



2011

Þjóðarspegillinn

RANNSÓKNIR Í FÉLAGSVÍSINDUM XII

Viðskiptafræðideild

Erindi flutt á ráðstefnu í október 2011

Ritstjóri
Ingjaldur Hannibalsson

Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands



HÁSKÓLI ÍSLANDS

© 2011 Höfundar
ISSN 1670-8725
ISBN 978-9935-424-09-9

Öll réttindi áskilin

Greinar í bók þessari má afrita í einu eintaki til einkanota, en efni þeirra er verndað af ákvæðum höfundalaga og með öllum réttindum áskildum.

Efnisyfirlit

Höfundalisti	VI
Formáli	VII
 <i>Ímynd Íslands í Bandaríkjunum</i> <i>Samanburður þjóðfélagsþópa</i>	
Aðalsteinn Snorrason og Ingjaldur Hannibalsson	1
 <i>Skuggahliðar forystu</i>	
Árelía Eydís Guðmundsdóttir	11
 <i>Eru ekki allir í stuði?</i> <i>Starfsánægja og starfsöruggi rafvirkja á Íslandi</i>	
Ásdís Hannesdóttir og Svala Guðmundsdóttir	18
 <i>Hvernig geta fyrirtæki séð árangur þeirrar fjárfestingar sem þau leggja í símenntun við kreppuástand?</i>	
Bára Sigurðardóttir	26
 <i>Mikilvægi ABC-greiningar</i>	
Benedikt Ernir Stefánsson og Eðvald Möller	36
 <i>Vandræðin með viðskiptavildina</i>	
Bjarni Frimann Karlsson	45
 <i>Kostnaðaráætlun og eftirlit</i>	
Eðvald Möller	55
 <i>Kortlagning auðlinda ferðaþjónustu á Íslandi</i> <i>Grundvöllur vörupróunar</i>	
Edward H. Huijbens	63
 <i>Endurskoðunarnefnd</i> <i>Um hugtakið „óháður einingunni“</i>	
Einar Guðbjartsson	74
 <i>Mikilvægi fyrirtækjamenningar við sameiningu fyrirtækja</i>	
Elsa Grímsdóttir og Gylfi Dalmann Adalsteinsson	81
 <i>Markaðsstarf og siðferðileg álitæfni</i>	
Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson	93
 <i>Framlag Chesters I. Barnards til stjórnunarfræðanna</i>	
Gísli Jón Kristjánsson og Runólfur Smári Steinþórsson	100
 <i>...svo sem vér og fyrirgefum...</i> <i>Fyrirgefningin og brunið</i>	
Guðbjörg Hildur Kolbeins	112

<i>The utilization of external information in innovation processes: The impact of managerial IT skills and supportive capabilities on the innovativeness of multinational companies</i>	
Gunnar Óskarsson.....	120
<i>Sköpun áfangastaðar</i>	
Gunnar Þór Jóhannesson, Katrín Anna Lund og Guðrún Þóra Gunnarsdóttir	132
<i>Hverju þarf að breyta í kennslubókunum?</i>	
Gylfi Magnússon	140
<i>Aðvinnuhæfni útskrifaðra meistaranema í Viðskiptafræðideild HÍ</i>	
Helga Rún Runólfsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson	148
<i>An Icelandic Geothermal Cluster and Cross Border Engagement in Emerging Market Economies</i>	
Hilmar Þór Hilmarsson.....	159
<i>Innovation in public sector services: The questions of why and what</i>	
Inga Jóna Jónsdóttir.....	168
<i>Trade between Iceland and China – China's investments</i>	
Ingjaldur Hannibalsson	176
<i>Kynjablutföll í stjórnnum fyrirtækja</i>	
Jón Snorri Snorrason	184
<i>Einkenni framúrskarandi liða</i>	
<i>Brettán leiðir til árangurs</i>	
Kjartan Maack og Árelía Eydís Guðmundsdóttir	194
<i>Prices and price perception of organic food products in Iceland</i>	
Pierre Ruffi og Friðrik Larsen.....	203
<i>Virkjanaframkvæmdir – Böð eða blessun fyrir íslenska ferðaþjónustu?</i>	
Rannveig Ólafsdóttir	211
<i>Cultural adaptation and motivations of Polish workers in Iceland</i>	
Sabit Veselaj og Gunnar Óskarsson	220
<i>Starfið í stjórnlagaráði</i>	
Snjólfur Ólafsson	233
<i>Innherjaviðskipti á íslenskum blutabréfamarkaði 1997-2004</i>	
Stefán B. Gunnlaugsson.....	240
<i>Eignarhaldsfélög og markaðsmisnotkun í aðdraganda bruns fjármálakerfis</i>	
Villhjálmur Bjarnason.....	247
<i>Achievement goal orientation in negotiation; does it fit the 3x2 model?</i>	
Þóra Christiansen.....	259

Íslenska efnabagsbrunið

Notkun kerfisgreiningar við að kanna samtengingu fjármála-, þjóðfélags- og heimskerfa

Þorbjörn Kristjánsson, Máni Arnarsson, Atli Bjarnason,
Harald Sverdrup og Kristín Vala Ragnarsdóttir..... 267

Bankabrunið

Tryggð viðskiptavina við banka í kjölfar bankabrunans

Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson..... 279

Höfundalisti

Aðalsteinn Snorrason, nýdoktor
Atli Bjarnason, BA-nemi
Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent HÍ
Ásdís Hannesdóttir, MS
Bára Sigurðardóttir, doktorsnemi
Benedikt Ernir Stefánsson, BS
Bjarni Frímann Karlsson, lektor HÍ
Edward H. Huijbens, dósent HA
Eðvald Möller, aðjúnt HÍ
Einar Guðbjartsson, dósent HÍ
Elsa Grímsdóttir, MS
Friðrik Eysteinnsson, aðjúnt HÍ
Friðrik Larsen, lektor HR
Gísli Jón Kristjánsson, MS
Guðbjörg Hildur Kolbeins, PhD
Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, lektor LBHÍ
Gunnar Óskarsson, nýdoktor
Gunnar Þór Jóhannesson, nýdoktor
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent HÍ
Gylfi Magnússon, dósent HÍ
Harald Sverdrup, prófessor HÍ
Helga Rún Runólfsdóttir, MS
Hilmar Þór Hilmarsson, dósent HA
Inga Jóna Jónsdóttir, dósent HÍ
Ingjaldur Hannibalsson, prófessor HÍ
Jón Snorri Snorrason, lektor HÍ
Katrín Anna Lund, dósent HÍ
Kjartan Maack, MS
Kristín Vala Ragnarsdóttir, forseti fræðasviðs HÍ
Máni Arnarsson, MS
Pierre Ruffi, MS
Rannveig Ólafsdóttir, dósent HÍ
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor HÍ
Sabit Veselaj, doktorsnemi
Snjólfur Ólafsson, prófessor HÍ
Stefán B. Gunnlaugsson, lektor HA
Svala Guðmundsdóttir, aðjúnt HÍ
Vilhjálmur Bjarnason, lektor HÍ
Þorbjörn Kristjánsson, BA-nemi
Þóra Christiansen, aðjúnt HÍ
Þórhallur Guðlaugsson, dósent HÍ

Formáli

Ágæti lesandi

Þjóðarspejillinn, árleg ráðstefna um rannsóknir í félagsvísindum er nú haldin í tólfta sinn í Háskóla Íslands. Ráðstefnan var fyrst haldin á árinu 1994. Á þeim sautján árum sem síðan eru liðin hefur ráðstefnan vaxið að fjölbreytni og umfangi sem endurspeglast með skýrum hætti í ráðstefnuriti því sem hér getur að líta. Frá upphafi hefur markmið ráðstefnunnar verið að gefa félagsvísindafólki tækifæri til að kynna rannsóknir sínar og skapa þannig vettvang fyrir fræðilega umræðu með þátttöku fræðafólks en ekki síst almennings.

Í þessu ráðstefnuriti eru 32 greinar sem hafa verið ritstýrðar. Eru það nokkuð færri greinar en á árinu 2010. Þessi mikli fjöldi fræðigreina endurspeglar ekki aðeins breitt fræðasvið og öflugt rannsóknarstarf, heldur er hann einnig til marks um þá miklu grósku sem er í viðskiptafræðum á Íslandi.

Ákveðið var að herða á þeirri vinnureglu að einstakir fræðimenn ættu að hámarki tvær greinar í ritinu. Þá var einnig fylgt þeirri meginreglu að leiðbeinendur væru meðhöfundar að greinum sem kynntu niðurstöður meistaraverkefna. Samkvæmt venju voru greinar til birtingar valdar á á grundvelli útdráttar sem höfundar sendu inn. Lögð var áhersla á að höfundar færu eftir forskrift hvað varðar lengd og uppsetningu greina. Ljóst er að mörgum þykir plássið naumt skammtað en nauðsynlegt er að hafa strangar lengdartakmarkanir.

Ég þakka höfundum og þeim sem unnið hafa að útgáfu bókarinnar með einum eða öðrum hætti fyrir gott samstarf og vel unnin störf. Sérstaklega vil ég þakka Sóleyju Lúðvíksdóttur sem bar hitann og þungann af umsýslu vegna hennar.

Viðskiptafræðideild hefur þá skyldu að vera leiðandi í rannsóknnum og kennslu í viðskiptafræði á Íslandi. Ein leið til þess að sinna þessu hlutverki er að skipuleggja ráðstefnur þar sem fræðimenn búsettir á Íslandi fá tækifæri til þess að greina frá rannsóknnum sínum. Það er von mín að *Þjóðarspejillinn*, Ráðstefna XII í félagsvísindum verði til þess að efla enn frekar rannsóknir á sviði viðskiptafræða og að gestir ráðstefnunnar hafi bæði gagn og gaman af þeim erindum sem flutt verða.

Reykjavík í október 2011

Ingjaldur Hannibalsson

Ímynd Íslands í Bandaríkjunum

Samanburður þjóðfélagshópa

Aðalsteinn Snorrason
Ingjaldur Hannibalsson

Rannsókn þessi var gerð til að varpa ljósi á helstu aðgreiningarþætti ímyndar Íslands í Bandaríkjunum og beindist hún að austurströndinni. Jafnframt var tilgangurinn að greina markhópa út frá ímynd Íslands og þeirri vitund sem stæði á bakvið þau opnu ummæli sem finna mátti í fyrirliggjandi gögnum. Helstu niðurstöður voru þær að ímynd Íslands tengist fyrst og fremst náttúru og síðan menningu landsins. Allar tilgátur rannsóknarinnar féllu en tvær þeirra fengu þó stuðning í eigindlegri rannsókn.

Rannsóknin var unnin með tvennum hætti. Annars vegar var um eigindlega rannsókn að ræða þar sem talað var við fimm aðila sem allir höfðu viðtæka þekkingu og reynslu af viðfangsefninu. Einnig var unnið meginlega úr opnum ummælum tæplega þúsund Bandaríkjamanna frá árinu 2007 í rannsókn um áhrif hvalveiða á ímynd Íslands og íslenska ferðapjónustu. Niðurstöður þessara tveggja aðferða voru að lokum bornar saman til að svara rannsóknarspurningunni og sjá hvort tilgátur stæðust.

Skoðuð voru þekkt líkön um samkeppnishæfni áfangastaða. Einnig líkön um ímyndir þjóða og voru þau lögð til grundvallar í greiningu meginlegrar úrvinnslu. Afrakstur rannsóknarinnar var líkanið „ímyndasól þjóða“.

Rannsóknarspurningin varðaði ímynd Íslands meðal almennings í Bandaríkjunum og hljóðaði hún svo:

Hvað einkennir ímynd Íslands meðal íbúa á austurströnd Bandaríkjanna?

Rannsóknarspurningunni var svarað í fræðilegu samhengi og niðurstöður hennar bornar saman við rannsóknir á ímynd þjóða og fyrirliggjandi líkana um viðfangsefnið. Helstu niðurstöður voru þær að náttúra Íslands er sá þáttur sem er sterkastur, þegar bornar eru saman niðurstöður eigindlegrar og meginlegrar aðferðar í rannsókninni.

Tilgátur rannsóknarinnar voru svohljóðandi:

- Tilgáta H1: Meiri menntun hefur í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands
- Tilgáta H2: Hærri tekjur hafa í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands
- Tilgáta H3: Hærri aldur hefur í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands

Allar tilgátur rannsóknarinnar féllu, en þær tvær fyrstu fengu stuðning í eigindlegri rannsókn.

Fræðilegur bakgrunnur

Finna má nokkur líkön sem útskýra stóðir ferðapjónustunnar (s.s. flug, samgöngur, innviði, lagaumhverfi, auðlindir, afstöðu hins opinbera og fleira) og hvernig ímynd þjóða eða auðkenni eru skilgreind eða mæld. Líkan Ritchie og Crouch er þróað frá 1993, en þeir leggja áherslu á að áfangastaðurinn sé grundvallaratriðið í ferðamennsku og um hann snúist samkeppnin (Ritchie og Crouch, 2000). Líkan Dwyer og Kim fjallar

um samkeppnishæfi áfangastaða á sambærilega hátt og finna má í umfjöllun Ritchie og Crouch (Dwyer og Kim, 2003; Ritchie og Crouch, 2003). Þessi tvö líkön eru um margt sambærileg og skilgreina innviði ferðaþjónustunnar eins og finna má einnig í líkani Ernie Heath, en hann kemur fram með líkan sem gerir grein fyrir innviðum og auðlindum varðandi samkeppniseiginleika ferðaþjónustu í Afríku (Dwyer og Kim 2003; Heath, 2002; Ritchie og Crouch, 2003). Þessi þrjú líkön sem hér hafa verið nefnd vinna öll að því að skilgreina innviði ferðaþjónustunnar þar sem ímynd er einn þáttur af mörgum. Samkvæmt þessum líkönum er ímynd einn af lykilþáttum ferðaþjónustunnar.

Þegar líkan Ritchie og Crouch frá 2003 og líkan Dwyer og Kim frá sama tíma eru borið saman við sexhyrning þjóðarauðkenna Anholts (2003), kemur í ljós að þessar kenningar eru að fjalla um málið á ólíkan hátt. Líkön Ritchie og Crouch (2003) og Dwyer og Kim (2003) gera grein fyrir því hvað það er sem samkeppnishæfni áfangastaða byggir á, en sexhyrningur Anholts er grundvöllurinn að ímyndarmælingum hans. Í sexhyrningi Anholts er að finna þætti sem ætlað að gefa til kynna ímynd viðkomandi landa samkvæmt ímyndarmælingum hans (Anholt, 2003).

Til að skoða viðfangsefni verkefnisins, ímynd Íslands var líkan Simon Anholts skoðað sérstaklega. Líkan og mælingarnar Anholts byggja á sex einkennum eða þáttum sem eru mældir til að meta auðkenni þjóða. Sexhyrningur Anholts var lagður til grundvallar við greiningu á ímynd Íslands. Anholt hefur sett fram sexhyrning þjóðarauðkenna, sem byggir á kenningum hans um ímyndir þjóða og eru þeir þættir mældir í könnuninni. Þessir þættir eru: fólk, ferðaþjónusta, útflutningur, stjórnunarhættir, menning og arfleifð og loks fjárfestingar og innflytjendur. Spurningar könnunarinnar falla undir þessa sex flokka og er þeim ætlað að gefa til kynna ímynd landsins (Anholt, 2003), sjá mynd 1.



Mynd 1. Sexhyrningur þjóðarauðkenna (Anholt, 2003, bls. 118)

Líkan Anholts er einföldun á veruleikanum sé það borið saman við líkan Ritchie og Crouch sem þeir hafa unnið að allt frá árinu 1993. Það vekur athygli höfundar að í sexhyrningi Anholts er hvorki að finna landfræðilega þætti né náttúru og náttúrufrýrbærni. Áhugavert er að bera þetta við líkan Dwyer og Kim frá árinu 2003 en þar eru þessir þættir inni. Jafnframt vekur athygli í samanburðinum að Dwyer og Kim skoða ekki útflutningsvörur sem áhrifapátt hvað ferðaþjónustu varðar. Hafa verður þó í huga að Anholt er að meta ímynd þjóða eða auðkenni en Dwyer og Kim eru að skilgreina þætti ferðaþjónustunnar.

Líkan Hlyns Guðjónssonar inniheldur þætti sem sameina að vissu leyti þessi fyrirliggjandi líkön. Bætt hefur verið inn hlutum sem minna hefur verið gætt að sem ekki er augljóslega horft á sem auðkenni, eins og fólk og menningu. Líkan Hlyns byggir

á rannsókn varðandi Ísland (Guðjónsson, 2005) og því kunna að vera í því þættir sem eru áhugaverðið í samanburði við líkan Anholts. Því verður horft til þess sem finna má í líkani Hlyns til hliðsjónar við mat á ímynd Íslands sem ekki er að finna í líkani Anholts.

Megintilgátur verkefnisins eru grunnurinn að greiningu markhópa. Það að meiri vitund fyrir ímynd Íslands tengist menntun, tekjum eða aldri. Með betri skilgreiningu markhópa ætti markaðsstarf að geta orðið skilvirkara. Það fyrsta sem þarf að greina til að meta þekkingu á bak við auðkenni er vitund (Keller, 1993). Narver og Slater (1990) ganga það langt að fullyrða að markaðsmiðun sé hjartað í nútíma markaðsstefnu og stjórnun.

Þegar skýrslur um ímynd Íslands eru skoðaðar er það sammerkt með þeim að náttúra landsins er sá þáttur sem skorar hvað hæst. Í könnunum *Iceland Naturally* í Bandaríkjunum er það kuldi, ís og snjór sem eru algengustu ummælin og því næst náttúrutengdir þættir (*Iceland Naturally*, 2010). Ef ummælin um kulda, snjó og ís byggja á ímynd en ekki algjöru þekkingarleysi eru þetta þættir sem einnig tengjast náttúru eða legu landsins. Í viðhorfskönnun sem gerð var af ParX (2009) í Danmörku, Bretlandi og Þýskalandi eru flest ummælin tengd náttúru nema í Danmörku þar sem fleiri ummæli tengdust hagkerfi landsins.

Grunngögn í þessari rannsókn var aflað vegna rannsóknarinnar „Áhrif hvalveiða á ímynd Íslands og íslenska ferðapjónustu“. Sú var unnin af ParX, fyrir Ferðamálstofu árið 2007 til að kanna áhrif hvalveiða í atvinnuskyni á ímynd Íslands og íslenska ferðapjónustu. Var hún gerð í Svíþjóð, Frakklandi, Þýskalandi, Bretlandi og á austurströnd Bandaríkjanna. Um var að ræða spurningakönnun og aflað var um eitt þúsund svara í hverju landi. Úrtakið var lagskipt slembiúrtak meðal almennings á aldrinum 16-75 ára. Fyrst voru þátttakendur beðnir um að nefna allt að fimm atriði sem komu fyrst upp í huga þeirra þegar þeir hugsuðu um Ísland (ParX, 2007). Opnu ummælin sem aflað var á austurströnd Bandaríkjanna voru notuð við rannsóknina.

Eigindleg rannsókn

Rannsóknaraðferðin er eigindleg og byggðist á opnum viðtölum við fimm aðila með viðtæka reynslu í Bandaríkjunum af sölu og markaðsmálum fyrir íslensku ferðapjónustuna. Rannsóknin byggðist á einstaklingsviðtölum sem voru hljóðrituð. Rannsakanda var ofarlega í huga að réttmæti og áreiðanleiki rannsóknarinnar væru háð siðferði rannsakandans (Merriam, 2009). Honum bar því rík skylda til ýtrustu varkárni í meðferð upplýsinga. Með eigindlegri rannsókn var fyrst og fremst leitast við að skýra þá þætti sem einkenna ímynd Íslands meðal íbúa austurstrandar Bandaríkjanna og gera sér grein fyrir hvort tilgátur um að meiri menntun, hærri tekjur eða hærri aldur hefðu í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands yrðu studdar eða ekki.

Megindleg rannsókn

Framkvæmd var megindleg rannsókn sem byggði á ummælum 963 þátttakenda. Með því að skipta eigindlegum ummælum upp í þemu mátti framkvæma megindlega úrvinnslu. Finna mátti tengsl milli þemu hjá hverjum þátttakanda fyrir sig, hvaða þemu komu oftast fyrir, fylgni milli þemu og fylgni milli þátttakenda (Burns og Bush, 2010; Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Til að skipta ummælum niður í þemu var einkum horft til tveggja líkana. Annars vegar líkan Simon Anholts, sexhyrningur þjóðarauðkenna (Anholt, 2003). Hins vegar líkan Hlyns Guðjónssonar um ímyndir þjóða (Guðjónsson, 2005). Þar sem í hvorugu þessara líkana var gefinn upp listi fyrir þemu leitaði rannsakandi til rannsóknarsviðs PwC á Íslandi, eftir að fá lista yfir þemu sem sem notaður hafði verið

í sambærilegum rannsóknum.

Í ljós kom að einhver þróun hafði orðið á þessum tíma og þar höfðu tveir stórir atburðir komið til. Fall bankakerfisins og gosið í Eyjafjallajökli. Gagna var aflað á austurströnd Bandaríkjanna. Um var að ræða lagskipt slembiúrtak almennings á aldrinum 16 til 75 ára. Alls voru tæplega 4800 manns spurðir og svarhlutfall var 21%. Svör bárust frá 1000 Bandaríkjamönnum, þar af voru 963 sem gáfu opin ummæli.

Ummælin voru flokkuð niður í tíu þemu, með alls 56 undirþemum. Með því móti var hægt að bera niðurstöður saman við sexhyrning Anholts (2003) og líkan Hlyns Guðjónssonar (2005). Ennfremur mátti bera aðgreiningarþætti Íslands sérstaklega við sexhyrning Anholts með það í huga að náttúra og náttúrutengdir þættir væru sterkustu aðgreiningarþættir Íslands ef undanskilin voru ummæli margra Bandaríkjamanna um snjó, kulda og ís. Aðgreiningarþáttur þessi var studdur með niðurstöðum úr ímyndakönnunum í nágrannalöndum okkar, en þar var vitund fyrir Íslandi það mikil að ummæli um snjó, kulda og ís voru vart mælanleg. Var þar einkum vitnað í viðhorfskönnun ParX sem gerð var í Bretlandi, Þýskalandi og Danmörku árið 2009 (ParX, 2009).

Meginviðfangsefni úrvinnslunnar var að svara rannsóknarspurningunni: Hvað einkennir ímynd Íslands meðal íbúa á austurströnd Bandaríkjanna?

Til að meta tilgátur voru ummæli metin út frá vitund og skoðað hvaða ummæli byggðust á vitund og með hvaða hætti. Skoðað var sérstaklega hvernig fyrstu ummæli sem tengdust snjó, kulda og ís tengdust síðari ummælum. Einnig voru flokkuð frá þau ummæli sem rannsakandi náði ekki að flokka eða voru honum óskiljanleg. Taka verður fram að rannsakandi var ekki með þessu að hafna því að ímynd Íslands væri fyrst og fremst tengd snjó, kulda og ís eða óljósum ummælum, heldur var þetta tilraun til að einangra markhópa út frá vitund. Skoðað var hvort ummæli sem tengja mætti meiri vitund styddu tilgátur um að meiri menntun, hærri tekjur eða hærri aldur hefðu í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands.

Niðurstöður

Með eigindlegu rannsókninni var ekki reynt að leggja fram stóra sannleikann, en niðurstöður hennar voru í fullu samræmi við það sem vænta mátti í meginatriðum út frá fyrri rannsóknum. Viðmælendur voru sammála um að náttúra eða náttúrutengdir þættir væru hvað mest áberandi hvað ímynd Íslands varðaði. Einnig komu fram sterkar vísbendingar um það að menningartengdir þættir væru að styrkjast í ímyndarsköpun Íslands og var tónlist drifkrafturinn sem þar var að finna. Þessi breyting fékk stoð í auknum áhuga á borgarferðum til Reykjavíkur og meiri áhuga þess hóps sem fer í styttri helgarferðir. Vitneskja um landið virtist vera staðbundin og tengjast fólki með vegabréf og almennan áhuga á umheiminum. Almenn var svo að skilja að megin þorri Bandaríkjamanna vissi ekkert um Ísland og áhugi þeirra fyrir slíkri þekkingu væri lítill ef nokkur. Skoðað var hvort og hvernig vitund tengdist ákveðnum hópum, sérstaklega út frá tilgátum rannsóknarinnar.

Tilgátur rannsóknarinnar voru þrjár og voru svohljóðandi:

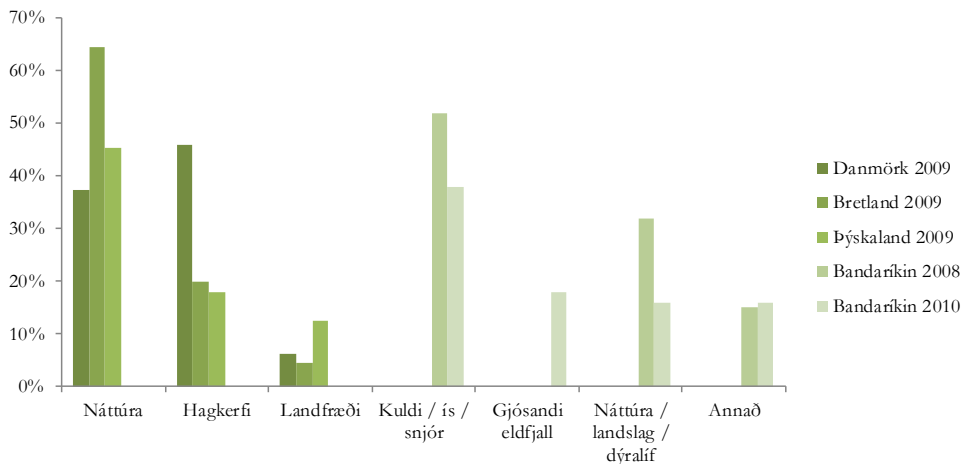
- Tilgáta H1: Meiri menntun hefur í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands.
- Tilgátan var studd af niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar.
- Tilgáta H2: Hærri tekjur hafa í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands.
- Tilgátan var einnig studd af niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar.
- Tilgáta H3: Hærri aldur hefur í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands.

Tilgátan var ekki studd af niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar en þvert á móti

mátti greina ummæli sem felldu tilgátuna.

Við úrvinnslu gagna í megindlegri rannsókn var ímynd Íslands skoðuð út frá öllum ummælum. Jafnan voru borin saman fyrstu ummæli við niðurstöður allra ummæla. Til að skoða hvort mæla mátti mismunandi vitund voru borin saman ummæli sem gátu byggst á þekkingar- eða vitundarleysi við önnur ummæli sem þá var ætlað að sýndu vitund. Ekki er svo að skilja að það væri ekki ákveðin ímynd sem þessi ummæli endurspegluðu, en hún væri þá kannski hjá þeim sem síst yrðu skilgreindir sem markhópur fyrir Ísland. Með þessu móti var reynt að einangra markhópa út frá ímynd Íslands og jafnframt látið reyna á hvort tilgátur ættu sér einhverja stoð í raunveruleikanum miðað við þessa flokkun ummæla.

Þegar niðurstöður rannsókna um ímynd Íslands í Bandaríkjunum voru bornar saman við niðurstöður kannana í nágrannalöndum okkar vakti það athygli hve ummæli um ís, kulda, snjó og annað það sem tengja mátti nafninu Ísland var algeng hjá Bandaríkjamönnum en voru varla merkjanleg hjá nágrannaþjóðum okkar. Í viðhorfskönnun sem gerð var af ParX (2009) í Danmörku, Bretlandi og Þýskalandi voru flest ummælin tengd náttúru nema í Danmörku þar sem fleiri ummæli tengdust hagkerfi landsins. Fyrsta ummæli þeirra sem tóku þátt, algengustu flokkarnir. Annars vegar „Viðhorfsrannsókn um Ísland“ (ParX, 2009). Hins vegar opin ummæli í könnunum Iceland Naturally 2008 og 2010 (Iceland Naturally, 2010), sjá mynd 2.



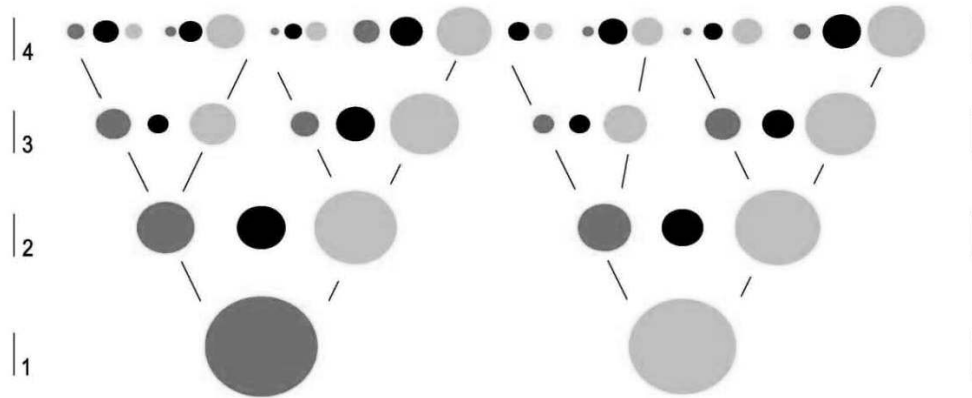
Mynd 2. Þegar þú hugsar um Ísland – hvað kemur fyrst upp í hugann?

Felld voru út ummæli sem tengdust snjó, kulda og ís á einhvern hátt til að skoða hvort tengja mátti aukna vitund við ákveðna hópa. Þessi ummæli mátti tengja við nafn landsins og gátu þau því gefið til kynna enga þekkingu eða að viðmælandi hefði ekki nokkrar hugmyndir um land og þjóð. Sem dæmi væri Íslendingur spurður um hvað kæmi upp í hugann þegar hann heyrir nafnið Brúnastaðir. Ef ummælin væru brúnn, brúnir eða annað sem augljóslega mátti tengja við nafnið má ætla að vitund hans væri sára lítil. Nefndi hann hins vegar nafnið Guðni Ágústsson eða götu í Staðahverfi mátti ætla að hann væri kominn öllu lengra. Aukinheldur pössuðu þessi ummæli illa eða alls ekki inn í líkönin sem unnið var með.

Alls var að finna 963 ummæli í könnuninni. Þar af voru 802 sem gáfu önnur ummæli. Þriðju ummæli mátti finna hjá 667 og 501 gáfu fern ummæli. Fimm ummæli gáfu 379 þátttakendur. Af 963 fyrstu ummælum mátti tengja 504 þeirra við nafnið Ísland og 459 við annað. Ummælin voru flokkuð niður í tvo flokka, ummæli tengd nafninu Íslandi á einhvern hátt og öll önnur ummæli. Jafnframt var rakið hverjir það voru sem ekki gáfu frekari ummæli. Var þetta gert til að skoða hvort eitthvað væri hæft í því að ummæli

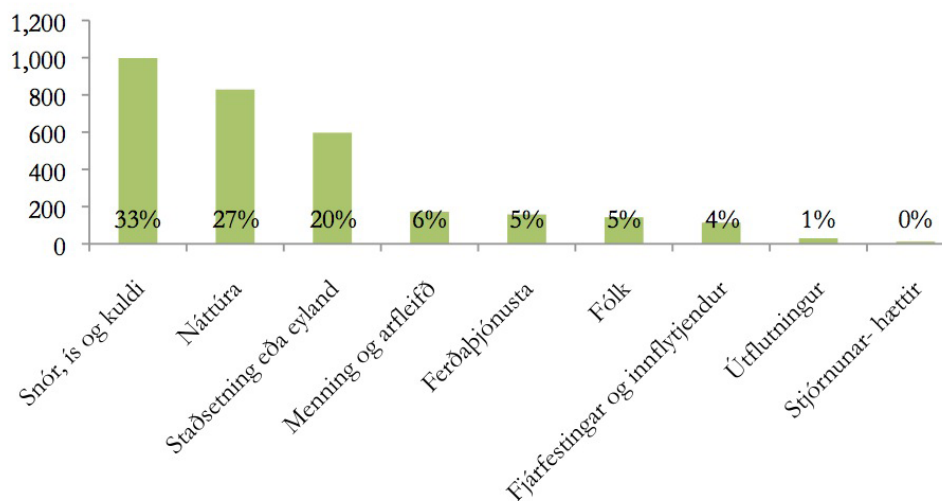
tengd nafni gæfu til kynna litla vitund eða jafnvel enga þekkingu.

Til að skoða tengslin betur var tölunum varpað fram í mynd þar sem stærð punktanna í myndinni gefur til kynna fjöldann í hverjum hópi fyrir sig. Flatarmál hvers hrings samsvaraði fjölda ummæla eða þeirra sem ekki gáfu frekari ummæli og sýna þeir því rétt hlutfall. Fyrstu ummæli eru í neðstu röð og síðan næstu þar fyrir ofan og tengsl milli ummæla gefin til kynna með línunum. Dökkgrái liturinn er tákn fyrir ummæli tengdu nafni landsins, ljósgrái liturinn er fyrir öll önnur ummæli og svarti liturinn táknar þá sem ekki gáfu frekari ummæli, sjá mynd 3.



Mynd 3. Ummæli tengd nafninu Ísland borin saman við önnur ummæli

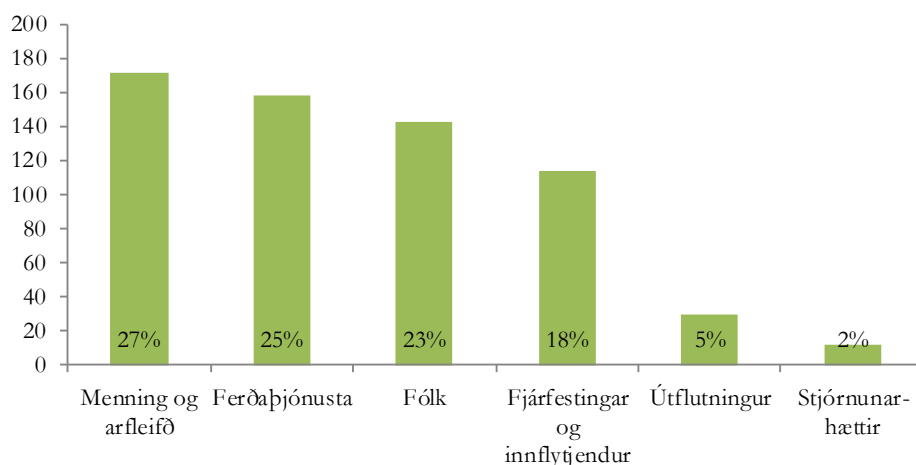
Þegar tekin voru saman öll ummæli sem finna mátti hjá þátttakendum og þau flokkuð sem: menning og arfleifð, ferðapjónusta, fólk, hjárfestingar og innflytjendur, útflutningur og stjórnunarhættir samkvæmt líkani Anholts (2003) að viðbættum flokkunum snjór, ís og kuldi ásamt náttúru og að lokum flokki með ummælum sem tengja mátti staðsetningu eða eylandi þá kom fram að ummæli um sjó, ís og kulda var sterkasti aðgreiningarþátturinn eins og fram hefur komið í könnunum Iceland Naturally (2010). Þegar öll ummæli voru skoðuð þá var snjór, ís og kuldi með 33% allra ummæla. Náttúra og þættir henni tengdir með 27% og þá ummæli sem tengja mátti staðsetningu eða á einhvern hátt eyju eða hafi með 20%. Þar á eftir komu þættir tengdir menningu með 6% og síðan aðrir þættir lægri, sjá mynd 4.



Mynd 4. Ímynd Íslands, öll ummæli

Ef rannsóknarspurningunni „Hver er ímynd Íslands meðal almennings í Bandaríkjunum?“ var svarað út frá þessum forsendum var aðgreiningarþátturinn snjór, ís og kuldi afgerandi sterkastur í ímynd landsins meðal almennings á austurströnd Bandaríkjanna. Þar sem það var eitt af markmiðum þessarar rannsóknar að skoða mismunandi vitund meðal ákveðinna hópa og að bera niðurstöður saman við fyrirbyggjandi líkön var skoðað hvaða þættir voru þar mest afgerandi í ímynd Íslands. Því kann að vera, ef mögulegt reynist að leggja mat á vitund, að ímynd Íslands sé mismunandi í Bandaríkjunum og gæti það ráðist af staðsetningu og þjóðfélagshópum.

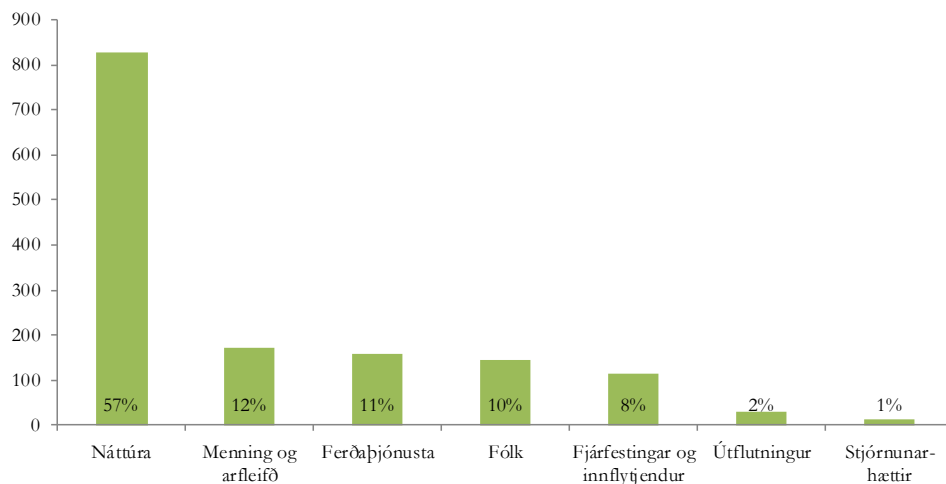
Þá voru öll ummæli tekin sem finna mátti hjá þátttakendum og þau flokkuð samkvæmt líkani Anholts (2003). Notaðir voru flokkarnir menning og arfleifð, ferðapjónusta, fólk, fjárfestingar og innflytjendur, útflutningur og að lokum stjórnunarhættir (Anholt, 2003). Þau ummæli sem ekki pössuðu inn í þessa flokka voru ekki tekin með. Var þetta gert til að sjá fjölda þeirra opnu ummæla sem féllu í hvern flokk fyrir sig og til að meta hve þessir þættir væru afgerandi í ímynd Íslands. Ekki fannst aðgangur að þeim spurningalista sem líkan Anholts byggir á. Því kunna ummæli að hafa fallið í annan flokk en þeim var ætlað en að mestu leyti ættu þau að sýna raunsæja mynd. Af öllum ummælum í rannsókninni voru það 629 sem féllu innan þessarar skilgreiningar og gáfu þau eftirfarandi mynd. Menning og arfleifð var algengust og kom fram í 27% tilfella. Þá var ferðapjónusta með 25% og ummæli sem féllu undir þáttinn fólk með 23%. Þá voru 18% ummæla sem flokka mátti undir fjárfestingar og innflytjendur og aðrir flokkar lægri, sjá mynd 5.



Mynd 5. Ímynd Íslands samkvæmt líkani Anholts, öll ummæli

Að öllu samanlögðu var það niðurstaðan að styðjast við líkan Anholts en bæta við þætti sem kalla mátti náttúru. Með því móti tókst að innifela alla þætti sem finna mátti í líkani Hlyns, nýta að öðru leyti skýra uppdeilingu Anholts og ná öllum ummælum inn í líkani sem sýndu ætlaða vitund. Ennfremur var þá búið að útiloka þau ummæli sem færð voru rök fyrir að gætu sýnt vitundarleysi, hvort sem þar var rétt niðurstaða eða ekki. Með þessu móti náðist að minnsta kosti samanburður á ímynd landsins ef stuðst var við fyrirfram skilgreind líkön þó samansett væru og hins vegar ímyndar sem fram kom þegar öll ummæli voru talin.

Þegar öll ummæli voru skoðuð út frá þeim forsendum að flokkarnir væru sjö: náttúra, menning og arfleifð, ferðapjónusta, fólk, fjárfestingar og innflytjendur, útflutningur og loks stjórnunarhættir, þá kom eftirfarandi fram. Náttúra var mest afgerandi þátturinn af þeim 1458 ummælum sem féllu innan þessara flokka eða alls 57%. Næst kom menning og arfleifð með 12%, ferðapjónusta með 11%, þá fólk með 10%, fjárfestingar og innflytjendur með 8%, útflutningur 2% og loks stjórnunarhættir með 1%, sjá mynd 6.



Mynd 6. Ímynd Íslands samkvæmt líkani rannsóknarinnar

Þegar rannsóknarspurningunni „Hver er ímynd Íslands meðal almennings í Bandaríkjunum?“ var svarað út frá líkani rannsóknarinnar var náttúra sterkasti aðgreiningarþátturinn í ímynd landsins. Næst kom menning ef öll ummæli væru skoðuð og þá fólk og ferðaþjónusta. Ímynd Íslands skoðuð í líkani rannsóknarinnar átti sér sterka samsvörun í ímyndamælingum nágrannabjóða Íslendinga og mátti láta hana falla inn í fræðilegt líkan sem fjallað var um í henni.

Rannsóknin hefur með þessu móti sýnt fram á tvær nálganir varðandi ímynd landsins út frá sömu grunnöggnunum. Hvor um sig á fullan rétt á sér en hafa verður í huga hvernig niðurstöður voru fengnar í hvoru tilfelli fyrir sig. Á að mæla ímynd lands út frá fyrirfram skilgreindu líkani eða á að reikna saman hver séu algengustu ummæli á þeim forsendum að það sem fyrst kemur upp í hugann sé ímynd viðkomandi.

Ímynd Íslands skoðuð út frá opnum ummælum 963 þátttakenda gáfu til kynna að snjór, kuldi og ís væru sterkustu aðgreiningarþættir ef eingöngu var talið hversu oft viðkomandi þemu kæmu fyrir. Væru ummælin skoðuð út frá ætlaðri mismunandi vitund og einnig mátuð við fyrirliggjandi líkön sem borin voru saman, voru það þættir tengdir náttúru landsins sem voru sterkastir til aðgreiningar. Næstir komu þættir tengdir menningu og arfleifð, ferðaþjónustu og fólkni væri þeirri aðferð beitt. Tilraun til að greina markhópa út frá vitund með meginlegri aðferð gaf ekki neinar skýrar vísbendingar. Þó með góðum vilja mætti merkja leitni sem stýddi tilgátu tvö þá voru niðurstöður skýrar að því leyti að tilgátur voru ekki studdar með marktækum mun. Tilgátur um að meiri menntun, hærri tekjur eða hærri aldur hefðu í för með sér meiri vitund fyrir ímynd Íslands félli því allar í meginlegri rannsókn.

Umræður

Rannsóknin hafði það að meginmarkmiði að meta ímynd Íslands út frá ætlaðri vitund. Niðurstöðurnar falla að mestu leyti að fyrirliggjandi líkönum en þó með þeim hætti að horfa verður á fleiri líkön en eitt samtímis til að meginaðgreiningarþættirnir séu skilgreindir. Gagnlegast reyndist að styðjast við sexhyrning Anholts og líkan Hlyns Guðjónssonar við greiningu rannsóknarinnar.

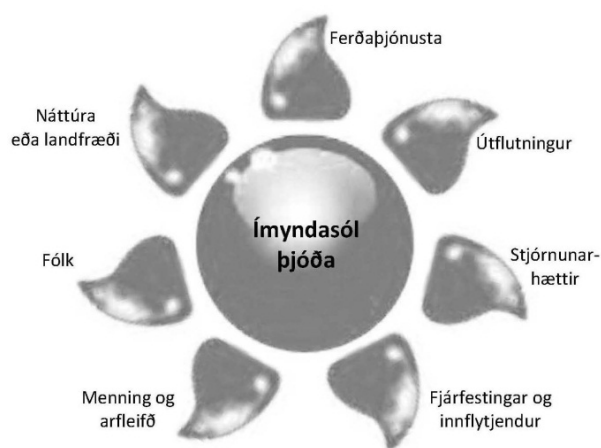
Anholt (2003) hefur skipt megineinkennum þjóða upp í sex þætti, fólk, ferðaþjónustu, útflutning, stjórnunarhætti, menning og arfleifð og loks fjárfestingar og innflytjendur. Sexhyrning þjóðarauðkenna er ætlað að gefa til kynna ímynd landa (Anholt, 2003). Einnig var stuðst við líkan Hlyns Guðjónssonar (2005) sem skiptir birtingamynd

auðkenna þjóða upp í fjögur svið: Fólk, efnahagslega þætti, landfræðilega og loks stjórn mála lega. Landfræðilega þáttinn er ekki að finna í líkani Anholts en kann hann þó að leynast undir ferðaþjónustu. Lagðir voru til grundvallar í greiningunni þættirnir sex sem eru í líkani Anholts auk þáttar sem innihélt náttúru, en með því móti mátti ná yfir alla þá þætti í þessum tveimur líkönum finnast auk þess sem það gaf samsvörun við tilraun rannsóknarinnar að útiloka ummæli sem ekki byggðust á ætlaðri vitund. Með greiningu á ímynd landsins með þessum hætti var náttúra landsins hennar sterkasti aðgreiningarþáttur.

Skilgreining markhópa er áhugavert viðfangsefni þó niðurstöður meginlegrar rannsókn hafi ekki hjálpað til í þeirri leit. Því ættu niðurstöður þessar að vera umhugsunarefni um það með hvað hætti og hvaða rannsóknum er mögulegt að greina markaðinn niður.

Ímyndasól þjóða er afrakstur þessarar rannsóknar. Samkvæmt niðurstöðum þessum byggir ímynd Íslands á þáttum tengdum náttúru fyrst og fremst. Náttúran er á afgerandi hátt sterkasti aðgreiningarþáttur Íslands, en einnig eru þættir eins og menning, ferðaþjónusta, fólk ásamt fjárfestingum og innflytjendum vel sýnilegir. Hins vegar eru þættir sem falla undir útflutning og stjórnunarhætti vart mælanlegir í þessu samhengi út frá þessum opnu ummælum.

Það er niðurstaða rannsóknarinnar að ímynd Íslands borin saman við líkön Anholts (2003) og Hlyns (2005), þá séu viðbætur við líkan Anholts (2003) álitlegur kostur. Líkan Anholts hefur þann kost að það mælir raunverulega þætti, sem greina má út frá opnum ummælum og væntanlega má mæla nánar með lokuðum spurningum. Hins vegar er það sláandi hvað ímynd Íslands varðar að sterkasti aðgreiningarþáttur ímyndar landsins er ekki skilgreindur sérstaklega í líkani Anholts. Því var það niðurstaða rannsóknarinnar út frá fræðilegri umfjöllum og þessum samanburði að réttara væri að nota líkan sem mælir sjö meginþætti, sjá mynd 7.



Mynd 7. Ímyndasól þjóða

Með þessu móti mátti útvíkka sexhyrning Anholts og líkja þáttunum við ímyndasól þjóða, þar sem hver þáttur stendur fyrir ákveðinn geisla sólar og skína ímyndasólin þjóðanna því misskært, bornar uppi af sínum sterkustu geislum hverju sinni.

Það kom í jós þegar niðurstöður voru bornar saman við líkön Anholts (2003) og Hlyns Guðjónssonar (2005) að styrkja mátti líkan Anholts með því að bæta við þætti sem innihélt náttúru. Sá þáttur er inni í líkani Hlyns auk þess sem hann mælist sterkasti aðgreiningarþátturinn í ímynd Íslands. Líkan var lagt fram með sjö þáttum sem kallast ímyndasól þjóða og eru geislar hennar tákn fyrir skilgreinda aðgreiningarþætti.

Lagt var að stað í þessa rannsókn með það í huga að skoða ímynd Íslands og

greina um leið markhópa sem hægt væri að einangra og beina markaðssetningu enn frekar að. Það voru því ákveðin vonbrigði að niðurstöður eigindlegrar og meginlegrar rannsóknar skyldu ekki styðja hvora aðra í þessari leit. Viðfangsefnið var áhugavert og verður þjóðinni mikilvægt um ókomin ár.

Heimildir

- Anholt, S. (2003). *Brand new justice: How branding places and products can help the developing world*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Burns, A. C. og Bush, R. F. (2010). *Marketing research*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dwyer, L. og Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- Guðjónsson, H. (2005). Nation branding. *Place branding*, 1(3), 283-289.
- Heath, E. (2002). Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. *Journal of Public Administration*, 37(3.1), 327-353.
- Iceland Naturally. (2010). *Consumer research* [viðhorfsrannsókn]. Reykjavík: Iceland Naturally.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October.
- ParX. (2007). Áhrif hvalveiða í atvinnuskyni á ímynd Íslands og íslenska ferðaþjónustu: Könnun meðal almennings. Reykjavík: Ferðamálstofa og ParX.
- ParX. (2009). *Viðhorfsrannsókn um Ísland*. Reykjavík: Útflutningsráð, Ferðamálstofa og ParX.
- Ritchie, J. R. B. og Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourist management*, 21(1), 1-7.
- Ritchie, J. R. B. og Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CAB international.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar og meginlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-236). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Skuggahliðar forystu

Árelía Eydís Guðmundsdóttir

Leiðtogar, hvort sem þeir starfa hjá hinu opibera eða einkageiranum, hafa mest áhrif á þann fyrirtækjabrag sem ríkir innan þeirra skipulagsheilda. Til þeirra er horft þegar setja á stefnuna og þeir bera ábyrgð á framtíðarsýn og heildar stefnumótun. Leiðtogar, ef þeir eru hlutverki sínu vaxnir, kveikja þeim sem þeir leiða eldmóð og blása fólki í brjóst löngun til að halda áfram í átt að settu marki. Innan leiðtogafræðanna var lengi vel lögð áherslu á að finna „hetjuna“ sem skaraði fram úr öðrum vegna ofurmannlegra hæfni, hæfileika og eiginleika sem aðrir búa ekki yfir. Undanfarna áratugi hefur þessi umfjöllun breyst töluvert og flestir fræðimenn innan sviðsins leggja nú aukna áherslu á að til að ná raunverulegum árangri í starfi leiðtoga sé nauðsynlegt að þeir hafi hæfni til að nýta þá styrkleika sem þeir búi yfir en ekki síst að þeir séu meðvitaðir um hinar dekkri hliðar starfsins eða hlutverksins sem þeir gegna. Því sé sjálfspekking nauðsynleg til að fólk geti þroskast í hlutverki leiðtogans og náð þeirri færni sem ýtir undir að þeir séu bæði að leiða af ástríðu og líti á starf sitt sem þjónustu við eitthvað annað og stærra en sitt eigið egó. Mikilvægt er í þessu sambandi að fólk sé meðvitað um áhrif lífssögu sinnar á störf þess. Í þessari grein er fjallað um þróun í leiðtogafræðunum og nauðsyn þess að horfa í eigin barm. Kynntar eru rannsóknir á íslenskum leiðtogum en tekin voru ítarviðtöl við tuttugu og einn íslenskan leiðtoga.

Þróun leiðtogakenninga

Skilgreina má leiðtoga sem einstakling sem hefur áhrif á aðra til að ná þeim markmiðum sem að er stefnt. Allt frá því að heimspekingar fjölluðu um leiðtoga hefur áhugi manna beinst að þeim sem gengir hlutverki leiðtogans. Þannig var athyglinni beint að leiðtoganum sjálfum, hvernig hann er innrættur og í framhaldinu hvað hann gerir. Síðar bættust fylgjendur og aðstæður í umræðuna. Fræðimenn skoðuðu persónu- og eiginleika einstaklinga svokölluð eiginleikakenning, þá atferli þeirra og því næst samspil leiðtoga og fylgjenda, nefnt tilvikanálgun (*contingency theories*). Í *framhaldinu færðist brennidepillinn að framkvæmdaleiðtoga (transactional leader) sem þróaðist yfir í kenningar um umbreytingaleiðtoga (transformational leader; Riggio, 2008; Yukl, 1989)*. Þegar fram líðu stundir færðist áhugi manna til jákvæðra hliða forystu þar sem forystu er lýst með vísun í siðferðisvitund einstaklinga og samfélagsins í heild. Þessi viðmið eiga nú vaxandi fylgi að fagna (Barker, 1997; Hughes, Ginnett og Gerphy, 2009; Northouse, 2010). Umbreytingarforysta, þjónandi forysta og uppbyggileg forysta falla þar undir.

Þetta má ekki skilja sem svo að fræðimenn hafi hætt að fjalla um, til dæmis, eiginleika leiðtoga þegar áherslan færðist að umfjöllun um atferli þeirra. Enda hefur eiginleikakenningin fengið byr undir báða vængi á síðustu árum.

