra noggrant. Arbetsdagarna är ganska korta speciellt i den offentliga sektorn och det är också svårt att få direktnummer till nyckelpersonerna vilket gör processerna ännu svårare - säger Rautiainen. Rutan nedan visar en kort översikt av *tidsuppfattning*.

Table 8 Kort om tidsuppfattning

- Emiratier har mycket flexibel tidsuppfattning
- Projekt kan fördröjas, svårt att hålla tidsramar
- Emiratiernas tidtabell anpassas efter personen som har beslutsmyndighet
- Undantagsvis finns det också emiratier som är exakta med tiden

- Arbetsdagarna är korta, speciellt i den offentliga sektorn

4.9 Ödestroende

Ödestroende syns i emiratiernas beteende, enligt Lindroths uppfattning. Uttrycket "Inshallah" (Om gud vill) används inte som en tom mening, utan man betonar uppriktigt att man vill göra något och ska verkligen försöka, det är nästan som ett löfte. Men i slutändan har emiratier alltid inställningen att vad som helst kan hända, de har i bakhuvudet att de vill göra *det*, men det kan ta ett-två år - säger Lindroth.

Enligt Katajamäkis erfarenhet inverkar ödestroendet inte på arbetet så mycket som hon hade förväntat sig, exempelvis i Thailand var närvaron av Buddha större. Emiratiernas ödestroende kan återges i en enkel mening: "Inshallah", som lämnar händelser lite öppna och att ingenting kan garanteras av människor - tycker Katajamäki. Viherpuros arbete har inte påverkats av emiratiernas ödestroende, tursamt nog förstår emiratier som hon arbetar med att det är eget arbete och egna beslut som har betydelse. Tabell 9 ger en översikt av *ödestroende*.

Table 9 Kort om ödestroende

- Ödestroende syns i beteendet, men det inverkar inte på arbete
- Uttrycket "Inshallah" lämnar händelser öppna, att vad som helst kan hända

4.10 Kvinnans ställning

Enligt Lindroth har kvinnor i AE ganska mycket inflytande nuförtiden och har också höga positioner inom regeringen. I affärsvärlden ser man kvinnorna i liknande positioner som i Europa, bl.a. i arkitektur- och designfirmor, i ledningen av köpcenter och i företagsstyrelser. Inom projektledning och byggbranschen är det mindre kvinnor. Det

finns många emiratier som påstår att de inte behöver jobba för att de har ärvt mycket rikedomar från familjen, kvinnorna däremot vill göra något viktigt för samhället och därför ser man många välgörenhetsorganisationer som leds av emiratiska kvinnor. En utländsk kvinna bemöts positivt i AE, om man kommer dit för att sälja något eller förhandla uppskattas det nog, men man kan inte säga samma sak om Saudiarabien, som är ett mer konservativt land - tycker Lindroth.

Inom utbildningen och kulturen är emiratiska kvinnor bäst och har t.o.m. makt i högsta positioner - säger Katajamäki. Hur en utländsk kvinna tas emot i arbetslivet beror antagligen på ens status i arbetet, personligen känner sig Katajamäki uppskattad som expert på det egna området och har inte upplevt någon segregation p.g.a. att vara kvinna eller utlänning.

Enligt Viherpuro är det en fördel att vara kvinna i AE. Trots allmänna antaganden om muslimska kvinnor är emiratiska kvinnor högt respekterade. I alla statliga kontor betjänas kvinnorna först och skötandet av ärenden går också snabbare för dem. De är i höga positioner och beröms för sitt arbete mycket öppet. "Som en europeisk kvinna, kan jag bara vara tacksam att bli behandlad lika respektfullt som emiratiska kvinnor" - tillägger Viherpuro. Rutan nedan visar en översikt av *kvinnans ställning*.

Table 10 Kort om kvinnans ställning

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Emiratiska kvinnor är högt respekterade och har mycket inflytande• De arbetar inom regeringen, affärsvärlden, välgörenhet, utbildning och kultur• Utländska kvinnor tas emot väl i arbetslivet |
|--|

4.11 Råd för finländare

Enligt Lindroth är AE definitivt ett modernt land, speciellt Dubai. För finländare ger han rådet att bekanta sig med *Finska Handelskammarens* hemsida i AE som är ganska aktiv. Det lönar sig att undersöka hurdana finska företag som redan finns i AE, också

vilka svenska och norska företag som är framgångsrika är värda att undersöka, eftersom de nordiska länderna har ganska liknande mentalitet - säger han. Man ska också naturligtvis tänka på sin bakgrund och den egna visionen om fem år. Att etablera säkra och fasta kontakter med lokala invånare är viktigt. Om man anstränger sig tillräckligt börjar affärerna också komma igång, men det kan ta tid och man ska vara tålmodig.

På individuell nivå gäller det samma regler som om man skulle söka jobb i Finland - säger Lindroth. Den egna bakgrunden är viktig och att veta var man vill jobba. Förutom att skicka CV är det viktigt också att träffa människor personligen och bevisa att man verkligen är engagerad. Generellt sett lönar det sig att ha i åtanke också grannländerna som Qatar, Oman, Bahrain och inte sikta bara på AE, de är ganska likadana länder. Också Saudiarabien är möjligt, man ska tänka stort - tillägger Lindroth.

AE är ett både modernt och traditionellt land, det är en fascinerande kombination av traditioner och modernt liv - tycker Katajamäki. Den traditionella sidan är starkt kopplat till religion och nationalism. Det är värt att komma ihåg att eran av modernt näringsliv är mycket kort jämfört med traditioner av beduinkultur. Hon rekommenderar att ta god tid på sig att akklimatisera sig till den emiratiska kulturen. Ju mer man vet om deras kultur desto mindre baserar man sina egna uppfattningar på stereotyper. Stereotyper och förutfattade meningar utgör definitivt hinder att komma in i samhället och bli en kulturellt känslig professionell - tycker Katajamäki.

Man ska vara beredd på kulturshock och också omvänd kulturshock, då man kommer tillbaka till Finland - säger Katajamäki. Man ska vara bestämd men man ska lära sig på samma gång att närma sig emiratier med vänlig och leende maner, även när det handlar om allvarliga ämnen (det kan vara svårt för finländare). Enligt henne ska man visa uppskattning för den lokala kulturen på ett lämpligt sätt - inte ta upp det som ett problem, utan referera till det i annan kontext som en naturlig och värdefull del av deras land och näringsliv. Nationalandan är mycket stark, speciellt i vardagen, t.ex. i många organisationer börjar arbetsdagen med att nationalsång spelas och man ska visa respekt varje gång den spelas. Böner och religiösa frågor är en oskiljbar del av livet i AE och man ska inte kränka religionen med några gester - säger Katajamäki.

Viherpuro tycker att AE är ett både modernt och starkt traditionellt land. I många avseenden, t.ex. gällande byråkratin är det ännu ett utvecklingsland, men t.ex. i användning-

en av modern teknologi i dagliga livet har de passerat Finland för länge sen - säger hon. Hon rekommenderar finländare att använda rätt expert, som vet hur man ska tolka två personer med mycket olika tankesätt och tolka också deras kroppsspråk. Experten kommer att eliminera orealistiska förväntningar från båda parter och minska grunderna för möjliga konflikter.

Enligt Viherpuro ska speciellt exporterande företag vara beredda på att investera i sin verksamhet själva och de måste ha tillräckliga resurser för att lyckas på denna krävande marknad. Man ska också vara beredd att flytta eftersom inget kommer att hända på avstånd. Det viktigaste anser hon är, att Finland och AE är helt olika marknader och man ska aldrig jämföra dem. Viherpuro tillägger att hon har trivts mycket i AE de senaste tre åren. Hon gillar toleransen mot olika nationaliteter, lugnet och friheten. Också Rautiainen understryker att det är viktigt att ha tillräckligt med rörelsekapital för första tre åren då man kommer till AE. Tabell 11 ger en kort översikt av råd för finländare.

