



Bjarni Snæbjörn Jónsson

Menningin mótar stefnuna

Í ágúst síðastliðnum var framkvæmd rannsókn á vegum Capacent á ríkjandi fyrirtækjamenningu á íslenskum vinnustöðum samkvæmt aðferðafræði Richard Barretts og Cultural Transformation Tools. Spurt var þriggja spurninga:

1. Hver eru persónuleg gildi og áherslur viðkomandi svarenda
2. Hvernig upplifir hver og einn þær áherslur og gildi sem eru ríkjandi í núverandi fyrirtækjamenningu
3. Hvaða gildi og áherslur eru að mati svarenda æskilegar á sínum vinnustað.

Samskonar könnun var gerð á svipuðum tíma í Svíþjóð og Bandaríkjunum, og eru niðurstöður þeirra rannsókna notaðar

í samanburði. Þegar litið er til heildarniðurstöðunnar fyrir íslenska vinnustaði kom fram eftirfarandi mynd þegar tekin eru 10 efstu gildi og áherslur.

Hér kemur fram, að þau orð sem svarendur notuðu til þess að lýsa ríkjandi menningu á sínum vinnustað voru flest það sem kallast takmarkandi áherslur, sem eru merkt með bókstafnum "L", eða gildi og áherslur sem LETJA frekar en HVETJA. Rauðletruð orð eru þau sömu og komu út úr samsvarandi könnun sem gerð var árið 2008, þannig að af þeim tíu efstu eru átta samsvarandi milli kannana. Það sem jafnframt er athyglisvert hér, er að engin samsvörun er á milli þess sem fólk upplifir og þess sem það vill sjá á vinnustaðnum. Nánar verður fjallað um þýðingu þess síðar í þessari grein.

Tafla 1 - Fyrirtækjamenningu á íslenskum vinnustöðum

PERSONULEG GILDI	RÍKJANDI GILDI OG ÁHERSLUR	ÆSKILEG GILDI OG ÁHERSLUR
1. fjölskylda	1. kostnaðaraðhald	1. heiðarleiki
2. heiðarleiki	2. smákóngatilhneiging (L)	2. fagleg vinnubrögð
3. vinátta	3. hagnaður	3. ánægja viðskiptavina
4. jákvætt viðhorf	4. óörugg atvinna (L)	4. þátttaka starfsmanna
5. traust	5. langur vinnutími (L)	5. traust
6. sanngirni	6. goggunarröð (L)	6. jákvætt viðhorf
7. heilbrigði	7. áhersla á skammtímamarkmið (L)	7. viðurkenning starfsmanna
8. ábyrgðarkennd	8. misbeiting valds (L)	8. virðing
9. fjárhagslegt öryggi	9. ímynd vörumerkis	9. heilbrigði starfsmanna
10. ábyrgð	10. skriffinnska (L)	10. siðferði

Ef við berum saman það sem svarendur töldu ríkjandi menningu á íslenskum vinnustöðum og sænskum og bandarískum, lítur myndin út eins og sjá má í töflu 2.

Þar kemur skýrt fram sláandi munur á því sem virðast ríkjandi áherslur á íslenskum vinnustöðum í samanburði við Svíþjóð og Bandaríkin. Sjá má að á Íslandi eru 7 af 10 efstu takmarkandi eða LETJANDI gildi, en einungis eitt hjá hvorum hinna. Eins og áður sagði, var engin samsvörun í íslensku niðurstöðunum á milli þess sem fólk mat sem núverandi áherslur annars vegar og æskilegar áherslur hins vegar, á sama tíma í Svíþjóð var bein samsvörun 60% og 40% í Bandaríkjunum.

Önnur vísbending um menningarástandið er svokölluð innri óreiða, sem er mæld þannig að tekin eru þau orð sem eru neikvæð eða takmarkandi, og eru merkt í listunum hér á fyrri blaðsíðu með bókstafnum "L", í hlutfalli við öll þau orð sem svarendur völdu til þess að lýsa sjónarmiðum. Innri óreiða er vísbending um þá orku sem fer í kerfið sjálft og nýtist ekki til árangurs út á við. Í íslensku niðurstöðunum sýndi þessi mælikvarði 43%, sem er afar hátt hlutfall og jafnan talið mikið hættumerki, en sambærilegar tölur voru 17% fyrir Svíþjóð og 18% fyrir Bandaríkin, sem eru á allt öðru stigi, enda sést á listanum hversu mikill munur er á löndum þremur að þessu leyti.

