

Kati Laine-Sveiby

OMBYTTA ROLLER?

"Av tradition är det dom
som ska ha hjälp av oss!
Nu har man bytt rollerna
och det är ovant."

(Informationschef i ett finländskt dotterbolag i Sverige)



Finland-Sverige

bilden
och
verkligheten

Regeringskansliets offsetcentral Stockholm 1989

Sommaren 1988 visste de svenska tidningarna att berätta att Finland hade blivit den största utländska arbetsgivaren i Sverige. Samtidigt kunde man läsa att de finländska storbolagens dotterbolag förökar sig så snabbt att deras omsättning håller på att överskrida moderbolagens direkta export. Strax innan, på vårvintern 1988, hade de nordiska industriförbunden publicerat sin gemensamma rapport som förespådde Finland den mest gynnsamma ekonomiska utvecklingen av de nordiska länderna.

De finländska företagsförvärven i Sverige är i sin nuvarande omfattning ett tämligen nytt fenomen. Knappast någonsin förr har så många människor, *alla bosatta i sitt eget land*, haft anledning att ha så flitiga yrkesmässiga kontakter med sina nordiska grannar som idag. Vad är det

för uppfattningar man har om varandra? Vad är det man tycker och tänker på de finländska företagen och deras svenska dotterbolag?

Följande avsnitt är ett utdrag ur ett av kapitlen i min kommande avhandling om just dessa "nya" typer av kontakter. Detta avsnitt bygger på femtio intervjuer med finländska och svenska företagsledare. Det är min förhoppning att det kan fungera som underlag för en diskussion om vad de finländska företagens kraftigt ökade aktivitet i Sverige kommer att betyda för den framtida Finlands-bilden i Sverige. Men kontakten är inte ensidig. Eftersom allt fler finländare som annars inte skulle haft anledning/tillfälle att träffa sina svenska grannar nu samarbetar med dem, måste man också fråga sig hur dessa kontakter på sikt påverkar Sverige-bilden i Finland.

De överraskande finländarna

- För mig var det en ny upplevelse att träffa finnarna i affärslivet. Den finska arbetspersonligheten var för mig en helt ny upplevelse. Jag hade inte väntat mig att det skulle vara något speciellt med dem. Tidigare hade ju finnarna inte utmärkt sig på något sätt. Jag hade inte väntat mig att de nu heller skulle skilja sig från svenskarna åt något håll.

Så här beskrev en svensk VD för ett av de svenska dotterbolagen sin reaktion efter att företaget varit i finländskt ägo ett drygt halvår. Hans beskrivning överensstämmer med den bild som tonar fram i frågeundersökningarna (redovisade i ett tidigare kapitel i min nämnda

avhandling). Han hade inte speciellt funderat över hur de finländska ägarna skulle kunna vara, utan hade snarare utgått ifrån att de inte skulle skilja sig från de svenskar som han tidigare samarbetat med.

VDn för ett annat dotterbolag, i en annan bransch uttrycker sig nästan på samma sätt:

- Vi är mera olika än jag trodde. Redan vid första kontakten blev jag förvånad över hur olika vi var. Hela ledningsstilen är annorlunda.

Om det nu är så att man tycker sig upptäcka skillnader mellan det man hade väntat sig och det sätt som finländarna i verkligheten betedde sig på, vill man också på något sätt förklara de här skillnaderna och göra dem begripliga. En förklaring, som svenskarna i de finländska dotterbolagen tillgrepp, var att finländarna inte hunnit riktigt lika långt i utvecklingen som man gjort i Sverige. Med andra ord: finländarna var inte lika *moderna*.

- Det finns mycket som är lika mellan Finland och Sverige. Lagstiftningen t ex är likartad. Och finnarna tar över alla dumheter från oss med några års fördröjning. Man kan alltså säga att finnarna är som svenskar - men med några års fördröjning.

Så utvecklar en försäljningsdirektör sin syn på finländarna.

