

Жить и работать по-норвежски

Е. ВРОНСКАЯ, пресс-секретарь ОАО «Ростелеком», Новосибирск

Автор делится своими впечатлениями от посещения Норвегии, рассказывает о норвежской модели управления и размышляет, что из увиденного можно применить в России.

Ключевые слова: Норвегия, система управления, сотрудник

8 октября 2012 г. группа российских менеджеров вернулась из Норвегии со стажировки по Президентской программе обучения управленческих кадров. В ее составе было 14 специалистов из разных регионов России, которые представляли разные отрасли – ТЭК, энергетику, телекоммуникации, транспорт, туризм, образование и масс-медиа. Работая на норвежских предприятиях, мы выясняли, как строить бизнес с норвежцами, что такое норвежская модель управления и какие идеи можно использовать в России.

«Мы разные, но работаем вместе»

Когда попадаешь в норвежскую компанию, сразу отмечаешь, что у них все не так, как у нас. Нет авралов, постоянных дедлайнов и дресс-кодов. Все создано для и во имя сотрудника: от стула, который может трансформироваться в 20 положений, до комнат отдыха, ресторанов, тренажерных залов, бассейнов и т.д.

Система управления на большинстве предприятий горизонтальная, даже в таких отраслях, как телекоммуникационная или нефтегазовая. Руководители и подчиненные могут спокойно общаться, о применении «метода кнута», например, мне услышать не довелось. Также довольно лояльно относятся к ошибкам сотрудников, по крайней мере, бонусов за них не лишают. Между тем всё работает как часы. Задачи выполняются, проекты реализуются, и страна выходит на первое место в мире по уровню жизни.

В результате и стрессы, которые переживают норвежцы на работе, на наш взгляд, трудно назвать таковыми. Например, одна из сотрудниц компании SIVA пожаловалась, что не всегда понимает, достигнут результат или нет, другая – на то что «бывает слишком шумно на работе» (потому что офисы построены по принципу открытого пространства без стен и перегородок).



В России же в основном практикуется авторитарный менеджмент, потому что в нашем представлении только это и есть «управление», к тому же у сотрудников нет такого самоконтроля, как у норвежцев.

«Жить на работе» не принято

Никто в Норвегии на работе сильно не суетится, но за сроками сдачи работ следят четко (в России это зачастую – самое слабое место). Это закладывается еще на этапе планирования: норвежцы оценивают, что и сколько реально можно сделать в срок. Но при этом так, чтобы в 16:00–17:00 уже идти домой, к семье. Семья – это святое. После 17.00 там уже даже большинство магазинов закрывается. Большим плюсом является высокий уровень автоматизации, поэтому многие бизнес-процессы организуются быстрее и высвобождается рабочее время.

Рабочий день нормируется по трудочасам, причем в большинстве случаев сотрудники сами фиксируют свое рабочее время, а руководитель полагается на их честность. При переработке можно претендовать на оплату сверхурочного времени. Норвежцы очень удивились, когда услышали, что у нас нередко работают и до 22–24 часов вечера, да еще и за свой обычный оклад.

Что можно сказать о планах? Обычно каждый сотрудник компании один раз в год обсуждает с шефом индивидуальный годовой план: задачи подразделения, собственные пожелания (например, необходимость дополнительного обучения или семинара), планируемые результаты. Все эти планы фиксируются, и далее сотрудник выбирает средства для их достижения самостоятельно, постоянный контроль за ним не ведется. В течение года, конечно, происходят встречи и обсуждения, но самая важная встреча ждет каждого сотрудника раз в году, когда он должен показать свои результаты.

Интересно было побывать на совещаниях. К примеру, на повестке дня – принятие решения по запуску проекта в крупной компании. Все общаются спокойно, без напряжения. Каждый из участников по очереди высказывает свое мнение. Например, инженер сообщает: технологически так делать нельзя, вопрос о прибылях на данном этапе его не заботит. Свою подпись под проектом он не поставит, пока не решатся вопросы его уровня. Пока же все подписи собраны не будут, проект не запустят. И даже мнение босса тут не может быть решающим. Каждый выполняет свою работу и несет за нее ответственность.

Эргономичный офис по-норвежски

Настоящим открытием стало для нас посещение компании «Теленор» – это одна из ведущих телекоммуникационных компаний Норвегии, хорошо известная в мире. У входа в огромное стеклянное здание – штаб-квартиру «Теленора» в Форнебу – нас встретила вице-президент Ирина Роддвик, которая провела экскурсию по офису и рассказала, как строится инновационный бизнес.

Необычным было уже то, что Ирина пришла на встречу с двумя своими 9-месячными близнецами. «Это абсолютно нормально, – сказала она. – Сотруднику должно быть комфортно на работе. Он может и питомца своего привести на рабочее место (хотя во всем, конечно, нужна мера). Если людям удобно на работе, будет и результат, а результат – это главное в эффективном менеджменте».

