



Þórhildur Þórhallsdóttir

## Bestu fyrirtæki heims byggja á sterkum og traustum gildum

### Horfst í augu við ískaldan raunveruleikann

Það er ögrandi verkefni að vera stjórnandi í dag. Samtíminn felur í sér gríðarlega áskorun og flókin verkefni og í mörgum tilfellum er verkefnið barátta um að koma fyrirtækinu í gegnum þessa rósturtíma. Eins og öll breytingaferli þá felur núverandi ástand í sér tækifæri til endurskoðunar og uppgjörs. Tilfni breytinganna er lítt hugnanlegt, heimskreppa ásamt heimatilbúnum vanda, en vert er að staldra við og spyrja okkur hvað við getum lært af þessu. Það er aðeins örskotsstund síðan við Íslendingar vorum stoltasta og flottasta þjóð í heimi, rígmontin af fyrirtækjunum okkar sem teygðu anga sína um heiminn. Nú er öldin önnur. Það má spyrja sig hvort fræðimaðurinn og ráðgjafinn David Maister hafi rétt fyrir sér í bókinni *Strategy and the Fat Smoker* (2008) þar sem hann fullyrðir að flest fyrirtæki séu eins og of þungi reykingamaðurinn sem veit að hann ætti að bregðast við og breyta háttum en gerir þó ekkert fyrir en eftir fyrsta hjartaáfallið? Það er allavega ljóst að mörg fyrirtækjanna okkar eru í ástandi sjúklings eftir áfall og róa þarf lífróður til að bjarga þeim.

### Rústabjörgun – hvað ber að hafa í huga?

Við þá endurreisn fyrirtækjanna sem blasir við er rétt að huga að því hvað megi læra af reynslunni. Eitt af því sem horfa má til eru rannsóknir á þeim fyrirtækjum sem lifað hafa af erfiðleika og niðursveiflur því eitt er að standa sig vel í góðæri en annað að þola eldskírnir efnahagslægða og breyttra forsenda á markaði. Slíkar rannsóknir eru til og hér verða nefndar til sögunnar tvær bækur sem teljast til stórvirkja í heimi bóka um stjórnun, bók Jim Collins og Jerry I. Porras, *Built to Last* frá 1994 og bók Jim Collins, *Good*

to Great frá 2002. Báðar bækurnar greina frá metnaðarfullum rannsóknum þar sem yfir 20 manna rannsóknarteymi hafa kafað í það hvað aðgreinir þá bestu frá þeim góðu. Í báðum tilvikum spannaði rannsóknarferlið nokkur ár og var gríðarlega viðamikil en safnað var öllum þeim gögnum sem fyrir fundust um fyrirtækin, skýrslum, blaða- og tímaritagreinum, myndklippum, viðtölum, bókum og öðrum tiltækum gögnum. Báðar bækurnar hafa um áraraðir vermt sæti á metsölulistum stjórnendabóka og hafa verið kveikja fjölda annarra bóka sem byggja á niðurstöðum þeirra. Óhætt er að segja að niðurstöður þeirra eigi erindi við samtímann og hafi til að bera boðskap sem kallað sé eftir í dag.

### **Peningar aldrei aðalatriði**

Í *Built to Last* bera höfundar saman besta og næstbesta fyrirtæki innan sömu greinar sem áttu það sameiginlegt að hafa lifað af til lengri tíma. Þau þurftu að vera stofnuð fyrir 1950 en meðalaldur þeirra var 92 ár og flest þeirra höfðu farið í gegnum styrjaldir, kreppur og aðra óáran. Þau bestu höfðu til lengri tíma litið skilað margföldum hagnaði miðað við samanburðarfyrirtækin. Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur. Í fyrsta lagi að greina hvað aðgreindi svokölluðu „visionary“ fyrirtæki frá öðrum og gæti skýrt velgengni þeirra til lengri tíma litið og í öðru lagi að koma þeim niðurstöðum skilmerkilega á framfæri til stjórnenda svo þeir mættu nýta þær til góðra verka. Dæmi um fyrirtæki er borin voru saman eru Walt Disney og Columbia, Ford og GM og GE og Westinghouse. Niðurstöður eru áhugaverðar, ekki síst í ljósi stöðu fyrirtækja í dag, en þær eru m.a. að langlíf og farsæl fyrirtæki:

- grundvalla tilveru sína á tilgangi sem er umfram og æðri þeim að hámarka hagnað.
- hafa í heiðri sterk gildi sem virka sem stýrikerfi við ákvarðanatökur.
- hafa jafnvægi milli þess að vera bæði fastheldin og djörf, gera kröfur um gæði en líka lágan kostnað og fleira mætti telja í þessum anda.
- er stjórnað í yfirgnæfandi tilfella af æðstu stjórnendum sem hafa vaxið með fyrirtækinu, þ.e. koma innan frá en eru ekki ráðnir inn. Innan bestu fyrirtækjanna er lagt í stjórnendabjálfun og uppeldi næstu stjórnenda.
- skapa sterka menningu þar sem mikil trú er á getu heildarinnar en setja *jafnframt* inn þætti sem tryggja stöðuga sjálfsskoðun, endurmat og framsækni.

Helsta niðurstaða Collins og Porras er sú að þau fyrirtæki sem séu líklegri til að lifa af til lengri tíma hafi það sem þeir kalla „kjarnahugmyndafræði“, sem er æðri tilgangur og gildi. Inntak kjarnans sé ekki aðalatriði heldur að hversu miklu leyti þessi kjarni sé notaður sem stýrikerfi og leiðarljós starfseminnar og þar greini að þá bestu og næstbestu. Sterkur kjarni leiði til þess að minni hætta sé á að „villst sé af leið“, t.d. þegar kemur að ákvörðunum er varða skammtímahagnað, viðbrögð við niðursveiflum, þjálfun og vali stjórnenda og fleiri lykilkáttum í velgengni til lengri tíma. Jafnframt er æðri tilgangur líklegri til að virka sem hvatning og drifkraftur fyrir starfsmenn og laða fram þeirra besta.

Annað einkenni sem þeir draga fram er sú staðreynd að þeir bestu verja minni fjármunum í eitthvað sem við getum kallað „lúxus“, t.d. glæsilegar skrifstofur, einkabotur, og önnur ytri einkenni fjárhagslegrar velgengni. Þessi niðurstaða, og fleiri, á samhljómi í niðurstöðum Arie de Geus í *The Living Company* frá 1998 sem kemst að því í rannsóknum sínum á langlífum fyrirtækjum að þau eru fastheldin á fé þegar kemur að munaði.

### Vinnan göfgar manninn

Sú gagnrýni kom fram á *Built to Last* að þar væru skoðuð fyrirtæki sem hefðu verið framúrskarandi frá upphafi. Í raun næðu flest fyrirtæki aldrei lengra en að vera talin góð. Svára þyrfti hvað yrði að koma til svo gott fyrirtæki gæti orðið framúrskarandi. Bókin *Good to Great* var svarið við þeirri gagnrýni. Skoðuð voru fyrirtæki sem höfðu náð þessu, farið frá því að vera góð um minnst 15 ára skeið og í það að vera frábær í um minnst 15 ára skeið. Rannsóknarteymi Collins rýndi í hvað aðgreindi þau frá þeim fyrirtækjum sem ekki tóku flugið. Viðmiðið var gengi hlutabréfa til lengri tíma. Niðurstöður voru m.a.:

- Stjórnendur þeirra hafa ákveðin einkenni, eru vinnusamir, agaðir, kröfuharðir, hógværir og ábyrgðarfullir og búa í haginn fyrir næsta stjórnanda.
- Mikið er lagt í að ráða inn fólk með rétt hugarfar, agað og áhugasamt. Síðan ákveðið hvert skuli stefna. Þetta er öfugt miðað við það sem margir halda, þ.e. fyrst ákveða hvað á að gera, síðan ráða inn rétta fólk. En í bestu fyrirtækjunum var fyrst ráðið inn gott fólk, svo tekin stefna.
- Raunsæ bjartsýni þar sem mótlæti og ógnunum er á hverjum tíma mætt með festu og skynsemi og aðstæður skapaðar sem tryggja að viðvörunarraddir heyrast.
- Bestu fyrirtækin höfðu öll stefnu sem kölluð er Broddgaltaraðferðin. Hún felur í sér að mikilli vinnu er varið í að finna réttu sylluna fyrir starfseminna með því að svara 3 spurningum:
  - Í hverju erum við best í heimi?
  - Hvar liggur ástríða okkar?
  - Hvað gefur okkur mest í aðra hönd?
- Menning sem einkennist af öguðum vinnubrögðum.

Áhugavert er að skoða einkenni þeirra stjórnenda sem ná svo miklum árangri. Þeir eru lítt áberandi og minna helst á íslenskan bónda, iðnir, duglegir, bera fulla ábyrgð á eigin búi og gera það sem gera þarf til að komast af, s.s. taka erfiðar og sársaukafullar ákvarðanir. Athygli vekur að neikvætt geti verið að hafa „stjörnu“ stjórnanda þar sem hann skilji eftir sig skarð sem erfitt geti verið að fylla, einkenni sem minna ber á hjá þeim bestu sem eru meira í þjónustu við sitt fólk en láta eigið ljós skína. Engin tengsl reyndust milli launa og árangurs, reyndar voru þeir bestu með heldur lægri laun en hinir. Collins líkir stefnumótun þeirra bestu við broddgölt, þau afmarki sig innan spurninganna þriggja og fari því meira eina leið samanborið við hina sem séu eins og refir, fari margar leiðir og afmarki sig síður. Broddgaltarleiðin er af svipuðum toga og það sem kallað er „to stick to the knitting“ í *In Search of Excellence* (1982).

### Fram, fram stolta þjóð!

Ítrekað kemur fram það mat á íslensku samfélagi að við séum m.a. agalaus en ákaflega djörf og framsækin. Þó við séum bogin núna megum við ekki gleyma að við höfum margt gott að byggja á. Það er spennandi til þess að hugsa hvert við fengjum komist ef okkur tækist að beisla djörfungina innan góðra gilda og æðri tilgangs? Eitt af því sem við getum lært af niðurstöðum höfunda er að fyrirtæki sem hafa sterk gildi og æðri tilgang eru árangursríkari en önnur. Að hafa sterk, sýnileg gildi og æðri tilgang er að auki vel til þess fallið að auka traust og tiltrú, eitthvað sem ávallt er mikilvægt. Önnur ákaflega gagnleg niðurstaða er sú að aga, hógværd og vinnusemi þarf til framúrskarandi árangurs. Við erum ekki þekkt fyrir aga né hógværd en tækist okkur að beisla kraftinn og framsæknina til agaðs metnaðar í þágu

vinnustaða og samfélags mætti ætla að við næðum langt. Vert er að muna að í farsælu breytingaferli þarf að skapa sátt milli þess liðna og þess sem koma skal og það munum við þurfa að gera núna til að koma sterkari út úr þessum hremmingum. Einnig að gildi er ekki hægt að setja eftir hentugleika, þau þurfa að endurspeglar það besta sem fyrir finnst nú þegar hjá okkur. Í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum er kraftmikill kjarni og mannauður sem skapa þarf skilyrði til árangurs nú sem aldrei fyrr. Takist það skyldu þá vera einhver takmörk sett áfangastaðnum? Meitlaðri, agaðri og reynslunni ríkari getum við litið fram, fram stolta þjóð!

*Birtist í Frjálsri verslun, 3.-4. tbl. júní 2009*