Þar sem forysta er ferli þar sem einstaklingur (leiðtogi) hefur áhrif á aðra til að ná árangri hjá markmiðadrifnu liði, hafa völd og áhrif verið áberandi í rannsóknum og skrifum um forystu (Elias, 2008; Nesler, Aguinis, Quigley, Lee og Tedeschi, 1999; Yukl, 1989, 2002). „Forysta felur óhjákvæmilega í sér að nýta vald til að hafa áhrif á hugsun og hegðun annara“ (Zaleznik, 1977, bls. 67). Félagsleg samsetning fólks er þrepaskipt þar sem nokkrir einstaklingar sýna völd og drottna yfir öðrum. Í raun er það svo að völd er lykilbreytan sem stjórnar félagslegum samskiptum fólks (Maner, Kaschak og Jones, 2010). Kelman (1956) sagði að ef aðrir skynja einstakling sem áhrifavald í því að markmiðum þeirra er náð, þá hefur viðkomandi völd. Wiemann og Giles (1996) segja

að völd vísi til getu einstaklings eða hóps til að hafa áhrif, ráða yfir eða þvinga aðra. Yukl (2002) segir að hugtakið vísi til þeirrar stöðu og getu sem einstaklingur hefur til að hafa áhrif á viðhorf og atferli annarra á ákveðnum tíma. Þá er oft horft til uppsprettu valds; stöðu þess aðila sem fer með völd eða hvata hans til að beita valdi sínu; persónulegt vald og stöðuvald. Einnig hefur mikið verið ritað og rætt um hvaða afleiðingar völd hafa í för með sér, eins og hollustu, hlýðni og viðnám fylgjenda. Ástæðan fyrir því að fólk sækist eftir valdi er misjöfn. Þörfin fyrir vald hefur meðal annars vakið upp umræðu um skuggahliðar forystu.

Skuggahliðar forystu

Á undanförunum árum hefur töluvert verið ritað um hinar dekkri hliðar forystu. Fall stórfyrirtækja eins og Enron í Bandaríkjunum og síðar hrun bankakerfisins á alþjóðavísu hefur ýtt undir þessa umræðu (Collins, 2009 Goffee og Jones, 2000; George, 2007, 2010; Marcum og Smith, 2007; Quinn, 2004). Áður en lengra er haldið er mikilvægt að skilja hvað það er við hlutverk leiðtoga sem fólks sækist eftir.

Flestir sem gegna starfi leiðtoga eða eru í foyrstuhlutverki eru árangursæknir og sækjast eftir að ná markmiðum sínum (Selgiman, 2002). Í grein eftir Manfred Ketz du Vries (2009), fjallar hann um hvernig æðstu stjórnendur skilgreini árangur. Í rannsóknarniðurstöðum hans, voru tekin viðtöl við 160 einstaklinga sem gegna starfi æðstu stjórnenda, koma fram viðhorf leiðtoga til velgengi. Í fyrsta sæti settu flestir fjölskylduna sína en hins vegar var algengt að þeir hefðu, að eigin mati, vanrækt hana. Margir þeirra sáktust eftir auði eða að vera í starfi sem þeir hefðu ástríðu fyrir. Sumir þeirra sóttust eftir viðurkenningu eða frægð. Margir sækjast eftir valdi og því að ná að sigrast á áskorunum. Sumir sóttust eftir vináttu eða því að viðhalda góðum samböndum við fólk og enn aðrir leituðust við að vera í starfi sem væri mikilvægt að þeirra mati. Helsta niðurstaða rannsóknarinnar er að flestir þessara einstaklinga hafa ekki skilgreint fyrir sjálfum sér hvaða merkingu velgengi hefur fyrir þá persónulega. Allir þeir sem gegna störfum leiðtoga eru markmiðasæknir einstaklingar sem leggja mikið á sig. Hins vegar getur verið skuggahliðar á því að sækjast eftir árangri án þess að skilgreina fyrir sjálfum sér fyrir hvað þeir leggja svo hart að sér. Ketz de Vries fjallar um þær hættur sem geta verið undirliggjandi sókn þeirra eftir velgengi eða hina innri þörf fyrir að skara fram úr. Þar eru þættir eins og áhrif uppeldis og innri þátta sem útskýri af hverju fólk er rekið áfram til að leggja mikið á sig. Hættur geta verið að fólk sækist eftir velgengi á kostnað heilsu og jafnvægis en upplifi síðan tómleikatilfinningu þegar markinu er náð. Viðurkenningarþörf getur leitt til þess að leiðtogar sækist eftir að ytra umhverfi taki eftir störfum þeirra og þeir gangi þar af leiðandi of langt í að ganga í augun á öðrum. Þegar leiðtogar eru knúin áfram í starfi vegna ytri þátta eins og peninga og stöðu þá getur það leitt til þess að endapunkturinn verði aldrei náð. Erfitt er að skilgreina hvenær fólk hefur eignast næga peninga og hvaða staða sé betri en þeir eru í. Þessir einstaklingar geta þar af leiðandi orðið fastir í ákveðnum vítahring eða fari sem erfitt er að komast út úr. Þegar stjórnendur, sem og aðrir, láta „égóíð“, sem hægt er að skilgreina sem eiginhagsmunakennd (Marcum og Smith, 2007), ná yfirhöndinni geta þeir tapað trausti, virðingu, samböndum við aðra og starfsferli sínum. Það eru ekki einungis leiðtogarnir sjálfir sem geta glatað miklu ef þeir missa sjónar af gildum sínum og stjórnast af útblásnu egói heldur getur fyrirtækjabragurinn skaðast í kjölfarið. Þá er ákveðin hættu á að starfsánægja og framleiðni verði minni. Marcum og Smith (2007) fjalla um hvernig fyrirtækjabragur innan skipulagsheilda skaðast þegar þeir sem stjórnast af of miklu „égóí“ verða ráðandi. Einkenninum má, að þeirra mati, skipta upp í fernt: Í fyrsta lagi að andrúmsloftið einkennist af of mikilli samkeppni. Slíkt leiðir oft til þess að fólk keppi hvort við annað í stað þess að láta hagsmuni heildarinnar vera sterkari. Í öðru lagi kemur fram varnarháttur þeirra sem þar starfa, fólk fer á vörn og reynir að verja sitt.

Í þriðja lagi að fólk sækist eftir að láta eftir sér taka með því að vera í sviðsljósinu og fá athygli persónulega í stað þess að hugsa um hópinn. Í fjórða lagi þegar starfsmenn sækist eftir viðurkenningu og geti þar með viljað skammtíma ávinning í stað þess að hugsa til langtíma eða það þorir ekki að segja skoðun sína (Marcum og Smith, 2007).

Í kjölfar hinar alþjóðlegu kreppu á fjármálamörkuðum undanfarin ár hafa mörg fyrirtæki hafa orðið gjaldþrota og önnur hafa þurft að endurskilgreina alla starfsemi sína. Margir sitja eftir með sárt ennið, bæði stjórnendur sem og almennt starfsfólk. Innan leiðtogafræðanna hafa sumir fræðimenn einbeitt sé að því hvað fór úrskeiðis (Collins, 2009 George, 2007). Áherslan í þessum skrifum er á leiðtogana sjálfa, ábyrgð þeirra og aðgerðir. Rannsóknir þeirra benda til þess að aldrei sé mikilvægara en á krísutímum að leiðtoginn sé þess megnugur að horfa af einlægni og heiðarleika í eiginn barm með það fyrir augum að finna rætur vandans, fyrst í sjálfum sér og síðan í aðstæðunum. Sjálfsþekkingin er því, að þeirra mati, eina vopnið til þess að takast á við skuggahliðar forystu.

Sjálfsþekking og uppbyggileg forysta

Peter Drucker, einn fremst hugsuður á sviði stjórnunar á tuttugustu öldinni gaf út bók sína „*Management challenges for the 21st century*“ árið 1999 þá orðin háaldraður. Drucker var oft á undan samtíma sínum í skrifum sínum og segja má að hann leiði umræðu um mikilvægi sjálfsþekkingar forystu sem á eftir hefur farið í þeirri bók. Hann leggur áherslu á að áskoranir tuttugustu og fyrstu aldarinnar séu þess eðlis að leiðtogar þurfi að þekkja sjálfan sig og vita fyrir hvað þeir standa. Það krefst þess af þeim að þeir séu meðvitaðir um gildi (*values*) sín. Fleiri og fleiri fræðimenn hafa fjallað um mikilvægi sjálfsskoðunar og hvernig megi hlúa að uppbyggilegri forystu.

Uppbyggileg forystu beinir augum sínum að uppbyggilegum (*positive*) einkennum skipulagsheilda (Cameron, Dutton og Quinn, 2003). Cameron (2008b) hefur fjallað um uppbyggilega forystu (*positive leadership*) en kenningin veltir upp þeirri spurningu hvað leiðtogar geti sjálfir gert til að ná meiri árangri. Uppbyggileg forysta miðar að því að skapa aðstæður sem veita skipulagsheildum og fólki tækifæri til að fara fram úr væntingum með því að einblína á styrkleika og tækifæri hverju sinni og laða fram það besta í hverjum liðsmanni. Þetta ber þó ekki að skilja sem svo að leiðtogi eigi að líta framhjá neikvæðum atburðum; þvert á móti. Á sama tíma og neikvæðir atburðir hreyfa meira við fólki en jákvæðir atburðir (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, og Vohs, 2001), þá eru það einmitt neikvæðu atburðirnir sem oft laða fram það besta hjá fólki (Cameron, 2008a). Styrkleikar á borð við fyrirgefningu, samúð og hugrekki koma undantekningalítið í kjölfar mótlætis. Hugmyndir Cameron (2008 um innleiðingu uppbyggilegrar forystu tengjast fjórum mættarstólpum hennar: Í fyrsta lagi að stuðla að því að andrúmsloft þar sem jákvæðar tilfinningar séu ráðandi, í stað neikværa en slíkt umhverfi eykur framleiðni (Fredricson, 1998). Í öðru lagi að ýta undir og stuðla að jákvæðum samböndum fólks á milli á vinnustaðnum. Það sem einkum veldur þessum jákvæðu áhrifum er hve mikið fólk gefur af sér í samböndin, frekar en hve mikið það sjálft fær úr þeim (Brown og Brown, 2006). Í þriðja lagi að ýta undir uppbyggilega samskipti. Uppbyggileg samskipti og orðaval eru forsenda þess að hægt sé að skapa uppbyggileg sambönd og andrúmsloft innan liða. Með uppbyggilegu orðavali er til dæmis átt við orð sem tjá þakklæti, stuðning, samþykki, hrós og hjálpssemi. Í fjórða lagi að framtíðarsýn og að tilgangur skipulagsheildarinnar sé uppbyggilegur og skýr (Bagozzi, 2003). Það krefst þess að stjórnendum að þeir séu meðvitaðir um styrkleika þeirra sem starfa hjá þeim (Baker, Cross og Wooten, 2003; Baker og Dutton 2007).

Eins og sést af ofangreindum kenningum eru kröfurnar sem gerðar eru til leiðtoga miklar og þar af leiðandi mikilvægt að þeir gangi inn í leiðtogahlutverkið með skýrar væntingar. Lykilþátturinn í að þekkja gildi sín og skilja áhrif egósins og umhverfisins

er sjálfsþekking. Daniel Golemann (1998) er hvað þekktastur fyrir kenningu sína um tilfinningarfærni en undirstaða þeirrar kenningar er að hver og einn sé meðvitaður um sjálfan sig. Kenningin um sanna (*authentic*) leiðtogafærni og uppbyggileg forysta hvílir líka á þeim forsendum að leiðtogar þekki gildi sín og innri hvata. Í því samhengi er rétt að minna á að hvatar geta verið innri og ytri. Innri hvatar eru til dæmis þörf fyrir þroska og sú fullnægja sem fólk upplifir af góðu starfi eða að því að hjálpa öðrum vaxa. Ytri umbun er til dæmis að hafa völd, titla og peninga eins og fjallað var um í upphafi greinarinnar. Hver og einn leiðtogi er drifinn af bæði innri og ytri hvötum en nauðsynlegt er að þekkja áhrifamátt þeirra á störf þeirra (George, 2010).

Rannsóknaraðferð

Tekin voru ýtarviðtöl við tvo hópa af íslenskum leiðtogum, annars vegar þá sem voru að yfirgefa vinnumarkaðinn. Sú rannsókn var unninn 2006 og voru þá sjö leiðtogar sem höfðu starfað lengur en tuttugu ár sem æðstu leiðtogar í sínum skipulagsheildum en höfðu þau öll nema einn látið af formlegum störfum sem æðsti leiðtogi. Öll voru þau í einhverjum störfum ennþá s.s. í stjórnnum fyrirtækja. Seinni hópurinn eru kvenleiðtogar sem höfðu allar náð æðstu metorðum innan fyrirtækja en þær voru fjórtán. Rannsóknarvinnan fór fram árið 2008. Gögnin voru greind eftir aðferðum eigindlegra rannsóknaraðferða. Áður hafa birst rannsóknarniðurstöður úr þessum rannsóknum (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2006, 2008).

Niðurstöður og umræða

Árangur þeirra sem ná langt er ekki tilviljun og velgengni kemur oftast ekki upp í hendurnar á fólki heldur hefur það lagt á sig vinnu til þess að uppgötva hæfileika sína og styrkleika og að finna þeim farveg. Þeir sem gegna forystustörfum hafa í öllum tilfellum lagt hart að sér í störfum sínum. Viðmælendur áttu það öll sameiginlegt að hafa fundið fyrir aukinni þörf á sjálfsþekkingu eftir því sem þau urðu eldri. Flestir viðmælendur sem komnir voru yfir miðjan aldur töldu að þörfin fyrir sjálfsþekkingu ykist með aldrinum. Ákveðin viðhorf einkenndu þessa einstaklinga sem þau sögðust oft hafa fengið í veganesti í uppeldinu. Eins og að þau ættu að standa sig í hverju sem þau tækju sér fyrir hendur. Sum höfðu brotist til mennta þrátt fyrir að hafa ekki átt sterkar fyrirmyndir, innan fjölskyldna sinna. Viljinn til að hafa áhrif á umhverfi sitt og taka að sér stjórnunarstörf varð oft meiri eftir því sem leið á ævina. Áhuginn á stjórnun kom ekki einungis fram í að vilja hafa áhrif heldur hafa þau öll ætíð haft mikinn áhuga á fólki, sem birtist meðal annars í því að bækurnar sem þau lesa eru ævisögur af ýmsum toga og handbækur sem fjalla um atferli fólks og leiðtogahæfni. Þau höfðu flest uppgötvað köllun sína til að stjórna með reynslunni, áttu sameiginlegt að hafa verið virk í félagslífi eða íþróttum sem unglingar, til dæmis í skátunum eða íþróttum. Flest allir viðmælendur eru meðvitaðir um skuggahliðar forystu. Kvenleiðtogarnir nefndu að þær þyrftu að sanna sig og að andrúmsloft sem einkenndist af mikilli samkeppni ýtti undir að fólk væri með útblásið egó. Eldri stjórnendurnir höfðu miklar áhyggjur af því hvert íslenskt atvinnulíf væri að stefna, en viðtölin við þá voru tekin 2006. Þeir töluðu, á þeim tíma, um að laun æðstu stjórenda væru orðin allt of há og að það gæti ollið veruleikafirringu. „Hvernig eiga menn að geta sett sig í spor starfsmanna sinna þegar þeir eru með hundraðföld laun á við þá?“ Spurði einn viðmælendi. Þeir töldu að heiðarleika væri stórlega ábótavant. Þetta kemur vel fram hjá einum viðmælenda. „á þeim tíma sem ég var að stýra þá gat maður handsalað viðskipti og það stóð. Núna er menn stöðugt að stinga hvern annann í bakið og enginn treystir neinum lengur“. „Það vantar alla auðmýkt“.

Viðmælendur áttu það sameiginlegt að vera auðmjúkir gagnvart verkum sínum og

Það viðhorf var ríkjandi að til að ná árangri í hlutverki leiðtogans sé hæfnin til að velja með sér réttu samstarfsmennina mikilvægust. Þannig litu þau á heildina eða og hópinn sem skýringabátt í árangri sínum. Þau hafa öll haft mikla ánægju af vinnunni sinni og öll hafa þau unnið mikið. Hamingjan yfir vel unnu verki var áberandi, sú tilfinning að hafa byggt upp fyrirtæki sem lifa áfram án þeirra. Þetta sýnir að innri hvatar eru ráðandi í störfum þeirra. Lífsferill þeirra var þeim ákveðin skóli. Sameiginlegur þráður í barnæsku þeirra var dugnaður og áhugi á að vinna og standa sig. Á unglingsárum voru þau strax orðin metnaðarfull og eftir að þau komust til fullorðinsára og voru farin að vinna sóttust þau stöðugt eftir aukinni þekkingu og nýjum áskorunum. Ef heildarmyndin er skoðuð má sjá að strax í barnæsku kom fram hver ástríða þeirra var þrátt fyrir að þau sæju það ekki fyrir en eftir á.

Kvenleiðtogarnir, eiga þegar heildarmyndin er skoðuð að einhverju leyti sameiginleg skref í starfsframa sínum og lífssögu. Þær tala flestar um að hafa verið kraftmiklir krakkar sem fóru sínar eigin leiðir og lærðu fljótt að koma sínu fram eða eins og ein segir: „Ég var algjör villingur, óalandi og óferjandi, aumingja foreldrar mínir.“ Þær ólust flestar upp í stórum systkinahópi og þurftu að berjast fyrir sínu, margar þeirra eiga bræður á svipuðum aldri og lærðu snemma að átök eru hluti af lífinu. Á unglingsárum er í sögu þeirra oft að finna löngun til að standa sig vel, annaðhvort í skóla eða vinnu. Flestar áttu heimavinnandi mæður meðan þær voru að alast upp en þó ætluðu þær sér snemma að vinna úti og eignast fjölskyldu. Þær hafa allar unnið mikið alveg frá því að þær réðu sig í fyrsta starfið. Flestar finna fyrir sterkri réttlætiskennd og þær vilja ná langt eins og strákarnir. Eru þær af leiðand knúnar áfram bæði af egóinu og innri þörf. Margar af þessum kvenleiðtogum hafa lent í því á starfsferli sínum að karlmenn hafa verið teknir fram fyrir þær og ráðnir í stjórnendastöður. Í stað þess að setta sig við fordóma og óréttlæti á vinnustað fara þær annað. Ein þeirra lýsti þessu vel: „Það var sagt við mig að sá sem var ráðinn í stöðuna hefði fengið hana vegna þess að hann var með meiri menntun, þá skráði ég mig samdægurs í nám. Ég ætlaði aldrei aftur að láta segja við mig að ég fengi ekki stöðuhækkun út af menntunarskort.“ Þær hafa unun af því að hafa áhrif á aðra í kringum sig og eru óhræddar við átök á vinnustað og eru því óvenjulegar miðað við margar stallsystur sínar en konur eru líklegri samkvæmt rannsóknunum??, til að taka átök persónulega. Þær hafa frá því að þær komu á vinnustað hugsað strategískt um hvernig koma eigi málum sínum á framfæri. Allar hafa gaman af því að stjórna öðrum en það er mismunandi hvað rekur þær áfram í verkefnavali, að hjálpa fólki eða að koma verkefnum á köppinn, stofna fyrirtæki eða finna samstarfsaðila. Þær eiga sameiginlegt með öðrum íslenskum leiðtogum að nýjar áskoranir eru þeirra ástríða. Þær vilja hafa áhrif eins og kemur fram í eftirfarandi tilvitnun: „Ég hef alltaf litið svo á að maður verði að hafa áhrif og það sé hægt að gera það með ýmsum hætti. Ég lærði ung að ef ég sagði skoðun mína við pabba og gat rökstutt hana þá lét hann sig. Systkini mín voru alltaf of hrædd við hann til að mótmæla honum.“¹⁷ Á þessu sést að leiðtogar eru alltaf háðir reynslu sinni í æsku og þarfnast þess oft að sanna fyrir öðrum, og sjálfum sé að þeir geti staðið sig. Flestir viðmælendur höfðu svipaða sögu að segja en höfðu lagt á sig vinnu til að láta ekki egóið taka yfirhöndina.

Lokaorð

Fræðimenn jafn sem leikmenn á sviði leiðtogafræða hafa í æ ríkari mæli beint sjónum sínum að skuggahliðum forystu. Segja má að eiginleikakenningin sé þar með orðin leiðandi aftur innan fræðilegrar umfjöllunar. Mikilvægi þess að líta í eigin barm og skilgreina væntingar og gildi sín eiga alltaf við. Niðurstöður þessarar greinar er sú að þeir leiðtogar sem ná árangri eru meðvitaðir um skuggahliðar forystu og að eftir því sem lífaldur þeirra hækkar eykst sú meðvitund. Þess ber að geta að þeir leiðtogar

sem á undanförunum árum hafa verið að hætta störfum eru ekki þátttakendur í þessari rannsókn. Forvitnilegt væri að rannsaka viðhorf þeirra, lífsgildi og sögu. Hins vegar má segja að rannsóknir á íslenskum leiðtogum á þessu sviði sé rétt að hefjast og biða þar framtíðarverkefni.

Heimildir

- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2006). Þú getur sjálfur aðstoðað við að vera heppinn: Leiðtogar og lífsviðhorf þeirra. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum: Félagsvísindadeild* (bls. 37-53). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). „Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar”. Leiðtogar og lífsviðhorf þeirra. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum XII: Viðskiptafræðideild* (bls. 55-63). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Bagozzi, R. P. (2003). *Positive and negative emotions in organizations*. Í K. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 176-193). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W., Cross, R. og Wooten, M. (2003). *Positive organizational network analysis and energizing relationships*. Í K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 328-342). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W. og Dutton, J. E. (2007). *Enabling positive social capital in organizations*. Í J. E. Dutton og B. R. Ragins (ritstjórar), *Exploring positive relationships at work* (bls. 325-346). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? [rafræn útgáfa]. *Human Relations*, 50, 343-363.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. og Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Brown, S. L. og Brown, R. M. (2006). *Selective investment theory: Recasting the functionality significance of close relationships*. *Psychological Inquiry*, 17, 1-19.
- Cameron, K. S. (2008a). *Paradox in positive organizational change*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 7-24.
- Cameron, K. S. (2008b). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. og Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarships*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall and why some companies never give in*. Boston: Harvard Press.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21 century*. New York: Harper Business.
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of French and Raven power taxonomy [rafræn útgáfa]. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Goffee, R. og Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? [rafræn útgáfa]. *Harvard Business Review*, 78(5), 63-70.
- George, B. (2007). *True north, discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2010). *7 lessons for leading in crises*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review* 76(6), 93-102.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw Hill.
- Kelman, H. C. (1956). Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change [rafræn útgáfa]. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kets de Vries, M. F. R. (2009). The many colors of success. What do Executives want out of life? [rafræn útgáfa]. *Working paper. Ised. 19*. Fontainebleau, France.
- Losada, M. og Heaphy, E. D. (2004). Positivity and connectivity. *American Behavioral*

- Scientist*, 47(6), 740-765.
- Maner, J. K., Kaschak, M. P. og Jones, J. L. (2010). Social power and the advent of action [rafræn útgáfa]. *Social Cognition*, 28, 122-132.
- Marcum, D. og Smith, S. (2007). *Egonomics, what makes ego our greatest asset (or most expensive liability)*. New York: Fireside.
- Nesler, M. S., Aguinis, H., Quigley, B. M., Lee, S. J. og Tedeschi, J. T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy [rafræn útgáfa]. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 750-771.
- Northouse, P. G. (2010) *Leadership theory and practice* (5.útgáfa). California: Sage.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5. útgáfa). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. Í S. J. Lopez (ritstjóri.), *Handbook of positive psychology* (bls. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research [rafræn útgáfa]. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? [rafræn útgáfa]. *Harvard Business Review*, 55(5), 67-87.
- Wiemann, J. M. og Giles, H. (1996). Communication in interpersonal and social relationships. Í M. Hewstone, W. Stroebe og G. M. Stephenson (ritstjórar), *Introduction to social psychology* (2. útgáfa; bls. 316-344). Oxford: Blackwell Publishers.

Eru ekki allir í stuði?

Starfsánægja og starfsöryggi rafvirkja á Íslandi

Ásdís Hannesdóttir
Svala Guðmundsdóttir

Fyrir mörgum árum síðan var launaumslagið það eina sem starfsfólk fékk fyrir störf sín en í dag þykja alls konar fríðindi sjálfsagður hlutur eins og lífeyrisréttindi, veikindadagar, sumarfrí, námsstyrkir og fleira. Eitt hefur þó ekki breyst og það er að starfsfólk eyðir meginparti lífs síns í vinnunni og flestir vinna af því að þeir þurfa þess en líka af því að þá langar til þess.

Í dag þykir það sjálfsagt að líða vel í vinnunni og gerðar eru kröfur um það. Á vinnumarkaðnum eru starfsmenn sem eru virkilega ánægðir í vinnunni og eru mjög ánægðir með vinnuna sína. Einstaklingar sem hlakka til að fara í vinnuna, hitta vinnufélagana og upplifa það jákvætt að fara í vinnu (Ford, McLaughlin og Newstrom, 2003). En það eru líka einstaklingar sem þola ekki vinnuna sína, kvíða fyrir því að fara í vinnuna og finnast verkefnin leiðinleg. Þessir einstaklingar geta smitað út frá sér og gert það að verkum að fólk í kringum þá verður líka vansælt í vinnunni.

Hvað er það sem veldur því að einn starfsmaður nýtur þess virkilega að fara í vinnuna, að eiga samskipti og vinna með vinnufélögunum, en öðrum líður illa og getur ekki beðið eftir að fara heim? Samkvæmt Burke og MacDermid (1999) þá hefur það eitthvað að gera með líðanina sem starfsmaðurinn upplifir, vinnuna sem hann innir af hendi og ánægju yfir vel unnu starfi.

Starfsánægja hefur verið skilgreind sem viðhorf, huglæg og tilfinningaleg viðbrögð og persónuleg upplifun á starfi (Kreitner, 1998). Starfsánægja er skynjun og mat einstaklingsins á starfi sínu og þessi skynjun tekur mið af þörfum, gildum og væntingum einstaklingsins. Þess vegna mun fólk meta störf sín eftir þeim þáttum sem þeim finnast mikilvægir (Sempane, Rieger og Roodt, 2002). Samkvæmt Hirschfeld (2000) er starfsánægja einfaldlega mælikvarði á það hvort að starfsfólk kunni við vinnuna sína. Cropanzano og Wright (2001) skilgreina starfsánægju sem þátt, sem gefur mynd af tilfinningum um vinnuna, frá góðum til slæmra.

Samkvæmt hinum ýmsu rannsóknum (Cranny, Smith og Stone, 1992; Locke, 1976; Muchinsky, 1983) á því hvernig einstaklingar hegða sér í vinnunni þá má segja að starfsánægja ákvarðast af því hvernig starfsmenn bregðast við aðstæðum í vinnunni. Starfsmenn bera saman núverandi vinnu við draumavinnuna eins og þeim finnst hún ætti að vera, hvað þeim finnst réttlátt að þeir fái miðað við það sem þeir fá og svo hvað þeir fá miðað við hvað aðrir fá. Byggt á niðurstöðu þessara samanburða eru þeir annaðhvort ánægðir eða óánægðir (Hulin, 1991).

Um miðja síðustu öld veltu ekki margir fyrir sér starfsöryggi þar sem fólk réð sig í starf sem það sinnti alla sína starfsævi. Starfsfólk gekk að því sem vísu að hafa starf svo lengi sem það stóð sig í vinnu og stjórnendur gengu út frá því að starfsfólkið sinnti sínu starfi alla sína starfsævi. Að vísu var starfsöryggi í sumum starfsgreinum, sérstaklega í árstíðabundinni vinnu en það var aldrei litið þannig á starfsöryggi að það væri eitthvað sem hefði áhrif á viðhorf og hegðun eins og hvatningu, starfsmannaveltu, hollustu við skipulagsheildina og starfsánægju (Greenhalgh og Rosenblatt, 2010). Margir þættir eins og samkeppni, tækniframfarir og flatari skipurit hafa breytt öruggum langtíma ráðningum í meiri sveigjanleika ráðningar. Núna eru fæstir sem vinna alla sína starfsævi á sama vinnustað. Áhugi og mikilvægi starfsöryggis hefur vaxið mikið á síðustu áratugum (Hellgren og Sverke, 2003). Á sjöunda og áttunda áratugnum breyttust

viðhorf stjórnenda og þeir skáru niður og spöruðu til að auka hagnað hlutafjareigenda. Svo næstu áratugi varð eðlilegt að segja upp starfsfólki í þeim tilgangi að spara. Þá fóru stjórnendur að sjá nýja neikvæða hegðun starfsmanna og áhrifin voru minni árangur skipulagsheilda. Þá áttuðu stjórnendur sig á því að starfsöryggi eða starfsóöryggi var fyrirbæri sem þurfti að skilja og stjórna, og þá var farið að rannsaka betur starfsöryggi (Hellgren, Sverke og Isakson, 1999).

Starfsöryggi hefur verið skilgreint sem einstaklingsbundin upplifun um óvissu um framtíð starfs (Sverke, De Witte, Näswall og Hellgren, 2010). Að hafa starf er flestum mikilvægt og atvinnuleysi getur haft slæmar afleiðingar (Hellgren o.fl., 1999). Í dag þegar atvinnuleysi er töluvert eða um 6,7% (Vinnumálastofnun, e.d.), skipulagsheildir eru að segja upp fólki og sum hver fara í þrot, eru margir óöruggir með starf sitt og mikil óvissa ríkir. Mikið er um breytingar sem hafa áhrif á starfsöryggi, eins og endurskipulagningar á verkefnum, vinnuferlum og skipuritum, samrunar, yfirtökur og fleira. Það eru nógar ástæður til að finna til óöryggis með vinnuna sína (De Witte, 1999). Starfsöryggi er talið draga þýðingu sína í mikilvægi þess að hafa vinnu í nútímasamfélagi. Það er talið fullnægja efnislegri og huglægri þörf að hafa vinnu, og að vera óöruggur um starf sitt er talið vera streituvaldur. Starfsöryggi þýðir stöðugleika og vissu um framhaldið og að hafa vinnu uppfyllir ákveðnar öryggisþarfir því fólk verður að sjá fyrir sér og sínum, hafa í sig og á (Probst, 2003). Starfsöryggi er einnig þáttur sem spáir fyrir um ánægju í starfi (Brown, Forde, Spencer og Charlwood, 2008; De Witte og Näswall, 2003).

Starfsöryggi getur þó verið mismikilvægt fyrir starfsfólk. Þegar lítið er um vinnu að hafa getur skipt miklu að vera öruggur um starf sitt en þegar nóga vinnu er að hafa hefur starfsfólk ekki eins miklar áhyggjur af starfsöryggi (Sora, Caballer og Peiró, 2010). Í Bretlandi eru niðurstöður úr rannsóknum þær að starfsöryggi er sá þáttur sem starfsfólki finnst einna mikilvægastur varðandi starf sitt (Rose, 2005).

Áhugi á rannsóknum á starfsöryggi eða starfsóöryggi er alltaf að aukast. Í meira en 70 rannsóknum hefur verið sýnt fram á að starfsóöryggi hefur neikvæð áhrif á andlega og líkamlega heilsu og einnig á frammistöðu í vinnu (Sverke, Hellgren og Näswall, 2002). Flestar rannsóknir sýna fram á að starfsóöryggi leiðir af sér starfstruflandi hegðun, eins og minna vinnuframlag, móthróa gegn breytingum, tilhneigingu til að yfirgefa skipulagsheild og þar af leiðandi leiðir þetta af sér minni framleiðni skipulagsheilda, hærri starfsmannaveltu og minni aðlögunarhæfni (Greenhalgh og McKersie, 1983; Sora o.fl., 2010). Einnig hefur verið sýnt fram á að starfsóöryggi er tengt lægri starfsánægju (Ashford, Lee og Bobko, 1989).

Starfsfólk einblínir ekki bara á líkurnar á því að missa tekjur og starfsframa, það veltir líka fyrir sér þá litlu stjórn sem það hefur yfir sínu eigin starfsöryggi. Því þó að starfsmaður leggi hart að sér og eigi langan farsælan starfsferil að baki hjá sömu skipulagsheildinni, geta mistök og kunnáttuleysi stjórnenda eða samstarfsmanna orðið þess valdandi að skipulagsheild falli. Starfsóöryggi hefur bæði skammtímaáhrif og langtímaáhrif. Rannsóknir hafa sýnt að starfsóöryggi hefur meiri tilfinningaleg áhrif, því lengur sem viðkomandi býr við starfsóöryggi (De Witte, 1999; Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld og Smith, 1998).

Þegar illa gengur og fyrirtæki þurfa að segja upp fólki eða þó að bara orðrómur sé um uppsagnir þá verða afleiðingarnar þær að framleiðni minnkar og besta starfsfólkið hugsar sér til hreyfings og hættir jafnvel. Að eiga von á því að verða sagt upp veldur mikilli streitu. Það getur einnig valdið streitu að sitja eftir þegar búið er að segja upp samstarfsfólki (Greenhalgh og Rosenblatt, 2010).

Streita er andleg og líkamleg viðbrögð við ákveðinni ógnun eða álagi. Streita er þekkt fyrirbæri um allan heim og getur verið hættuleg bæði líkamlegri og andlegri heilsu. Starfsmenn sem þjást af streitu eru taldir hafa litla innri hvatningu, minni vinnugetu og eru líklegri til slægra vinnubragða sem geta jafnvel ógnað öryggi á vinnustöðum. Streita hefur neikvæð áhrif á starfsmannaveltu, frammistöðu í vinnu og starfsánægju. Þar af leiðandi líður skipulagsheildin fyrir stressaða starfsmenn. Talið er að afleiðingar

of mikillar streitu á vinnustöðum leiði af sér háar fjárhæðir fyrir skipulagsheildir í formi veikindadaga, framleiðslutaps, sjúkrakostnaðar og lögfræðikostnaðar. Því miður virðist streita vera algengt vandamál á vinnustöðum í dag og algeng afleiðing streitu er kulnun í starfi (Park, 2008).

Kulun er ástand þar sem starfsmaður er tilfinningalega úrvinda gagnvart vinnu sinni og hann upplifir neikvæðar tilfinningar sem ná til skipulagsheildarinnar allrar, starfsfólks og allra þeirra verkefna sem starfsmaðurinn er ábyrgur fyrir. Í rannsóknum um starfsóryggi kemur í ljós að kulnun er afleiðing af langvarandi óryggi sem fylgir því að vera ekki öruggur um starf sitt (Dekker og Schaufeli, 1995). Neikvæð áhrif starfsóryggis magnast yfir tíma. Hægt er að lýsa kulnun þannig að starfsmenn sem upplifa starfsóryggi, upplifa streitu sem getur haft þreytandi áhrif og með tímanum tæmist orkan (Reisel, Probst, Chia, Maloles og König, 2010).

Rafvirkjar á Íslandi

Talið er að fyrsti íslenski rafvirkinn hafi verið Halldór Guðmundsson, fæddur 14. nóvember 1874 að Eyjarhólum í Mýrdal. Hann lærði fagið í Þýskalandi. Hann lauk prófi 30. september 1903 í Fachschule für Elektrotechnik an der I. Handwerkerschule zu Berlin. Halldór flytur svo til Íslands aftur og fer að vinna við rafmagn. Árið 1906 setti Halldór upp rafstöð Jóhannesar Reykdal í Hafnarfirði og raflýsti þar nokkur hús. Þetta var fyrsta rafmagnsstöðin á Íslandi. Félag íslenskra rafvirkja var stofnað 4. júní 1926 og hét þá Rafmagnsvirkjafélag Reykjavíkur. Nafn félagsins breyttist fljótlega í Rafvirkjafélag Reykjavíkur og svo var það ekki fyrr en 1943 sem nafninu var breytt í Félag íslenskra rafvirkja (FÍR). FÍR er meðlimur í Rafiðnaðarsambandi Íslands (RSÍ). RSÍ var stofnað 1970 og í dag eru 6500 félagsmenn sem skiptast í 10 aðildarfélög. Þar eru rafvirkjar fjölmennastir eða um 1900. Rafvirkjar sem eru menntaðir hér á landi eru eftirsóttir erlendis, sérstaklega á Norðurlöndum. Ástæða þess er að námið hér er svo fjölbreytt meðan rafvirkjanám erlendis er einfaldara, þar sem rafvirki sérhæfir sig í einhverju einu eins og til dæmis húsum eða iðnaði. Íslenskir rafvirkjar gætu unnið við hvort tveggja auk þess að vera þekktir fyrir dugnað og vinnusemi (Rafis, e.d.).

Rannsóknin

Rannsókn, sem var hluti af meistaraþrófsritgerð Ásdísar Hannesdóttur (2011) var gerð meðal 369 íslenskra rafvirkja á árinu 2011. Meginmarkmið þessarar rannsóknar var að kanna sambandið milli starfsánægju og starfsöryggis hjá rafvirkjum á Íslandi.

Á Íslandi hefur starfsánægja verið töluvert rannsökuð en lítið er um rannsóknir á starfsöryggi. Margar námsritgerðir fjalla um starfsánægju en af stærri rannsóknum ber að nefna Lífsgildakönnunina sem var framkvæmd af Friðriki H. Jónssyni og Stefáni Ólafssyni (1991). Þar voru rannsökuð lífsgildi Íslendinga og borin saman við lífsgildi á Norðurlöndum og í Bandaríkjunum. Meðal annars var rannsökuð starfsánægja og kemur þar fram að 80% Íslendinga töldu sig ánægða í starfi sem er á þeim tíma í samræmi við aðrar Norðurlandþjóðir og Bandaríkin. Ómar H. Kristmundsson (1999) rannsakaði starfsánægju tæplega tíu þúsund ríkisstarfsmanna og þar mældust 78% ánægðir í starfi. Sú rannsókn var endurtekin 2006 og var á ný svipuð niðurstaða (Ómar H. Kristmundsson, 2007). Ásta Bjarnadóttir (2000) rannsakaði starfsánægju 514 ungra Íslendinga og komst að því að 70% svarenda töldust ánægðir með starf sitt. Arney Einarsdóttir (2007) rannsakaði helstu áhrifavalda starfsánægju Íslendinga og bar saman við hin Norðurlöndin. Niðurstöður þeirrar rannsóknar gefa vísbendingar um að starf og starfsskilyrði hafi mest áhrif á starfsánægju fólks hér á landi.

Erlendis hafa verið gerðar fjölmargar rannsóknir á starfsánægju og margar sem mæla áhrif starfsóöryggis á starfsánægju. Ber þar að nefna rannsóknir Hellgren og fl., (1999), Sverke o.fl., (2002), Sverke og Hellgren (2002) og Yousef, (2000) þar sem starfsóöryggi hafði neikvæð áhrif á starfsánægju.

Buitendach og De Witte (2005) rannsökuðu samband starfsóöryggis, starfsánægju og vinnustaðahollustu ríkisstarfsmanna í Suður-Afríku. Þar kemur fram að starfsóöryggi hefur neikvæð áhrif á heildarstarfsánægju, en það sem var merkilegt í þeirri rannsókn var að þegar skoðuð voru áhrifin á innri og ytri starfsánægju þá kom í ljós að starfsóöryggið hafði bara áhrif á ytri starfsánægju en mældist ekki í innri starfsánægju.

Í þessari rannsókn var einnig skoðað hvaða þættir það eru sem rafvirkjar á Íslandi eru ánægðir með í sínu starfi. Ákveðið var að skoða það með tilliti til aldurs til að sjá hvort að aldur skipti máli í starfsánægju hjá rafvirkjum. Einnig var skoðað hvort að munur sé á starfsánægju hjá sjálfstætt starfandi rafvirkjum og rafvirkjum sem vinna hjá öðrum. Það hefur ekki verið gerð rannsókn á þessum þáttum hjá rafvirkjum áður. Rafvirkjar hafa ekki verið mikið rannsakaðir. Iðnaðarmenn hafa verið áberandi í kreppunni og hefur hún komið illa niður á þeim. Þessi stétt er eftirsótt erlendis og ástæða þykir að skoða hvort þeir séu ánægðir í starfi hérlandis og hvort þeir séu öruggir með störf sín.

Þátttakendur

Þátttakendur voru rafvirkjar á Íslandi, félagsmenn FÍR. Þýðið var sem sagt allir félagsmenn FÍR. Spurningalisti var sendur á 840 félagsmenn og þegar búið var að draga frá tölvupósta sem komu til baka með villuskilaboðum og tölvupósta sem tilkynntu að móttakendur treystu sér ekki til að svara var úrtakið 794 á öllum aldri og bæði kyn. Þar sem töldust einungis 9 kvenkyns þátttakendur þá var ákveðið að nota ekki bakgrunnsbreytuna, kyn við úrvinnslu.

Mælitæki

Í þessari rannsókn var notast við Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England og Lofquist, 1967), styttri útgáfu, til að mæla starfsánægju. Sýnt hefur verið fram á að þetta er áreiðanlegt mælitæki sem sýnir stöðugleika í mælingum við mismunandi aðstæður og meðal ólíkra hópa fólks (Hirschfeld, 2000). Til að mæla starfsóryggi varð spurningalisti Hans De Witte, Job Insecurity Questionnaire (JIQ) (Bosman, Buitendach og Rothman, 2005) fyrir valinu en hann er einn þeirra sem er mikið notaður. Hann samanstendur af 11 spurningum sem mæla starfsóöryggi með tvennum hætti, hugrænt og tilfinningalegt.

Persónulegu bakgrunnsbreyturnar sem notaðar voru í þessari rannsókn eru aldur, starfsaldur, kyn (ekki notað við úrvinnslu eins og áður hefur komið fram) og hvort að viðkomandi sé sjálfstætt starfandi eða vinni hjá öðrum. Þessar breytur eru allar mældar á nafnkvarða og inniheldur spurningalistinn 35 spurningar.

Framkvæmd

Spurningalistarnir voru útbúnir og settir á rafrænt form (*surveymonkey.com*) til að auðvelda gagnaöflun og úrvinnslu. Sendur var tölvupóstur á skrifstofu FÍR sem sá um að áframsenda tölvupóstinn til félagsmanna með hlekk á könnunina. Sent var á alla þá félaga sem eru með skráð netfang hjá FÍR og þeir beðnir um að taka þátt. Svör eru ekki rekjanleg til þátttakenda og gögnin voru færð yfir í SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Þar voru breytur skilgreindar og gerð próf.

Niðurstöður

Þessi rannsókn rannsakaði sambandið milli starfsánægju og starfsöryggis rafvirkja á Íslandi, hvaða þætti rafvirkjar eru ánægðir með í starfi og að lokum hvort að sjálfstætt starfandi rafvirkjar upplifa meiri eða minni starfsánægju og starfsöryggi en þeir sem starfa hjá öðrum. Þetta hefur ekki verið rannsakað hér á landi áður.

Í samræmi við niðurstöður erlendra rannsókna (Hellgren o.fl., 1999; Sverke og Hellgren, 2002; Sverke o.fl., 2002; Yousef, 2000) sýndu niðurstöður þessarar rannsóknar jákvæða fylgni á milli starfsöryggis og starfsánægju. Heildarstarfsánægja hefur meiri fylgni við starfsöryggi ($r=0,41$) en ef að skoðuð er bara innri starfsánægja ($r=0,38$) eða ytri starfsánægja ($r=0,34$).

Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar þá er hægt að draga þá ályktun að rafvirkjar á Íslandi séu ánægðir í starfi. Í leiðbeiningum mælitækisins eru viðmið sem hægt er að nota til að bera saman starfsánægju mismunandi starfsstétta og ef borinn er saman sambærilegur hópur (*electrical assemblers*) við þennan sem hér er rannsakaður, þá eru íslenskir rafvirkjar töluvert ánægðari. Samanburðarhópurinn er með 67,47% heildarstarfsánægju, 42,33% innri starfsánægju og 18,07% ytri starfsánægju (Weiss o.fl., 1967). Það hlýtur að teljast mjög gott að 83,33% rafvirkja á Íslandi eru ánægðir. Þeir eru þó töluvert ánægðari með innri þætti starfsins eða 89,5% þeirra sem svara, heldur en ytri þættina sem 54% þeirra sem svara eru ánægðir með. Það verður þó að taka fram að rannsóknin á samanburðarhópnum er gerð 1967 svo það getur eitthvað hafa breyst. Ekki reyndist unnt að finna nýrri rannsókn á rafvirkjum til að bera saman við þessa.

Þátttakendur í könnuninni voru ánægðastir með tækifæri til að vinna að ólíkum verkefnum og að hafa næg verkefni. Það gæti bent til þess að í boði eru fjölhæf störf og rafvirkjar fá störf við hæfi. Það er mjög jákvætt þar sem það gefur til kynna að nóg sé að gera hjá þeim þrátt fyrir stöðuna í þjóðfélaginu. Þeir þættir sem minnst ánægja eða óánægja var með voru ytri þættir starfsins. Hér eru það yfirmaðurinn og framkoma hans og hvernig farið er eftir reglum fyrirtækisins. Einnig voru þeir óánægðir með tækifæri til stöðuhækkana, hrós fyrir vel unnin störf og launin. Aldur virtist ekki hafa mikil áhrif þó var hægt að sjá aðeins meiri ánægju og öryggi hjá þeim eldri. Þegar gerð voru t. próf til að komast að því hvort munur væri á starfsánægju og starfsöryggi hjá sjálfstætt starfandi rafvirkjum eða þeim sem vinna hjá öðrum reyndist ekki vera marktækur munur.

Þátttakendur voru ekki ánægðir með ýmsa ytri þætti starfa sinna. Þetta eru allt þættir sem þeir stjórna ekki sjálfir. Hér geta þeir sem stjórna bætt starfsánægju rafvirkja. Ef stjórnendur vilja hafa starfsfólk sitt ánægt þarf að skoða hvort hægt sé að bæta framkomu yfirmanna þar sem óánægja ríkir. Einnig þarf að skoða tækifærin sem rafvirkjar hafa til stöðuhækkana, hvort að hægt sé að auka þau. Hrós þarf víða að bæta og lagt er til að yfirmenn rafvirkja tileinki sér að hrósa fyrir vel unnin störf. Hvatning og hrós er mikilvægt (Wright og Boswell 2002). Það þarf líka að fjárfesta í starfsmönnum og senda þeim skýr skilaboð um að þeir séu metnir að verðleikum og verðmæt eign skipulagsheildarinnar (Rhoades og Eisenberger, 2002). Að verðlauna starfsmenn getur aukið tilfinningu starfsmannsins að hann sé skipulagsheildinni mikils virði (Allen, Shore og Griffeth, 2003). Hægt er að verðlauna með hlunnindum eða gefa starfsfólki frídag. Einnig er hægt að bjóða yfirmönnum á stjórnendanámskeið til að leiðbeina þeim um framkomu við starfsfólk.

Rafvirkjar sem tóku þátt í könnuninni eru ekki ánægðir með launin sín. Óánægja með laun er erfitt viðfangsefni á þessum tímum. Þetta þarf að skoða svo rafvirkjar sækja ekki í betur launaða vinnu erlendis. Hafa skal í huga að lág starfsánægja getur þýtt aukna starfsmannaveltu. Því getur verið dýrt að hafa starfsfólk óánægt og rannsóknir sýna háa jákvæða fylgni milli starfsánægju og vinnustaðahollustu (Ostroff, 1993). Stjórnendur þurfa að hafa í huga að því hærri sem vinnustaðahollustan er, því meiri er starfsánægja og hvatning, og þegar hollustan er minni því meiri líkur á að starfsmenn hætti eða að vinnuframlag þeirra minnki (Becker, 1992; Mathieu og Zajac, 1990; Randall, 1990).

Rafvirkjun virðist vera karlastarf. Samkvæmt þessari könnun eru ekki margar konur í þessu starfi. Það þyrfti að skoða hvort ekki sé kominn tími til auglýsa eftir fleiri konum í námið því starfið hentar bæði konum og körlum.

Heimildir

- Allen, D. G., Shore, L. M. og Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Arney Einarasdóttir. (2007). Áhrifavaldar starfsánægju og hvatningar: íslensk stöðlun og prófun á evrópsku starfsánægjuvísitölunni. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 39-50). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ashford, S. J., Lee, C. L. og Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803–829.
- Ásdís Hannesdóttir. (2011). *Eru ekki allir í stuði? Starfsánægja og starfsöryggi rafvirkja á Íslandi*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Ásta Bjarnadóttir. (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið – Tímarit Sálfræðingafélagsins*, 6, 63-77.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bosman, J., Buitendach, J. H. og Rothman, S. (2005). Work locus of control and dispositional optimism as antecedents to job insecurity. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 17-23.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D. og Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998-2004: Evidence from the workplace employment relations survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- Buitendach, J. H. og De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and effective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South Africa Journal of Business Management*, 36, 27-37.
- Burke, R. J. og MacDermid, G. (1999). Are workaholics job satisfied and successful in their careers? *Career Development*, 4(5), 277-283.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. og Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Cropanzano, R. og Wright, T. A. (2001). When a happy worker is really a productive worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.
- De Witte, H. og Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- Dekker, S. W. A., og Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57–63.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. Stansfeld, S. A. og Smith, G. (1998). The health effects of major organizational change and job insecurity. *Social science and Medicine*, 46, 243–254.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S. og Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 26(4), 18-33.
- Friðrik H. Jónsson og Stefán Ólafsson. (1991). *Lífsskoðun í nútímalegum þjóðfélögum*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun.
- Greenhalgh, L. og McKersie, R. B. (1983). Cost effectiveness of alternative strategies

- for cutback management. *Public administration Review*, 40(6), 575–584.
- Greenhalgh, L. og Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 6–19.
- Hellgren, J. og Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215–236.
- Hellgren, J., Sverke, M. og Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Validity studies: Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference? *Educational Psychological Measurement*, 60, 255–270.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, commitment, and persistence in organizations. Í M. D. Dunnette og L. M. Hough (ritstjórar), *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 445–505). California, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kreitner, R. (1998). *Management* (7. útgáfa). Bandaríkin: Houghton Mifflin Company.
- Locke, E. A. (1976). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 5, 484–500.
- Mathieu, J. E. og Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work*. Chicago: Dorsey.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56–90.
- Ómar H. Kristmundsson. (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldaþvörf – Rannsóknarniðurstöður*. Sótt af http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/starfsumhverfi-1.pdf
- Ómar H. Kristmundsson. (2007). *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 – Niðurstöður*. Sótt af <http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Starfsmannamal/Konnun-a-starfsumhverfi-rikisstarfsmanna-2006-nidurstodur.pdf>
- Park, J. (2008). Work stress and job performance. *Perspectives on Labour and Income*, 20(1), 7–21.
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 451–467.
- Rafis. (e.d.). *Saga félagsins*. Sótt 3. nóvember 2010 af http://www.rafis.is/fir/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=4
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361–378.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S., Maloles, C. M. og König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior and negative emotions of employees. *International Studies of Management and Organizations*, 40(1), 74–91.
- Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rose, M. (2005). Job satisfaction in Britain: Dealing with complexity. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 455–468.
- Sempame, M. E., Rieger, H. S. og Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.
- Sora, B., Caballer, A. og Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review*, 149, 59–72.
- Sverke, M., De Witte, H., Naswall, K. og Hellgren, J. (2010). European perspectives on job insecurity: Editorial introduction. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 175–178.
- Sverke, M. og Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An*

- international Review*, 51(1), 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J. og Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.
- Vinnumálastofnun (e.d.) *Staða á vinnumarkaði janúar 2011*. Sótt af http://www.vinnumalastofnun.is/files/júni%2011_935300263.pdf
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. og Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Wright, P. M. og Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247–76.
- Yousef, D. A. (2000). Organisational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567-588.

Hvernig geta fyrirtæki séð árangur þeirrar fjárfestingar sem þau leggja í símenntun við kreppuástand?

Bára Sigurðardóttir

Eftir að kreppan skall á hefur heyrst að mörg fyrirtæki, íslensk sem erlend, hafi skorið niður það fjármagn sem fer til símenntunar innan fyrirtækis. Það er augljóst þegar þrengir að í fyrirtækjum að þau verða að fara í ýmsar aðgerðir til að halda kostnaði niðri. Námskeið vegna símenntunar, það er þjálfun og fræðslu, taka tíma og kosta peninga. Ef stjórnendur sjá ekki hvað þeir fá út úr fjárfestingu fyrirtækis til þessa málaflokks er eðlilegt að þar sé skorið niður. Stjórnendur fyrirtækja verða að íhuga vel á svona tímum hvað á að skera niður og hverju eigi að halda eftir. Sú spurning vaknar hvort fyrirtæki séu tilbúin til að leggja í kostnað við þjálfun og fræðslu starfsfólks þegar draga þarf saman seglin án þess að sjá það svart á hvítu hvaða tekjur þau fá á móti. Eigendur vilja fá sem mestan arð út úr fjárfestingu sinni og þegar ógn stöðjar að fjárhagslegu heilbrigði fyrirtækja, sem er mest yfirvofandi í djúpum samdrætti, fer niðurskurðarhnífurinn oft á loft. Til að hindra niðurskurð á þessum þætti í starfseminni þarf því að vera hægt að sýna stjórnendum fram á að aukin kunnátta og færni starfsmanna getur skipt sköpum fyrir fyrirtækið til að byggja upp samkeppnisforskot en á samdráttartímum bítast fyrirtæki oft harðar á um hlutdeild af kökunni. Auk þess þarf að sýna fram á að þjálfun og fræðsla starfsfólks sé hluti af því að mæta breyttum aðstæðum á markaði.

