

Акашкин М.А.

Управление современным бизнесом через «призму» ведения переговоров с западноевропейскими партнерами. «Финский» кейс

Финляндия является членом Европейского союза и страной с очень успешной экономикой, динамически развивающейся в демократической системе. Финляндия — единственная из европейских стран, чье основное население финны (суоми) относятся к реактивной культуре, самой сложной для восприятия европейцами.

Финляндия с 1809 г. по декабрь 1917 г. входила в состав Российского государства, причем этот период был весьма успешным для самой Финляндии и создавал некоторую модель для российского государственного управления. В XX в. наша страна была вынуждена скрестить оружие с Финляндией.

В XX столетии Россия воевала с Финляндией трижды. Первая война закончилась подписанием мирного договора в Тарту в 1920 г. В 1939 г. Советский Союз начал новую войну с целью отодвинуть государственную границу от Ленинграда, который находился в зоне поражения обычной гаубицы. Финны спаслись ценой тяжелейшего мира, но в 1941 г. сами начали боевые действия и захватили Петрозаводск.

Когда главы стран, победивших во Второй мировой войне, делили Европу на зоны влияния, Советский Союз мог запросто лишить финнов независимости. Лидер финских коммунистов Отто Куусинен впоследствии вспоминал слова И.В. Сталина: «Пусть Финляндия будет буржуазным, но дружественным нам государством, чем превратится в социалистическое, но враждебное».

Во время энергетического кризиса 70-х г. XX в., когда цена на нефть возросла в несколько раз, Москва повела себя по отношению к финнам по-добрососедски, разрешив расплачиваться товарами. Соседи наводнили прилавки советских городов качественным ширпотребом, заодно дав толчок развитию легкой промышленности самой Финляндии. А финские судостроители построили для СССР около 800 кораблей за 45 лет. В свою очередь, советские специалисты возвели первую атомную электростанцию в городе Ловийса. Финляндия долгое время представляла собой успешный управленческий проект с точки зрения взаимодействия рыночной экономики в Финляндии и плановой экономики в СССР. *Прагматичные экономисты видят в гостеприимстве финнов сугубо экономические причины. По разным оценкам, россияне тратят в Финляндии от 2 до 6 миллиардов евро ежегодно*¹.

¹ Терентьев Д. Финляндия по-русски // «Русский мир.ru». 2012. № 2.

Исторически финны представляют собой необычную нацию, состоящую из людей независимых характером, скромных в жизни, ревностно оберегающих свою репутацию. Финны всегда были и остаются чистоплотными, физически крепкими и любящими жизнь на природе. Финский язык, не сопоставимый с большинством других языков мира, является крайне редким и принадлежит к алтайской языковой семье. Преобладающая в их менталитете скромность, немногословность и нелюбовь к саморекламе создают еще более плотную завесу, обусловленную сложностью культуры, добровольным уединением и географической отдаленностью от других стран².

Финский характер до сих пор остается загадкой для остальных наций. Финны являются примером героической нации, которая имеет практически незапятнанную репутацию в своей внутренней и внешней политике. Явным доказательством стойкости их духа является тот факт, что они смогли создать преуспевающее общество на территории, почти целиком расположенной выше 60 градусов северной широты. Стоит отметить, что финны сотни лет находились в подчинении у других государств, но все же ни мощная когда-то Швеция, ни монолитная Россия не смогли искоренить финские обычаи, язык или культуру, и в исторической литературе обоих государств упоминаются храбрость, стойкость и упорство финнов.

Вторая мировая война нанесла жестокий удар, затормозивший развитие молодой нации, но даже поражение в ней стало победой, так как была сохранена независимость. Истощенная войной страна немедленно начала выплачивать несправедливую компенсацию Советскому Союзу, что и сделала в полном объеме к установленному сроку. 50-е и 60-е гг. были трудными в экономическом плане, однако, национальное упорство восторжествовало: сначала Финляндия перегнала Швецию по заграничным капиталовложениям, а затем вступила в полосу 10-летнего бума, начавшегося в 1978 г. Эгалитарное, свободное от преступности и имеющее низкий уровень бедности общество вошло в число 10 самых процветающих государств в мире в начале 80-х гг.³

Финны полны противоречий. Так, они добросердечны, но им хочется одиночества. Они трудолюбивы и умны, но испытывают нескрываемое отчаяние, когда лишаются своего уединения. Они любят свободу, но сознательно ограничивают ее, рано закрывая магазины, перекрывая доступ к алкоголю, запрещая купаться после 10 часов вечера и выплачивая немислимые налоги. Они поклоняются спорту и хорошей спортивной форме, но соблюдают такую диету, которая в Западной Европе могла бы

² Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. М., 2001.

³ Мейландер Х. История Финляндии. М., 2008.

