

# VILJI Í VERKI

**Guðrún Högnadóttir**, þróunarstjóri Stjórnendaskóla Háskólans í Reykjavík, fjallar hér um þann þátt stjórnenda að brúa hydýpið á milli stefnu og framkvæmdar. Hún skoðar sömuleiðis matstækið: xQ-líkaníð.

„Execution is THE great unaddressed issue in the business world today.”

- Ram Charan

„Það að hrinda stefnu í framkvæmd er STÓRA (vanrækta) viðfangsefnið í viðskiptaheiminum í dag.“

- Ram Charan

**E**in mesta áskorun stjórnenda er að blása lífi í framtíðarsýn fyrirtækja, hrinda stefnu í framkvæmd og gera áætlanir að veruleika. Þrátt fyrir öflugt skipulag, skýra sókn og metnaðarfullt starfsfólk virðist sem þessi einfaldi tilgangur vefjist fyrir stjórnendum og því miður sýna tölurnar að fjárfestar líða fyrir framtaksleysið. Þetta eru staðreyndir málsins.

- **Aðeins 13% skráðra** fyrirtækja skiluðu virði umfram fjármagnskostnað á tíunda áratugnum þrátt fyrir metnaðarfullar áætlanir: 90% fyrirtækjanna áttuðu hagnað umfram þau mörk (*Zook og Allen: Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence - Harvard Business School Press 2001*).
- **31,1% af hugbúnaðarverkefnum** er aflýst áður en þau verða að veruleika (*The Standish Group „The Chaos Report“*).
- **Margir forstjórar telja** ranglega að starfsfólk deili skilningi þeirra á mikilvægustu forgangsverkefnum (*McKinsey Quarterly 2002*).

**Gerum við það sem við segjumst ætla að gera?** FranklinCovey, leiðandi alþjóðlegt fyrirtæki á sviði forystu og árangurs, hefur kannað afstöðu meira en 2,5 milljóna starfsmanna og stjórnenda síðastliðin 14 ár til þátta er varða árangur í rekstri með matstæki sínu: xQ – The Execution Quotient™.

Samkvæmt xQ-líkaninu má brúa gjána milli stefnu og framkvæmdar með því að huga að þáttum sem varða annars vegar fókus starfsfólks og hins vegar samstarf þess (*sjá mynd*).

**Fókus** byggir á fjórum þáttum:

- 1) Skýrleika.
- 2) Helgun.
- 3) Yfirfærslu.
- 4) Aga.

**Samvirkni** má auka með því að gera fólki mögulegt að nýta hæfileika sína með samvinnu og trausti og því að gera fólk ábyrgt fyrir árangri.

Harris Interactive rannsóknarfyrirtækið gerði umfangsmikla könnun árið 2003 til að kanna afstöðu rúmlega 12.000 bandarískra starfsmanna til þátta í xQ-rannsókninni. Rannsóknin náði yfir 18 atvinnugreinar og niðurstöður hennar eru marktækar á bandarískum vinnumarkaði.

## XQ-RANNSÓKN

Niðurstöðurnar voru margar merkilegar en meðal annars kom eftirfarandi fram:

- **INNAN** við helmingur starfsmanna hefur **skýran skilning** á því hvað fyrirtækið er að reyna að ávinna sér.
- **AÐEINS** einn af hverjum fimm starfsmönnum sýndi stefnunni **tryggð** og fylgdi málstaðnum af sannri helgun.
- **AÐEINS** einn af hverjum tíu starfsmönnum **sáu tengslin** milli daglegra verka sinna og markmiða fyrirtækisins.
- **TÆPLEGA** helmingur aðspurðra var sáttur við afköst sín í lok vikunnar.
- **AÐEINS** einn af hverjum tíu taldi að fyrirtækið gerði þeim **kleift** að koma lykilmarkmiðum í verk.
- **UM ÞRIÐJUNGUR** taldi sig starfa í „win win“ umhverfi sem einkennist af **samstarfi**.