Om man som svensk har denna idé har man också skäl att utveckla olika taktiker för att handskas med situationen. För om det nu verkligen

är så att svenskarna hunnit "längre" än de nya ägarna, då måste detta ju upplevas som mycket besvärande för finländarna. Flera svenskar återkom till hur viktigt det var att inte agera nedlåtande mot de nya finländska ägarna. En äldre fd VD för ett av dotterbolagen sade så här:

- Det är ett litet speciellt förhållande. Vi har en mycket längre erfarenhet av internationell verksamhet. Det är naturligtvis obehagligt för finnarna. Det kan vara känsligt i vissa lägen. Det råd jag ger svenskar-na är: försök inte agera besserwisser.

Några av de intervjuade påpekade också att förhållandet mellan Finland och Sverige alltför jämnt präglades av "gammal historielastning":

- Sen är det ju så att av tradition är det *dom* som ska ha hjälp av oss! Nu har man bytt rollerna och det är ovant.

Speciellt de äldre informanterna hade efterkrigstiden levande i minnet. De kontakter de då hade med finländarna innebar hjälp till finländska bekanta och vänner:

- När jag tänker på Finland så tänker jag på hur det var när jag var ung och det var krig. Åbo var ju Göteborgs vänort. Vi kände en flicka från Åbo. Och det var ju brist på allt. Så när hon tog studenten så bad hon oss skicka vit sammet till studentmössan; det gick inte att få tag på sån i Finland. Så vi skickade henne vit sammet från Sverige.

Från invandrare till direktörer

I den finländska debatten uttrycks då och då oro för att svenskarnas bild av finländarna i en alltför stor utsträckning skall formas av de finländska invandrarna i Sverige. Det finns en risk att den svenska uppfattningen blir ensidig, menar man i Finland.

Onekligen torde de många finländska invandrarna i Sverige påverka svenskarnas syn på finländare i allmänhet. De flesta svenskar har någon gång träffat en finländsk invandrare i någon situation.

Denna erfarenhet kom till uttryck i intervjuerna med svenska företagsledare. Inga av de intervjuade svenskarna hade närmare bekanta bland de finländska invandrarna, men många hade någon gång kommit i kontakt med sådana.

- Vi har ju haft en stor koloni finländare på vissa ställen. Man har ju den här uppfattningen om finnar med bastu, kniv och suppa. Men man ska våga stå för sina åsikter och umgås på ett naturligt sätt utan förutfattade meningar. Och framför allt, utan nedlåtande attityd mot finnarna.

Så här uttryckte sig en personaldirektör på ett dotterbolag i Stockholmstrakten.

En svensk ekonomichef sade så här om sina tidigare kontakter med finländare. Det var innan det finländska företaget tog över hans egen arbetsplats:

- I Trollhättan hade vi mycket finska arbetare. De hade alltid de sämsta jobben.

Många av de intervjuade har också haft finländsk underställd personal på företagen. En fabrikschef berättade om sina erfarenheter om de finländska arbetarna:

- Den bästa arbetarstammen tycker jag är de gamla svenska arbetare som är uppväxta här på orten. Men den näst bästa är finnarna, som kom hit för massor av år sedan utan att ens kunna språket. De är kanske litet ordkarga: "jo" och "nej". Men vi har haft tur med våra finnar. På en del håll har det varit bråk och fylleri, men våra finnar kom hit med familjer och det är en skillnad mot då det kommer en massa ungarlar.

Och på tal om finländarnas egenskaper:

- Finnarna *vill* arbeta. De lär sig snabbt. De är lugna, en del säger loja. Men facket idag består mest av enbart finnar.

Finländska skogsarbetare är en annan yrkeskategori som de svenska intervjuade hade stiftat bekantskap med innan de kom i kontakt med det finländska företaget på sin egen arbetsplats:

- Jag har träffat några skogsarbetare. De är ena djävlar att arbeta!