Hér verður tekið til skoðunar hvort rök standi til þess að skera niður útgjöld til símenntunar starfsmanna og getið nokkurra atriða sem varða þjálfun og uppfræðslu starfsfólks fyrirtækja. Í framhaldi af því verður stíklað á stóru um hvaða aðferðir eru til staðar til að leggja mat á árangur þjálfunar og hverjar þeirra henta betur en aðrar á samdráttartímum.

Niðurskurður er ekki alltaf lausnin

Niðurskurður getur bitnað á flestum útgjaldaliðum fyrirtækis. Þau sjónarmið hafa verið sett fram um suma aðra útgjaldaliði en símenntun starfsmanna að ekki eigi að skera þá niður. Þannig telja til dæmis flestir markaðsfræðingar að ekki eigi að draga úr auglýsingum á samdráttartímum. Hér verður fjallað um hvaða rök hafa verið sett fram í því sambandi og rökstutt að það sama geti átt við um símenntun innan fyrirtækja.

Wall Street Journal birti grein árið 1991 (The Bias Argument....) sem gerði grein fyrir rannsóknnum, sem gerðar höfðu verið allt frá árinu 1930, og sýndu að fyrirtæki sem ekki drógu úr auglýsingakostnaði á krepputímum sýna fram á meiri hagnað en þau sem skera niður útgjöld til markaðsmála. Þetta sannreyndi Thomas Kamber (2002) þegar hann skoðaði samdráttinn í Bandaríkjunum sem átti sér stað árið 1991. Í rannsókn sinni sá hann jákvæða fylgni milli sölu og útgjalda til markaðsmála. Þessar rannsóknir benda til þess að niðurskurður á útgjöldum til auglýsinga sé ekki endilega alltaf svarið á krepputímum.

Fyrir þessu hafa verið færðar fram ýmsar skýringar. Auglýsingar eru fjárfesting í framtíðarsölu og niðurskurður í dag, sem svar við tímabundnum vandamálum, mun skaða viðskipti morgundagsins. Vandamál dagsins í dag munu heldur ekki leysast strax við niðurskurðinn. Best er því að hugsa til lengri tíma. Nota tækifærið til að efla kynningu á fyrirtækinu, vöru og þjónustu og byggja upp góða ímynd. Auglýsingar hafa oft áhrif til

lengri tíma og getur því niðurskurður skaðað viðskiptin síðar (Donelson, 2000). Einnig verður að hafa í huga að á krepputímum tekur neyslumynstur neytenda breytingum og markaðir eru hviklyndir og þá opnast glufa þar sem auglýsingar hafa meiri áhrif á neytendur og veita hámarksverðir krónu sem eytt er í auglýsingar (Kamber, 2002). Áherslur í auglýsingaherferðum þurfa þá að taka mið af breyttu neyslumynstri neytenda enda hafa rannsóknir sýnt fram á að kynning á virkni og gæðum vara virkar betur en að reyna að fá viðskiptavininn til að kaupa vörur vegna útlits (Goodell og Martin, 1992). Jafnframt er mikilvægt að viðhalda sambandi við viðskiptavininn þegar ástandið er slæmt.

Sú spurning vaknar hvort það sama gildi um aðra þætti í starfsemi fyrirtækis eins og til dæmis þjálfun starfsfólks. Leiða má rök að því að svara beri þeirri spurningu jákvætt. Öll verkfæri fyrirtækja til að hafa áhrif á sölu eru mikilvæg þegar verið er að reyna að halda sér á floti í kreppu (French og Dembkowski, 2002). Í þessu sambandi má benda á orð Adam Smith (1993) að menntun auki framleiðni meir en nokkur auður. Hafa verður í huga að mannauður er tekjuaflandi eign og þjálfun í starfi er fjárfesting. Starfsfólk getur haft áhrif á flest alla þætti í starfsemi fyrirtækis. Eftir því sem mannauður þess er betur nýttur eru meiri líkur á því að það skili sér í aukinni framleiðni.

Fyrirtæki verða að ná samkeppnisforskoti þegar erfitt er á markaðnum eins og verið hefur undanfarin þrjú ár. Þegar neysla á vöru dregst saman er harðar bitist á um markaðshlutdeild. Aukin samkeppni á markaði krefst meiri framleiðni og virkni og aukin þjálfun, sem skilar sér í hæfara starfsfólki, getur verið liður í því að ná þvi markmiði. Fyrirtækjum er þörf á að halda í viðskiptavininn og rétt innblásið og hæft starfsfólk sem veit hvað það er að gera getur hjálpað til þess. Fólk í framlínu sem býður upp á framúrskarandi þjónustu, stjórnendur sem eru betur í stakk búnir til að lesa í þarfir markaðarins og aðlaga og hagræða í rekstri og hæfara fólk sem framleiðir vörur getur veitt fyrirtækjum það hagræði og forskot sem til þarf.

Þótt þessi rök séu í sjálfu sér almenn eiga þau ekki hvað síst við á samdráttartímum. Auk þess geta ýmis ný vandamál komið upp við kreppuástand og önnur dýpkað. Vandamál sem geta haft áhrif á framleiðni og arðsemi fyrirtækis. Kreppan hefur ekki bara áhrif á neytendur heldur líka á starfsfólk fyrirtækja. Gregory Smith (2008) telur að fyrirtæki verði að skilja að draga muni úr frammistöðu og framleiðni þegar kreppa skellur á. Fólk á erfitt með að einbeita sér, er gleymið, sýnir gremju og fjarvistir verða algengari. Fólk þarf að tala meira sem leið til að fást við kreppuna. Það hefur áhyggjur af því að missa vinnuna, lækka í launum og af afkomu sinni yfir höfuð. Taka þarf á þessum vandamálum.

Af framangreindu er ljóst að hæfara starfsfólk getur gert rekstur fyrirtækis skilvirkari en fyrirtækjum er þörf á því við kreppuástand. Uppfræðsla og þjálfun starfsfólks er ein leið til að auka hæfni og færni þeirra.

Nokkur atriði um uppfræðslu og þjálfun starfsfólks fyrirtækja

Ýmsar leiðir eru færar til að mennta starfsfólk og bregðast við þeim vandamálum sem getið var hér að framan en þær eru ekki endilega bundnar við kreppuástand. Hér verður aðeins fjallað um nokkur atriði er varða uppfræðslu og þjálfun starfsfólks fyrirtækja.

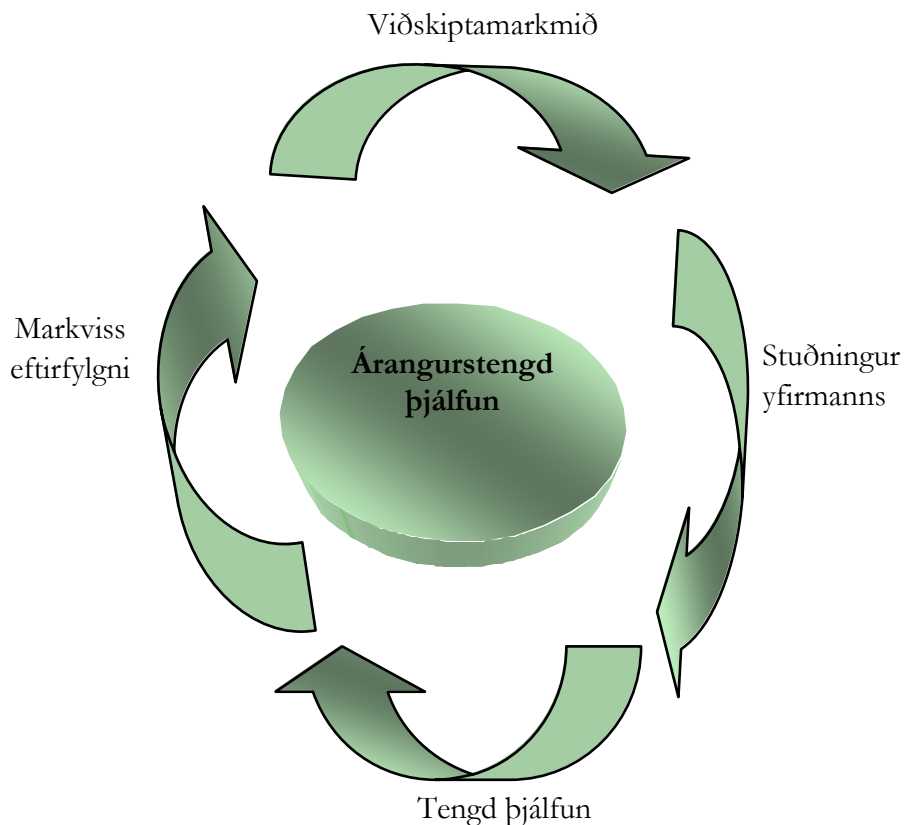
Að framan var þess getið að sérstök vandamál geta komið upp í kreppunni í tengslum við velliðan starfsfólks. Til að bregðast við þeim þarf að sýna því að fyrirtækinu sé ekki sama. Ein leið er sú að uppfræða stjórnendur og mannauðsstjóra um leiðir til að takast á við það sem hrjáir starfsfólkið á svona tímum eins og stress og hvernig er hægt að hjálpa til við að draga úr fjárhagslegum áhyggjum. Þegar betur er tekið á þessu innan fyrirtækis verður andrúmsloftið heilbrigðara og það mun hjálpa til við að auka framleiðni á ný.

Mörg fyrirtæki gefa þjálfun litla athygli þó hún geti hjálpað til við að auka framleiðni. Til að hún verði árangursrík verða fyrirtæki að gera þarfagreiningu til að kortleggja

mannauð sinn og þekkingu innan vinnustaðarins, það er hvaða þekkingu vantar og hvað þarf að bæta. Þau þurfa að einbeita sér að námskeiðum sem nýtast viðkomandi störfum. Jafnframt er æskilegt að gæta þess að námskeið henti viðkomandi starfsmanni þar sem þarfir eru ólíkar. Að þarfagreiningu lokinni kemur að sjálfri þjálfuninni. Ekki þarf alltaf að kaupa námskeið eða þjálfun af aðila utan fyrirtækis því oft er þessi þekking til staðar og aðeins þarf að virkja þá starfsmenn sem búa yfir henni til að miðla og kenna öðrum. Innri þjálfun byggð á reynslu og þekkingu samstarfsmanna getur virkað betur en ytri þjálfun hjá leiðbeinendum utan fyrirtækis sem þekkja ekki nægjanlega vel til viðkomandi starfsemi og starfsumhverfis og geta því illa heimfært þjálfunina. Þetta auðgar jafnframt starf þeirra sem taka fræðsluna að sér. Að þjálfun lokinni þarf síðan að finna leið til að viðhalda þekkingarneistanum og gera stjórnendur hluta af þjálfunarferlinu.

Með tímanum virðist draga úr mætti þjálfunar og fræðslu. Starfsfólk gleymir því sem það lærði eða notar ekki nýlærða þekkingu. Robert O. Brinkerhoff (2003) segir að eftir nám eða þjálfun sé hægt að flokka nemendur í þrjá flokka; a) þá sem reyna ekki að nota þjálfunina, b) þá sem reyna að nota hið nýlærða en finnst enginn árangur verða sem skipti máli og c) þá sem nota þjálfunina og sjá jákvæðan árangur. En hvernig er þekkingarneista viðhaldið og hvernig geta stjórnendur fengið starfsfólk til að nýta þjálfunina í starfi? Jákvæður stuðningur stjórnenda fyrir þjálfun, meðan á þjálfun stendur og síðan eftirfylgni og jákvæð örvun getur aukið líkur á því að ný færni sé notuð og viðhaldið þekkingarþörf starfsfólks. Stjórnendur hafa mörg verkfæri til að styðja við æskilega hegðun og efla nám á sama hátt og foreldrar og kennarar gera. Endurgjöf og stuðningur stjórnenda er nauðsynlegur til að tryggja yfirfærslu nýrrar hegðunar og lærdóms innan fyrirtækis. Áriðandi er að stjórnendur noti þetta „stjórnkerfi“ sem þjálfun er þannig að það leiði af sér skilvirkni og árangur. Endurgjöf er bráðnauðsynleg en hvatning er ekki hvað síðri.

Það þarf að hvetja starfsmanninn til að nota hina nýlærðu færni og þekkingu, því þjálfun er ekki nóg ein og sér til að ná árangri. Hvatning yfirmanna og stuðningur þarf að vera til staðar bæði fyrir þjálfun og einnig að þjálfun lokinni. Það þarf að hvetja starfsmanninn til að tileinka sér aukna færni og hæfni með því að sýna honum fram á hvað hann fær út úr henni til dæmis starfsþróun, aukna ábyrgð í núverandi starfi eða fjölbreytilegri verkefni. Löngun til að vinna starf er mjög mikilvæg sem hvati starfsmanns til að gera sífellt betur. Það eru bæði innri og ytri þættir sem hafa áhrif á fólk til að læra og hvetur það áfram. Innri þættir eru persónuleikapættir, en ytri þættir eru tryggðin og andrúmsloftið innan fyrirtækis. Áhrifamest er það sem stjórnar fólki hið innra; samviskusemi, tilfinningalegt jafnvægi og síðan sjálfsmat og viðsýni. Undir innri þætti fellur einnig trúin á það að þjálfunin skili árangri. Því er mikilvægt að starfsmaður fái nógan stuðning til að árangurinn verði sem mestur. Stjórnendur fyrirtækja hafa meiri áhrif á ytri þáttinn og ýta undir nýlærða færni með honum. Að þjálfun lokinni þarf yfirmaðurinn að hvetja starfsmanninn til að nota hina nýju þekkingu og umbuna honum fyrir.



Mynd 1. Ferli árangursmiðaðrar þjálfunar (Austin, 2003)

Þessum grunnhugmyndum um árangursmiðaða þjálfun innan fyrirtækis má lýsa myndrænt. Michael G. Austin (2003) setur ferlið upp í hring þar sem á eru fjórir kvarðar. Eins og sjá má á mynd eitt hefst hringurinn á því að viðskiptaleg markmið eru skilgreind. Í framhaldinu þarf að tryggja stuðning yfirmanns við starfsfólk til að hvetja það áfram áður en nám hefst. Síðan kemur viðeigandi þjálfun og að lokum að eftirfylgni þannig að yfirfærsla á starfið sé tryggð. Það þarf að byggja upp sjálftraust nemandans til að beita því sem hann lærði. Á þessu byggist rekstrarárangur sem á sér stað vegna aukinnar færni og þekkingar.

Mat á árangri þjálfunar við kreppuástand

Í rannsókn sem höfundur gerði á íslenskum skipulagsheildum haustið 2003 (Bára Sigurðardóttir, 2004) sáu 80% svarenda mikla hindrun í því að ákveða áhrif þjálfunar á fjárhagslega frammistöðu og skilvirkari nýtingu fjármuna og 75% sáu hindrun í því að skilgreina heppilega fjárhagslega mælikvarða. Enn aðrir sáu hindrun í þeim tíma sem tæki að gera matið og skilgreina heppilega huglæga mælikvarða og matsaðferð sem henti margs konar námskeiðum og þjálfun.

Af framangreindu má ráða að stjórnendur mikla mælingar á árangri þjálfunar fyrir sér og finnst flækjustig hátt. Þá er rökrétt að ætla að ef stjórnendur mikla þessar hindranir fyrir sér á góðæristímum að þeir líti svo á að ekki sé tími til að komast yfir þær á krepputímum. Hindranir við mat á árangri þjálfunar eru til þess fallnar að stjórnendur dragi úr útgjöldum til þessara mála enda geta þær takmarkað sýn þeirra á útkomu sámenntunar.

Í sömu rannsókn höfundar voru þátttakendur spurðir hversu mikilvæg vel útfærð þjálfun væri sem leið til að bæta rekstrarlega útkomu skipulagsheildar og bæta samkeppnisstöðu. 98,2% svarenda töldu vel útfærða þjálfun frekar eða mjög mikilvæga til að bæta rekstrarlega útkomu skipulagsheildarinnar.

Sú spurning rís þá af hverju fyrirtæki skera niður þjálfun ef stjórnendur skynja innst inni að þjálfun, sem er tengd við stefnu og markmið fyrirtækis, geti bætt rekstrar- eða samkeppnisstöðu þeirra og þegar fyrirtæki verða að beita öllum verkfærum til að halda velli. Oft virðast skammtímasjónarmið ráða meiru en langtímasjónarmið. Stjórnendur falla í þá gryfju að festast í núverandi ástandi en yfirsjást ef til vill lausnir sem geta verið til þess fallnar að búa fyrirtækinu sem best í haginns fyrir framtíðina. Ekki má gleyma því að þótt hagnaðartölur fari ekki upp eitthvert tímabil er ekki þar með sagt að þjálfun sé ekki að skila sér. Það gæti verið að annars hefði verið um tap að ræða.

Það er þó eðlileg krafa að fyrirtæki sjái árangur þess fjármagns sem þau leggja í símenntun ekki hvað síst á þeim tímum þegar þrengir að. Í þessu sambandi kemur könnun á ýmsum breytum til greina, til dæmis breyting á framleiddum og seldum einingum, veltuhraða birgða, verkefnum lokið, framleiðni, afgreiðslur og svo framvegis á móti þeim kostnaði og tíma sem lagður var í þjálfunina. Hér að neðan verður getið nokkurra matsaðferða sem hafa verið settar fram í fræðiskrifum. Þær eru hinar sömu hvernig sem árar. Þessar matsaðferðir geta þó hentað mis vel eftir því hvernig fjárhagsleg staða fyrirtækja er. Ástæðan er sú að matsaðferðir geta verið mis flóknar, tekið mis langan tíma og kostað mis mikið. Ætla verður að það henti fyrirtækjum betur á samdráttartímabilum að styðjast við þær leiðir sem eru einfaldar, ódýrar og taka skemmri tíma þótt aðrar matsaðferðir kunni að gefa nákvæmari mynd af stöðu mála. Af þeim sökum verður tekin afstaða til þess hverjar af eftirgreindum leiðum henta betur en aðrar við kreppuástand.

Donald L. Kirkpatrick einn af frumkvöðlum í mælingum þjálfunarprogramma setti fram aðferðafræði um mat á þjálfun upp úr árinu 1959 (Kirkpatrick, 1983). Líkan hans byggir á fjórum stigum. Á stigi eitt ber að mæla viðhorf og ánægju þátttakenda með námskeið, inntak þess, kennsluefni og leiðbeinanda. Á stigi tvö fer fram námsmat en þá er mæld kunnátta, skilningur, færni og viðhorf þátttakanda. Á stigi þrjú er mæld breyting á hegðun í starfi eftir þjálfun og á stigi fjögur eru mæld þau áhrif sem verða á rekstrinum í kjölfar þjálfunar. Þessi aðferðafræði hefur ráðið ríkjum hjá hinu opinbera, í hernum og í fyrirtækjum allar götur síðan hún var sett fram og verið grunnur að rannsóknum annarra um matsaðferðir.

Af verkum hinna ýmsu fræðimanna á þessu sviði má ráða að þeir í meginatriðum fallist á framangreinda grunnuppbyggingu en þeir hafa þó reynt að betrubæta matsaðferðina. Sem dæmi um slíka viðleitni má nefna að Philipps (Phillips, 1998) bætti við líkanið stigi sem hann nefndi stig fimm þar sem mæld er arðsemi fjárfestingar í þjálfun. Annað dæmi er að Jim Burrow og Paula Berardinelli bættu við líkanið millistigi árið 2003 um frammistöðuáhrif, sem þau kölluðu stig 3,5. Á því stigi eru tengslin milli þjálfunar og kerfisbundinnar frammistöðuaukningar í starfi borin saman við mælikvarða fyrirtækis vegna framleiðni og frammistöðu sem upphaflega voru vísbending um þörf. Þá þekkjast einnig aðrar útfærslur á matsaðferðinni. Eina slíka útfærslu er að finna hjá Fitz-enz og Davison (2002). Þeir segja að skoða beri einkum þrjú atriði þegar metin eru áhrif náms á rekstur: a) Hversu vel lærði einstaklingurinn? b) Á hversu áhrifaríkan hátt beitir einstaklingurinn því sem hann lærði frá sjónarhorni fyrirtækis? c) Hvaða áhrif hafði lærdómurinn á það sem var aðkallandi í fyrirtækinu?

Matsaðferð Donald L. Kirkpatrick's (1983) byggist á tvenns konar sjónarhornum. Annars vegar sjónarhorni á starfsmanninn og hins vegar sjónarhorni á fyrirtækið. Með þessum tveimur sjónarhornum fæst heildstæð mynd af árangri þjálfunar. Þegar fyrirtæki vilja leggja mat á árangur þjálfunar á tiltölulega einfaldan hátt kann síðarnefnda sjónarhornið að vega þyngra og þá þær aðferðir við það mat sem eru tiltölulega einfaldar í framkvæmd. Með þetta að leiðarljósi geta stjórnendur til dæmis stuðst við útfærslur á

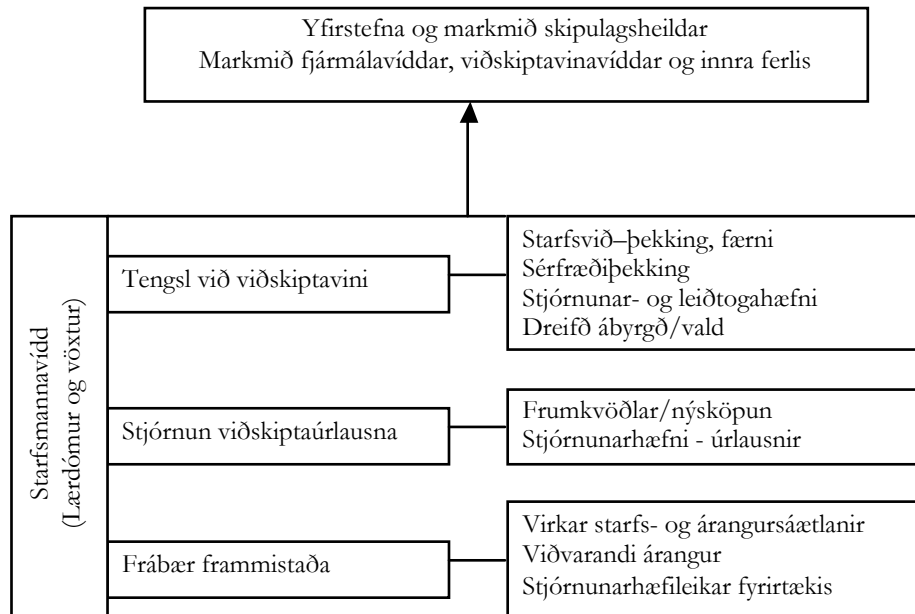
matsaðferðum Donald L. Kirkpatrick að hluta og valið þau stig sem hver og einn telur að veiti sér þær upplýsingar sem skipta fyrirtækið mestu máli.

Þegar leitast er við að auka rekstrarlegan árangur með þjálfun er áriðandi að hafa tvennt í huga. Hver eru orsök vandamáls í rekstrinum eða hvert er líklegt viðskiptatækifæri í framtíðinni? Mælikvarðiinn sem er notaður til að rekja rekstrarlegan árangur er venjulega sá mælikvarði sem fyrst var notaður til að skilgreina vandamálið eða tækifærið. Til að gera orsakahlekkinn milli þjálfunar og rekstrarlegs árangurs marktækan þarf að gera mat bæði á stigi þrjú (yfirfærsla náms á starfið) og stigi fjögur (rekstrarlegur árangur) samkvæmt Robinson og Robinson (1989).

Það sem kann að skipta stjórnendum helst máli er hvort viðskiptaþörfinni, sem var undirstaða þjálfunar, hafi verið mætt og hvort komnar séu fram nýjar viðskiptaþarfir sem ekki er mætt (úr stigi 3). Hægt er að láta þátttakendur útbúa aðgerðaráætlun til að auðvelda yfirfærslu náms yfir á starf. Aðgerðaráætlunin felur í sér markmið og leiðir til að ná markmiði. Hún sýnir hvað hver eigi að gera og dagsetningar þegar markmiði ætti að vera náð. Þetta er einfalt í notkun og gefur upplýsingar um árangur, hvaða umbótum hefur verið náð í starfi síðan þjálfunin fór fram, hvort þær séu tengdar þjálfun og hvað geti hafa komið í veg fyrir að þátttakendum takist það sem sett var fram í aðgerðaráætluninni (Phillips, Stone og Phillips, 2001).

Að framan hefur verið fjallað um viðskiptaþörf fyrirtækja. Á krepputímum dregur almenningur úr eyðslu sinni. Fyrirtæki þurfa því að áætla hvert hrúnið verður í tiltekinni atvinnugrein til dæmis í verslun og þjónustu. Er líklegt að samdráttur verði 20% eða 40%? Huga þarf að hvað fyrirtækið má við miklum tekjumissi. Fyrirtæki þurfa jafnframt að marka sér stefnu til dæmis hvort þau hyggjast reyna að halda tiltekinni krónutölu milli ára. Þau þurfa að taka afstöðu til þess hvort það sé raunhæft að ætla að það sé hægt að ná því af keppinautum eða hvort fyrirtækið geti sætt sig við að fá jafnan hlut af kókunni og það gerði áður, sem þýðir lækkun hjá öllum aðilum á markaði. Þegar fyrirtækinu hefur verið mörkuð stefna þarf að taka afstöðu til þess hvernig fara á að því að ná markmiðum hennar. Ætlar það til dæmis að ná þeim með auglýsingum og/eða meiri þjónustulund, starfsfólki sem sinnir viðskiptavininum án hnökra og veit hvað það er að selja og getur leiðbeint viðskiptavininum og uppfyllt þarfir hans? Þegar fyrirtæki hefur þannig markað sér stefnu og leiðir þarf að taka afstöðu til þess hvort þörf er á því að bæta við þjálfun starfsfólksins þannig að ekki tapist sala að óþörfu. Í því sambandi þarf að huga að tengslum milli náms/þjálfunar, frammistöðu í starfi og árangurs hjá fyrirtækinu.

Ein aðferð við það er að tengja stefnumiðað árangursmat (e. Balanced scorecard) við mælingar á þjálfun. Með því er átt við að þjálfun þurfi að vera stefnumiðuð og miða að heildarárangri skipulagsheildar því annars er hún síður gagnleg og auknar líkur á því að hún missi marks. Sjá skýringarmynd tvö.



Mynd 2. Hæfni og færni í starfsmannavídd stuðla að því að markmiðum skipulagsheildar sé náð (Bára Sigurðardóttir, 2004)

Þjálfun er þá tengd við frammistöðu og gerð skorkort sem hafa tengingu við viðskiptastefnu. Hægt er að finna tengslin með því að skoða sýn, tilgang og markmið fyrirtækis fyrir árið (Schmidt, 2003). Skorkortin geta auðveldað sýn á tengslin milli breyttrar færni, hæfni og viðhorfs starfsfólks í kjölfar þjálfunar og æðstu markmiða. Engin tvö þjálfunarskorkort þurfa endilega að vera eins en á þeim munu væntanlega verða áþekkar matsaðferðir og mælikvarðar fyrir þjálfun. Inn á þau eru færðir mælikvarðar sem stuðst er við þegar árangur er mældur, sett fram skýr markmið tengd þeim atriðum sem koma fram í stefnukortum. Þó er hægt sleppa gerð stefnukorta. Skorkort er fyrst og fremst mælingatæki en einnig má líta á það sem samskiptatæki. Með skorkortum er safnað upplýsingum um fjölmarga mikilvæga en ólíka þætti um hvernig gengur að koma stefnu á framfæri (Snólfur Ólafsson, 2003).

Þegar kemur að stefnumiðuðu árangursmati þjálfunar þarf að ákveða yfirmarkmið þjálfunar og hvernig hægt er að tengja þau við hvern einstakling innan fyrirtækisins til að þau stuðli að réttri útkomu. Spyrja þarf spurningarinnar hvar einstaklingurinn þarf að bæta sig til að viðskiptalegum og fjárhagslegum markmiðum sé náð og taka afstöðu til þess hvernig eftirfylgni er og mat á því að þessum markmiðum sé náð. Áherslan er á tengsl náms og frammistöðu og síðan við árangur rekstrar. Árangursmælingar þurfa fyrst og síðast að upplýsa starfsmenn um hvað þeir þurfi að leggja að mörkum til að fyrirtækið skili árangri. Starfsmenn þurfa jafnframt að fá upplýsingar um hversu vel þeir standa sig. Skorkort þjálfunar getur líka hjálpað þeim sem sjá um þjálfun innan fyrirtækis til að fylgjast með árangri sínum, hvernig þeim gengur samanborið við keppinauta sína og hvort þörf er á úrbótum (Schmidt, 2003). Í skorkortum þarf bæði að taka tillit til kostnaðar við þjálfun og ábata þjálfunar. Auk þess er mikilvægt að greina á milli mælikvarða sem endurspeglar það sem gerðist í fortíðinni og mælikvarða sem endurspeglar það sem skapar arðsemi í framtíðinni.

James L. Kirkpatrick hefur í samvinnu við föður sinn Donald L. Kirkpatrick notað fjögurra stiga líkanið til að auka árangur þjálfunar og sett það inn í skorkort stefnumiðs árangursmats (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2005). Hann segir að augljóslega þurfi að skoða fjárhagsleg yfirmarkmið en rökin fyrir fjórflokkun stefnumiðs árangursmats

í flokkana fjármál, viðskiptavinir, innri ferli og lærdómur, vöxtur og nýjungar verði skýrust þegar byrjað er neðst og síðan fíkrað sig upp á við. Mælingar í lærdómi og vexti segja til um hvað þarf að vera í lagi í innri ferlum til að framkvæma hlutina á áhrifaríkan hátt, til þess að hægt sé að gera viðskiptavinina ánægða sem leiðir svo til árangursríkrar fjárhagslegrar útkomu. Með öðrum orðum byrjað er að ofan og stefna sett og hvernig hún verði innleidd, en síðan byrjað að neðan þegar þróuð er áætlun um hvernig eigi að framkvæma stefnuna.

Að framan hefur verið lýst matsaðferð sem byggist á stefnumiðuðu árangursmati. Slíkar matsaðferðir geta verið mis flóknar og kunna því sumir stjórnendur að mikla þær fyrir sér. Leggja ber áherslu á að hægt er að gera tiltölulega einföld stefnukort og skorkort og þótt ekki séu gerð eiginleg skorkort er hægt að notfæra sér hugmyndafræðina sem býr að baki þeim. Í grunninn má segja að spyrja þurfi þriggja spurninga: a) Hver er viðskiptaþörf fyrirtækis eða markmið? b) Hvað þarf fyrirtækið að gera til að uppfylla viðskiptaþörfina eða ná markmiðunum og c) velja tiltölulega einfalda leið eftir því hver viðskiptaþörfin eða markmiðið var til að leggja mat á það hvort markmiðunum hafi verið náð. Þessi hugmyndafræði felur í sér sambærilegt mat og í stigi fjögur hjá Donald L. Kirkpatrick og stigi þrjú hjá Fitz-ens og Davison en þeim var lýst hér að framan, það er hver voru áhrif þjálfunar á rekstur fyrirtækis eða hvernig var viðskiptaþörfinni mætt. Með öðrum orðum þá er hægt að útfæra þessi stig í matsaðferðum þeirra á tiltölulega einfaldan hátt með því að styðjast annaðhvort við einföld stefnukort og skorkort eða hugmyndafræðina á bakvið þau.

Enn ein matsaðferðin sem fyrirtæki geta notað er hagnýt viðmið (e. Benchmarking) en með því er átt við að fyrirtæki bera sig saman við keppinautana. Þegar stuðst er við slík viðmið er litið til þess hvernig fyrirtæki hafi staðið sig í samanburði við keppinauta áður og nú. Lagt er mat á það hvort fyrirtæki sé að halda dampi eða hvort sigið hafi á ógæfuhliðina á meðan keppinauturinn hefur áunnið sér stærri markaðshlutdeild. Ef sú er raunin þarf í framhaldinu að athuga hvað keppinautarnir eru að gera öðru vísi. Hluti af þeirri athugun er að skoða hver hæfni þeirra starfsfólks er. Slík athugun getur falist í því að gerðar eru frammistöðuprófanir með leyniviðskiptavinum bæði til að kanna færni eigin starfsmanna og keppinautarins. Niðurstaðan af því mati er annars vegar raunveruleg útkoma fyrirtækis og æskileg útkoma þess. Brúa þarf bilið þarna á milli. Ef vandamálið felst í hæfni starfsfólks blasir við að bæta þarf hæfni þess.

Hagnýt viðmið er tiltölulega einfalt mælitæki. Rétt eins og matsaðferð byggð á stefnumiðuðu árangursmati getur það verið mis flókið. Það er hægt að ganga mis langt í athugunum á keppinautum. Þegar kreppir að kann að vera fullnægjandi að styðjast við tiltölulega einfaldar athuganir til að fá grófa mynd af stöðu mála og hvað þarf að bæta. Eftir þjálfun starfsfólksins er á ný hægt að gera athuganir á keppinautum og stöðu mála til að leggja mat á árangur þjálfunar.

Eins og áður hefur verið vikið að leiða flóknari og nákvæmari mælingar til áreiðanlegri niðurstaðna. Í sumum flóknum mælingum er breytan einangruð til að sjá hver raunveruleg áhrif þjálfunar eru til dæmis með því að styðjast við samanburðarhópa. Þá kunna enn aðrar matsaðferðir, eins og arðsemisútreikningar, að hafa í för með sér umtalsverða gagnaöflun. Þessar aðferðir henta því síður þegar kreppir að. Þrátt fyrir að stuðst sé við aðeins tiltekin stig í matsaðferðum, til dæmis matsaðferð Donald L. Kirkpatrick, einfaldri matsaðferð byggðri á stefnumiðuðu árangursmati og hagnýtum viðmiðum og þær matsaðferðir kunna að veita aðeins grófa mynd af stöðu mála kunna þær þó að veita mikilvægar upplýsingar svo stjórnendum sé fært að taka upplýstari ákvörðun um það hvort þjálfun sé að skila árangri og þá hvort skera þurfi hana niður eða breyta henni og bæta.

Leggja ber áherslu á að miklu fleira felst í mælingum en talnasöfnun og úrvinnsla. Í mælingum felst vald til að skilgreina vandamál eftir tegundum. Oftast er hægt að skilgreina hvert vinnutengt vandamál er út frá fleirum en einu af eftirtöldum fimm atriðum; kostnaði, magni, gæðum, tíma og mannlegum viðbrögðum. Vandamál geta til

dæmis bæði birst í því að framleiðni er ekki næg hjá einstaklingi sem og gæðum þess sem hann framleiðir. Æskilegt er því að skoða bata með tilliti til fleiri atriða en eins þegar meta á árangur. Með því að nýta sér mælingar geta stjórnendur þjálfunar fundið bestu leiðina til árangursríkrar þjálfunar (Fitz-enz og Davison, 2002).

Að lokum þykir rétt að benda á að þótt árangur þjálfunar verði ekki mældur tölulega strax kann hann að vera óáþreifanlegur og ópeningalegur (Phillips, 1998; Phillips og Stone, 2002). Þjálfun kann að leiða til þess að starfsfólk fær aukið sjálfstraust, því finnst það skipta máli og fer því ósjálfrátt að sinna starfi sínu betur og afkasta meiru. Þjálfun kann því að skila sér þegar til lengri tíma er litið.

Lokaorð

Á krepputímum kann að vera freistandi að skera niður útgjöld sem fara til þjálfunar og fræðslu starfsfólks og þá ekki síst ef stjórnendur sjá ekki skýrt hver árangurinn er. Rétt eins og markaðsfræðingar telja að ekki beri að skera niður útgjöld sem fara í auglýsingar má færa rök fyrir því að sama gildi um símenntun starfsmanna. Mannauðurinn er tekjuafandi eign og þjálfun í starfi er fjárfesting. Hafa þarf í huga að oft kemur starfsfólk að flestum þáttum í starfsemi fyrirtækis og vel þjálfað og ánægt starfsfólk getur skilað sér í aukinni framleiðni fyrirtækis sem getur leitt til bættrar rekstrar- og samkeppnisstöðu. Þetta á ekki hvað síst við á krepputímum þegar ýmis ný vandamál geta komið upp og bregðast þarf við breyttum aðstæðum. Mögulegt er að útfæra þjálfun og fræðslu starfsfólks með ýmsum hætti og kunna ýmsar einfaldar og ódýrar leiðir að standa til boða til dæmis fræðsla samstarfsmanna sem þekkja vel til starfseminnar. Mikilvægt er þó að þjálfun sé árangursmiðuð.

Það er eðlileg krafa að stjórnendur fyrirtækja geti gert sér nokkurn veginn grein fyrir því hvaða árangur er af þjálfun starfsfólks. Á krepputímum eru þó peningar og tími oft af skörum skammti og því henta matsaðferðir mis vel. Ætla má að þær leiðir sem eru tiltölulega einfaldar, ódýrar og taka lítinn tíma henti betur. Rökstutt var að það gæti verið ásætlanlegt að styðjast við tiltekin stig í matsaðferðum Donald L. Kirkpatrick og annarra sem byggja á grunnuppbyggingu matsaðferðar hans. Þá væri hægt að styðjast við einfalda útgáfu af matsaðferð byggðri á stefnumiðuðu árangursmati eða í það minnsta hugmyndafræðinni sem býr að baki því. Með því er hægt að leggja mat á sambærilega þætti og felast í þeim stigum í matsaðferðum Donald L. Kirkpatrick og Fitz-enz og Davison er lúta að áhrifum þjálfunar á rekstur fyrirtækis og hvort hún hafi mætt viðskiptaþörf þess. Þá gæti einföld útgáfa af hagnýtum viðmiðum hentað til að leggja mat á stöðu mála, hvað þarf að bæta úr og hvort þjálfun hafi skilað árangri. Þótt þessar aðferðir séu ekki eins nákvæmar og aðrar þá geta þær veitt mikilvægar upplýsingar sem eru stjórnendum nauðsynlegar til að taka upplýstari ákvarðanir um það hvort þjálfun sé að skila árangri og ef ekki hvort það eigi að skera hana niður eða breyta henni og bæta. Ákvarðanatökur eru teknar á annan hátt ef stjórnendur hafa ekki tölulegar upplýsingar um hvað ílagður kostnaður færir fyrirtækjunum í tekjur. Enn meiri þörf er að átta sig á kostunum við að leggja pening og tíma í símenntun við kreppuástand heldur en í góðæri þar sem menn leyfa sér eitthvað sem þeir telja vera gæluverkefni og þar með góðærisverkefni.

Heimildir

- Austin, M. G. (2003). *Results-based development*. Seattle: Training & Performance Solutions, Inc.
- Bára Sigurðardóttir. (2004). *Mat á árangri þjálfunar í skipulagsbeildum. Skilar fjárfestingin arði?* Óbirt MA ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Finding out what works*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Burrow, J. og Berardinelli, P. (2003). Systematic performance improvement – refining the space between learning and results. *Journal of Workplace Learning*, 15(1), 6-14.
- Donelson, D. (2000). Advertising Sales Strategies For This Time of Crisis. *Texas Association of Broadcasters*. Sótt af <http://www.mab.org/files/public/donelson.pdf>
- Fitz-enz, J. og Davison, B. (2002). *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill.
- French, M. og Dembkowski, S. (2002). When the going gets tough, get your brand going! *Marketing Management*, 11(4), 28-32.
- Goodell, P. W og Martin, C. L. (1992). Marketing strategies for recession survival. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(4), 5-16.
- Kamber, T. (2002). The brand manager's dilemma: Understanding how advertising expenditures affect sales growth during a recession. *Journal of Brand Management*, 10(2), 106-120.
- Kirkpatrick, D. L. og Kirkpatrick J. D. (2005). *Transferring Learning to Behavior. Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (1983). *A practical guide for supervisory training and development* Massachusetts: Addison-Wesley
- Phillips, J. J., Stone, R. D. og Phillips, P. P. (2001). *The human resources scorecard. Measuring the return on investment*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Phillips, J. J. (1998). Measuring the return on investment in organization development: Key issues and trends. *Organization Development Journal*, 16(4), 29-42.
- Phillips, J. J. og Stone, R. D. (2002). *How to measure training results – A practical guide to tracking the six key indicators*. New York; McGraw-Hill.
- Robinson, D. G. og Robinson, J. C. (1989). *Training for impact – How to link training to business needs and measure the results*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schmidt, L. (2003). The value of training scorecards. Í J. J. Phillips (ritstjóri), *Implementing training scorecards* (bls. 1-12). Alexandria: American Society for Training & Development.
- Smith, A. (1993). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, G. P. (2008, Október). *Leading your workforce during an economic crisis. Ten action steps to take now*. Sótt af <http://www.worldsweeper.com/EmployeeManagement/ActionsInaCrisis.html>
- Snjólfur Ólafsson. (2003). Stefnumkort. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IV, Viðskipta- og bagfræðideild. Erindi flutt á ráðstefnu í febrúar 2003* (bls. 341-349). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- The Bias Argument for Advertising in a Recession. (1991, mars). *Wall Street Journal*, bls. 22.

Mikilvægi ABC-greiningar

Benedikt Ernir Stefánsson
Eðvald Möller

Samkeppnishæfni fyrirtækja getur að miklu leyti ráðist af því hvernig þau haga birgðastýringu sinni. Öll fyrirtæki flytja á einn eða annan hátt vörur eða þjónustu til viðskiptavina sinna og nýta sér þar með aðferðir vörustjórnunar. Þáttur vörustjórnunar innan fyrirtækja er nauðsynlegur fyrir lífsmöguleika þeirra og möguleika til að ná samkeppnisforskoti.

Rannsóknarspurningin er: Er hægt að hagræða í birgðarekstri fyrirtækja á einfaldan hátt?

ABC-greining

Vörustjórnun

Hugtakið vörustjórnun (*logistics*) á sér langa sögu. Allt frá fyrstu siðmenntuðu samfélögunum hafa menn fært hráefni, íhluti og fullunnar vörur milli skipulagsheilda með einum eða öðrum hætti. Vörustjórnun er sá þáttur í starfsemi fyrirtækja sem snýr að því að vörur og/eða þjónusta skili sér á réttum stað og tíma, í réttu ástandi og á réttu verði til viðskiptavina. Þáttur vörustjórnunar innan hvers fyrirtækis er því afar mikilvægur fyrir lífsmöguleika þess svo og möguleika til að ná fram samkeppnisforskoti. Aðalmarkmið vörustjórnunar snýr að því að ná fram ánægju viðskiptavinarins með háum gæðum vöru/þjónustu (Waters, 2003).

Straumlínustjórnun (Lean operation) er eitt af hugtökum vörustjórnunar sem notað er við að útskýra það þegar skipulagsheildir reyna eftir fremsta megni að ná fram hagræðingu, spara fjármagn í framleiðslu á vörum eða þjónustu og horfa inn á við og á innviði fyrirtækisins (Lacoma, 2010). Til eru nokkrar skilgreiningar á hugtakinu straumlínustjórnun vill Lacoma sem dæmi meina að straumlínustjórnun séu þeir starfshættir fyrirtækja sem snúast um það að nota eins lítinn tíma, birgðir og vinnu við að framleiða áreiðanlega vöru eða þjónustu. Því minna sem er notað, því minna fer til spillis við framleiðsluna og þeim mun meiri fjármuni sparar skipulagsheildin á sama tíma þar sem hugmyndafræðin lýtur að því að lágmarka sóun. Til að fyrirtæki nái þessum markmiðum sínum og minnki sóun þá er það ein af skilvirkustu leiðunum að beita ABC-greiningu.

Skilgreining

ABC-greining eða Pareto-greining er kennd við ítalska verkfræðinginn Vilfredo Pareto (1848–1923) og byggist á því að við rannsóknir sínar veitti hann því athygli að 80% af verðmætum samfélagsins á Ítalíu voru í eigu aðeins 20% þjóðarinnar, einnig kölluð 80/20 reglan. Samkvæmt skilgreiningu á hugtakinu ABC-greining, snýr hugtakið eða aðferðafræðin að greiningu á mismunandi mikilvægi auðlinda innan skipulagsheilda sem á að meðhöndla og stjórna á mismunandi hátt eftir því. ABC-greining er sú útgáfa af Pareto-greiningu sem greinir auðlindir eins og t.d. verk, viðskiptavin, skjöl, birgðir, sölu og svæði eftir mikilvægi en auðlindinni er skipt upp í þrjá hópa til að meta mikilvægi (A, B og C) (Gylfi Magnússon, 2003).

Þeir þættir sem lenda í A-flokki eru mjög mikilvægir skipulagsheildinni. Þeir þættir sem lenda í B-flokki eru nokkuð mikilvægir og þeir sem lenda í C-flokki eru

lítilllega mikilvægir. Sem dæmi má nefna að bestu viðskiptavinirnir (venjulega 20% af heildarviðskiptavinum) skila skipulagsheildinni mestum tekjum (venjulega 80% af tekjum skipulagsheildarinnar). Þeir eru flokkaðir í A-flokk og þeim er þar af leiðandi veitt mesta athyglin. Viðskiptavinir sem flokkaðir eru í B- og C-flokk og skila aðeins 20% tekna skipulagsheildarinnar fá þar af leiðandi athygli samkvæmt mikilvægi þeirra fyrir skipulagsheildina (Business Dictionary, e.d.-a).

Í öllum fyrirtækjum eru til vörur sem ekki eru jafnar að virði. Viðskiptavinir þarfnast sumrar vöru meira en annarrar. Sumar vörur hafa hærri framlegð en aðrar og enn aðrar vörur er nauðsynlegt að hafa í birgðum vegna mikilvægis þeirra. Vegna alls þessa hafa vörur mismikla sölu, virði, mikilvægi o.s.frv. Mikilvægt er fyrir skipulagsheildina að lækka kostnað birgða vegna þess að birgðir binda fjármagn í þann tíma sem þær tilheyra skipulagsheildinni og hafa þar af leiðandi neikvæð áhrif á aðra viðskiptaþætti innan hennar. Með aðferðum ABC-greiningar er unnt að ná fram skýrari sýn á birgðastýringu skipulagsheildarinnar (Sutevski, 2009).

ABC-greining er því aðferðafræði sem gerir stjórnendum t.d. kleift að skoða á fljótlegan og einfaldan hátt vörur í smásölu, heildsölu og framleiðslu í fyrirtækjum. Greininguna er hægt að nota á öllum sviðum eða stigum fyrirtækisins en þegar stjórna á fyrirtæki með hagkvæma birgðastjórnun að leiðarljósi er mikilvægt að ákvarðanir um birgðir, vöruúrval, markaðssetningartækni, viðskiptaáðferðir og kostnað séu réttar. ABC-greining gerir stjórnandanum kleift að auðkenna vörur sem hafa mikil áhrif á heildarkostnað og birgðahald fyrirtækisins og að koma auga á þann flokk birgða sem krefst sérstaks eftirlits og stjórnunar með samkeppnisforskot að leiðarljósi.

Rannsókn

Allir mælikvarðar benda jafnframt til þess að núverandi efnahagskreppa sé nokkuð djúp og að hún komi til með að vara lengur en meðalkreppa frá lokum seinni heimsstyrjaldar. Því má gera ráð fyrir að áhrif hennar á íslenskan vinnumarkað séu víðtæk og reyni mjög á starfsskilyrði fyrirtækja. Sérfræðingar úr ýmsum fræðigreinum hafa rætt, rannsakað, ritað og skilgreint ýmislegt síðustu áratugi er tengist kreppu og samdrætti í ólíkum geirum vinnumarkaðarins. Minna fer þó fyrir umfjöllun um raunverulega greiningu í fyrirtækjunum sjálfum og hvað þau geti gert til að sporna við neikvæðum fréttum og minnkandi sveigjanleika í atvinnulífinu. Hvað þau geti gert í ljósi þessarar stöðu og hvaða aðferðum fyrirtæki og stofnanir geta beitt við þessar efnahagsaðstæður. Einnig fer lítið fyrir umræðu um leiðir þeim til handa og hvaða leiðir séu skilvirkar miðað við starfsumhverfi eða stærð fyrirtækja. Markmiðið hér er að varpa ljósi á aðferð, ABC-greiningu, sem beitt var innan fyrirtækja, en höfundum þykir lítið fara fyrir aðferðafræði í umræðunni og innan fyrirtækja og opinberra stofnana. Vonandi varpar rannsóknin skýrara ljósi á það hvort aðferðin geti skilað sýnilegum ávinningi og losað um fjármuni hjá fyrirtækjum og stofnunum.

Rannsóknarspurningin sem hér verður leitast við að svara er þessi: Er hægt að hagræða í birgðahaldi fyrirtækja á einfaldan hátt?

Aðferð og þátttakendur

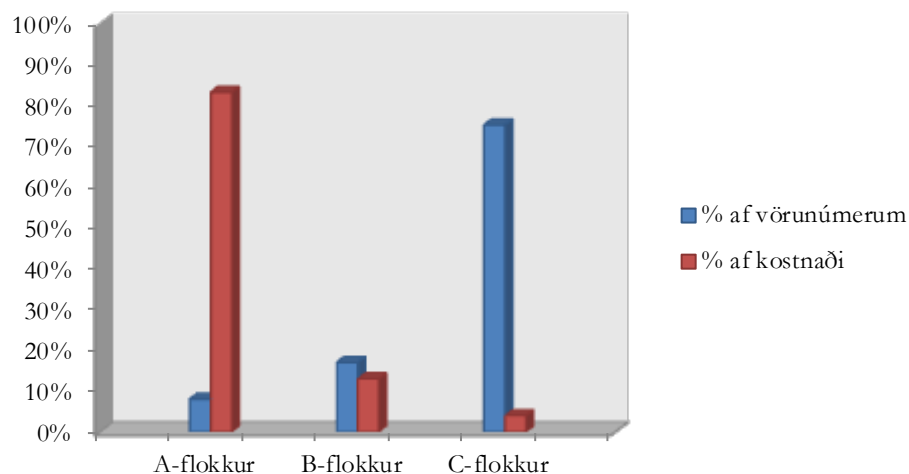
Gagna var aflað frá tveimur íslenskum fyrirtækjum fyrir árin 2009 og 2010. Gögnin sem unnið er með í þessari rannsókn koma beint úr upplýsingakerfi fyrirtækjanna. Fyrirtækin eru í ólíkum rekstri en velta hundruðum milljóna króna á hverju ári og enn meira fyrir efnahagshrunið. Fyrirtækin eru meðalstór framleiðslu- og heildsölufyrirtæki en fyrirtækin hafa vaxið mjög á síðustu árum og töluverð birgðasöfnun hafði átt sér stað innan þeirra. ABC-greining var gerð á birgðakerfi þeirra en skoðaðir voru veigamestu þættir er

koma að birgðastýringu fyrirtækjanna: kostnaður við birgðahald, framlegð birgða, sala birgða og greind sóun. Tekið var mið af þessu með tilliti til vörunúmera fyrirtækjanna. Hreyfingar birgða voru kannaðar með tilliti til vörunúmera í fyrirtækjunum.

Greining

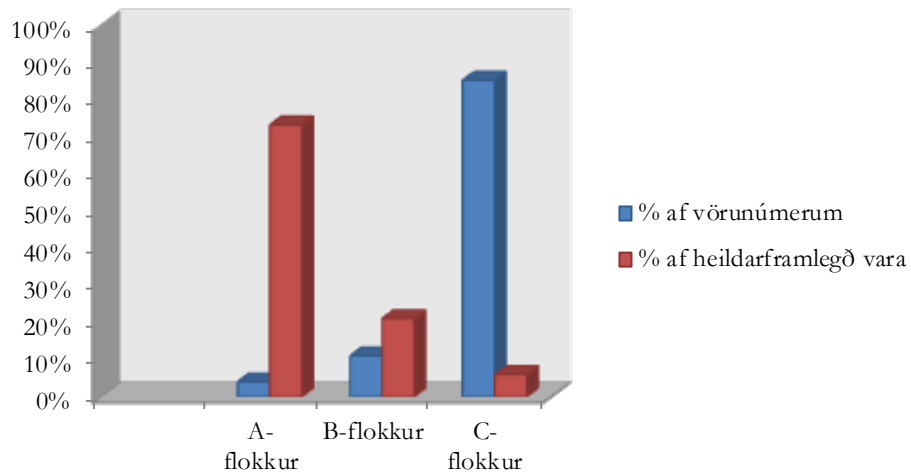
Þegar talað er um virði skipulagsheilda þurfa menn iðulega að spyrja sig eftirfarandi spurninga: Hefur fyrirtækið aðgang að auðlindum sem gera það verðmætt og eftirsóknarvert? Er fyrirtækinu búin ógn af einhverju tagi vegna auðlindanna? Fyrirtækin hafa aðgang að miklum auðlindum sem felast í mannauði og þekkingu á sínu sviði og þjónustu. Kostnaður við birgðir og birgðahald getur komið víðsvegar að, hvort sem um ræðir beinan kostnað innkaupa eða óbeinan kostnað af birgðahaldinu sjálfu, birgðahaldskostnaði. Birgðahaldskostnaður snýr að þeim þáttum birgða sem skapa fjárskuldbindingar fyrir skipulagsheildina sem birgðirnar heldur. Birgðahaldskostnaður er hver sá kostnaður sem fyrirtæki skuldbindur sig til þegar það heldur birgðir. Birgðir geta verið hráefni, íhlutir, vörur í vinnslu, fullunnar vörur o.s.frv. (Tatum, 2011). Hugtakið birgðahaldskostnaður lýsir öllum þeim kostnaði tengdum því að halda úti birgðum af einhverju tagi og má þar nefna fjármögnunarkostnað, skatta, kostnað við húsnæði, tryggingar, kostnað vegna meðhöndlunar o.s.frv. (Tersine, 1994).