Table 11 Kort om råd för finländare

<ul style="list-style-type: none">• AE är ett både modernt och traditionellt land <p>Det rekommenderas att:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bekanta sig med finska och andra nordiska företag som redan finns i AE• Etablera säkra kontakter med lokala invånare• Ta god tid på sig att acklimatisera sig till den emiratiska kulturen• Lära sig att kommunicera med emiratier med vänlig och leende maner• Visa uppskattning för den lokala kulturen• Använda rätt expert som en mellanhand för personer med olika kulturer• Ha tillräckligt med rörelsekapital då man kommer till AE• Vara beredd på att flytta, eftersom inget kommer att hända på avstånd
--

4.12 Analys

Det framgår från empirin att AE definitivt är ett relationsinriktat samhälle och detta stämmer väl med teorin. Den största skillnaden som en av intervjupersonerna upplevde är att finländare gör beslut på basen av fakta, men för emiratierna har referenser och word of mouth större vikt, de litar inte på personer utan referenser. Detta påvisar alltså vikten av relationerna och att inte kunna lita så lätt på personer tycker jag att kan kopplas till AE:s starka osäkerhetsundvikande (UAI 80).

Det att emiratier inte behöver uppfylla de kvalifikationskraven i rekryteringen bekräftar teorin om att nepotism är en del av den emiratiska livsstilen. Detta stämmer även väl med AE:s låga individualismindex, i kollektivistiska samhällen är alltså nepotism vanligt. Det kom också fram att emiratier är stolta över att känna viktiga personer, men är väldigt tveksamma till att involvera dem i affärsdiskussioner pga. att de inte vill riskera relationerna - det här förstärker också emiratiernas starka osäkerhetsundvikandet.

Det att finländsk bestämda och kortfattade kommunikationsstil uppfattas vara för tvär i AE stämmer också och förklaras med att AE hör till den multi-aktiva kommunikationskategorin och Finland hör till reaktiva kategorin, som är två motsatser. Det stämmer med teorin att emiratier kan med flit testa personen och skämta och att man förväntas läsa mellan raderna. Intervjupersonerna upplevde att det utgör problem då emiratier undviker att säga *nej* och att negativa saker lätt skjuts framåt. Också att kommunikationen med emiratier är öppen och vänlig men kan uppfattas för positivt i affärssammanhang - stämmer väl med teorin.

En av intervjupersonerna upplevde att svarandet på e-post varierar mycket och en annan intervjuperson sade att emiratier är väldigt ivriga för telefonsamtal - det här passar med karaktären av multi-aktiva kommunikationskategorin, som föredrar att få information direkt från människor och är mindre effektiv på skriftlig kommunikation. I förhandlingar är tiden inte så viktig, man använder mycket tid på small talk och det egentliga temat diskuteras snabbt igenom i slutet - det här är också riktigt med teorin. Till skillnad från västvärlden har man ingen klar agenda - som är också ett typiskt drag för den multi-aktiva kategorin.

En av intervjupersonerna upplevde som ett mycket störande faktum det att emiratier alltid förväntar sig att få betalt även när det är fråga om ett litet råd (inom konsultarbete);

en andra intervjuperson sade att man måste ha hela betalningen på kontot innan man börjar arbeta på ett projekt i AE, att man inte har någon garanti med bara delvis förskottsbetalning. Jag tycker att man kan relatera dessa åsikter till det som nämns i teorin om att emiratier har tendensen att pruta och att de söker alltid efter lägsta möjliga priser. Jag får uppfattningen att emiratier inte är så pålitliga, att de har stark gillande för pengar och använder varje möjlig situation för att få vinst. Eftersom finländare beskrivs som motsatta i detta avseende, de är ärliga, ogillar aggressiva försäljningstaktik och uppskattar rättvishet i alla situationer, kan emiratiernas förhållande till pengar vara störande och kanske t.o.m. en grund till konflikt.

Det framkommer av intervjuerna att AE är ett mycket hierarkiskt land, vilket överensstämmer med teorin. I organisationer har man makten mycket centraliserad och man har tydlig indelning av samhällsklasser - det hänvisar till AE:s stora maktdistans 90. Intervjupersonen som arbetar i statliga institutionen säger att det finns strikta regler på hennes arbetsplats och allt händer enligt direktiven som fås från ledningen. Detta bekräftar förutom maktdistansen också AE:s starka osäkerhetsundvikandeindexet 80, typiskt för länder med starkt osäkerhetsundvikande är många regler. Två personer säger att det är svårt att kontakta personer med hög position och en annan intervjuperson säger att hon kan kontakta sådana personer direkt och det sistnämnda motstrider AE:s stora maktdistans.

Som tidigare nämnts ogillar emiratier negativa saker, de undviker också konflikter och låter vanligen en mellanhand ta hand om dem. Det här tillsammans med den mycket formella konflikthanteringen på den statliga arbetsplatsen - kan enligt mig kopplas till AE:s starka osäkerhetsundvikande. Det att emiratier lätt kan bli förolämpade av nästan vad som helst beror antagligen på de arabiska värderingar som är gemensamt för mellannösterns länder - värdighet, heder, rykte och att inte tappa ansiktet. En av fyra intervjupersoner tycker att byråkratin inte är så svårt i AE, medan tre personer tycker att landet är högt byråkratiskt. Det att AE är byråkratiskt stämmer med teorin enligt majoriteten; eftersom byråkrati har med regler och lagar att göra, kan AE:s svåra byråkrati kopplas med osäkerhetsundvikandeindexen 80.

En av intervjupersonerna upplever att emiratier som hon arbetar med är punktliga, tre personer tycker att emiratier är oexakta med tiden och att detta kan påverka deras arbete, huvudsakligen med att tidsramarna inte hålls. Den här aspekten stämmer med teo-

rin förutom det ena undantaget. Skillnaden i tidsuppfattningar och svår byråkrati tillsammans kan utgöra utmaning för finländare i AE enligt intervjuerna. Ödestroendet i AE kan sammanfattas med meningen "Inshallah" - om gud vill, och det innebär att ingenting kan garanteras av människor och lämnar händelser lite öppna, man vet aldrig vad som kan hända - stämmer med teorin. Men en av intervjupersonerna har motstridig upplevelse och anser att ödestron inte inverkar på hennes arbete, eftersom emiratier som hon arbetar med förstår att det är deras arbete och beslut som har betydelse och inte ödet.

Det framgår från intervjuerna att emiratiska kvinnor är högt respekterade och det är en fördel att vara kvinna i AE, också utländska kvinnor bemöts positivt. Emiratiska kvinnor har höga positioner inom statliga arbeten, kultur, välgörenhetsorganisationer och jobbar i företag i liknande positioner som kvinnor i Europa. I teorin nämns det att kvinnornas position i AE förbättrats med moderniseringen och att kvinnor har nästan likadana rättigheter som männen, men det fortfarande är utmanande att vara kvinna i AE. Med tanke på att den här källan är från 2010, har situationen kanske förbättrats mycket mer efter det och kvinnor är högt respekterade idag. I teorin framgår det också att könssegregation fortfarande är en del av vardagen - det kan kanske bero på ens position och vilken samhällsklass man hör till. De två kvinnliga intervjupersonerna har inte upplevt någon könssegregation, tvärtom känner de sig uppskattade. Åtminstone inom arbetslivet i högre samhällsklasser verkar det inte finnas könssegregation, hur kvinnor behandlas i lägre samhällsklasser framgår det inte här.