Men situationen hade nu förändrats radikalt för alla de intervjuade svenskarna. De finländare de nu i sitt arbete kom i kontakt med var inte alls invandrare. De var alla (med ett par undantag) bosatta i Finland, de var varken fabriksarbetare eller skogsarbetare. En av svenskarna sammanfattade:

- Jag har *visst* träffat finnar förut. Men de var arbetare. Nu är de direktörer. Och det är ju en skillnad förstås.

Tyst och stel - den seriöse finländaren

- Tystnad. Det är en våldsam tystnad ibland. Det kan väl inte vara att man tänker långsammare i Finland? Vi hade en finne som satt med på alla möten. Vi höll på att prata och förklara och när vi sedan hade diskuterat ett par timmar, tog han pipan ur munnen och sade: "I'll do it my way." Han lyckades reta gallfeber på flera beskedliga personer.

Så här beskrev en svensk VD det han uppfattade som det dominerande draget hos finländarna. Trots att svenskarna beskriver sig själva som tysta så tycks de i finländarna ha träffat sin överman. De uppfattar ibland finländarnas tysthet som direkt besvärande och har flera olika förklaringar till varför det är så tyst på den finländska sidan. Även

andra än den ovan citerade VDn hade funderat över om det möjligen kunde bero på att finländarna egentligen inte var så speciellt snabbtänkta. Så här beskrev en annan svensk VD en typisk finländare:

- Han är lugn, litet sävlig kanske. Man får ett intryck av att det egentligen inte händer något. Han vill gärna diskutera, men har svårt att fatta beslut.

Men vid närmare eftertanke gjorde samme man följande reservation:

- Eller åtminstone har han svårt att *meddela* att han har fattat beslut.

Vissa av de intervjuade tog till en klimatteori i sina försök att tolka den finländska tystnaden. En VD på västkusten sade så här:

- Min teori är att ju mer norrut man kommer, desto mera slutna blir människorna. Finland är *mycket* mera norrut.

Inte enbart det som finländarna *sade* eller inte sade var föremål för kommentarer. Svenskarna iakttog även det yttre beteendet och tyckte sig kunna konstatera att den finländska företagsledningen inte betedde sig på samma sätt som svenskarna. Finländarna var stela, ansåg de.

- Finnarna är mycket seriösa. De är litet stela. Jämfört med vår företagsledning är det en skillnad som mellan natt och dag.

- Finnarna är tillknäppta. Även i bastun sitter de andligen i en mörkblå kostym.

Och en kvinnlig säljare sade så här:

- Finnarna har en annan typ av utstrålning. Det märks vid kundbesöken. De är inte öppna. Men då säger jag till kunderna att de måste träffas i Finland och bli mera bekanta. Annars är de (finnarna) så stela och reserverade.

Det faktum att finländarna inte talar eller beter sig på ett sätt som svenskarna anser vara " normalt " kan vara mycket frustrerande för svenskarna. Speciellt svårt kan det bli för den VD för ett dotterbolag som förväntas kunna etablera en förtroendefull relation till den finländska koncernledningen:

- Jag kan inte vara ärlig och rak med finnarna som med engelsmännen. Det är inget jag riktigt förstår. Det är mera magen som säger ifrån. Det är en känsla man får. Jag har svårt att förstå varför jag ju, å ena sidan trivs så förbaskat bra med finnarna men å andra sidan ändå känner sån distans!

Den slutsats som VDn på det här dotterbolaget drog är densamma som några andra av hans svenska kollegor dragit i en liknande situation: det verkar som om finländarna inte litar på svenskarna!

- Det verkar som om finnarna tyckte att vi svenskar bara försöker lura dem. Det finns en stor misstänksamhet mot svenskarna.

Han såg inget motsägelsefullt i att han själv nyss påpekat att han inte kunde vara ärlig och rak gentemot finländarna. Det han först och främst ville ge uttryck åt var den villrådighet han kände. Inga gamla tecken tycks gälla längre, och de nya har han inte lärt sig tyda.

