

viðskipti/athafnalíf

Miklar breytingar blasa við stjórnendum framtíðarinnar

Háskólinn í Reykjavík heldur í næstu viku alþjóðlega ráðstefnu um mannauð fyrir stjórnendur fyrirtækja. Meðal fyrirlesara eru tveir virtir sérfræðingar á sviði stjórnendabjálfunar og vinnumarksfræða, þeir Dominique F. Turcq og Sir John Whitmore.

Ráðstefnan fer fram nk. þriðjudag á Nordica hóteli, milli kl. 13 og 17, og ber yfirskriftina „Baráttan um besta fólkid“. Þar gefst stjórnendum íslenskra fyrirtækja tækifæri til að skyggjast inn í framtíðina og sjá hvaða breytingar verða á komandi árum sem kalla á að stjórnendur fari strax að móta leiðir til að bregðast við, eins og Arna Rut Hjartardóttir, verkefnisstjóri hjá HR, kemst að orði en hún er meðal skipuleggjenda ráðstefnunnar. Auk Sir John Whitmore og Dominique muna flytja erindi þau Svafa Grönfeldt, rektor HR, og Atli Atlason, framkvæmdastjóri starfsmannasviðs Landsbankans.

Arna bendir á að nú þegar sé farið að bera á aukinni samkeppni um hæfileikarika einstaklinga, hærrí starfsaldri og auknum kröfum meðal yngra starfsfólks. Þetta sé einungis byrjunin á því sem koma skuli og áframhaldandi breytingar eigi eftir að hafa stórkostleg áhrif á stjórnun innan fyrirtækja og samkeppni þeirra á milli.

Sir John Whitmore, sem einnig verður með námskeið á vegum Leiðtoga ehf. á mánudag og þriðjudag, mun á ráðstefnunni fjalla í sínu erindi um framtíð stjórnunar og leiðtogafræða. Hann er forstjóri fyrirtækisins Performance Consultants International og er eftirsóttur fyrirlesari á sviði stjórnendabjálfunar, talinn í hópi þeirra bestu á Bretlandi, og hefur síðustu fjögur árin ferðast um alla Evrópu með fyrirlestra sína, auk fyrirlestra á Indlandi, Nýja-Sjálandi og í S-Afríku, Dubai og Austurálandi. Starfar hann m.a. með Sameinuðu þjóðunum og ríkisstofnunum á alþjóðavísu við að skapa forystu sem byggist á gildismati. Eftir hann liggur fjöldi bóka,



Stjórnendabjálfun Sir John Whitmore er virtur fyrirlesari og markbjálfi í Bretlandi, en á árum áður þeysti hann um á kappaksturbrautum, varð m.a. Evrópumeistari, og hefur innleitt gildi keppnisþróttá í viðskiptalífi.

sem hafa verið þýddar á yfir 20 tungumál. Whitmore er fyrrverandi kappaksturshetja í Bretlandi og hefur innleitt ýmis gildi keppnisþróttá inn í heim viðskiptanna. Sérhæfir hann sig í svonefndri markbjálfun (e. coaching) sem stjórnendur nútímufyrirtækja eru í auknum mæli farnir að sækja í.

Breytingar kalla á nýja hugsun

Sir John Whitmore segir í samtali við Morgunblaðið að stjórnendur fyrirtækja í dag þurfi að glíma við miklar breytingar í starfi sínu, hvar sem er í heiminum, sem kalli á breyttar áherslur og yfirsýn yfir verkefni hverju sinni. Þetta hafi gerst með alþjóðavæðingunni og þeim miklu og hröðu samskiptum fólks sem fara nú fram með hjálp tölvu- og símatækni. Breytingarnar kalli á nýja hugsun og það geti reynst leiðtogum erfið, hvort sem þeir séu í viðskiptum eða stjórnárum, því leiðtogar fram að þessu hafi almennt verið frekar hægfarar og seinir að tileinka sér nýj-



Mannauðsstjórnun Dominique Turcq er franskur sérfræðingur á sviði mannaúðsstjórnunar.

ungar í starfi. Hann segist ekki vilja nefna nein nöfn en mörgum stærstu ríkjum heims sé stjórnað af skelfilegum leiðtogum!

