

Sylwia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE SKANDYNAWSKIE – W KIERUNKU ZADAŃ I SAMOSPEŁNIENIA

Streszczenie: Celem opracowania jest kulturowa analiza skandynawskiego modelu zarządzania z perspektywy teorii, badań i praktyki gospodarczej. Problem ten stał się bardzo istotny we współczesnym świecie biznesu, ponieważ kultura, jako zasób strategiczny, może decydować o przewadze konkurencyjnej. Zagadnienia kulturowe mają obecnie duże znaczenie dla rozumienia skomplikowanego procesu zarządzania międzynarodowego.

Rozważane w artykule zagadnienia i sformułowane wnioski powstały w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz dostępne w literaturze przedmiotu wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie międzykulturowe, skandynawski styl zarządzania, kultura skandynawska.

1. Wstęp

W wyniku poszukiwania nieprzeniknionych prawideł zarządzania międzynarodowego pojawia się coraz więcej wątpliwości co do ich istnienia. Źródłem tych wątpliwości są utrzymujące się odrębności kulturowe, które tworzą spektrum różnych narodowych modeli zarządzania, mimo zapowiadanej jeszcze kilka lat temu perspektywy jednej kultury, unifikacji rynków i homogenizacji potrzeb, zdominowanych amerykańskimi wzorcami kulturowymi [patrz np. Hofstede 2000, s. 90-92, 132-133, 211-213; Sułkowski 2002a, s. 150-151, Sułkowski 2002]. Odrębności kulturowe są jednak faktem i faktem są odmienne narodowe modele zarządzania.

Biorąc pod uwagę spektakularne odmienności wymiarów wartości narodowych, można mówić o amerykańskim, europejskim i azjatyckim modelu zarządzania. Podział ten jest jednak zbyt dużym uogólnieniem dla celów tego opracowania. W literaturze przedmiotu można spotkać mniej lub bardziej rozbudowaną klasyfikację narodowych modeli zarządzania, a ich różnorodność, niekompletność i chaotyczność prowadzi do wniosku, że są one wytworem subiektywnych potrzeb badaczy. Pomijając jednak kwestię klasyfikacji i systematyzacji tychże modeli, należy zauważyć, że w większości przypadków szczególne miejsce zajmuje skandynawski model zarządzania (np. [Hampden-Turner, Trompenaars 1993; Mole 2000; Bjerke 2004; Przytuła

2007]). Niektórzy są skłonni twierdzić nawet, że model ten jest wzorcem do naśladowania dla japońskich i amerykańskich menedżerów [Zemke 1988, s. 44-47].

Celem opracowania jest zaprezentowanie istoty skandynawskiego modelu zarządzania z perspektywy teorii i praktyki gospodarczej. Wybór takiego celu nie był przypadkowy, żyjemy bowiem w czasach, kiedy heterogeniczność¹, w tym odmienność kulturowa, może decydować o przewadze konkurencyjnej. Zagadnienia kulturowe odgrywają obecnie istotną rolę w rozumieniu skomplikowanego procesu zarządzania międzynarodowego. Nie bez znaczenia jest więc poznanie kulturowych uwarunkowań zarządzania, zwłaszcza krajów, które lokowane są na przeciwległych biegunach skali podstawowych wymiarów wartości różnicujących kultury (antynomiczny poziom dystansu władzy, tolerancji niepewności, indywidualizmu i męskości). A takie właśnie są – w porównaniu z polskimi organizacjami – organizacje skandynawskie.

Ze względu na ograniczenia edytorskie należy poczynić w tym miejscu pewne wyjaśnienia metodyczne:

- Kultura przedsiębiorstw jest zdeterminowana kulturą narodową, co oznacza, że narodowe wartości kulturowe mają wpływ na proces zarządzania i określone zachowania strategiczne organizacji w różnych krajach [Stańczyk 2008, s. 140].
- Kultura organizacyjna ma duże znaczenie w procesie zarządzania, o czym świadczą następujące fakty:
 - kultura organizacyjna może wzmacniać lub osłabiać konkurencyjność przedsiębiorstw [Sułkowski 2002a, s. 137],
 - kultura organizacyjna jest postrzegana jako istotny zasób strategiczny [Stańczyk, Stańczyk-Hugiet 2006, s. 287-295],
 - kultura organizacyjna jest jednym z elementów determinujących wybory strategiczne przedsiębiorstw [Obłój 2007, s. 40-43],