Den bild av finländare som tonar fram ur intervjuerna är bilden av en mycket seriös person, som det inte är lätt att locka till småprat. Det är svårt att veta hur man bäst närmar sig honom:

- Man hör ju alltid om finnarna att de super. Men när de inte ens gör det! Det är ju omöjligt att få dom ut och ta en öl efter jobbet!

Och en VD på ett rätt nyligen förvärvat dotterbolag konstaterade:

- Finnarna är seriösa, gränsande till det tråkiga. Jag har jobbat mycket utomlands, men finnarna är annorlunda. I Sverige, för att stå ut med att jobba med hela det här systemet med höga skatter och så vidare, måste man ha trevligt. Det är viktigt att kunna skratta och ha roligt!

Den svenska uppfattningen kan sammanfattas så här paradoxalt:

a) Det sämsta med finländarna är att de är så seriösa.

Detta gör att svenskarna upplever att finländarna är svåra att komma in på livet:

- Det är svårt att få kontakt med finnarna. De är trevliga i umgänget, men man vet aldrig om det är ärligt eller inte. Man vet aldrig var man har en finne. Det är en känsla man får.

Så konstaterade en personaldirektör på ett av dotterbolagen.

I samma anda, fast med en positiv slutkläm, uttryckte sig en säljare:

- Det krävs tålamod om man ska ha med finnar att göra och lära känna dom. Men har man fått en finne till vän så har man fått en vän för hela livet.

b) Det bästa med finländarna är att de är så seriösa.

I en annan typ av situationer kunde samma uppfattning presenteras som positiv. Svenskarna uppfattade att finländarna just på grund av sin seriösa inställning till arbetet också var pålitliga i sitt engagemang. Många gånger kunde den känslan vara välbehövlig, t ex om dotterbolaget visat dålig lönsamhet och det finländska ägandet kunde förmodas innebära stora omvälvningar.

- Finnarna är Europas japaner. De har byggt upp en industri under tuffa villkor. De är duktiga på varv och tunga industrier. Mycket produktionsinriktade.

Så sade en svensk VD.

En personaldirektör på ett annat företag sammanfattade sina synpunkter på följande sätt:

- Finnarna är relativt tystlåtna. De lyssnar. De är raka och ärliga, beslutsamma och målinriktade. De är lätta att umgås med i affärlivet. Man får klara besked som man kan lita på.

Och en fabrikschef på ett företag som brottades med stora ekonomiska svårigheter sade:

- Alla finländare som jag mött har ungefär samma stil. De är lugna, tänkande människor. De är professionella i jämförelse med oss. De ser möjligheter där många svenskar bara ser svårigheter. Det är positivt att de köpte upp företaget. Det ger oss en möjlighet att titta längre fram i tiden. De ger oss tid - och stöd under tiden.

Mjuk och mallig - svensken sedd med finländska ögon

Under de två senaste åren har jag regelbundet besökt Finland och hållit föredrag och seminarier för företag och organisationer. Åhörarskaran

har utan undantag bestått av antingen människor i ledande positioner och med internationella kontakter eller sekreterare, vilka också de i sitt arbete ofta träffar människor från andra länder. Dessa seminarier har jag inlett med att be deltagarna ge sin syn på svenskarna. Jag har sagt: "Svenskarna är ..." och bett deltagarna fullborda meningen med sina uppfattningar fritt ur hjärtat.

De tio egenskaper som nämndes oftast är följande:

Svenskarna är

mjuka	blåögda
malliga	artiga
rika	ytliga
egenkära	polerade
internationella	opålitliga

Mitt material är inte tillräckligt stort för att det skulle vara någon mening med att precisera hur ofta var och en av dessa egenskaper nämnts. Viktigt att konstatera är dock att dessa omdömen återfinns på så gott som alla av mina förteckningar.