Með öðrum orðum, þá benda þessar niðurstöður til þess að á milli 40 og 50% af því sem við getum kallað „mannlega framleidda orku“ tapast á Íslandi samanborið við 15 - 20% í samanburðarlöndunum, Svíþjóð og Bandaríkjunum.

Það er full ástæða til þess að velja þessum niðurstöðum fyrir sér og taka inn í myndina þegar möguleikar eru almennt metnir á því að fyrirtæki á Íslandi skili haldbærum (sustainable) rekstrarárangri. Hér eru vísbendingar um að verk sé að vinna og að þörf sé gagngerra áherslubreytinga til þess að móta menninguna þannig að líkur á innleiðingu stefnu, ákvarðana og breytinga verði á pari við fyrirtæki í nágrannalöndum okkar.

Menningin ræður för

Með tímanum og með reynslu af fjölmörgum stefnumótunarverkefnum fyrir fyrirtæki af öllum stærðum og gerðum, hef ég í vaxandi mæli leitt hugann að því hvers vegna fyrirbæri sem virðast sjálfsgöðir hlutir í einkalífi fólks teljast ekki eiga við í aðstæðum sem ríkja í vinnuumhverfinu þ.e. í fyrirtækjunum sem við störfum í eða stjórnum. Það er eins og myndast hafi einhverskonar gjá þar á milli þótt hvort tveggja sé hluti af daglegu lífi. Það er engu líkara en að þegar við yfirgefum einkalífið og göngum inn í vinnulífið taki við einhver annar og öðruvísi veruleiki.

Það þekkja allir, bæði á eigin skinni og börnunum, að góðar fyrirætlanir komast gjarnan ekki í framkvæmd og gildir þá einu hversu skynsamlegar eða nauðsynlegar, jafnvel lífsnauðsynlegar þær eru. Það er eitthvað innbyggt í okkur sem stöðvar slíkar fyrirætlanir og gerir það að verkum að við og fólk sem okkur þykir vænt um högum lífi okkar með einhverjum þeim hætti sem veldur okkur áhyggjum. Ástæðuna þekkjum við flest, hygg ég, nefnilega þá, að það HVERNIG við hugsum er mikilvægara en HVAÐ við hugsum. Hvernig við hugsum

Tafla 2 - Samanburður á vinnustaðarmenningu þriggja landa

ÍSLAND	SVÍÞJÓÐ	BANDARÍKIN
1. kostnaðaraðhald	1. ábyrgð	1. ánægja viðskiptavina
2. smákóngatilhneiging (L)	2. liðsheild	2. ábyrgðarkennd
3. hagnaður	3. gleði	3. liðsheild
4. órugg atvinna (L)	4. kostnaðaraðhald	4. kostnaðaraðhald
5. langur vinnutími (L)	5. samstarf	5. árangur
6. goggunarröð (L)	6. heiðarleiki	6. vera best
7. skammtímaáherslur (L)	7. skuldbinding	7. þátttaka í samfélaginu
8. misbeiting valds (L)	8. markmiðasinnuð	8. hagnaður
9. ímynd vörumerkis	9. skriffinnska(L)	9. stöðugur lærdómur
10. skriffinnska (L)	10. sveigjanleiki	10. skriffinnska (L)

ræður úrslitum um það hvernig tekst til að “innleiða” góðar fyrirætlanir. Hugsunin lifir sínu lífi og tekur völdin án þess að við áttum okkur almennilega á því. Við vitum til dæmis, að það er erfitt að ætlast til að 5 ára barn hagi sér eins og fullorðinn einstaklingur og það er erfitt að segja alkhólista í afneitun að hætta að drekka, eða framkvæma slíkt sjálfur ef svo er komið fyrir manni.