Należy też dookreślić termin „skandynawskiego” zarządzania. Ogólnie do grupy krajów nordyckich zaliczana jest Dania, Norwegia, Szwecja, Islandia i Finlandia. Kultura czy zarządzanie skandynawskie powinno się kojarzyć, i tak jest w istocie, z państwami leżącymi na Półwyspie Skandynawskim, a więc Szwecją, Norwegią i częściowo Finlandią. Taki jest geograficzny punkt widzenia, lecz z punktu widzenia zarządzania międzykulturowego do grupy „skandynawskiej” zalicza się Szwecję i Norwegię, oraz Danię jako dostatecznie homogeniczną właśnie pod względem kulturowym. Co ciekawe, w wielu przypadkach Finlandia nie jest włączana do kultury skandynawskiej – głównie ze względu na odmienność językową [Ronen, Shenkar 1985, s. 435-454; Grenness 2003, s. 10; Bjerke 2004, s. 220].

Część pierwsza opracowania służy sprecyzowaniu celu oraz wyjaśnieniu niuansów terminologicznych. Kolejne części to zaprezentowanie modelu kultury skandy-

¹ Jest to nawiązanie do trzech uwarunkowań decydujących o strategicznym charakterze zasobów: 1) charakter agregatu; 2) heterogeniczność; 3) rola tworzywa naturalnych procesów w organizacji i w otoczeniu [Obłój 1987, s. 4].

nawskiej, co ma duże znaczenie w nakreśleniu obrazu skandynawskich zachowań biznesowych oraz modelu zarządzania skandynawskiego.

Rozważane w artykule zagadnienia i sformułowane wnioski powstały w oparciu o studia literatury przedmiotu, a w szczególności na podstawie dostępnych wyników badań empirycznych.

2. Skandynawska kultura przedsiębiorstwa

Jak wspomniałam, w zarządzaniu skandynawskim i polskim wyraźnie odróżnia się uwarunkowania kulturowe. Zagadnienie to można wytłumaczyć za pomocą dwóch najbardziej obszernych, a zarazem najpopularniejszych, modeli badawczych G. Hofstede oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera.

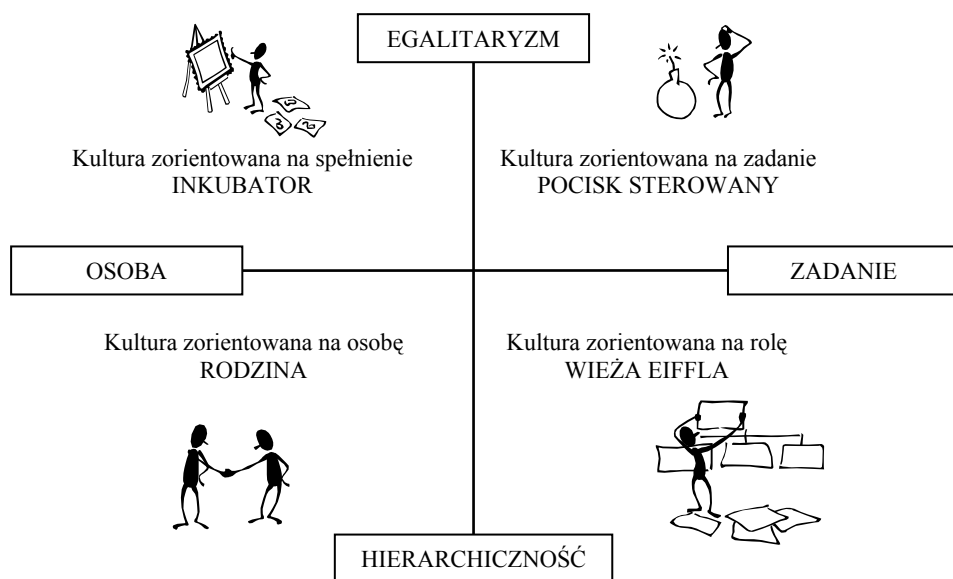
W badaniach o zasięgu międzynarodowym można dostrzec pewną prawidłowość: opierają się głównie na trzech wymiarach wartości, które pierwotnie były wykorzystywane przez G. Hofstede do badania odmienności kulturowych. Tę trójwymiarową przestrzeń tworzą: dystans władzy, indywidualizm oraz poziom tolerancji niepewności [Hofstede 2000, s. 51, 248]. Wymiary te nabierają znaczenia podstawowego w analizowaniu problemów wielokulturowości, są istotnymi, niezależnymi wartościami różnicującymi kultury narodowe. Są również na tyle uniwersalne, że dobrze opisują kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego (za: [Krupski, Stańczyk 2009, s. 407-415]).