Någon kan kanske finna det motsägelsefullt att svenskarna betecknas som både mjuka och malliga, liksom det kan verka konfunderande att listan består av både mycket positiva och mycket negativt laddade omdömen. Men den här listan, i all sin ofullkomlighet, är intressant då

den sätts i relation till de uppfattningar som de intervjuade gav uttryck åt under interjuerna.

En mycket vanlig uppfattning bland de finländska intervjuade var att svenskarna hade en negativ eller nedlåtande attityd till det finländska företags förvärv av det svenska dotterbolaget. Det hade alltså inte att göra med företaget som sådant utan med det faktum att det handlade om ett *finländskt* företag.

- Svenskarna har nog svårt att smälta att det var finnarna som köpte xx. Svenskarna hade nog till och med föredragit norrmän, trodde en intervjuad kvinna. Detta motiverade hon med att i Sverige "anses finnarna inte riktigt rumsrena".

En marknadsdirektör, som varit med om flera företagsförvärv, berättade att det hänt att svenskarna "varit skrämde" vid första mötet. "Vad håller på att hända? Där kommer de direkt ur skogarna och köper upp oss!"

Och en finländsk tjänsteman som arbetade på ett dotterbolag i Sverige, tyckte inte att det var helt okomplicerat att vara finländare i den svenska organisationen:

- Hos en del högre svenska tjänstemän finns det drag av cynism när de talar om Finland. I Sverige känner man sig litet grand naggad i kanten på så vis. Amerikanerna kan va OK - men lilla Finland! Det är inte lätt att ändra den inställningen.

Några finländare var också oroliga över att de finländska invandrarna i Sverige skulle ha präglat svenskarnas inställning, vilket inte ansågs vara till finländarnas fördel:

- Det verkar som om de (svenskarna) behandlade oss som om de trodde att vi kommer direkt ur skogen. I deras erfarenhet är ju finnarna liktydiga med invandrare. De verkar inte kunna förstå, att det finns även andra slags finnar - att man inte kan dra högutbildade människor från företagen och de finska invandrarna i Sverige över en kam. Alla finnar befinner sig inte på samma nivå.

Denna oro över invandrarnas eventuella påverkan på svenskarnas attityder blandas med farhågor för att svenskarna skulle dela den finländska autostereotypin om finländarnas "skogsfinska" mentalitet. Man oroar sig alltså över att även andra nationaliteter skulle ha samma uppfattning som man själv.

En av de äldre och mest erfarna direktörerna på ett av de finländska huvudkontoren gjorde följande konstaterande:

- Finnarna ser dumma ut och verkar enfaldiga. Då tror de andra (utlänningarna) att vi är lättlurade. Litet bittert tillade han kort: - Finnarna får väl överraska.

Denna förmodade svenska inställning gentemot finländarna har sannolikt inverkat på finländarnas attityder gentemot svenskarna. I

finländarnas föreställningar framstår svenskarna gärna som något mera sofistikerade och världsvana än de egna landsmännen:

- Sverige var ute redan på 1200-talet och erövrade världen. De har alla tider rört sig utomlands. Det måste på något sätt ha satt sin prägel på allihopa. Svenskarna ger ett mera internationellt och sofistikerat intryck (än finländarna). De är mera världsvana - och naturligtvis rysligt måna om att visa att de är det!

Citatet är hämtat från en intervju med en divisionschef som haft fleråriga kontakter med svenskarna.

I Finland finns det också företagsledare som jämför svenskarna med företagsledare i både öst och väst. Då kan svenskarna uppfattas ha vissa drag som anses gemensamma för både östliga och vissa västliga länder:

- Svenskarna är angenäma att ha att göra med. De är vänliga och korrekta på samma sätt som på ett engelskt, amerikanskt eller ett sovjetiskt företag.

Och en annan VD som arbetat under ett par år med svenskarna säger så här:

- Svenskarna är öppna, sakliga och lätta att tala med. De är duktiga på networking och bättre på att diskutera.