привести к сердечным заболеваниям. Они восхищаются трезвостью и трезвым суждением, но сами пьют слишком много. Они стремятся к интернационализму, но прикидываются, что не способны к языкам. Прекрасные собеседники, но любят посидеть в одиночестве на берегу озера. Они терпимы, но втайне презируют людей с напыщенными манерами и излишне эмоциональных. Они могут действовать самостоятельно, но часто прячутся за действиями группы. Они хотят нравиться другим, но не пытаются очаровывать. Они любят свою страну, но редко хорошо о ней отзываются.

«В начале было болота, мотыга и Юсси»⁴ — так начинается роман финского классика Вяйне Линна. Свой путь в лагерь высокоразвитых стран Финляндия прошла с помощью трудолюбия и рекламы образования. И если в советские времена финские студенты ехали учиться в СССР, то сегодня все наоборот. Например, в Технологическом университете Лаппеенранты учатся 400 студентов из России. Это немало, учитывая, что все население города составляет 72 тысячи человек. Каждому иностранному студенту финские университеты назначают тьютора — местного студента, который помогает с языком и бытом⁵.

Финны, видимо, благодаря исключительным историческим и географическим обстоятельствам обладают более высокой степенью национального самосознания, чем большинство других народов. Они прекрасно осведомлены об уникальности своей культуры, и их это очень интересует. Их занимает также вопрос о культурной корреляции, т.е. вопрос о том, чем именно их образ жизни отличается от образа жизни других людей. Вопрос о «финском своеобразии» первоначально осмысливался в искусстве, литературе и процессе политического самоутверждения. Сегодня он поднимается и в сфере международного бизнеса.

Образ финского бизнесмена формируется исходя из общего образа «суоми-кува» (типичный финн), создаваемого самими финнами и принимаемого за реальность иностранцами, плохо знающими Финляндию. «Суоми-кува» в этой мифологии — белокурый, простодушный (в прямом и переносном смысле), медлительный, честный, надежный человек, которого легко обмануть. Финны живут в условиях демократии, закрепленной современной конституцией, крайне независимы, верные друзья, хорошие солдаты и опасные враги. Они лютеране, много работают (если им хорошо платить) и всегда возвращают свои долги⁶.

⁴ Линна В.В. Здесь, под северной звездой. М., 1966.

⁵ Терентьев Д. Указ. соч.

⁶ Klinge M. The Finnish Tradition: Essays on Structures and Identities in the North Europe. Helsinki, 1993.

Образ финского менеджера сложно полностью отделить от этого мифа (имеющего долю истины). Иностранцы ожидают, что финские бизнесмены будут вести себя как «суоми-кува», однако миф необходимо подкорректировать, чтобы он отражал более правдоподобное положение вещей. Финские бизнесмены не хотят учить иностранные языки, но принуждают себя к этому. Они предпочитают молчать, но время от времени высказываются и всегда говорят то, что думают. Финские менеджеры осваивают новейшую технологию, строят лучшие на сегодняшний день фабрики и офисы и тщательно готовят служащих. Полученную прибыль они незамедлительно вкладывают в прекрасные офисы, учебные и спортивные центры, делая при этом все, что может повысить производительность труда.

Среди сильных сторон финнов следует выделить, в первую очередь, их готовность учиться и идти на компромиссы. Рост русской диаспоры в Финляндии вызвал у простых финнов интерес к русскому языку. В мае 2011 г. в центре Хельсинки открылся магазин русской книги «Руслания». На расходы, связанные с переездом, владельцы пошли из-за местного подхода к выбору книг. В магазин здесь приходят как в музей: на несколько часов, чтобы спокойно посмотреть книги за кофе, расспросить обо всем продавцов. Высок спрос и на детскую литературу. В стране много смешанных русско-финских пар, в которых осознают необходимость знания ребенком своих корней. В 2005 г. писательница из России Зинаида Линден получила престижную литературную премию Рунеберга за роман «В ожидании землетрясения», став первым в истории премии лауреатом иностранного происхождения. Сегодня все ее произведения переведены на финский язык, а сама она считается классиком у читающей финской публики⁷.

Молодость национального бизнеса позволяет финским бизнесменам легко вступать в торговые клубы. Ярким примером является успешный опыт Финляндии в рамках Европейской ассоциации свободной торговли (EEFTA), который воплотился в жизнь благодаря плодотворному сотрудничеству Финляндии с Европейским советом (ЕС). Среди других сильных сторон финнов можно отметить их уважение к правам слабых, в связи с чем практически отсутствует практика запугивания или несправедливого давления на подчиненных. Подобный климат неформальной корпоративности способствует обмену идеями и взаимному уважению в финских компаниях. Большинство финских менеджеров, принимая решения, не обращаются постоянно за справками в штаб-квартиру своей компании. Стоит обратить внимание, что в финской деловой жизни сложилось устойчивое отвращение к насаждаемому из-за

⁷ Терентьев Д. Финляндия по-русски // «Русский мир.ru». 2012. № 2.