Generellt sett överensstämmer det mesta av informationen med teoretiska referensramen förutom ett par motstridiga fakta. Jag tycker också att många aspekter stämmer med Hofstedes kulturdimensioner. Sammanfattningsvis, affärskulturella skillnaderna som kan utgöra utmaning för finländare antingen i handeln eller på en arbetsplats i AE, är bl.a. användningen av tiden, emiratiernas flexibla tidsuppfattning kan göra affärerna svårare, samt svår byråkrati som tar lång tid kan vara en frustrerande faktor. I början kan bristen på kontakter utgöra problem för affärer i AE, eftersom man inte lyckas med något utan att ha referenser från viktiga personer, bara fakta på papper räcker inte där.

I förhandlingar kan emiratiernas förhållande till pengar komma i konflikt med finländarnas rättvisa natur. Dessutom kan emiratiernas långa småll talk och mötenas ostrukturerade natur pröva finländarnas tålamod. Hierarkin på arbetsplatsen, den centraliserade

makten och de strikta reglerna kan kännas restriktivt för finländare som är vana vid plat-tare organisationer och vid att ha mycket frihet i sitt arbete. Skillnaden i kommunikationsstilar kan skapa hinder, även om emiratier talar bra engelska kan missförstånd ändå uppstå. Som det framgick hör emiratier och finländare till två motsatta kommunikationskategorier. Finländares tvära och kortfattade kommunikationsstil kan t.e.x uppfattas förolämpande och emiratiernas motvillighet att säga nej när det behövs kan vara svårt att tolka för finländare. Det finns också en risk att finländaren förolämpar en emirati vid något tillfälle utan att begripa orsaken.

5 AVSLUTNING

Det har varit intressant att lära känna Förenade Arabemiratens affärskultur och också Finlands kultur, även om jag har bott länge i Finland hade jag aldrig läst någon litteratur om den finländska kulturen och att läsa om det bekräftade många egna erfarenheter. Jag har fått tillräckligt inblick om ämnet och jag tror att uppsatsen kan vara nyttig och intressant också för personer som är intresserade av att arbeta eller exportera till AE. Jag tycker att det är värdefullt att lära känna ett annat lands affärskultur och kultur om man planerar att göra affärer där, eftersom skillnaderna i människornas tankesätt och mentalitet kan skapa verkliga problem i praktiken. Den här uppsatsen ger en bild av den emiratiska affärskulturen, men man ska ha i åtanke att AE är ett väldigt multikulturellt land och liksom befolkningen är företagen också från många olika bakgrunder, så kulturella upplevelser kommer att bero mycket på med vem man kommer att samarbeta eller i ett hardant företag man kommer att jobba.

KÄLLOR

Benesh, Gina Grocetti. 2008, CultureShock Series: CultureShock! United Arab Emirates: A survival guide to customs and etiquette. Singapore, SG:Marshall Cavendish Editions, 2008. tillgänglig: Ebrary, hämtad 19.11.2016

Central Intelligence Agency. 2016, *The world factbook: middle east: United Arab Emirates*. tillgänglig: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html> hämtad 3.11.2016

Devre, Aynur & Chahid, Othman. 2016, *United Arab Emirates*, tillgänglig: <http://www.minorccbs.com/countries/middle-east-africa/item/united-arab-emirates> hämtad 16.11.2016

Encyclopedia.com. 2001, *United Arab Emirates*, tillgänglig: http://www.encyclopedia.com/topic/United_Arab_Emirates.aspx hämtad 26.8.2016

Finlands Ambassad. *Team Finland Arabiemiraateissa*, tillgänglig: <http://www.finland.ae/public/default.aspx?nodeid=46647&contentlan=1&culture=fi-FI> hämtad 1.9.2016

Government.ae. *Economy of the UAE*, tillgänglig: <http://government.ae/en/web/guest/economy> hämtad 26.8.2016

Harris, Philip R. & Moran, Robert T. 1996, *Managing cultural differences*, fourth edition, Gulf Publishing Company, Houston, Texas. 402s.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. 2005, *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur, Lund. 417s.

Iberglobal.com. 2013, *United Arab Emirates Business Culture & Etiquette*, tillgänglig: http://www.iberglobal.com/files/2016/emiratos_protocolo.pdf hämtad 16.11.2016

IOR. 2016, *United Arab Emirates*, tillgänglig: <http://www.iorworld.com/united-arab-emirates-cultural-insights---worldview---cultural-assumptions---communication-style---business-practices-pages-483.php> hämtad 10.11.2016

Lewis, Richard D. 2011, *Finland, cultural lone wolf*, 246s. Tillgänglig: Ebrary

Lothzar, Katz. 2006, *Negotiating international business - Finland*, tillgänglig: http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM_51_Project/Negotiating/Finland.pdf hämtad 12.11.2016

Maps of world. 2016, *United Arab Emirates Facts*, tillgänglig:
<http://www.mapsofworld.com/united-arab-emirates/facts.html> hämtad 3.11.2016

Pentti, Henriikka. 2015, Centralhandelskammaren, *WORKING IN DUBAI AS A FINNISH EXPATRIATE A Study of the Differences in Business Customs between Finland and Dubai*, tillgänglig: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/10/working-in-dubai-as-a-finnish-expatriate.pdf> hämtad 8.12.2016

The Hofstede centre. 2016, What about the United Arab Emirates? tillgänglig:
<https://geert-hofstede.com/arab-emirates.html> hämtad 9.11.2016

The WP Theme. 2016, *Time in different cultures*, tillgänglig:
<http://www.exactlywhatistime.com/other-aspects-of-time/time-in-different-cultures/>
hämtad 14.11.2016

This is Finland. 2015, *A guide to finnish customs and manners*, tillgänglig:
<https://finland.fi/life-society/a-guide-to-finnish-customs-and-manners/> hämtad
10.11.2016

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 1997, *Riding the waves of culture, understanding cultural diversity in business*, second edition. Nicholas Brealey Publishing, London, 265 s.

World business culture. 2016a, *Arab communication styles, UAE*, tillgänglig:
<http://www.worldbusinessculture.com/Arab-Business-Communication-Style.html> hämtad
10.11.2016

World Business Culture. 2016b, *Business Culture in UAE*, tillgänglig:
<http://www.worldbusinessculture.com/Doing-Business-in-UAE.html> hämtad
17.11.2016

World Trade Press. 2010, *United Arab Emirates Society & Culture Complete Report: An All-Inclusive Profile Combining All of Our Society and Culture Reports (2)* tillgänglig:
Ebrary, hämtad 14.11.2016

BILDKÄLLOR

The Hofstede centre. 2016, What about the United Arab Emirates? tillgänglig:
<https://geert-hofstede.com/arab-emirates.html> hämtad 9.11.2016

BILAGOR

5.1 Bilaga 1

Intervjuguide

1. What is your job title, what do you do?
2. How long have you been working with Emiratis?
3. What are/were your tasks in UAE and to what extent do/did you cooperate with Emiratis?
4. How is doing business/working with Emiratis different from doing business/working with Finns?
5. What are your experiences about communication with Emiratis, has there been any misunderstandings?
6. What are the major differences in negotiation styles and attitudes between UAE and Finland?
7. What can you tell about hierarchy at work?
8. How are conflicts usually managed?
9. What can you tell about importance of relationships in UAE (Wasta)?
10. What can you tell about bureaucracy in UAE?
11. Has Emiratis' attitude towards time affected your business/work?
12. Has Emiratis' belief in fate affected work somehow?
13. What can you tell about Emirati women's position in business world?
14. How is a foreign woman received in working life in UAE?
15. What advice would you give to a Finn who wants to work in UAE/export to UAE?
16. In your opinion, do you see UAE today as a modern country or a more traditional one?
17. Is there anything else you would like to add?