На этом принципе строится весь рабочий процесс.

В «Теленоре» нет рабочих мест, закрепленных за сотрудниками. Каждый может выбрать, где ему работать – в комнатах за столиками, в одном из пяти ресторанов или в зоне отдыха на диванчиках. Если не намечено встреч или задач в офисе, можно работать и дома. Главной электронной системой компании является ее интернет-портал. При необходимости сотрудника найдут, где бы он ни находился.

Это оказалось удобно, например, при работе над проектами, когда сотрудники разных подразделений работают в одной команде. «Когда мы отказались от офисов, отказались и от бумаг», – говорит Ирина Роддвик.

Понятное дело, дресс-кода тоже нет. Как выразилась Ирина, поговорка «по одежке встречаем – по уму провожаем» в Норвегии не работает, все мы вышли из одной деревни; ценности видно сразу, остальное – стереотипы.

В конце встречи Ирина пожелала нам «Be-open-minded» (широко смотреть на вещи) во всем, касается ли это стратегических решений, маркетинга или организации рабочего процесса. И начать внедрять инновации на своих предприятиях прямо сейчас, в том числе такие экзотические, как, например, отказ от бюджетирования. Это еще один аспект, который нам очень сложно представить в действии. По словам Ирины, «Теленор» и другие компании отказываются от ведения бюджетов и бухгалтерских балансов, занимаясь четким прогнозированием, когда все

сотрудники знают общие процессы компании, расходуют средства, как говорится, «из одной копилки», четко отвечают за результат...

Толерантность, равенство и акцент на отстающих

Интересной была лекция в Норвежско-Российской торговой палате, посвященная культурным различиям россиян и норвежцев. Например, реклама автомобиля «Хаммер», которая крутилась в России, по словам директора по информации палаты, никогда бы не пошла в Норвегии. В ролике был изображен автомобиль, под колесами которого видна раздавленная малолитражка; слоган: «Твой Хаммер – твои правила». В Норвегии, где существует общество компромиссов, такое немислимо. Здесь был случай, когда около одного из министерств на стоянке велосипедов повесили табличку «Только для сотрудников министерства», но провисела она недолго: гражданам не понравилась дискриминация.

В Норвегии нет расслоения между средним классом и богатыми людьми. По крайней мере, статус человека очень сложно выделить по каким-то атрибутам. Например, здесь даже царствующие особы (в Норвегии монархия) передвигаются без сопровождения, в обычной парикмахерской можно встретить министра обороны, которая делает себе прическу. Четвертый самый богатый человек Норвегии – Улав Торн (владелец сети гостиниц и других бизнесов), которому более 80 лет, ездит на общественном транспорте. К тому же нередки ситуации, когда высокопоставленные персоны имеют среди друзей обычных людей из среднего класса.

Не надо объяснять, что в России совсем другие правила. Я хорошо запомнила фразу, которую услышала во время курса «Управление персоналом» в рамках Президентской программы: «Летайте с орлами». Вот это – наш подход в бизнесе, а нередко и в жизни.

Еще одна характерная черта: высокая степень взаимного доверия между гражданами и граждан с государством. Например, в период налоговой кампании в Интернете выкладывается вся информация о доходах граждан – от министров до рядовых обывателей – кто сколько получает, сколько налогов платит... Хотя и в Норвегии некоторые богатые люди выводят свои активы из страны, чтобы не платить большие налоги за роскошь.

Есть у норвежцев и свои «тонкие стороны», которые обсуждать не принято. Это касается отношений к однополым бракам и гей-культуре.

Толерантность – главное качество норвежцев. Они, кажется, терпимы ко всему, кроме дискриминации и насилия. Прививается это с детства (в детских садах полно ребятишек разных национальностей, цветов кожи, некоторые носят на голове платки согласно религии) и проявляется буквально во всем. Даже в школе акцент не на тех, кто впереди, а на тех, кто отстает. И если, к примеру, надо проанализировать сочинение одноклассника, то школьник обычно начинает так: «Сочинение очень хорошее, но вот в этом предложении я бы написал вот так...»

Кстати, в школах и детских садах работает много мужчин, то есть стираются границы между традиционно женскими и мужскими профессиями. В компаниях и в политических партиях тоже принято равное соотношение женщин и мужчин.

А вот в парках с детскими колясками гуляют в основном папы. И это тоже одна из национальных идей – норвежский бренд ответственного отца и порядочного семьянина.

В Норвегии законодательно закреплён трехмесячный декретный оплачиваемый отпуск отца. Считается, что это сближает отца и ребенка. Такой отпуск обязателен для мужчины, если же он его не берет, это достойно социального осуждения. Равенство, пропагандируемое в обществе в целом, уравнивает мужчину и женщину в ответственности перед их детьми.