Í stefnumótun fyrirtækja er eins og við teljum að einhver allt önnur lögmál gildi í þessu efni. Stjórnendur sitja við og móta stefnu og fyrirætlanir sem þeim finnast skynsamlegar og nauðsynlegar í samræmi við hlutverk sitt. Þegar kemur að innleiðingunni, telja þeir sér gjarnan trú um að það sé háð einhverri stjórnunarkænsku eða -snilli að koma þessum fyrirætlunum í framkvæmd. Hundruð hillumetra af bókum hafa verið skrifaðir um efni eins og „Execution“, „Implementing Strategy“, „Managing Change“ o.s.frv. Það eru jafnvel heilu ráðgjafahóparnir sem gefa sig út fyrir að vera sérstaklega góðir í að “innleiða stefnuna”. Það getur hins vegar verið sýnd veiði en ekki gefin, einfaldlega af þeirri ástæðu að þeir hafa hvorki vald né umboð til slíks og þurfa að treysta á stjórnendur og starfsmenn fyrirtækjanna.

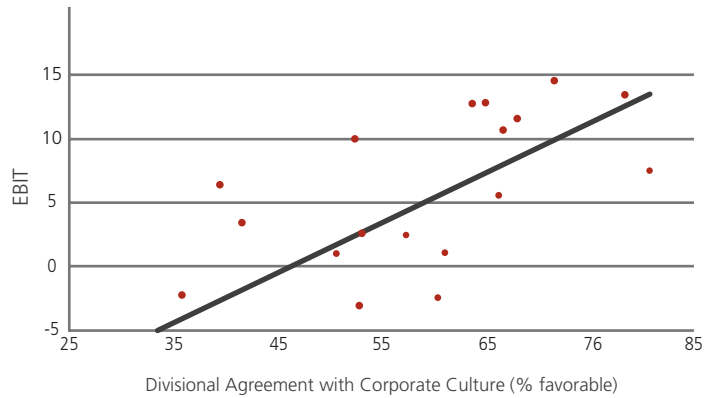
Rannsóknir hafa sýnt, að einungis 10% fyrirtækja innleiða í raun þá stefnu sem þau móta. Önnur 20% innleiða stefnuna að hluta, en restin heldur áfram að mestu í gamla farinu. Oft er eins og fyrir hendi séu tvær stefnur: Opinbera stefnan og hin raunverulega stefna. Spurningin er hvað móti í raun stefnuna í flestum tilvikum? Til þess að svara þeirri spurningu þarf að líta í eigin barm og velta fyrir sér, hvað mótar stefnu okkar sem einstaklingar og hvað mótar stefnu þess fólks sem stendur okkur næst eða við þekkjum til? Ég hygg að hver geti svarað þessari spurningu fyrir sig, en að svarið verði á sömu lund: Hugsun og hugarfarið mótar stefnuna. Eins og þetta virðist nokkuð augljóst í einkalífinu, er ljóst, að sömu öfl eru að verki í stærri mannlegum kerfum eins og fyrirtækjum. Þar ríkir hugsun og hugarfar sem í daglegu tali nefnist fyrirtækjamenning eða –bragur sem sker úr um það hvort fyrirtæki koma fyrirætlunum sínum í framkvæmd, bregðast við ytri aðstæðum með viðunandi hætti, eða tileinka sér þær áherslur sem skapa árangur.

Samstilling og árangur

Gefandi sér það, að öll stefnumótun miði að því að auka árangur fyrirtækjanna, á endanum fjárhagslegan árangur, og hafandi í huga, að það er í raun fyrirtækjamenningin sem

ræður úrslitum um framkvæmd stefnunnar, þá er næsta spurning nærtæk: Hvers konar menning skilar mestum árangri? Þessu er auðvitað ekki hægt að svara, en þó er hægt að komast nálægt því hvaða skilyrði menningin þarf að uppfylla til þess að líkur séu á því að árangur náist.

