

INGEGERD GREEN

## LEIÐTOGAHUGSUN TIL SAMKEPPNISHÆFNI, SJÁLFBÆRNI OG VELFERÐAR

Samkeppnishæft atvinnulíf er ein af meginforsendum samfélags sem vill tryggja velferð borgaranna. Þess vegna er afar brýnt að mun fleiri en stjórnendur og eigendur fyrirtækja taki þátt í umræðum um hvað felst í samkeppnisforski og hvaða forsendur þarf til þess að ná því. Með þeim skilyrðum, sem skapast hafa við alþjóðavæðinguna verður ekki unnt að þróa samkeppnishæfni til framtíðar án náins samstarfs á milli fulltrúa atvinnulífs, stjórnsmálafla, rannsókna og nærsamfélagsins. Til þess að hægt sé að ná árangri er síðast en ekki síst þörf á gagngerrri breytingu á hugmyndum um hvað felst í samkeppnishæfni. Þegar við höfum öðlast skilning á því hvernig við varðveitum og eflum mikilvægasta þátt framleiðslunnar í framtíðinni, það er að segja færni einstaklinganna og viljann til þess að beita henni við virðisaukandi athafnir, mun okkur miða áfram.

### SAMKEPPNISHÆFNI Á HNATT-VÆDDUM MARKAÐI

Alþjóðavæðingin hefur breytt forsendum þess að fyrirtæki geti viðhaldið og þróað samkeppnishæfni sína. Samhliða auknu frelsi til flutnings hráefnis, fjármagns og tækni hefur tækifærum fyrirtækja til þess að starfa aðeins svæðisbundið eða á heimamarkaði fækkað. Til þess að vera samkeppnishæf verða þau eiginlega að vera reiðubúin til þess að keppa um viðskiptavinum við önnur fyrirtæki hvaðanæva úr heiminum.

Fyrir mörg fyrirtæki og í sumum tilfellum ákveðnar atvinnugreinar hefur inngangan á alþjóðamarkað haft í för með sér samkeppni við mörg lönd þar sem allt er ódýrara og engin leið til að hafa betur í þeirri keppni. Þetta á fyrst og fremst við um framleiðslu sem er frek á vinnuafli og framleiðslu á vörum sem auðvelt er að framleiða eða líkja eftir. Fyrir fyrirtæki, sem vilja halda áfram að þróa og framleiða vörur og veita þjónustu þar sem lífsskilyrðin eru betri og kostnaðurinn við framleiðsluna um leið hærri, felast tækifærin til þess að njóta forskots í samkeppninni í því að auka þekkinguna sem felst í bæði vörum og ferlum.

Til þess að vara sé samkeppnishæf þarf að vera erfitt að líkja eftir henni. Það ríður á að vera eins lengi og hægt er einn á markaðnum með vöruna. Fyrir eða síðar kemur að því að samkeppnisaðilar hafa þróað afbrigði eða vöru til samþærilegra nota og komið henni á markað. Þeim mun meiri þekking sem liggur í vörunni því lengri tíma tekur að búa til eftirlíkingu. Þess vegna er afar brýnt fyrir atvinnulífið að hafa aðgang að rannsóknum sem styðja og hvetja til þróunar á nýjum vörum. Stór fyrirtæki hafa oft bolmagn til þess að standa að eigin rannsóknum en fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki getur það skipt sköpum að samfélagið tryggi þeim

aðgang að fjölbreyttum tækifærum til að framkvæma rannsóknir.

Fyrirtæki geta einnig skapað sér samkeppnisforski með því að endurbæta framleiðsluferlið og auka framleiðslugetu sína. Atvinnulíf, sem grundvallast á hagkvæmri framleiðslu vara sem byggjast á mikilli þekkingu, verður samkeppnishæft á alþjóðlegum markaði. Hin mikla þekking, sem felst í hagkvæmu framleiðsluferli, er innifalin í þekkingu og getu allra starfsmanna sem koma að ferlinu og leggja sitt af mörkum við sífelldar umbætur, leggja til nýjar lausnir og sinna nýsköpun.



*Ingegerd Green*

### GETUR FORSKOT Í SAMKEPPNI FALIST Í ÞEKKINGU?

Markmið ESB um að Evrópa verði öflugasta þekkingarhagkerfi heimsins hefur í för með sér að við skilgreinum þekkingu sem mikilvægasta þáttinn til þess að afla okkur forskots í samkeppninni. Einhugur ríkir um það meðal Norðurlandabúa að Norðurlöndin geti ekki keppt við heimshluta þar sem laun eru lág. Hins vegar hafa Norðurlöndin alla burði til þess að keppa um framleiðslu sem krefst öflugrar þekkingar. Þess vegna verður að marka stefnu í atvinnu- og menntamálum sem styður þess háttar þróun.

