

Skipta framtíðarsýn og tilgangur fyrirtækja máli?



EFTIR THOR OLAFSSON

Sam Walton, stofnandi Walmart verslunarkeðjunnar, sagði eitt sinn “öflun fjármagns fyrir næsta vaxtarstig fyrirtækisins er erfiðisvinna, en þó ekki eins erfið og að finna stjórnendur með skýra sýn”. Hann lagði mikið upp úr að stjórnendur gætu séð fyrir sér framtíðarþróun sinnar rekstrareiningar og miðlað þeirri sýn áfram og gerði þennan hæfileika að lykilforsendu við ráðningu þeirra.

Walton var ekki einn um þá skoðun að framtíðarsýn væri mikilvægur leiðtogahæfileiki, því fjöldi rannsókna, þ.m.t. viðamikil könnun leiðtogasérfræðinganna Kouzes og Posner, sýna fram á þetta svo að ekki verður um villst.

Það er stundum sagt að stjórnendur (managers) horfi meira á skammtímabetrumbætur í rekstri á meðan leiðtogar (leaders) horfi lengra fram í tímann. Í skrifum mínum geri ég greinarmun á stjórnendum og leiðtogum, en áskorunin er vissulega að geta leikið bæði hlutverkin vel.

En hvað gerir þennan eiginleika, “framtíðarsýn”, svona öflugan?

Ein skýring er sú að leiðtogi sem hefur skýra framtíðarsýn gefur fólki von um betri framtíð. Leiðtogi sem ber framtíðarsýn sína saman við stöðuna í dag, sér svo bil sem þarf að brúa. Ef hann gefur fólki tækifæri til að brúa bilið með honum og mála þannig framtíðarmyndina í samvinnu, eiga þau sameiginlegt markmið. Þannig vinna öflugustu leiðtogarnir, því vinnan við að brúa bilið er nú gædd framkvæmdaorku sem einkennist af sköpunargleði, von og eldmóði hjá öllum sem að henni koma.

Í þeirri von sem öflug framtíðarsýn ber með sér, felst spurninging AF HVERJU það sé mikilvægt að leggja á sig að brúa bilið og nálgast framtíðarsýnina? Með því að tækla spurninguna um tilgang samhliða vinnunni við mótnun framtíðarsýnar, hefur leiðtoga virkjað fólk á djúpstæðan hátt. Því þegar fólk finnur verðugan tilgang er það drifið áfram af ósýnilegum kröftum sem í raun kosta fyrirtækið sjálft ekki krónu. Að þessu leyti er tilgangur eins og óþrjótandi auðlind sem hægt er að sækja í orku og drifkraft að vild. Dæmi um þetta er fólk sem hefur valið sér starfsgrein af hugsjón eins og kennarar, hjúkrunarfólk eða vísindamenn. Fyrir þeim eru launin sjálf ekki aðaldrifkrafturinn, heldur það að vinna að einhverju sem hefur verðugan tilgang.

Í starfi okkar með alþjóðlega lyfjafyrirtækinu Roche hittum við mikið af leiðtogum sem hafa skýra sýn á nauðsynlega þróun rekstursins. Þessi sýn gerir þeim kleift að geta t.d. framleitt og dreift vélbúnaði sem greinir blóðprufur hraðar og ódýrar en áður. Tilgangurinn er að hjálpa til við að lina þjáningar og bjarga mannlífum.

Í þessu samhengi er mér líka minnisstætt þegar starfsmaður hjá Össuri lýsti því hvaða áhrif það hefði á hana og annað starfsfólk að sjá t.d. börn og fullorðna



ganga eða jafnvel hlaupa um skrifstofuhæðina kát og glöð á nýjum gervifæti. Hún talaði um að hvatningin til að gera sitt besta og hjálpa sem flestum væri gríðarleg.



Í sumum fyrirtækjum sem við störfum með eru þó bæði sýn og tilgangur illa skilgreind eða alls ekki til staðar. Hér sjáum við að góður stjórnandi getur vissulega haldið fólki við efnið án skýrrar sýnar og verðugs tilgangs, en að það er mikil og oft kostnaðarsöm vinna. Til samanburðar er fyrirhöfnin við að halda fólki að verki lítil, þegar sýn og tilgangur eru skýr. Munurinn á áhuga, einbetingu og úthaldi starfsfólks er áþreifanlegur.

Vandinn er að stjórnendur eru fljótir að segja “já, þetta er allt gott og blessað, en það eru ekki öll fyrirtæki að lækna fólk og bjarga mannlífum. Við getum mótað framtíðarsýn, en gofugur tilgangur er erfiður í okkar tilfelli.”

Það er vissulega rétt að það er á stundum snúið að skilgreina spennandi framtíðarsýn sem byggir á sterkum grunni tilgangs. En það er hægt. Gott dæmi er forstjóri fjármálafyrirtækis í Bretlandi sem sagði við mig: “Fjármálastarfsemin sem slík gefur mér lítinn sem engan tilgang. En það egófría umhverfi sem við erum að móta og hvetur fólk til persónulegs vaxtar veitir mér mikinn innblástur.” Ein leiðin er því að tilgangurinn felist í mótun starfsumhverfisins.

Hver eru framtíðarsýn þíns fyrirtækis og tilgangur?

