

Morgunblaðið 9. september 2004

Stjórnendaveiki

Eftir Ívar Jónsson



Umræða í stjórnunarfræðum ber keim af hernaðarhyggju samtímans. Hugtök eins og "hernaðarlist", "taktík" og "leiðtogi" eru orðin lykilhugtök og skyggja á hugtök eins og "atvinnulýðræði" og "stjórnunaraðferð mannlegra tengsla". Jafnframt er stráksleg hetjudýrkun áberandi í ráðningum í stjórnunarstöður. Þetta eiga að vera kappsamir einstaklingar og óvenju ákveðnir. Þeir eru "harðir naglar sem láta verkin tala". Fyrirtækin eiga af einhverjum óskilgreindum ástæðum að standa og falla með þessum "snillingum".

Hin kenningarlega umræða endurspeglar þá almennu andlýðræðislegu þróun sem fram fer á Vesturlöndum og kenningunum er í raun beitt sem hugmyndafræðilegu tæki sem innsiglar innleiðingu gerræðislegra stjórnunarháttanna á vinnustöðum. Stjórnendum fyrirtækja eru oft og tíðum fengin gerræðisvöld með það fyrir augum að ákvarðanatöku í fyrirtækjunum verði hraðari og að endurskipulagning og uppbygging taki sem skemmstan tíma.

Þessi "hervæðing" fyrirtækjanna hefur sína kosti og galla. Fjöldmörg dæmi eru um að einstaklingar með mikinn sannfæringarkraft og stórkostlegar hugmyndir um hraða

útpenslu fyrirtækja fái nánast alræðisvöld og koma stöndugum fyrirtækjum í gjaldþrot á stuttum tíma vegna skerts veruleikaskyns þeirra. Stjórnir fyrirtækjanna eru of lengi að átta sig hvert stefnir. Þær fá jafnvel falsaðar upplýsingar um rekstrarstöðu og sogast inn í atburðarás sem þær bera ábyrgð á, en of seint er að stöðva. Forstjórar og stjórnendur fyrirtækja sem leiða þau með þessum hætti inn á villigötur hafa gjarnan persónuleikabresti sem nefndir hafa verið "stjórnendaveiki" (CEO disease).

Stjórnendaveiki

Rannsóknir stjórnunarfræðinga benda til að hlutfallslega margir forstjórar og æðstu stjórnendur þjáist af veiki sem kölluð hefur verið "stjórnendaveiki". Jeffrey Speller sem hefur MBA-gráðu frá Harvard og er starfandi geðlæknir fullyrðir fullum fetum að allt að þriðjungur æðstu stjórnenda fyrirtækja hafi einkenni stjórnendaveikinnar.

Þessi veiki felur í sér að viðkomandi sveiflast milli taumlausrar athafnagleði og þunglyndis. Einn daginn er stjórninn fullur af atorku, en næsta dag eins og í dvala. Hegðun hans verður villt og ókerfisbundin, hann er fljótfer, óbilgjarn og jafnvel árásargjarn. Nótt eftir nótt hefur hann verið andvaka mestan hluta nætur og hefur ekki stjórn á sér í samskiptum við starfsfólk. Oft fylgir ástandinu óhófleg drykkja. Stundum er sköpunarkrafturinn í hámarki. Jafnan fylgir ástandinu óbilandi sjálfstraust sem er á mörkum mikilmennskuæðis, en hugmyndir viðkomandi um að hann sé einhvers konar mikilmenni eru leið hans til að vinna gegn óbærilegu hugarástandi þunglyndisins. Á öðrum tímum er hann allur inni í sér, á í miklum erfiðleikum með einbeitingu og er jafnvel í sjálfsmorðshugleiðingum.

Sálfræðingar nefna fyrirbærið tvíþóla geðröskun (bipolar disorder). Stjórnendaveiki er tvíþóla geðröskun sem hefur ekki náð því stigi að viðkomandi einstaklingur verði óvinnufær. Þessi veiki versnar venjulega með árunum, en það tekur gjarnan rúmlega áratug frá því fyrstu einkenni koma fram og þar til veikin er komin á það stig að viðkomandi er óvinnufær. Í Bandaríkjunum er helmingur tilfella aldrei greindur og fimmtungur þeirra endar með sjálfsmorði.

Dr. Sagar Parikh, sem starfar við Bipolar Clinic í geðsjúkrahúsinu Toronto Institute of Psychiatry telur að tíundi hluti einstaklinga með tvíþóla geðröskun geti í raun nýtt sér ástand sitt til að ná árangri í starfi. En meirihlutinn lendir í ógöngum fái hann ekki geðræna aðstoð. Hegðunin verður ófgafull og ef viðkomandi eru forstjórar eða mjög háttsettir stjórnendur fjárfesta þeir óundirbúið og í fljótferni í hlutum sem engin glóra er í. Afleiðingarnar eru oft hörmulegar fyrir eigendur fyrirtækjanna, starfsmenn og fyrirtækin sjálf. Auk þess að skaða aðra koma viðkomandi sjálfum sér í fjárhagslegan vanda þegar þeir eyða eigin fé eins og peningar vaxi á trjánnum.