Duży dystans władzy, a więc hierarchiczność, jest cechą dominującą kultur europejskich o rodowodzie łańcińskim: we Francji i w Hiszpanii, w krajach Ameryki Łacińskiej oraz w krajach azjatyckich i afrykańskich. Równość – mały dystans władzy – jest typowa dla Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i krajów będących w przeszłości pod jej wpływem [Hofstede 2000, s. 64-65]. Indywidualizm to cecha charakterystyczna społeczeństwa amerykańskiego i innych krajów anglojęzycznych oraz niektórych europejskich (Holandia, Włochy, Belgia, Dania). Z kolei kolektywizm, jako wymiar antagonistyczny w stosunku do indywidualizmu, stanowi dominującą wartość w Japonii czy w Chinach [Hofstede 2000, s. 100]. Według badań G. Hofstede wysoka tolerancja niepewności jest charakterystyczna dla kultur azjatyckich (oprócz Japonii i Korei Południowej), krajów afrykańskich oraz anglosaskich i nordyckich. Niska tolerancja niepewności jest typowa dla Ameryki Łacińskiej, łańcińskiej Europy i krajów śródziemnomorskich [Hofstede 2000, s. 181].

Poziom wspomnianych wymiarów wartości jest zdecydowanie odmienny w organizacjach polskich i skandynawskich – niski dystans władzy, tolerancja niepewności i wysoki poziom indywidualizmu to typowe wartości kulturowe, które zdominowały zarządzanie skandynawskie². Pod tym względem zarządzanie skandynawskie nie różniłoby się jednak od amerykańskiego, które wyróżnia podobna kombinacja wymiarów kulturowych zdiagnozowanych w badaniach G. Hofstede. Skłania to do

² Szczegółowa analiza poziomu wartości kulturowych w: [Stańczyk 2008, s. 141].

poszukiwania bardziej szczegółowych kryteriów, które wskazałyby na wyróżniającą się kulturę skandynawską. W tym przypadku można posłużyć się typologią kultur zaproponowaną przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera – czołowych badaczy i doradców w zakresie międzynarodowego zarządzania. Wymienieni autorzy wyróżnili aż siedem wymiarów, które stanowią kryteria wyróżniania i opisu kultur narodowych. Są to: uniwersalizm – partykularyzm, indywidualizm – kolektywizm, emocjonalność – powściągliwość, kultury wycinkowe – kultury całościowe, status osiągnięty – status przypisany, synchroniczność – sekwencyjność, wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność. Następnie F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, wykorzystując kombinację dwóch wymiarów (egalitaryzm – hierarchia, orientacja na osobę – orientacja na zadania), wskazali cztery typy kultur organizacji, które nazwali odpowiednio „rodziną”, „wieżą Eiffla”, „pociskiem sterowanym” oraz „inkubatorem” (rys. 1).



Rys. 1. Typy kultury organizacji w kontekście międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 190].

Przedstawiony na rysunku podział może być przejawem popadania w stereotypy i zbytniego upraszczania rzeczywistości, ale jest on użyteczny do badania zasadniczych różnic między typami kultur w aspekcie tego, jak pracownicy się uczą, zmieniają, rozwiązują konflikty, jak są nagradzani i motywowani itp. W praktyce jednak mamy zwykle do czynienia z mieszanymi kulturami, z jedną dominującą [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 190].

Organizację typu rodzina można określić jako nastawioną na jednostkę/osobę, gdzie przeważają bliskie stosunki bezpośrednie, ale przywiązuje się dużą wagę do

hierarchii. Kierownik jest w tym przypadku określany „troskliwym ojcem” lub „starszym bratem”, który ma doświadczenie i władzę, a w związku z tym wie najlepiej, co jest dobre dla członków „rodziny” i jak należy działać. Taka organizacja opiera się na tolerancji i pobożaniu w stosunku do młodych oraz szacunku i respekcie w odniesieniu do starszych. Wiele przedsiębiorstw o kulturze rodziny znajduje się w krajach późno uprzemysłowionych: w Grecji, we Włoszech, w Japonii, Singapurze, Korei Południowej, Hiszpanii. W ramach badania kultur rodzinnych przeprowadzono ciekawy eksperyment, polegający na wyobrażeniu sobie przez menedżerów własnej firmy jako trójkąta. Do wyboru było 5 trójkątów – od najbardziej spłaszczonego do wydłużonego – które odzwierciedlały stopień napięcia modelu rodzinnego. W krajach, w których przywódca traktowany jest jak ojciec, wybierano najbardziej wydłużone trójkąty (Turcja, Wenezuela, Chiny, Indie). W krajach skandynawskich menedżerowie wybierali trójkąt najbardziej spłaszczony [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 192-194].