границы бюрократизму, здесь господствует идеал меритократии, и, конечно же, высокий уровень подготовки финских менеджеров дает им преимущество перед многими зарубежными конкурентами.

Интересно обратить внимание на бережное отношение к своей стране, экологии и природе со стороны финнов. Один случай, произошедший при строительстве объекта недвижимости, наиболее ярко продемонстрирует это. В момент когда, строители уже приступили к рытью котлована, на территории предполагаемого строительства была замечена пара белок-летяг, численность которых мала и постоянно уменьшается — в результате поступило распоряжение от финской администрации о переносе строительства на другую территорию. Впоследствии в данной зоне была установлена палатка, в которой в течение месяца жили научные исследователи, наблюдавшие за поведением особей. Стоит отдать должное финской администрации, которая компенсировала затраты по переносу строительства и по прочим сопряженным расходам.

Исторические и географические условия породили также и слабости финнов в их занятиях бизнесом и торговлей⁸. До недавнего времени финское общество было по своему укладу деревенским, сельскохозяйственным, и в сфере торговли финны — относительные новички. Очевидные слабости финнов проявляются в области коммуникации: финны говорят мало, часто запаздывают с ответами при деловой переписке и избегают раскрывать свои карты перед другими людьми из-за своей робости и опасения, что им не хватает сноровки. Важно подчеркнуть, что Европа может обойтись без финской промышленности, обратное же невозможно. Финская промышленность не может позволить себе отказаться от любых жизнеспособных зарубежных рынков и испытывает настоятельную потребность в заключении торговых соглашений с европейцами, американцами, арабами, японцами и с другими восточными народами. А это, в свою очередь, означает ведение переговоров, что создает для финнов традиционные трудности. В Финляндии молчание не расценивается как неумение общаться, а является общей частью социального взаимодействия.

Особый подход к предназначению языка приводит к изоляции финнов и японцев в международном общении. В обеих странах можно услышать одно и то же: «Иностранцы говорят так быстро, мы говорим медленнее, чем они; мы не способны к языкам, наше произношение ужасно, это происходит от того, что наш собственный язык очень труден; иностранцы более опытные, чем мы, они умнее нас и часто

⁸ Singleton F. A Short History of Finland. New York, 1989.

обманывают нас, они говорят не то, что думают, мы не можем доверять им, мы самая честная нация».

На переговорах, состоявшихся 12 марта 2012 г. в городе Лаппеенранта, повесткой дня которых была «Перепланировка и внесение изменений в предварительных чертеж общественного центра в г. Коли», архитектор Инрек Линтуннен (*Inrek Lintunnen*), представлявший компанию «*SET engineering*», неоднократно просил говорящих остановиться и говорить медленнее, хотя что он в совершенстве владеет русским языком и не нуждается в переводчике.

Несмотря на то, что лед в отношениях с финнами тает медленно, иностранные менеджеры обнаруживают, что неформальный деловой климат дает им некоторую свободу действий. Финны не обременяют себя слишком большим количеством руководств, систем или иерархических ступеней, рано заканчивают работу, но рано и начинают. Финские служащие честны, надежны, пунктуальны и в целом лояльны, а их стойкость, большой запас жизненных сил хорошо известны.

Если цели зарубежной компании совпадают с приоритетами финской администрации, то можно смело ожидать поддержку с ее стороны, причем как финансовую, так и административную. Именно так и произошло с компанией, в которой мне довелось работать с сентября 2011 г. Компания «*Zander Port OY*», специализирующаяся на строительстве коттеджей и объектов общественного назначения, зарегистрирована в Финляндии, но учредителями являются русские предприниматели. Ввиду того, что компания планировала строительство центра общественного назначения, который должен был бы стать объектом привлечения туристов в небольшой город Коли, администрация города при государственной поддержке выделила безвозмездный грант на строительство данного центра. Помимо этого, оказывалась и оказывается значительная поддержка по административным, бюрократическим и прочим вопросам, вплоть до предоставления гарантий перед банком для упрощения получения кредита на строительство. Это наглядно демонстрирует направленность финнов на развитие и совершенствование своей страны, не только центральной и уже развитой ее части, как это происходит во многих других государствах, но и на менее развитых районах⁹.

Для того, чтобы найти эффективный подход к финнам, необходимо, в первую очередь, совершенно четко заложить в сознании, что финн — «важная персона». Медлительность, молчаливость и явная робость поведения, часто приписываемая ему

⁹ *Oksa J., Turunen J.* Local Community Net: Evaluation Study of the Learning Upper Karelia Project. Karelian Institute working papers. 2000. № 5.

