

Stjórnir sem stjórna betur

Stjórnir fyrirtækja hafa verið í brennidepli í auknum mæli og sjónum verið beint að samsetningu þeirra, ábyrgð, skyldum, lagamma og ekki síst hverjir það eru sem skipa stjórnir stærstu fyrirtækja. Minna hefur hins vegar farið fyrir umræðu um vinnubrögð og verklag stjórnanna. Horft hefur verið á hið ytra umhverfi en lítið hefur farið fyrir umræðu um innra umhverfi stjórna.

Með innra umhverfi er átt við hvort stjórnir skoði vinnuaðferðir sínar, setji sér markmið og ræði um hvernig þær ætla að vinna saman. Stundum getur jafnvel verið ástæða til að taka umræðu um hvort stjórnirnar ætli yfirhöfuð að vinna saman sem heild. Stjórnin þarf líka að ákveða í hvaða hlutverki hún ætlar að vera, ætlar hún að vera starfsstjórn, afskiptasöm stjórn, skuldbundin stjórn, vottandi stjórn eða aðgerðarlítill stjórn. Með því að ákveða þetta er auðveldara fyrir stjórnarfólk að starfa. Þá þarf að horfa til hvernig hlutverkaskiptingu innan stjórnarinnar er háttað, með hvað hætti samskipti eiga að vera og hvernig stjórnin ætlar að mæla árangur sinn.

Það er í sjálfu sér ekki erfitt að finna efni um marga þessa þætti og t.d. hefur Viðskiptaráð Íslands lagt mikla áherslu á að stjórnir rýni og þrói sín vinnubrögð. Því til stuðnings gefur ráðið út leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja sem það endurskoðar reglulega. Síðast voru þessar leiðbeiningar endurútgefnar 2009, og von er á nýrri bættri útgáfu fljótlega.

Í nýjustu útgáfu af leiðbeiningum Viðskiptaráðs segir í kafla 2.3 sem ber yfirskriftina „Samstarf og markmiðasetning“:

„Stjórn félagsins skal leitast við að eiga reglulega umræður um hvernig hún hyggst haga störfum sínum; hvar áherslur skuli liggja, hvaða samskipta og verklagsreglur skuli hafðar í heiðri og hver helstu markmiðin með stjórnarstarfinu séu. Stjórnarstarf hefur reynst farsælast þegar það einkennist af opinni umræðu og uppbyggilegri gagnrýni.“

Einn af lykilþáttunum í starfsemi stjórna er að stjórnarmenn setji fram krefjandi spurningar sem eru til þess eru fallnar að stuðla að gaumgæfilegri íhugun mála og upplýstari ákvarðanatöku.“

Kaflinn er kannski ekki langur en hann er ágætlega skýr sem leiðsögn um hvað stjórnir geta gert til að bæta starf sitt. Það er mikilvægt að skoða stjórnir fyrirtækja sem liðsheildir og þær eru í mínum huga gott dæmi um „lið“ sem á að ná og getur náð miklum árangri ef rétt er starfað. En rétt eins og önnur kraftmikil lið þarf að huga að nokkrum þáttum þegar stjórnir eru annars vegar.

Í stjórn ætti að veljast fólk sem hefur mikið fram að færa til reksturs fyrirtækis, sjá í leiðbeiningum Viðskiptaráðs, kafla 2.1 undir yfirskriftinni „Meginhlutverk og skyldur stjórnar“:

AÐGERÐALÍTIL STJÓRN	VOTTANDI STJÓRN	SKULDBUNDIN STJÓRN	AFSKIPTASÖM STJÓRN	STARFS-STJÓRN
<ul style="list-style-type: none"> Starfið stendur og fellur með ákvörðunum forstjóra Takmörkuð þátttaka Takmörkuð ábyrgðartilfinning Leitar stuðnings við tillögur forstjóra 	<ul style="list-style-type: none"> Vottar gagnvart hluthöfum að forstjóri og stjórnendum vinni eins og til er ætlast Leggur áherslu á sjálfstæði stjórnarmanna, heldur gjarnan fundi án forstjóra Heldur sér upplýstri um frammistöðu og felur stjórnarmönnum að meta frammistöðu forstjóra Útbýr formfasta arftakaáætlun Er tilbúin að skipta út stjórnendum til að halda trúverðugleika hluthafa 	<ul style="list-style-type: none"> Býður ráðgjöf, innsæi og stuðning til forstjóra og stjórnendateymis Viðurkennir endanlega ábyrgð sína við að meta frammistöðu forstjóra og fyrirtækis. Leiðir og fellir dóma um störf forstjóra Stendur fyrir gagnlegri umræðu um lykilákvæðanir sem snúa að fyrirtækinu Leggur fram starfsgreinatengda og fjárhagslega þekkingu til að bæta ákvarðanatöku Tekur sér tíma til að ræða hlutverk og hegðun sem krafist er af stjórn og skilja á milli ábyrgðar forstjóra og stjórnar 	<ul style="list-style-type: none"> Verður sérdeilis mikill þátttakandi í ákvörðunum um lykilþætti Kallar ört til funda oft með skömmum fyrirvara 	<ul style="list-style-type: none"> Tekur allar lykilákvæðanir sem stjórnendum svo innleiða Fyllir upp í eyður í reynslu og þekkingu stjórnendateymis

„Stjórn félags ber meginábyrgð á rekstri félagsins þar sem hún fer með æðsta vald þess á milli hluthafafunda.“

Meginhlutverk stjórnar eru eftirfarandi:
Að stuðla að viðgangi félagsins og árangri til lengri tíma lítið og hafa yfirumsjón með rekstrinum í heild og eftirlit með stjórnendum.“

Þetta ætti að vera hópur sem hefur rétt hugarfar til verkefnisins, vera með breiða hæfni og þekkingu á fyrirtækjarekstri, fólk sem getur unnið vel með öðrum og er tilbúið að leggja áherslu á það sem þarf til að ná árangri. Þessi hópur breytist í lið þegar og um leið og hann setur sér sameiginleg markmið til að stefna á og áttar sig á að verkefnið er stærra en svo að það sé á færi einstaklinga að leysa það. Stjórnir sem hafa metnað til að ná árangri ættu ekki að hika við að nota þá þekkingu og reynslu sem til er um eflingu og vinnulag liða og gera að sínu.

Í vaxandi mæli erum við hjá Capacent að vinna með stjórnnum sem vilja efla sig sem lið. Þetta er kraftmikið fólk sem er vant að ná árangri og veit að með því að skerpa á vinnubrögðum sínum, nota aðferðir og reynslu sem eflir liðsheildina má gera enn betur. Aðferðafræði Patrick Lencioni, sem hann setur fram sem fimm hindranir í vegi liða, sem vilja ná hámarksárangri, er eitt af þeim tólum sem hefur gagnast vel við eflingu liða. Ef horft er á þessar

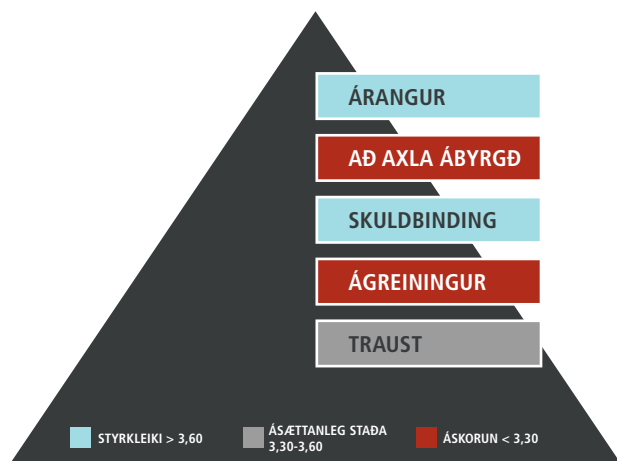
Lið sem ekki takast á, ræða hugmyndir sínar og draga fram skoðanir allra ná minni árangri.