Niðurstöður fyrir annað fyrirtækið eru kynntar hér myndrænt og á töfluformi:



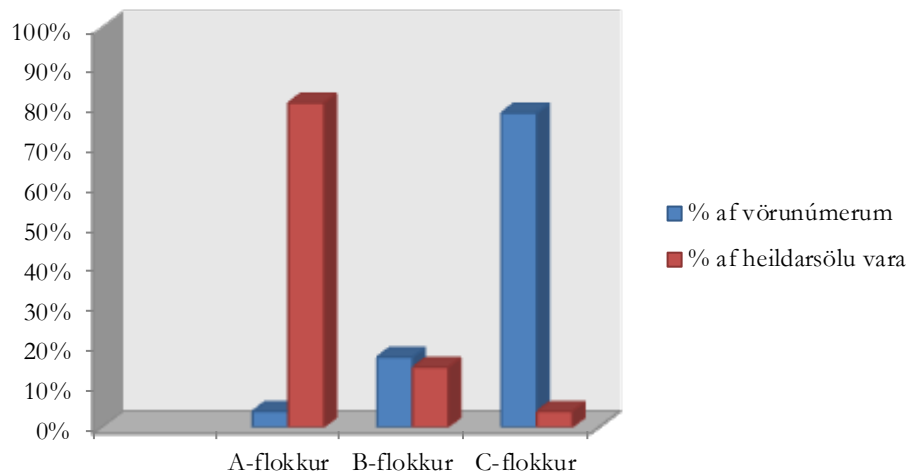
Mynd 1. ABC-greining – Kostnaður 2010

ABC-greining fyrir framlegð vörunúmera árið 2010.



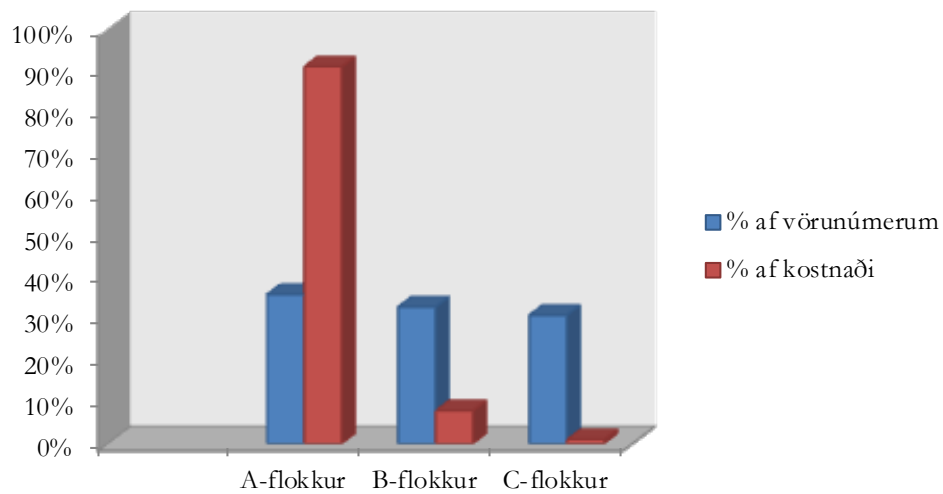
Mynd 2. ABC-greining – Framlegð 2010

ABC-greining fyrir sölu vörunúmera fyrirtækisins árið 2010.

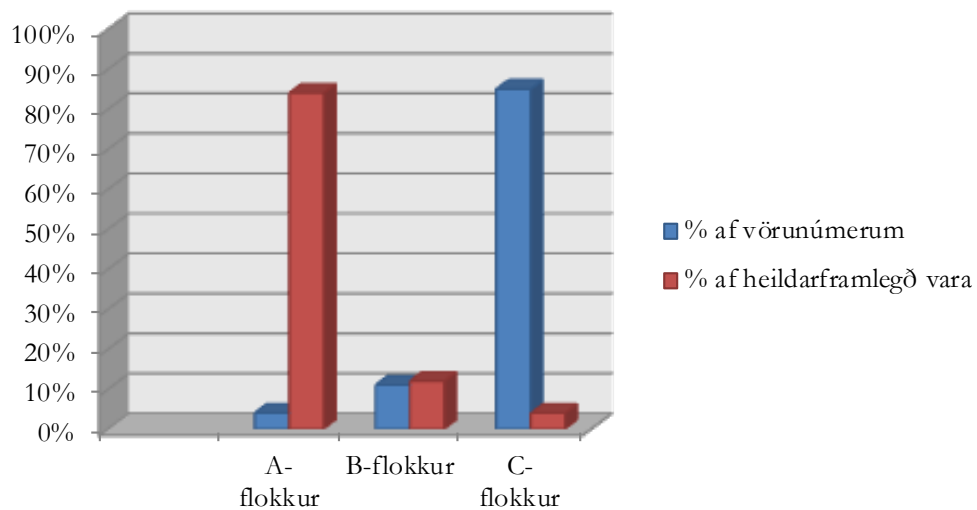


Mynd 3. ABC-greining – Sala 2010

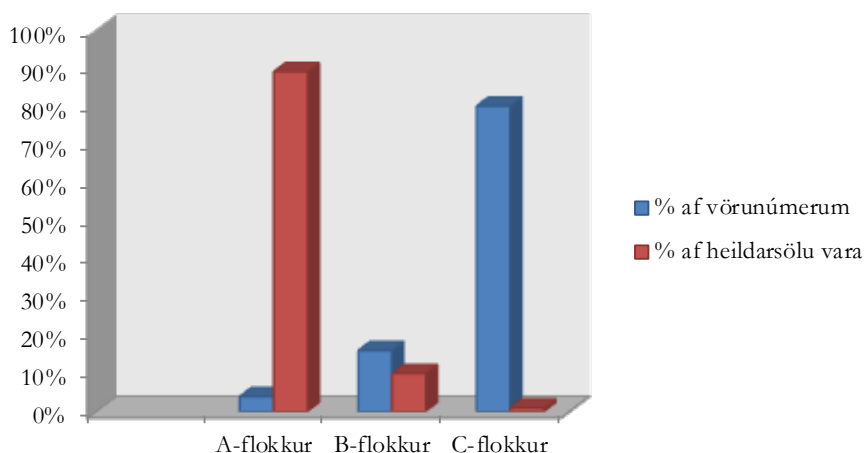
Til samanburðar sést sama greining fyrir árið 2009. Taka verður þó tillit til vaxtar fyrirtækisins og fjölgun virkra birgðanúmera milli ára.



Mynd 4. ABC-birgðagreining – Kostnaður 2009



Mynd 5. ABC-birgðagreining – Framlegð 2009

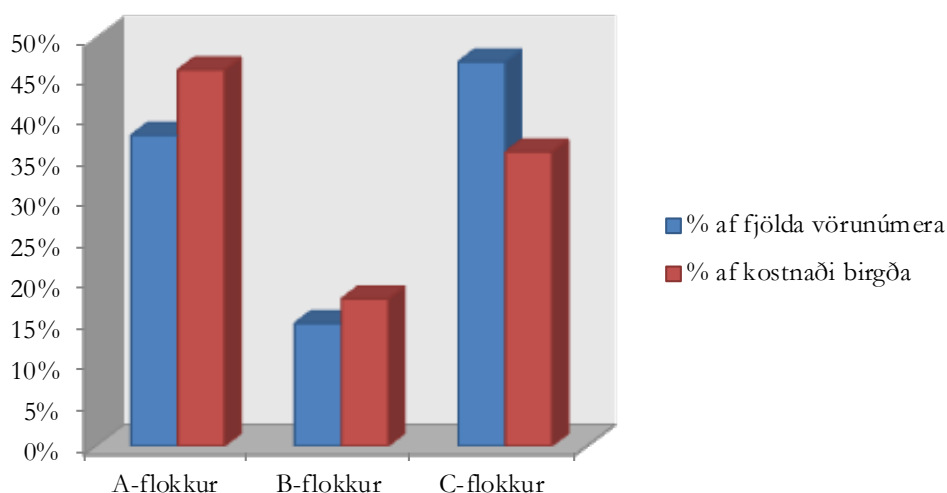


Mynd 6. ABC-birgðagreining – Sala 2009

Á vegum fyrirtækisins eru rúmlega 1000 vörunúmer. Tekið er mið af sölu- eða birgðahreyfingum vöru á síðastliðnu 12 mánaða tímabili miðað við innkaup og þeim skipt í þrjá flokka, A innihélt vörunúmer sem hafa 61–100% sölu- eða birgðahreyfingar á tímabilinu, flokkur B innihélt vörunúmer sem hafa 21–60% sölu- eða birgðahreyfingar á tímabilinu og flokkur C innihélt vörunúmer sem hafa minna en 21% sölu- eða birgðahreyfingar á sama tímabili. Hér að neðan má sjá hvernig skipting vörunúmera er eftir þessum sölu- eða birgðahreyfingum.

Tafla 1. Greining hreyfinga – 12 mánuðir (A-, B- og C-flokkur)

Flokkur	Söluhreyfing %	Fjöldi vörunúmera í flokki	% af fjölda vörunúmera	% af kostnaði birgða
A – flokkur	61% - 100%	422	38%	46%
B – flokkur	21% - 60%	168	15%	18%
C – Flokkur	0% - 20%	524	47%	36%

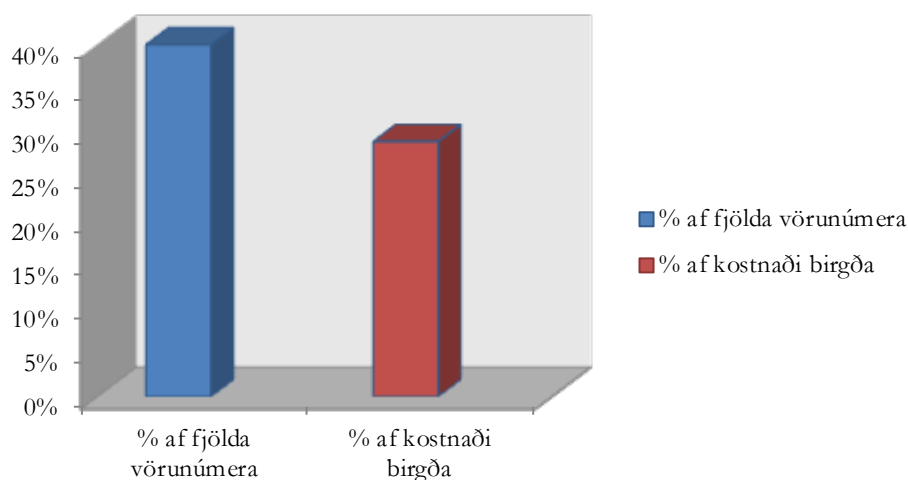


Mynd 7. Greining hreyfinga – 12 mánuðir (A-, B- og C-flokkur)

Sé tekinn til greina fjórði flokkurinn **D**, þar sem gerð er grein fyrir þeim vörum sem ekki hafa haft neinar sölu- eða birgðahreyfingar á síðastliðnu 12 mánaða tímabili kemur eftirfarandi í ljós.

Tafla 2. Greining hreyfinga – 12 mánuðir (D-flokkur)

Flokkur	Söluhreyfing %	Fjöldi vörunúmera í flokki	% af fjölda vörunúmera	% af kostnaði birgða
D-flokkur	0% (Engin hreyfing)	445	40%	29%



Mynd 8. Greining hreyfinga – 12 mánuðir (D-flokkur)

Skoðaðar voru aðrar tölulegar staðreyndir um rekstur fyrirtækisins svo sem veltuhraði birgða og fjárbinding og kom þá í ljós að veltuhraði birgða hefur minnkað jafnt og þétt síðustu ár á en á sama tíma hefur fjárbinding fyrirtækisins í birgðum aukist. Mikið fjármagn er bundið í birgðum fyrirtækisins sem dregur úr möguleikum þess til að nýta fjármagn sitt til samkeppnisforskots og hefur að sama skapi neikvæð áhrif á aðra þætti innan þess.

Niðurstöður

Allar upplýsingar sem rannsóknin byggist á voru fengnar úr birgðakerfum fyrirtækja. Framkvæmd var ABC-greining, fyrirfram ákveðnar forsendur voru settar upp og vörur síðan flokkaðar eftir þeim. Rannsóknin leiddi í ljós að töluvert svigrúm er fyrir hagræðingu í birgðakerfi fyrirtækja. Hjá fyrirtækjunum hefur söfnun birgða verið mikil undanfarin ár án þess að rekstraraðilar hafi gert sér grein fyrir því. Í ljós kom að hluti af birgðum fyrirtækjanna hreyfðist lítið sem ekkert og mikið fjármagn var því bundið í birgðum sem ekki skila fyrirtækjunum neinni arðsemi.

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að aðeins lítill hluti vörunúmera innan eins fyrirtækis skila stórum hluta af kostnaði, framlegð og sölu. Sem dæmi má nefna að árið 2009 báru 36% vörunúmera fyrirtækisins 91% af kostnaði þess við birgðahald. Að sama skapi skiluðu 4% af vörunúmerum fyrirtækisins alls um 84% af framlegð og aðeins 4% af vörunúmerum fyrirtækisins skiluðu um 89% af allri sölu þess árið 2009.

Einnig má sjá að árið 2009 voru alls um 80% af seldum vörum fyrirtækisins aðeins að skila 1% af sölu þess og 85% af vörunúmerum skiluðu aðeins 4% af heildarframlegð. Nær allt voru þetta smávörur til endursölu hjá fyrirtækinu.

Hvað varðar árið 2010 leiddi ABC-greiningin í ljós að aðeins lítill hluti eða 8% af vörunúmerum fyrirtækisins báru alls 83% af birgðakostnaði þess, og er það mikil breyting frá árinu 2009. Einnig leiddi ABC-kostnaðargreiningin í ljós að vörum fjölgaði mikið í svokölluðum C-flokki milli ára, smávöru til endursölu sem hefur litla framlegð miðað við fjölda vörunúmera og birgðahreyfingar.

Framlegðar- og sölugreining sýndi að aðeins 4% af vörunúmerum sem skiluðu 73% af framlegð fyrirtækisins og 4% af vörunúmerum skiluðu 81% af sölu þess árið 2010. Að sama skapi er stór hluti vöru hjá fyrirtækinu að skila litlum hluta bæði sölu og framlegðar en 85% af vörunúmerum fyrirtækisins skila aðeins 6% af heildarframlegð og 79% af vörunúmerum fyrirtækisins skila aðeins um 4% af heildarsölu. ABC-greiningin leiddi í ljós þá staðreynd að vörur sem skila fyrirtækinu mestri sölu og hárri framlegð eru þær sem fyrirtækið framleiðir sjálf og selur.

Gerð var sambærileg greining fyrir annað fyrirtæki og voru niðurstöður svipaðar. Í ljós kom að af 1000 vörunúmerum voru um 700 óvirk númer á móti um 455 í fyrra fyrirtækinu. Það er umhugsunar virði hve mörg vörunúmer eru óvirk eða vörur á lager sem hreyfast ekkert. Öll þessi vörunúmer búa til flækjustig við allar sölu- og birgðagreiningar svo ekki sé minnst á þá fjárbindingu sem það veldur fyrirtækjunum.

Greiningarnar sýna að vörur, sem flokkast sem A-vörur, eru helsta tekjuauðlind fyrirtækjanna og til þess að birgðagreining nýtist sem best er nauðsynlegt að búinn verði til listi yfir A-vörur og þær skilgreindar sem mikilvægar. Framleiðslustjóri/sölustjóri myndi stilla upp afhendingatíma fyrir allar A-vörur þannig að auðveldara væri fyrir lagerstjóra að átta sig á út frá veltuhraða hvenær framleiða/panta þyrfti vöru inn á lager.

Nauðsynlegt er að gefa góðan gaum að C-vörum. Í þeim flokki er mikið af þeim vörum sem seldar eru, en eru einnig stuðningsvörur við aðrar vörur sem eru meðal A-söluvöru. Fyrirtæki þurfa að vera vakandi fyrir því hvort um einhverjar C-vörur sé að ræða sem hreinlega taka tíma og birgðarými frá öðrum vörum og eru jafnvel deyjandi vörur sem betra væri að leggja niður í stað þess að halda áfram framleiðslu eða kaupa inn á lager.

Lagt er til að öllum vörunúmerum sem hafa verið óvirk, D, lengur en tvö ár verði eytt úr sölukerfinu og í staðinn verði afrituð sölusaga þessara vörutegunda svo að skoða megi hana 7 ár aftur í tímann. Þetta kemur til með að auðvelda alla greiningu á birgðum fyrirtækja í framtíðinni svo ekki sé minnst á þann mikla sparnað sem er því samhliða. ABC-greiningin hjálpaði fyrirtækjunum tveimur að minnka birgðir á lager, losa um fjármuni og lækka birgðahaldskostnað um meira en 50 milljónir. Stjórnendur fyrirtækjanna óraði ekki fyrir þeirri fjárbindingu sem lá í vörum sem hreyfðust ekki og þakka það ABC-greiningunni sem var gerð fyrir þau. Í dag skilgreina þau D-vörur sem sóun í birgðahaldi.

Rannsóknin leiddi í ljós að töluvert svigrúm er fyrir hagræðingu í birgðahaldi fyrirtækjanna og leiða má líkur að því að slíkt hið sama eigi við þorra fyrirtækja. Í ljós kom að litlar sem engar birgðahreyfingar voru á fjölda vörunúmera og liggur mikið fjármagn bundið í birgðum. Veltuhraði birgða hafði minnkað hjá fyrirtækjunum. Fyrirtækin leituðu strax leiða eftir greiningu til að taka til í vörunúmerum og losa sig við birgðir sem höfðu ekkert hreyfst án þess að skerða þjónustu við viðskiptavinum eða draga úr umsvifum á markaði. Það kom á óvart hve lítill þekking var á ABC-greiningu og mikill misskilningur ríkjandi um ágæti hennar. Höfundar leggja það til að Samtök iðnaðarins og Samtök atvinnulífsins ráðist í kynningarherferð á aðferðafræðinni svo að þannig megi hjálpa fyrirtækjum til að hjálpa sér sjálf og komast með því móti út úr þeirri tilvistarkreppu sem þau eru í í dag, jafnvel svo að þau nái að koma af stað hagvexti.

Heimildir

- Business Dictionary. (e.d.-a). ABC analysis: Definition. Sótt 13. mars 2011 af <http://www.businessdictionary.com/definition/ABC-analysis.html>
- Business Dictionary. (e.d.-b). Carrying cost: Definition. Sótt 19. mars 2011 af <http://www.businessdictionary.com/definition/carrying-cost.html>
- Gylfi Magnússon (2003, 7. mars). *Hvað er ABC-greining?* Sótt 13. mars 2011 af <http://visindavefur.hi.is/svar.php?id=3214>
- Lacoma, T. (2010, 25. júní). The definition of lean operations. *eHow*. Sótt 19. mars 2011 af http://www.ehow.com/about_6666969_definition-lean-operations.html
- Sutevski, D. (2009, 27. júlí). *ABC Analysis Or 80-20 Rule*. Sótt 13. mars 2011 af <http://ezinearticles.com/?ABC-Analysis-Or-80-20-Rule&id=2628382>
- Tatum, M. (2011, 15. mars). WiseGeek.com. Sótt 19. mars 2011 af <http://www.wisegeek.com/what-is-a-holding-cost.htm>
- Tersine, R. J. (1994). *Principles of inventory and materials management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Waters, D. (2003). *Logistics: An introduction to supply chain management*. New York: Palgrave McMillan.

Vandræðin með viðskiptavildina

Bjarni Frímann Karlsson

Stundum leggja þátttakendur í viðskiptalífínu annan skilning í tiltekin hugtök reikningshaldsins en reglusmiðir og fagmenn á því sviði ætlast til að gildi. Slíkt torveldar að sjálfsögðu vitræna umræðu um málefni þar sem þessi hugtök skjóta upp kolli. Ástæðan er þá oftast en ekki sú að regluverk reikningshaldsins er lítt skiljanlegt öðrum en innvígðum, en einnig getur orðaval verið villandi, þ.e. að hin tilætlaða merking hugtakanna sem gefin eru þessi ákveðnu heiti fari ekki saman við almennan málskilning.

Hugtakið „hagnaður“ er sígilt dæmi um fyrri ástæðuna, því stundum er þorri fólks ómögulegt að skilja hvers vegna bágstätt félag getur sýnt umtalsverðan hagnað, og öfugt. „Afskrift“ gæti hins vegar verið dæmi um það þegar málskilningur og reikningshaldshugsun fara hvort í sína áttina. Í umræðu nota fjölmargir þetta hugtak svo að það merki þann kostnað sem fyrirtæki ber vegna slits og úreldingar á framleiðslutækjum. Annað heiti á sama fyrribæri er „fyrning“ þar sem þessi skilningur kemur enn skýrar fram, sbr. „forn“. Þetta fer ágætlega saman við þann skilning sem hagfræðin leggur í afskriftir, því kostnaður er jú notkun gæða. Í vinsælli kennslubók til margra ára um bókfærslu og reikningsskil, ritaðri af hagfræðingi, má lesa þetta um afskriftir: „Þann hluta hreinu eignarinnar, sem á rót sína að rekja til afskriftanna, er tilætlunin að nota síðar til endurnýjunar á tækinu, sem verið er að afskrifa“ (Gylfi Þ. Gíslason, 1976, bls. 265). Hugsunin hér vísar því jafnframt til framtíðaráforma. Í reikningshaldi er hins vegar jafnan horft í baksýnispegilinn. Þar merkir hugtakið einfaldlega að kostnaðarverði (sögulegu) viðkomandi framleiðslutækis er skipt niður á áætlaðan notkunartíma þess hjá fyrirtækinu með kerfisbundnum hætti. Þannig er kostnaðarverðið gjaldfært í áföngum í anda jöfnunarreglunnar, sem kveður á um að leitast skuli við að jafna gjöldum á móti tekjum á hverju reikningsskilatímabili fyrir sig. Þessi skilningsmunur á afskriftum veldur þó sjaldnast neinum teljandi vandræðum.

Öðru máli gegnir um annað hugtak sem valið hefur verið afar óheppilegt heiti, en það er „viðskiptavild“. Hún verður viðfangsefnið í þessari grein.

Heitið

Viðskiptavild er út af fyrir sig snjöll þýðing á enska orðinu „goodwill“, sem notað er mjög víða um þetta hugtak sem viðskiptavildinni er ætlað að standa fyrir; miklu víðar en í hinum enskumælandi heimi, svo sem á Norðurlöndunum og nú orðið í Þýskalandi og Frakklandi. Í þýsku eru einnig til eldri heitin „*Geschäftswert*“ og „*Firmenwert*“, og í frönsku „*survalueur*“ og „*écart d'acquisition*“. Í fyrirnefndri kennslubók Gylfa Þ. Gíslasonar (1976) notar hann orðið „*firnavirði*“, enda var hann þýskmenntaður. Það heiti vann sér þó aldrei sess í íslensku, þótt dæmi finnist um að nemendur hans hafi notað það, t.d. Kristjón Kolbeins (1998, 2002).

Höfundur að orðinu viðskiptavild mun vera Gizur Bergsteinsson hæstaréttardómari. Í viðtali sem Morgunblaðið átti við hann í tilefni af 75 ára afmæli Hæstaréttar segir:

Gizur er orðhagur maður eins og sérákvæði hans bera vott um. Hann er höfundur að íslenskun hugtaka eins og „vísiregla“ (retslig standard) og „viðskiptavild“ (goodwill) sem hafa unnið sér fastan sess í lagamáli. („Dreymdi dómsmálin á næturnar“, 1995).

Erfitt er samt að fullyrða nákvæmlega til um aldur orðsins. Elsta dæmið finnanlegt á prenti er í Hæstaréttardómi frá 1953 (Hrd., 1953). Þar er tíundaður dómur bærjarpings

Reykjavíkur 16. des. 1952, þar sem orðið ber nokkrum sinnum á góma. M.a. segir þar: „Stefnandi hafi á efnahagsreikningi ársins 1947 talið sér viðskiptavild til eignar með kr. 90.000.00.“ Í þeim dómi er vísað til reglugerðar nr. 133/1936 um skattalega meðferð viðskiptavildar. En í reglugerðinni er orðið „goodwill“ notað um hana og haft þar í karlkyni. Út frá framansögðu má með vissu fullyrða að orðið viðskiptavild hafi verið komið í notkun ekki síðar en árið 1947. Ritmálssafn Orðabókar Háskólans tilfærir á <http://www.lexis.hi.is/> ekkert dæmi eldra en frá 1982 (Stefán Már Stefánsson, 1982) og leit í textasafni Orðabókarinnar skilar ekki eldri dæmum en þeim fimm sem finnast í reglugerðum frá 1961-65. Orðabókin er því greinilega fátækleg heimild um aldur þessa orðs.

Í ensku nær notkun orðsins goodwill í viðskiptamáli langleiðina aftur til miðrar 19. aldar (Courtis, 1983). Orðið sjálft er þó ævafornt þar sem það hefur miklu víðara notkunarsvið; merkir almennt eitthvað af eftirfarandi: góðvilji, velvild, vinsamleg samskipti, lipurð, þægileg framkoma.

Merkingin í daglegu tali

Þeir sem ekki eru handgengnir „launhelgum reikningshaldsins“ leggja yfirleitt þá merkingu í orðið viðskiptavild að hún sýni þann hug sem viðskiptalífið ber til viðkomandi fyrirtækis og að í henni séu því fólgin verðmæti sem megj með réttu telja með eignum þess. Hvorki viðskiptavild né firmavirði rataði inn í fyrstu útgáfu Íslenskrar orðabókar *banda skólum og almenningi* undir ritstjórn Árna Böðvarssonar 1963. En í annari útgáfu hennar, sem var mjög aukin og bætt, er viðskiptavild mætt til leiks sem uppflettiorð. Þar fær hún merkinguna „verslunar- og viðskiptamál“ og eftirfarandi skilgreiningu:

Það fjárhagslega verðmæti sem felst í því fyrir fyrirtæki að eiga hóp fastra viðskiptavina (Íslensk orðabók, 1983).

Þessi skilgreining hefur síðan haldist óbreytt í þriðju, fjórðu og fimmtu útgáfu bókarinnar frá 2002, 2007 og 2010.

Viðskiptavild er skýrð í fleiri íslenskum orðabókum með eftirfarandi hætti:

Verðmæti þess álits sem fyrirtæki nýtur, viðskiptasambanda þess og hagkvæmrar staðsetningar (Íslenska alfræðiorðabókin, 1990).

Viðskiptavild (*goodwill*) merkir fjárhagslegt verðmæti atvinnufyrirtækja sem fylgið í því að hópur viðskiptamanna kys að skipta við fyrirtæki sakir einhverra sérstakra kosta þess. Þegar eigendaskipti verða að slíku fyrirtæki krefst seljandi venjulega sérstakrar greiðslu fyrir v. Erfitt er að meta v. til verðs en í því sambandi hlýtur þó afkoma viðkomandi fyrirtækisins undanfarið að skipta miklu máli (Björn Þ. Guðmundsson, 1989).

Fjárhagslegt verðmæti atvinnufyrirtækis sem fylgið er í því að hópur viðskiptamanna kys að skipta við það sökum sérstakra kosta þess (Lögfræðiorðabók með skýringum, 2008).

Skilgreiningarnar eru allar keimlíkar. Grunnstefið í þeim er að viðskiptavildin er lítt áþreifanlegt fyrirbæri, sem ræðst af tryggð viðskiptavinanna til fyrirtækisins. Íslenska orðabókin segir ekkert um hvað veldur þessari tryggð, en í tveimur síðustu tilvitnunum kemur fram að hún er vegna sérstakra kosta fyrirtækisins. Alfræðiorðabókin er ein um að greina frá í hverju þeir geta verið fólgnir. Skilgreining Björns Þ. Guðmundssonar gengur lengra en hinar að því leyti að þar er dreginn fram vandinn sem tengist því að meta viðskiptavildina til fjár, þótt ekki sé farið úti hvernig það skuli gert. Við blasir að viðskiptavildin er það sem kallað er óefnisleg eign og því erfitt að setja á hana verðmiða.

Í daglegri umræðu og þ.á.m. í fjölmiðlum er áberandi það viðhorf að forráðamenn fyrirtækja hafi nokkurt sjálfðæmi um að meta viðskiptavildina og geti því fært hana til

bókar ef þeir kjósa svo. Með því að halda því fram að fyrirtækið njóti velvilja og trausts á markaði sé þeim í löfa lagið að sýna stöðu fyrirtækis betri en efni standa til, bara með því að „blása upp viðskiptavildina“. Á sama hátt geti þeir með afleitum stjórn tökum „stórskadað viðskiptavild“ fyrirtækisins.

Þetta er í góðu samræmi við orðabókarskilgreiningarnar og virðast lærðir ekki síður en leikir nota orðið á þennan hátt, sbr. eftirfarandi orð Sigurðar Einarssonar stjórnarformanns Kaupþings í umræðu um stjórnir fyrirtækja og stjórnarhætti í jólablaði Vísbandingar 2004: „Leiðin að hagsmunagæslu fyrir félagið er fyrst og fremst fólgin í því að efla viðskiptavild með öllum tiltækum ráðum, sem bæði er gert með því að bæta þjónustu gagnvart viðskiptavinum og hlúa að starfsfólkinu, sem ávallt er í lykilhlutverki bæði hvað varðar viðskiptavild og rekstrarárangur“ („Stjórnarformenn Íslands“, 2004).

Svipaður skilningur kemur fram hjá sautján þingmönnum Sjálfstæðisflokksins í greinargerð með þingsályktunartillögu um nauðsynlegar bráðaaðgerðir vegna alvarlegs ástands efnahagsmála: „Þannig viðhelt verðmæti fyrirtækjanna sem felst í þekkingu og atorku starfsmanna og eigenda, tengslum og viðskiptavild“ (Þingskjal 3, 2009–2010, bls. 8).

Erfitt er að átta sig á hvaða skilning einn af þingmönnum Vinstri hreyfingarinnar – græns framboðs leggur í viðskiptavildina í eftirfarandi ummælum á Alþingi, en hann telur sig þó vita hvernig hún skuli metin: „Þá þumalputtareglu lærði ég í bókhaldsnámi og vinnu í þá tíð að viðskiptavild væri metin 10% af ársveltu. Mér er tjáð að einkabankarnir hafi frá árinu 2001 eða 2002 til ársins 2007, og sparisjóðirnir, hækkað þessa viðskiptavild jafnvel upp í 30–50% af ársveltu, myndað þannig tekjur í bókhaldi og hækkað eigið fé sem varð síðan grundvöllur lánstrausts“ (Atli Gíslason, 2009). Ekki er ljóst hvenær og hvar slík bókhaldskennsla var í boði, en víst er að þetta er ekki í samræmi við reglur reikningshaldsins.

Merkingin í reikningshaldi

Reglusmiðir í reikningshaldi hafa ævinlega leitast við að leggja viðskiptalífina í hendur reglur sem gerir fyrirtækjum kleift að færa bókhald með sem áreiðanlegustum hætti, þannig að reikningsskil á hverjum tíma gefi sem „gleggsta mynd“ af fjárhagslegri afkomu og stöðu fyrirtækjanna. Þessi viðleitni helgast af því að reikningsskil eru ekki gerð eingöngu fyrir eigendur fyrirtækja/félaga heldur einnig og ekki síður fyrir aðila utan þeirra: lánardrottna, viðskiptavini, birgja, hið opinbera og jafnvel samfélagið í heild. Allir þessir aðilar eiga mikið undir því að ársreikningar - birtingarmynd reikningsskilanna - séu sem trúverðugastir. Á öllum tímum hafa þó verið til þeir sem telja þetta til trafala og vilja hafa frjálsar hendur með að haga reikningsskilunum í samræmi við þrönga hagsmuni þeirra sjálfra. Slíkir menn eru sannkallaðir vargar í véum, því þegar allt kemur til alls þarf viðskiptalífið að grundvallast á heiðarleika og trausti.

Hvað sem hinni góðu viðleitni líður þá eru „rétt“ reikningsskil í rauninni einber draumsýn (*utopia*). Því veldur mælingarvandinn sem semjandi þeirra á stöðugt í. Hann þarf einatt að meta til fjárhæða eitt og annað sem ekki verður komið neinum höndum yfir. Það leiðir til óvissu og þar með verður til áhætta. Gildir þetta jafnt um mælingar á afkomu sem efnahag fyrirtækisins, enda hvort tveggja nátengt. Breytingar á reikningsskilareglum og –stöðlum í gegnum tíðina hafa miðast við að draga úr þessum vanda og þar með úr áhættu. Þessu má þó líkja við basl Sigynjar með mundlaugina forðum, því viðskiptalífið er flóknara og síbreytilegra en svo að reglusmiðum takist að setja undir alla leka.

Löngum hefur mörgum þótt það ágalli á efnahagsreikningnum að hann skuli ekki sýna raunverulegt verð fyrirtækisins, þ.e. markaðsverð; en slíkt gerist nær aldrei og hefur enda aldrei verið ætlun reglusmiða. Vissulega hafa verið gerðar metnaðarfullar tilraunir með mannauðs- eða þekkingarreikningsskil, græn reikningsskil o.fl., en lítill áhugi hefur verið fyrir viðtöku og sambræðingi slíkra reikningsskila inn í hefðbundna ársreikninga.

Hér kemur viðskiptavildin einmitt inn í myndina. Af skilgreiningum orðabókanna hér frammar sést að hún merkir verðmæti þeirra „sérstöku kosta“ fyrirtækisins sem „valda því að hópur viðskiptamanna kys að skipta við það“. Þessir kostir geta falist í m.a. falist í viðskiptasamböndum, staðsetningu og síðast en ekki síst í eiginleikum og frammistöðu starfsfólksins.

Þessu er alls ekki mótmælt í reikningshaldinu. Hins vegar kveða reglur þess svo á að þessi óefnislegu verðmæti skuli ekki færð í bókhaldið nema greitt hafi verið fyrir þau! Óheimilt er með öllu að bókfæra óefnisleg verðmæti sem orðið hafa til innan fyrirtækisins. Þetta gildir reyndar almennt um óefnislegar eignir, s.s. einkaleyfi, útgáfurétt o.s.frv. Viðskiptavildin er þó frábrugðin öðrum óefnislegum verðmætum að því leyti til að hún verður ekki aðskilin frá öðrum eignum og seld ein og sér. Hún verður aðeins seld sem hluti af heild, því hún er í rauninni mismunurinn á kaupverði (markaðsverði) fyrirtækis og matsverði aðgreinanlegra eigna þess og skulda. Ef fyrirtæki A kaupir og yfirtekur fyrirtæki B á hærri verði en nemur hreinu matsverði eigna þess, þ.e. að skuldum frádregnum, færir A mismuninn sem viðskiptavild. Þetta er óhjákvæmilegt því að öðrum kosti er ekki rétt greint frá þessum kaupum. Í þessari bókhaldsstærð felst mat forráðamanna A á þessum „sérstöku kostum“ B, sem þeir eru reiðubúnir að láta A greiða fyrir. Ef B er félag skráð á hlutabréfamarkaði er þetta mat tiltölulega auðvelt því þá liggur markaðsverð þess fyrir. Þegar slíku er ekki til að dreifa þarf að beita einhverri matsaðferð fjárfestingarfræðanna, sem flestar byggja á væntum framtíðarhagnaði hins keypta félags. Þessi framtíðarhagnaður þarf að vera meiri en nemur almennri ávöxtun til þess að um viðskiptavild sé að ræða. Hér var tekið dæmi af kaupum og yfirtöku eins félags á öðru, en viðskiptavild getur líka birst í samstæðureikningsskilum þegar eitt fyrirtæki hefur með kaupum á hlutabréfum eignast meirihluta í öðru fyrirtæki (dótturfélagi) án þess að um eftirfylgjandi samruna sé að ræða. Einnig getur viðskiptavild verið fólgin í kaupverði á hlutabréfum þegar um svonefnda hlutdeildaraðferð er að ræða, en það á við þegar eignarhaldið liggur á bilinu 20-50% (Stefán Svavarsson, 2007).

Þessi meginregla sem hér hefur verið lýst hefur í stórum dráttum haldist óbreytt frá því fyrst var farið að færa viðskiptavild í bókhaldi, en það var í Bandaríkjunum um 1880. Þá var útreikningurinn mjög einfaldur, því færður var bara mismunurinn á kaupverði og bókfærðri eign hins keypta félags (Einar Guðbjartsson, 2003). Það sem hefur breyst í þessu sambandi síðan þá er endurmatið sem nú er framkvæmt á aðgreinanlegum eignum félagsins og skuldum þess.

Af framansögðu má ljóst vera að merking hugtaksins viðskiptavild er þrengd mjög í reglum reikningshaldsins frá þeirri sem viðgengst í daglegu tali. Fyrirtæki sem ávinnur sér almenna hylli viðskiptavina og byggir upp mikið traust á markaði má ekki færa sér slíkt til eignar í sínum bókum. (Væntanlega mun þetta þó allt skila sér í betri afkomu fyrirtækisins og þar með hærri eigin fé þegar til lengri tíma er litið). Í þessu tilfelli verður engin viðskiptavild færð í bækur, nema fyrirtækið verði selt. Þá færir kaupandinn hana í sínar bækur því hún hlýtur að koma fram í verðinu sem hann þarf að greiða.

Einhverjar „þumalputtareglur“ um að viðskiptavildin sé tiltekið hlutfall af veltu eru eintómt bull. Það þýðir að óheimilt er að „blása upp“ viðskiptavild fyrirtækisins. Það verður ekki gert með öðru móti en að kaupa annað fyrirtæki. Vissulega er til í dæminu að kaupverðið sé blásið uppfyrir eðlileg mörk og viðskiptavildin verði því hærri en ella. Meira um það hér síðar.

Merkingin í lögum

Viðskiptavild ratar fyrst inn í íslensk lög með setningu laga um hlutafélög nr. 32/1978. Í XI. kafla þeirra laga eru ákvæði um form og innihald ársreiknings hjá hlutafélögum, mun fyllri en ákvæði bókhaldslaga á þeim tíma, nr. 51/1968. Eftir að fyrstu ársreikningalögin tóku hér gildi, lög nr. 44/1994, var þessi kafli felldur brott úr hlutafélagalögunum við

endurskoðun þeirra í kjölfarið. Í fyrrnefndum lögum um hlutafélög segir í 3. mgr. 96. gr.:

Hafi félag tekið við starfsemi eða fyrirtæki, og kaupverðið er hærri en raunverð hinna fengnu eigna, þá má færa það sem umfram er til eignar meðal fastafjármuna, ef talið verður, að um viðskiptavild sé að ræða. Viðskiptavild skal afskrifa árlega um hæfilega fjárhæð og ekki minna en nemur 10% á ári af kostnaðarverði (Lög nr. 32/1978).

Merkilegt er að í fyrstu gerð laga um ársreikninga nr. 44/1994 er viðskiptavild ekki nefnd á nafn. Í 15. gr. þeirra er ákvæði um óefnisleg réttindi og sagt að þau skuli „aðeins telja til eignar ef þeirra er aflað gegn greiðslu“. Í athugasemdum með frumvarpinu að þessum lögum segir m.a. um 15. greinina: „Hér er átt við óefnisleg réttindi, svo sem viðskiptavild [...]“. Það er svo ekki fyrr en árið 2003 sem orðið viðskiptavild kemur fyrst inn í ársreikningalögin, í ákvæðum um kaupaðferð við gerð samstæðureiknings (lög nr. 56/2003), og til viðbótar í ákvæðum um hlutdeildaraðferð (lög nr. 45/2005). Þessi ákvæði heldust svo öll inni við hina gagngeru endurskoðun ársreikningalaganna árið 2005 (lög nr. 3/2006).

Viðskiptavild kemur fyrir í fimm nágildandi lagabálkum, svo sem hér mun verða frá greint:

Í lögum um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002 er ákvæði um að hún, ásamt fleiri tilgreindum eignaliðum, skuli dregin frá eigin fé fjármálafyrirtækis þegar eiginfjárbáttur A er reiknaður (5. málsl., 84. gr.). Þetta rúmar bæði merkinguna í reikningshaldi og í daglegu tali, því þarna er gert ráð fyrir að viðskiptavild sé til staðar í bókum fyrirtækisins, en engum getum leitt að því hvernig hún komst þangað.

Í lögum um tekjuskatt nr. 90/2003 kemur viðskiptavild fyrir þrisvar. Það er í tengslum við fyrningar, því lögin mæla fyrir um að hún skuli fyrnd árlega eftir tiltekinni reglu og fyrningin telst síðan til frádráttarbærra gjalda við álagningu tekjuskatts. Með þessu er hugtakið séð frá alveg sérstöku sjónarhorni en brýtur þó ekki neitt í bága við hvorki merkinguna í reikningshaldinu né í daglegu tali, þ.e. gert er ráð fyrir að hún sé til staðar í bókunum.

Lög um ársreikninga nr. 3/2006 eru furðu fáorð um viðskiptavildina. Hana ber þar á góma átta sinnum en aðeins í tveimur greinum. Í IV. kafla laganna sem fjallar um matsreglur segir í 41. gr. að „hafi félag greitt meira fyrir fjárfestingu sína í dóttur- eða hlutdeildarfélagi en sem nemur hlutdeild í hreinni eign þess við kaup ber að heimfæra mismuninn undir tilgreindar eignir ef það er unnt, ella telst hann viðskiptavild.“ Þetta er hin klassíska merking í skilningi reikningshaldsins. Síðan er því bætt við að viðskiptavildin skuli afskrifuð (fyrnd) með kerfisbundum hætti, þ.e. í samræmi við skattalögin, en að auki er um slíkt vísað til „settra reikningsskilareglna“. Þar er átt við alþjóðlega reikningsskilastaðla, IFRS, sem „einingum tengdum almannahagsmunum“ (*public entity*), þ.m.t. skráðum félögum og samstæðum, á Íslandi er skylt að fylgja. Loks er bætt við alveg nýju sjónarhorni: „Hafi félag hins vegar greitt minna fyrir fjárfestingu sína í dóttur- eða hlutdeildarfélagi en sem nemur hlutdeild í hreinni eign þess við kaup ber að heimfæra mismuninn á sama hátt og að framan greinir en með öfugum formerkjum.“ Hér kemur með öðrum orðum fram svokölluð „neikvæð viðskiptavild“ (*negative goodwill*), sem er þá til vitnis um einskonar reyfarakaup eins fyrirtækis á öðru. VII. kafli laga um ársreikninga fjallar um samstæðureikningsskil. Þar er í 79. gr. gerð grein fyrir svokallaðri kaupaðferð við slík reikningsskil og koma ofangreind ákvæði þar fram með öllu skýrari hætti: „Jákvæð viðskiptavild færist sem sérstakur liður meðal eigna en neikvæð viðskiptavild skal færð sem sérstakur liður meðal skuldbindinga. Viðskiptavild skal afskrifuð með kerfisbundnum hætti á áætluðum nýtingartíma hennar, þó að hámarki á 20 árum, eða metin árlega í samræmi við settar reikningsskilareglur, hafi hún ekki ákveðinn líftíma, sbr. 24. gr. Neikvæð viðskiptavild skal tekjufærast á móti þeim áætlunum sem lagðar voru til grundvallar kaupunum, þó að hámarki á 20 árum.“

Loks kemur viðskiptavild einu sinni fyrir í lögum um Ríkisútvarpið ohf. nr. 6/2007 og í lögum um stofnun opinbers hlutafélags um rekstur Keflavíkurflugvallar o.fl. nr. 76/2008. Þetta er reyndar í nær samhljóða bráðabirgðaákvæði í þessum tvennum lögum, þar sem segir í fyrirnefndu lögunum að „Ríkissjóður leggur allar eignir, réttindi, viðskiptavild, skuldir og skuldbindingar Ríkisútvarpsins til hlutafélagsins.“ Í þeim síðarnefndu eru tilgreindar þær eignir sem samgönguráðherra í samráði við fjármálaráðherra leggur hlutafélaginu til og þ.á.m. „flugstöðina sjálfa ásamt öllu því sem henni fylgir, eignir, viðskiptavild, réttindi, skuldir og skuldbindingar.“ Hér er í fljótu bragði ekki alveg ljóst hvaða merking er lögð í orðið viðskiptavild. Lykilspurning í því sambandi verður hvort einhver bókfærð viðskiptavild hafi verið til staðar þegar hinar tilgreindu eignir voru látnar renna inn í hin nýju félög. Í tilfelli Ríkisútvarpsins gamla var það ekki, enda hefur engin viðskiptavild verið bókfærð í hinu nýja ohf. Í tilfelli Keflavíkurflugvallar ohf. var það svo að umtalsverð viðskiptavild var bókfærð hjá Flugstöð Leifs Eiríkssonar hf. sem rann inn í nýja félagið, en að ráði Ríkisendurskoðunar var tekin sú ákvörðun að færa hana ekki upp í stofnefnahagsreikningi hins nýja ohf. (Ríkisendurskoðun, 2009). Eðlilegast er því að gera ráð fyrir að í hinni tilvitnuðu klausu í bráðabirgðaákvæðinu hafi orðið viðskiptavild sömu merkingu og í öðrum lögum. Þarna sé hún einungis nefnd til þess að hana megi færa hjá ohf. hafi hún verið til staðar í bókum forveranna. Það væri vissulega óhagræði að því ef orð hefðu ekki sömu merkingu í hinum ýmsu lögum.

Þegar rætt er um merkingu orða í lögum er ávallt nauðsynlegt að hafa í huga að ekki gilda sömu lögmál og um túlkun bókmenntatexta eða sagnfræðiheimildar. „Texti settar lagareglu er ekki samþykktur á vettvangi löggjafans eða settur af handhafa framkvæmdarvalds til að útbreiða sannindi eða skoðanir heldur til þess að skapa viðmið fyrir mannleg samskipti með því að hafa áhrif á breytni borgaranna. Sá réttur sem viðurkenndur er í framhaldi af túlkun settar lagareglu er því ekki staðreynd sem talin verður rétt eða röng“ (Róbert R. Spanó, 2005).

Fyrning (afskrift) viðskiptavildar

Svo sem vikið var að hér framar eru ákvæði um fyrningu viðskiptavildar bæði í lögum um tekjuskatt og í ársreikningalögunum. Jafnframt kváðu lög um hlutafélög nr. 32/1978 á um að hún skyldi afskrifuð um „háfilega fjárhæð og ekki minna en nemur 10% á ári af kostnaðarverði“. Upphafleg eignfærsla hennar var samkvæmt þessum lögum heimil en ekki skyld, sbr. tilvitnun í næsta kafla hér á undan.

Samkvæmt gildandi skattalögum skal viðskiptavild fyrnd um 10-20% á ári, þ.e. á 5-10 árum. Lengst af var fyrning hennar þó ekki frádráttarbær frá tekjuskattsstofni. Það var ekki fyrr en með lögum nr. 95/1998 sem hún varð frádráttarbær. Meðferð viðskiptavildar í skattalögum hefur heldur ekki verið í samræmi við ársreikningalögin hvað varðar eignfærsluna. Hún var felld niður sem eignarskattsstofn með vísan til dóms Hæstaréttar frá 1953, sem getið var um hér framar (Jón Ásgeir Tryggvason, 1998).

Þrátt fyrir að hlutafélagalögin frá 1978 hafi heimilað færslu viðskiptavildar og í því tilviki mælt fyrir um afskrift hennar varð afskrift viðskiptavildar ekki heimil (eða skyld) skv. ársreikningalögum fyrr en með lögum nr. 56/2003, en þar segir: „Ákvæð viðskiptavild skal færa í rekstrarreikning á áætluðum nýtingartíma hennar, þó að hámarki á 20 árum. Neikvæð viðskiptavild skal tekjufæra á móti þeim áætlunum sem lagðar voru til grundvallar kaupunum, þó að hámarki á 20 árum.“ Þarna var því gefinn kostur á að afskrifa viðskiptavildina á tvöfalt lengri tíma en skattalögin leyfa. Þetta ákvæði stendur enn efnislega óbreytt í gildandi lögum um ársreikninga, en þegar þau voru endurútgefin 2006 bættist eftirfarandi við afskriftarákvæðið um viðskiptavildina: „eða metin árlega í samræmi við settar reikningsskilareglur, hafi hún ekki ákveðinn líftíma.“

Um mat og færslu viðskiptavildar í dag hjá einingum tengdum almannahagsmunum gilda alþjóðlegir reikningsskilastaðlar svo sem fyrr var sagt, nánar tiltekið þessir: IAS 38

– Óefnislegar eignir, IAS 36 – *Virðisrýrnun eigna* og IFRS 3 – *Sameining félaga*. Í þeim er viðskiptavild skilgreind sem óefnisleg eign með „ótakmarkaðan líftíma“. Slíkar eignir á ekki að afskrifa með kerfisbundnum hætti, heldur skal a.m.k. árlega framkvæma á þeim svokallað *virðisrýrnunarpróf* (*impairment test*). Leiði slíkt próf í ljós að bókfærða verið er hærra en *endurheimtanlegt virði* (*recoverable amount*) er lítið svo á að virðisrýrnun hafi átt sér stað og skal þá lækka viðkomandi óefnislega eign um mismuninn og færa hann til gjalda. Hér verður ekki farið nánar út í þessa sálma, en fullyrt að virðisrýrnunarprófið er mjög umdeilt fyrirbæri meðal reikningsskilafræðinga; líklega eitt af því þokukenndasta sem staðlarnir hafa fram að færa. Það gildir ekki bara um IFRS heldur einnig um áþekk ákvæði í bandarísku stöðlunum, US GAAP (King, 2006).

Hvert er raunverulegt eðli afskriftar á viðskiptavild? Hafi verið greitt fyrir hana er eðlilegt að fyrr eða síðar verði að færa það til gjalda. Forráðamenn fyrirtækja hafa á öllum tímum mismunandi sýn á það hvort eftirsóknarvert sé að færa sem mest til gjalda eða að fresta gjaldfærslu í lengstu lög. Ef þeir vilja lágmarka skattgreiðslur fyrirtækisins vilja þeir hafa gjöldin sem hæst og mundu þá að líkindum vilja afskrifa viðskiptavildina hratt. Hafi þeir hins vegar mestan áhuga á að hagnaður fyrirtækisins sé sem mestur þá vilja þeir gjöldin sem minnst og taka því fegins hendi að þurfa ekki að afskrifa viðskiptavildina. Það skapar því nokkurn siðferðisvanda að bjóða upp á eitthvert val í þessum efnum. Virðisrýrnunarprófið opnar fyrir slíkt. Eðlilegt virðist þó að líta svo á að áhrif hinnar keyptu viðskiptavildar fjarri út með tímanum hjá fyrirtækinu sem keypti; hún geti naumast haft ótakmarkaðan líftíma. Hinar keyptu eignir eru allar komnar undir stjórn kaupandans þannig að það er hans sess í hugum viðskiptavina sem ræður meira um áframhaldandi velgengni heldur en glæst fortíð hins keypta.

Veldur viðskiptavild einhverjum vandræðum?

Eftir bankahrunið í október 2008, þegar dýrðarljóminn frá íslensku viðskiptalífi slokkaði svo að segja í einu veffangi, hefur dagleg umræða í samfélaginu eðlilega snúist mest um það að leita skýringa á því hvernig þetta gat gerst. Reikningsskilareglur hafa verið ofarlega á lista yfir orsakir þessa og hefur viðskiptavildina borið þar títt á góma. Því verður ekki haldið fram hér að reikningsskilastaðlarnir séu gallalausir, en fullyrt að þeir eru samdir „að ráði vitrustu manna“. Vilji þeirra er ótvírætt sá að reikningsskil fyrirtækja gefi sem gleggsta mynd af efnahagslegri framgöngu þeirra. Það verða samt seint settar reglur sem ekki er unnt að sniðganga. Það eru ósjaldan notendur reglnanna sem koma mestu óorði á þær; sbr. „árinni kennir illur ræðari“.