TEXTI: **GUÐRÚN HÖGNADÓTTIR**  
MYNDIR: **GEIR ÓLAFSSON**

- INNAN VIÐ 30% töldu sig geta tjáð sig heiðarlega og með gagnrýninum og uppbyggilegum hætti í starfi, sem er lykilforsenda þess að **traust** ríki á vinnustað.
- MINNA EN HELMINGUR taldi sig vera **ábyrgan** fyrir árangri á vinnustað.

Spyrja má hvernig ætlast megi til árangurs í rekstri ef starfsfólk veit ekki hvert halda skal, þekkir ekki eigið framlag og áhrif, hefur ekki trú á leiðinni, og ef verkferli og skipulag félagsins þjónar ekki tilganginum. Líkja má slíkum rekstri við fótboltalið sem veit ekki á hvort markið á að skjóta, heldur með andstæðingnum, gerir sér ekki grein fyrir tilgangi þess að elta knöttinn, og er í stöðugri samkeppni við eigin liðsmenn. Slíkt getur ekki verið vænlegt til árangurs.

### Betri er einn fugl í hendi en tveir í skógi

Leiðtogar sem ná árangri yfir lengri tíma virðast ná að einbeita sér að örfáum lykil-forgangsverkefnum og vinna af aga, fókus og festu að því að efna loforð um reksturinn (*Bain & co. Nov. 2002*

„*Winners Narrow Their Sights to Expand*“).

Kotter benti á slíkt hið sama er hann fylgdist með hópi árangursríkra stjórnenda:

Þeir höfðu mikinn fókus á örfá kjarna-markmið; þeir héldu starfsfólki við efnið og létu það ganga í takt; þeir mældu stöðugt árangur („*What Leaders Really Do*“ *Harvard Business School Press 1999*).

Umfangsmiklar rannsóknir Collins et al., sem birtust m.a. í bók hans *From Good to Great*, gefa einnig til kynna að fókus, forysta, fólk og ferli séu lykilforsendur viðvarandi árangurs í rekstri.

Íslenskir stjórnendur virðast ötulir við að huga að stefnumótun sinna fyrirtækja. Samkvæmt Cranet-rannsókninni, sem gerð var hjá Háskólanum í Reykjavík, hefur helmingur stærstu fyrirtækja og stofnana landsins skilgreint gildi fyrir starfsemi sína (2006: Mannauðsstjórnun á Íslandi, Cranet skýrsla). Mjög áhugavert væri að fylgjast með árangri og innleiðingu stefnu þessara fyrirtækja og mæla hversu margir fuglar eru í hendi.

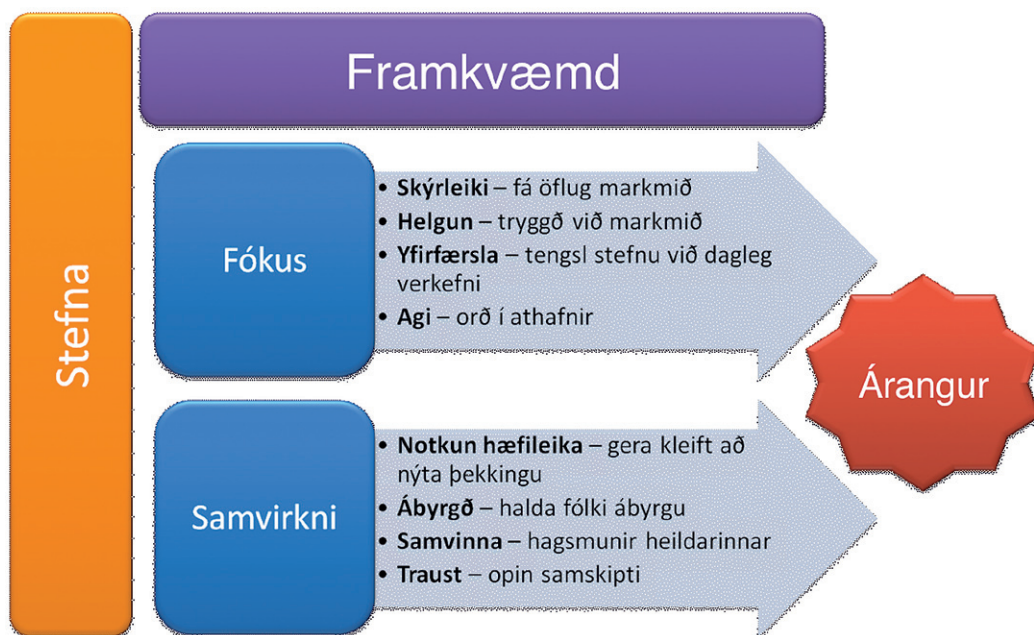
Í bókinni *Execution* eftir Bossidy og Charan skilgreina þeir vandann með eftirfarandi hætti: „Fólk hugsar um framkvæmd sem eitthvað sem