5.2 Bilaga 2

Intervju med Curt Linroth, 22.2.2017, transkriberad från ljudinspelning

M- So first question, what is your job title and what do you do?

C- I am the area sales director of the company called Elematic. Elematic is providing investment goods for the building industry. More specifically we are actually building precast concrete factories according to customer requirements. Elematic is delivering full turnkey solutions of the precast concrete factories. We are not only designing plants, we are also delivering the machinery. Basically Elematic is a machinery supplier, but of course nobody is buying one casting machine, it's completely about the whole production line which we are talking about in 90% of the cases. My specific task, what I am doing, I'm actually talking with the investors, with contractors, with existing clients, regarding precast factories or their expansion in the area.

M- Okay, and how long have you been working with Emiratis?

C- I've been working with Emiratis since 2003 and specifically lived in the area since 2011. Since 2003 I was travelling in the area, but most of the time of course living in Finland, working from Finland but travelling to the area. I moved to Dubai 2011 and I moved back to Finland now in 2017 in February but still I'm working in the area travelling from Finland again.

M- Okay, you probably already partly answered this but, what are your tasks in UAE and to what extent do you cooperate with Emiratis?

C- My task is actually to sell different kinds of solutions for the building industry. To pinpoint it I'm responsible of the project sales. From our company's perspective a project, a new project is delivery for full precast concrete plant. It starts quite often from the investors point of view, how can I build for example 3500 housing units in a time period of 5 years. Then we calculate what kind of production plant you need to get in order to have this kind of capacity from the factory itself. So to what extent I am working with Emiratis - they are often the owners of the contractors, they are owners of the precast concrete factories which we have delivered as well, and they are decision makers, so this is often situation. If they are not decision makers then often it's a question of their fathers being the decision maker, and then sort of like their sons and daughters are introducing themselves into the business and they are in different positions. Of course then interaction with Emiratis is also question of for example as a tourist you get to interface with Emiratis at the immigration. The most popular task for a young Emirati is to work for the government which is the dream job for young students in UAE

M- Working for government?

C- Yes, government jobs, because they don't need to work that long working hours, they have lot of benefits and they get quite good compensation for not very, let's say time consuming jobs. But then typically I'm more or less interfacing with the decisionmakers, that is Emiratis who are business owners

M- Okay, so how is doing business with Emiratis different from doing business with Finns?

C- Typically in UAE you need to know people and there is this thing called Wasta, It's very important to know somebody who knows somebody. If you can refer to the fact that, because I know this guy it was possible, we were sort of let's say, we were allowed to do this project. References are very important, references of achieved projects but then again also very important to indicate what kind of people you have been interacting with. Because then you get certain perception in their point of view, so you can sort of, your value is certain if you know and you have met certain people, then they consider you to be of certain value. If you go there you don't know anybody and you suddenly stumble across one guy and you just tell them what you're about to do and you don't know anybody, then he considers that you are not as important person, you are not as influential as if you would have already met a lot of people in sort of higher segment.

M- It would be difficult to do something there not knowing somebody?

C- Yes, that's right, that's true, another thing is that you get quite fast certain relationship. I mean not in sort of like business relationship, you get quite in a sort of straight forward manner compared to Finland. Here is more like business oriented part is very professional, but then again you move on. There they appreciate very much long term

relationships, so you need to be in touch with the people, know people before they want to make the deal. And the biggest difference I see it is that here in Finland you make the decisions based on the solution, based on the performance and facts which are written on paper often and let's say always, but in UAE of course these aspects have a certain matter, but then again references are very important, so the word of mouth is very important indeed, even though you would have the paper work in excellent condition if you have no references then they don't trust you really, so it's a question of trust. So the word of mouth, if somebody tells that it's okay, that you work with these people, they hear this let's say from their friends, then they feel more confident. When they know you as a person they realize that you are not going to disappear, you will be there forever in their perspective, then they trust you again, then it's a question of the trust. It's like in a way of circle of trust that you need to sort of enter it.

M- Is it easy to get their trust?

C- I mean they are very open minded, it's fairly easy if you prove yourself, and you can prove yourself by showing references that you have done, either and preferably in the area, but often it's also in case you have done it in some other GCC countries, in Qatar, Oman or let's say Saudi Arabia, then they realize that this may work in UAE, but then again if you have a reference in Sweden it doesn't work in UAE, because they think already that's completely different.

M- So references from neighbour countries works as well

C- Yes, definitely

M- The next question, what are your experiences about communication with them, has there been any misunderstanding for example, pure communication

C- Well, actually the communication is very straight forward. They often express what they want, but then again, very often how they express it is something that you may misunderstand. This is the funny part in a way, to interact with the people over there you can talk about peace in the Middle East, you can talk about US presidential elections for hours, they like to sort of jiggle around with this kind of things before you actually get to the point. You can drink 5 litres of tea in a meeting actually without getting anywhere, and then towards the end of the meeting you realize that well now everything sort of coming into place and then we discuss the actual matter in the last 20 minutes for example. This is something that may happen, but misunderstandings, I have a couple of funny examples, this is not from my company. I have been quite okay at reading their desires and wills, of course you need to listen to the people if you know, to let's say in order to know what you want to present to them. During an exhibition there was one company actually which was Finnish. They were presenting quite a huge piece of equipment, and then there was this Emirati guy, he came there and asked about the equipment, I won't mention the company which was involved, but they presented this

M- It was a Finnish company?

C- It was a Finnish company, presenting this equipment - that this is very nice and this is all specifications and the guy was very interested and told that yes, but can it fly? Then of course the Finnish answer was no, it can't fly, it's heavy. Then the sort of imminent answer was that okay, then he went away. What he actually meant to ask was

- can you fit this into an airplane, so this is something you need to feel and realize what you read between the lines actually. I was there following the discussion and knew the guy actually and then I told that well, you should have perhaps put it more straight forward for the Finnish guy, -he said but it's same-same, can it fly, can I fly, I can fly - I go to airplane (laughing)

M- Was it their english skills about this maybe or that's the way they talk?

C- It's a little bit about their humour as well. I would say that their English skills are very good, but when they want to act like let's say, when they are buyer they want to act like buyer. They want to be a little bit more important and they feel sometimes that they own the place. They are humble at the same time, but this kind of things lead to misunderstandings, and probably it's partly on purpose. Because at the same time they want to test you, they want see are you losing your contacts completely or

M- That's the kind of stuff I have read so, true

C- Yes, exactly

M- Okay, what are the major difference in negotiation styles between Finns and - Emiratis?

C- Time doesn't matter as much for Emiratis as it does for Finns. It's no problem for an Emirati, as I mentioned the meeting can go in the way that you're talking really nonsense, like everyday life or whatever during even one hour. Then you come to actual issues and then you can sort of discuss quite in rapid manner what's it all about. But then you need to have your mind clear, same time when they are talking about this and that and politics and so on, they are at the same time wanting to getting to know you as a person. You are not there just flag-waving the company that you are working for or the product you want to promote. They want to know you. They are not buying from the company, they are buying from you, if we see a business situation like this. And then the actual negotiation when it comes to the decision they are very firm at certain points. But then you know, you need to know what you play with. You have often of course several cards you can actually play with if price is one thing then of course you know where to go from there, but then again it inflicts on delivery time, it inflicts on lot of things depending upon what kind of overall deal you get. But this is something that you need to jiggle with. You need to discuss and you need to take your time. They like that you are taking time with them also, because what's really a big difference in culture. Here in Europe you can within one hour have a clear agenda for a meeting and you can go from A to Z and then you are sort of done at a certain time. You cannot count on that in UAE. It may be the situation that the meeting ends with the fact that you need to make some corrections for an offer or whatever, and then perhaps you have a meeting next week or next month or sometime, time doesn't matter, but sometimes it does - it should be yesterday, then it should be top-urgent. When this is what they are expressing, if you are getting an email where you see top-urgent now and so on, this is their way trying to get your attention. They want really sincerely show you that you are sort of worth their attention. If you are not responding when they are sending these top-urgent, they feel that you are arrogant and want to sort of

M- If you are not reacting it's a bad manner or?