Svenskarnas diskussionsförmåga, sedd ur ett finländskt perspektiv, var ett tema som flera kommenterade. Jag återkommer därför senare i texten till detta.

En finländsk controller gav en mera nyanserad eller komplex uppfattning om svenskarna. Litet undrande konstaterade hon, att hon upptäckt att det måste finnas minst två sorters svenskar. Den ena sorten är en "positiv, duktig och glad person som är mycket lättkonverserad". Men det fanns även en annan sort:

- Det är den väldigt negativa som inte ser något positivt i någonting. Jag vet inte hur man skulle gå tillväga för att prata med sådana!

Det som av finländarna uppfattades som en mera "sofistikerad yta" hos svenskarna tycktes också kunna få negativa konsekvenser för finländarnas beteende. En direktör på ett av företagen berättade om sina reaktioner under Sverige-vistelserna så här:

- När jag kommer till Sverige börjar jag alltid stamma först. Men sen ser jag att det svenskarna säger inte är så mycket klokare än det vi säger själva. Det första intrycket om svenskarna grumlas rätt snabbt.

- Visserligen är svensken välklädd och har lätt för att uttrycka sig. Så yttrar han sig med självsäkerhet om vad som helst. Men han har dålig hemuppföstran och dåligt bordsskick och kan inte sitt eget språk.

Det finns även de finländare som ser den lättsamma svenska ytan som just en *yta* och inget mer. Litet tillspetsat kan man säga att just därför att svenskarna på ytan verkar så lätta att få kontakt med, upplevs de som svåra att få kontakt med! På den finländska sidan kunde svenskarnas verbala förmåga till och med väcka viss misstänksamhet:

- Svensken är smidig, polerad men kanske samtidigt litet opersonlig. Han kan uttrycka sig hjärtligt, men förmedlar inte känslan av att mena det han säger - att det är allvarligt menat.

Men även de som inte tar allt som svenskarna säger på fullt allvar, kan uttrycka sin uppskattning över vad de uppfattar som ett ledigare sätt att uttrycka sig:

- Den verbala förmågan är större i Sverige. En svensk har lättare att uttala sig. Det mesta kanske är luft - men elegantare!

Vissa finländare misstänkte till och med att det svenskarna sade ganska mycket saknade substans. De tyckte att svenskarna ville - och ofta lyckades med - att ge intryck av att ha en större kompetens än vad de egentligen besatt:

- Svenskarna är lätta att prata med. Men det är mycket ytligt det hela. De är internationellt orienterade - men *vill* vara det mera än förmågan egentligen räcker till!

Klart var att svenskarnas sätt att uttrycka sig ansågs skilja sig från det finländska sättet. Somliga tolkade detta som en svensk form av önsketänkande. Svenskarna uppfattades som verbala personer som inte hade svårt för att uttrycka sig - utom i ett fall. Det kunde för finländarna nämligen verka som om svenskarna hade svårt att vara realistiska i sina omdömen:

- Svenskarna har en tendens att lova runt och sedan hålla bara det de kan. Ett svenskt "ja" betyder inte lika mycket som ett finskt "ja".

Den svenska formen av verbal kommunikation kunde finländarna uppleva som en störande diskussionsiver. En finländsk direktör i stabsfunktion berättade:

- Svenskarna är utåtriktade och sociala. Men ibland går den sociala sidan över till dalteri. Till exempel om man har lönsamhetsproblem så måste de först omskrivas och sedan diskuteras i all oändlighet.

En annan direktör sade så här:

- En typisk svensk? Det är en person som kommer till sina slutsatser genom omvägar och resonering. Slutresultat ligger ändå nära det som finländaren kommit fram till på andra vägar. I Finland jobbar man mera på intuition.