шведами, немцами, французами и другими людьми, не что иное, как обманчивая маскировочная оболочка, под которой скрывается очень современная личность. Чем больше человек имеет дел с финнами, тем лучше начинает понимать, что, в сущности, они стремятся во всем к совершенству. Превосходство финнов над остальными нациями достигается незаметно, но эффективно. Так, например, скромные финские партнеры, расхваливающие качества собеседника, на деле оказываются высококвалифицированными технократами с очень солидными активами.

Удивительным примером для меня явился тот факт, что мэр финского города Лиекса, являющийся председателем сообщества малых городов Европы, господин Эско Лехто (*Esko Lehto*), прибыл на вечернюю деловую встречу в ресторане вместе с женой на велосипедах. У них существуют высочайшие стандарты опрятности, честности, стойкости, мастерства, надежности, гигиены, безопасности и образования¹⁰. В Финляндии можно пить воду из-под крана, врачи точно знают как вылечить пациента, автобусы, поезда и самолеты отправляются и прибывают строго по расписанию.

Финны ждут солидности и от других людей. Стоит упомянуть о достижениях своей культуры, но делать это всегда в умеренном тоне. Незаметное лидерство удивительно срабатывает в отношениях с финнами. При этом никогда нельзя хвастаться. После высказывания своего мнения не стоит ждать немедленной реакции, поскольку финские собеседники обдумывают сказанное. Они думают и говорят не одновременно. Стоит относиться к молчанию как к доброму знаку. При работе с финнами стоит стараться ставить четкие цели, ставить задачи и взывать к внутренним ресурсам личности для того, чтобы эта задача решалась ими собственными усилиями и чтобы они несли полную ответственность за свои действия. Финны любят продемонстрировать свое упорство в решении задач: они блестяще выступают в таких индивидуальных соревнованиях, как бег на длинные дистанции, лыжные гонки и авторалли.

Финны надеются на то, что их ответственность и полномочия будут четко определены. Они не хотят иметь одно без другого. Самодисциплина считается само собой разумеющимся делом. Финны не любят, когда их пристально контролируют. Необходимо внимательно слушать финнов, так как, когда им в конечном счете есть что сказать, это часто заслуживает внимания. Стоит следить за неуловимым языком жестов, когда они не пользуются обычным языком.

На деловых переговорах, на которых у меня была возможность присутствовать, в состав российской делегации входили Владимир Ушков и Владимир Сапрыкин, а с

¹⁰ Von Hofer H. Nordic Criminal Statistic. Stockholm, 2002.

финской стороны участие во встрече приняли Тарьей Мартикаинен (Tarja Martikainen), Анна Харконен (*Anna Härkönen*) и Пяиви Манту (*Päivi Mänty*). Переговоры проходили в городе Йюэнсуу 14 марта 2012 г. с финской компанией «*Karelia Expert*», занимающейся туристической деятельностью в Скандинавии. Время, отведенное на переговоры, сильно затянулось, а время рабочего дня сотрудников компании давно истекло. Однако Тарья не акцентировала внимания на этом вопросе вербально, а лишь развернулась в сторону выхода, таким образом намекая, что продолжить беседу лучше в другой день.

В разговоре с финнами можно шутить по любому поводу, можно рассуждать о культурных ценностях других, но при этом не слишком хвалить шведов. Финские газеты относятся к самым лучшим и объективным газетам в мире, потому что финны, вероятно, лучше остальных информированы в большинстве вопросов. При беседе с финнами желательно проявить живой интерес к финской культуре и особо подчеркнуть высочайшее качество финских товаров и самой страны.

Благодарю господина Ушкова, господина Сапрыкина, господина Лехто, господина Карьялайнена, господина Линтуненна, госпожу Мартикаинен, госпожу Харконен и госпожу Манту за содержательные беседы по проблемам ведения переговоров в бизнесе и их ценное мнение по данным

Список литературы:

1. *Линна В.В.* Здесь, под северной звездой. М., 1966.
2. *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. М., 2001.
3. *Мейнандер Х.* История Финляндии. М., 2008.
4. *Терентьев Д.* Финляндия по-русски // Русский мир.ru». 2012. № 2.
5. *Klinge M.* The Finnish Tradition: Essays on Structures and Identities in the North Europe. Helsinki, 1993.
6. *Oksa J., Turunen J.* Local Community Net: evaluation Study of the Learning Upper Karelia Project // Karelian Institute working papers. 2000. №5.
7. *Singleton F.* A Short History of Finland. New York, 1989.
8. *Von Hofer H.* Nordic Criminal Statistic. Stockholm, 2002.