C- It's a bad manner but they get the feeling that you are arrogant, you are too busy, or they are not important enough for you so. This is perhaps the way of interpreting it. Then if you get an email with top-urgent, please now and so on, you should call them and ask hey what's the hurry, what is this situation. They answer the phone very eagerly, they are happy to answer phones, no problem

M- Yes, okay, can you tell something about hierarchy at work, okay you are a Finnish company but if you know anything about workplaces?

C- Actually, in UAE, if there are locals working in company typically they are not in the same position as a normal worker. In UAE especially a local is typically then shareholder, owner or then he is just like an business angel. Quite a lot of foreign companies are coming to UAE and they have a local guy who's actually a shareholder, but he's actually allowing whole the company to be registered as for example like a company registered in UAE. Then he's basically a part shareholder and he's coming to the company and just checking how people are doing and he's going out again. Sometimes if the company is doing something which is very close to his personal interests like there are some car dealerships for example, then the local guy maybe there because he's sort of very happy being around these items. This may be one option, but suite seldom you see actually a local in commercial companies coming every day sitting at the certain position every day if he is not manager director, chairman, some shareholder or something that is actually obliged to be more or less present to monitor the business. On the other hand some companies which are let's say working like societies, for charity work or governmental institutions of course there are locals there, and there we see a certain hierarchy. Certain families of course are more appreciated than other families and you can feel this in certain instances like in charity organisations of course as well in for example in different institutions in Dubai municipality. If people are from higher ranked family they're typically also head of departments and so on.

M- And the decision making, probably lower workers can not do so much decisions, I mean they must ask someone in the upper lead?

C- Yes, actually in the building construction industry you can see the difference very clearly. This is a good example also that you can implement in other businesses also, for example here in Europe and especially in Nordic countries. In a building project the architect is actually quite in an important position. The architect will decide a lot of things, because according to architect's drawing even then the contractor, the owner of the whole project will be influenced by architect's vision. When architect has won the competition for example for building project, the owner of the projects feels that you have to follow the architect's drawings exactly. Everything that the architect has noted on the paper you need to procure just like that. In UAE the architect directly tells you that he can not do much because it's up to the owner, and then typically the owner is a guy from UAE. Of course there are architectural competitions when there's something going on, the architects are drawing a lot of things, but then at the end of the day the owner, the Emirati may come in and tell that no, I want this completely changed, no this is not good enough, this is too expensive, and then everybody is sort of like jumping in their positions in order to fulfil the latest changes in the plans. This shows a couple of things, typical hierarchy here in the business world in the Europe, it's fixed in a certain way and over there it's more flexible. There are the decision makers, the guy with the money more transparent than here in Europe. And then the flexibility when you have

made a plan, you need to be prepared that anything can happen to that one and that you need to have the plan B, plan C and probably even develop something more than that.

M- Yes, okay, how are conflicts usually managed, if there has been any? If you know

C- Yes, actually, I know a lot of conflicts. Especially when Dubai went into a standstill in 2008, there were lot of companies delivering. There were contracts and they (the buyers in UAE) wanted to cancel everything because things started to look very bad in 2008 for example. The conflicts are typically very personal, they are taking it sincerely personally if anybody want to speak through agreement. If they are claiming that no we don't have money, we need to change agreement, so from the Emirati point of view this should be possible. In many cases, even though you have all stamps and everything is agreed on beforehand, but if something changes they want also the supplier to be flexible. This is something where quite often there are cultural clashes between European way of working and Emirati way of working. Because here we want to typically follow the agreement despite whatever happens and you take the shower if you are not doing very well. Then it's not our fault, but they feel that you should also feel responsible for that part, so there will be a need for compromises. Another part is that if they are insulted in any way. If there is a conflict let's say, this can be regarding anything, they want from you something, and they feel that you did not treat them well when they had a problem with anything, especially if it's related to your product or your service, then they feel insulted. This will not be erased, their memory is like an elephant's, so if you have done them something bad they really are all the time thinking that what can they do in order not to be relying on you anymore, and of course to regain this kind of trust is very difficult as well

M- So in this situation can you talk through and still keep the business going between you?

C- It is possible to talk through but you need to open up your negotiation skills in order to really show that you want to compensate in some way, and you can not count on same margins for examples or same profits by all means from that very customer after this kind of incident.

M- Okay, maybe we can skip this but, can you tell about importance of relationships in UAE, you told already, do you want to add something to that?

C- Well, yes actually I'm referring to my previous statements definitely, and it's very important to know people as well and then maintain contact with people, that's important as well

M- Okay, what can you tell about bureaycracy in UAE?

C- in UAE they have made the country into a platform, and I wouldn't say the whole country, the UAE is divided into several like, previous independent states which are now UAE. Each state has a little bit different way of dealing with the bureaucracy. For example Dubai has made into a platform and bureaucracy is not very difficult actually. It's more bureaucratic to move to France for example and get everything going, than to move to Dubai. I have personally experienced this. Then other Emirates, Sharjah perhaps, that's more conservative but similar bureaucracy I would say

M- Sharjah?

C- yes, it's just north of Dubai, but on general level I would say that if you have everything in place, you're moving there and working for local company or international company, it's quite straight forward what you need to do in order to get the UAE ID, to get UAE driving license, to get the residence visa. This is very straight forward by all means.

M- Yes, okay, again maybe same question but has Emiratis attitude towards time affected your business?

C- Yes, it has definitely, because you can't really have the time schedules written in stone. This means basically that when we deliver something we know already that there are different variables. Sometimes the customer is asking best delivery time, of course we try to give best possible delivery time, and then quite often we are in situation that we delivered everything but on their part what they need to do in order to get for example equipment installed has nothing to do with delivery time. When the equipment is somewhere there, let's say in the warehouse and we need to monitor that is the equipment still let's say protected by sun, protected by dust despite the fact that they have not been able to make their infrastructure in place and order to get the equipment installed, so this has impact on the project. Because then we cannot actually roll out the project as we would like to do because we you are relying on their schedule as well. Perhaps even though they promised that they will be ready in two months, this means that they will be at least ready within let's say the next year, sometimes like this

M- Not necessarily two months

C- Exactly, so this is always like a little bit when it comes to my example with the architects here, which are very sort of structured and they are sort of determined in lot of things. But they are, it's more like the owner, and everybody is then adjusting their schedule and their plans according to the owner's will and his way of thinking, so perhaps he doesn't want to push things to hard, or there were some minor details, so things get delayed.

M- Okay, so you can not trust the time schedule they give

C- No, not at all, then payment is another thing. We have always been quite conservative about payments. We are working through bank guarantees. This is another clear thing that is affecting business. Some people are coming to UAE even with same attitude that, okay, you can actually deliver half of the project already by for example only a small prepayment or if any, and trust that everything will come at the end. Don't count on that, you need to have payment insured when you start working

M- Like at least some part of it must be insured?