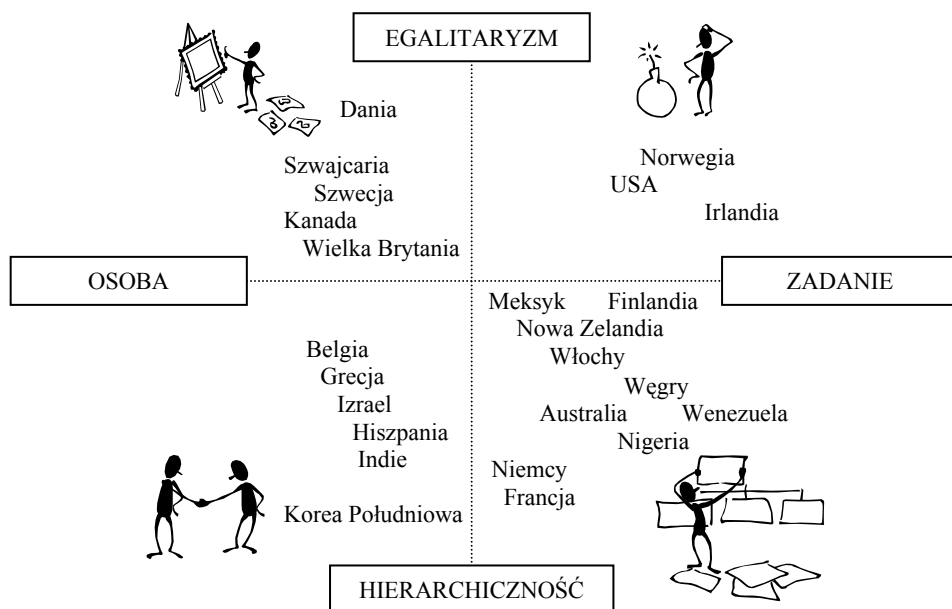
Organizacja typu wieża Eiffla to struktura odpersonalizowana, silnie hierarchiczna, symetryczna, szeroka u podstawy i wąska na szczycie. Dzięki takiemu układowi jest stabilna, sztywna i mocna. Struktura hierarchiczna jest w tym przypadku ważniejsza niż samo jej funkcjonowanie. Rola szefa polega na instruowaniu pracowników, a pracownicy wypełniają polecenia przełożonego. Szef w wieży Eiffla to w zasadzie nie osoba/człowiek, lecz funkcja/rola. Narodami przywiązanymi do stawiania „roli” przed „osobą” są głównie Amerykanie i mieszkańcy północno-zachodniej Europy [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 198-201].

Pocisk sterowany to organizacja egalitarna, odpersonalizowana i zorientowana na zadanie. To jakby wieża Eiffla „w locie”, czyli nakierowana na cele. O ile cel jest tutaj jasno określony, o tyle droga jego osiągnięcia niekoniecznie – pracują nad tym zespoły, zatem wkład każdego z osobna jest trudny do określenia. Każdy jest wybitnym specjalistą w swojej dziedzinie. W takiej kulturze zakłada się równość pracowników [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 204-206].

W kulturze typu inkubator najważniejsze jest spełnienie się jednostek. Motorem działania są kreatywność i nastawienie na rozwój. Celem jest tworzenie, innowacje. To typ kultury, którą charakteryzują: spontaniczność, wolność od rutyny i egalitaryzm. Kultury typu inkubator powinny służyć samoekspresji i samospełnieniu. Charakterystyczne w takiej kulturze jest emocjonalne zaangażowanie, bezpośrednie stosunki i bliskość w pracy. Status jest tutaj osiągany, a nie przypisywany. Inkubatorami kulturowymi są zwykle małe firmy innowacyjne. Mogą to być także lekarze, praktykujący zespołowo, kancelarie prawnicze, niektórzy konsultanci, wynajęci rzeczoznawcy i każda grupa fachowców pracujących na ogół samodzielnie, ale potrafiąca wspólnie korzystać ze środków i porównywać doświadczenia [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 207-209].

Przedstawiony dwuwymiarowy model kulturowy F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera jest przedmiotem badań prowadzonych przez Ośrodek Międzykulturo-

wych Studiów Biznesowych – United Notions. Baza danych obejmuje już reprezentatywne przykłady dla 42 państw, a wyniki prezentuje rys. 2 [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 210, 212].