Af hverju hefur viðskiptavildin sætt svona mikilli gagnrýni? Aðstæður á hlutabréfamarkaði hljóta eðli máls samkvæmt að hafa áhrif á viðskiptavildina almennt. Á tímum hækkandi hlutabréfaverðs eykst munurinn á markaðsverði og bókfærðu verði fyrirtækja, þ.e. P/B-hlutfall þeirra hækkar (*price-to-book ratio*). Þegar kaup á fyrirtækjum eiga sér stað verður því óhjákvæmilega til viðskiptavild. Þetta var vissulega tilfellið hér á landi sem annars staðar, en líkast til í ýktari mynd. Samkvæmt athugun Einars Guðbjartssonar (2003) á þróun óefnislegra eigna á íslenska hlutabréfamarkaðnum 1995-2001 hækkuðu þær úr 2,4 milljörðum króna í 53 milljarða króna á tímabilinu. Viðskiptavildin skipaði þar langstærstan sess. Aðalsteinn Hákonarson (2008) gerði úttekt á viðskiptavild 20 félagasamstæðna í Kauphöll Íslands á árunum 2003-2007. Þar leiddi hann í ljós að viðskiptavild þessara félaga fimmtánfaldaðist á þessum fimm árum, meðan heildareignir tæplega níufölduðust. Eigið fé þeirra tæplega tífaldaðist á sama tíma. Í árslok 2003 nam viðskiptavild þeirra 3,7% af heildareignum og tæpum 33,9% af eigin fé. Í lok ársins 2007 var hlutfall viðskiptavildar komið í 6,2% af heildareignum þeirra og 52,6% af eigin fé. Allan þennan tíma var nær óþekkt að virðisrýrnun væri færð. Það gildi alveg fram yfir bankahrun.

Áður var það nefnt að reglurnar í kringum virðisýrnunarprófið á viðskiptavildinni væru þökukennar og svo virðist sem þar hafi verið brotalöm sem margir nýttu sér til þess að trufla ekki „ofgleðina“ á markaðnum. Aðalsteinn Hákonarson endurskoðandi hjá RSK ritaði tvær mjög athyglisverðar greinar um viðskiptavild í Tíund (2008 og 2009). Hann benti þar á þátt svonefndra skuldsettra yfirtaka (*leveraged buyout*) í efnahagshruninu. „Í byrjun þessarar aldar fundu íslenskir viðskiptajöfrar leið til að komast hjá því [þ.e. að borga fyrir keyptar eignir]. Þeir keyptu fyrirtæki og létu fyrirtækin sjálf, sem keypt voru, greiða kaupverðið í gegnum eignalausar samruna. Með því að hengja skuldir utan á fyrirtækin með samruna eftir kaupin, setja þau síðan á markað og selja hlutina í þeim til lífeyrissjóða og almennings á enn hærra verði en keypt hafði verið á, þrátt fyrir skuldsetninguna, gátu forvígismennirnir skapað sér miklar tekjur. Þessi leið var að vísu ekki íslensk uppfinning“.

Aðalsteinn gerði ekki athugasemdir við það að færð væri upp viðskiptavild þegar eitt rekstrarfélag kaupir annað á hærra verði en hreinu verðmæti eigna hins keypta félags og samruni verður í kjölfarið. Það er hin upphaflega hugsun með viðskiptavildinni, að færa til bókar þessi samlegðaráhrif sem verða til við samrunann. Hann var hins vegar harðorður í garð þess sem hann kallaði „öfugan samruna“ og felst í því að félag er stofnað í þeim eina tilgangi að kaupa annað félag sem er í rekstri og sameina þau síðan (Aðalsteinn Hákonarson, 2009). Eignarhaldsfélagið sem stofnað var til að kaupa rekstrarfélagið leggur engar eignir inn í samrunann og því er í rauninni bara verið að skuldsetja félagið sem keypt var. Aðalsteinn fullyrti að viðskiptavildin sem fyrirtækin tuttugu í Kauphöllinni stáðuðu af í árslok 2007 hafi

... að meginstofni orðið til gegnum samruna í kjölfarið á skuldsettum yfirtökum [...] Það má orða það svo að viðskiptavildin sé vísbending um þá fjárhæð skulda sem flutt hefur verið inn í félögin umfram raunverulegt verðmæti eigna. M.ö.o. þá er búið að skuldsetja félögin fyrir framtíðarhagnaði sem þessum fjárhæðum nemur (Aðalsteinn Hákonarson, 2008, bls. 12).

Í uppsveiflunni á árunum fyrir hrun voru líka dæmi um að félög væru keypt og seld aftur og aftur milli sömu aðila, sbr. svonefnda „Sterling-fléttu“. Alltaf hækkaði verðið og um leið viðskiptavildin. Nú hefur það svo sem komið fyrir í gegnum tíðina að menn hafi leikið af sér í viðskiptum, t.d. með því að kaupa eitthvað of háu verði. Það gildir líka um kaup á heilum félögum. Þá hafa þeir líka þurft að súpa af því seyðið, og það fremur fyrr en seinna. Hér var samt eins og menn kæmust býsna lengi upp með hluti af þessu tagi. Allir eftirlitsaðilar brugðust, það er ljóst; en ekki er alveg jafn ljóst að fordæma skuli reglurnar, þótt þær megi að sjálfsögðu bæta.

Niðurstaða og tillaga

Hér hefur verið sýnt fram á tilverurétt fyrirbærisins viðskiptavildar. Einnig að viðskiptalífið hefur ekki umgengist hana með tilhlýðilegri varúð. Í henni sjá margir verkfæri óprúttinna (eða heimskra) manna til að tildra upp spilaborgum í viðskiptalífínu. Engan þarf að undra þetta. Orðið *viðskiptavild* hefur yfir sér svo fallegan blæ; það vekur upp góð hughrif. Þetta annars ágæta orð er samt mjög óheppilegt heiti á því hugtaki sem reglur reikningshaldsins og líka skattlagningarvaldsins ætla því að standa fyrir. Þar í liggur vandinn og allur misskilningurinn.

Hér er því gerð sú tillaga að leggja niður notkun þessa orðs í reikningshaldi og skattamálum og taka þess í stað upp heitið *Yfirverð fjárfestingar í öðrum félögum*.

Með því að kalla þetta yfirverð er verið að vekja athygli á að þarna eru „spekulatífir“ hlutir á ferð; aðgæslu er þörf, ekki síst fyrir lánardrottna. Benda má á að meðal liða í eiginfjárfærslu efnahagsreiknings finnst liðurinn „Yfirverðsreikningur hlutafjár“. Eðli hans er flestum ljóst, bara út frá orðanna hljóðan.

Frakkar hafa einhvern tíma gert sér grein fyrir þessu þegar notuðu orðin „survaleur“ (=yfírvirði) og „écart d'acquisition“ (=kaupauki) um þetta fyrirbæri. Þeir hafa þó kastað þessum áætluðum orðum fyrir róða með því að innleiða „goodwill“.

Í hinum enskumælandi heimi er orðið „goodwill“ sama marki brennt og „viðskiptavild“ hjá okkur og þar hefur svipaður misskilningur lengi skekið viðskiptalífið (King, 2006). Hér skal því færst mikið í fang og lagt til að í enskumæltu heiminum og víðar verði tekið upp heitið *Premium paid for equity investments*.

Heimildir

- Aðalsteinn Hákonarson. (2008). Skuldsettar yfirtökur og öfugur samruni. *Tíund – Fréttablað RSK*, 22(3), 8-12.
- Aðalsteinn Hákonarson. (2009). Uppvakin viðskiptavild – víti til varnaðar. *Tíund – Fréttablað RSK*, 23(2), 4-5.
- Atli Gíslason. (2009). Ræða á Alþingi 23. mars. Sótt af <http://www.althingi.is/raeda/136/rad20090323T154937.html>
- Björn Þ. Guðmundsson. (1989). *Lögboðin þín*. (Endurskoðun fyrstu útgáfu). Reykjavík: Örn og Örlygur.
- Courtis, J. K. (1983). Business goodwill: Conceptual clarification via accounting, legal and etymological perspectives. *The Accounting Historians Journal*, 10(2), 1-38.
- Dreyndi dómsmálin á næturnar. (1995, 16. febrúar). Rætt við Gizur Bergsteinsson á 75 ára afmæli Hæstaréttar. *Morgunblaðið*, 82(39), 4.
- Einar Guðbjartsson. (2003). Þróun öfnislegra eigna á íslenska hlutabréfamarkaðinum á árunum 1995 til 2001. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IV: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 97-111). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gylfi Þ. Gíslason. (1976). *Bókfærsla og reikningsskil*. Reykjavík: Íðunn.
- Hrd. (1953). Dómur Hæstaréttar 25. febrúar 1953, mál nr. 190/1952.
- Íslensk orðabók. (1983). Árni Böðvarsson (ritstjóri). (2. útgáfa). Reykjavík: Menningarsjóður.
- Íslenska alfræðiorðabókin. (1990). Dóra Hafsteinsdóttir og Sigríður Harðardóttir (ritstjórar). Reykjavík: Örn og Örlygur.
- Jón Ásgeir Tryggvason. (1998). Viðskiptavild. *Tíund – Fréttablað RSK*, 12(2), 10-11.
- King, T. A. (2006). *More than a numbers game. A brief history of accounting*. Hoboken: Wiley.
- Kristjón Kolbeins. (1998). Efnahagsstærðir og þróun efnahags í sjávarútvegi. *Ægir*, 91(11), 42-46.
- Kristjón Kolbeins. (2002, 25. júlí). Vinsamleg eða fjandsamleg yfirtaka? *DV*, 28(168), 17.
- Lög um ársreikninga nr. 44/1994 með áorðnum breytingum 56/2003 og 45/2005.
- Lög um ársreikninga nr. 3/2006.
- Lög um bókhald nr. 51/1968.
- Lög um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002.
- Lög um hlutafélög nr. 32/1978.
- Lög um Ríkisútvarpið ohf. nr. 6/2007.
- Lög um stofnun opinbers hlutafélags um rekstur Keflavíkurflugvallar o.fl. nr. 76/2008.
- Lög um tekjuskatt nr. 90/2003 með áorðnum breytingum 95/1998.
- Lögfræðiorðabók með skýringum. (2008). Páll Sigurðsson (ritstjóri). Reykjavík: Codex og Lagastofnun Háskóla Íslands.
- Reglugerð um tekjuskatt og eignarskatt nr. 133/1936.
- Ríkisendurskoðun. (2009, 24. apríl). *Keflavíkurflugvöllur ohf. Sérfræðiskýrsla vegna stofnefnahagsreiknings*. Reykjavík: Höfundur.
- Róbert R. Spanó. (2005). Um lögskýringu – hugtaksatriði, tengsl við túlkunarfræði og merkingarfræðilegur rammi lagatextans. Í Róbert R. Spanó (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VI: Lagadeild* (bls. 327-351). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

- Stefán Már Stefánsson. (1982). *Íslenskur gjaldþrotaréttur*. Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.
- Stefán Svavarsson. (2007, 12. apríl). Um viðskiptavild í fyrirtækjum. *Morgunblaðið*. Sótt af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=1139308
- Stjórnarformenn Íslands við hringborðið. (2004). *Vísbinding*, 22(51), 36.
- Þingskjal 3. (2009-2010). *Tillaga til þingsályktunar um nauðsynlegar bráðaaðgerðir vegna alvarlegs ástands efnabagsmála*. Sótt af <http://www.althingi.is/altext/138/s/0003.html>

Kostnaðaráætlun og eftirlit

Eðvald Möller

Markmið höfundar er að gera grein fyrir niðurstöðum rannsóknar þar sem fram kemur hvaða þættir við framkvæmd verkefna eru helst taldir valda því að kostnaður verður meiri en upphaflegar áætlanir gerðu ráð fyrir. Einnig verður fjallað um hvernig hægt er að sjá fyrir heildarkostnað verkefnis og hvaða aðferðir hafa skilað árangri. Skilamat skoðað fyrir stofnanir og sveitarfélög og aðferð eigindlegra rannsóknað beitt. Rannsóknaraðferðin leggur áherslu á að túlka skynjun eða upplifun viðmælenda á ákveðnum þáttum sem er verið að rannsaka (Bryman og Bell, 2007). Eigindlegar rannsóknir hafa ekki alhæfingargildi heldur veita þær ákveðnar vísbendingar um hvernig málum sé háttað og þeim er ætlað að auka skilning á tilteknu félagslegu fyrirbæri. Með þessari rannsóknaraðferð er reynt að fá fram á sem skýrastan hátt reynslu og upplifun viðmælenda (Taylor og Bogdan, 1998). Ástæða þess að notast var við eigindlegar rannsóknir var sú að þessi rannsóknaraðferð veitir oft dýpri skilning á viðhorfi og sjónarhorni viðmælenda á ákveðnum þáttum. Þátttakendur rannsóknarinnar voru þrír reyndir verkefnastjórar. Hvert viðtal tók um klukkutíma. Niðurstöður voru bornar saman við erlendar rannsóknir.

Kostnaðaraukning

Þegar kostnaður við verkefni hefur farið verulega fram úr áætlun reynist oft erfitt að sjá nákvæmlega hvað fór úr böndunum og leiddi til aukinna útgjalda. Ástæðan er sú að þegar einn verkþáttur í verkefni breytist hefur það áhrif á aðra þætti verkefnisins og það er samspil þeirra sem hefur áhrif á lokaútkomuna. Oftar en ekki er erfitt að eigna ákveðnum verkþáttum tiltekinn kostnað nema þegar um er að ræða bein kaup á hráefni. Engu að síður má greina hverjir séu helstu áhrifaþættir þess að verkefni fer fram úr kostnaðaráætlun. Eden, Ackermann og Williams (2005) hafa skilgreint hvaða helstu þættir valda því að verkefni fer verulega fram úr kostnaðaráætlun:

1. Ónákvæmni við tilboðsgerð
2. Áætlun og undirbúningur
3. Aukning kostnaðar vegna óviðráðanlegra orsaka, ytri áhrif
4. Breytingar á verki eftir að það er hafð
5. Samstarf verkkaupa og verktaka
6. Samspil þátta hér að ofan magna hver annan upp og auka kostnað enn frekar
7. Kostnaðarauki sem hlýst af því að reyna að halda upphaflegri tímaáætlun þrátt fyrir tafir

Röðin endurspeglar ekki endilega atburðarásina heldur er leitast við að greina hvar vandamálið verður til svo hægt sé að greina það frekar. Til að skilja hvern og einn þátt betur og gera sér grein fyrir hvernig hann leiðir til þess að kostnaður fer fram úr áætlun, verður hverjum og einum gerð skil hér á eftir.

Ónákvæmni við tilboðsgerð

Áður en tilboð er lagt fram eiga sérfræðingar fyrirtækis að koma saman til að reyna að fá tilfinningu fyrir verkefninu sem verið er að bjóða í, þ.e. umfang þess, tíma og kostnað. Þetta virðist vera augljóst og á ekki að þurfa skýringar við. En þrátt fyrir það

virðist viðbótarkostnaður sem fellur á verkið á síðari stigum þess benda til annars. Ef verkefnastjóri biður hönnuði að áætla kostnað verksins virðist vera ákveðin óvissa því samfara (Flyvberg, Bruzelius og Rothengatter, 2003).

Áætlun og undirbúningur

Þegar endanlegur kostnaður við verk liggur fyrir er hann yfirleitt borinn saman við kostnaðaráætlun. Gengið er út frá því að áætlun sé rétt og frávik í kostnaði séu til komin vegna framkvæmda við verkið. Þótt svo kunni að vera er sá möguleiki einnig fyrir hendi að upphafleg kostnaðaráætlun hafi ekki verið raunhæf. Ef verkefnið er að einhverju leyti frábrugðið því sem áður hefur verið gert, er spurning hversu mikla þekkingu er hægt að flytja yfir á nýja verkið. Það er því komin óvissa í áætlunina sem þarf að leggja mat á. Til að draga úr endanlegum kostnaði við óvissu er mikilvægt að viðurkenna tilvist hennar svo að hægt sé að meta hana og stjórna henni. Líklegast er að óvissa sé í verki sem er mjög ólíkt þeim verkum sem unnin hafa verið áður. Hversu raunhæf kostnaðaráætlunin verður fer því eftir hversu vel tekst að meta þessa óvissuþætti (Flyvberg o.fl., 2003).

Þegar verktaki býður í verk getur verið að tilboð endurspegli ekki kostnaðinn við verkið. Ennfremur getur fyrirtæki ráðist í verkefni sem skilar ekki hagnaði. En hvað veldur því að fyrirtæki leyfa sér að horfa framhjá óvissu í kostnaðaráætlun? Ein ástæða þess er sú að verkið getur haft mikla þýðingu fyrir þá verkþekkingu sem verið er að byggja upp hjá fyrirtækinu (Parkinson, 1957). Rannsóknir sýna einnig að hætta er á að fyrirtæki viðurkenni ekki óvissu nema að takmörkuðu leyti af hræðslu við að verða af samningi (Hillson, 2003). Ef ekki væri ráðist í að hanna nýja flugvél frá grunni á 12–15 ára fresti myndi sú þekking og reynsla sem til þarf vera horfin út úr fyrirtækinu (Shilling, 2008). Önnur ástæða getur verið sú að verktakar bjóði í verk undir kostnaðaráætlun til að vera öruggir um að fá einhver verk. Vegamálastjóri segir fleiri verktaka sækjast eftir verkefnum en áður og að sú tala hafi jafnvel tvöfaldast. Þetta sé vegna þess hve lítið sé um verkefni í verktakaiðnaðinum, sérstaklega í jarðverkefnum („Verktakar bjóða“, 2009).

Óvæntur kostnaðarauki

Eftir að verk er hafið getur kostnaður aukist vegna ytri áhrifa. Ytri áhrif eru breytingar á starfsumhverfi sem verktaki hefur enga stjórn eða áhrif á. Náttúruhamfarir geta valdið því að verk fari verulega fram úr kostnaðar- og tímaáætlun. Dæmi eru um að breytingar á reglum eða löggjöf geti haft áhrif á það hvernig verkefnið er unnið. Kostnaður við verkefnið getur breyst, t.d. vegna aukinnar kröfu um öryggi. Hefði verið vitneskja um að verkefnið breytist frá því sem í upphafi var ákveðið þá hefði upprunalega áætlanagerðin verið öðruvísi svo og tilboðið (Kharbanda og Pinto, 1996; Morris og Hough, 1987).

Breytingar á verki

Breytingar á verki eru ekki allar tilkomnar vegna ytri óvissuþátta. Oft gerir verkkaupi breytingar á afurðinni og þar með verkinu. Einnig geta breytingar verið tilkomnar vegna þess að verkfræðingar samningsaðila finna nýja og spennandi aðferð við að vinna verkið. Verkefnastjóra er því gefinn laus taumur að breyta verkefninu á verktímanum sem er ekki óalgengt hjá íslenskum fyrirtækjum og var mjög algengt á árunum 2003–2008. Vandinn við að breyta verkefni mikið á verktíma er að breytingarnar eru oft illa skráðar og óljóst hvar ábyrgðin á kostnaðaraukanum liggur. Þegar verk eru gerð upp í lokin getur risið upp ágreiningur um ábyrgð og umframkostnað og er það í samræmi við það sem Eden o.fl. (2005) fjalla um í grein sinni. Með því að skilja eftir lausa enda er hætt á að verkkaupi og verktaki túlki verksamninginn hvor á sinn hátt. Ólík sjónarmið geta verið hjá verkkaupa og verktaka um það hvernig skuli túlka verksamning, og ef verksamningur er ekki nákvæmur geta aðilar haft ólíka sýn á það hver útkoman eigi að vera (Flyvberg o.fl., 2003). Til að fyrirbyggja misskilning og til að samningsaðilar séu

samstíga er nauðsynlegt að allar hugsanlegar breytingar vegna ytri áhrifa séu teknar fyrir á reglulegum rýnifundum, áætlun uppfærð og allir ferlar endurskoðaðir með tilliti til nýrra upplýsinga. Hugsum okkur dæmi þar sem útbúa á hurð á flugvél sem á að opnast og 50 farþegar eiga að geta rýmt vélina á innan við tveimur mínútum. Hvað gerist ef verkfræðingurinn fær að hanna hurð að eigin vild án þess að vera í stöðugu sambandi við verkkaupa? Mun hurðin standast kröfur fyrir alla farþega, stóra sem smáa, granna og þá sem eru í yfirþyngd? Hætt er á að verkkaupi muni gera athugasemdir við lokaafurðina. En rannsóknin sýndi að óvæntur kostnaðarauki verður oftast en ekki til þegar skortur er á samskiptum milli aðila í gegnum rýnifundi, þegar kröfulýsing liggur ekki fyrir frá upphafi og endurskoðuð með tilliti til aðstæðna. Breytingar eru ekki allar vegna ytri óvissuþátta því að oft á verk tíma gerir verkkaupi breytingar sem reynast vera illa skráðar og því óljóst hver beri ábyrgð á kostnaðaraukanum (Kumar, Persuad og Kumar, 1996).

Samstarf verkkaupa og verktaka

Gott samstarf milli aðila er nauðsynlegt til að verk gangi eðlilega fyrir sig. Hversu mikið reynir á gott samband fer eftir eðli og stærð verkefnis. Ef annar hvor aðilinn vikir frá því sem kalla má gott samstarf má búast við að framkvæmd verksins breytist eitthvað þó að afurðin breytist ekki. Fram kom að verkefnastjóri með mikla reynslu getur dregið úr skaðanum sem af því getur hlotist (Kumar o.fl., 1996).

Það ræðst af orðsperi verktaka hvernig þeim gengur að afla verka og hversu góð tilboð verkkaupa fá í verk sem þeir bjóða út. Þar ber rannsóknum Eden, Ackermann og Williams saman við það sem reyndir verkefnastjórar segja hér á landi. Atriði sem komu fram og eru mikilvæg eru þessi:

- Verkkaupi er ekki skipulagður
- Verkkaupi er seinn að taka ákvarðanir sem verktaki þarf að fá staðfest áður en hann getur haldið áfram
- Upplýsingar berast seint til verktaka frá verkkaupa
- Verktaki er afkastaminni en verkkaupi reiknaði með
- Reynsluleysi starfsmanna og/eða verktaka
- Reynsluleysi verkefnastjóra

Keðjuverkun áhrifaþátta

Ef kostnaður fer fram úr áætlun á einum verkþætti hækkar kostnaðurinn oftast en ekki einnig á öðrum verkþáttum sem á eftir fylgja. Samspil mismunandi orsakaþátta magna hver annan upp og auka kostnaðinn enn frekar. Það er því ekki kostnaðurinn við breytingarnar einar og sér sem koma til viðbótar. Aukin heldur má búast við því að breytingar sem gerðar eru í miðju verki séu ekki eins vel útfærðar eða skjalfestar og í upphaflegum verkáætlunum og erfiðara sé að fella breytingar inn í upphafsáætlun án þess að hún taki breytingum miðað við umfang, tíma og kostnað. Það býður upp á ólíka túlkun verkkaupa og verktaka á því hver lokaútkoman eigi að vera (Arkes og Hutzel, 2000).

Þegar upp koma vandamál í verkefnum eins og þau sem nefnd voru hér að framan leiða þau oft til seinkunar á verki að öllu öðru óbreyttu. Kostnaðaraukinn í þeim tilvikum er miðaður við að lengri tími fari í verkefnið heldur en áætlanir gerðu ráð fyrir. Ef farið er fram á að verkefnið haldi upphaflegri tímaáætlun mun kostnaðurinn aukast enn meira.

Kostnaðaráætlun skilgreinir væntanlegan kostnað verks. Hún er gerð út frá mati á fjárútlátum við framkvæmd verkefnis til að framfylgja hönnun verkefnis. Kostnaðareftirlit felst í því að fylgjast með að fjárútlát við verkefni séu í samræmi við kostnaðaráætlun og þann kostnað sem hönnun verkefnis áætlaði. Hluti af eftirlitinu er því samanburður

á kostnaðaráætlun og raunáætlun verkefnis. Eftirlit með verkefni er til þess að tryggja að þau markmið sem sett voru í upphafi náist, að bera saman raunverulegan framgang við áætlaðan framgang og taka ákvarðanir á hverjum tíma um nauðsynlegar breytingar til leiðréttingar. Söfnun upplýsinga er mjög mikilvæg til að átta sig á hvernig hver króna nýtist í verkinu og hvort henni sé jafnframt vel varið til að mæla unnið virði sem er hlutfall af heildarkostnaðaráætlun miðað við hlutfall verkefnis sem er lokið. Unnið virði er samanburður á verkáætlun og raunverulegum árangri verkefnis á hverjum tíma og gefur upplýsingar um hvort tími og kostnaður sé samkvæmt áætlun (PMI, 2002).

Hvernig er þessu háttað hér á landi?

Í 16. grein laga nr. 84/2001 um skipan opinberra framkvæmda er ákvæði um gerð skilamats. Þar segir: „Að lokinni verklegri framkvæmd og úttekt skal fara fram skilamat. Í matinu skal gerð grein fyrir því hvernig framkvæmd hefur tekist miðað við áætlun. Enn fremur skal þar gerður samanburður við hliðstæðar framkvæmdir sem þegar hafa verið metnar.“ Þá er í sömu grein kveðið á um að Framkvæmdasýsla ríkisins skuli setja nánari reglur um fyrirkomulag skilamats. Í 7. grein reglugerðar nr. 715/2001 um skipulag opinberra framkvæmda segir að Framkvæmdasýsla ríkisins sjái um gerð skilamats og setji reglur um fyrirkomulag þess sem fjármálaráðherra staðfestir. Þann 21. september 2001 gaf Framkvæmdasýsla ríkisins út reglur um fyrirkomulag skilamats. Skilamat skal gefið út án tafar og skal við það miðað að það liggi fyrir eigi síðar en sex mánuðum frá verklokum verklegra opinberra framkvæmda.

Oftar en ekki er í fjölmiðlum rætt um verk sem fara fram úr kostnaðaráætlun (Sigríður Guðlaugsdóttir, 2007), en minna um hin sem standast áætlanir. Hér verða skoðuð dæmi um verk þar sem kostnaður fór fram úr áætlun; eins og framkvæmdir á vegum Alþingis við húseignirnar Austurstræti 8-10 og Austurstræti 10A þar sem kostnaður fór fram úr áætlun um rúm 87% (Ríkisendurskoðun, 2001) og fyrsta áfanga endurnýjunar Þjóðleikhússins (Framkvæmdasýsla ríkisins, 2003) sem nær til gestasvæða í suðurálmu hússins sem unnin var á árunum 1988–1994 og fór fram yfir upphaflega áætlun.

Heildarkostnaður við framkvæmdir að Austurstræti 8–10 og Austurstræti 10a varð 249,4 milljónir króna. Áætlaður kostnaður var um 133 milljónir (Ríkisendurskoðun, 2001). Að mati Ríkisendurskoðunar var ástæða þess að verkið fór svo langt fram úr kostnaðráætlun sú að ekki var farið eftir ákvæðum laga um opinberar framkvæmdir og þeim leiðbeiningum sem fjármálaráðaneytið gaf út. Ef rýnt er í skýrsluna kemur í fyrsta lagi í ljós að kostnaðaráætlun var gefin út löngu áður en hönnun verksins var að fullu lokið þannig að kostnaðaráætlun og aðrar áætlanir voru í engu samræmi við hönnun þess. Í öðru lagi var samið við verktaka þó að hönnun væri ólokið og í þriðja lagi var hvorki hönnun verksins né vinna við verkþætti boðin út þó að lög kveði á um slíkt. Í fjórða lagi var byrjað á framkvæmdum áður en skrifað var undir endanlegan verksamning. Í fimmta lagi drógust framkvæmdir á langinn vegna skorts á teikningum og öðrum hönnunargögnum. Niðurstaðan var sú að verktími lengdist úr fjórum mánuðum í tíu og kostnaður fór 136,4 milljónir fram úr áætlun. Í sjötta lagi var lítið eða nær ekkert kostnaðareftirlit viðhaft meðan á framkvæmdum stóð. Enginn samanburður á raunkostnaði og áætlunum kostnaði fór fram fyrr en fimm mánuðum eftir að verkið hófst. Í framhaldi var sett fram ný kostnaðaráætlun sem var enn langt undir endanlegum kostnaði (Ríkisendurskoðun, 2001).

Hér hefði skilamat Framkvæmdasýslu ríkisins ekki skilað neinum árangri þar sem það skal liggja fyrir eigi síðar en sex mánuðum frá verklokum. Mjög skýrt þarf að vera hver ber ábyrgð á að eftirlit sé til staðar, hvort sem Framkvæmdasýsla ríkisins sér sjálf um eftirlitið eða felur það öðrum. Í skýrslu Ríkisendurskoðunar árið 2001 kemur fram að mikilvægt sé að tryggja fullnægjandi eftirlit með verk- og fjárhagsstöðu meðan á framkvæmdum stendur.

Annað dæmi um verk sem fór langt fram úr kostnaðaráætlun er fyrsti áfangi endurnýjunar Þjóðleikhússins sem unnin var á árunum 1988–1991, en í skilamati sem

fylgdi lögum kemur fram að verkið var illa skilgreint í upphafi og áfangaskipti voru óljós, hönnunarkostnaður var mun hærri en áætlanir gerðu ráð fyrir og miklar gæðakröfur voru settar fram í verkinu. Kostnaður fór langt fram úr áætlunum þar sem alltof skammur tími var áætlaður í verkið. Hönnunarstjórnun var ómarkviss og farið var af stað með hönnun án þess að kanna næganlega aðstæður og ástand hússins. Áætlanagerð var í molum hvort sem um var að ræða tíma-, framkvæmdar- eða kostnaðaráætlanir. Verkefnisstjórnin var í molum og ósætti og ágreiningur einkenndi allt undirbúningsferlið (Framkvæmdasýsla ríkisins, 2003). Á það er bent í skýrslunni, að ekki hafi verið gert skilamat fyrir opinberar framkvæmdir þau 20 ár, sem liðin voru frá setningu laga (20. grein laga nr. 63/1970) um skipan opinberra framkvæmda.

Í Skilamatsskýrslu framkvæmdanefndar Sauðárkróks ágúst 2005, Íþróttaleikvangur á Sauðárkróki kemur fram að meginhlutverk framkvæmdanefndar var að skipuleggja íþróttaleikvanginn og hafa yfirumsjón með byggingu hans (Viggó Jónsson o.fl., 2005). Kostnaðaráætlun hljóðaði upp á 78,2 milljónir en endanlegur kostnaður þegar upp var staðið 147,7 milljónir. Ekki verður lagt mat á mismuninn en eftirtektarvert er að 15. ágúst 2002 sendi sveitarstjórn Skagafjarðar inn formlega beiðni til menntamálaráðherra um að framlag ríkissjóðs yrði aukið úr 50 milljónum í 55 milljónir og aftur, 5. mars 2003, leggur framkvæmdanefnd fram endurskoðaða framkvæmdaáætlun að upphæð kr. 112,1 milljón og beiðni til menntamálaráðherra um að framlag ríkissjóðs verði hækkað í 57,7 milljónir. Jafnframt bókaði byggðarráð Skagafjarðar á þessum fundi eftirfarandi:

Byggðarráð samþykkir að senda endurskoðaða framkvæmda- og kostnaðaráætlun til menntamálaráðuneytisins og óska eftir hækkun á framlagi ríkisins í samræmi við hana. Einnig samþykkir byggðarráð að heimila framkvæmdanefndinni að hefja framkvæmdir við áhaldageymslu. (Viggó Jónsson og fleiri, 2005)

Er einhver að hlusta á Ríkisendurskoðun? Margt bendir til að svo sé ekki. Höfum við lært eitthvað? Nei, hér halda framkvæmdir áfram áður en vitað er hvort menntamálaráðherra eða aðrir aðilar leggi fram meira fé til framkvæmdanna. Þetta er ekki einsdæmi fyrir Ísland. Samkvæmt rannsókn Jin Kyung Lee (2008), þar sem skoðuð er 161 opinber framkvæmd á samgöngumannvirkjum í Kóreu 1985–2005, kemur fram að í 119 af 138 tilvikum (87%) fóru vegaframkvæmdir fram úr kostnaðaráætlun, þar af fjórðungur framkvæmda yfir 25% fram úr kostnaði í hlutfalli við áætlun. Helsta ástæða þess að verkefni fara svo ítrekað fram úr kostnaðaráætlunum eru umtalsverðar breytingar á umfangi þeirra eftir að þau voru samþykkt. Dæmi um slíkt eru viðbætur, útvíkanir og breytingar á hönnunarstigi meðan á framkvæmdum stendur. Aðrar ástæður eru tafir á framkvæmdum vegna annarra þátta, óraunhæfar kostnaðaráætlanir og nær engin hagnýt stjórnun út frá unnu virði. Vísbendingar benda til að kostnaðaráætlanir geri ekki ráð fyrir fjölmörgum sálfræðilegum, stjórnmálalegum og hagfræðilegum áhættuþáttum, ekki aðeins í kóreskum heldur einnig evrópskum og bandarískum verkefnum (Lee, 2008).

Niðurstöður og umræða

Hvað höfum við lært? Ekkert. Dæmin hér að ofan sýna glögg að vandaðar áætlanir eru meginforsenda skilvirks kostnaðareftirlits. Ef kostnaðaráætlanir eru ónákvæmar, illa unnar eða gerðar of snemma í ferlinu áður en hönnun er lokið, eða ef hönnun tekur ekki mið af þeim fjármunum sem ákveðið er að verja í verkefni, er ómögulegt að fylgja þeim eftir með öflugu eftirliti. Eigi áætlanir að vera nógu nákvæmar er nauðsynlegt að skoða verkefnið heildstætt, velja rétt og viðeigandi gögn og átta sig á undir hvaða kringumstæðum áætlanagerðin er unnin.

Í byggingariðnaði er algengast að samningar séu með föstum upphæðum og í flestum tilvikum er mesta samkeppnin fólgin í verði fremur en gæðum eða tíma. Því er ákaflega mikilvægt fyrir verktaka að geta gert nákvæmar kostnaðaráætlanir. Ofáætlaður kostnaður getur leitt til þess að röng ákvörðun sé tekin um vænleika verkefnis eða að

verk tapist til samkeppnisaðila. Á hinn bóginn getur vanáætlun kostnaðar leitt af sér mikið tap verktaka þó að skilamat til Framkvæmdasýslu ríkisins sýni annað.

Hvað er til ráða? Áströlsku verkefnastjórnarnir Liu og Zhu (2007) skiptu byggingarverkefnum í nokkra þætti með tilliti til kostnaðaráætlana og komust að því að mögulegt er að endurbæta kostnaðaráætlanir verkefna eftir því sem fram í sækir. Á hugmyndastiginu dugir gróf kostnaðaráætlun til að gera grein fyrir umsvifum en þörf er á ítarlegri áætlanagerð til að útboðsgögn og kostnaðaráætlanir verði nákvæmari og nýtist sem skyldi. Í greininni kemur fram að ytri þættir geta haft mikil áhrif á nákvæmni kostnaðaráætlana. Nauðsynlegt er að finna og skilgreina þá þætti sem eru mikilvægastir til að útfæra nákvæma áætlun í hverjum áfanga verksins. Flestar rannsóknir sem gerðar hafa verið á kostnaðaráætlunum hafa greint ákveðnar aðferðir við gerð áætlunar fremur en að sundurgreina þær aðferðir sem eiga við í hverjum áfanga venjulegra byggingarframkvæmda. Í grein sinni leggja Liu og Zhu einnig áherslu á nákvæmnistigið, mikilvæga þætti, og sérstæða eiginleika hvers áfanga verkefnis.

Markmið rannsóknarinnar var að greina hvaða þættir við framkvæmd verkefna eru helst vera taldir valda því að kostnaður við þau verður meiri en upphaflegar áætlanir gerðu ráð fyrir. Komuð hefur í ljós að helstu orsakabættir eru:

1. Ónákvæmni við tilboðsgerð
2. Áætlun og undirbúningur
3. Aukning kostnaðar vegna óviðráðanlegra orsaka, ytri áhrifa
4. Breytingar á verki eftir að það er hafið
5. Samstarf verkkaupa og verktaka
6. Samspil þátta hér að ofan magna hver annan upp og auka kostnaðinn enn frekar
7. Kostnaðarauki sem hlýst af því að reyna að halda upphaflega tímaáætlun þrátt fyrir tafir

Við þetta er því að bæta að eftirlit er einn mikilvægasti þáttur verkefnastjórnunar og skilar bestum árangri.

Eftir að skilgreiningu, skipulagningu og grunnáætlun er lokið er hægt að hrinda verkefninu í framkvæmd. Það gerir verkefnahópurinn undir handleiðslu verkefnastjórans. Hraði verksins er háður því hve margir koma að framkvæmdinni og fjölda aðfanga. Fram hefur komið að nauðsynlegt er að hafa eftirlit með framkvæmd verkefnisins til að tryggja að allt gangi samkvæmt áætlun. Þetta felur það í sér að safna reglulega upplýsingum um framgang og aðfanganotkun og bera saman við upphaflegu áætlunina, þ.e. hvort verkþættir eru hafnir og/eða þeim lokið, hvenær þeir hófust og/eða hvenær þeim lauk. Sé stöðugt eftirlit með verki er auðveldara að sýna fram á hvort seinkun er á verkþáttum eða hvort kostnaður hefur farið úr böndunum. En lykillinn að árangursríkri framkvæmd er að byggja eftirlit inn í framkvæmdina. Með eftirliti er verið að mæla framgang reglulega á framkvæmdartímanum, bera hann saman við áætlunina og gera leiðréttingar þegar í stað ef með þarf. Á þann hátt er hægt að sjá fyrir heildarkostnað verkefnis á hverjum tíma (Eðvald Möller, 2010).

Eftir að stjórnendur hafa ráðið til sín hæfustu verkefnastjórnara er mikilvægt að þeir átti sig sjálfir á hlutverki sínu og ábyrgð á því að verkefni takist. Að þeir veiti þeim með öðrum orðum þann stuðning sem til þarf og fylgist vel með að verkefni samræmist stefnu fyrirtækis. Rannsóknir hafa sýnt að stuðningur stjórnenda er lykilforsenda þess að verkefni takist vel (Eðvald Möller, 2008).

Miðað við rannsóknargögn, skilamat ýmissa verkefna, þá virðist eftirliti vera mjög ábótavant og niðurstöðurnar benda til þess að eftirlit sé almennt ekki við haft nema að litlu leyti þar sem afhendingartíminn er ráðandi þó að fjárhagslegur ávinningur af slíku geti verið mjög mikill. Er þetta einsdæmi? Nei, því að viðmælendur mínir sem eru reyndir verkefnastjórar vissu af þessu og tveir þeirra sögðu:

- „Okkar er aðeins að framkvæma og ekki að skilgreina verkefni, skipuleggja það eða sýna verklokin og það vantaði upp á verkstýringu. Verkefnin koma of seint inn til okkar og eina sem við höfum tíma í er að skipuleggja framkvæmdina miðað við afhendingu, óskir viðskiptavinar.“
- „... kannski ekki að brúðla, en fylgjast of sjaldan með, þ.e. að endurskoða áætlanir, kostnað, kostnaðaráætlanir á hönnunarskeiði og kynna fyrir verkkaupa.“
- „Eftirlit með verkefnum lítið ef nokkuð hjá okkur og þá með óbeinum hætti. Okkar er aðeins að framkvæma og ekki að skilgreina verkefni, skipuleggja það eða sýna verklokin og það vantaði upp á verkstýringu.“

Við skoðun á skilamati ýmissa verkefna kom það höfundi á óvart að þar er um að ræða grófa samantekt fyrir verk sem er lokið. Lagt er til við fyrirtæki og stofnanir að þau fylgi ákveðnum ferlum en höfundur gat ekki séð að svo væri. Verkefnastjórnun var brotin og virðist það yfirleitt ekki trufla verkkaupa eða verktaka. Ekkert fannst sem benti til eða upplýsti um hvað í verki gekk vel eða illa. Óskiljanlegt er að framkvæmdum sé haldið áfram þó að ekki liggi fyrir hvernig eigi að fjármagna þær, að byggðarráð heimili framkvæmdanefndinni að hefja framkvæmdir þó að framkvæmdaráætlun sé komin fram úr áætlun og ekki sé búið að tryggja fjármagn til framkvæmda.

Höfundur tók eftir að í skilamati nokkurra framkvæmda höfðu verk gengið mjög vel fyrir sig og voru undir kostnaðaráætlun, en hvergi var þess getið hvað gekk vel eða hvað aðilar lærðu af framkvæmdinni. Í skilamati þar sem kostnaðaráætlun fór fram úr áætlun er hægt að lesa hvað fór úrskeiðis. Í skilamatinu, *Framkvæmdir á vegum Alþingis við húseignirnar Austurstræti 8–10 og Austurstræti 10A* kemur fram „Í verkfundargerðum kemur glögglega fram að nauðsynlegum teikningum og hön nunargögnum var skilað seint og þeim oft mjög ábótavant. Hönnun fór að verulegu leyti fram samhliða framkvæmdum stóran hluta verktímans. Nánari útfærslur, deililausnir og sérteikningar voru af skörnum skammti þegar í upphafi verksins og meira eða minna á verktímanum og var stöðugt verið að kalla eftir þeim. Verkið hófst áður en nokkrar samþykktar teikningar lágu fyrir og áður en verksamningur hafði verið undirritaður“. Í skilamati Þjóðleikhússins kemur fram „Hvorki frumrannsóknir né annar undirbúningur verksins var vel eða fagmannlega af hendi leystur. Uppbygging góðs vinnuanda í hönnunarteyminu mistókst. Þessir þættir voru þó færðir til betri vegar á síðustu mánuðum verksins, ...“. Í skilamati Sauðárkróks er ekkert talað um hvað hafi farið úrskeiðis í verkefninu eða hvað hefði mátt læra af framkvæmdinni. Lesa má út úr skilamatinu að heildarmynd vantaði af verkefninu miðað við að viðbætur urðu þó nokkrar á framkvæmdartíma m.ö.o. áður en farið var af stað hefði þurft að rýna hönnun, um leið hefði fengist réttari kostnaðaráætlun.

Ef skoðað er það sem fór úrskeiðis með hliðsjón af grein þeirra Eden o.fl. (2005) þá sést að áætlun á undirbúningstíma er oftar en ekki ábótavant. Skortur á verkkrýni í upphafi framkvæmda og þekkingarskortur. Rannsóknin sýnir að fyrirtæki geti gert mun betur en þau eru að gera í dag í verkefnastjórnun og náð mun betri árangri. Mjög skýrt þarf að vera hver ber ábyrgð á að eftirlit sé til staðar, hvort sem aðilar sjá sjálfir um eftirlitið eða fela það öðrum. Mat höfundar er að miklar brotalamir séu í hönnun og eftirliti. Ljóst er að fyrirtæki og stofnanir eiga ekki að skrifa upp á opinn reikning þegar kemur að framkvæmdum heldur verða þau að skilgreina ferlið frá upphafi til enda áður en hafist er handa og gera aðila ábyrga. Skammur undirbúningstími þar sem framkvæmdir hefjast þrátt fyrir að áætlunum sé ekki lokið á að heyra sögunni til. Vitað er að forsendur breytast og verk taka breytingum, en til að lágmarka breytingar á ferlinu er nauðsynlegt að rýna vel hönnun, tímaáætlun og kostnaðaráætlun.

Heimildir

- Arkes, H. R. og Hutzel, L. (2000). The role of probability of success estimates in the sunk cost effect. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 295–306.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2. útgáfa). New York: Oxford University Press.
- Eden, C., Williams, T. og Ackermann, F. (2005). Analysing project cost overruns: Comparing the “measured mile” analysis and system dynamics modeling. *International Journal of Project Management*, 23, 135–139.
- Eðvald Möller. (2008). Verkefnastjórinn og umhverfi hans. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 77–88). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Eðvald Möller. (2010). Er skilvirkt eftirlit viðhaft í verkefnum?. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XI: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 59–64). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/6751/18530/1/59-64_Eðvald_Möller_VIDbok.pdf
- Flyvberg, B., Bruzelius, N. og Rothengatter, W. (2003). *Mega project and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Framkvæmdasýsla ríkisins. (2003, desember). *Þjófleiðbúsið endurreisn 1: Áfangi skilamat*. Sótt af <http://www.fsr.is/library/4191>
- Hillson, D. (2003). *Effective opportunity management for project: Exploiting positive risk*. New York: Marcel Dekker.
- Kharbanda, O. P. og Pinto, J. K. (1996). *What made Gertie gallop: Learning from project failure*. London: Chapman and Hall.
- Kumar, V., Persuad, D. N. S. og Kumar, U. (1996). To terminate or not an on-going R&D project: A managerial dilemma. *IEEE. Transactions on Engineering Management*, 43, 223–284.
- Lee, J. K. (2008). Cost overrun and causes in Korean social overhead capital projects: Roads, rails, airports and ports. *Journal of Urban Planning and Development*, 134, 59–62.
- Liu, L. og Zhu, K. (2007). Improving cost estimates of construction projects using phased cost factors. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133, 91–95.
- Lög um skipan opinberra framkvæmda nr. 84/2001.
- Lög um skipan opinberra framkvæmda nr. 63/1970.
- Morris, P. W. G. og Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*. Chichester: Wiley.
- Parkinson, C. N. (1957). *Parkinson's Law and other studies in administration*. New York: Random House.
- PMI. (2002). *A guide to the project management body of knowledge*. Philadelphia: The Project Management Institute.
- Reglugerð um skipulag opinberra framkvæmda nr. 715/2001.
- Ríkisendurskoðun. (2001, apríl). *Framkvæmdir á vegum Alþingis við búseignirnar Austurstræti 8–10 og Austurstræti 10A*. Sótt af www.ríkisend.is/fileadmin/media/skyrslur/
- Shilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation* (2. útgáfa). New York: McGraw-Hill
- Sigríður Guðlaugsdóttir (2007). *Ríkið fór allt að 87 prósent fram úr fjárhagsáætlunum*. Sótt af <http://www.visir.is/rikid-for-allt-ad-87-prosent-fram-ur-fjarhagsaatlunum/article/200770925085>
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Qualitative research methods: A guidebook and resource* (3. útgáfa). New York: John Wiley and Sons.
- Verktakar bjóða undir kostnaðaráætlunum Vegagerðarinnar (2009, 24. mars). *Vísir.is*. Sótt af <http://www.visir.is/article/20090324/FRETTIR01/781089174/1056>
- Viggó Jónsson, Ársæll Guðmundsson, Gunnar Helgi Guðmundsson, Halldór Halldórsson, Hallgrímur Ingólfsson og Rúnar Vífilsson. *Framkvæmdaneftnd Sauðárkróki* (2005, ágúst). *Íþróttaleikvangur á Sauðárkróki*. Sótt af <http://www.skagafjardur.is/upload/files/Skilamat%20loka%2021.pdf>

Kortlagning auðlinda ferðaþjónustu á Íslandi

Grundvöllur vöruþróunar

Edward H. Huijbens

Fyrir sumarið 2011 hófst undirbúningur að fjögurra ára verkefni sem snýr að kortlagningu auðlinda íslenskrar ferðaþjónustu. Verkefnið byggir á frumraun sem unnin var af ráðgjafateymi í Þingeyjarsýslum 2007 til 2008 (sjá Hull og Huijbens, 2011). Á grunni þeirrar reynslu stendur til að ráðast í ítarlega úttekt á auðlindum og innviðum ferðaþjónustu á landinu öllu í samvinnu við lykilhagsmunaaðila. Þessi úttekt snýr að náttúru- og menningargæðum í þágu ferðaþjónustu, þjónustu- og samgönguinnviðum og mannauð hvers svæðis. Í verkefninu eru þessir þættir kortlagðir í landfræðileg upplýsingakerfi (LUK), með svipuðum hætti og gert hefur verið á hálendissvæðum í tengslum við vinnu vegna landnýtingaráætlunar fyrir ferðamennsku þar (Anna Dóra Sæþórsdóttir, 2010a; Anna Dóra Sæþórsdóttir og Rögnvaldur Ólafsson, 2010a, 2010b). Með hagnýtingu landfræðilegrar upplýsingatækni er ferðaþjónustu gert kleift að tjá hagsmuni sína með tækjum skipulags og landnýtingar hér á landi og er markmið heildarverkefnisins að gera áætlanagerð í ferðaþjónustu mögulegt að fylgja markmiðum nýrra skipulagslaga um samþætta áætlanagerð, sem er grunnur landsskipulagsstefnu (Skipulagslög nr. 123/2010). Grundvöllur þess er þó gagnaöflun. Verkefnið snýst þannig um að hnitsetja valda áfangastaði og þjónustuveitendur og skrá í grunninn og hann síðan kynntur heimaþólki myndrænt á röð rýnifunda.

Þessi grein snýr sérstaklega að fundum með heimaþólki og hagsmunaaðilum ferðaþjónustu á hverju svæði, en horfir hvorki til landskipulags né áætlanagerðar heldur vöruþróunar. Er markmiðið að skilja hvernig myndræn framsetning auðlinda ferðaþjónustu nýtist í rýnihópavinnu til vöruþróunar í ferðaþjónustu. Landfræðileg upplýsingakerfi gefa möguleika á að leggja saman kort og gera samanburð milli einstakra gagnasafna og korta. Þannig er LUK ómetanlegt þegar kemur að vöruþróun í ferðaþjónustu, þar sem hægt er að átta sig á vægi og gildi aðdráttarafls og þjónustu sem er fyrir hendi og hvernig það er samansett með tilliti til innviða, mannauðs og menningar- og náttúrugæða. Jafnframt má nota gögnin til að skoða hvar vantar að skilgreina aðdráttarafl eða byggja upp þjónustu. Á grunni úttektarinnar er þannig mögulegt að þróa vörupakka sem byggja á sérstöðu hvers svæðis.

Greinin er í þremur hlutum. Fyrst er fjallað um forsendur gagnaöflunarinnar og hvernig nýta má kort og myndrænar upplýsingar til rýnihópavinnu er kemur að skipulagi landnýtingar og greiningu tækifæra fyrir ferðaþjónustu. Næst er fjallað um hvernig skipulagi rýnihópavinnu var háttað í Rangárþingi, en það er fyrsta svæðið þar sem ráðist verður í verkefnið haustið 2011. Að lokum verða teknar saman nokkrar helstu niðurstöður.

Þegar skilja skal það sem landið býður ...

„... það er nú vitað, að það að skipuleggja í þágu ferðamála er meira list en nákvæm vísindi“

(Gunn, 2002, bls. 123)

Þróun ferðaþjónustu á Íslandi er nokkuð vel þekkt og hafa meðal annarra Jóhannesson, Huijbens og Sharpley (2010), Jóhannesson og Huijbens (2010) og Anna Dóra Sæþórsdóttir (2010b) fjallað vandlega um grunnbreytur, vöruþróun og viðleitni stjórnvalda til að stýra ferðamálum undanfarna áratugi (sjá einnig Huijbens, Jóhannesson og Jóhannesson, í prentun). Auk þess er nokkuð vel skjalfest hvað það er sem laðar ferðafólk til landsins en Anna Dóra Sæþórsdóttir (2010b, bls. 29) segir:

Ferðaþjónustu á Íslandi einkennir mikill áhugi gesta á að horfa á, leika í og njóta náttúru. Ferðaþjónustan snýst um að fara til hinna ýmsu áfangastaða náttúru, svo sem fjalla, jökla, eldfjalla, hraunbreiða, goshvera, eyðimarka, áa, fossa og stranda sem og víðerna hálendis ...

Jafnframt bendir hún á að:

... þar til nú hefur einkennt áfangastaði í íslenskri náttúru að þar eru takmarkaðir innviðir og lítil vöru/þjónustuvæðing og eru þeir í raun vanþróaðir er kemur að afþreyingu og ferðamennsku. Með fjölgun ferðafólks til landsins síðustu ár hefur þetta þó breyst og fjárfest hefur verið í vegabótum, bílastæðum, klósettum, stígum og gestamóttökuhúsum.