C- Well everything need to be. We have always the situation that, the bank guarantee means that there is actually the amount which is the value of the equipment that we are sending, that is secured by the bank, so that is sort of like minimum that we are doing, in addition we often have prepayment which is then of course a part of the overall amount

M- Okay, about the belief in fate, they believe in fate and does it affect the work somehow, "may it be god's will" or things like that?

C- Yes, but it's very funny when they are telling "Inshallah" they are not like if you say "Inshallah" here in Finland. You think that okay, somebody is claiming that it's never going to happen or just like by chance. But when they say "Inshallah" they really sincerely want to underline that - yes definitely, I mean it and let's really try things to happen this way, so they believe in fate even more in that part, it's not like a loose sentence, they are really trying to emphasize that this is something that they really believe

M- So that's really gonna happen, kinda like promise?

C- It's almost like a promise but, at the end of the day they always have the feeling that anything can happen. This is what they also feel, but this is then affecting on time schedule. If they are claiming that yes we will do this, back in their mind they want to do it, but then again it may take 1 year, 2 years, you never know, even though they would say that yes we will do it in half year "Inshallah", it can take 2 years or so

M- Okay, what can you tell about emirati women's position in business world?

C- It has been actually enhanced quite a lot, now there are a lot of Emirati women for the time being appointed as ministers, and one very positive thing by all means is that they created this ministry for happiness

M- What does it mean?

C- It's a position like we have the *ulkomaankauppaministeri* here in Finland, like there is foreign minister and so on, and there is a minister of happiness. Her task is to improve the level of happiness in UAE. They are very much following the international standards actually, and of course Finland has got a lot of credit because of the Pisa results from some year back. Now it has dropped unfortunately here in Finland, but still they are keeping in mind that Finland is number one in several aspects. For example Finland was number one as the most safe country, safest country in the world. UAE was on third place after Qatar, and they were very sad about this and now they're thinking that what is Finland doing so great when security is so much in place and they are only number 3, so that is a funny thing. So definitely, the ladies have a huge impact on decision making, even though there is this president, so called president which is basically the ruler of UAE, then ruler of Dubai is vice president, they are not elected obviously, but the president has certain committee and this committee there is a quite big number, can't recall exact amount, but not half of the people there, but I would say more 1/3 are women in the committee who are actually presenting and proposing solutions which then need to be pushed forward. There are women in business in UAE as well, there are lots of women really in positions similar to where you find in Europe as well, for example in architect offices, in design architect offices, you can a lot of local ladies as well. Quite a lot of women are also in charity organisations, because there are lots of local emiratis that claim that they don't need to work, they have a lot of wealth from their family part, but ladies they want to make a difference, and this is something you often see, charity organisations maybe run by ladies

M- So do they have also impact in businesses?

C- They have yes, they have of course in let's say, not that much in project management or building industry but they are often in architect offices, owners for example of architect offices, they are into design, they maybe into management of shopping malls and so

on, so they are in management positions and in boards, in different kind of boards of companies

M- And how is a foreign woman received in working life in Arab Emirates?

C- Quite positively, definitely yes, it's not a minus if you are going there as a lady, and actually want to promote things, want to even sell things, want to let's say negotiate, whatever, it is appreciated. But then again I wouldn't say the same if you are going over to Saudi Arabia, it may be okay but, but you need to, because of the dress code and everything, it's not as easy, some value it but some consider it little bit perhaps of surprise.

M- So Saudi Arabia is more conservative?

C- Definitely, it's completely different place

M- Okay, what advice would you give to a Finn who wants to work in Arab Emirates or export to Arab Emirates?

C- I would really say that take a look at the Finnish Business Council, there is quite active Finnish Business Council in UAE, study what kind of companies there are already established. Check your own background and agenda and see your vision of yourself in 5 years. Where do you want to work, what you would like to do actually. This is quite crucial, don't pinpoint only Finnish companies but especially there are two things for, of course if you are a Finnish company want to go to UAE, it's advisable to see what kind of companies are successful there. Check also what kind of Swedish, Norwegian companies are successful there. We have a bit of similar mentality in that sense, and make a good contact, a solid establishment with local people as well. Don't count too much on the fact that business will come, first go there and the business will come, I would say that go there, be persistent, but if you are putting a big effort in being there and meeting the right people business will come but it will take time. If you think that you can something in one week it will probably be there for example in half a year, but you don't need to necessarily establish the company directly, you can start business also from abroad. When you see that things start to take off, then you need to have an establishment then. And then secondly for an individual that is living in for example in Finland and want to work there, take a look at for example your own background and where you want to actually work. This is of course the same as you would do to choose place to work in Finland, but then don't rely on only sending CVs. Go there, make an appointment on beforehand, go and meet the people and show that you are committed. This is something that really is something common for both, either if you are establishing a company or going there as an individual, show what you are and that you are committed

M- Okay, so you can apply from here but it's good to go there and meet them

C- Yes, you need to go there, otherwise you can not only rely on papers and sending papers

M- Yes, okay, so in your opinion, do you see UAE today as a modern country or still a more traditional one?

C- It's very modern definitely, in Dubai especially, they are hunting different kind of world records and they want to be first, fastest, biggest in everything and this is a part of their marketing. Because without having the tallest tower, without having this and that, world's craziest something, we wouldn't know for example Dubai or Abu Dhabi on the

map. In 1968, that time actually they exported first shipment of oil from Abu Dhabi and I still know the people that were born in tents, and now they're driving Lamborghinis. This is a nice acceleration because from having nothing they have almost we would consider everything

M- Yes true, yes, and final question, is there anything else you would like to add, anything comes to mind?

C- Well actually not at this moment, this was quite comprehensive so far, and well I would add the fact that don't target only UAE. Whatever you do if you want to work abroad as an individual or establish a business, take a look at the neighbouring countries as well, for example Qatar, Bahrain, Oman, they are fairly similar. You can easily go to each of this countries without visa application on beforehand, especially coming from Finland. Saudi Arabia is a little bit of special case, but not impossible. But if you are starting business from day one check how this business would fit also in this neighbouring countries and think big. Don't give up.

M- Okay, great, this was it.

5.3 Bilaga 3

Skriftlig intervju med Outi Katajamäki, 2.2.2017

1. What is your job title, what do you do?

My job title is *faculty*, which means that my main duties are related to teaching in an educational institution similar to Finnish universities of applied sciences. It's a governmental nationwide educator in BA degree studies in UAE. All the students and 1/4 of teaching staff are Emiratis, and most of the administration and management positions are occupied by Emiratis. In addition to teaching I deal with marketing and community relations, always through Emirati supervisors.

2. How long have you been working with Emiratis?

I've been working here for 19 months now. Before moving over I had several months time for anticipatory socialization into this work culture through my former very close colleague who was already working in this organization, and of course familiarizing myself with UAE and the local culture by information search. My contract was confirmed already in January 2015, and due to having to complete my contracts in Finland I moved in UAE not until August 2015. Before this I've been working also in China and Thailand in addition to my career in Marketing & Advertising, and Education in Finland.

3. What are/were your tasks in UAE and to what extent do/did you cooperate with Emiratis?

As mentioned in Q 1 admin and top management are Emiratis, and I have to cooperate with them on daily basis. When initiating projects or conducting projects or field trips connected to teaching and/or promoting our Degree Program, everything has to be channeled and accepted by Emiratis, authorization comes from them. On the top of that all the students are Emiratis, and actually they are our clients – they have lots of power to affect on work contracts of faculty, in case any kind of misconduct or cultural abuse towards Emiratis has been detected. Basically the whole system is very strictly regulat-

ed by directives coming from the top management. It makes it kind of easier to find one's ways to be on the safe side, but it can feel to be restrictive and even suffocating or a bit offensive compared with the Finnish educational system in which a teacher has professional autonomy to conduct the courses as they wish, as long as the learning objectives defined in curriculum will be reached. Same kind of authoritarian approach and order applies generally in Emirati owned organizations, even though Western experts and professional get their appreciation to certain extent.