Norðurlöndin eru ofarlega á lista í skýrslum frá OECD yfir hve miklum fjármunum er varið til rannsókna, bæði úr opinberum sjóðum og frá einkageiranum. Vel hefur verið staðið

að þróun og uppbyggingu rannsókna innan háskólanna og mörg norræn stórfyrirækni geta státað af góðum árangri vegna framlags frá háþrúðum rannsóknadeildum. Hefð er fyrir samstarfi atvinnulífs og vísindamanna og í flestum löndunum hefur verið lögð á áhersla að byggja upp hagnýtar rannsóknir á atvinnulífni.

Undirstöður farsællar þróunar atvinnulífs og samfélags í framtíðinni byggjast á velmenntuðum einstaklingum og hagnýtingu á niðurstöðum rannsókna. Miklar væntingar eru bundnar við að opinber fjárframlög til menntunar og rannsókna hafi jákvæð áhrif á hagvöxt. En til þess að meiri verðmæti skapist innan fyrirtækis eða hagvöxtur aukist og ný atvinnutækifæri verði til á ákveðnu svæði þarf *annað og meira* en bara þekkingu.

Þekking er auðlind sem hægt er að búa yfir en hvort hún er nýtt í verðmætaskapandi athafnir ræðst af öðrum forsendum. Þróun atvinnuvega, ný atvinnutækifæri og aukin gróska verður til við nýsköpun og atorku einstaklinga sem í reynd yfirfæra þá þekkingu sem þegar er til. Það nægir ekki lengur að „búa yfir þekkingu á“ heldur þurfa eftirfarandi þættir báðir að vera staðar: að *hagnýta* þekkingu til verðmætaskapandi athafna og hafa *viljann* til þess að gera það til þess að leggja grunn að velgengni. Þar að auki verður að tryggja að þekking myndist kerfisbundið í árangursríku skipulagi og enn fremur að bæta skilyrðin til þess að unnt sé að hagnýta þekkinguna.

## NÝ LEIÐTOGAHUGSUN

Í þekkingarfyrirtækjum eru gerðar kröfur til starfsfólks um að það þrói bæði þekkingu sína og færni. Þess vegna verða stjórnendur þeirra að hafa skilning á að þekking og færni þróast á mismunandi hátt. Rík hefð er fyrir að skapa og endurnýja þekkingu og við vitum hvernig það ferli er. Formlega skólakerfið hefur um langa hríð þróast til þess að takast á við það verkefni. Við höfum öll á ýmsan máta verið þátttakendur í þekkingarmyndun á ólíkum sviðum. Nútímaforysta getur stýrt þekkingarþróun en hvernig skyldi geta hennar til að leiða færniþróun vera?

Til þess að leiða færniþróun þarf að skilja hvern einasta af þeim mörgu þáttum sem saman mynda færni. Auðvitað

er þekking einn af mikilvægum þáttum færni og flestum er ljóst hvernig þekking verður best þróuð. En spurningunni um hvaða forsendur verða að vera fyrir hendi til þess að starfsmenn þroski getu sína til að hagnýta þekkingu og hæfni er ekki alveg jafn auðsvarað. Ef „geta“ er eitthvað sem verður til í gegnum reynslu af og skilning á verkefnum – hvernig forystu þarf til þess að tryggja að forsendur fyrir því að þroska nýja reynslu og þróa skilning séu fyrir hendi?

Mesta áskorunin, sem blasir við stjórnendum fyrirtækis, er að þróa forsendur fyrir því að starfsfólkið öðlist *vilja* til að notfæra sér þær auðlindir sem fyrir hendi eru. Skorti viljann til þess að hagnýta þekkingu og getu munu engin verðmæti verða til.

Viljinn til þess að leggja sitt af mörkum byggist einkum á því hvernig starfsmaðurinn upplifir vinnu sína. Meginreglan er sú að því jákvæðari mynd sem við höfum af verkefnum sem okkur eru falin, skipulagi og stjórnun fyrirtækisins þeim mun reiðubúnari erum við til þess að leggja okkar besta af mörkum. Stjórnandi, sem vill geta fullnýtt hæfileika starfsmannsins, verður af þeim sökum að öðlast mun víðtækari skilning á því hvað það er sem hvetur starfsmanninn til þess að gera sitt besta. Síðan verður stjórnandinn að hafa þor og afl til þess að gera sitt ýtrasta, skapa þær forsendur sem til þarf í samstarfi við starfsmennina

Málið mun snúast um rammaskipulag. Hvernig þurfa venjur, valdakerfi, hlutverk og stuðningskerfi að verða til þess að veita löngun til þátttöku og áhrifa? Það mun enn fremur snúast um að samstarf á milli einstaklinga og sambönd verða að vera heiðarleg, þroskuð og kraftmikil. En fyrst og fremst snýst málið um sjálfsmynd og sjálfstraust hvers einstaks starfsmanns.

