

„Það skal vanda sem lengi skal standa“ Um fyrirtækjamenningu, sjálfbærni og sterk gildi

Vilhjálmur Þorsteinsson
2010-02-11

Forseti Íslands, fundarstjóri, ágætu fundarmenn,

ég þakka fyrir það tækifæri að fá að ávarpa ykkur á þessum hátíðisdegi í tengslum við afhendingu Íslensku þekkingarverðlaunanna 2010. Það er líka ástæða til að þakka félagi viðskipta- og hagfræðinga það framtak að veita þessi verðlaun og beina þannig athygli að bæði að þekkingariðnaðinum og að hlutverki þekkingar í öllum fyrirtækjarekstri, hver sem atvinnugreinin kann að vera.

Nú er ég orðinn svo gamall sem á grönnum má sjá og hef unnið á sviði upplýsingatækni og fjarskipta í rúmlega aldarfjórðung, allt frá því að forrita og hanna hugbúnað, til fjárfestinga og stjórnarsetu í skráðum fyrirtækjum og sprotafyrirtækjum. Ég hef séð margt takast vel, sumt mjög vel – eins og CCP – en annað miður.

Það fer ekki hjá því eftir þennan tíma að maður horfi til baka og velti fyrir sér mynstrum og samhengi. Er eitthvað sem einkennir þau verkefni sem hafa tekist vel, og þá eitthvað annað sem einkennir þau sem tókust illa eða alls ekki? Slíkar spurningar verða enn áleitnari eftir öfgar hinna síðari ára, enda er nauðsynlegt að velta því fyrir sér hvað fór úrskeiðis og hvernig þarf að hugsa öðruvísi í framtíðinni til að fyrirbyggja aðra kollsteypu.

Í þessu erindi mun ég fjalla sérstaklega um þátt fyrirtækjamenningar og sterkra gilda, sem ég tel mig sjá í ljósi reynslunnar að skipti afar miklu máli; meira máli en margur áttar sig á. Þetta málefni á vel við að ræða í tengslum við þekkingarverðlaunin og hina óefnislegu þætti – sem kalla má „X-factora“ – sem skilja oftast en ekki milli feigs og ófeigs í fyrirtækjarekstri.

Eitt af því sem einkennir CCP, og mörg önnur sprotafyrirtæki sem komast á legg, er skýr og sterk fyrirtækjamenning. Slík menning mótast yfirleitt af sjálfu sér á upphafsmánuðum og misserum hvers fyrirtækis, og dregur mikinn dóm af frumkvöðlunum sjálfum, hvernig persónur þeir eru, kostum þeirra og göllum. Þannig smitast eldmóður, háleit markmið og skýr sýn til allra sem að fyrirtækinu koma. Að sama skapi geta persónubrestir, samstarfsferfiðleikar, eigingirni eða óheiðarleiki eyðilagt góða hugmynd og gott upplegg.

Þetta er ein af ástæðum þess að fagfjárfestar á sviði sprota- og áhættufjárfestinga horfa mjög sterkt til frumkvöðlanna sjálfra og teymisins sem þeir hafa í kring um sig. Eru þeir heilsteyptir persónuleikar sem eru líklegir til að endast í gegn um súrt og sætt, skapa sterka fyrirtækjamenningu, halda eldmóðnum og sannfæringarkraftinum gangandi og veita fólki í kring um sig innblástur? Hjá fjárfestum sem eru eldri en tvævetur fer fram það sem kalla má tilfinningalega kostgæfnisathugun, eða *emotional due diligence*, sem er ekki síður mikilvæg en athugun viðskiptaáætlana og rýni vörughugmynda.

Ég fékk einu sinni að sitja sem fluga á vegg með fjárfestingarráði bandarísks sprotasjóðs, meðan ráðið fékk frumkvöðla í heimsókn, sem kynntu sig og sín fjárfestingartækifæri. Þegar frumkvöðlarnir höfðu lokið erindum sínum og svarað spurningum voru þeir kvaddir, og ráðsmenn ræddu sín á milli um frammistöðu þeirra og ágæti kynninganna. Það kom mér á óvart að stærsti hluti tímans hjá fjárfestunum fór í að ræða fólkið og tilfinningu sína fyrir því, fremur en hugmyndirnar og viðskiptaáætlanirnar. Þeir vissu af langri reynslu, að rétta fólkið getur gert gott úr meðalgóðri hugmynd, meðan ranga fólkið mun klúðra hugmyndinni, sama hversu góð hún er. Munurinn liggur ekki síst í upplegginu, menningunni og gildunum sem móta fyrirtækið í upphafi og hafa ótrúlega mikið að segja um lífslíkur þess og velgengni til langframa.