Rys. 2. Narodowe kultury organizacji w świetle badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 212].

Najwięcej firm typu pocisk sterowany znajduje się w przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii, a najwięcej firm rodzinnych we Francji i w Hiszpanii. Szwecja przoduje w zakresie przedsiębiorstw – inkubatorów, a Niemcy pod względem wież Eiffla [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 210-212]. Jak można zauważyć, oprócz Norwegii, w której kultury przedsiębiorstwa przypominają pociski sterowane, zarówno w Danii, jak i Szwecji dominują inkubatory skoncentrowane na osobie i równości.

Przedstawiona charakterystyka skandynawskiej kultury organizacyjnej nie jest oczywiście kompletna. Można ją dalej prowadzić w oparciu o inne użyteczne modele z obszaru zarządzania międzynarodowego, np. model R.R. Gestelanda [1996]. Jednak dotychczasowa analiza wystarczająco przedstawia istotę problemu.

3. Inkubatory i pociski sterowane – geneza i implikacje w zarządzaniu skandynawskim

Podczas gdy cały świat (a szczególnie Stany Zjednoczone) skupiał uwagę na prymacie Ameryki Północnej na polu zarządzania oraz analizował „japoński cud” zarządzania, niezauważenie kraje skandynawskie systematycznie tworzyły własną rewolucję. Skutki tej rewolucji, czyli nowy styl zarządzania, którym mogą się pochwalić, udowodniły, że możliwe jest odniesienie sukcesu produkcyjnego bez udziału taniej siły roboczej krajów rozwijających się (czyli przenoszenia produkcji do np. Chin czy Turcji). Tworząc swoistą mieszankę z już funkcjonujących prawd nauki o zarządzaniu, firmom, takim jak Volvo, Scania, Hasselblad czy IKEA, udało się zadziwić resztę świata. Banki, linie lotnicze, szpitale i inne firmy skandynawskie świadczą usługi na poziomie, którego zazdroszczą amerykańscy menedżerowie. Skandynawskie zarządzanie jest obecnie często brane za wzorzec w świecie szybko zmieniających się idei zarządzania.

Jak mówi Bo Hedberg, prezes sztokholmskiej Szwedzkiej Federacji Banków Detalicznych, skandynawski biznes nie jest obciążony konfrontacyjnym stylem zarządzania i komunikacji, który charakteryzuje relacje między amerykańskimi menedżerami i pracownikami. B. Hedberg w połowie lat 70. miał okazję przyjrzeć się uwarunkowaniom za oceanem: „Byłem zdziwiony, że pojęcia takie, jak zarządzanie partycypacyjne czy demokracja przemysłowa były tam tak negatywnie odbierane, podczas gdy w tym samym czasie w Szwecji nadzieje na korzyści wynikające ze współpracy z robotnikami były bardzo silne”. Do dziś w firmach, takich jak Volvo, widać, jak związki zawodowe i kierownictwo zbliżają się do siebie pod względem wartości i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa [Zemke 1988, s. 44-47].

Współpraca charakteryzująca skandynawski styl zarządzania wyrosła z okresu powojennego, kiedy to tradycje silnego indywidualizmu zostały złagodzone przez bliskie relacje rodzinne i sąsiedzkie, które zdominowały wówczas życie społeczne regionu. To właśnie pokolenie wyrosłe z tych wartości objęło ster w skandynawskim biznesie.

Dziś na skandynawskie metody zarządzania składa się poszanowanie godności, wynagradzanie osobistych wysiłków czy też szerokie zabezpieczenie socjalne pracowników. Wydaje się, że dzięki takiej orientacji, skandynawskie firmy – zwłaszcza w szybko rozwijającym się sektorze usług – uzyskały przewagę nad swoimi międzynarodowymi konkurentami – od burzliwego Atlantyku po brzegi Pacyfiku.

Pomimo wyjątkowego północnego (nordyckiego) charakteru, skandynawskie zarządzanie nie ustrzegło się zewnętrznych wpływów, również amerykańskich. Na przykład Skandynawii nie ominął rozwój nowoczesnych technologii, który spowodował falę przedsiębiorczości. Wbrew pustelniczemu północnemu temperamentowi, Skandynawowie, podobnie jak Amerykanie, zaczęli podnosić ludzi biznesu do roli autorytetów, często traktując ich jak gwiazdy. I wreszcie, podobnie jak w Ameryce, pokolenie powojennego wyżu demograficznego odniosło sukces w biznesie.