Leiðtogi, sem vill þróa starfsfærni fyrirtækisins, þarf að vilja ýta undir þroska einstaklingsins. Starfsmaðurinn er ekki helsta auðlind fyrirtækisins – starfsmaðurinn er *fyrirtækið*.

## ÁSKORANIR OG TÆKIFÆRI

Samkeppnishæft atvinnulíf er ein af meginforsendum samfélags sem vill tryggja velferð borgaranna. Ný leiðtogahugsun, sem skilur og getur leitt bæði þekkingar- og færniþróun, snýr ekki aðeins að fyrirtækjunum heldur einnig að nærsamfélaginu.

Kröfurnar um að fullorðinsfræðsla sinni ekki aðeins þekkingarmyndun heldur einnig þróun færni munu verða háværi um leið og fleiri stjórnendur eru reiðubúnir til þess að yfirfæra hugmyndirnar um markvissa færniþróun í aðgerðir. Þess vegna ætti að leggja meira undir til fullorðinsfræðslu en ekki skera hana niður.

Þegar fólk verður meðvitað um mikilvægi þess að til-einka sér nýja þekkingu og er hvatt til þess að læra meira verður að leysa úr því hvernig skuli staðið að fjármögnun símenntunar, þ.e. að fólk læri alla ævi. Í bókhaldi fyrirtækisins eru útgjöld til færniþróunar færð sem kostnaður en ekki sem fjárfesting sem unnt er að afskrifa. Á sama hátt og fjármunir eru lagðir til hliðar fyrir ellilífeyri ætti að vera hægt að leggja fyrir fjármuni til þess að mæta færniþróun í framtíðinni sem atvinnurekendur og launþegar gætu ráðstafað í sameiningu þannig að það mæti bæði óskum einstaklingsins og fyrirtækisins.

Þegar eftirspurnin eftir markvissri *færniþróun* eykst skapast þörf fyrir fleiri „færnisérfræðinga“. Störf í fyrirtækjum, sem fela í sér ábyrgð á markvissri þróun færni einstaklinga eða hópa, krefst einstaklinga með sérstaka menntun og reynslu. Atferlisfræði, sálarfræði og kennslufræði verða jafn mikilvægar greinar og tækni, lögfræði og viðskiptafræði í stjórnarherbergjum og innan stjórna fyrirtækjanna.

Áskoranirnar eru margar en tækifærin enn fleiri. Allt bendir til þess að okkur miði í rétta átt og að íbúar Norðurlandanna búi við sérstaklega góð skilyrði til þess að halda stöðu sinni feti framar en aðrir heimshlutar í samkeppninni. Hin langa hefð lýðræðis og samvinnu í bæði atvinnulífinu og samfélaginu veldur því að skrefið til að tryggja samkeppnishæft atvinnulíf er styttra en ætla mætti.

## UM HÖFUNDINN

Ingegerd Green hefur stærsta hluta starfsævinnar unnið við þróun lítilla og stórra fyrirtækja og komið að samfélagsþróun. Hún hefur rekið eigin fyrirtæki, verið framkvæmdastjóri og starfsmaður og starfið hefur ýmist verið tengst ákveðnu svæði, landshluta eða Svíþjóð í heild. Ingegerd situr í stjórnun nokkurra fyrirtækja og vinnur að nokkrum þróunarverkefnum auk þess sem hún er framkvæmdastjóri ört vaxandi ráðgjafastofu, Askengren & Co.

## ABSTRACT

Competitive economy is one of the main requisites for a society that wants to guarantee the welfare of its citizens. Therefore it is vital that not only administrators and company owners participate in the discussion of what is meant by competitive advantage and what preconditions are necessary to obtain such a position. Globalisation has created a situation where competitiveness cannot be developed without close co-operation between representatives from businesses, political parties, academia, and local community. Last but not least, our ideas of what is meant by competitiveness have to be thoroughly transformed. When we have grasped how we preserve and enhance the single most important component of future production; that is individual competence and the will to apply it in value-adding activities, then we will be successful.