Á árinu 2011 kom nokkur kippur í fjárfestingu á innviðum þegar umhverfisráðherra ákvað á vordögum að setja 42 milljónir í nauðsynlegt viðhald vinsælustu áfangastaða. Einnig liggur fyrir Alþingi að samþykkja lög um Framkvæmdasjóð ferðamannastaða (Þingskjal 508, 2010-2011), sem ætlað er að efla möguleika Ferðamálastofu umtalsvert þegar kemur að framkvæmdum við innviði áfangastaða á landinu. Grundvöllur allra slíkra framkvæmda er skipulag, en eins og Gunn (2002) bendir á, og vísað er til í upphafi, er skipulag þegar kemur að ferðaþjónustu list, frekar en nákvæm vísindi. Eins og annað skapandi starf byggir skipulag á umgjörð og aðstæðum sem skapa forsendur skipulagsins, einhverskonar jarðveg ef svo mætti að orði komast. Meginuppistaðan í þeim jarðvegi sem íslensk ferðaþjónusta sprettur úr er náttúra landsins, það er að ferðaþjónusta byggir vörur sínar að mestu á upplifun af náttúru eins og náttúruöflin skópu hana. Þannig er hún kjarni þess sem áfangastaðir hafa að bjóða í samspili við mannauðinn sem byggir þjónustu í kringum hana. Þessir tveir þættir eru fyrir miðju í líkani Inskeeps (1991) og sett er fram á mynd 1. Á henni má sjá hvernig aðrir þættir skipulags og framkvæmda á áfangastöðum á Íslandi hverfast um þessa meginuppistöðu.



Mynd 1. Þættir skipulags á áfangsstöðum ferðafólks / (Inskeep, 1988, 1991, bls. 39)

Eins og sjá má á mynd 1 eru þættir eins og samgöngur, aðrir innviðir, þáttur ýmissa stofnanna s.s. fyrirtækja og opinberra aðila, aðstaða og þjónusta við ferðafólk það sem flokka mætti almennt undir ferðaþjónustu. Seglar og afbreyting sem í boði er hinsvegar aðdráttarafl ferðaþjónustu á hverju svæði. Seglar eru sterkasti þátturinn fyrir hvern áfangastað, þeir eru aðdráttarafl sem dregur gesti til staðarins, það sem örvar þá og er ætlað að veita þeim ánægju. Þetta aðdráttarafl getur verið með öllu manngert, líkt og til dæmis í Adrenalíngarðinum eða Eden í Hveragerði, eða fullkomlega náttúrulegt, t.d. Hvannadalshnjúkur. Hvað er aðdráttarafl hverju sinni er afar menningarbundið og huglægt. Aðdráttarafl verður m.ö.o. til í hugum fólks. Því er það hvernig annarsvegar heimafólk og hinsvegar gestir meta og skynja það sem í boði er að finna yst í hring Inskeeps (1991) á mynd 1. Samvirkni þeirra þátta sem sýndir eru á mynd 1 er það sem hafa þarf í huga við skipulag áfangastaða og þannig verður til það sem kalla má „ferðavaran“ fyrir einstaka áfangastaði. Ef horft er til kjarnans í aðdráttaraflí Íslands benda Hall og Boyd (2005, bls. 4) þannig á að:

Nýsköpun í náttúruferðamennsku þarf að skilja í samhengi við víðara náttúrulegt umhverfi, samfélag og menningu, pólitík og hagkerfi sem skapa skilyrði hennar og vöruþróunar.

Eins og sagði að ofan í inngangi byggir grein þessi á vinnu við að skilgreina og kortleggja auðlindir íslenskrar ferðaþjónustu í landfræðileg upplýsingakerfi (LUK). Er slík kortlagning grunnur frekari vinnu við skipulag og landnýtingu en einnig við að skilja hvað telst til „ferðavöru“ hvers svæðis. Á flestum svæðum landsins er vel þekkt hvað telst til helstu segla og er hægt að átta sig á því gegnum vönduð störf Ferðafélags Íslands í árbókum félagsins, í skýrslu Elíasar Gíslasonar og Valtýs Sigurbjarnasonar (2002) og ýmsa stefnumótunar- og skipulagsvinnu heimafólks í héraði. Það sem vantar upp á þá mikilvægu vinnu er samræming á öflun gagnanna, kortlagning þeirra og geymsla og viðhald sem tryggir uppfærslu, aðgengi og notagildi. Það sem vantar ekki síst er aðferð til að vinna með þessar upplýsingar og er það efni næsta hluta.

Að nota LUK í samskiptum

„... ágreiningur um landnotkun snýst meira um gildismat beldur en staðreyndir“

(McIntyre, Moore og Yuan, 2008, bls. 658, vitnað til Yankelovich, 1991)

Í skipulagsvinnu í ferðamálum hefur verið horft til LUK í þeirri trú að þessi tækni auðveldi fólki ákvarðanatöku með því að gera sýnilega alla þá flóknu ferla sem hafa áhrif á þróun áfangastaða. Fjallað hefur verið um hvernig LUK getur nýst við mat á ástandi áfangastaða ferðafólks í viðkvæmum vistkerfum (Grêt-Regamey, Walz og Bebi, 2008) og samspili við fámenn samfélög (de Chazal, Quétier, Lavorel og van Doorn, 2008), sem og almennt í skipulagi sem tekur mið af sjálfbærni (Boers og Cottrell, 2007) og þegar þarf að þætta saman hagsmuni ólíkra aðila við landnotkun (Sandström o.fl., 2003). Í íslensku samhengi má nefna vinnu Rannveigar Ólafsdóttir og Runnström (2009; 2011) sem snýr að mati á umhverfisálagi vegna ágangs ferðafólks. Þannig hefur ekki skort á að tæki kortlagningar séu nýtt við allskyns afmörkuð verkefni í skipulagi ferðamála og eins og Lew (2007) bendir á, er umræða um skipulag og áætlanagerð í ferðaþjónustu yfirleitt tæknilega vel á veg komin. Hinsvegar skortir að hans mati umræðu um gildi og hvert skuli stefna og fyrir hvern. Þannig einskorðast umræðan oft við tæknileg úrlausnarefni og sýn hagsmunaaðila einungis og þá oft aðeins þeirra sem eiga rekstrarhagsmuni. Skipulagshugsunin einkennist af hagnýtri rökvísi sem gerir ráð fyrir rökréttri hegðun, ótakmarkaðri þekkingu og getu til að leysa vandamál, að hægt sé að bera kennsl á allar mögulegar sviðsmyndir og að allar breytur og staðreyndir séu hinar endanlegu. Hún er þannig í anda samskiptarökvísi Habermas (1993) og virðist sem skipulag í ferðamálum snúist oftar en ekki um tæknileg vandkvæði þess að koma hinni hagnýtu rökvísi við.

LUK hefur einnig verið lofað fyrir að gera öllum kleift að gera sér grein fyrir áskorunum sem upp geta komið í skipulag ferðamála. Því hefur einnig verið horft til LUK í þeirri trú að þessi tækni auðveldi fólki þátttöku ákvarðanatöku. Með gagnrýni Lew (2007) í farteskinu og það sem að ofan er sagt greinir Carver (2001) styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri við breiðari þátttöku almennings í þekkingarsköpun og ákvarðanatöku með LUK (tafla 1). Í grunninn er þátttaka almennings í LUK (*Public Participation Geographical Information Systems*) vandkvæðum bundin þar sem LUK er dýr hugbúnaður sem krefst mikillar kunnáttu til að beita og er yfirleitt aðeins á færi helstu sérfræðinga. Í reynd er notkun LUK þannig oftast aðeins í höndum reyndra sérfræðinga og almenningur á ekki gott með að koma þar að (Pickles, 1995). Þannig skapast ójöfn valdahlutföll í samskiptum sem t.d. Eadens o.fl. (2009) lýsa þannig að þeir utanaðkomandi sérfræðingar sem koma inn í samfélög geta vakið vonir heimafélks um að nú verði allur þeirra vandi leystur.

Tafla 1. SVÓT greining á LUK og þátttöku almennings (PPGIS) (Carver, 2001)

Styrkleikar	Veikleikar	Ógnanir	Tækifæri
Fólk vill almennt vera upplýst	Færni og skilningur er nauðsynlegur og ekki víst að allir búi yfir því með sama hætti	Skortur á trausti í samskiptum, sérstaklega við opinbera aðila	Eflir möguleika á samskiptum
Ákvarðanataka í rými byggir í dag á LUK	Þeir sem ekki geta verða enn einangraðri frá ákvarðanatöku	Ójöfn valdahlutföll í samskiptum	Ábyrgð á ákvarðanatöku verður rekjanleg og sýnileg
Þekking heimafólks á eigin svæðum eflir LUK	Almannaálit er viðkvæmara fyrir skekktu óvissu- og áhættumati	Hætta á að einstaklingar með ákveðnar skoðanir eða skýr markmið taki yfir vinnuferlið	Fleiri geta tekið þátt
Kort miðla mikið af upplýsingum	LUK getur ekki náð utan um hughrif eða upplifun af stað	Mest er ógnin af sinnuleysi eða deyfð almennings og að fólk sjái ekki tilgang í að taka þátt	Þróun notendavænni viðmóta fyrir æ flóknari upplýsingar
Aukin þátttaka borgara fylgir Árhúsasamþykkt SP frá 2001			Kortið sem viðmót eða flötur samskipta

Þrátt fyrir galla eru ótvíræð tækifæri í LUK, einkum það að kortið getur orðið viðmót eða flötur samskipta (feitletrað í töflu 1). Hasse og Milne (2005) tala um hvernig nýta megi LUK í samvinnu við heimafólk í skipulagi ferðamennsku á Nýja Sjálandi. Þeir vilja blanda saman hugmyndum um þátttöku lýðræði og tækni LUK, og kalla á ensku: *Participatory Approach and Geographical Information Systems* eða PAGIS. Þeirra markmið var að virkja heimafólk í gagnaöflun og fá það til að bera kennsl á auðlindir ferðaþjónustu á kortum og myndum sem svo væru hnitsett í LUK. Vandinn sem þeir fengust við fólst í því að gera sýnilegt með einhverjum hætti það huglæga mat sem gildi áfangastaða óhjákvæmilega er, til að takast á við einn veikleikan í notkun LUK. Með svipuðum hætti tala McIntyre o.fl. (2008) um svæðaafmörkun byggða á gildismati (*spatial valuation zones*) þegar virkja skal þekkingu og mat heimafólks í kortlagningu auðlinda ferðaþjónustu. Dæmi um þetta væri víðernisrófið (*wilderness continuum*) sem notað hefur verið hér á landi í mati á eiginleikum hálendis (Anna Dóra Sæþórsdóttir og Rögnvaldur Ólafsson, 2010a, 2010b).

Til að nýta kortið sem best sem flöt samskipta þarf að virkja heimafólk til að rýna þau og skilgreina hvað heyrir til auðlinda þess svæðis, sem unnið er á hverju sinni. Til þess er hægt að nota ramma Inskeeps (mynd 1) sem einskonar þemalykil er kemur að því að flokka og gera skil þessum auðlindum. En til að nýta kortlagðar auðlindir í vörubróun þarf að fá fram skoðanir heimafólks og hagsmunadila á því sem skilgreint hefur verið sem auðlind.

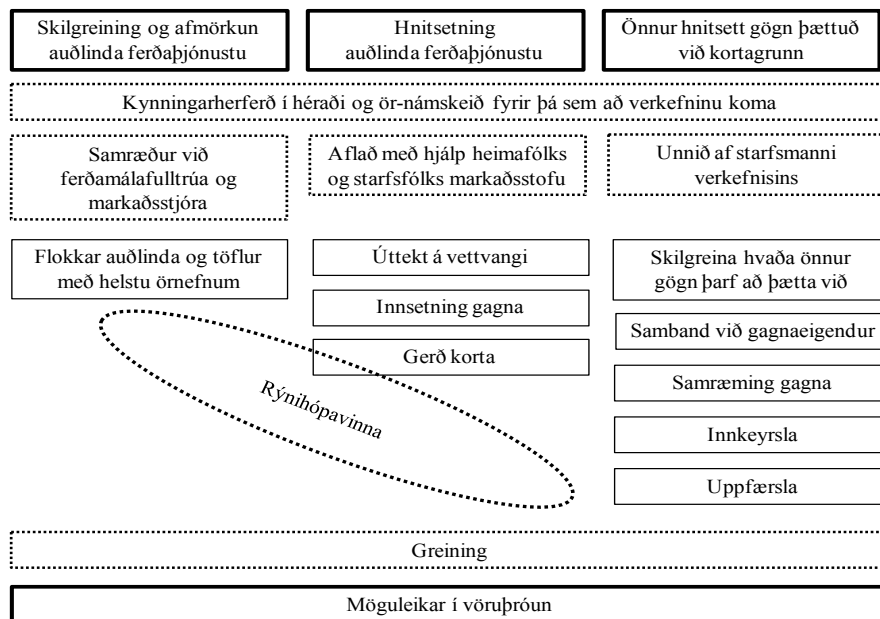
Þátttaka forsenda vörupróunar

Þátttaka almennings er forsenda allrar þróunar á áfangastað. Því þarf að búa svo um að;

Fólk [fái] rými og frelsi til að kanna ákvarðanavandann og geta búið til eigin túlkánir (stafrænar, í rýminu eða annað) sem sýna þeirra eigin sýn eða afstöðu til vandans. Tæki til ákvarðanatöku sem byggja á LUK þurfa því að gefa tækifæri á því að hagsmunaðilar kanni vandann með fyrirliggjandi upplýsingum, prófi sig áfram með mögulega lausnir, geti skoðað hugmyndir annarra, myndað eigin skoðanir og deilt þeim víðar (Carver, 2001, bls. 64).

Áskorun þeirra sem eiga við skipulag í ferðamálum snýr þannig að því að þekking er ekki fullkomin, fólk hegðar sér ekki rökrétt og aðstæður eru þröngar og áhrif á ferlið oft ófyrirsjáanleg. Lew (2007) talar um að vinnu við skipulag þurfi því að miða við aðstæðubundna rökvísi, sem ólíkt hinni hagnýtu rökvísi gerir grein fyrir hvernig sá sem leiðir vinnuna er um leið þátttakandi í að móta markmið og stefnu og mótast sjálfur af þeirri vinnu, og þarf því að taka þá ábyrgð sem því fylgir (Massey, 2004). Birtingarmynd þessara hugmynda í opinberri stefnu hér á landi er það sem kallað hefur verið „samskiptaskipulag“ í takt við áherslur sjálfbærrar þróunar (Tinna Haraldsdóttir, 2010). Samkvæmt því er aðkoma sem flestra að ferli ákvarðanatöku mikilvæg og að sem flestar raddir fái að heyrast.

Mynd 2 lýsir því vinnuferli sem stillt hefur verið upp í samhengi þess verkefnis sem lýst var í inngangi og fjallað er um að hluta til hér.



Mynd 2. Vinnuferli kortlagningar auðlinda ferðaþjónustu á Íslandi (Sandström o.fl., 2003, bls. 559)

Eins og sjá má myndinni er töluverður aðdragandi að gerð korta sem nýtast í þá rýnihópavinnu sem síðar verður lýst. Sá aðdragandi felur í sér þátttöku heimafélks með ýmsu móti þar sem auðlindir eru skilgreindar og þær settar í flokka og inn í LUK. Þegar kortin liggja fyrir þarf að nýta þau til að setta ólík sjónarmið um hvernig ferðaþjónusta skuli þróast. Raymond og Brown (2007) byggðu á hugmyndum Dredge (1999) um hvernig skipuleggja mætti kjarna, þar sem um væri að ræða samþætt aðdráttarafl og þjónustuframboð og mátu svo afstöðu gesta og heimafélks til hvar hægt væri að þróa slíka kjarna með því að nota kort. Í svipuðum anda tala Hall, Chipeniuk, Feick, Leahy

og Depardaye (2010) um hvernig virkja megi fólk til að takast á við gögn sem sett eru fram á kortum með því að nota deilihugbúnað í kortagerð, en hann krefst reyndar oft svipaðrar tækni getu og LUK. Því bæta þeir við mikilvægi þess að til staðar sé vefviðmót, sem allir hafi aðgang að og geta sett fram sína sýn (e. *user volunteered geographic information*). Í rannsókn Hall o.fl. (2010, bls. 778-779) komust þeir að því að:

Ferlið greiðir fyrir samvinnu gegnum endurtekna fínþússun upplýsinga sem einstaklingar hafa lagt til gegnum samstillta eða ósamstillta samræðu. Að endingu, getur umræða sem byggist á rýningu korta leitt til sameiginlegs skilnings á staðbundnum áskorunum, verufræða og þekkingu á skilyrðum tengsla í rýminu.

Lykilinn í því ferli sem lýst er að ofan (mynd 2) er því að sama fólknið af svæðinu kemur að vinnunni frá upphafi til enda. Þetta fólk á þátt í öflun gagnanna, hnitsetningu, úrvinnslu og greiningu gegnum rýnihópana. Þannig er tryggt að lykilþáttur í samskiptaskipulagi sé í heiðri hafður en það er að þeir sem skipulagið nota skilji þau gögn sem liggja því til grundvallar og treysti þeim (Sandström o.fl., 2003). Utanumhald um kortlagninguna er sérstaklega mikilvægt til að tryggja að unnið sé eftir ákveðinni forskrift sem tryggir gæði gagna, samrýmanleik og möguleika á að viðhalda gegnum LUK. Þannig fær heimafolk ekki aðeins færi að komast í snertingu við þær upplýsingar sem aflað er, heldur og að móta þær í samræmi við sína afstöðu og segja sína sögu með kortum. Þetta er vissulega ný nálgun á skipulagsvinnu sem margir eru byrjaðir að skoða nú (Elwood, 2008; Li, Dragicevic og Veenendaal, 2011) og er hugmyndin hér að vinnan verði nýtt í vöruþróun.

Rýnihópavinna í Rangárbíngi og Mýrdal

„... það snýst meira um að byggja, ekki að ganga út frá því að allir séu sammála“

(Massey, 2007, bls. 192)

Massey (2007) veitir innsýn í hvernig staðir eru margbrotnir og ósamstæðir og einmitt ekki stað-bundnir, heldur í raun opnir út á við. Það felur í sér að til að taka ákvarðanir þarf að horfa til margbreytileika staða og túlkunar og upplifunar á þeim, um leið og horft er til utanaðkomandi áhrifa, og það hvernig ákvarðanir á stað virka út á við og inn. Með öðrum orðum; við ákvarðanatöku um skipulag eða vöruþróun þarf með einhverjum hætti að fá fram sjónarmið sem ólíkastra hagsmunaaðila um hvað staður hefur að bjóða, en og að bjóða þeim hagsmunaaðilum sem fyrir eru að setja saman nýjar hugmyndir og samstarfsáætlanir. Mynd 2 lýsir því vinnuferli sem í verkefninu felst en rýnihópavinna er lokahnykkur og lykilþáttur fyrir vöruþróun.

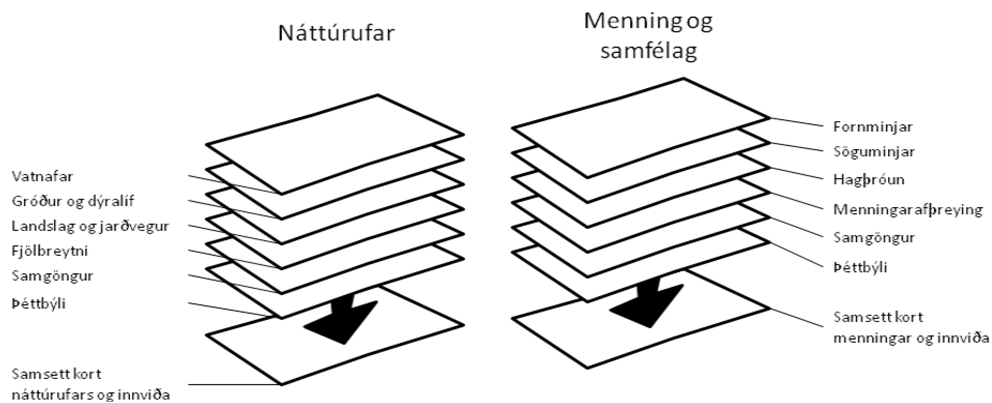
Rýnihópar virka vel til að koma á samtali milli fólks um tiltekin málefni, en í þessu tilfelli var horft til fólks sem hafði bæði áhuga eða beina hagsmuni af ferðaþjónustu og var með skráð lögheimili á svæðinu (Veal, 2006). Helsta áskorun við rýnifundi er að fá fólk til að mæta, því var fyrsta verk að koma í umferð almennum upplýsingum um hvað til stæði í héraðsfréttamiðla til að vekja umræðu og umtal og reyna þannig að kveikja áhuga. Til að hreyfa við fólk voru kort sem til voru af jarðfræði auðlindum svæðisins notuð, en þau höfðu verið unnin í tilefni umsóknar um stofnun jarðminjagarðs á hluta svæðisins.

Þegar að eiginlegum rýnifundi kemur benda Crang og Cook (2007) á að hafa þarf í huga samsetningu hópsins og hvaða andi mögulega geti skapast í umræðunum. Þannig þarf að horfa til þess hvaða fólk er raðað saman, hve margir eiga að vera í hóp og hve lengi. Með það að leiðarljósi voru haldnir þrír rýnihópafundir opnir öllum á svæðinu; einn vestan Mýrdalsjökuls, einn undir honum og einn austan. Hverjum þessara funda var framhaldið með smærri fundum á skrifstofum hvers sveitarfélags, þar sem þeir sem skráðu sig á opnum fundum gátu komið.

Þegar kom að eiginlegum rýnihópafundum var þremur skrefum fylgt sem Hall o.fl. (2010) lýsa í framkvæmd rýnifunda með kort:

- Gefa fólki færi á að benda á það sem það telur mikilvægast af auðlindum
- Bæta við athugasemdum um auðlind, félagslegt mikilvægi, ógnanir og tækifæri sem hafa þarf í huga
- Koma af stað samræðu í framhaldinu hvernig má bæta og breyta það sem fram hefur komið

Fundunum var stýrt af starfsmanni Rannsóknamiðstöðvar ferðamála auk aðstoðarmanns sem jafnframt hafði unnið að því að hnitsetja gögnin í LUK. Stuðst var við fastmótaðar spurningar um hvað fólk taldi til mikilvægustu auðlinda og þar sem fólk var beðið að lýsa mikilvægi þeirra auðlinda og hvaða ógnanir og tækifæri hafa þarf í huga. Að auki sýndi aðstoðarmaður gegnum Google Earth möguleika sem fólust í því að raða saman ólíkum kortum (mynd 3). Slík samröðun byggir t.d. á hugmyndum Eadens o.fl. (2009) sem nýttu sér yfirlögn ólíkra korta til að greina skörun og árekstra ólíkra hagsmuna í Abaco þjóðgarðinum á Bahama. Samhliða því og með því að taka inn tíma einnig, það er ólíka notkun ferðafólks eftir árstíðum, voru kortin einnig notuð til að greina tækifæri til þróunar innviða og afþreyingar fyrir ferðaþjónustu sem um leið tekur tillit til mögulegra árekstra. Þannig nefna Eadens o.fl. (2009) að umhverfisverndarsinnar lögðu áherslu á verndun páfagauks sem hafði helgað sér ákveðið svæði til að verpa á ákveðnum tímum, sem hægt var að horfa til þegar leiðir fyrir ferðafólk voru skilgreindar.



Mynd 3. Dæmi um kortasamsetningar í vöruþróun (Gunn, 2002, bls. 194)

Þannig voru kort, sem unnin höfðu verið í LUK af auðlindum ferðaþjónustu á svæðinu kynnt á fundunum þremur og í kjölfar hvers þeirra var aðgengi að kortunum opið í gegnum forritið MapChat 2 í tvær vikur og aðgengi auglýst innan þess hóps sem skráði sig á opnu fundunum, til að tryggja að ekki kæmust margir utan svæðis í vinnuna. Á þessum tveimur vikum var fólki gert mögulegt að merkja inn á kortin, teikna og strika og leggja þau saman með ýmsum hætti til að bæta við hugmyndum og eigin afstöðu um það sem fram kom á upprunalegum rýnifundi hvað varðar þróun ferðavöru. Fólki til halds og trausts var starfsfólk RMF, sem hafði haldbæra þekkingu á forritinu, netviðmóti þess og hvað þar væri að finna. Sami hópur fólks hittist svo að þessu loknu á fundi á skrofstofu viðkomandi sveitarfélags.

Fólki voru gefnar leiðbeiningar um hvernig það gæti skilgreint sínar áherslur í MapChat. Raymond o.fl. (2009) horfðu til þess hvaða auðlindir á hverju hinna einstöku korta menn meta hæst og reyndu að nota þau helst þegar kort eru lögð hvert yfir annað. Á svipaðan hátt var fólk beðið um að leggja mat á hvað helst einkenndi svæðið og nota það auðlindakort sem grunn að samþættingu til að byrja með. Síðan var fólk beðið um

að leggja mat á þjónustuframboð sem ætti að vera til staðar og var settur rammi svipaður þeim sem Raymond og Brown (2007) notuðu í Otway í Ástralíu (tafla 2).

Tafla 2. Áherslur í þjónustuframboði (Raymond og Brown, 2007; Inskeep, 1991)

Áherslur í vörupróun	Lýsing	Tákn	Mikilvægi
Enginn uppbygging skal eiga sér stað hér	Staður merktur með þessu tákn á að vera laus við allt þjónustu framboð og innviði	X	1 til 5
Gistiþjónusta	Byggja skal gistingu hér, fólk beðið um að skrifa við hvaða tegund	Δ	1 til 5
Önnur þjónusta	Hér má þróa þjónustumiðstöð, svo sem bensín- og veitingasölu, matvörubúð eða afþreyingu	O	1 til 5
Mikilvægur segull	Hér skal merkja áhugaverðan stað og koma fyrir upplýsingum og leiðarvísunum	Ω	1 til 5

Vörupróun með LUK

Niðurstöður vinnu í Rangárþingi og Mýrdal liggja ekki fyrir þegar þetta er skrifað og of langt mál er að fara að telja saman allt sem heimafolk mat til mikilvægra segla og hvar það sá fyrir sér uppbyggingu ólíkrar þjónustu. Það sem hægt er að segja til um á þessu stigi er hvernig kortin og þau gögn sem aflað var í samvinnu við heimafolk og sett fram með LUK hvöttu mjög til þátttöku fólks í umræðu. Sú umræða var til muna frjórri en hefðbundinn hugarflugsfundur þar sem þau atriði sem ferðavaran er samsett úr voru öllum mun sýnilegri og auðskiljanlegri (tafla 1 og mynd 3). Með því að þessi umræða var á grunni afla sem sett voru fram í LUK og niðurstöður umræðnanna munu fara inn í þessi sömu gögn og kort verður jafnframt hægt að koma hugmyndum um ferðavörur inn í umræðu um skipulag ferðamála á svæðinu sem og skipulag almennt. Með því eru hugmyndir ferðaþjónustu aðila um hvernig þeir vilja útfæra sína þjónustu, það er þróun á hinni eiginlegu ferðavöru komnar skrefi nær því að raungerast, þar sem forsenda þess er sátt yfirvalda og heimafélks, náttúru og ferðafólks.

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir hlutverki LUK í þessu samhengi. Með því að hafa gögnin í LUK er tryggt að ferðaþjónusta geti átt í samskiptum við aðra hagsmunaaðila í skipulagi, sem allir nota LUK til að tjá hagsmuni sína (Sandström o.fl., 2003). Þar sem ferðaþjónustan er í eðli sínu margbrotin og flókin atvinnugrein þar sem margir ólíkir hagsmunir þurfa að eigast við er gagnkvæmur skilningur lykill að góðri ferðavöru. LUK og framsetning á kortum er liður í að tryggja þann gagnkvæma skilning hagsmunaaðila í ferðaþjónustu og annarra sem nýta vilja auðlindir landsins.

Áskorunin í framhaldinu felst í að færa þær upplýsingar og ferðavörur sem fólkið í héraði skilgreindi upp á form LUK og viðhalda þessum upplýsingum þar. Til að LUK þjóni tilgangi sínum verður að uppfæra gögnin (Sandström o.fl., 2003). Hvernig aðgengi fólks að þessum upplýsingum verður tryggt og gæðum þeirra viðhaldið er þannig það sem hagsmunaaðilar þurfa að ná sáttum um næst svo vinnan verði ekki aðeins tilfallandi í þetta eina skiptið.

Heimildir

- Anna Dóra Sæþórsdóttir. (2010a). Tourism struggling as the wilderness is developed. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10, 334-357.
- Anna Dóra Sæþórsdóttir. (2010b). Planning nature tourism in Iceland based on tourist attitudes. *Tourism Geographies*, 12, 25-52.
- Anna Dóra Sæþórsdóttir and Rögnvaldur Ólafsson. (2010a). Nature tourism assessment in the Icelandic master plan for geothermal and hydropower development. Part I: Rapid evaluation of nature tourism resources. *Journal of Heritage Tourism*, 5, 311-331.
- Anna Dóra Sæþórsdóttir and Rögnvaldur Ólafsson. (2010b). Nature tourism assessment in the Icelandic master plan for geothermal and hydropower development. Part II: Assessing the impact of proposed power plants on tourism and recreation. *Journal of Heritage Tourism*, 5, 333-349.
- Boers, B. og Cottrell, S. (2007). Sustainable tourism infrastructure planning: A GIS-supported approach. *Tourism Geographies*, 9, 1-21.
- Carver, S. (2001). The future of participatory approaches using geographic information: developing a research agenda for the 21st century. *URISA Journal*, 15(1), 61-71.
- de Chazal, J., Quétier, F., Lavorel, S. og van Doorn, A. (2008). Including multiple differing stakeholder values into vulnerability assessments of socio-ecological systems. *Global Environmental Change*, 18, 508-520.
- Crang, M. og Cook, I. (2007). *Doing ethnographies*. London: Sage.
- Dredge, D. (1999). Destination place planning and design. *Annals of Tourism Research*, 26, 772-791.
- Eadens, L. M., Jacobson, S. K., Stein, T. V., Confer, J. J., Grape, L. og Sweeting, M. (2009). Stakeholder mapping for recreation planning of a bahamian national park. *Society and Natural Resources*, 22, 111-127.
- Elías Gíslason og Valtýr Sigurbjarnarson. (2002). *Auðlindin Ísland – ferðaþjónustusvæði*. Reykjavík: Ferðamálaráð.
- Elwood, S. (2008). Volunteered geographic information: Future research directions motivated by critical, participatory, and feminist GIS. *GeoJournal*, 72, 173-183.
- Grêt-Regamey, A., Walz, A. og Bebi, P. (2008). Valuing ecosystem services for Sustainable landscape planning in alpine regions. *Mountain Research and Development*, 28, 156-165.
- Gunn, C. A. (2002). *Tourism planning*. New York: Routledge.
- Habermas, J. (1993). Ör í hjarta samtímans. *Skírnir*, 167, 406-412.
- Hall, C. M. og Boyd, S. (ritstjórar.) (2005). *Nature-based Tourism in Peripheral Areas*. Bristol: Channel View Publications.
- Hall, G. B., Chipeniuk, R., Feick, R. D., Leahy, M. G. og Deparday, V. (2010). Community-based production of geographic information using open source software and Web 2.0. *International Journal of Geographical Information Science*, 24, 761-781.
- Hasse, J. C. og Milne, S. (2005). Participatory approaches and geographical informations systems (PAGIS) in tourism planning. *Tourism Geographies*, 7, 272-289.
- Huijbens, E., Jóhannesson, H. og Jóhannesson, G. Þ. (í prentun). Clusters without content. *Scandinavian Journal of Public Administration*.
- Hull, J. S. og Huijbens, E. (2011). A participatory approach to planning using geographic information systems: A case study from northeast Iceland. Í D. Dredge og J. Jenkins (ritstjórar), *Stories of Practice: Tourism Planning and Policy* (bls. 227-248). Farnham: Ashgate.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An integrated and sustainable development approach*. Hoboken: Wiley.
- Inskeep, E. (1988). Tourism Planning: an emerging specialisation. *Journal of the American Planning Association*, 54, 360-372.
- Jóhannesson, G. T. og Huijbens, E. (2010). Tourism in times of crisis: Exploring the discourse of tourism development in Iceland. *Current Issues in Tourism*, 13, 419-434.

- Jóhannesson, G. T., Huijbens, E. og Sharpley, R. (2010). Icelandic tourism: Past directions – future challenges. *Tourism Geographies*, 12, 278-301.
- Lew, A. A. (2007). Tourism planning and traditional urban planning theory: Planners as agents of social change. *Leisure/Loisir: Journal of the Canadian Association of Leisure Studies*, 31, 383-392.
- Li, S., Dragicevic, S. og Veenendaal, B. (ritstjórar) (2011). *Advances in web-based GIS, mapping services and applications*. London: Taylor Francis.
- Massey, D. (2004). Geographies of responsibility. *Geografiska annaler: Series B. Human geography*, 86, 5–18.
- Massey, D. (2007). *World City*. Cambridge: Polity Press.
- McIntyre, N., Moore, J. og Yuan, M. (2008). A place-based, values-centered approach to managing recreation on canadian crown lands. *Society and Natural Resources*, 21, 657-670.
- Pickles, J. (ritstjóri) (1995). *Ground truth. The social implications of geographic information systems*. New York: Guilford Press.
- Rannveig Ólafsdóttir og Runnström, M. C. (2009). A GIS based approach to evaluate ecological sensitivity for tourism development in fragile environments. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9, 22-38.
- Rannveig Ólafsdóttir og Runnström, M. C. (2011). How wild is Iceland? Assessing wilderness quality with respect to nature based tourism. *Tourism Geographies*, 13, 91-109.
- Raymond, C. og Brown, G. (2007). A spatial method for assessing resident and visitor attitudes towards tourism growth and development. *Journal of Sustainable Tourism*, 15, 520-540.
- Raymond, C. M., Bryan, B. A., MacDonald, D. H., Cast, A., Strathearn, S., Grandgirard, A. o.fl. (2009). Mapping community values for natural capital and ecosystem services. *Ecological Economics*, 68, 1301-1315.
- Sandström, P., Pahlén, T. G., Edenius, L., Tømmervik, H., Hagner, O., Hember, L.o.fl. (2003). Conflict resolution by participatory management: remote sensing and GIS as tools for communicating land-use needs for reindeer herding in northern Sweden. *Ambio*, 32, 557-567.
- Skipulagslög* nr. 123/2010
- Tinna Haraldsdóttir. (2010). *Samskipti, völd og skipulag. Hvernig fer það saman? Greining á aðkomu almennings að skipulagsferlinu á vestanverðu Kársnesi, Kópavogi*. Óbirt MAritgerð: Landbúnaðarháskóli Íslands, Umhverfisdeild.
- Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure and tourism. A practical guide*. Harlow: Prentice Hall.
- Yankelovich, D. (1991). *Coming to public judgement: Making democracy work in a complex world*. New York: Syracuse University Press.
- Þingskjal 508. (2010-2011). Frumvarp til laga um framkvæmdasjóð ferðamannastaða. Sótt af: <http://www.althingi.is/altext/139/s/0508.html>

Endurskoðunarnefnd

Um hugtakið „óháður einingunni“

Einar Guðbjartsson

Endurskoðunarnefndir hafa fengið mikla athygli á síðustu misserum. Samhliða því hefur verksvið og mikilvægi þeirra aukist mjög mikið, sem og væntingar fjármagnsmarkaðarins og almennings um ákveðinn árangur og/þáttaskil eftir áföllin frá 2008. Endurskoðunarnefndir hafa m.a. verið settar til þess að styrkja innviði fyrirtækisins og vera um leið ákveðinn tengiaðili stjórnar og ytri endurskoðunaraðila. Lykilatriði er að ákveðin þekking, hæfni og óhæði náist og verði viðvarandi í endurskoðunarnefndinni, svo að markmið sem vænta má af nefndinni náist. Hagsmunaaðilar, agsjfkisdafjffsem og löggjafavaldið og samfélagið í heild sinni, setja mikið traust á endurskoðunarnefndir og vænta mikils af starfi nefndarinnar. Sú þekking sem nauðsynlegt er að hafa tengist m.a. reikningsskilum, fjármálum, endurskoðun, ákvörðunum, verkferlum, skilvirkni sem og markvirki stjórnunar- og eftirlitsferla. Sjálfstæði og óhæði endurskoðunarnefndar er því mjög mikilvægt og er í raun grundvallar atriði fyrir tilvist nefndarinnar. Endurskoðunarnefndir verða að hafa nægan tíma til umráða til að framkvæma viðfangsverkefni sín skv. lögum og tilmælum. Endurskoðunarnefnd þarf að geta unnið sjálfstætt og vera óháð gagnvart sínu nánasta umhverfi. Sjálfstæði og óhæði er ekki alltaf auðskiljanleg hugtök. Hvað er sjálfstæði og hvað er óhæði? Sjálfstæði og óhæði gagnvart hverju eða hverjum?

En hver eru þá helstu viðfangsefni endurskoðunarnefndar? Þau eru yfirleitt lögboðin, sjá 108. gr. laga um ársreiknina nr. 3/2006. Þessu til viðbótar eru send erindisbréf frá stjórn og þar kemur oftast en ekki fram fleiri viðfangsefni en skv. lögum. Öll þessi viðfangsefni lúta að sömu markmiðunum m.a. að fylgja ákvæði laga, auka gæði fjárhagsupplýsinga og miðlun þeirra, þar með talinn ársreikningur fyrirtækja, kanna virkni innra eftirlits o.fl. Það að endurskoðunarnefndir hafi næga starfsaðstöðu, t.d. nægan tíma, aðgang að starfsfólki, er orðinn hluti af stjórnarháttum fyrirtækja í dag. Stjórnir fyrirtækja skipa yfirleitt nefndarmenn í endurskoðunarnefndir og um leið senda erindisbréf þar um.

All margar skýrslur hafa verið gefnar út á síðustu áratugum um stjórnunarhætti fyrirtækja, hlutverk, sjálfstæði, nefndarmenn, skilvirkni þeirra o.s.frv. Nefndar verða nokkrar skýrslur hér. Ein af þeim fyrstu sem hafði áhrif og tekið var eftir var bandaríska Treadway-skýrslan (Treadway Commission, 1987), en var mælt með því að nefndarmenn í endurskoðunarnefndum skyldu allir vera óháðir stjórnarmenn (*independent directors*), þ.e.a.s. aðskilnaður varð milli „háðra“ og „óháðra“ stjórnarmanna. Cadbury-skýrslan (The Cadbury Committee, 1992) sem birt var í Bretlandi 1992, en þar var mælt með því að endurskoðunarnefnd ætti að vera minnst þrír fulltrúar og meirihluti ætti að vera óháðir og framkvæmdastjórnar ættu ekki að verða nefndarmenn í endurskoðunarnefnd. Blue Ribbon-skýrslan (The Blue Ribbon Committee, 1999) hafði mikil áhrif á uppbyggingu og val nefndarmanna í endurskoðunarnefndir. Aðalatriðið var að auka skilvirkni endurskoðunarnefnda. Í því skyni gaf nefndin út tilmæli til styrkja sjálfstæði og var það gert sem útgáfu á tilmælum og leiðbeinandi meginreglum um bestu starfshætti er viðkoma endurskoðunarnefndum. Tilmælunum var beint til eftirlitsstofnana, að þær settu það sem skilyrði fyrir t.d. skráningu hlutabréfa, að endurskoðunarnefnd væri starfandi innan viðkomandi félags. Var þetta í fyrsta skipti sem tilmælum er beint til opinberra eftirlitsstofnanna um að koma niðurstöðum í framkvæmd í stað markaðarins sjálfs. Fram að þeim tíma hafði SRO kerfið verið allsráðandi, en fór nú að draga úr

mætti þess a.ö.l. vegna ónógrar eftirfylgni. Síðar var endurskoðunarnefnd lögfest með Sarbanes-Oxley lögunum 2002 (SOX, 2002) í Bandaríkjunum og þar með var vægi þeirra eftt til muna. Vegna þess auka mikilvægis sem endurskoðunarnefnd hefur fengið á hinum vestræma fjármála- og hlutabréfamarkaði, og væntinga sem gerðar hafa verið til nefndarinnar, ber endurskoðunarnefnd að skila sjálfstæðri skýrslu til hlutahafa á aðalfundi. Hlutabréfamarkaður hefur áhrif á allt samfélagið, í hvaða landi sem er. Í Bandaríkjunum eru áhrif eflaust meiri og á annan hátt en t.d. hér á landi, má í því sambandi nefna hvernig eftirlaunasjóðir tengjast fyrirtækjum þar beint. Í skýrslu endurskoðunarnefndar koma fram m.a. stærstu viðfangsefni sem endurskoðunarnefndin hafði til umfjöllunar, sá árangur sem náðst hefur og sú aðstaða sem endurskoðunarnefndin hefur haft til umræða og samskipti við viðeigandi aðila. Allt þetta verður að skoða í ljósi þess umfangs sem viðkomandi eining hefur og stöðu þess í samfélaginu. Eftir kreppuna miklu 1930 varð í fyrsta sinn almenn umræða fyrir alvöru um hlutverk og markmið endurskoðunarnefnda í Bandaríkjunum. 1940 gaf SEC út fyrstu tilmæli um að stofna nefndir í fyrirtækjum skráðum á hlutabréfamarkaði sem gættu að óhæði endurskoðenda og hefðu m.a. það hlutverk að tilnefna endurskoðunaraðila (Brikett, 1986). Endurskoðunarnefndir hafa verið til í meira en 100 ár, en í mismunandi formi. Víðast hvar í dag eru þessar nefndir orðnar þungamiðja á hlutabréfa- og fjármálamarkaðinum aftur.

Uppbygging endurskoðunarnefndar

Endurskoðunarnefnd er ein af undirnefndum stjórnar, aðrar nefndir eru t.d. starfskjara- og tilnefningarnefnd. Nefndarmönnum endurskoðunarnefnda er gert að hafa ákveðna þekkingu á því verksviði sem nefndinni er ætlað að gera. Þessi skilyrði eru einstök fyrir undirnefndir, því þekkingin er lögskipuð. Því má ætla að verksvið endurskoðunarnefnda hafi „meiri“ þýðingu en annara nefnda, séð frá sjónarhóli löggjafans. Verksvið nefndarinnar er mjög umfangsmikið, m.a. yfirlit með reikningsskilaaðferðum, yfirlit með endurskoðun einingarinnar, virkni innra eftirlits og innri endurskoðunar o.fl. Ákveðin lágmarks verksvið eru lögskipuð og önnur verksvið eru valkvæð, sem þá eru útlistuð í erindisbréfi frá stjórn. Ein leið til að gera ákvarðanir skilvirkari hjá stjórn er að tryggja það að gögn og upplýsingar sem koma frá innviðum fyrirtækisins séu réttar (eða sem réttastar) og komi fram á réttum tíma (þ.e. ekki of seint) og réttir aðilar fái eða hafa aðgang á gögnunum (þ.e. þeir sem bera ábyrgð og/eða taka ákvarðanir). Endurskoðunarnefndir eiga m.a. að hafa eftirlit með því að tryggja það að innra eftirlit sé virkt og þar með að fjárhagsupplýsingar þjóni þeim tilgangi sem þeim er ætlað við stjórn fyrirtækisins (EB, 2006).

Í ársreikningalögum, nr. 3 frá 2006, kemur fram að meirihluti nefndarmanna skal vera óháður einingunni og að nefndarmenn skulu ekki vera færri en þrír, það er lágmarkið. Það er þetta hugtak „óháður einingunni“ sem verður hér til umræðu í þessu erindi. Það er einnig tekið fram í lögunum að fjöldi nefndarmanna skal taka mið af ytri aðstæðum sem og rekstrarumhverfi einingarinnar. Stjórnir hafa ákveðið vald yfir samsetningu undirnefnda og þar með endurskoðunarnefnda. Skv. þessu þurfa stjórnir m.a. að meta ytri aðstæður þegar endurskoðunarnefnd er skipuð.

Framkvæmdastjórn Evrópubandalagsins gaf út árið 2005 (EB, 2005) tilmæli er fjalla um hlutverk stjórnarmanna sem eru; „ekki framkvæmdastjórnar“, „eftirlitsstjórnarmenn“ og „stjórnarnefndir“ með sérstöku tilliti til endurskoðunarnefnda. Þar kemur fram að:

Evrópuþingið fór þess á leit við framkvæmdastjórnina að hún legði til reglur um að uppræta og koma í veg fyrir hagsmunaárekstra og lagði einkum áherslu á nauðsyn þess að í markaðsskráðum félögum væri endurskoðunarnefnd sem hefði m.a. það hlutverk að hafa umsjón með óhæði, hlutlægni og skilvirkni utanaðkomandi endurskoðenda.

Í ofangreindum tilmælunum eru nefnd þrjú viðfangsefni þar sem mestar líkur séu á því að einhverskonar hagsmunaaðrekstur gæti litið dagsins ljós, það eru; tilnefning stjórnarmanna, ákvörðun um starfskjör stjórnarmanna og endurskoðun. Að koma í veg fyrir hagsmunaaðrekstra í efstu stjórnstigum einingarinnar og eftirlit með ytri endurskoðun, er m.a. verkefni endurskoðunarnefnda. Lögð er áhersla á að hafa ber í huga almannahagsmunum við mat á notagildi tilmælanna. Enn fremur kemur fram að það er talið að nærvera óháðra nefndarmanna skapi meiri umræðu um ákvarðanir framkvæmdastjórnar, á málefnalegan og gagnrýninn hátt, sé leið til þess að gæta hagsmunum almennings.

Uppbygging stjórnar getur verið einsþátta stjórn eða tveggja þátta stjórn (EB, 2005). Í einsþátta stjórnarfyrríkomulagi hefur stjórn bæði framkvæmda- og eftirlitshlutverk. Í tveggja þátta stjórnarfyrríkomulagi, þá er gerður viss aðskilnaður á, annars vegar framkvæmdahlutverkinu og hins vegar eftirlitshlutverkinu, þ.e.a.s. tvær stjórnir. Í lögum um hlutafélög er einnig að finna heimild til sambærilegrar uppbyggingar á fyrríkomulagi stjórnar.

Þegar rætt er um skipan endurskoðunarnefnda, fjölda nefndarmanna, hverjir og uppbyggingu nefndarinnar, þá er nauðsynlegt að tekið sé tillit þátta eins og hvernig stjórnarfyrríkomulag sé til staðar í fyrirtækinu, t.d. hvort til staðar sé einþátta eða tvíþátta stjórnir, eða tekið tillit til þess rekstrar- og/eða fjárhagsaðstæðna einingarinnar. Umhverfið getur haft mikil áhrif á sjálfstæði og óhæði allra nefndarmanna, hvort sem viðkomandi á sæti í stjórn og endurskoðunarnefnd. Endurskoðunarnefnd þarf að hafa mikil samskipti við æðri stjórnendur og eftirlitsaðila s.s. innri endurskoðun, innra eftirlit og ytri endurskoðun.

Hugtök og regluumhverfi

Í ársreikningslögum, grein 108, þá kemur fram hugtakið „óháður einingunni“.

Nefndarmenn skulu vera óháðir endurskoðanda eða endurskoðendum einingarinnar og meiri hluti nefndarmanna skal jafnframt vera óháður einingunni (Lög nr. 3/2006).

Það er þetta hugtak sem þarf að skoða í samhengi við annað hugtak, nefnilega „óháður stjórnarmaður“. Til þess að geta verið óháður stjórnarmaður veður viðkomandi að vera „stjórnarmaður sem ekki er framkvæmdastjóri“ eins og skilgreint er í tilmælum frá Evrópusambandinu (EB, 2005). Einnig er vert að hafa í huga hvort um sé að ræða einþátta stjórn er að ræða eða tvíþátta, eins og fyrr hefur verið rætt um, en í lið 14 er rætt um megin ábyrgðarsvið eftirlitsstjórnar. Er „óháður stjórnarmaður“ einnig alltaf „óháður einingunni“? Er það mögulegt að nefndarmaður sem er (ó)háður stjórnarmaður geti haft aðra afstöðu sem nefndarmaður í endurskoðunarnefnd en sem stjórnarmaður í stjórn fyrirtækisins? Þegar endurskoðunarnefnd er skipuð „færist þá hlutverk og jafnvel skoðun“ frá stjórn til endurskoðunarnefndar?

Í dönsku endurskoðunarlögum kemur fram að óhæði er sett þar fram eins og í íslensku ársreikningslögum og einnig er talað um óhæði gagnvart rekstri.

Revisionsudvalget skal bestå af bestyrelsesmedlemmer, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion. Mindst ét medlem af revisionsudvalget skal både være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision (Revisorlov, 2008).

Ef að það væri þannig að allir sem í endurskoðunarnefnd skulu eiga sæti í stjórn félagsins, þá vankar spurningin hvernig geta þessar stjórnunareiningar „talast við“? Ef lágmarkið er þrír í endurskoðunarnefnd, og í stjórn sitja kannski fimm eða sjö stjórnarmenn. Getur það verið að það sé ætlunin að endurskoðunarnefnd verði meirihluti stjórnar eða hátt í það að vera meirihluti stjórnar, t.d. 40-45%? Hvað verður um sjálfstæði þessara stjórnunareininga?

Það er svo spurning hvernig dönsk löggjöf skilgreinir „*uafhængig af virksomheden*“. En þeir setja sem skilyrði að nefndarmenn verða að vera stjórnarmenn „*Revisionsudvalget skal bestå af bestyrelsesmedlemmer*“.

Andstætt þessu kemur fram í nefndaráli í Svíþjóð (SOU, 2004) að það eigi ekki að gera sérstaka kröfu til eins nefndarmanns í endurskoðunarnefnd, að viðkomandi eigi að hafa sérstaka reikningskila, endurskoðunar og fjármála þekkingu. Það er ekki talið æskilegt að hægt sé að „heimfæra þessa þekkingu á einn aðila“ og aðrir stjórnarmenn séu „lausir allra mála“. Í sænsku hlutafélagslögunum er þess krafist að þeir sem veljast í stjórnir eigi að hafa reikningsskila-, endurskoðunar- og fjármálaþekkingu, þannig að stjórnin hafi þessa þekkingu á sambærilegan hátt og endurskoðunarnefnd.

Í Bandaríkjunum er einnig gert ráð fyrir því að nefndarmenn í endurskoðunarnefndir komi úr röðum stjórnar, en þetta er aðeins önnur hliðin. Árið 2009 kom út ný reglugerð um endurskoðunarnefndir þar sem endurskoðunarnefnd er gerð ábyrg fyrir verkefnum sínum (FORC, 2009). Vísað er bæði til Sarbanes-Oxley laganna (SOX, 2002) og reglna frá SEC þar sem skilgreiningar á því hvað er óháður stjórnarmaður kemur fram. Hitt atriði sem vert er að skoða, þegar krafist er að allir nefndarmenn í endurskoðunarnefnd skulu einnig eiga sæti í stjórn félagsins, er hversu margir eru í viðkomandi stjórn? Skv. Corporate Library's, (2003), eru það 9,1 sem sitja að meðaltali í einni stjórn. NASDAQ kauphöllin, (NASDAQ, 2003) kom með ný tilmæli til þeirra fyrirtækja sem skráð væru í kauphöllina til að styrkja óhæði og valdsvið endurskoðunarnefnda, t.d. ítarleg skilgreining á óháðum stjórnarmaður, allir nefndarmenn verða að geta lesið og skilið reikningsskil og fá fjárveitingu til að ráða sérfræðing.

Í skýrslu frá Evrópusambandinu, (CEC, 2007) kemur fram að það er þróun í þá átt að herða reglur, aðhaldsaðgerðir, hvað varðar stjórnunarhætti fyrirtækja. Aðferðin að „fylgja eða skýra“ hefur bæði kosti og galla. Ábyrgð er sett á stjórnendur að fylgja góðum stjórnarháttum og þar með nota aðferðina, sem hefur verið sett í tilmæli um góða stjórnunarhætti í flestum aðildarríkjum. Eftirfylgnin er ekki alltaf sú sem þarf í hverju landi fyrir sig. Innleiðing ein og sér dugar skammt, ef markaðurinn fylgir ekki með. Eins og fram kemur í skýrslunni þá hafa mörg aðildarríkjanna eigin hliðarskilyrði, t.d. stærð félags, hluthafa samsetningu, skv. því ber að innleiða endurskoðunarnefnd.

Áhugavert sjónarhorn á hlutverk endurskoðunarnefnda kemur fram í grein eftir Piot (2004), en það er út frá sjónarhorni endurskoðunarfyrirtækja. Þar er m.a. rætt um orðspor endurskoðunaraðila m.t.t. að endurskoðunarnefnda. Þá er einnig talað um þá afstöðu að ytri endurskoðunaraðili er líklegur til að leggja áherslu á að fyrirtækið setji á laggirnar endurskoðunarnefnd þar sem það getur haft góð áhrif á gæði endurskoðunar og þar með orðspor endurskoðunaraðilans, gæti mögulega takmarkað skaðabótaskyldu vegna reikningsskila og/eða endurskoðunar og gæti stuðlað að því að fyrirtækið fylgi betur góðum stjórnarháttum. Taka verður tillit til þess umhverfis þar sem fyrirtækið er hverju sinni, t.d. er mikill munur á löggjöf í Bandaríkjunum annars vegar og í einstökum evrópuríkjum hins vegar. Umræðan um þetta sjónarhorn er samt sem áður áhugaverð.