Om det alltså upplevs som positivt att svenskarna verkar ha lätt för sig att prata (en uppfattning som är i kontrast till synen på svenskarna i

vissa andra länder) så manifesterar sig samma egenskap som oändliga diskussioner - sett ur ett finländskt perspektiv. Dessa diskussioner ansågs vara något man absolut bör ta hänsyn till när man har med svenskar att göra, men inte nödvändigtvis som något som man som finländare bör rätta sig efter. Tvärtom, så bör man inte dra sig för att sätta gränser när diskussionerna hotar att bli alltför långgrandiga:

- Visst måste man ha mera diskussioner i Sverige, men man kan inte diskutera i all oändlighet. Där bör man inte bli alltför svensk!

Även om svenskarna tycktes ha ett verbalt övertag, upplevdes de ändå som mjuka och påverkbara. Möjligen var det så, att just därför att det diskuterades så mycket i Sverige, kunde finländarna få uppfattningen att de verkligen kunde påverka händelsernas riktning. Om inte annat så gav diskussionstillfällena (ett för finländarnas del visserligen påtvingat) forum för påverkan.

En finländsk revisor, med lång erfarenhet av att arbeta på de utländska dotterbolagen, sammanfattade sina intryck av svenskarna:

- Den traditionella finska uppfattningen om svenskarna är att de är malliga (ylpeitä) och envisa. Själv tycker jag inte det. De vet inte mycket om Finland, men man kan påverka dem. (Ruotsalaisiin voi vaikuttaa.)

En finländsk divisionschef, som tidigare bott två år i Sverige, hade sitt recept på hur man bäst går tillväga för att påverka svenskarna. Han såg svenskarna som lätta att komma i kontakt med, belevade, kultiverade,

hänsynsfulla och trevliga. Men samtidigt upplevde han dem som både mjukare och försiktigare än finländarna. Därför ska man "akta sig för att vara rakt på sak". Eftersom svenskarna, enligt hans mening, var försiktigare än finländarna, måste man komma ihåg att "avancera långsammare än i Finland". Han rekommenderade "silkesvantar" för bruk i Sverige, men konstaterade att "i Sverige känns till och med den finländska silkesvanten litet grov".

Det var inte heller en ovanlig uppfattning bland de intervjuade finländarna att den svenska diskussionsglada ytan ledde till att svenskarna uppfattades som något ostrukturerade. Det ansågs svårt att få kläm på hur svenskarna skötte sina företag, därför att det var svårt att veta vem som ansvarade för vad. För en finländsk controller var svenskarna fortfarande en gåta efter ett halvt års samarbete:

- Hur är det möjligt att de ostrukturerade svenskarna kan vara framgångsrika ute i världen? Det är svenskarna som säljer bastuaggregat, fast det var finländarna som uppfann dem!

- Men den svenska ytan kan tolkas även på ett annat sätt. En teknisk direktör på ett av företagen tyckte att det svenska sättet att komma fram till saken genom "omvägar" hade en allvarlig baksida: det ledde till intrigerande - inte enbart företagen emellan - utan även mellan arbetskamraterna.

- Jag har nästan blivit sjuk ibland över så mycket intrigspel. Kontorsflickorna intrigerar mot varandra, facket intrigerar inom sig,

ledningsgruppen försöker sätta krokben sinsemellan. Arbetsmoralen är bättre i Finland.

Sammanfattningsvis:

Det som i ett sammanhang uppfattas som en kompetens (i det här fallet en verbal och social framtoning) kunde i andra sammanhang upplevas som något direkt negativt. Använder man språket mera som verktyg i kontaktskapande, kan det också användas för vad som av finländarna upplevdes som ett destruktivt syfte. Kontaktskapande och intrigerande sågs som två sidor av samma egenskap. I Finland var man van att presentera sina budskap i andra former.

För en intervjuad teknisk direktör hade denna insikt haft konkreta konsekvenser för det dagliga arbetet:

- Alltid när vi haft problem med något, så har vi satt dit en finne, och då börjar det genast löpa.