Dr. Eric Flamholz, prófessor við Anderson Graduate School of Management, University of California, rannsakaði samband hagnaðar fyrirtækja og tengsl menningar við grundvallarviðhorf og gildi starfsmanna. Niðurstaða hans kemur fram í eftirfarandi línuriti :



Mynd 1 - Samband hagnaðar fyrirtækja og fyrirtækjamenningar

Lóðrétti ásinn sýnir hagnað fyrir fjármagnsliði og skatta í hlutfalli af tekjum. Lárétti ásinn sýnir hlutfall jákvæðra viðhorfa til ríkjandi menningar skilgreind sem summan af “sammála” og “mjög sammála” svörum í könnun Flamholz. Hér kemur fram, að samband er á milli samstillingar menningar og persónulegra viðhorfa starfsfólks og EBIT hlutfalls viðkomandi fyrirtækja. Þessar niðurstöður ættu að benda til þess, að það sem er mikilvægast til þess að tryggja haldbæran langtímaárangur fyrirtækja er að fókstra menningu og hugarfar þar sem fólk og fyrirtæki eru samstillt að því er varðar grunngildi og áherslur.

Þessar niðurstöður er vert að hafa í huga, þegar við skoðum niðurstöðurnar í rannsóknunum sem fjallað var um í upphafi þessarar greinar, þar sem í efstu 10 hugtökum sem svarendur völdu sem lýsandi fyrir ríkjandi menningu fyrirtækja sinna, var engin samsvörun við það sem þeir vildu sjá.

Ráðið í rúnir menningarinnar

Mælingar á hugarfari og fyrirtækjamenningu hafa undanfarið verið að ryðja sér til rúms, enda hverjum leiðtoga nauðsynlegt að skilja sem best undirliggjandi menningu og “hugarástand” þeirra fyrirtækja sem þeir leiða. Án þess að hafa hugmynd um

Það, verða allar fyrirætlanir í raun eins og skot í myrkri. Reynslan hefur sýnt, að um eða undir 10% líkur eru á því að hitta skotmarkmið í myrkrunu, sem þýðir að 90% líkur eru á því að hitta ekki eða m.ö.o. ná ekki að koma fyrirætlunum í framkvæmd. Það er því full ástæða til þess að velta fyrir sér hvernig hægt er að mæla menningu og hugarástand annars vegar og hins vegar, hvernig á grundvelli þeirrar vitneskju hægt er að fókstra þetta tvennt þannig að fyrirtækið skili stöðugum og haldbærum árangri við hvaða aðstæður sem er.

Á undanförunum árum hefur Capacent nýtt sér tvennskona aðferðafræði við mælingu á gildum og menningu fyrirtækja og samfélaga. Líta má á menningu í tveimur lögum: Annars vegar er um að ræða innbyggt hugarfar, einskonar sjálfvirka "viðbragðskóða" sem stýra því HVERNIG við bregðumst við mismunandi aðstæðum. Hins vegar birtingarmynd þessara viðbragðskóða, þ.e. hvernig við lýsum viðhorfum okkar og högum okkur, m.ö.o. HVAD við hugsum og gerum. Með öðrum orðum, þá er nauðsynlegt að átta sig á bæði því áþreifanlega í birtingarmynd menningarinnar, og þeim undirliggjandi straumum sem móta þessa birtingarmynd. Myndræna framsetningu á þessu samhengi má sjá á mynd 2. Hún sýnir samhengi þeirra aðstæðna sem fólk eða fyrirtæki standa frammi fyrir, hvernig þær aðstæður virka á innbyggða hugarfarskóða í menningunni og hvernig viðbrögðin síðan birtast og móta í raun nýjar aðstæður sem fara í gegnum kóðana og skapa viðbrögð og síðan koll af kalli.

Það sem Capacent hefur lagt áherslu á að skapa skilning á og mæla eru annars vegar hinir innbyggðu svokölluðu forgangskóðar annars vegar og hins vegar áherslur og hegðun. Þegar um fyrirtæki er að ræða, hefur gildamælingum frá Cultural Transformation Tools verið beitt, en þær mæla fyrst og fremst áherslur og hegðun í fyrirtækjum, eða birtingarmynd menningarinnar. Richard Barrett er höfundur þeirrar aðferðafræði, en hann gerir ítarlega grein fyrir hugmyndafræðinni í bók sinni: "Building a Values Driven Organization".