«Вечные» студенты – норма жизни

В Норвегии принято учиться в средней школе и гимназии 12 лет, до 18–19 лет, а затем, прежде чем поступить в вуз, большая часть молодежи путешествует по миру 1–2 года, т.е. студентами становятся уже годам к 20–21, когда в России уже многие заканчивают обучение.

Вступительных экзаменов нет, поступают в университет по результатам аттестата, и, как правило, без конкурса, хотя на престижные профессии – юриста или медика – существует отбор по оценкам в аттестате.

Обучение бесплатное, учатся три года на бакалавра, пять лет – на получение master degree.

Студенты, как правило, снимают комнаты, живут в хостелах, но только не с родителями. Многие подрабатывают, но

можно взять и кредит в специальном студенческом банке loanBank, который финансирует обучение, путешествия студентов под льготный процент (2–3% годовых). Кредит возвращается после окончания учебы.

Для русских и вообще для иностранцев, которые хотят учиться в Норвегии, существует много ограничений. Во-первых, надо иметь студенческую визу или вид на жительство, во-вторых, необходимо финансовое подтверждение о наличии порядка 92000 крон на текущий год, потому что жить и учиться в Норвегии – дорогое удовольствие, а иностранные студенты могут работать не более 20 часов в неделю. В нашем отеле, например, по выходным делала уборку студентка факультета социологии, которая приехала учиться из Филиппин. И это достаточно распространенный вариант.

Заканчивают учиться в Норвегии примерно лет в 25, а то и ближе к 30. После школы обычно путешествуют год-другой, как я уже отмечала, потом поступают в вуз, через два-три года понимают, что выбрали не то, снова едут путешествовать по миру, затем поступают на другой факультет, учатся, после получения диплома опять путешествуют по миру в течение года, а потом, наконец, начинают работать. И только годам к 35–40 задумываются о браке и детях.

Понятия «деревня» в Норвегии не существует

Норвежцы – большие патриоты своей малой родины. Рассказывать что-нибудь интересное о своем родном городе – для них что-то вроде спорта. И при знакомстве обычно спрашивают, не кто ты (имеется в виду по профессии), а откуда ты родом.

Интересно, что даже в палате заседаний норвежского парламента Стортингета (мы там были на экскурсии) депутаты занимают места не по политическим убеждениям, а по регионам, которые они представляют. То есть бок о бок могут сидеть представители оппозиционных партий, но из одного региона.

Однажды на работе мы обсуждали идею равенства между норвежской деревней и городом. Мой коллега из музея Кон-Тики Рейдар Солсвик сказал, что понятия «деревня», аналогичного нашему, в Норвегии не существует. Норвежцы за городом любят жить своей вотчиной (усадебой или хутором) где-нибудь высоко в горах, а за покупками или по делам приезжают

в загородные «шопинг-центры», где есть несколько магазинчиков, почта, заправка и т.д.

Устройство детей хуторян в детсады и школы, по словам Солсвика – не проблема, потому что существует множество микрошкол, даже на 5–6 детей (он сам учился в такой). Правда, добираться до них приходится иногда по 1–1,5 часа, но для школьников есть бесплатный общественный транспорт, так что «все решаемо».

По словам коллег, малонаселенные и отдаленные территории финансируются за счет отчислений более богатых регионов. В России это тоже существует, но, в отличие от нашей страны, в Норвегии государство заботится даже о территориях, где живут 10–15 человек.

Домой с новыми идеями менеджмента

В области менеджмента у норвежцев можно многому поучиться: как планировать задачи, строить отношения в команде, прогнозировать ситуацию. Типовой контракт при приеме на работу содержит набор всех мыслимых ситуаций с рекомендациями, как поступить сотруднику в том или ином случае (например, если вы во время авиаперелета случайно услышали, как сосед передает коммерческую информацию фирмы другому лицу).

В то же время мы заметили, что в норвежских технологических компаниях иногда ощущается нехватка профессиональных инженеров. Спрос на узких специалистов в компаниях достаточно высок, как и текучесть кадров в этой сфере. И если сравнивать с Россией, то у нас лучше поставлена система подготовки в профессиональных вузах. В Норвегии же, несмотря на бесплатное для норвежцев образование, довольно частое явление – обучение за рубежом, – в США, Англии, Франции и т.д.

Нужно сказать, что принимающие норвежские компании очень высоко оценили уровень подготовки и знаний российских менеджеров. В ходе стажировки мы смогли дать представление о российском бизнесе, показали, что открыты для сотрудничества в разных сферах. Были заключены договоры о намерении вести совместные проекты. А мы вернулись в Россию, чтобы сделать ее еще лучше.