„Með ferðalögum og fyrirlesturum mínum um allan heim reyni ég að örva leiðtoga til nýrrar hugsunar. Þetta verður meginefnið í mínum fyrirlestri,“ segir Whitmore.

Hann segir að leiðtogar hafi löngum verið valdir til forystu vegna hæfileika og sérkunnáttu á sínum sviðum, t.d. í tæknilegum málum. Nú sé meiri þörf á leiðtogum sem horfi inn á við og hvernig þeir geti bætt sig andlega og sitt gildismat. MBA-nám í háskólum gefi t.d. ekki færi á þessu.

Margt má læra af Kínverjum

Whitmore segir að í hinum vestræna heimi hafi mest áhersla verið lögð á yfirborðskennda hluti, á meðan viðskiptalífið í Asíuríkjum hafi meira hugað að innviðunum og horft inn á við. Þarna þurfi að komast á betra jafnvægi og leiðtogar nútímans verði einnig að horfa lengra fram í tímann, ekki síst í umhverfismálum. Hann telur t.d. að umheimurinn geti margt lært af Kínverjum, þó að þar í landi megi margt gagnrýna varðandi stjórnarhætti. Þeir hafi hins vegar náð undraverðum árangri í viðskiptum.

„Leiðtogar og stjórnendur í fyrirtækjum verða að vera óhræddir við að breyta til og skipta um stefnu. Draga þarf úr hræðslu þessa fólks við að gera mistök eða falla ekki með gjörðum sínum í kramið hjá öðrum. Því miður tel ég að margir af okkar leiðtogum í dag séu hræddir við almenningsálitid og óttist meira en allt annað að tapa vinsældum sínum. Það er því af nógu að taka við að gera leiðtoga okkar og stjórnendur hæfari, því umheimurinn breytist á ógnarhraða.“

Sir John Whitmore grípur til líkingamáls úr íþróttum þegar hann er spurður hvað markbjálfun sé í viðskiptum. Þetta sé svipað og að fara til gólfkennara sem kenni þér að sveifla kylfunni og hvernig beri að beita höndum, fótum og öllum líkamanum. Markbjálfi segi þér hins vegar ekki frá bestu aðferðum við að ná gólf-sveiflu heldur aðstoði þig við að uppgötva hvernig hægt sé að sveifla. Öll séum við mismunandi af Guði gerð og verðum sjálf að finna bestu leiðirnar að settu marki. Helsta verkefni markbjálfara sé því að finna hvaða aðferð eða leiðir henta hverjum og einum.

Íslendingar skera sig úr

Aðspurður hvort hann hafi orðið vitni að breytingum til hins betra hjá stjórnendum eða leiðtogum sem farið hafa á námskeið eða verið teknir í sérstaka þjálfun segir Whitmore engan vafa leika á því. Mörgum stjórnendum hafi t.d. tekist að færa fyrirtæki sín til betri vegar, eftir að hafa gert róttækar breytingar á rekstri þeirra og aðferðafræði.

Whitmore segir það reynslu sína að stjórnendur og leiðtogar á Norðurlöndunum séu mun opnari fyrir breytingum en starfsbræður þeirra og -systur víða annars staðar í heiminum.

„Ég hef haft gaman af því að starfa á Norðurlöndunum og ég tel að Íslendingar skeri sig úr að mörgu leyti. Vegna aðstæðna ykkar hafið þið þurft að temja ykkur sjálfstæð vinnubrögð og orðið að sýna mikið frumkvæði og framsækni. Á mörgum sviðum hafið þið tekið forystu á heimsvísu og ég hlakka mikið til að koma aftur til Íslands,“ segir Whitmore að endingu,

en hann hefur einu sinni áður sótt landið heim.