Til þess að setja þessa hluti í samhengi, má segja, að forgangskóðarnir lúta að þroska og hugarfarslegri færni mannlegra kerfa eins og fyrirtækja. Fyrirtæki eru á mismunandi stigi hugarfarslega og tileinka sér með mismunandi hætti hluti eins og skipulag, ferla, eftirlitskerfi og aðrar nauðsynlegar grunnstoðir rekstrarins. Þau ráða við mismunandi flækjustig

Sá sem ræður rúnir hinna ýmsu fyrirbrigða menningarinnar, þarf að sjá, hvernig þær fela í sér baráttu og viðskipti margra aflu, sem eru síbreytileg að innihaldi og tjáningarhætti. Menningarlífið er rennandi straumur, aflræn heild.

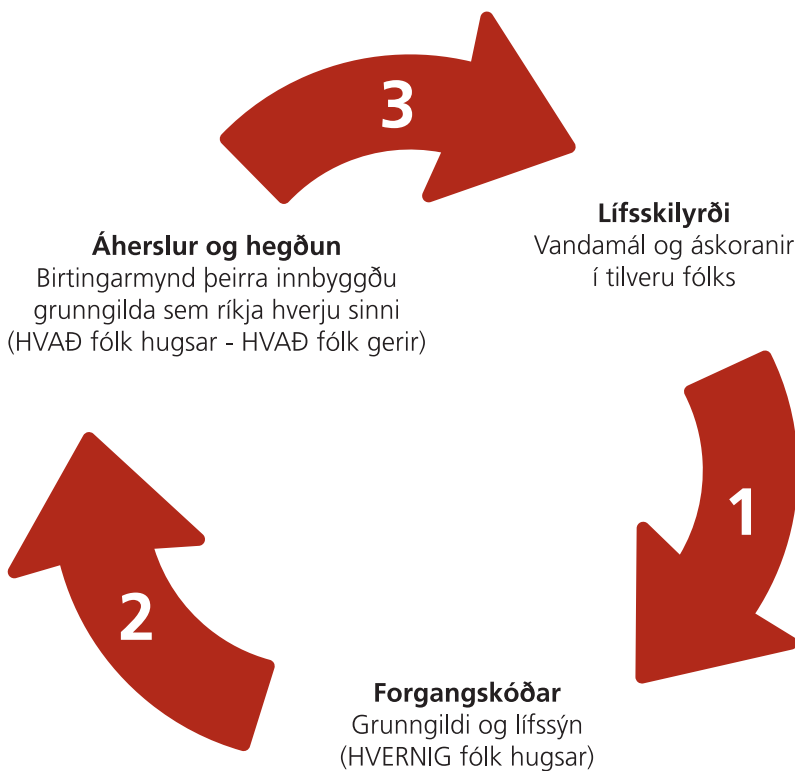
Einar Ól. Sveinsson

eftir því hvar á þessu þroskaferli þau eru stödd, rétt eins og einstaklingar ráða við mismunandi flækjustig eftir aldri eða þroska.

Síðastliðin 15 ár hefur greining á þessari undirliggjandi færni verið greind út frá kenningum Ichak Adizes um æviskeið fyrirtækja, en um þá hlið mála má fræðast í einhverjum af mörgum bóka hans til dæmis "Managing Corporate Lifecycles" og "Pursuit of Prime". Við upphaf stefnumótunarvinnunnar fer gjarnan fram greining á innviðum starfseminnar sem gefur til kynna innbyggt hugarfar og menningu út frá "aldri" og hugarástandi fyrirtækjanna. Án slíkrar greiningar liggur ekki fyrir vitneskja um það hvað í raun er hægt að leggja á fyrirtækið af breytingum og flækjustigi og er því öll stefnumótunarvinna skot í myrkri eins og áður sagði.