Þegar félögðastofnanir falla undir skilgreininguna „einingtengd almannahagsmunum“ þá er þeim skylt að setja á stofn endurskoðunarnefnd. Umhverfi stjórnar verður einnig að hafa í huga og taka tillit til þegar settar eru reglur um uppbyggingu og samsetningu endurskoðunarnefnda. Aftur komum við að hugtakinu „óháður einingunni“ skv. lögum, því þetta hugtak er kjarni í samsetningu nefndarmann. Nauðsynlegt er að gera greinarmun á hugtökunum „óháður stjórnarmaður“ og „óháður einingunni“.

Óháður einingunni

Endurskoðunarnefnd sem fær erindisbréf frá stjórn, sem setur ramman fyrir því hvert verður verkefni nefndarinnar, umfram það sem fram kemur í lögum, þ.e. lágmarksákvæði. Ef nefndarmenn í endurskoðunarnefndinni koma allir frá stjórn, þá eru nefndarmenn í endurskoðunarnefndinni að „senda sjálfum sér“ erindisbréf, um verkefni og starfssvið. Er þetta hagsmuna árekstur? Hvernig getur endurskoðunarnefnd horft gagnrýnt á það erindisbréf sem sent er ef nefndin í heild sinni hafi samið, samþykkt og sent erindisbréfið, svo ekki sé minnst á það ef nefndarmenn endurskoðunarnefndar geti myndað meirihluta í stjórn fyrirtækisins. Endurskoðunarnefnd ætti að leggja sjálfstætt mat á innihald erindisbréfsins sem t.d. með tillit til rekstrarumhverfis, stærðar fyrirtækis, flækjustigs í reikningsskilum og endurskoðun og annara þátt sem nefndin telur skipta máli fyrir það verkefni sem nefndinni er ætlað og þess sem utanaðkomandi aðilar mættu vænta af nefndinni.

Það kemur fram í lögum um ársreikninga að endurskoðunarnefnd skal vera skipuð hið minnsta þremur nefndarmönnum (Lög nr. 3/2006). Það er hið minnsta, lágmarksákvæði. Það er ekki tekið fram í lögum hvenær og við hvaða aðstæður þrír nefndarmenn séu of fáir. En hvenær eru þrír nefndarmenn of fáir og skipa ætti fjóra eða fleiri nefndarmenn? Er rekstur og/eða fjármögnun þess eðlis að æskilegt væri að nefndarmenn væru fjórir eða fimm? Þessum spurningum svara ársreikningalögin ekki, heldur er þetta viðfangsefni látið í hendur stjórnar, sem skal meta aðstæður hvenær lágmarksfjöldi er ekki nægjanlegur til þess að endurskoðunarnefndin geti skilað þeim verkefnum sem henni er ætlað skv. lögum og erindisbréfi stjórnar. Endurskoðunarnefnd verður einnig að geta haft skoðun á þessu viðfangsefni. Þegar þrír nefndarmenn eru skipaðir þá var það mat stjórnar, á þeim tíma, að sá fjöldi var nægjanlegur. Umfang og efni endurskoðunarnefnda fer eftir aðstæðum hverju sinni, þess vegna er fjöldi nefndarmanna og þau verkefni sem nefndinni er ætlað, alltaf til endurskoðunar og þar af leiðandi ekki óbreytt inn í framtíðina.

Hlutverk stjórnar er að hafa framtíðarsýn hvað varðar rekstur og fjármögnun. Stjórnin ræður framkvæmdarstjóra til þess að sjá um daglegan rekstur, skv. þeirri framtíðarsýn sem stjórnin hefur ákvarðað, markmið og stefna félagsins. Allir stjórnarmenn taka ákvörðun um slíkt, t.d. hvaða vöru skal selja, hvar skal selja hana, innanlands eða utanlands, hvernig skal fjármagna nýjar fjárfestingar og í hvaða fjárfestingar skal farið? o.s.frv. Hægt er að halda áfram með þennan lista lengi vel, en í stuttu máli, kemur stjórn að öllum meiriháttar ákvörðunum er varðar rekstur, fjármögnun og rekstrarhæfi félagsins sem og starfsmannahaldi æðstu stjórnenda. Stjórnin setur leikreglurnar fyrir framkvæmdastjórn og/eða framkvæmdastjóra. Þetta sjónarmið kemur einnig fram í Stjórnarhættir Fyrirtækja (Viðskiptaráð Íslands, 2009). Eftir að stjórnarmenn hafa tekið þessar ákvarðanir fyrir félagið og sjái svo til þess að þær verði settar í framkvæmd af framkvæmdarstjóra og samhliða því að sjá til þess að félagið verði samkeppnishæft, eru viðkomandi stjórnarmenn „óháður einingunni“? Stjórnir fjalla bæði um almennar upplýsingar hvað varðar rekstur og einnig hagsmunamál, t.d. rannsóknir og þróun, sem mögulega tilheyra viðskiptaleyndarmálum. Er stjórnarmaður sem fjallar um mikilvægustu málefni hvers fyrirtækis fyrir sig „óháður einingunni“ eða ekki? Hvað þýðir það að vera „óháður einingunni“? sbr. hugtakið sem notað er í ársreikningalögum? Hér vakna spurningar um hugtakanotkun í lögum. Skilgreining á hugtökum verða að vera til staðar, annars getur skapast mismunandi og jafnvel villandi túlkningar á markaðinum sem geta dregið úr þeirri virkni sem lögunum var ætlað með innleiðinu.

Endurskoðunarnefnd er eftirlitsaðili en ekki framkvæmdaraðili, samanborið við stjórn sem er hvoru tveggja, framkvæmdaraðili og eftirlitsaðili, þegar um einþátta stjórn er að ræða. Rekstrarumhverfi félaga er mjög misjafnt, jafnvel innan sama lands. Því getur reynt mjög mismunandi á stjórn og endurskoðunarnefnd eftir fyrirtækjum og atvinnugreinum. Álagsumhverfið er einstakt í þeirri merkingu, að ekki er hægt að yfirfæra

umhverfi eins fyrirtækis yfir á annað, nema að skoða sérstöðu þeirra beggja samtímis. Álag á endurskoðunarnefnd og á stjórn þess þurfa þess vegna ekki alltaf að fara saman. Það þarf ekki endilega að vera vegna sama viðfangsefnis. Fyrirtæki eru mismunandi uppbyggð, starfa á mismunandi mörkuðum, hafa mismunandi viðskiptahópa o.s.frv. Stjórn getur verið sammála um að auka umsvif félagsins og fjárfesta í sambærilegum eða jafnvel öðrum rekstri og vegna þessara auknu umsvifa getur reikningsskilalegt viðfangsefni aukist, t.d. óefnislegar eignir, viðskiptavild. Getur endurskoðunarnefnd gert sjálfstætt/óháð mat t.d. á viðskiptavildinni ef allir í nefndinni tóku þátt og unnu að því að sameina félögin og við það myndaðist viðskiptavildin? Þó svo að það sé ekki endurskoðunarnefndin sem gerir matið heldur mögulega starfsfólk félagsins eða óháður þriðji aðili, verða nefndarmenn að samþykkja þá matsaðferð sem notuð er. Ef viðskiptavildin er stórt hlutfall af eignum og/eða eigið fé þá verður hlutverk endurskoðunarnefndar mun mikilvægara í þessu viðfangsefni m.t.t. þeirra markmiða sem endurskoðunarnefndir hafa.

Lokaorð

Reynt hefur verið að rýna í aðstæður hvað varðar hugtökin „óháður stjórnarmaður“ og „óháður einingunni“ m.t.t. fulltrúa í endurskoðunarnefnd. Getur gagnrýnin umræða orðið á milli nefndarmanna í endurskoðunarnefnd og stjórnarmanna í stjórn, um ákveðin atriði er varðar reikningsskil, endurskoðun, innra eftirlit eða annað bein tengt fjárhagsupplýsingum ef allir nefndarmenn í endurskoðunarnefndinni eru samtímis allir stjórnarmenn? Rýniumræða er nauðsynleg í öllum rekstri sem og annarsstaðar. Allt það sem snýr að verkefnum endurskoðunarnefndar er svo kallað „samþykkt með fyrirvara“, þ.e. stjórn félagsins verður að samþykkja það að lokum, t.d. tillaga að ytri endurskoðunaraðila, stórar niðurfærslur, breytingar á reikningsskila- og/eða fjármálaferlum, viðskiptavild og rannsóknar og þróunarkostnaði, ef við á og fleira. Öll þessi atriði þurfa að fá umræðu í stjórn, sú umræða þarf að byggjast á faglegri gagnrýni, og er það mögulegt ef t.d. þrír stjórnarmenn komu að niðurstöðu endurskoðunarnefndar sem síðar er send til stjórnar til umfjöllunar, þ.e. samþykktar eða synjunar. Við val á nefndarmönnum í endurskoðunarnefndir þarf því að vanda vel til þess að markmið sem vænta má af nefndinni náist með góðu móti.

Heimildir

- Brikett, B. S. (1986). *The recent history of corporate audit committees. The Accounting Historians Journal*, 13(2), 109-124.
- CEC. (2007). Commission of the European Communities, Commission Staff Working Document. *Report on the application by the Member States of the EU of the Commission Recommendation on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board*. Brussel: Höfundur. Sótt af www.ec.europa.eu
- Corporate Library „the study“. (2003, October 27th.) *Wall Street Journal*, p. R7.
- EB. (2005). Tilmæli framkvæmdarstjórnarinnar frá 15. febrúar 2005, (2005/162/EC), „Um hlutverk stjórnarmanna, sem eru ekki framkvæmdastjórnar, eða eftirlitsstjórnarmanna markaðsskráðra félaga svo og um stjórnarnefndir (eftirlitsstjórnarnefndir)“. *Official Journal of the European Union*, L52/51, pp. 51-63.
- EB. (2006). Tilskipun Evrópuþingsins og ráðsins 2006/43/EB frá 17. maí 2006 um lögboðna endurskoðun ársreikninga og samstæðureikninga, um breytingu á tilskipunum ráðsins 78/660/EBE og 83/349/EBE og um niðurfellingu á tilskipun ráðsins 84/253/EBE. *Official Journal of the European Union*, L157/87, pp. 87-107.
- FORC. (2009). Federation of Regulatory Counsel, *New NAIC standard for audit committee independence. FORC Journal*, 20, pp. 6-10.

- Lög um ársreikninga nr. 3/2006.
- NASDAQ. (2003). *NASDAQ corporate governance, summary of rules changes*. Nov. 2003. USA: Höfundur.
- Piot, C. (2004). *The existence and independence of audit committees in France*. *Accounting and Business Research*, 34(3), 223-246.
- Revisorlov. (2008). *Revisorlov 2008, nr 468, kapitel 8*. Danmark: Folketinget/Økonomi- og erhvervsministeren.
- SOU. (2004). *Kommissionen för att analysera behovet av åtgärder som säkerställer förtroende för det svenska näringslivet (SB 2002.21)*. Stockholm: Riksdagen.
- SOX. (2002). *The Act; To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes. (The Sarbnes-Oxley Act og 2002)*. Washington: House of Representatives. H.R. 3763, pp. 1-66.
- Viðskiptaráð Íslands. (2009). *Stjórnunarbættir fyrirtækja (3 útgáfa)*. Reykjavík. Viðskiptaráð Íslands.
- Treadway Commission. (1987). *Report of the national commission on fraudulent financial Reporting, Oct. 1987. National commission on fraudulent financial reporting*. NY: National Commission on Fraudulent Financial Reporting.
- The Blue Ribbon Committee. (1999). *Report and recommendations of the blue ribbon committee on improving the effectiveness of corporate audit committees*.
- The Cadbury Committee. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co.

Mikilvægi fyrirtækjamenningar við sameiningu fyrirtækja

Elsa Grímsdóttir
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Á undanförunum árum hefur fyrirtækjamenning fengið aukið vægi meðal fræðimanna og stjórnenda einkum og sér í lagi í tengslum við meiriháttar breytingar svo sem sameiningar fyrirtækja. Fjölmargar kenningar hafa komið fram um fyrirtækjamenningu og hefur hugtakið verið miðlægt í umræðunni um árangur skipulagsheilda. Markmið þessarar rannsóknar er að greina fyrirtækjamenningu sameinaðs fyrirtækis sem samanstendur af þremur gamalgrónum fyrirtækjum. Áhersla er lögð á það að draga fram styrkleika og veikleika fyrirtækjamenningarinnar ásamt því að rýna í viðhorf og upplifun starfsmanna á fyrirtækjamenningunni í kjölfar sameiningarinnar. Fyrirtækjamenningin er einn vandasamasti þátturinn við sameiningu skipulagsheilda. Helsta áskorunin er sú að takast á við mismunandi hugmyndafræði, verklag, sögu, siði og venjur sem einkenna skipulagsheildir, enda geta þær verið mjög ólíkar á þessum sviðum. Rannsóknin sem er tilviksrannsókn byggir á eigindlegum og megindlegum aðferðum. Tekin voru viðtöl við átta starfsmenn fyrirtækisins og rafræn spurningakönnun send út til allra starfsmanna þess. Spurningalistinn byggir á aðferð Denison (*Denison Organizational Culture Survey*) og samanstendur af fjórum menningarvæddum sem eru; markmið, þátttaka, samræmi og aðlögunarhæfni.

Fyrirtækjamenning

Þegar skipulagsheildir voru skoðaðar út frá hugmyndafræðinni um menningu á sjöunda áratug síðustu aldar, þá var gjarnan litið svo á að fyrirtækjamenning væri mælikvarði á það hvernig og í hvaða tilgangi skipulagsheildum væri stjórnað (Barley, Meyer og Gash, 1988). Síðan hefur umræðan um fyrirtækjamenningu þróast í ýmsar áttir en flestir fræðimenn hallast þó að þeirri hugmyndafræði að fyrirtækjamenning sé grundvöllur að árangri skipulagsheilda. Hugtakið er margþætt en flestir fræðimenn eru sammála um það að fyrirtækjamenning byggist á þáttum eins og viðhorfum, venjum, gildum, trú, mynstri hegðunar og samskipta, táknum og skynjun. Þessir þættir ásamt fleirum mynda kjarna fyrirtækjamenningar (Kotter og Heskett, 1992; Ott, 1989; Schein 2004).

Fyrirtækjamenning mótast af mörgum þáttum og úr mörgum áttum. Fræðimenn eru sammála um það að hið víðfeðma umhverfi, sem skipulagsheildir lifa í, hefur mikil áhrif á fyrirtækjamenningu þeirra (Brown, 1998). Áhrifaþættir eins og saga, eðli, stærð og aldur skipulagsheilda og áhrif leiðtoga eru dæmi um þá þætti sem taldir eru móta fyrirtækjamenningu. Þegar fjallað er um mótun fyrirtækjamenningar er mikilvægt að líta til þess að skipulagsheildir samanstanda af einstaklingum sem allir hafa á sinn hátt áhrif á mótunina og án þeirra samþykkis þrífst fyrirtækjamenningin ekki. Fyrirtækjamenning er því háð þeim einstaklingunum sem skapa hana og menningin verður þeim sameiginleg (Morgan, 2006).

Fyrirtækjamenning hefur löngum verið talin einn mikilvægasti þátturinn í árangri skipulagsheilda (Deal og Kenndy, 2000a; Peters og Waterman, 1982; Schein, 1983, 2004; Wilkins og Ouchi, 1983). Rannsóknir sýna almennt að það eru sterk tengsl á milli fyrirtækjamenningar og árangurs skipulagsheilda (Denison, 1984, 1990, 1996; Fisher, 2000; Kotter og Heskett 1992; Schein, 1999; Sörensen, 2002). Jafnframt er talið að

skipulagsheildir með sterka fyrirtækjamenningu nái betri árangri en þær sem hafa veika menningu (Denison, 1996; Schein, 2004; Sörensen, 2002).

Deal og Kennedy (2000a) telja gildi vera kjarna fyrirtækjamenningar. Gildi veita starfsmönnum sameiginlega stefnu og eru leiðbeinandi varðandi hegðunarmynstur. Starfsmenn á öllum stjórnstigum vita hvað skal gera í nær öllum aðstæðum vegna þeirra gilda sem höfð eru að leiðarljósi. Gildi geta verið mikilfengleg í umfangi eða lítilfengleg, geta fangað ímyndunaraflið og haft áhrif á samvinnu og samskipti. Til þess að gildin komi skipulagsheildinni að notum verða starfsmenn að vera meðvitaðir um hver þau eru (Deal og Kennedy, 2000a). Morgan (2006) telur að hægt sé að finna öll lykilatriði skipulagsheildar í yfirlýstu gildum hennar.

Stofnun skipulagsheilda er oftast en ekki tengd nýsköpun eða frumkvöðlastarfssemi en margar skipulagsheildir verða þó til vegna sameiningar tveggja eða fleiri skipulagsheilda. Fyrirtækjamenningin er einn vandasamasti þátturinn í sameiningarferli skipulagsheilda. Helsta áskorunin er sú að takast á við mismunandi hugmyndafræði, verklag, sögu, siði og venjur sem einkenna skipulagsheildir, enda geta þær verið ólíkar á þessum sviðum (Cartwright og Cooper, 1993). Sameining skipulagsheilda snýst að mörgu leyti um aðlögun að breytingum. Samkvæmt Deal og Kennedy (2000b) er lykilatriðið í sameiningarferli skipulagsheilda að starfsmenn hafi trú á sameiningunni. Viðhorf starfsmanna til fyrirtækjamenningar hins aðilans og vilji starfsmanna til að takast á við breytingar á eigin fyrirtækjamenningu hefur mikið að segja í sameiningarferlinu. Við innleiðingu breytinga má alltaf búast við einhverri andstöðu starfsmanna en það fer þó eftir því hversu víðtækar breytingarnar eru og hversu mikil áhrif þær hafa á fyrirtækjamenningu (Bridges, 2003). Við sameiningu skipulagsheilda, getur skilningur á fyrirtækjamenningu hins aðilans haft veruleg áhrif á það hversu vel gengur að aðlagga og móta nýja skipulagsheild. Mikilvægt er að sameining skipulagsheilda og þar með sameining fyrirtækja með ólíka fyrirtækjamenningu verði lærdómsferli en ekki samkeppni um það hvaða menningarþættir lifi af. Betra er fyrir stjórnendur og starfsmenn að komast að því hvað er best fyrir nýsameinaða skipulagsheild fremur en halda í gamlar aðferðir (Vilborg Einarsdóttir, 2003).

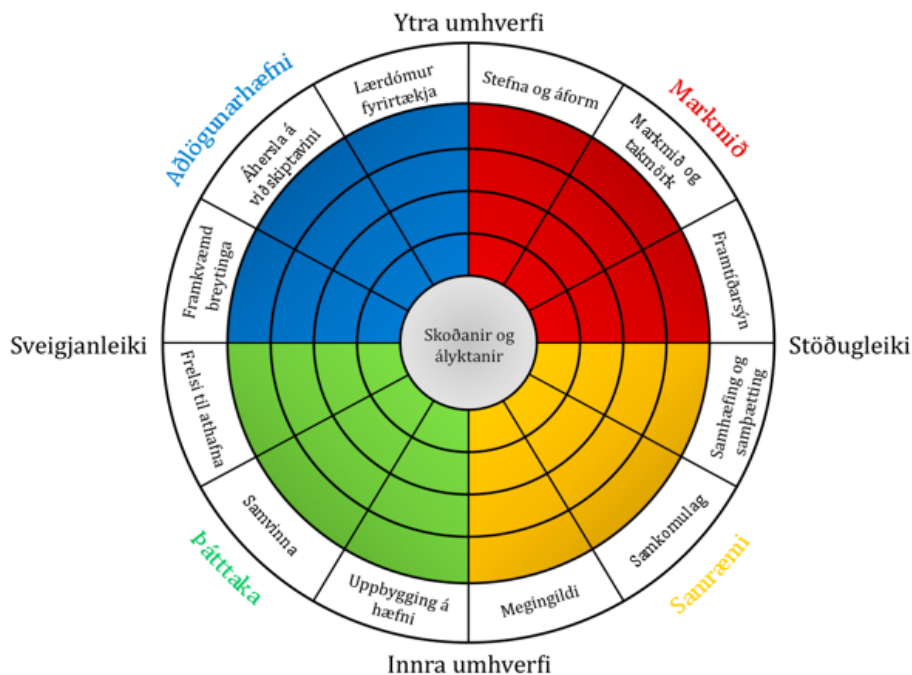
Samkvæmt Marks og Mirvis (1998) er mikilvægt er að skapa sameiginlega fyrirtækjamenningu nýrrar sameinaðrar skipulagsheildar. Sú hætta er ávallt fyrir hendi að fyrirtækjamenningu þeirra skipulagsheilda sem sameinuðust sé haldið á lofti og menningunni leyft að þróast í tvær eða fleiri áttir, eftir því hversu margar einingar eru í sameiningunni.

Menningarlegir árekstrar eru óhjákvæmilegir við sameiningu skipulagsheilda vegna þess að ólíklegt er að þær hafi sömu fyrirtækjamenningu. Samkvæmt Schein (2004) er það hlutverk stjórnenda að finna út hvernig best er að hafa stjórn á þessum árekstrum. Einn möguleikinn er að leyfa ólíkri fyrirtækjamenningu að þróast áfram á sinn hátt. Líklegustu aðstæður eru þær að ein menning muni gnæfa yfir hinar og smám saman yfirtaka og breyta eða jafnvel útskúfa fyrirtækjamenningu annarra skipulagsheilda sem taka þátt í sameiningunni. Þriðja leiðin er að blanda saman fyrirtækjamenningu með því að velja þætti úr menningu sameinuðu skipulagsheildanna fyrir nýju skipulagsheildina, annað hvort með því að láta nýtt lærdómsferli hefjast eða að taka út valda þætti úr fyrirtækjamenningu hvernar skipulagsheildar fyrir sig til að nýta fyrir sameinaða skipulagsheild. Menningarlegir árekstrar eru ein helsta ástæða þess að sameining skipulagsheilda tekst ekki nógu vel. Slíkir árekstrar hafa gjarnan í för með sér minni skuldbindingu og samvinnuþýði starfsmanna, mikla starfsmannaveltu og slakari frammistöðu (Buono, Bowditch og Lewis, 1985).

Aðferð Denison til að mæla fyrirtækjamenningu

Hin ýmsu mælitæki hafa verið hönnuð til þess að mæla og leggja mat á fyrirtækjamenningu. Aðferð Denison við að mæla fyrirtækjamenningu hefur verið áberandi í rannsóknum á fyrirtækjamenningu og er sú aðferð sem stuðst er við í þessari rannsókn. Samkvæmt Daniel R. Denison (1990) snýr fyrirtækjamenning að undirliggjandi þáttum eins og gildum og hugmyndafræði. Þessar undirliggjandi hugmyndir leggja grunninn að hegðun, stjórnunarháttum og framkvæmdum skipulagsheildarinnar, sem hafa svo áhrif á þessar grundvallarhugmyndir. Kjarni kenningar Denison er að undirliggjandi hugmyndir og gildi stjórni hegðun og viðhorfi einstaklinga og sé mælanleg.

Aðferð Denison byggir á rannsóknum Denison (1984) og samstarfsmanna hans (Denison og Mishra, 1995; Denison og Neale, 1996 og Denison og Spreitzer, 1991; Fey og Denison, 1993) á fjölmörgum skipulagsheildum. Aðferðin gengur út á það að mæla fyrirtækjamenningu út frá hegðunarþáttum og skoða áhrif þeirra á árangur skipulagsheilda. Hugmyndafræðin að baki líkansins byggir á því að skoðanir og ályktanir séu undirstaða hegðunar og hegðunin mælanleg. Líkan Denison er einnig gott greiningartæki til þess að finna út hvar styrkleikar og veikleikar liggja í fyrirtækjamenningunni (Denison og Mishra, 1995; Denison, Haaland og Goelzer, 2003). Sjá líkan Denison á mynd 1.



Mynd 1. Menningarviddir Denison (Denison og Neale, 1996)

Líkanið skiptist í fjóra hluta og einkennir hver fjórðungshluti eina vídd (sjá mynd 1). Hver vídd er skipuð þremur undirvæddum. Víddirnar eru markmið (*mission*), samræmi (*consistency*), þátttaka (*involvement*) og aðlögunarhæfni (*adaptability*). Víddirnar aðlögunarhæfni og markmið eru lýsandi fyrir ytra umhverfi og víddirnar samræmi og þátttaka eru lýsandi fyrir innra umhverfi. Markmið og samræmi tákna stöðugleika skipulagsheilda á meðan þátttaka og aðlögunarhæfni tákna sveigjanleika skipulagsheilda (Denison og Mishra, 1995; Denison og Neale, 1996; Schmidt, Gillespie, Kotrba, Ritchie og Denison, 2009). Hver vídd samanstendur af þremur undirvæddum.

Víddin markmið leggur mat á það hvort tilvistargrundvöllur skipulagsheilda sé skýr, hvort markmið og stefna séu til lengri eða skemmri tíma, hversu útbreidd og metnaðarfull þau eru (Denison og Neale, 1996; Mobley, Wang og Fang, 2005). Samkvæmt Denison

og Neale (1996) eru skipulagsheildir með skýra framtíðarsýn og markmið líklegri til árangurs. Árangursríkar skipulagsheildir framfylgja markmiðum sem hafa tilgang og stefnu fyrir starfsmenn (Denison og Mishra, 1995). Víddin markmið samanstendur af þremur undirviddum. Stefna og áform (*strategic direction and intent*), markmið og takmörk (*goals and objectives*) og framtíðarsýn (*vision*) (Denison o.fl., 2003; Denison og Neale, 1996; Mobley o.fl., 2005).

Víddin samræmi leggur mat á samkvæmni og stöðugleika skipulagsheilda. Samkvæmt Denison og Neale (1996), þá leggur víddin mat á það hvort sterk menning og ríkar hefðir séu til staðar, menning sem byggir á sameiginlegum gildum, skoðunum og táknum. Þegar fyrirtækjamenningin byggir á sterkum grunngildum stuðlar það að stöðugleika, jafnvægi og samkvæmni (Denison, 1990). Þær skipulagsheildir sem skora hátt í yfirviddinni samræmi hafa skapað innra kerfi sem byggist á samkomulagi og samhæfingu. Starfsmenn eru mjög hliðhollir starfi sínu, skýrar starfðferðir eru fyrir hendi ásamt skýrum reglum um hvað sé æskileg hegðun (Denison, Jancovics, Young og Cho, 2006). Undirvíddir eru, megingildi (*core values*), samkomulag (*agreement*) og samhæfing og samþætting (*coordination and integration*) (Denison og Mishra, 1995; Denison og Neale, 1996; Denison o.fl., 2003; Mobley o.fl., 2005).

Víddin þátttaka mælir hvernig uppbyggingu hæfni, hluttekningu og ábyrgðatilfinningu á meðal starfsmanna er háttáð. Hún endurspeglar þætti er varða þróun, þátttöku og aðild starfsmanna í verkefnum (Denison og Neale, 1996). Skipulagsheildir ná árangri ef þær veita starfsmönnum frelsi til athafna, leggja áherslu á teymisvinnu og byggja markvisst upp þekkingu og færni á meðal starfsmanna á öllum sviðum. Starfsmenn finna til aukinnar ábyrgðar og tryggðar gagnvart starfi sínu og leysa verkefni af sjálfstæði (Denison o.fl., 2006; Peters og Waterman, 1982; Spreitzer, 1996). Undirvíddir eru, frelsi til athafna (*empowerment*), samvinna (*team orientation*) og uppbygging á hæfni (*capability development*) (Denison og Neale, 1996; Denison og Mishra, 1995; Denison o.fl., 2006).

Víddin aðlögunarhæfni leggur mat á getu skipulagsheilda til viðbragða við breytingum í umhverfinu, þar á meðal þörfum viðskiptavina (Denison og Mishra, 1995). Skipulagsheildir sem mælast hátt í víddinni aðlögunarhæfni eru stöðugt að bæta færni sína í því að skapa virði fyrir viðskiptavinum með því að þróa venjur og skoðanir sem styðja getu skipulagsheilda til þess að túlka upplýsingar úr umhverfinu og hvernig vinna skuli úr þeim (Denison og Mishra, 1995; Denison o.fl., 2006). Undirvíddir eru, framkvæmd breytinga (*creating change*), áhersla á viðskiptavinum (*customer focus*) og lærdóm fyrirtækja (*organizational learning*) (Denison og Neale, 1996; Denison o.fl., 2006). Um mælitækið og undirviddirnar er hægt að lesa nánar í grein Gylfa Dalmanns Adalsteinssonar, Þórhalls Arnar Guðlaugssonar og Esterar Rósar Gústavsdóttur (2010).

Rannsóknin

Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á fyrirtækjamenningu sameinaðs fyrirtækis sem varð til vegna sameiningar þriggja gamalgróinna fyrirtækja sem starfa í þekkingariðnaði. Áhersla var lögð á það að draga fram styrkleika og veikleika fyrirtækjamenningarinnar ásamt því að rýna í viðhorf og upplifun starfsmanna á fyrirtækjamenningunni í ljósi sameiningarinnar. Eftirfarandi rannsóknarspurningar voru settar fram í upphafi rannsóknar.

Hverjir eru styrkleikar og veikleikar fyrirtækjamenningarinnar?

Hver er upplifun starfsmanna á fyrirtækjamenningunni í ljósi sameiningarinnar?

Hafa starfsmenn ólík viðhorf og upplifun á fyrirtækjamenningunni eftir því hjá hverju af sameinuðu fyrirtækjunum þeir störfuðu áður?

Hvernig upplifa starfsmenn fyrirtækjamenninguna miðað við þá fyrirtækjamenningu sem einkenndi hvert og eitt fyrirtækjanna fyrir sameiningu?

Aðferðafræðin, sem notuð er til að svara rannsóknarspurningunum, er bæði eigindleg og megindleg. Spurningalisti Denison var lagður fyrir starfsmenn fyrirtækisins til að fá yfirsýn yfir helstu styrkleika og veikleika fyrirtækjamenningarinnar. Hver undirvidd er mæld með fimm spurningum, alls 60 spurningar. Notaður var fimm punkta Likert kvarði þar sem 1 stendur fyrir mjög ósammála og 5 fyrir mjög sammála. Bakgrunnsbreytur voru sex. Þátttakendur voru spurðir um kyn, aldur, stöðu innan fyrirtækisins, á hvaða kjarnasviði þeir starfa, starfsaldur og hjá hverju af sameinuðu fyrirtækjunum þeir störfuðu áður. Spurningalistinn var sendur á alla starfsmenn fyrirtækisins, 370 talsins, og var svarhlutfallið um 54%.

Viðtöl voru tekin við átta starfsmenn fyrirtækisins til þess að fá dýpri skilning á fyrirtækjamenningunni Sex af viðmælendunum störfuðu áður hjá sameinuðu fyrirtækjunum, tveir frá hverju af sameinuðu fyrirtækjunum þremur og síðan voru tveir viðmælendur sem hófu störf beint hjá sameinuðu fyrirtæki.

Niðurstöður rannsóknarinnar

Til að túlka niðurstöður úr spurningalistanum, þá var notast við eftirfarandi mælikvarða: Styrkleikabil (meðaleinkunn 4,20-5,00) sem gefur einkunn 84-100 sem telst mjög gott, starfhæft bil (meðaleinkunn 3,70-4,19) sem gefur einkunn 74-83 sem er ásættanlegt og loks aðgerðabil (meðaleinkunn 1,00-3,69) sem gefur einkunn 20-73, en sú niðurstaða er vísbending um að þörf sé á úrbótum svo skipulagsheildin nái settum markmiðum (Grönfeldt og Strother, 2006).

Við túlkun á niðurstöðum, þá var stuðst við einkunnina 74 (meðaltalið 3,70 á fimm punkta Likert kvarða) sem viðmiðunareinkunn. Einkunnin 74 er sú einkunn sem skilur að starfhæft bil og aðgerðabil. Þeir þættir sem fá einkunn undir 74 krefjast nánari athugunar, þar sem einkunnin er vísbending um veikleika. Einkunnir sem eru 74 og yfir gefa vísbendingu um styrkleika.

Í töflu 1 má sjá heildarniðurstöður úr öllum víddum Denison spurningalistans. Víddunum fjórum *markmið*, *samræmi*, *þátttöku* og *aðlögunarhæfni* og undirvíddunum tólf sem tilheyra þeim.

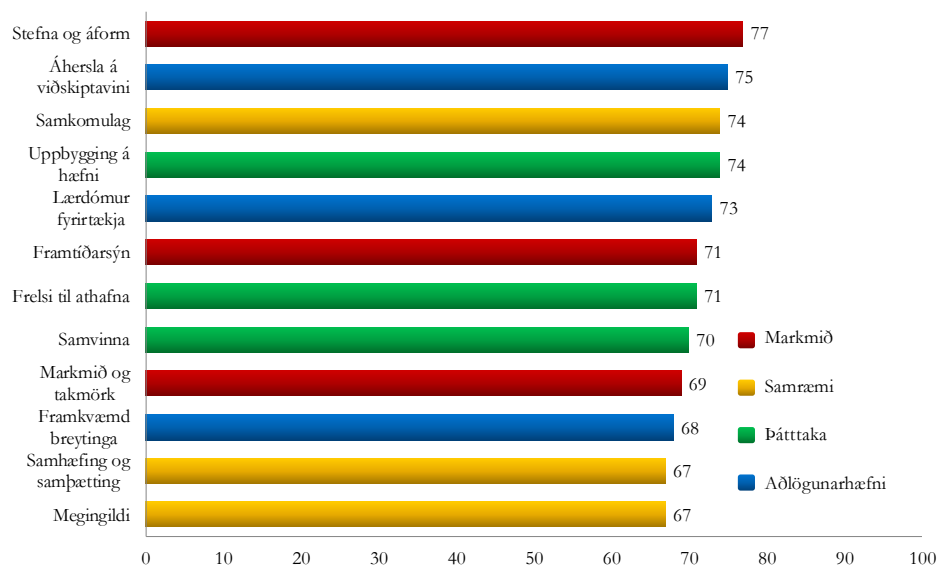
Tafla 1. Samantekt mælinga í yfir- og undirvíddum líkans Denison

	N	Meðaltal	Staðalfrávik	Einkunn
Markmið	200	3,62	0,60	72
Stefna og áform	200	3,87	0,62	77
Markmið og takmörk	200	3,44	0,71	69
Framtíðarsýn	200	3,56	0,63	71
Samræmi	200	3,48	0,53	70
Megingildi	200	3,35	0,56	67
Samkomulag	200	3,72	0,57	74
Samhæfing og samþætting	200	3,36	0,73	67
Þátttaka	200	3,58	0,57	72
Frelsi til athafna	200	3,55	0,65	71
Samvinna	200	3,49	0,73	70
Uppbygging á hæfni	200	3,71	0,61	74
Aðlögunarhæfni	200	3,60	0,48	72
Framkvæmd breytinga	200	3,42	0,57	68
Áhersla á viðskiptavinum	200	3,74	0,54	75
Lærdómur fyrirtækja	200	3,65	0,62	73

Einkunnir víddanna *markmið*, *samræmi*, *þátttaka* og *aðlögunarhæfni* voru frá 70-72 og því allar rétt undir viðmiðunargildinu sem er 74. Einkunnir víddanna fjögurra falla því allar undir aðgerðabil.

Mælingar á víddunum fjórum gefa til kynna að þörf sé á úrbótum í hinum ýmsu þáttum menningarinnar til þess að fyrirtækið nái settum markmiðum sínum. Víddin *samræmi* mældist lægri en hinar þrjár víddirnar. *Samræmi* er undirstaða sterkrar fyrirtækjamenningar sem byggir á sameiginlegum gildum, skoðunum og ályktunum. Víddin leggur einnig mat á það hvort sterk menning og ríkar hefðir séu til staðar (Denison og Neale, 1996).

Á mynd 2 má sjá undirvíddir Denison-líkansins raðað eftir einkunnum. Myndin gefur nokkuð skýra mynd af styrkleikum og veikleikum fyrirtækjamenningarinnar.



Mynd 2. Undirvíddir Denison-listans raðaðar eftir einkunnum

Eins og sjá má á mynd 2 er helstu styrkleika að finna í ytra umhverfi fyrirtækisins, í undirvíddinni *stefna og áform* sem gefur til kynna að fyrirtækið hefur skýrt hlutverk sem hefur jákvæð áhrif á og mótar starf starfsmanna fyrirtækisins. Fyrirtækið hefur einnig skýra stefnu til framtíðar. Styrkleika er einnig að finna í undirvíddinni *áhersla á viðskiptavinum* sem gefur vísbendingu um það að fyrirtækið leggi skilning í og bregðist við þörfum viðskiptavina og sjái jafnframt fyrir framtíðarþörfum þeirra. Styrkleika er einnig að finna í innra umhverfi fyrirtækisins þar sem gott samkomulag ríkir á milli aðila innan þess. Samstaða, samkomulag og sameining ríkir um margvísleg málefni og er vilji starfsmanna til þess að eiga í góðu samstarfi við aðra starfsmenn og stjórnendur. Samkvæmt viðmælendum ríkir mikið traust á meðal starfsmanna og stjórnenda og er það hugsanlega forsenda þess að lítið er um árekstra eða ósamkomulag á milli starfsmanna og starfseininga.

Helstu veikleika fyrirtækjamenningarinnar er að finna í innra umhverfi fyrirtækisins. Þættir er varða samhæfingu, samþættingu og megingildi. Samræmi á milli starfseininga er ábótavant og skortur er á sameiginlegri sýn starfsmanna um megingildi fyrirtækisins. Skýringu á þessum veikleika gæti meðal annars verið að finna í því að fyrirtækið er ennþá að vinna í ýmsum þáttum er varða samræmi, eins og fram kom hjá viðmælendum rannsóknarinnar. Lág einkunn í undirvíddinni *samhæfing og samþætting* gefur vísbendingu um það að samhæfingu skorti á milli ólíkra starfseininga innan fyrirtækisins til þess að þær geti unnið vel saman að sameiginlegum settum markmiðum (Denison o.fl., 2003). Skipulagsheildir eru árangursríkari þegar samkvæmni ríkir og samþætting er góð (Kotter og Heskett, 1992; Saffold, 1988).

Athyglisvert er að skoða þessar niðurstöður í samanburði við þær rannsóknir sem gerðar hafa verið, eftir aðferð Denison, á fyrirtækjamenningu nokkurra íslenskra skipulagsheilda. Í þessari rannsókn og í rannsókn Gylfa Dalmanns Aðalsteinssonar o.fl. (2010), fá fyrirtækin lægstu einkunn sína í undirviddinni *sambæfing og samþætting*, og hæstu einkunn sína í undirviddinni *stefna og áform*. Það á einnig við um samanburð við niðurstöður rannsóknaðar Brynhildar Björnsdóttur (2009) á fyrirtækjamenningu Háskóla Íslands. Niðurstöðurnar eru einnig athyglisverðar í samanburði við niðurstöður rannsóknaðar Gerðar Pétursdóttur (2008). Fyrirtækið í rannsókn hennar kom vel út í undirviddinni *stefna og áform* og fékk lægstu einkunnir sínar í undirviddunum *megingildi* og *sambæfing og samþætting* en það eru þær undirviddir sem lægst mældust í þessari rannsókn. Það virðist að það sé sammerkt með fyrirtækjum þessara rannsókna að skýr og markviss stefna sé til framtíðar en samhæfingu skorti á milli ólíkra starfseininga innan fyrirtækjanna til að fyrirtækin geti unnið markvisst að settum markmiðum. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl. (2010) skoðuðu 12 skipulagsheildir og sá þáttur sem lendir á styrkleikabili er skýr og markviss stefna en undirviddin samhæfing og samþætting fær lágt skor. Það bendir til að þrátt fyrir skýra og markvissa stefnu séu ferlar ekki nægilega vel skilgreindir og illa gangi að innleiða stefnuna.

Fyrirtækjamenningin í ljósi sameiningarinnar

Viðmælendur voru ánægðir með sameiningu fyrirtækjanna. Sameiningin hafi verið vel undirbúin og kynnt fyrir starfsfólki. Jákvætt viðhorf var á meðal þeirra gagnvart sameinuðu fyrirtækjunum og þeim menningarþáttum sem þau báru með sér í fyrirtækjamenningu sameinaðs fyrirtækis.

Ekki er óalgengt að einhver ágreiningur verði á milli sameinaðra skipulagsheilda, þar sem oft eru ólík sjónarmið höfð að leiðarljósi (Cartwright og Cooper, 1993). Viðmælendur töldu að ekki væri um neinn ágreining að ræða á milli sameinuðu fyrirtækjanna, starfsmenn væru enn margir hverjir að þróa samskipti við nýja vinnufélaga og fyrirtækjamenningin væri enn að mótast í rétta átt. Viðmælendur voru almennt jákvæðir gagnvart þeim breytingum sem hafa orðið varðandi ýmsa síði, venjur og viðburði. Þó bar á söknuði hjá sumum viðmælendum á ýmsum menningarþáttum sem áður þekktust en höfðu lagst af við sameininguna.

Það kom skýrt fram í viðtölum við starfsmenn að umburðarlyndi og þolinmæði ríkti gagnvart þeim breytingum sem áttu sér stað í kjölfar sameiningarinnar en sameiningarferli snýst að mörgu leyti um aðlögun að breytingum. Viðmælendur voru sannfærðir um það að sameiningin hafi verið rétt skref fyrir fyrirtækin en samkvæmt Deal og Kennedý (2000b) er lykilatriði í sameiningaferli skipulagsheilda að starfsmenn hafi trú á sameiningunni. Af viðtölunum að dæma virðist hollusta starfsmanna vera mikil gagnvart fyrirtækinu og í viðtölunum mátti greina eindreginn vilja starfsmanna til að sameinuðu fyrirtæki vegni vel og nái settum markmiðum.

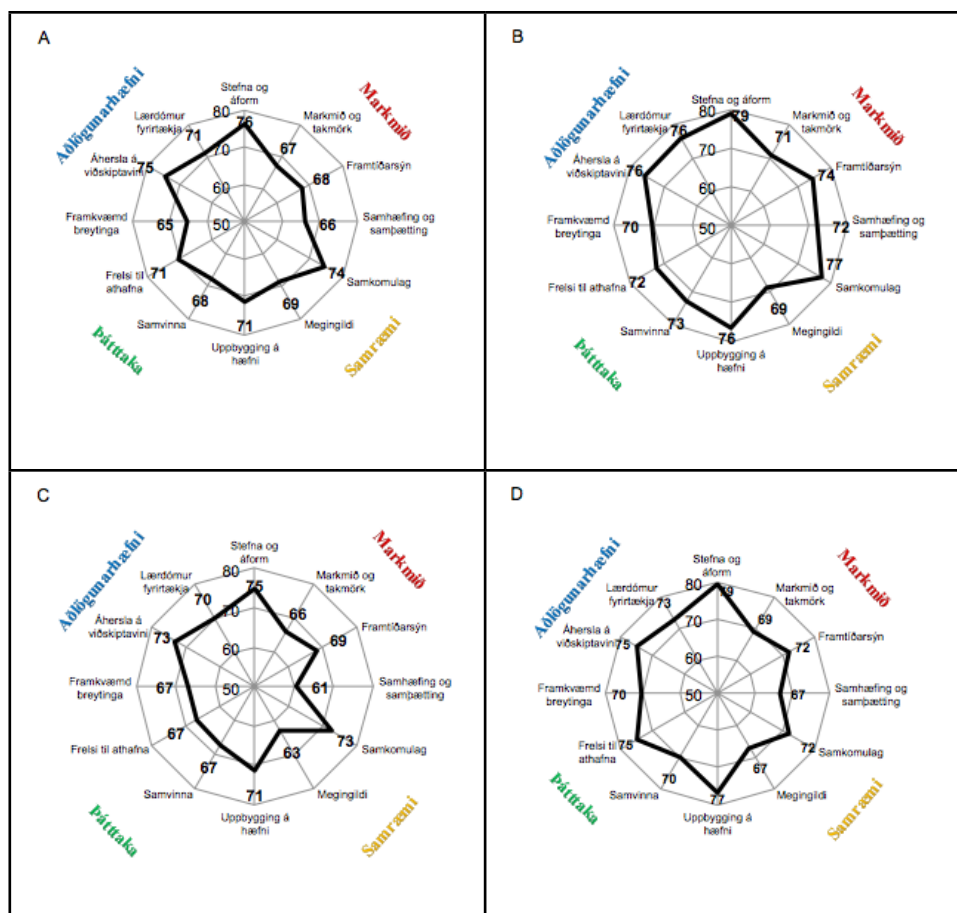
Flestir viðmælenda voru á þeirri skoðun að arfleifð frá öllum sameinuðu fyrirtækjunum væri áberandi í fyrirtækjamenningunni en mismunandi skoðanir voru um það hversu mikla arfleifð væri að finna frá hverju af sameinuðu fyrirtækjunum. Ætla má að stærðarmunur sameinuðu fyrirtækjanna hafi þar áhrif.

Flestir starfsmenn fyrirtækisins eru einnig fulltrúar sameinuðu fyrirtækjanna og það endurspeglast í skoðunum og ályktunum þeirra í sameinuðu fyrirtæki. Þó mikil samstaða væri á meðal starfsmanna, þá voru þeir mjög meðvitaðir um það hvaðan þeir komu og þann starfsmannahóp sem þeir áður tilheyrðu. Í sameinuðu fyrirtækjunum höfðu myndast sterk tengsl sem sum hver hafa varað í áratugi.

Viðhorf og upplifun mismunandi hópa

Lítill munur var á einkunnagjöf þátttakenda til vídda Denison-spurningalistans eftir kyni en töluverður munur var á einkunnargjöf víddanna eftir aldri. Þeir sem voru 56 ára og eldri gáfu hærri einkunn en þeir yngri og sama er að segja um einkunnagjöf eftir starfsaldri. Þeir sem höfðu starfað lengur en 20 ár hjá sameinuðu fyrirtækjum gáfu hærri einkunn heldur en þeir sem starfað höfðu skemur. Þeir sem voru í stjórn/framkvæmdastjórn og sviðsstjórn gáfu menningarvíddum hærri einkunnargjöf en aðrir starfsmenn og þeir sem störfuðu á skrifstofum fyrirtækisins voru með hærri einkunnargjöf en starfsmenn sem störfuðu hjá kjarnasviðum fyrirtækisins.

Niðurstöður Denison-spurningalistans sýndu að munur er á viðhorfi þátttakenda eftir því hjá hverju af sameinuðu fyrirtækjunum þeir störfuðu áður. Fyrirtækin þrjú eru merkt A, B og C. Flokkurinn D á við um þá starfsmenn sem ekki störfuðu hjá fyrrnefndum fyrirtækjum en hófu störf hjá sameinuðu fyrirtæki. Fyrirtækin B og C sameinuðust fyrst og svo sameinuðust þau A ári síðar. Á mynd 3 má sjá niðurstöður hópanna settar fram í skýringarmynd, líkt og líkan Denison.



Mynd 3. Samanburður á mælingum hópanna í víddum Denison-listans

Eins og sjá má á mynd 3, þá er talsverður munur á milli einkunnargjafar hópanna á neðri hluta líkansins, í víddunum *þátttaka* og *samræmi*. Ólík viðhorf eru til þess hversu mikill skortur sé á samhæfingu og samþættingu á milli ólíkra starfseininga eða stjórnstiga innan fyrirtækisins. Þeir sem áður störfuðu hjá fyrirtæki C gáfu víddinni *samræmi* lægstu einkunnina af hópunum en fyrirtæki B þá hæstu og var um töluverðan mun að ræða á einkunnargjöf hópanna í undirvíddinni *sambæfing og samþætting*.

Skýringu þess má væntanlega finna í því að hóparnir koma úr ólíku starfsumhverfi og eins og fram kom hjá viðmælendum, þá voru breytingar í starfsumhverfi mismiklar hjá starfsmönnum í kjölfar sameiningarinnar. Aðlögun að nýju fyrirtæki hefur því væntanlega verið með ólíkum hætti. Í kjölfar sameiningarinnar má búast við því að hvað mest reyni á þá þætti í fyrirtækjamenningunni sem lúta að innra samræmi fyrirtækisins. Samkvæmt viðmælendum eru þættir er varða innra samræmi ennþá í mótun og gæti það skýrt að einhverju leyti viðhorf hópanna til innra samræmis.

Viðmælendur töldu fyrirtækjamenningu sameinaðs fyrirtækis almennt vera í góðum farvegi. Fyrrum starfsmenn fyrirtækjanna B og C sögðust ekki hafa fundið fyrir miklum breytingum í sínu starfsumhverfi í kjölfar sameiningar fyrirtækjanna og viðhorf þeirra til fyrirtækjamenningarinnar var jákvæð. Upplifun fyrrum starfsmanna fyrirtækis A einkenndist að miklu leyti af stærðarmun fyrirtækjanna. Þeir upplifðu sína fyrirtækjamenningu að einhverju leyti hverfa inn í þá fyrirtækjamenningu sem fyrir var hjá sameinuðu fyrirtæki B og C. Við sameininguna fluttust margir starfsmenn fyrirtækisins frá sinni gömlu starfsstöð yfir á aðrar starfsstöðvar. Í stuttu máli sagt þá sýna niðurstöðurnar að þeir þátttakendur sem störfuðu áður hjá fyrirtæki B hafa jákvæðari viðhorf til fyrirtækjamenningarinnar heldur en þeir sem störfuðu áður hjá hinum sameinuðu fyrirtækjunum eða hófu störf eftir sameininguna.

Niðurstöður úr viðtölunum styðja að einhverju leyti þessar niðurstöður. Þeir viðmælendur sem áður störfuðu hjá fyrirtæki B voru almennt mjög jákvæðir í garð fyrirtækjamenningarinnar og töldu að hún væri mjög áþekk þeirri fyrirtækjamenningu sem einkenndi fyrirtæki B áður, þó vissulega hefðu einhverjar breytingar orðið. Þeir sem áður störfuðu hjá fyrirtæki A og C voru einnig jákvæðir í garð fyrirtækjamenningarinnar en það bar meira á söknuði vegna ýmissa þátta frá því sem áður var, þá sérstaklega hjá þeim sem áður störfuðu hjá fyrirtæki A.

Fyrirtækjamenning fyrir og nú

Viðmælendur voru sammála um að flestir viðburðir, siðir og venjur sem einkenna fyrirtækjamenninguna væru einnig til staðar hjá sameinuðu fyrirtækjunum og höfðu haldið sér í gegnum sameininguna. Lítið var um að nýir viðburðir höfðu litið dagsins ljós, þó eitthvað væri um það. Viðmælendur sögðu að fyrst eftir sameinguna var mikið um að starfsmenn sameinuðu fyrirtækjanna hópuðu sig saman á viðburðum fyrirtækisins en með tímanum hefur orðið meiri blöndun hópsins.

Ef lítið er á fyrirtækjamenningu sem grundvallarþátt skipulagsheilda, rétt eins og persónuleiki er einstaklingum (Morgan, 2006), er athyglisvert að velta fram þeirri hugmynd að menningarlegt samlyndi geti haft eitthvað að gera með það hvort fyrirtækjamenning sameinuðu fyrirtækjanna hafi verið svipuð. Þó sameinað fyrirtæki sé ungt er fyrirtækið byggt á grunni þriggja gamalgróinna fyrirtækja sem öll eiga sé langa sögu. Samkvæmt Brown (1998), og Drennan (1992), er saga skipulagsheilda mikill áhrifavaldur í mótun fyrirtækjamenningarinnar. Sagan veitir skipulagsheildum ákveðna sérstöðu sem tengist oft áhrifum frá fyrri leiðtogum og ákvörðunum þeirra. Fyrirtækin eru öll stofnuð á svipuðum tíma og er ekki ólíklegt að þau gildi og sjónarmið sem þá voru viðhöfð hafi verið svipuð hjá fyrirtækjunum. Samkvæmt Morgan (2006), þá er mikilvægt að taka mið af áhrifum og gildum stofnenda og stjórnenda skipulagsheilda þegar mótun fyrirtækjamenningar er tekin til athugunar.

Á heildina lítið virðist meiri fjölskyldubragur hafi einkennt fyrirtækin þrjú áður en þau sameinuðust í eitt fyrirtæki. Stærð fyrirtækisins, umsvif, fjöldi starfsstöðva og starfsmanna, gerir það að verkum að starfsmenn upplifa sig síður sem hluta af einni fjölskyldu heldur frekar sem hluta af mjög stórri heild. Þrátt fyrir það er mikil samstaða og samhugur á meðal starfsmanna og vilji til þess að upplifa sig sem hluta af einni stórri fjölskyldu. Upplifun starfsmanna á fyrirtækjamenningunni er almennt jákvæð

og viðmælendur telja sameininguna hafa gengið vel fyrir sig. Varðandi samræmi innan fyrirtækisins og fyrirtækjamenningarinnar er ljóst að á meðan að fyrirtækið er ennþá starfrækt á mörgum starfsstöðvum er vandkvæðum bundið að ætla að þeir þættir er tengjast samþættingu og samhæfingu gangi snurðulaust fyrir sig.