hindranir sem píramída þá er það traust sem myndar grunninn enda er traust réttilega undirstaða þess að hægt sé að byggja upp. Traust er eins og grunnur að húsi, ef það er ekki unnið á vandaðan hátt og vel um það hugsað hrynur húsið. Næst talar Lencioni um ágreining. Lið sem ekki takast á, ræða hugmyndir sínar og draga fram skoðanir allra ná minni árangri. Lið sem vilja ná hámarksárangri verða að takast á, heyra sjónarmið allra í leitinni að bestu lausninni, komast að sameiginlegri niðurstöðu og fylgja henni jafnvel þó að einhverjum finnist að hans sjónarmið hafi heldur orðið undir.

Í vinnu með liðum er þessi þáttur oft grunnur vinnunnar. Einstaklingarnir eru feimnir við að takast á og jafnvel er eins og það sé óþægilegt, jafnvel neikvætt að takast á og vera ósammála. Í stjórnnum sem oft þurfa að ræða stór og erfið mál er sérstaklega mikilvægt að geta tekist á um málefni, komið sínum skoðunum á framfæri, staðið fast á sínu en jafnframt gefið eftir þegar komin eru rök eða hugmynd sem er betri en sú sem barist var fyrir í upphafi. Getu tekið mál úr hjólfari þröngsýni eða sérhagsmuna, fá á þau gagnrýni og umbætur svo hægt sé að taka vandaðri ákvarðanir sniðnar að þörfum fyrirtækisins.

Þriðji þátturinn er skuldbinding en skortur á henni gerir það að verkum að framlag einstaklinganna getur orðið minna. Fjórði þátturinn er ábyrgð, þar er velt upp hvernig og í hversu ríku mæli einstaklingar í liðinu axla ábyrgð en hana reynir mest á þegar lið eru í erfiðum málum.

Efst á píramídanum er svo spurningin um hversu vel er tekið eftir árangri. Til að hjálpa liðum við að þróa sig notum við gjarnan þessa hugmyndafræði sem undirstöðu vinnustofu með liðinu. Hægt er að fá einstaklingana til að svara stuttri könnun sem gefur vísbendingar um hvernig liðið stendur þegar kemur að þessum fimm þáttum.



Niðurstöður könnunarinnar eru birtar í vinnustofunni og gefa þær vísbendingu um hvar liðið stendur og hvar þarf að taka til hendinni.

Liði sem er alvara með að gera betur þarf að setja sér vinnuramma um samskipti, nokkurskonar vegakort um hvernig samskiptin eiga að vera og hvað gert er ef samskipti fara úr böndunum. Með því að gefa sér tíma til að ræða hvernig samskipti eiga og geta verið í liðunum hjálpar það til á erfiðu tímum þegar virkilega reynir á samskiptin og einstaklingana. Öflugri samskipti stytta þann tíma sem fer í að leysa mál, ákvarðanir verða betri og allt starf verður skemmtilegra, jafnvel þó að fjallað sé um erfið og krefjandi mál.

Í vaxandi mæli erum við hjá Capacent að vinna með stjórnnum sem vilja efla sig sem lið.

Er það ekki þessi virði að setja samskipti, vinnu og verklag stjórna á verkefnalista stjórnarinnar, gefa sér tíma í tæka tíð til að efla þessa þætti og vera þá betur í stakk búinn að takast á við krefjandi og mikilvæg málefni með betri árangri? Niðurstaðan verður þá að stjórnin stjórnar betur.



Sigurjón Þórðarson
Ráðgjafi
sigurjon.thordarson@capacent.is

Sigurjón er MBA, kennari, matreiðslumeistari og hefur meðal annars verið í eigin rekstri. Hann hefur sérhæft sig í þjálfun liðsheilda, leiðtogaæfni, tengingu starfsmanna við gildi og tekið þátt í innleiðingu stefnumótunar m.a. sem stjórnandi vinnuhópa. Sigurjón hefur starfað sem ráðgjafi hjá Capacent síðan 2005.