Til þess að dýpka þessa mynd, hefur verið beitt aðferðum og kenningum um þróun hugarfars í mannlegum kerfum, aðferð sem nefnd hefur verið Spiral Dynamics Hún var upphaflega þróuð af Dr. Clare W. Graves, prófessor í sálfræði við Union College og þeir Dr. Don E. Beck og Christopher Cowan gerðu ítarlega grein fyrir í bókinni "Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change". Þessari aðferðafræði höfum við beitt við mælingar á hugarfari íslensku þjóðarinnar síðan 2005.

Hins vegar eru mælingar á áherslum og hegðun, þ.e. birtingarmynd menningarinnar, sem hefur verið framkvæmd bæði fyrir íslenskt samfélag og einstök fyrirtæki á undanförunum árum. Fyrirtækjarannsóknirnar hafa verið lagðar til grundvallar mótun á stefnu og áherslum í þeim tilgangi að ná meiri samstillingu og þar með árangri samanber fyrrnefndar rannsóknir Dr. Flamholz um þýðingu þess fyrir hagnað fyrirtækja. Það eru einmitt þessar mælingar sem ég geri að umræðuefni og legg út af til þess að meta almennt hvernig ástand mála er gagnvart íslenskum fyrirtækjum í samanburði við nágrannalöndin.



Aðstæður tengjast innbyggðum grunnildum og forgangskóðum(1) sem móta viðbrögð og hegðun(2) sem móta nýtt ástand(3) sem ásamt nýjum aðstæðum mynda nýjan hring.

*Today's solutions are tomorrow's problems
-Einstein*

Mynd 2 - **HVERNIG** fólk hugsar er mikilvægara en **HVAÐ** það hugsar

Fyrirtækjamenningin – undirstaða árangursríkrar stefnumótunar

Nákvæmar útlistanir á því hvernig stjórnendur geta mótað fyrirtækjamenninguna er efni í aðra grein að minnsta kosti, og um það efni fást ekki síður hundruðir hillumetra af bókum. Það væri að bera í bakkafullan lækinn að bjóða upp á nákvæmar leiðbeiningar í því efni.

Hins vegar eru nokkur atriði sem öllum ber saman um að hafa þurfi í huga við mótun á fyrirtækjamenningu sem gjarnan hefst með innleiðingu sameiginlegra gilda fyrirtækisins:

- Skilja, að öll mannleg samfélög, hvort sem er þjóðriki, fyrirtæki eða hvers konar hópar, eru hugsandi fyrirbæri þar sem hugarfar og hugsun er ólík hugarfari og hugsun hvers einstaklings
- Þekkja þetta hugarfar og átta sig á því hvernig best er að hafa áhrif á það með réttum skilaboðum, aðstæðum og merkjum
- Átta sig á því, að öll breyting á menningu og hugarfari í fyrirtækjum hefst hjá persónunum sjálfum. Stjórnendur verða að hefja þann leik og breytast til þess að aðrir breytist
- Skilja, að persónulegar breytingar gerast ekki sjálfkrafa, eða með því að anda djúpt. Persónuleg þróun er flókið ferli

fyrir hvern einstakling og oftast er ekki nauðsynlegt að fá aðstoð eða leiðbeiningar í slíku breytingaferli

- Hafa í huga, að fólk hlustar ekki á það sem sagt er; það horfir á það sem gerist og dregur lærdóm af því
- Skipuleggja mannauðsmál þannig að þau styðji við æskilega menningu, hvort sem er þjálfun, ráðningar, val eða hvatningarkerfi
- Miðla með aðferðum og skilaboðum sem ótvírætt styðja við æskilega menningu og tengir saman fólk
- Taka strax og af fullri hörku á frávikum frá æskilegri hegðun og framkomu, einkum hjá stjórnendum

Þjarni Snæbjörn Jónsson er ráðgjafi hjá Capacent. Sérvið hans eru stefnumótun og breytingastjórnun. Þjarni er viðskiptafræðingur (cand. oecon) frá Háskóla Íslands með MBA gráðu frá University of Michigan Graduate School of Business. Þjarni sérhæfir sig í heildarbreytingu og þróun fyrirtækja og skipulagsheilda almennit út frá aðferðafræði um lífhringi fyrirtækja og þróun gilda og menningar. Þjarni hefur starfað sem ráðgjafi hjá Capacent frá 2001.