4. *How is doing business/working with Emiratis different from doing business/working with Finns?*

Working with Emirates needs really much cultural sensitivity, and you have to adjust your communication style accordingly. Assertive, straight-forward communication style is experienced to be blunt here, whereas it's appreciated in most of the situations in Finland. Here you can see and feel class and even caste-type of differences, and in Finland we are still very equal, no titles, no power distance between management and employees. In UAE you have to keep in your mind that there are certain procedures and steps to be done before getting ideas through, you cannot go directly to the person who makes decisions unless your own position is high enough.

5. *What are your experiences about communication with Emiratis, has there been any misunderstandings?*

Language barrier sometimes makes it difficult to gain mutual understanding even though Emiratis in general speak reasonably good and comprehensive English. My very straight-forward and concise communication style have been interpreted to be deliberately offensive in the beginning, but I noticed it very quickly and made a big effort to adjust my style – actually after one a bit more serious incident, when my Emirati colleague had made a complaint about me being offensive, and went directly to my supervisor without giving me any hint of being offended. So, unless you are very careful what you say and HOW you articulate, tone and contents, it's quite easy to get misunderstood here. Another thing is nonverbal communication, for example that being poker-face and very serious make the Emiratis feel uncomfortable, so open, smooth and smiling nonverbal communication makes it easier to get your message through. In our culture it might be thought to lessen your credibility.

6. *What are the major differences in negotiation styles and attitudes between UAE and Finland?*

I haven't actual experience of business negotiations in UAE and/or with Emiratis, but only of internal department contexts and all above in Q5 applies

7. *What can you tell about hierarchy at work?*

Hierarchy is very strong structure in this society, and it might cause problems for us Finns who are used to flat organizations with minimum of hierarchy or bureaucracy. On the top of the hierarchy are the Emiratis in highest positions, then come Emiratis with nearly any kind of positions, and then Western experts, next Asian experts and the last will be labor coming from Asian countries such as Pakistan, Philippines etc., and the lowest caste can very easily be seen treated also in practice as the lowest class in the society. Moving in to this kind of very clearly staged class society easily feels like huge regression for overly equal Finns unless they are well prepared to face and tolerate differences.

8. *How are conflicts usually managed?*

Conflicts are managed formally, as hierarchy and regulations advice...it can be very humiliating for Finns who are most probably used to solve the problems and conflicts directly themselves when occurred, with instant actions and discussions openly, and not according to any formal procedures. In conflict situations the supervisors appeal to all

the directives, rules and regulations in details, and basically all the employees are quite often reminded about the importance of the regulations – responsibility to familiarize oneself to all those documents is then on employees themselves.

9. *What can you tell about importance of relationships in UAE (Wasta)?*

Inner circle is very strong in Emirati culture, and favoritism is actually legalized for example in recruitment: local organizations are committed to the recruitment and development of UAE Nationals, and in practice the Emiratisation means that Emiratis don't have to meet the minimum qualifications set for overseas candidates. So, this is something that we in Finland tend to be unacceptable favoritism, nepotism or unprofessionalism. Relationships in general are very important by all means, and especially when you are responsible for any kind of stakeholder relationships. It's not easy to get in utterly good and trusting terms with Emirati colleagues, but it happens little by little, by showing respect towards their culture, customs and values – and it takes a lot of adaptation and willpower from people coming from Western work life. I think that it doesn't mean really giving up anything of your own culture really but it's more like changing your behavior and some habits to meet the expectations of this culture.

10. *What can you tell about bureaucracy in UAE?*

Bureaucracy is one of the strongest basic structures in organizations – I have personally met more bureaucratic practices in China and Thailand, but this culture is definitely highly bureaucratic. And bureaucracy takes time, as the crucial persons responsible of proceeding the processes are Emiratis, who take their time – their concept of time differs from ours totally, and I have a strong feeling that they use and show power in the processes too that way.

11. *Has Emiratis' attitude towards time affected your business/work?*

As I already answered, the concept of time is quite the opposite compared with ours. At school the students are forced to use precise concept of time, but they are very willing to make exceptions to the discipline by appealing to their culture. Prayers, Religious holidays and such affect business and work anyway, no matter how westernized an organization tries to be. It has been difficult to accept that public holidays are announced only couple of days (or hours) before the holiday starts, based on the fact that the moon-sighting committee has to see themselves, live, the moon in certain position – even though it could be seen more reliably for example on astronomical websites. Concept of time connected to the bureaucracy is the worst possible combination and makes an informal, efficient Finn easily irritated by frustration.

12. *Has Emiratis' belief in fate affected work somehow?*

Not as much as I assumed – for example in Thailand the presence of Buddha was affecting more: when they replied “no problem” to your enquiries or complaints, it doesn't mean that something is done to your problem but that Buddha takes care of the matter in case... Emiratis belief in fate is mostly crystallizing in one simple sentence: “Insha'Allah”, which always leaves becoming happenings a bit open, nothing cannot be guaranteed by human beings.

13. *What can you tell about Emirati women's position in business world?*

In education and culture Emirati women excel, and have power even in highest positions - I have not proper picture of business positions.

14. *How is a foreign woman received in working life in UAE?*

Depends on your status in work, I guess, but I personally feel to be appreciated as an expert in my own field, and I haven't been experiencing any kind of segregation due to being a foreigner and a woman.

15. *What advice would you give to a Finn who wants to work in UAE/export to UAE?*

Reserve good time to acclimatize and adjust yourself to Emirati culture. The more you know, the less you base your conceptions on stereotyping. Stereotyping and strong pre-conceptions are definitely an obstacle for getting into this society and becoming culturally sensitive professional. Be prepared to culture shock, and on the opposite the reverse culture shock when going back to Finland. Be self-assertive but learn to approach Emiratis in very friendly and smiling style even in serious issues (this is difficult for Finns), and show your appreciation to the local culture in appropriate ways, referring to it in other contexts, not bringing it up as an issue, but being a natural and valuable part of this country and its businesses. National spirit is utterly strong, in everyday life too – for example the National Anthem starts the workday in many Emirati organizations and you'll have to show the respect every time it is played. Prayers and religious issues are inseparable part of life in UAE, and you may not violate religion by any gestures.

16. *In your opinion, do you see UAE today as a modern country or a more traditional one?*

Both. It's an intriguing combination of traditions and modern way of living. Traditional side is very strongly connected with religion and nationalism. It's good to remember that the era of modern business life is very short in UAE compared with the traditions of Bedouin culture.

17. *Is there anything else you would like to add?*

No, but in case you have further questions, feel free to ask!

5.4 Bilaga 4

Skriftlig intervju med Anita Viherpuro, 8.3.2017

1. *What is your job title, what do you do?*

I am a partner in my two companies. My daily tasks include project coordination, administration etc. One of my companies is a consultancy company where I help foreign companies to expand their business in this region by helping them with the bureaucracy to open the legal entity, search for premises, apply for visas and recruit employees. I also do consultancy by helping foreign companies do their preliminary market research, search partners, pilot projects etc. We are mainly experts in Cleantec projects. The other company is a trading company, which is a family business. We are importing Ultrasound tooth brushes from Germany, we are locally making Baby Boxes for the local new born babies and some other products we are importing. Through the trading company we are also helping the foreign companies import their products e.g. to exhibitions pilot projects, as product samples etc. In this company my role is to look and evaluate opportunities with new potential products.

