

zza Bałtyku

W tych firmach przełożony to raczej mentor niż osoba mocno zaznaczająca swoją pozycję

Dorota Czerwińska

d.czerwinska@pb.pl ☎ 22-333-98-52

Mimo że różnią się między sobą, firmy zza Bałtyku mają kilka cech wspólnych, które określa się jako „skandynawski styl zarządzania”.

– Pierwsze, co rzuca się w oczy, to brak wyraźnej hierarchii. Są różne szczeble zatrudnienia, ale styl zarządzania jest bardzo nakierowany na współpracę na wszystkich poziomach. Przełożony to raczej mentor i koordynator niż osoba, która mocno zaznacza swoją pozycję. Stara się wydobyć z pracowników to, co w nich najlepsze, a nie nimi rządzić – mówi Romeo Grzębowski, prezes firmy doradczej Extended DISC Polska o fińskich korzeniach.

Skandynawska demokracja

W skandynawskich firmach nie ma przywódców z rozdętym ego. Szef rządzi demokratycznie i – jak twierdzi Michał Szostkowski, country HR manager Tieto Poland (firma szwedzko-fińska) – wyraża szacunek dla ludzi niezależnie od stanowiska. Nie chce podejmować decyzji jednoosobowo, uważa, że większość ma rację. A pracownicy bez względu na miejsce w strukturze firmy muszą rozumieć, że biznes to gra zespołowa.

– Szwedzi uwielbiają rozmowy i szukają konsensusu, co czasem bywa trudne. Dlatego proces decyzyjny może być nieco wydłużony – mówi Michał Szostkowski.

Beata Osiecka, prezes Kinnarps Polska (szwedzka firma meblowa), dodaje, że takie postępowanie daje szefom pewność, iż działania są słuszne, bo uwzględniają racje wszystkich.

– Ale gdy zapadnie decyzja, następuje błyskawiczna realizacja – dodaje prezes Kinnarps.

Szwedzcy szefowie darzą współpracowników dużym zaufaniem i dają im dużo swobody.

– Dlatego praca dla nich przypomina prowadzenie własnej działalności. Za decyzje odpowiada pomysłodawca. Są jednak granice, których nie można przekroczyć – nie można nadużyć ich zaufania. Wtedy współpraca kończy się błyskawicznie – przestrzega Beata Osiecka.



► **JEDNAK RÓŻNI:** Z moich doświadczeń i naszych badań wynika, że „fiński styl zarządzania” w niektórych aspektach jest bardzo różny od np. szwedzkiego – mówi Romeo Grzębowski, prezes firmy doradczej Extended DISC Polska. [FOT. ARC]

Nie można jednak wrzucać do jednego worka wszystkich Skandynawów. Romeo Grzębowski twierdzi, że Finowie są mniej otwarci i nie mają potrzeby zbyt częstych kontaktów. Potrzebują też dłuższego czasu na zbudowanie głębszych relacji.

– Nie należy również okazywać im braku zaufania, np. poprzez proponowanie bardzo długich i skomplikowanych umów lub pisemnej autoryzacji mniejszych uzgodnień – mówi Romeo Grzębowski.

Jest praca, jest urlop

W firmach ze Skandynawii równowaga między życiem prywatnym i zawodowym to rzeczywistość. Skandynawowie skrupulatnie wykorzystują urlopy i wszystkie gwarantowane przez przepisy przerwy w pracy. Bardzo dbają o relacje międzyludzkie i pozytywną atmosferę w pracy. A szefowie nie epatują pozycją, wystrojem biura, lepszym modelem telefonu czy samochodem.

– W naszej firmie nie ma gabinetów dyrektorskich, wydumanych tytułów, wyraźnie zaznaczonych granic między kadrą kierowniczą a specjalistami. Bycie na ty pokazuje, że mimo różnicy wieku, stażu czy funkcji wszyscy jesteśmy współpracownikami, partnerami, koleżankami i kolegami. Takie skracanie dystansu to także różnica między kulturą szwedzką a polską – tłumaczy Michał Szostkowski.

Z uczciwością, zaufaniem i całościowym spojrzeniem na biznes wiąże się też jakość i szacunek dla środowiska, czyli tak modna dziś ekologia.

– W Skandynawii bez ekologii nie mam mowy o odpowiedzialności w biznesie, można więc śmiało powiedzieć, że w przypadku Kinnarps nie ma to nic wspólnego z trendami marketingowymi – to po prostu sposób prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju – tłumaczy Beata Osiecka.

Szacunek do środowisk przejawia się także w firmach na co dzień. Michał Szostkowski mówi, że Skandynawowie zwracają uwagę na to, czy budynek, w którym znajdzie się firma, jest energooszczędny, a najlepiej gdyby miał odnawialne źródła energii. Dbają też, by samochody służbowe były napędzane tzw. silnikami niskoemisyjnymi. Przekonują do oszczędzania papieru poprzez korzystanie z dokumentów w wersji elektronicznej.

Styl międzynarodowy

Inną skandynawską cechą w prowadzeniu biznesu jest, zdaniem Beaty Osieckiej, długofalowe planowanie i zaufanie do otoczenia.

– Szwedzkie firmy są dużej mierze rodzinne. Budują biznes długofalowo, bez nadmiernego emocjonowania się okresowymi wzrostami i spadkami. Wynik bieżący jest ważny, ale równie ważne są tendencje i wynik spodziewany w przyszłości – tłumaczy prezes Kinnarps.

Ale Romeo Grzębowski przestrzega przed zbyt dużym generalizowaniem „skandynawskiego stylu zarządzania”.

– Z moich doświadczeń i naszych badań wynika, że „fiński styl zarządzania” w niektórych aspektach jest bardzo różny od np. szwedzkiego. Ale wielu menedżerów wysokiego szczebla wywodzących się z krajów skandynawskich, lecz od lat pracujących w międzynarodowym środowisku, prezentuje często bardzo „międzynarodowy styl zarządzania” – komentuje Romeo Grzębowski.

OKIEM EKSPERTA

Polskie i szwedzkie cechy

SYLWIA CHORAŻY

dyrektor ds. komunikacji i marketingu Skanska Commercial Development Europe

Pozytywne skojarzenia, które budzą szwedzcy pracodawcy, są prawdziwe w przypadku Skanskiej. Osiągamy je dzięki tworzeniu okazji do bycia razem (wspólne śniadania czy wyjazdy integracyjne). Pracownicy świętują razem ważne dni i wydarzenia w ich życiu. Zazwyczaj odbywa się to w czasie tzw. fikapaus – spotkania organizowanego raz

w tygodniu. W kontaktach z przełożonymi każdy może wyrazić swoje zdanie, by czuć, że jego opinia się liczy. Dyskutujemy w grupach roboczych. A przy przekazywaniu informacji zwrotnej nie tylko szef wypowiada się o pracy podwładnego, ale i pracownik ma prawo wyrazić opinię dotyczącą działań przełożonego. Priorytetem jest ochrona środowiska naturalnego. Na co dzień w biurze segregujemy odpady na kilkanaście kategorii i dbamy, aby nie marnować prądu, wody, papieru.