Skandynawia ma wspólne cechy również z Japonią, nawet mimo radykalnych różnic kulturowych. Populacja w obu krajach jest względnie niska, a ludność mało mobilna. Innymi słowy ich siłę roboczą postrzega się jako skończony zasób. W dodatku obie gospodarki mają do dyspozycji ograniczoną ilość surowców. Japończycy – ze względu na odizolowane i niewielkie gęsto zaludnione wyspy – muszą importować wiele podstawowych surowców i materiałów; podobnie Skandynawowie, również otoczeni wodą i dodatkowo zmagający się z ciężkimi warunkami pogodowymi. Do zapewnienia konkurencyjności produkcji w takich warunkach konieczne jest szczególne wyczulenie Skandynawów na limity, w których ich przedsiębiorstwa muszą się mieścić, zwłaszcza mocno ograniczoną ilość ziemi i mały zasób i dostępność siły roboczej. Z tych samych powodów Japończycy cenią wydajność i efektywność kosztową, a pracowników traktują nie jak robotników tymczasowych, lecz jak wieloletnich członków organizacji.

W przeciwieństwie do tradycyjnego amerykańskiego modelu zarządzania, który zakłada, że każdy pracownik to niekompetentny, niegodny zaufania, leniwy bumelant, który musi być bezustannie obserwowany i kontrolowany, Skandynawowie wychodzą z założenia, że przeciętny pracownik jest zarówno chętny, jak i zdolny wykonać dobrze powierzoną mu pracę. Dodatkowy atut w tym przypadku stanowi wyraźne podzielanie takich wartości przez większość mieszkańców krajów skandynawskich. Biorąc za przykład Szwedów, dr William Starbuck, profesor kreatywnego zarządzania na Uniwersytecie w Nowym Jorku, zwraca uwagę właśnie na ich podobieństwa w myśleniu, zachowaniu i ścisłych relacjach, jakimi są połączeni: „Szwecja jest bardzo homogenicznym kulturowo krajem. Szwedzi są podobni jeden do drugiego, znają się nawzajem, są duże szanse na pokrewieństwo między nimi. W rezultacie dzielą pewne wspólne wartości, również te dotyczące pracy” [Zemke 1988, s. 44-47].

Idee przewodnie kultury skandynawskiej, która determinuje zarządzanie skandynawskie, można sprowadzić do następujących wartości:

- egalitaryzm i demokracja,
- porządek i uczciwość,
- prywatność,
- niewyróżnianie się,
- rozwaga i powolność,
- racjonalizm i praktyczność,
- proces, ciągłość i zmiana,
- unikanie agresji i konfrontacji,
- kapitalizm interesariuszy.

Egalitaryzm w Skandynawii jest silnie ugruntowany – istnieje tutaj równość między płciami, zawodami i między pokoleniami – między wszystkimi [Philips-Martinsson 1992, s. 19, za: Bjerke 2004, s. 221]. Zamiłowanie do równości przekłada się na niski dystans władzy w środowisku zawodowym. Oznacza to między innymi: szeroki zakres komunikacji pionowej, wspólne decydowanie, demokratyczny

styl podejmowania decyzji, partycypację w zarządzaniu czy duży stopień przekazywania uprawnień. System współpracy jest tutaj jednak kolegalny, ale nie kolektywistyczny. Oznacza to, że nie zawsze wszyscy są zgodni i wyrażają to otwarcie. Menedżerowie muszą poświęcać dużo czasu na słuchanie argumentów, perswazję i mediację. Jednocześnie, ze względu na „płaskość” organizacji i dużo nieformalnych interakcji, jest tu możliwa duża elastyczność, nie ma sztywności i biurokracji [Górniak 2010].

Skandynawowie chętnie stosują się do reguł – zasad i przepisów, wysoko cenią sobie szczerość, bezpośredniość i otwartość w rozmowach biznesowych. W jednym z opracowań opisują siebie jako: „dobrze zorganizowanych”, „uporządkowanych”, „solidnych”, „uczciwych”, „etycznych”, „lojalnych” i „dobrze wychowanych”, chociaż inni mogą ich postrzegać jako „szlampowatych”, „sztywnych” i „biurokratycznych” [Philips-Martinsson 1992, s. 19, 60, 62-63, 75, za: Bjerke 2004, s. 224]. Systematyczny stosunek do życia organizacyjnego w Skandynawii, obowiązujące struktury i procedury, mają minimalizować wątpliwości i potrzebę improwizacji. Wyraża się to m.in. w punktualności i terminowości [Górniak 2010].