Sprotafyrirtæki með sterka menningu eiga einnig oft sameiginlegt að hafa gengið í gegn um erfiða tíma, þar sem peningar eru af skornum skammti og allt er í tvísýnu. Í sterkustu fyrirtækjunum verða áföllin til þess að þjappa kjarnahópnum saman og mynda sameiginlega reynslu, jafnvel sögur eða mýtur sem lifa áfram í endursögn og endurtekningu gagnvart nýjum starfsmönnum; og verða þegar fram í sækir hluti af menningu fyrirtækisins. Í CCP er ennþá rætt um mánuðina þegar verið var að klára leikinn EVE-Online og peningarnir nánast búnir, en starfsmenn héldu engu að síður áfram launalausir - og *enginn hætti*. Þá bjargaði miklu að fyrirtækið gat haldið úti eldhúsi og boðið starfsmönnum upp á heitan mat! En eftir að EVE-Online var kominn á markað og tekjur fóru að berast var fólki svo bættur skaðinn og öllum boðið í skíðaferð með fjölskyldum í sárabætur.

Sagan, fyrirmyndirnar og fordæmin sem stjórnendur sýna móta fyrirtækjamenninguna, en úr henni spretta jafnframt *gildi*, sem geta verið skráð og óskráð. Hin opinberu eða skráðu gildi félaga geta verið með ýmsum hætti, en það er ekki alltaf sem þau fara saman við hin raunverulegu gildi sem birtast í praxís. Gildin liggja til grundvallar ákvörðunum stjórnar og stjórnenda fyrirtækja; þau eru leiðarljósir og prinsippir sem menn hafa í huga, meðvitað og ómeðvitað, þegar tekin er afstaða og valið milli kosta. Þau eru náskyld hugtökum á borð við *siðferði* og *dómgreind*. Gott siðferði byggir meðal annars á því að verja og hafa í heiðri ákveðin jákvæð gildi. Skörp dómgreind er verkfæri til að sjá hvaða gildi eiga við í

hverju tilviki og hvernig þeim verður best til haga haldið við úrlausn snúinna viðfangsefna.

Að koma sér upp góðum gildum er svo sannarlega auðveldara um að tala en í að komast. Ef gildi fyrirtækis eiga að vera raunveruleg og skipta máli, þá verða allir að skilja þau og virða, allt frá stjórn og framkvæmdastjóra til millistjórnenda og annarra starfsmanna. Best er ef gildin eru í eðlilegum takti við fyrirtækjameninguna, eiga sér sögulegar rætur og *greina fyrirtækið frá öðrum*. Það er hægt að herma eftir vörum og líkja eftir þjónustu, en einstök gildi veita samkeppnisforskot sem verður ekki auðveldlega yfirunnið. Að tileinka sér ný gildi frá grunni er afar erfitt, sérstaklega ef samsvörunin við daglegan veruleika eins og hann hefur verið, er lítil eða engin. Gildi hafa fyrst þýðingu þegar þau hætta að vera orð á blaði og birtast í framkvæmd.

Gildi CCP eru *eining, óttaleysi, gagnsæi og að skara framúr*. Þau eru dregin saman úr fyrirtækjameningunni sem mótast hefur allt frá upphafi, en valin og skerpt eftir stöðu og verkefnum dagsins. Í samskiptum innan og utan fyrirtækisins er gjarnan vísað í gildin og á þau minnt í sífellu, þá ekki síst sjálfsprottið milli starfsmanna.

Einingar-gildið hefur orðið æ mikilvægara í rekstrinum eftir því sem hann hefur stækkað og flækst. CCP rekur nú þrjár megin skrifstofur, í Reykjavík, Atlanta og Shanghai, og að auki þróunarskrifstofu í Newcastle. Þannig eru þrír og jafnvel fjórir nokkuð ólíkir menningarheimar innan félagsins, en allir falla þeir undir sömu alþjóðlegu fyrirtækjameninguna undir merkjum einingar – *unity*. Til þess að þetta gangi upp þarf menning CCP að vera mjög skýr og sterk, en jafnframt móttækileg og umburðarlynd.

Það hefur að mínu mati tekist afar vel hjá stjórnendateyminu að móta þessa menningu. Ég myndi ganga svo langt að segja að hún væri *ein helsta eign og burðarstoð félagsins*, og að í henni felist mikil, en kannski óáþreifanleg, verðmæti. Þar er þá dæmi um það sem kalla má tilfinningalegt eigið fé, *emotional capital*. Það er lykilverkefni stjórnar og stjórnenda CCP að standa vörð um þetta eigið fé ekki síður en hið peningalega, og sjá til þess að það vaxi og eflist en þynnist ekki út þótt félagið stækki hratt og í nýjar áttir.