**Leiðtogar sem ná árangri yfir lengri tíma virðast ná að einbeita sér að örfáum lykil-forgangsverkefnum og vinna af aga, einbeitingu og festu að því að efna loforð um reksturinn.**



Greinarhöfundur, Guðrún Högnadóttir, þróunarstjóri Stjórnendaskóla Háskólans í Reykjavík.

# XQ-líkanið



leiðtogar framselja á meðan þeir huga að „stærri“ málum. Slíkt er firra. Framkvæmd er ekki „herkænska“ – heldur fremur agi og kerfi. Það þarf að byggja slíkt viðhorf inn í stefnu, markmið og menningu fyrirtækja. Forgöngumenn þurfa að taka virkan og sýnilegan þátt í framkvæmdinni.“

## Hvernig sköpum við og varðveitum virði?

Til að ná árangri, sem við höfum ekki náð áður, þurfum við að beita aðferðum sem við höfum ekki reynt áður. Stjórnendaskóli Háskólans í Reykjavík vinnur í samstarfi við FranklinCovey með mörgum fremstu fyrirtækjum landsins að því að gera framtíðarsýn að veruleika ([www.franklincovey.is](http://www.franklincovey.is)). Vert er að huga að nokkrum eftirfarandi þáttum:

1) **Skerpa á lykilmarkmiðum félagsins** – hver er tilgangur leiksins?

Aðeins 15% þátttakenda í könnun Harris þekktu meginmarkmið fyrirtækisins. Þekktu starfsmenn meginmarkmið félagsins?

2) **Tengja markmið við aðgerðir** – hvert er mitt hlutverk? Vita starfsmenn hvað þeir eiga að gera daglega til að þjóna stefnu félagsins?

3) **Tryggja eignaraðild starfsmanna að stefnu** – hvert er mitt framlag? Taka starfsmenn þátt í mótun og innleiðingu stefnunnar?

4) **Agi, forgangsröðun og tryggð** við mikilvæg verkefni – hvar liggja stóru sigrarnir? Aðeins 30% starfsmanna í Harris-könnuninni vörðu tíma í mikilvæg verkefni. Hvernig eyða starfsmenn tíma sínum?

5) **Vinna saman** – hvaðan kemur traustið? Deming benti á að árangur felst ekki eingöngu í því að vinna eigin verk vel, heldur að styðja aðra við að vinna sín verk vel. Slíkt samstarf grundvallast á trausti og leiðir fyrirtæki áfram til árangurs.

Þegar öllu er á botninn hvolft skiptir öllu máli í stjórnun fyrirtækja að sýna „vilja í verki“ og brúa hyldýpið á milli stefnu og framkvæmdar. Eða eins og Shakespeare sagði: Viljinn er takmarkalaus en framkvæmdin takmörkuð.

**Líkja má slíkum rekstri við fótboltalið sem veit ekki á hvort markið á að skjóta, heldur með andstæðingnum og gerir sér ekki grein fyrir tilgangi þess að elta knöttinn.**