Skandynawowie cenią sobie prywatność, wobec czego istnieje wyraźna granica między życiem zawodowym a prywatnym i nie akceptuje się ingerowania firmy w życie prywatne pracowników. W tym przypadku należy pamiętać, że wytworzone przez lata poczucie wspólnoty obejmuje życie społeczne, a nie osobiste i zawodowe. W tym ostatnim Szwedzi są raczej skrytymi, konkurującymi ze sobą indywidualistami – np. pracownicy umysłowi marzą o pracy we własnych gabinetach [Bjerke 2004, s. 225-226].

W Skandynawii jest szeroko rozpowszechniona norma społeczna, zgodnie z którą nie powinno się uważać siebie za kogoś lepszego od innych. Z normą tą wiąże się także skandynawski umiar – każdy bierze i zużywa tyle, ile potrzebuje, nie więcej [Bjerke 2004, s. 226-228].

Decyzje w organizacjach skandynawskich wymagają rozważań i aktywnego konsensusu. Szwedzi nie uważają (tak jak Amerykanie), że każda decyzja, jeżeli jest szybka, będzie lepsza niż brak decyzji. Proces podejmowania decyzji jest tu powolny i wymaga kompromisów. Jest to rekompensowane sprawniejszym wdrażaniem decyzji w życie [Górniak 2010].

Życie Skandynawów, w tym życie zawodowe, przepełnia racjonalizm i praktyczność. Widoczne jest to w pracach badawczych prowadzonych w Skandynawii. W wielu wypadkach analizy stylów zarządzania w krajach skandynawskich mają bezpośredni wpływ na praktykę – naukowcom udaje się wprowadzić swoje teorie w życie. Istnieje tu również ścisła współpraca pomiędzy uniwersytetami, szkołami biznesu, instytutami zarządzania a przedsiębiorstwami. Kultura skandynawska jest kulturą niskokontekstową, zatem rozwijanie systemów zarządzania na gruncie logiki i ekonomii jest tutaj typowe [Bjerke 2004, s. 230-231].

W krajach, gdzie bodźce ekonomiczne są dość słabe, należy poszukiwać innych motywatorów. W Skandynawii jest to możliwość udziału w procesie uczenia się

i postępu. Członkowie kierownictwa oczekują inicjatywy pracowników, a pracownicy – jedynie sugestii co do postępowania. Dominuje tu założenie, że człowiek wykonujący jakąś pracę wie o niej więcej niż inni i chce ją wykonywać jak najlepiej. Pracownicy nie wymagają od swoich szefów gotowych odpowiedzi w przypadku problemów, ale oczekują, że będą mieć coś do powiedzenia. Organizacje są postrzegane jako środowisko polityczne, w którym może dochodzić do rozgrywek o władzę czy do konfliktów, ale również jako organizmy nastawione na kreatywność i innowacje. Mimo fascynacji zmianami i eksperymentowaniem Skandynawowie nie lubią bezpośredniej konfrontacji, są powściągliwi, cierpliwi i panują nad emocjami. Nie lubią agresji, ale akceptują fakt, że konflikty są czymś naturalnym i starają się je konstruktywnie wykorzystać. Unikają konfrontacji, jednak nie unikają negocjacji i wysoko oceniają swoje umiejętności negocjacyjne [Bjerke 2004, s. 232-241].

Wśród typowych cech zarządzania skandynawskiego podkreślane jest zatem specyficzne podejście do kooperacji [Poulsen 1988] oraz poczucie wzajemnej zależności od siebie, co przekłada się na umiejętność akceptowania wspólnych rozwiązań [Olsen 1986, s. 3-15]. Inne typowe atrybuty zarządzania skandynawskiego to: dążenie do konsensusu, unikanie konfliktów, nacisk na harmonię, wzajemne zrozumienie i partycypacja [Grenness 2003, s. 13-14].

4. Podsumowanie

Jakie korzyści daje poznanie modelu zarządzania skandynawskiego? Przede wszystkim należy sobie uświadomić, że dobrze zarządzana organizacja, niezależnie od rozmiarów czy misji, potrafi zatrudnić, zatrzymać, wynagrodzić i zarządzać zasobem ludzkim, zakładając jednocześnie, że pracownicy chcą i mogą pracować dobrze. Skandynawowie wierzą, że kluczem do sukcesu jest ustawiczne kształcenie pracowników oraz koncentrowanie się na interesie klienta w działaniach mających z nim bezpośrednią styczność. Z powodzeniem implementują zatem idee współczesnych koncepcji zarządzania. Czy ten model zarządzania można wykorzystać w innych krajach? Wiemy już, że cudownej recepty na sukces nie ma, zatem możemy brać przykład, podpatrywać, dopasowywując rozwiązania do kultury danego kraju.