Ein kraftbirting einingargildisins er sú að CCP lítur á sig sem hnattrænt fyrirtæki, *þegn í heimsþorpinu*. Það á ekki að skipta máli hvort starfsmaður er íslenskur eða af öðru þjóðerni; félagið lítur ekki á sig sem séríslenskt og Íslendingar hafa sem slíkir enga sérstöðu innan þess. Það sem máli skiptir er aðeins þekking og færni hvers einstaklings, ekki þjóðerni hans, uppruni eða móðurmál. Hæfasta fólkið er ráðið þar sem til þess næst.

Þekkingarfyrirtæki byggja á mannauðnum. Fyrirtæki sem getur laðað að sér og haldið í færasta starfsfólkið hefur forskot á keppinauta sína. Þar skiptir menningin

máli, en einnig að fyrirtækið hafi sterk jákvæð gildi sem haldin eru í heiðri af stjórnendum og starfsfólki öllu. Áföll og erfiðleikar geta einmitt verið *tækifæri* fyrir stjórnendur til að sýna hvað í fyrirtækinu býr og til að styrkja gildin í sessi – með því að sýna að þau eru ekki bara til skrauts á tyllidögum heldur alvöru vegvísar þegar virkilega tekur á.

Á þetta reyndi til dæmis hjá CCP í kjölfar hrunsins haustið 2008. Við fall krónunnar lækkuðu laun starfsmanna félagsins á Íslandi um 30-40% miðað við erlenda starfsbræður og -systur. Þetta kom verst við þær hugrökku sálir sem höfðu tekið upp tjaldhæla erlendis og flutt til Íslands til að vinna hjá fyrirtækinu, jafnvel með húsnæðislán og námslán í erlendri mynt á bakinu. Þá versnaði jafnframt samkeppnisstaða CCP gagnvart erlendum keppinautum hvað varðar kaup og kjör lykilmálks – en það fólk er mjög hreyfanlegt á alþjóðlegum vinnumarkaði.

Félagið brást við með því að bjóða öllu starfsfólki á Íslandi að skipta yfir í laun í evrum í stað króna, á meðalgengi ársins 2008. Ítarleg fræðsla fór fram um kosti og galla, og niðurstaðan varð sú að langflestir kusu að taka laun sín í evrum. Í stað þess að njóta stundarhagnaðar af lægri launakostnaði, valdi félagið að standa með starfsmönnum og verja langtímahagsmuni sína. Þeir felast í trausti og tryggð starfsfólksins - og trúverðugleika gildanna um einingu, óttaleysi, gagnsæi og að skara framúr.

Ég minntist hér á stundarhagnað annars vegar og langtímahagsmuni hins vegar. Valið þarna á milli hefur reynst Íslendingum býsna skeinuhætt á hinum síðari árum, og kannski oftár í lýðveldissögunni en við viljum helst viðurkenna. Þar kemur til sögunnar lykilhugtak sem gefa þarf miklu meiri gaum í framtíðinni.

Hugtakið það arna er *sjálfbærni* (á ensku: *sustainability*); hugtak sem flestir tengja við umhverfismál en getur haft miklu víðari merkingu. Sjálfbæra þróun má í hnotskurn skilgreina þannig að með henni sé leitast við að *mæta þörfum samtímans án þess að draga úr möguleikum komandi kynslóða* til þess að mæta sínum þörfum. Sjálfbærni má líta á í samhengi við hvers kyns ferla sem nýta forða og eiga sér stað til lengri tíma, þar á meðal fyrirtækjarekstur. Sjálfbær ferli eru rekin með þeim hætti að þau geti gengið til lengdar í jafnvægi við umhverfi sitt, þau gangi sem sagt ekki á umhverfið eða forða með óafturkræfum hætti.

Af sjálfu leiðir að stórir hlutar íslensks efnahags- og fjármálalífs voru ekki reknir með sjálfbærum hætti um all-langt skeið fyrir hrun. Þessi ósjálfbærni kom meðal annars fram í gríðarlegum viðskiptahalla, sem sagt mikilli nettó skuldsetningu í erlendri mynt; útpenslu bankakerfisins langt umfram getu Seðlabanka og ríkissjóðs til að standa á bak við það; gírun efnahagsreikninga sem uxu mun hraðar en eiginfjárgrunnur hagkerfisins; og svo framvegis. Ekkert af þessu gat gengið til lengdar og ósjálfbærnin var eftir á að hyggja augljós. Viðskiptahallinn var til dæmis svo mikill – 727 milljarðar, hálf landsframleiðsla á þremur árum 2005-7 - að það var

morgunljóst að skuldadagar væru í nánd; teygjan hlaut að skreppa til baka með smelli og lenda í andlitinu á okkur.