Einstaklingar sem þjáist af tvíþóla geðröskun reyna gjarnan eftir bestu getu að halda veiki sinni leyndri fyrir öðrum og leita sér því ekki aðstoðar til að koma í veg fyrir að fá á sig neikvæðan stimpil eða vera taldir hættulegir. Þeir eru hræddir um að grafa undan framamöguleikum sínum.

Einkennin

John Smock, stjórnarformaður rekstrarráðgjafarfyrirtækisins Smock Management Consultants, hefur fengist við að aðstoða fyrirtæki sem hafa lent í ógöngum vegna stjórnenda með þessa veiki. Hann segir tíu atriði einkenna stjórnendaveiki:

1) Tilhneiging til að láta eigin hagsmuni ganga fyrir og réttlæta það með því að vísa í gengi hlutabréfa fyrirtækisins. Sem dæmi nefnir hann himinhá laun til forstjóra og þegar Chrysler færði Lee Iacocca rándýrt einbýlishús að gjöf.

2) Tilhneiging til að notfæra sér völd sín til að berast óhóflega á og með óhóflegum íburði í eigin skrifstofu og vinnuástöðu.

3) Tilhneiging til að raða kringum sig já-fólki sem hefur litla faglega þekkingu en eru þeim mun leiðitamar einstaklingar.

4) Tilhneiging til að koma á einræðislegri stjórnun og eigna sér nánast allt sem gert er í nafni fyrirtækisins. Fyrirbærið kallar Smock "smáatriðaforstjóra sem haldinn er ofstjórnartilhneingum". Dæmi um slíka tilhneingingu er t.d. einhliða ákvörðun Steven Wolf, forstjóra United Airlines, um lit á flugvélar flugfélagsins þrátt fyrir einróma andstöðu innan þess og álit utanaðkomandi sérfræðinga.

5) Viðkomandi skilur við eiginkonuna og tekur saman við yngri og ljóshærðari konu - oft úr hópi já-fólksins sem hann hefur ráðið í kringum sig. Þannig giftist John Reed, forstjóri Citicorp, þernu sem þjónaði honum í einkaþotu fyrirtækisins og Joseph Kennedy "skipti út" eiginkonunni fyrir ritara sinn.

6) Viðkomandi er nánast ómögulegt að viðurkenna mistök, þakka öðrum vel unnin störf eða deila heiðrinum með öðrum - þetta birtist oft í því að auglýsingar fyrirtækisins eru persónugerðar með persónu forstjórans. Hegðun Michael Eisner hjá Disney og Iacocca hjá Chrysler er dæmi um þetta.

7) Viðkomandi er nánast ómögulegt að tilnefna og þjálfa arftaka sinn og koma málinu í höfn. Dæmi um það er Robert Allen hjá AT&T sem rak John Waller sem átti að verða arftaki hans.

8) Viðkomandi leggur ofuráherslu á vöxt fyrirtækisins með yfirtökum á öðrum fyrirtækjum án þess að gætt sé að innri uppbyggingu fyrirtækisins. Hvatinn er að skapa ímynd af sér í fjölmiðlum sem mann mikilla samninga og/eða kraftaverkamann í viðskiptalífinu.

9) Viðkomandi einokar kerfisbundið mikilvægar upplýsingar og gætir þess að upplýsa stjórn og starfsfólk í lykilstöðum sem minnst um gang mála. Dwayne Andreas hjá ADM lék þennan leik og tók ákvarðanir sínar með hjálp þröngs hóps já-fólks líkt og um leyniþjónustu væri að ræða.

12) Viðkomandi beitir áhrifum sínum til hins ýtrasta, dekrar við stjórnarmenn og reynir að koma já-fólki sínu í stjórn fyrirtækisins til að tryggja samstarfsvilja þess.

Smock telur að ef þrjú eða fleiri af einkennunum hér að ofan eigi við um forstjóra fyrirtækis sé það í verulegum vanda og þurfi sérhæfða ráðgjöf. Forstjórar og háttsettir stjórnendur með stjórnendaveiki skapa ekki aðeins mikla óvissu í fjármálum fyrirtækisins heldur koma þeir í veg fyrir að reksturinn fái það besta út úr starfsmönnum. Illa grundaðar, fljótfærnislegar og þversagnakenndar ákvarðanir forstjórans skapa óvissu meðal starfsmanna. Alræðislegur stjórnunarstíll og tilhneiging forstjórans til að þakka sér heiðurinn af öllu sem gert er í nafni fyrirtækisins lágmarkar hvatningu starfsmanna til að taka þátt í uppbyggingu fyrirtækisins. Slíkt ástand er sérstaklega alvarlegt í þekkingarfyrirtækjum og nýsköpunarfyrirtækjum. Við þetta bætist að stjórnendaveikinni fylgir skert

veruleikaskyn og ofsóknartilfinning. Þannig fer forstjórinn að halda að starfsmenn vilji grafa undan sér með samsærum gegn sér eða fyrirtækinu, þar sem hann gerir gjarnan engan greinarmun á sjálfum sér og fyrirtækinu.