2. *How long have you been working with Emiratis? 3 years*

3. *What are/were your tasks in UAE and to what extent do/did you cooperate with Emiratis?*

I cooperate with Emiratis daily. The two first years I was working as a partner with an Emirati. I did bring business to him, did the administrative work such as invoicing, advertising etc

4. *How is doing business/working with Emiratis different from doing business/working with Finns?*

The main difference between Finns and Emiratis is that Emiratis are very suspicious about the business opportunities presented to them. They have a fear that the foreign

partner is starting their operations with the expectations of the Emirati financing. And to be honest that is a big potential risk. Finns again seem to be very suspicious regarding the local market which very often keep them reserved and not so eager to start the business. What comes to Finns business in Finland, that I don't have insight in.

5. *What are your experiences about communication with Emiratis, has there been any misunderstandings?*

Yes, a lot. Let's start with the law that requires an Emirati to be an owner of a legal entity with 51%. There is a very clear and rational reason behind the rule, so I'm not going into that more deeply. That person is called Local Sponsor, which is confusing. In Finnish terminology, a sponsor is financing whatever he/she is sponsoring. That automatically leads to expectations that the local person is fully engaged to the business operations using his/her contacts. While an Emirati has an expectation, that Finns know their business, they are prepared to invest their business themselves while the Emirati only collects the yearly fee. So two expectations that will never meet, so either of the parties will get disappointed sooner or later. Another communication problem comes when an Emirati is acting polite, not saying no, when he/she should.

6. *What are the major differences in negotiation styles and attitudes between UAE and Finland?*

Emiratis like the business itself to be discussed quickly, and spend more time with the small talk. While a Finn acts the other way around. An Emirati is always expecting provisions while a Finn might give his contacts without a compensation. They are very hesitant to recommend a foreign business opportunity to anybody unless they are really sure it will be a good business. Emiratis rather keep their friendship than jeopardize the friendship with bad business and bad recommendations. There is always an expectation of getting paid, even if it's a small piece of advice. That sometimes disturbs me personally a lot.

7. *What can you tell about hierarchy at work?*

Emiratis are both hierarchic and non-hierarchic. I can approach a very high person directly, I don't have to go step by step (like the German standard). But Emiratis love the feeling of being respected and being in the top of the organization. Mr Mohammad, Mr Ahmed should be used no matter how good friends they have become.

8. *How are conflicts usually managed?*

Usually through a middle man. Emiratis doesn't like to talk about problems and they want someone to solve them to be able to continue with life. They rather do barbeque than sit at a table solving problems.

9. *What can you tell about importance of relationships in UAE (Wasta)?*

Very important and at the same time very sensitive. Emiratis might brag about their relationship with significant persons in the society but very hesitant in involving them to any business discussion. They do not recommend because they don't want to ruin relationships if something goes wrong.

10. *What can you tell about bureaucracy in UAE?*

Horrible. There is so much paperwork and counters to go through that nobody will believe before they see it with own eyes. Establishing a legal entity and getting visa requires time and money. I honestly recommend a consultant (I'm a consultant myself, but being one and doing the job I will never recommend anybody to start doing it themselves). My ex colleague just did it, it took his company 8 months while I do it within 3-4 weeks.

11. *Has Emiratis' attitude towards time affected your business/work?*

No, luckily the Emiratis I know are very precise. If we schedule a meeting at 1 pm the meeting starts 1:05 pm. I've heard of the others who are not precise at all, but have no personal experience so far.

12. *Has Emiratis' belief in fate affected work somehow?*

Not that much. It is true that many things, different from Finns, is given to faith. On the other hand I have been lucky to deal with Emiratis who still know it is their own contribution and own decision that makes the difference. Sometimes an Emirati will say let me sleep over the night and I will give my decision in the morning.

13. *What can you tell about Emirati women's position in business world?*

It is clearly a benefit to be woman. Despite the general assumption regarding Muslim women, the women in the Arab Emirates are very highly respected and honoured. Being a woman, there is a fast track in all governmental offices. Women are served first everywhere. Women are in high positions and they are praised for their work very openly. As an European, I can only be thankful for being treated as respectfully as the Emirati women are treated.

14. *How is a foreign woman received in working life in UAE?*

With very high respect. As said above, women are at the top of the Emirates hierarchy.

15. *What advice would you give to a Finn who wants to work in UAE/export to UAE?*

Use a proper expert who knows that there has to be an interpreter between the two parties, with very different mindset and ways of doing things. An expert can remove the unrealistic expectations from both sides and reduce the elements of an approaching conflict. An expert is a middle man who will translate the body language to the other party. I would also want to advice especially the exporting companies to be prepared to invest alone and to have enough resources to become successful in this demanding market. Be prepared to relocate, nothing will happen remotely. And most important, do not compare these two markets. UAE will never become Finland, nor will Finland never become UAE.

16. *In your opinion, do you see UAE today as a modern country or a more traditional one?*

Both. There are strong traditions but extremely modern country. In many ways, e.g. bureaucracy, the UAE is a developing country, but e.g. by utilizing the modern technology in everyday life, I think the UAE has already passed Finland.

17. *Is there anything else you would like to add?*

Enjoyed living here the past 3 years. I like the tolerance towards different nationalities and the peace and the freedom.

5.5 Bilaga 5

Skriftlig intervju med Oskar Rautiainen, 6.3.2017

1. *What is your job title, what do you do?*

Vice President, Sales and Business Development

2. *How long have you been working with Emiratis?*

Now more than 6 years

3. *What are/were your tasks in UAE and to what extent do/did you cooperate with Emiratis?*

I work on daily basis with Emiratis as they are the stakeholders of the UAE Oil and Gas and Petrochemical Assets

4. *How is doing business/working with Emiratis different from doing business/working with Finns?*

- Timeline is like a star cloud, what you can look around from different sides and not linear as we are used in Western world, which makes the business harder. Objective setting and follow up processes need to be extra carefully evaluated.
- Working days for the Emirati citizens specially on public side can be very short and key decision makers will not give your direct number which makes the processes even harder.

- Answering to the emails can vary a lot

5. *What are your experiences about communication with Emiratis, has there been any misunderstandings?*

Communication is often very friendly and open, which can on the other hand be understood too positively from the business point of view. Normal misunderstandings naturally remains

6. *What are the major differences in negotiation styles and attitudes between UAE and Finland?*

Saying NO can be very difficult for the Emirati, but it does not mean that the answer is YES. Negative things will easily be avoided and postponed.

7. *What can you tell about hierarchy at work?*
Hierarchy is clear. Highest on the ladder will be Emirati Citizens, next western expats and

8. *How are conflicts usually managed?*
It is not normal take any very demanding conflicts through local people. There will be most probably some middle man taking care.

9. *What can you tell about importance of relationships in UAE (Wasta)?*
Everything. After 2-3 year even the expats who seem to stay will be better accepted due to the longer stay and future cooperation

10. *What can you tell about bureaucracy in UAE?*
This is a common law country based on the UK relationship. = very demanding bureaucracy

11. *Has Emiratis' attitude towards time affected your business/work?*
As the oil price was higher, the meaning of the time was less. Now the interest for value added services is higher

12. *Has Emiratis' belief in fate affected work somehow?*

This is something to do with the Religion and Culture. I am not professional in that. I assume yes in certain extend

13. *What can you tell about Emirati women's position in business world?*
Highly respected

14. *How is a foreign woman received in working life in UAE?*
Highly respected

15. *What advice would you give to a Finn who wants to work in UAE/export to UAE?*

Make sure you have enough with the working capital for the first 3 years. If not, stay in Finland.

16. *In your opinion, do you see UAE today as a modern country or a more traditional one?*

Despite the common law processes the adaption of the modern technologies is surprisingly high

17. *Is there anything else you would like to add?*