Na zakończenie kilka faktów potwierdzających fenomen zarządzania skandynawskiego. W 2008 r. brytyjski instytut badawczy Centre For European Reform przedstawił raport oceniający sytuację gospodarczą w krajach Unii Europejskiej pod kątem realizacji Strategii Lizbońskiej. W ekspertyzie uwzględniono wiele obszarów rozwoju społeczno-ekonomicznego: społeczeństwo informatyczne, badania naukowe, telekomunikacja i infrastruktura, transport, usługi (w tym finansowe), przepisy dotyczące zakładania nowych firm, obciążenia administracyjno-prawne, pomoc publiczna, polityka konkurencji, walka z bezrobociem, edukacja zawodowa, modernizacja opieki społecznej, powstrzymywanie zmian klimatycznych, ochrona środowiska. Zgodnie z raportem, najbardziej rozwiniętym krajem UE jest Dania, a drugie miejsce zajmuje Szwecja. Obydwa kraje otrzymały najwyższe noty pod kątem więk-

szości kryteriów uwzględnionych w analizie. Zdaniem autorów raportu kraje skandynawskie w największym stopniu zrealizowały założenia Strategii Lizbońskiej i mają najnowocześniejsze gospodarki z krajów UE. Czołową pozycję krajów skandynawskich na świecie potwierdza również najobszerniejszy raport na temat rozwoju technologicznego, co roku przygotowywany przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF). Jednym z głównych wskaźników, obrazujących stopień postępu technologicznego danego państwa, jest Networked Readiness Index, który ocenia sytuację pod tym względem w 122 państwach świata. Obejmuje on wiele czynników ekonomicznych i politycznych. Za najbardziej rozwinięty technologicznie kraj świata w 2007 r. eksperci WEF uznali Danię, która wyprzedziła Szwecję, Singapur i Finlandię. Kraje skandynawskie znalazły się też na czołowych miejscach rankingu tzw. odpowiedzialnej konkurencyjności, który w 2008 r. został przedstawiony przez londyńską organizację pozarządową Account Ability. Pierwsze miejsce w rankingu zajęła Szwecja, za nią znalazły się Dania, Finlandia i Islandia, a szóste miejsce przypadło Norwegii [Szumlewicz 2008]. Zarządzanie skandynawskie jest rzeczywiście godne uwagi i naśladowania.

Literatura

- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Handelshøjskolens Forlag 1996.
- Górnjak L., *Kreowanie wizerunku menedżera i firmy*, <http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4778&biuletyn=42> [12.02.2010].
- Grenness T., *Scandinavian Managers on Scandinavian Management*, „International Journal of Value-Based Management” 2003, 16.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., Doubleday 1993.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Krupski R., Stańczyk S., *Mariaże organizacyjne – konsekwencje kulturowe*, [w:] A. Potocki (red.), *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Mole J., *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1987.
- Olsen J.P., *Foran en ny offentling revolusjon (For a new official revolution)*, „Nytt norsk tidsskrift” 1986, 3.
- Philips-Martinsson J., *Svenskarna som andra ser dem (Szwedzi, jak ich widzą inni)*, wyd. popr., Studentlitteratur, Lund, Sweden 1992.
- Poulsen T.T., *Den Skandinaviska modellen. Framgångsrika pionärföretag (The Scandinavian Model. Successful Pioneer Companies)*, Werner Söderström OY, Borgå, Finland 1988.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.

- Ronen S., Shenkar O., *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, „Academy of Management Review” 1985, no. 10, 3.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, WUE, Wrocław 2008.
- Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E., *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości*, [w:] *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Warszawa 2006.
- Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002a.
- Szumlewicz P., *Kraje skandynawskie najbardziej rozwinięte*, <http://www.polskieradio.pl/wiadomosci/artykuly/default.aspx?id=41250> [12.02.2010].
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zemke R., *Scandinavian management – a look at our future?*, „Management Review”, July 1988.

SCANDINAVIAN MANAGEMENT – THEORY IN THE FACE OF RESEARCH

Summary: This article indicates cultural conditions of Scandinavian management from the perspective of theory, research and business practice. This problem is very important in the contemporary business world, where organizational culture could be the main factor of success. Cultural issues are important nowadays to understand a complicated process of international management.

The problems and conclusions presented in this paper are based on literature studies and literature studies results of empirical research.