Mörg þekkt dæmi eru um forstjóra með stjórnendaveiki á alvarlegu stigi. Fjölmiðlamógúllinn Ted Turner hjá Turner Broadcasting, sem rann saman við Time Warner, er annað dæmi. Bill Cook var skærasta stjarnan á fasteignamarkaðnum í Sacramento þar til hann yfirkeyrði fyrirtækið. Markaðsstjóri hans lýsti honum þannig: "Hann var frábær í því að setja upp sparisvipinn í fjölmiðlum. Ef við klæddum hann upp og settum á hann bindi gat hann farið á fundi og skilað sínu. En eftir á lá hann á gólfinu skælandi, því hann var svo útbrunninn."

Ted Turner, Bill Lichtenstein hjá ABC-TV og Kanadamaðurinn Robert Campeau hafa allir viðurkennt opinberlega að þeir séu haldnir tvíþóla geðröskun. Campeau hagnaðist upprunalega á fasteignaviðskiptum, safnaði miklum auði og náði á endanum undir sig þriðju stærstu smásölukeðju Bandaríkjanna, Allied Stores, árið 1986 og tveim árum síðar komst hann yfir Federal Department Stores, en hinar virtu Bloomingdale verslanir eru hluti af FDS. Campeau skuldsetti sjálfan sig óhóflega og seldi fyrirtæki sín til að ná undir sig FDS. Á endanum varð hann að selja Bloomingdale og segja af sér sem stjórnarformaður eigin fyrirtækis. Hann hefur snúið sér aftur að fasteignaviðskiptum. Skrifaðar hafa verið bækur um hvernig hann lagði smásöluarkaðinn í Kanada í rúst.

Menn geta spurt sig hvort hæfileg tvíþóla geðröskun geti ekki verið æskileg og hvort veikin sé ekki sú fórn sem færa þarf til að ná árangri í fyrirtækjarekstri. Dr. Speller sem minnst var á hér að ofan segir svo ekki vera. Sjúklingar hans ná árangri "þrátt fyrir sjúkdóminn". Af því að þeir eru vel gefnir tekst þeim að komast af þrátt fyrir miklar sveiflur í skapi og óhóflega athyglisþörf sem tengist sjúkdómnum. "Ef þeir væru settir á lithium, þá kæmust þeir að því að þeir gætu orðið helmingi afkastameiri en þeir eru í þessu ástandi sínu."

Lyfjagjöf deyfir einkenni veikinnar, en er hægt að lækna stjórnendaveiki? John S. Smock er svartsýnn. Lækning er sennilega ekki möguleg. Helsta vonin er að meðvitaðir stjórnarmenn komi í veg fyrir að forstjórinn skaði sig og aðra með því að grípa inn í ferlið strax og fyrstu einkenni koma fram.

Í þessari grein hefur verið fjallað um þá áhættu sem fylgir einræðislegum stjórnunarháttum. Í skjóli einræðis og strákslegrar hetjudýrkunar geta veikir einstaklingar dregið úr hvatningu starfsmanna til dáða og sett fyrirtæki í verulegan fjárhagslegan vanda. Dæmi um slíkt eru stjórnendur með svokallaða stjórnendaveiki. Rannsóknir á Íslandi benda til að alræðislegur stjórnunarstíll sé hér ríkjandi og það er því umhugsunarefni hvort rekstur geti verið skilvirkari en hann er í dag og hvort hagsmunaaðilar séu nægilega vel á verði gagnvart stjórnendaveiki á Íslandi.

Heimildir

Collinson, D. L. and Hearn, J. Men as Managers, Managers as Men, London: SAGE.

Elsberry, R. D. "Bipolar Disorder" Why are they calling it CEO's disease', Electrical Apparatus.

Golemann, D., et.al. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard: Harvard Business School Press.

Dr. Douglas Kaufman 'The CEO Disease: It's Time for a Checkup' í Business Leader.

Post, J., M. og Robins, R., T. When Illness Strikes the Leader; The Dilemma of the Captive King, New Haven: Yale University Press.

Smock, J., S. 'Terminal CEO disease; the bane of successful corporations' í Strategy and Leadership.

Speller, J., L. Executives in Crisis: Recognizing and Managing the Alcoholic, Drug-addicted, or Mentally ill Executive, San Francisco: Jossey Bass.

Höfundur er prófessor í nýsköpunar- og frumkvöðlafræðum við Viðskiptaháskólann á Bifröst.