Breytingar á vinnumarkaði

Frakkinn Dominique Turcq er líkt og Whitmore virtur í sínum fræðum um mannaúðsstjórnun. Hefur hann sérhæft sig í málefnum alþjóðlegs vinnu- markaðar. Undanfarnin ár hefur hann starfað sem ráðgjafi, m.a. fyrir fyrirtækið Manpower Inc., og þar áður vann hann hjá McKinsey. Hann er menntaður í Frakklandi og Japan og hefur starfað víða um heim, m.a. í Bandaríkjunum, Indlandi, Þýskalandi, Alsír og Belgíu. Þá hefur hann kynnt sér sérstaklega samanburð á Kína og Indlandi.

Fyrir þremur árum stofnaði hann sitt eigið ráðgjafafyrirtæki, Boostzone, sem á þessu ári var breytt í Research Institute, með sérstakri áherslu á að kenna fyrirtækjum að byggja upp tengslanet í sinni starfsmannastjórnun, og gefa þeim þannig möguleika á að auka samkeppnishæfni sína.

Turcq sagði í samtali við Morgunblaðið að miklar breytingar ættu sér nú stað í atvinnulífinu og á vinnu- markaði um allan heim. Líta yrði á þessar breytingar með jákvæðum hætti og reyna að nýta sér þau tækifæri sem gefast til að auka samkeppnishæfni fyrirtækjanna.

„Eitt af því sem ég mun segja íslenskum stjórnendum frá er hvernig þeir geta nýtt betur hæfileika og sérsvið sinna starfsmanna, og hvernig þeir geta aukið samkeppnisforskot sitt,“ sagði Turcq.

Tengslanet betra en bókasafn

Eitt af því sem hann sagðist ætla að leggja áherslu á í sínum fyrirlestri væri lýðfræði og samfélagsfræði atvinnulífsins og hvernig hægt væri að nálgast og miðla þekkingu starfsmanna. Hægt væri að ná miklum árangri með að bæta og auka mannleg samskipti innan fyrirtækja. Gott tengslanet væri jafnvel orðið mikilvægara en bókasafn innan stórra fyrirtækja.

Turcq er sammála sir John Whitmore um að hræðsla við breytingar sé ein mesta hindrunin við mannaúðsstjórnun. Ryðja þurfi þeim hindrunum úr vegi með því að upplýsa stjórnendur betur og gera þá hæfari til að takast á við breytt umhverfi.

Turcq benti á að í allri umræðunni um aukid bil milli ríkra og fátækra hefðu millistéttirnar gleymst. Þær væru mjög mismunandi og ekki hægt að steypa alla í sama mótið. Hægt væri að taka tvo millistjórnendur í sambærilegri stöðu, á sama aldri, með sömu menntun og sömu laun. Félagsglegar aðstæður þeirra gætu hins vegar verið mjög mismunandi, annar gæti t.d. verið einhleypur og hinn með stóra fjölskyldu á sínu framfæri. Annar gæti verið heilsuhausstur og hinn ekki.

„Við þurfum að líta á mjög marga þætti þegar millistéttirnar eru skoðaðar. Annar einstaklingurinn getur í raun verið illa staddur á meðan hinn er í óskastöðu. Ég held að fyrirtæki hafi ekki hugað svo mikið að þessum þáttum,“ sagði Turcq.

Hann sagði fyrirtæki sem slík almennt vera óspennandi og líflaust fyrirbrigði, líkt og svarthvítt sjónvarp með eina rás. Utan veggja fyrirtækjanna væri hins vegar iðandi og lífríkt mannlíf og eitthvað nýtt að gerast á hverju augnabliki. Miklu skipti að koma litbrigðum lífsins betur inn í fyrirtækin og gera þau meira aðlaðandi og spennandi. Þetta mætti gera með því að bæta samskipti fólks og gefa þeim fleiri tækifæri til að nálgast umhverfi sitt.

bjb@mbl.is

Kaup og sala, sameining og ráðgjöf

Investis ehf. er sérhæft ráðgjafafyrirtæki á sviði viðskipta, sameininga og verðmats á óskráðum félögum og fyrirtækjum

INVESTIS

Lágmúla 7 - 108 Reykjavík - Sími 590 7660 - www.investis.is

Haukur Þór Hauksson MBA Sigurbjörn Magnússon hrl.

Aukum verðmæti eigna þinna!