Í umhverfismálum hafa menn áttað sig á því fyrir allnokkru að það þarf að hugsa og framkvæma með sjálfbærni í huga. Hrunið sýnir okkur að það er ekki síður ástæða til að huga að sjálfbærni fjármálakerfisins og fyrirtækjarekstrar almennt. Skammsýn háþögn eigin hagnaðar leiðir greinilega ekki sjálfkrafa til besta heildarhagsins; eitthvað flóknari hugsunarháttur þarf að koma til. Í því sambandi er ástæða til að minna á að Adam Smith skrifaði fleiri bækur en *Auðlegð þjóðanna*, hann skrifaði líka bókina *Kenningu um siðlegar hugðir* (*Theory of Moral Sentiments*) sem fjallar ítarlega um samúð og meðlíðan manna hvers með öðrum. Enda er ekkert sem segir að hagnaður og ábyrg langtímahugsun geti ekki farið saman, og eigi ekki að fara saman. Eitt af grunngildum Google er *You can make money without doing evil* - það er hægt að hagnast án þess að gera eitthvað illt af sér - og þeim virðist takast ágætlega upp; hagnaður þeirra árið 2009 var 6,5 milljarðar dala af veltu upp á 26,5 milljarða.

Titill þessa erindis er *Það skal vanda sem lengi á að standa*. Hagkerfi og fyrirtæki á að byggja upp með því hugarfari að þau geti enst til langs tíma, í stað þess að hola þau að innan svo þau hrynji í næstu niðursveiflu. Allt annað er óábyrgt og ósiðlegt gagnvart almenningi, starfsfólki, viðskiptavinum og birgjum, að ógleymdum kröfuhöfum og hluthöfum.

Við Íslendingar getum margt lært af íhaldssömum bönkum og öðrum fyrirtækjum í Evrópu og víðar, sem sum hver hafa lifað af endurteknar styrjaldir, kreppur og samdráttarskeið og hafa komið sér upp stofnanaminni gagnvart slíku. Stofnanaminni er reyndar annað orð yfir viðtekna fyrirtækjamenningu og gildi, í þessu tilviki gömul og góð gildi á borð við fyrirhyggju, varkárni og gagnrýna hugsun.

Það stoðar lítt að vera vinnusamur og framkvæmdafús, áhættusækinn og athafnaskáld, með víkingablóð í æðum, nema forsjá sé höfð með kappinu. Vitaskuld eru Íslendingar yfir það heila tekið hvorki betri né verri en aðrir jarðarbúar. Best er að temja sér auðmýkt gagnvart hverju viðfangsefni og hafa í huga að margt má læra af reynslu annarra. En það væri óneitanlega gaman ef Íslendingar yrðu, þegar frá líður, þekktir fyrir heiðarleika, virðingu, réttlæti, jafnrétti og ábyrgð - þau gildi sem þjóðfundurinn góði taldi mikilvægust.

Ný öld í íslensku atvinnulífi hlýtur að byggja á sjálfbærni, heilbrigðri fyrirtækjamenningu og sterkum gildum. Fjárfestar og sjóðir gerðu vel í því að rýna fjárfestingartækifæri með þetta í huga, og verðmeta fyrirtæki meðal annars á slíkum grundvelli; hugsa um hið tilfinningalega eigið fé - *emotional capital*. Sama gildir um starfsfólk: vilt þú ekki helst vinna hjá fyrirtæki sem er í stakk búið til að lifa af næsta samdráttarskeið?

Framtíðin tilheyrir fyrirtækjum sem vinna sér inn og verðskulda traust viðskiptavina, starfsfólks, hluthafa og samfélags. Það gera þau með því að vera siðleg, ábyrg, gegnsæ, og tileinka sér hugsunarhátt sjálfbærni; lifa í sátt við umhverfi sitt; skila ekki minna til baka en þau taka til sín. Slík fyrirtæki verða bestu fjárfestingarkostirnir, bestu vinnustaðirnir og bestu samstarfsaðilarnir.

Ég held reyndar að Bítlarnir hafi orðað þessa hugsun best: *„And, in the end, the love you take is equal to the love you make.“*

Ég þakka gott hljóð.