Lokaorð

Fyrirtækjamenning sameinaðs fyrirtækis einkennist af samstöðu og trausti á meðal starfsmanna og samkomulag ríkir um mikilvæg málefni. Helstu styrkleika er að finna í ytra umhverfi fyrirtækisins, þar sem stefna fyrirtækisins er skýr og áhersla er á viðskiptavinum og viðskiptaumhverfi. Helstu veikleika fyrirtækjamenningarinnar er að finna í innra umhverfi fyrirtækisins þar sem samræmi á milli starfseininga er ábótavant og skortur er á sameiginlegri sýn starfsmanna um gildi fyrirtækisins. Upplifun starfsmanna á fyrirtækjamenningunni er jákvæð og voru flestir á þeirri skoðun að arfleifð frá öllum sameinuðu fyrirtækjunum væri áberandi í fyrirtækjamenningu sameinaðs fyrirtækis. Ólíkar skoðanir voru þó um það hversu mikla arfleifð væri að finna frá hverju af sameinuðu fyrirtækjunum. Rannsókn sem þessi getur gagnast skipulagsheildum sem eru í sameiningarferli og vilja ná árangri í sameiningunni. Mikilvægt er fyrir stjórnendur að hafa yfirsýn yfir fyrirtækjamenninguna og geti unnið að því að leiða starfsmenn í því að skapa sterka fyrirtækjamenningu sem styður við breytingar og skipulagsheildir nái markmiðum sínum.

Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um það hvernig starfsmenn sameinaðs fyrirtækis upplifa fyrirtækjamenninguna og með yfirsýn yfir styrkleika og veikleika fyrirtækjamenningarinnar er mögulegt að sjá hvaða þætti fyrirtækið þarf að styðja betur við svo að fyrirtækið eigi greiðari leið að markmiðum sínum. Lærdómurinn, sem má meðal annars draga af þessari rannsókn, er sá að ef skipulagsheildir ætla að ná árangri er nauðsynlegt að huga vel að fyrirtækjamenningunni og öllum þáttum hennar. Ein leið er að gera könnun á meðal starfsmanna um þá þætti er varða fyrirtækjamenninguna og fá upplýsingar um viðhorf og upplifun starfsmanna.

Heimildir

- Barley, S. R., Meyer, G. W. og Gash, D. C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60.
- Bridges, W. (2003). *Managing transition, making the most out of change* (2. útgáfa). Cambridge: Da Capo Press.
- Brown, A. (1998). *Organizational culture*. Harlow: Prentice Hall.
- Brynhildur Björnsdóttir. (2009). *Vinnustaðamenning Háskóla Íslands*. Óbirt MS ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. og Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 1985.
- Cartwright, S. og Cooper, C. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Deal, T. E og Kennedy, A. A. (2000a). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Deal, T. E og Kennedy, A. A. (2000b). *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London: Texere.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., Haaland, S. og Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in global leadership*, 3, 205-227.
- Denison, D. R., Jancovics, J., Young, J. og Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Sótt af http://www.denisonconsulting.com/dc/portals/0/docs/paper_validity.pdf
- Denison, D. R. og Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. og Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: Facilitator's guide*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- Denison, D. R. og Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing-values approach. Í R.W. Woodman og W.A Passmore (ritstjórar.), *Research in Organizational Change and Development* (5. útgáfa, bls. 1-22). Greenwich: JAI Press.
- Drennan, D. (1992). *Transforming company culture*. London: McGrawHill.
- Fey, C. og Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can american theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fisher, C. J. (2000). Like it or not, culture matters – Linking culture to bottom line business performance. *Employee relations today*. New York: John Wiley & Sons.
- Gerður Pétursdóttir. (2008). *Fyrirtækjamenning: Batteríð – Arkitektar*. Óbirt MS ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Grönfeldt, S. og Strother, J. (2006). *Service leadership: The quest for competitive advantage*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning. Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnmal og stjórnslá*, 6(2), 229-253.
- Kotter, J. P. og Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Marks, M. L. og Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces. Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mobley, W. H., Wang, L. og Fang, K. (2005). Organization culture: Measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139. Sótt af <http://www.ceibs.edu/knowledge/ob/9297.shtml>
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. California: Sage Publications, Inc.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove: Brooks.
- Peters, T. J. og Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Collins.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organization Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, A. M., Gillespie, M. A., Kotrba, L. M., Ritchie, S. A. og Denison, D. R. (2009). *Profiles of organizational culture: The variable effects of consistency*. Grant report submitted to the Society for Industrial and Organizational Psychology. Sótt af <http://www.denisonconsulting.com/dc/Research/Publications/ResearchPapers/tabid/78/Default.aspx>
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sörensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

- Wilkins, A. L. og Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Vilborg Einarsdóttir. (2003). Samruni; mannauður og menning. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IV: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 381-388). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Markaðsstarf og siðferðileg álitafni

Friðrik Eysteinnsson
Þórhallur Guðlaugsson

Síðastliðin 50 ár hefur áhugi fræðimanna á siðferði í markaðsstarfi aukist mikið. Bæði sést þetta í fjölda ritrýndra fræðigreina frá árinu 1960 og fjölgun siðferðilegra álitamála.

Í fyrri hluta þessarar greinar er fjallað um helstu gagnrýnina sem fram hefur komið á markaðsstarf. Hún beinist einkum að því að fyrirtæki beri mikla félagslega ábyrgð og þau geti haft mikil áhrif, sérstaklega þau sem eru markaðsráðandi, á líf einstaklinga, önnur fyrirtæki og samfélagið í heild. Það sem er helst gagnrýnt er verðlagning og verðupplýsingar, beinar blekkingar, hörð solumennska, óvandaðar vörur sem ekki standast væntingar, skipulögð úrelding og að síðustu slæm þjónusta við þá sem illa til þekkja.

Í seinni hluta þessarar greinar er greint frá niðurstöðum rannsóknar sem gerð var í nóvember og desember 2010 en markmið hennar var að kanna ástand verðmerkinga í sýningargluggum og hvaða áhrif eftirlit Neytendastofu, sem fór fram á milli þessara kannana, hafi haft. Niðurstaða fyrri athugunarinnar var sú að verðmerkingum væri ábótavant eða þær ekki til staðar í 38,9% - 46,5% tilfella fyrir eftirlitsferð Neytendastofu en í 40,7% - 42,9% tilfella eftir hana. Sú ályktun sem dregin er af niðurstöðum rannsóknarinnar, og öðrum gögnun, er sú að þrátt fyrir eftirlit Neytendastofu með verðmerkingum í sýningargluggum verslana sé þeim almennt ábótavant eða þær ekki til staðar og ástandið hafi færst í verra horf á síðastliðnum árum.

Gagnrýni á markaðsstarf

Í samantekt Schlegelmilch og Öberseder (2010) á rannsóknum á siðferði í markaðsstarfi kom í ljós að fjöldi ritrýndra greina á því sviði hefur hundrafaldast frá árinu 1960. Á sama tíma hefur álitamálunum sem eru til umfjöllunar fjölgað stöðugt. Sum álitamálin má segja að séu klassísk eins og villandi upplýsingar í auglýsingum og vörur sem geta skaðað neytendur á meðan önnur eru nýrri af nálinni og tengjast Netinu (Abela og Murphy, 2008; Kotler, 2004). Í grein Nill og Schibrowski (2007), sem mikið er vitnað í, er að finna fræðilegt yfirlit yfir þær rannsóknir sem hafa verið gerðar á sviði siðferðis í markaðsmálum. Þeim sem vilja kynna sér þessi mál nánar er bent á þá grein.

Þeirri gagnrýni sem fram hefur komið á markaðsstarf má skipta í þrjá flokka (Kotler, Saunders og Wong, 2009):

Siðlaust markaðsstarf sem hefur áhrif á einstaklinginn
Siðlaust markaðsstarf sem hefur áhrif á önnur fyrirtæki
Siðlaust markaðsstarf sem hefur áhrif á samfélagið í heild

Hverjum flokki má svo skipta frekar upp, en þar sem takmarka verður lengd þessarar greinar verður hér eingöngu fjallað um fyrsta flokkinn og umfjöllun um hina flokkana látin bíða betri tíma.

Með einstaklingsáhrifum er átt við þau skaðlegu áhrif sem siðlaust markaðsstarf hefur á einstaklinginn sem kaupanda eða notanda vöru eða þjónustu. Sú gagnrýni sem komið hefur fram tengist háu verðlagi, blekkingum, solumennsku, óvönduðum vörum, skipulagðri úreldingu og slæmri þjónustu (Kotler o.fl., 2009).

Gagnrýnin sem snýr að verðlagi beinist fyrst og fremst að því að vegna markaðsstarfsins sé dreifingar- og kynningarkostnaður of mikill og álagning óhófleg.

Gagnrýnin sem beinist að dreifingarkostnaðinum gengur í stuttu máli út á það að sá virðisauki sem verður til fyrir tilstuðlan milliliða sé minni en það gjald sem þeir taka. Nægir í þessu sambandi að benda á gagnrýni bænda sem öðru hvoru hafa vakið máls á því að milliliðir hirði stóran hluta af endanlegu verði til neytenda. Á móti er bent á að ef milliliðir, svo sem kjötvinnsla og verslanir, væru ekki til staðar þyrftu bændur og/eða neytendur sjálfir að taka að sér þeirra hlutverk sem á endanum gæti orðið mun dýrara fyrir báða aðila.

Hvað kynningarkostnað varðar er sú gagnrýni æ háværi að fyrirtæki leggi ofurkapp á auglýsingar og söluhvata í þeim tilgangi einum að selja sem mest af vörum sínum og hugsi þar með fyrst og fremst um eigin hag. Þessir aðilar aðhyllist því svokallaða söluáherslu í markaðsstarfi sínu (Þórhallur Guðlaugsson, 2004a). Ennfremur að auglýsingar skapi ekkert raunverulegt virði fyrir neytandann, heldur miklu fremur sálfræðilegt eða félagslegt virði. Sem andsvar við þessari gagnrýni má benda á að neytendur sækjast alla jafna ekki eftir þeim vörum sem þeir kaupa, heldur því sem vörurnar gera fyrir þá (Solomon, Bamossi og Askegaard, 2002). Ef kaup á tiltekinni vöru veitir einstaklingnum ánægju eða á þátt í að byggja upp hans eigin sjálfsmynd, þá er það einhvers virði fyrir hann. Hver hefði t.d. trú að því að einstaklingur gæti verið reiðubúinn að greiða hærra verð fyrir rifnar gallabuxur en heilar?

Gagnrýni sem snýr að óhóflegri álagningu tengist fyrst og fremst þeirri afstöðu að selja eigi allar vörur á kostnaðarverði. Flestir markaðsfræðingar eru sammála því að eðlilegt sé að seljandi vöru hafi heimild til að setja upp það verð sem markhópurinn er tilbúinn að greiða (Lehmann og Winer, 2002). Hér er að sjálfsögðu gert ráð fyrir því að neytandinn hafi eðlilegt val, þ.e. ef honum líkar ekki verðlagning hjá fyrirtæki A, þá geti hann beint viðskiptum sínum til fyrirtækis B. Álagning verði því aðeins óhófleg að hún byggji á einokunar- eða fákeppnisaðstöðu þar sem samningsstaða seljanda er mun sterkari en kaupanda.

Gagnrýni sem snýr að blekkingum tengist fyrst og fremst því að ýmsar markaðsaðgerðir valdi því að kaupandinn fái annað hvort ekki réttar upplýsingar eða honum sé talin trú um að hann sé að fá mun meira en raunverulegt er. Hér er fyrst og fremst bent á blekkingar í tengslum við verðlagningu, kynningarstarf og umbúðir. Þegar talað er um blekkingar í verðlagningu er t.d. átt við það þegar fyrirtæki ýkja afslátt eða gefa upp afslátt af verði sem aldrei hefur verið á vörunni. Þannig mætti t.d. hugsa sér tiltekna vöru auglýsta með 75% afslætti. Við nánari athugun kemur í ljós að varan hefur aldrei verið falboðin á grunnverðinu. Hluti af þessari gagnrýni tengist því að halda verðupplýsingum frá neytendum. Þá eru annað hvort gefnar upp villandi upplýsingar í sýningargluggum verslana eða þeim sleppt. Með blekkingum í kynningum er m.a. átt við ýkjur á virkni vörunnar, hvað hún geri fyrir notandann eða aðra tengda honum. Þetta gæti t.d. átt við svokallaðar „ófullnægjandi vörur“ (*deficient products*) en það eru vörur sem bæði veita lítinn langtímaábata og skammtímaánægja er takmörkuð. Dæmi um slíkar vörur væri bragðvont lyf með litla virkni eða líkamsræktartæki þar sem gefið er til kynna að mikill árangur náist með nánast engri notkun. Blekkingar í umbúðum ganga út á að láta umbúðir gefa til kynna að það magn sem keypt er sé meira en raunverulegt. Hér er gengið út frá því að því stærra, því meira. Í smáa letrinu kemur svo fram hvert raunverulegt innihald er, og reynist þá pakinn sem keyptur er aðeins fylltur til hálfs.

Gagnrýni sem snýr að sölumennsku gengur út á það að fólk sé með sölutækni og fortölum fengið til að kaupa vörur sem það hvorki hefur þörf fyrir né hafi hugsað sér að kaupa. Slík sölumennska er vel þekkt og hefur gjarnan verið tengd við bóksölu, tryggingasölu og aðrar söluvörur (*unsought goods*) (sjá nánar Þórhallur Guðlaugsson, 2004a). Markaðsfólk veit að oft er hægt að telja fólki trú um að kaupa vörur sem það hvorki þarf eða langar í. Mikilvægt er því að fylgt sé ákveðnum siðareglum þar sem kveðið er á um hversu langt má ganga í sölumennsku, hvað sé ósæmileg hegðun og hvaða upplýsingar eigi að gefa væntanlegum viðskiptavinum.

Þegar talað er um óvandaðar vörur er bent á að stundum séu vörur ekki í þeim gæðaflokki sem ætlast er til. Þannig beinist gagnrýnin að endingu eða virkni áþreifanlegra vara eða þjónustu sem ekki er vel skilgreind og/eða framkvæmd. Með svipuðum rökum er bent á að vörur veiti ekki mikinn ávinning, þ.e. í söluferlinu er gert mikið úr ýmsum viðbótareiginleikum sem bæta í raun engu við fyrir kaupandann. Einnig beinist gagnrýnin að öryggi vara. Þannig hafa komið fram ótal dæmi þar sem vörur hafa verið settar á markað án þess að vera fullþróaðar (Smith, Thomas og Quelch, 1996).

Gagnrýni sem tengist skipulagðri úreldingu snýst fyrst og fremst um það að úreldingin sé skipulögð og ákveðin fyrirfram. Þannig eru framleiðendur sakaðir um að koma stöðugt með nýjar útfærslur í þeim tilgangi einum að örva sölu. Nýja varan bæti í raun litlu við. Dæmi um þetta er t.d. fatatískan en fátt breytist eins hratt og ört og tískan. Sumum finnst óhugsandi að eiga það á hættu að tolla ekki í tískunni. Einnig hafa framleiðendur verið sakaðir um að biða með eiginleika vöru til að geta haft ástæði til að koma með nýja og endurbætta vöru (Kotler o.fl., 2009). Kennslubækur hafa fengið svipaða gagnrýni frá nemendum. Þannig hafa nemendur bent á að ný útgáfa kennslubókar sé í raun óbreytt og jafnvel með sömu villum og í fyrri útgáfu. Markaðsfólk bendir á að fólk vilji tilbreytingu og að sú þörf sé raunveruleg. Þannig vilji menn breytt útlit bíla, nýtt snið á fötum, aðra hárgreiðslu o.s.frv.

Þegar talað er um slæma þjónustu við þá sem illa til þekkja er átt við að gjarnan er gerð krafa um að viðskiptavinurinn búi yfir einhverri sérþekkingu eða hæfni til að geta nýtt sér vöru eða þjónustu fyrirtækis (Zeithaml og Bitner, 2003). Einnig sé markhópum mismunað eftir því hve arðvænlegir þeir eru eða hve dýrt sé að þjóna þeim. Þannig fái landsbyggðarfólk til dæmis alla jafna ekki jafngóða þjónustu og þeir sem búa í þéttbýli.

Verðmerkingar í sýningargluggum

Með því að verðmerkja ekki vörur í sýningargluggum verslana sinna brjóta kaupmenn á rétti neytenda en slíkar verðmerkingar eiga að auðvelda neytendum verðsamanburð og stuðla þannig að samkeppni og þar með hagkvæmri nýtingu framleiðsluþátta þjóðfélagsins. Um verðmerkingar í sýningargluggum verslana gilda lög nr. 57/2005 og reglur nr. 725/2008.

Ákvæði 17. gr. laga nr. 57/2005 um eftirlit með viðskiptaháttum og markaðssetningu er svohljóðandi:

Fyrirtæki, sem selur vörur eða þjónustu til neytenda, skal merkja vöru sína og þjónustu með verði eða sýna það á svo áberandi hátt á sölustaðnum að auðvelt sé fyrir neytendur að sjá það. Neytendastofa getur sett nánari ákvæði um verðmerkingar með opinberri tilkynningu.

Í 3. gr. reglna nr. 725/2008 segir síðan m.a. að:

Verðmerkja skal vöru þar sem hún er höfð til sýnis, þ.m.t. í búðargluggum og þjónustu þar sem hún er í boði. Verðmerkingin skal vera skýr, aðgengileg og greinileg svo augljóst sé til hvaða vöru eða þjónustu verðmerkingin vísar.

Neytendastofa tók við því hlutverki af Samkeppnisstofnun 1. júlí 2005 að fara með eftirlit með reglum þessum og skipuleggja skoðanir á vettvangi í því skyni að greina frávik frá reglum þessum. Eftirlit Neytendastofu fer þannig fram (sjá t.d. Neytendastofa, e.d. a) að starfsmaður Neytendastofu fer í verslanir og kannar ástand verðmerkinga, þar með talið í sýningargluggum þeirra. Ef merkingum er ábótavant eða þær vantar er starfsmaður verslunarinnar látinn kvitta fyrir það að starfsmaður Neytendastofu hafi komið í verslunina og þær athugasemdir sem gerðar voru við ástand verðmerkinga.

Þórhallur Guðlaugsson (2004b) gerði rannsókn í nóvember og desember 2003, fyrir og eftir eftirlit Samkeppnisstofnunar á verðmerkingum í sýningargluggum verslana,

í Kringlunni og Smáralind. Markmið rannsóknar Þórhalls var tvíþætt. Annars vegar að kanna ástand verðmerkinga í sýningargluggum verslana og hins vegar hvort eftirlit Samkeppnisstofnunar hefði einhver áhrif á þær.

Í fyrri athugun Þórhalls (2004b) reyndist verðmerkingum ábótavant eða þær ekki til staðar í 64%-65% tilvika en í þeirri seinni í 54-58% tilvika. Niðurstaða hans var því sú að eftirlit Samkeppnisstofnunar virtist hafa jákvæð áhrif á verðmerkingar í sýningargluggum verslana. Þær voru mun betri eftir athugun Samkeppnisstofnunar en fyrir hana.

Sú rannsókn sem er til umfjöllunar hér er endurtekning á rannsókn Þórhalls (2004b). Rannsóknaspurningin sem unnið er með er hvaða áhrif eftirlit Neytendastofu með verðmerkingum í sýningargluggum verslana, sem fór fram á milli tveggja athugana höfunda þessarar greinar, hafi haft.

Aðferðafræði

Til þess að svara þeirri spurningu hvaða áhrif eftirlit Neytendastofu með verðmerkingum í sýningargluggum verslana hafi haft, var framkvæmd athugun (*observation*) á ástandi verðmerkinga í sýningargluggum verslana annars vegar í Kringlunni og hins vegar Smáralind fyrir og eftir heimsókn Neytendastofu í þessar verslanir í nóvember og desember 2010. Hér var því um nokkurs konar náttúrulega tilraun að ræða þar sem könnun Neytendastofu er áreitið. Til samanburðar var framkvæmd athugun á ástandi verðmerkinga í sýningargluggum í verslunum á Laugavegninum en Neytendastofa kannaði ekki ástand verðmerkinga þar að þessu sinni.

Sá aðili sem framkvæmdi athugunina skráði á þar til gert eyðublað niður dagsetningu, stað (Kringlan, Smáralind eða Laugarvegur), nafn verslunar og hvort verðmerkinar væru í lagi (nánast allt verðmerkt), þeim væri ábótavant (20-30% óverðmerkt) eða varningurinn í sýningargluggunum væri óverðmerktur (nánast allt óverðmerkt).

Flokkun höfunda þessarar greinar er ekki alveg sama flokkun og Neytendastofa (áður Samkeppnisstofnun) notar, en þar er stuðst við flokkunina „verðmerkingar í lagi“, verðmerkingum áfátt“ og „óverðmerkt“. Í sjálfu sér kemur þetta ekki að sök þar sem ekki er verið að bera beint saman niðurstöðurnar heldur fyrst og fremst verið að kanna hvaða áhrif eftirlit Neytendastofu hefur á verðmerkingar í sýningargluggum verslana.

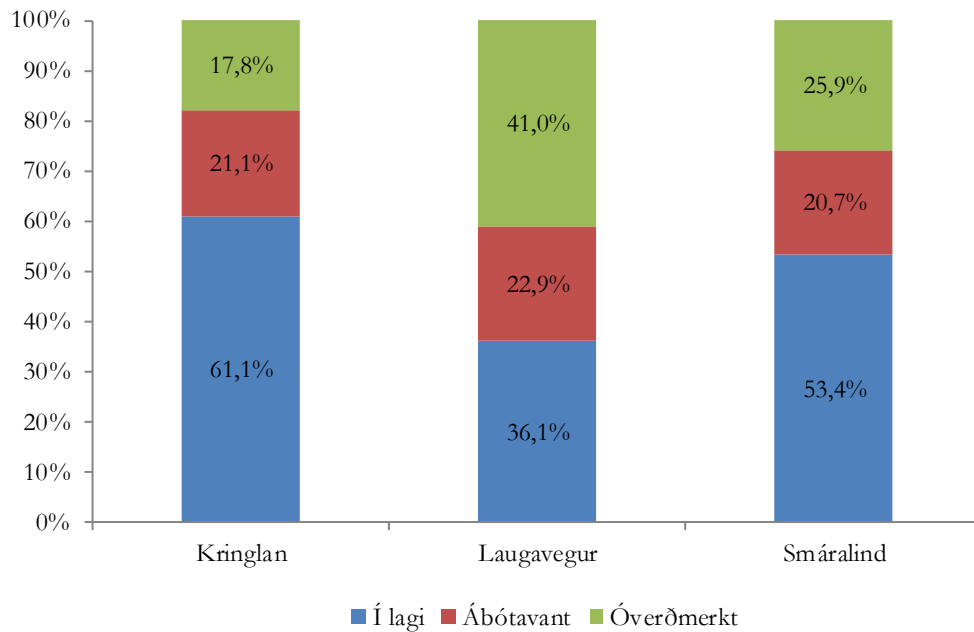
Fyrri athugun höfunda var framkvæmd í viku 48. Farið var í 90 verslanir í Kringlunni, 58 í Smáralind og 83 á Laugaveginum og ástand verðmerkinga í sýningargluggum verslana skráð.

Áreitið í þessari náttúrulegu tilraun var eftirlit Neytendastofu með verðmerkingum í sýningargluggum verslana í Kringlunni í 48 viku og Smáralindinni í 49 viku. Verslanir við Laugavegin voru í hlutverki nokkurs konar samanburðarhóps vegna þess að eftirliti Neytendastofu náði ekki til þeirra.

Seinni athugun höfunda var framkvæmd í viku 51. Farið var í 91 verslun í Kringlunni, 54 í Smáralind og 120 á Laugaveginum og ástand verðmerkinga í sýningargluggum verslana skráð. Athuganirnar voru gerðar með nákvæmlega sama hætti í bæði skiptin og sá sami aðili um framkvæmdina.

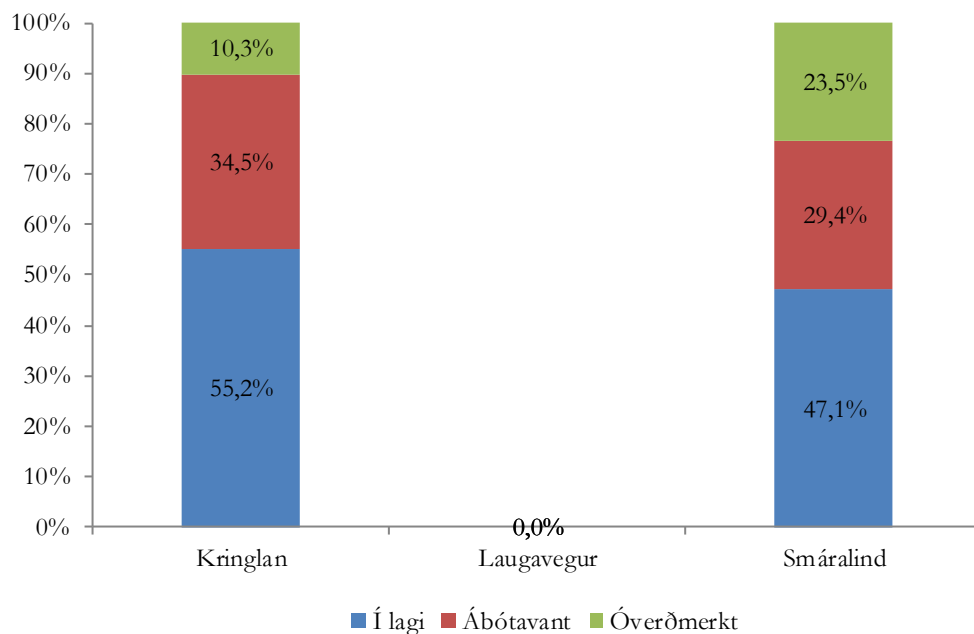
Niðurstöður

Niðurstaða fyrri athugunarinnar, sem gerð var í viku 48, var sú að verðmerkingum væri ábótavant eða þær ekki til staðar í 38,9% tilfella í Kringlunni og 46, 6% tilfella í Smáralindinni. Á Laugaveginum var þessi tala 63,9% (sjá nánar á mynd 1).



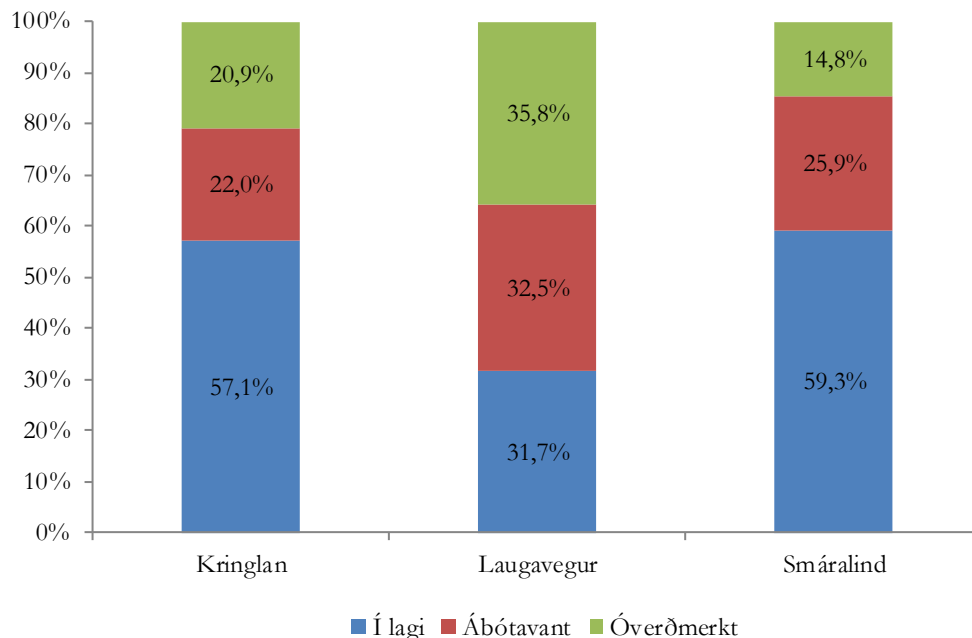
Mynd 1. Könnun á ástandi verðmerkinga í sýningargluggum verslana í viku 48 2010

Í viku 48 framkvæmdi Neytendastofa sína athugun (Neytendastofa, e.d.-b) í Kringlunni og í viku 49 í Smáralindinni. 87 verslun var með sýningarglugga í Kringlunni og 51 í Smáralindinni. Á mynd 2 má sjá niðurstöður athugunar Neytendastofu en í 45% verslana í Kringlunni og 53% verslana í Smáralindinni var verðmerkingum í sýningargluggum ábótavant eða þær ekki til staðar. Niðurstöður Neytendastofu má sjá á mynd 2.



Mynd 2. Könnun á ástandi verðmerkinga í sýningargluggum verslana í vikum 48 og 49 2010 (Neytendastofa, e.d.-b)

Niðurstaða seinni athugunar höfunda, sem gerð var í viku 51 var sú að verðmerkingum væri ábótavant eða þær ekki til staðar í 42,9% tilfella í Kringlunni og 40,7% í Smáralindinni. Á Laugaveginum var þessi tala 68,3% (sjá nánar á mynd 3).



Mynd 3. Könnun á ástandi verðmerkinga í sýningargluggum verslana í viku 51, 2010

Umræður

Í fyrri athugun höfunda, sem fór fram fyrir eftirlit Neytendastofu, var niðurstaðan sú að verðmerkingum í sýningargluggum verslana var ábótavant eða þær ekki til staðar í 38,9% tilfella í Kringlunni og 46,5% tilfella í Smáralindinni en í þeirri seinni voru tölurnar 42,9% og 40,7%. Af þessu virðist mega draga þá ályktun að eftirlit með verðmerkingum í sýningargluggum skili takmörkuðum árangri. Til samanburðar var verðmerkingum í sýningargluggum verslana á Laugaveginum, þar sem Neytendastofa var ekki með eftirlit, ábótavant eða þær ekki til staðar 63,9% tilfella í fyrri athuguninni en 68,3% í þeirri seinni. Rannsóknarspurningunni, *hvaða áhrif eftirlit Neytendastofu með verðmerkingum í sýningargluggum verslana hafi haft* er því svarað.

Í rannsókn Þórhalls Guðlaugssonar (2004b) reyndist verðmerkingum ábótavant eða þær ekki til staðar í 64-65% tilvika en í þeirri seinni (desember) í 54-58% tilvika. Niðurstaða hans var sú að eftirlit Samkeppnisstofnunar virtist hafa jákvæð áhrif á verðmerkingar í sýningargluggum. Þær voru mun betri eftir athugun Samkeppnisstofnunar en fyrir hana. Eftirliti Neytendastofu árið 2010 virðist því hafa haft minni áhrif en eftirlit Samkeppnisstofnunar 2003.

Í athuguninni sem Neytendastofa gerði 2010 kom í ljós að verðmerkingum í sýningargluggum verslana í Kringlunni var ábótavant eða þær vantaði alveg í 45% tilfella og í tilfelli verslana í Smáralindinni 54%. Í athugun Samkeppnisstofnunar árið 2003 voru samsvarandi tölur 28% og 38%. Ástandi verðmerkinga virðist því hafa hrakað mikið síðastliðin ár.

Þau viðurlög sem Neytendastofa getur beitt ef ekki er farið eftir ákvæðum laga og reglna um verðmerkingar í sýningargluggum verslana eru stjórnvaldssektir (sbr. 1. mgr. 22. gr. laga nr. 57/2005). Ef tekið er mið af ákvörðunum Neytendastofu um

sektir vegna vanrækslu verslana að fara að tilmælum Neytendastofu um verðmerkingar (Neytendastofa, e.d. -b) er skoðuð þá virðist þær sektir vera að fjárhæð kr. 50.000.

Sú ályktun sem dregin er af niðurstöðum þessarar rannsóknar, samanburði þeirra við fyrri rannsókn Þórhalls Guðlaugssonar (2004b) og athuganir annars vegar Samkeppnisstofnunar árið 2003 og hins vegar Neytendastofu árið 2010 er sú að eftirlit með verðmerkingum í sýningargluggum verslana hafi minni áhrif en áður og að ástand verðmerkinga hafi farið versnandi.

Ef breyting á að verða á ástandi verðmerkinga í sýningargluggum verslana og réttur neytenda þannig betur tryggður þarf annað hvort að efla þetta eftirlit (tíðni) eða hækka stjórnvaldssektir nema hvort tveggja þurfi til. Sú ályktun sem Neytendastofu dregur af síðustu athugun sinni (Neytendastofa, e.d.-b) að „Greinilegt (sé) að verslunareigendur verða að endurskoða verklag við verðmerkingar, sér í lagi í sýningargluggum,“ dugar skammt.

Athyglisvert gæti verið að skoða hvernig ástand verðmerkinga í sýningargluggum er í þeim löndum sem við viljum bera okkur saman við. Einnig að kanna hvernig staðið er að eftirliti í þeim löndum og hver séu viðurlög við brotum á reglum.

Það takmarkar alhæfingargildi niðurstaða rannsóknar höfunda að þættir aðrir en áreitið, það er eftirlit Neytendastofu (*extraneous variables*) gætu hafa haft áhrif á niðurstöðu þessarar náttúrulegu tilraunar. Samanburður við verslanir á Laugaveginum hefur takmarkað gildi vegna þess að þær verslanir kunna að vera á einhvern hátt öðruvísi en þær sem eftirlit Neytendastofu náði til.

Heimildir

- Abela, A. V. og Murphy, P. E. (2008). Marketing with integrity: Ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 39-53.
- Kotler, P. (2004). Wrestling with ethics. *Marketing Management*, 13(6), 30-35.
- Kotler, P., Saunders, J. og Wong, V. (2009). *Principles of marketing*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Lehmann, D. R. og Winer, R. S. (2002). *Analysis for marketing planning*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Lög um eftirlit með viðskiptabáttum og markaðssetningu nr. 57/2005.
- Neytendastofa (e.d.-a). Sótt 17. janúar 2011 af <http://neytendastofa.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=2687>
- Neytendastofa (e.d.-b). Sótt 17. janúar 2011 af <http://www.neytendastofa.is/Pages/13?NewsID=1395>
- Nill, A. og Schibrowsky, J. A. (2007). Research on marketing ethics: A systematic review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 256-273.
- Reglur um verðmerkingar og aðrar verðupplýsingar nr. 725/2008
- Schlegelmilch, B. B. og Öberseder (2010). Half a century of marketing ethics: Shifting perspectives and emerging trends. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 1-19.
- Smith, N. C., Thomas, R. J. og Quelch, J. A. (1996). A strategic approach to managing product recalls. *Harvard Business Review*, 74(5), 102-112.
- Solomon, M., Bamossi, G. og Askegaard, S. (2002). *Consumer behaviour: A European perspective*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Zeithaml, V. A og Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Þórhallur Guðlaugsson. (2004a). Markaðsáherslur og markaðshneigð. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 3(1), 1-30.
- Þórhallur Guðlaugsson. (2004b). *Siðferðileg álitaefni í markaðsstarfi*. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum V: Viðskiptafræðideild* (bls. 385-394). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Framlag Chesters I. Barnards til stjórnunarfræðanna

Gísli Jón Kristjánsson
Runólfur Smári Steinþórsson

Einn af merkustu hugsuðum tuttugustu aldarinnar á sviði stjórnunar, stefnumótunar og skilnings á eðli og starfsemi skipulagsheilda var Chester Irving Barnard (1886-1961). Höfuðverk Barnards er bókin „The Functions of the Executive“ sem kom út árið 1938. Þessi bók er nú talin til klassískra fræðirita á sviði stjórnunar og hún fjallar um hin mörgu og ólíku hlutverk stjórnenda, auk þess að gefa innsýn í skipulagsheildina sem bæði félagslegt og efnahagslegt fyrirbæri. „The Functions“ eins og ritverkið er stundum nefnt hefur í gegnum tíðina haft mikil áhrif á hugmyndir og kenningar manna um stjórnun. Má þar nefna nokkra fræðimenn eins og Kenneth R. Andrews, Herbert A. Simon, Peter Drucker, Henry Mintzberg og Oliver E. Williamson. Hugmyndir Barnards eiga sér sterka samsvörun í verkum bæði þessara og margra annarra fræðimanna. Verkið stendur enn fyrir sínu m.a. í fræðigreinum eins og stjórnun, hagfræði, félagsfræði og sálfræði og á fleiri fræðasviðum félagsvísinda.

Til að gefa lesandanum hugmynd um hvernig framlag Chesters Barnards hefur verið metið má vísa í eftirfarandi tvær umsagnir:

Chester Barnard's *The Functions of the Executive* (1938) represents a book of historical significance to the study of management (McMahon og Carr, 1999, bls. 228).

...the book had a timeless character, and its current research significance was undervalued. ... *The Functions of the Executive* is a scholarly book that has had a significant and lasting influence on the study of organizations (Williamson, 1995, bls. 3).

Nýjustu umsagnir eru á sömu lund og ef eitthvað er þá taka umsagnaraðilar ennþá sterkar til orða en áður:

In almost every respect, *The Functions of the Executive* was decades ahead of its time. ... *The Functions of the Executive*, [is] perhaps the 20th Century's most influential book on management and leadership. ... For generations, *The Functions of the Executive* [has] proved to be an inspiration to the leading thinkers in a host of disciplines (Gabor og Mahoney, 2010, bls. 1-3).

Barnard ... a pioneer philosopher in the field of management, whose rich contributions have permeated management theory and practice since he first published his seminal work 71 years ago. Barnard's concept of cooperation is re-discovered as the basis of a leadership framework that places the executive at the center of a system responsible for balancing an unstable equilibrium among life, work, and society (Fernandez, 2010, bls. 468).

Mikið hefur verið vitnað til þessa verks Barnards. Samkvæmt Google Scholar fræðasetrinu (2011) er fjöldi tilvitnana nú rúmlega 9000. Það má bæta við að bók Barnards er talin önnur áhrifamesta bók 20. aldarinnar. Á lista yfir 25 áhrifamestu bækurnar (Bedeian og Wren, 2001) er bók Frederiks Taylors, *The Principles of Scientific Management* frá 1911, efst en svo kemur bók Barnards frá 1938.

Af ofangreindu má álykta að verk Chesters Barnards njóti ekki síðri vinsælda og virðingar í dag en þegar bókinn kom út. Ástæður þess geta eflaust verið margar en ein virðist nærtæk. Svo virðist sem margar af þeim lykilhugmyndum sem Barnard fjallar um eigi sér góða samsvörun við nútímaáherslur í mörgum fræðigreinum þar sem fjallað er um skipulagsheildir og stjórnun. Bókin *Functions of the Executive* er yfirgripsmikið ritverk. Það er hægt að lesa það kafla fyrir kafla en gildi þess kemur best í ljós ef rýnt er í verkið „í heild sinni“ (Pyra, 1994).

Þessari grein er ætlað að gefa innsýn í verk Chesters I. Barnards frekar en að vera tæmandi yfirlit. Spurningarnar sem leitast er við að svara eru: a) Hver var Chester I. Barnard?, b) Hver voru ritverk hans?, c) Hvert er megininntakið „*The Functions of the Executive*“?, d) Hvaða dæmi má nefna um framlag Barnards til fræðigreina félagsvísinda?, og að endingu e) hvað má segja um framlag hans til stefnumiðaðrar stjórnunar? Þessum spurningum er svarað í köflunum hér að neðan. Að lokum er sett fram hugleiðing um hvaða lærdóm sem má draga af verkum Barnards.

Hver var Chester I. Barnard?

Það má álykta að bókin „*The Functions of the Executive*“ sé klassískt verk og hún eigi erindi til stjórnenda í dag. Þessi staða verksins kallar á tvær spurningar: a) hver var höfundurinn sem skrifaði þessa merku bók? og b) í hvaða samhengi var hún skrifuð?

Chester Irving Barnard fæddist þann 7. nóvember 1886 í Malden, Massachusetts. Faðir hans var vélvirki en móður sína missti hann aðeins fimm ára gamall. Því varði Barnard stórum hluta æsku sinnar á heimili afa síns sem var járnsmiður (Wolf, 1961). Barnard bjó við gott atlæti í æsku og á heimili móðurforeldranna var blómlegt menningarlíf, bæði bóka og tónlistarhefð en einnig líflegar umræður um heimspeki og samfélagsmál (Gabor og Mahoney, 2010).

Barnard varð snemma duglegur við að tileinka sér þekkingu og færni af ýmsu tagi og hann var í raun sjálfmenntaður maður (Wolf, 1961). Í umfjöllun Wrens og Greenwoods (1998) um ævi Barnards segir að hann hafi snemma tileinkað sér píanóleik og að hann hafi ungur farið að vinna fyrir sér m.a. við margs konar störf þ.á.m. að stilla píanó og stjórna hljómsveitum. Svo virðist sem Barnard hafi átt kost á að fara í góða skóla en svo efnalítill var hann að brauðstritið kom niður á skólagöngunni. Hann fékk inngöngu í Harvard háskóla og ef allt hefði gengið eftir hefði hann útskrifast árið 1910. Svo varð ekki og Barnard hætti í skólanum árið 1909.

En örlögin voru honum hliðholl þegar hann að áeggjan frænda síns, sem vann hjá Southwestern Bell Telephone Company í Dallas í Texas, hafði samband við Walter S. Gifford hjá ATT. Gifford varð fljótlega einn af æðstu stjórnendum fyrirtækisins og síðan forstjóri þess um 23 ára skeið. Þeir voru báðir, Barnard og Gifford, frá Massachusetts og höfðu báðir verið í Harvard, en Gifford útskrifaðist þaðan árið 1909. Samskipti þeirra urðu mikil og traust. Wren og Greenwood (1998) segja að Barnard hafi verið kominn í stjórnunarstöðu hjá Pennsylvania Bell árið 1922. Eitt helsta verkefni Barnards hjá fyrirtækinu var að sameina í eitt og endurskipuleggja þau mörgu fyrirtæki sem voru yfirtekin af Bell á þessum tíma. Barnard varð svo forstjóri New Jersey Bell árið 1927 og gegndi því starfi þar til hann fór á eftirlaun árið 1948. Á starfsárum sínum vann Barnard einnig að mörgum samfélagsverkefnum og var í stjórnnum ýmissa stofnana. Hann hélt líka tengslum við Harvard Business School og átti þátt í að safna fé til skólastarfsins og fjármagna kennarastöður við skólann. Þetta gerði það að verkum að hann átti sæti í ráðgjafanefnd sem var skólanum innan handar um það sem skipti máli fyrir æðstu stjórnendur. Í þessu starfi komst Barnard í kynni við marga af fræðimönnum skólans og honum var boðið að halda fyrirlestra við skólann. Það voru einmitt þessir fyrirlestrar sem urðu upphafið að ritverkum Barnards. Fyrir starf sitt var hann sæmdur heiðursdoktorsnafnbót sjö sinnum við jafnmarga skóla (Wren og

Greenwood, 1998). Fram kemur í viðtali Wolfs (1961) við Barnard að hann þáði ekki allar heiðursnafnbæturnar sem honum var boðið.

Það er ekki svigrúm í þessari grein til að fara nánar yfir líf og starf Chesters Barnards. Fyrir áhugasama er bent á inngang Kenneths R. Andrews í þrjátíu ára afmælisútgáfu bókar Barnards frá 1968, umfjöllun Wolfs (1974) og Scotts (1992), auk heimildanna sem vitnað er til hér að ofan. Samantekið má segja að Barnard hafi haft að geyma einstakling sem naut árangurs í starfi í viðskiptalífínu og að hann hafi verið áhugasamur um að gefa af sér til samfélagsins. Að hann hafi auk þess haft áhuga á fólki og skipulagsheildum sem nánasta umhverfi þess um leið og hann lagði sig fram um að skilja þessar stofnanir og atferlið innan þeirra með kerfisbundum hætti.

Hver voru ritverk Barnards?

Eftir Chester I. Barnard liggjur fjöldi greina og erinda en aðeins tvær bækur. Bækurnar eru „The Functions of the Executive“ (1938) og „Organization and Management“ (1948, endurútgefin 1956). Af greinum og erindum má nefna eftirfarandi:

Barnard, Chester I. 1939. *Dilemmas of leadership in the democratic process*. Princeton University Press.

Barnard, C.I. (1934). *Collectivism and Individualism in Industrial Management*. Address delivered at the Fourth Annual Economic Conference for Engineers, Stevens Engineering Camp, Johnsonburg, New Jersey, pp. 2-6. Í Wolf, William B. *The Basic Barnard*, p. 55.

Barnard, C.I. (1940). *The Nature Of Leadership*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnard, C.I. (1945). Education for executives. *Journal of Business*, 18(4): 175-182.

Barnard, C.I. (1946), Functions and pathology of status systems in formal organizations, í Whyte, W.F. (Ed.), *Industry and Society*, McGraw-Hill, London, pp. 46-83.

Barnard, C.I. (1948), Functions and pathology of status systems in formal organizations, in Thompson, K. (Ed.), *Organization and Management Volume VII*, Harvard University Press, Cambridge, MA, pp. 205-44.

Barnard, C.I. (1952). Leadership and the law. *New York University Law Review*, 27(1): 112-116

Barnard, C.I. (1958). Elementary conditions of business morals. *California Management Review* 1(1): 1-13.

Fjölmargir fræðimenn hafa gert verkum og hugmyndum Barnards góð skil. Sérstaklega má þar nefna William B. Wolf sem sennilega hefur fjallað hvað mest og ítarlegast um verk Barnards. Hann birti m.a. áður óútgefið efni úr bréfasafni hans. Vegna sérstöðu Wolfs í þessu efni er ávinningur af því að þekkja til skýringa hans á verkum Barnards, sjá Wolf (1961, 1963, 1973, 1974, 1994, 1995a, 1995b) og Wolf og Iino (1986).

Af öðrum sem hafa fjallað um Barnard og vitnað til verka hans er líka við hæfi að nefna Osamu Mano, en hann hefur einnig skrifað fjölmargar ritgerðir um verk Barnards (Mano, 1968, 1972, 1975, 1992 og 1995). Verk Barnards hafa þannig notið vinsælda í Japan, sjá einnig Yamamoto (1975) og Iino (1991). Síðast en ekki síst hafa þeir Oliver E.

Williamson og Joseph T. Mahoney gert verkum Barnards góð skil, eins og fram hefur komið.

Hér að ofan hefur spurningunni um hver ritverk Barnards voru verið svarað að nokkru leyti. Það var ekki ætlunin að lýsa þeim öllum, en víkja þess í stað að meginverki hans sem er bókin „The Functions of the Executive“.

Hvert er inntakið í „The Functions of the Executive“?

Þetta ritverk Barnards er ríflega 300 síður og þegar það var endurprentað í tilefni af þrjátíu ára útgáfuafmæli þess var það 18. endurprentunin á verkinu. Prófessor Kenneth R. Andrews skrifar formálann að afmælisútgáfunni og hann segir þar að metnaður Barnards með þessu verki hafi verið mikill og óvenjulegur fyrir mann sem ekki hafði rannsóknir á stjórnun og skipulagsheildum að aðalstarfi.

I can think of no one who excels him in the simultaneous exercise of the twin capabilities of reason and competence or in his exploitation of their combined power. For these reasons The Functions of the Executive remains today, as it has been since its publication, the most thought-provoking book on organization and management ever written by a practicing executive (Kenneth R. Andrews, 1968, bls. xxi).

Verk Barnards skiptist í fjóra hluta, auk viðauka. Fyrsti hlutinn hefur að geyma hugleiðingar um einstaklinginn, samfélagið og samstarf á milli manna. Í öðrum hlutanum setur hann fram kenningar um formlegar skipulagsheildir og skipulag þeirra. Þriðji hlutinn snýst um þætti í starfi formlegra skipulagsheilda, en sá fjórði um hlutverk stjórnenda í skipulagsheildum.

Einn helsti hvatinn hjá Barnard að ráðast í gerð verksins var sú staðreynd að hann sem stjórnandi fann ekki leiðbeiningu í þeim fræðum um skipulagsheildir sem voru tiltækar á þeim tíma þegar hann var stjórnandi. Hann vildi ráða bót á þessu og leggja sitt af mörkum til þess. Barnard hafði verulegan áhuga á mannlegu samfélagi og hvernig manneskjan eða einstaklingar með samvinnu sín á milli mynduðu slíkt samfélag. Þjóðfélagsbreytingar og tæknibreytingar voru hraðar á hans tíma líkt og nú. Áhrif þessara breytinga og sífellt stækkandi stofnana og fyrirtækja virðast hafa átt þátt í að vekja Barnard til umhugsunar um áhrif þeirra á samfélagið.

Það má skilja það svo að Barnard hafi haft mikinn áhuga á þessu viðfangsefni og viljað leita skilnings á því. Að þekking á því skipti miklu máli í sérhverju mannlegu samfélagi. Hann var að fjalla um grundvöll, eðli og starfsemi skipulagsheilda sem ávallt höfðu verið til í mannkynssögunni en voru nú orðnar sífellt stærri og um leið flóknari fyrirbæri í nútíma þjóðfélagi. Til þess að ýta undir að skipulagsheildirnar þjónuðu hverju samfélagi sem best var fyrsta rökrétta skrefið að skilja eðli og samspil milli einstaklinga og skipulagsheilda, þ.e. bæði þeirra innra sem ytra umhverfi.

Chester I. Barnard fór ekki troðnar slóðir í rannsóknum sínum á eðli skipulagsheilda og hann taldi skorta á þekkinguna sem var fyrirbyggjandi á þessum tíma eins og hann tekur fram í inngangi bókarinnar. Barnard skrifar m.a. um félagsvísindi þessa tíma:

...nothing of which I knew treated of organization in a way which seemed to me to correspond either to my experience or to the understanding implicit in the conduct of those recognized to be adept in executive practice or in the leadership of organizations

...the social scientists—from whatever side they approached—just reached the edge of organization as I experienced it, and retreated.

The search for the universals of organization has been obstructed (Barnard, 1938, bls. xxvii, xxix).

Þótt í verkum Barnards sé að finna tilvísanir til fræðimanna eins og T. Parsons, W. Pareto, L.J. Hendersons, E. Mayos, F.J. Roethlisbergers og W.J. Dicksons, T.N. Whitehead og M.P. Folletts, var fræðileg nálgun hans ekki bundin við einhverja stefnu eða straum rannsókna frá þessum tíma heldur hafði hann sína eigin sjálfstæðu sýn og nálgun á viðfangsefnið. Hann byggði auk þess á eigin reynslu þegar hann setti fram hugmyndir sínar um eðli og starfsemi skipulagsheilda.

Hann taldi m.a. ekki hjá því komist að skoða eðli mannsins sjálfs (einstaklingsins) sem væri forsenda þess að öðlast skilning á starfsemi skipulagsheilda. Af þeim fjórum hlutum sem verkið skiptist í er sá fyrsti helgaður manninum, þ.e. einstaklingum sem með samstarfi sín á milli mynda hinar óformlegu og formlegu skipulagsheildir.

Slíkar skipulagsheildir verða aðeins til, samkvæmt Barnard, vegna einhvers tilgangs. Tilgangurinn (*purpose*) er lykilinn að því að hegðun einstaklingana, er mynda slíka heild, geti orðið skilvirk (*efficient*) og markvirk (*effective*). Barnard skrifar (1938, bls. 42, 43):

The necessity of having a purpose is axiomatic, implicit in the words “system,” “coordination,” [and] “cooperation.” It is something that is clearly evident in many observed systems of cooperation, although it is often not formulated in words, and sometimes cannot be so formulated. In such cases what is observed the direction or effect of the activities, from which purpose may be inferred.

A formal system of cooperation requires an objective, a purpose, an aim. Such an objective is itself a product of cooperation and expresses a cooperative discrimination of factors upon which action is to be taken by the cooperative system. ... When the purpose of a system of cooperation is attained, we say that the cooperation was effective.

Tilgangurinn leiðir óhjákvæmilega til þess að skipulagsheildin hefur „stefnu“ á hinum ýmsu sviðum sem þó geta ýmis verið lítt eða vel útfærðar eða jafnvel meðvitaðar. Vilji til samstarfs er einnig dreginn fram sem mikilvæg forsenda sem og skýr boðmiðlun (*communication*) eigi skipulagsheildin að hafa möguleika til að lifa af og dafna (Barnard, 1938, bls. 231-233).

Barnard skipti skipulagsheildum í tvo flokka þ.e. formlegar og óformlegar. Hann skilgreinir formlegra skipulagsheild sem „...a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons“ (1938, bls. 73). Þetta felur í sér að sérhver einstaklingur getur verið í mörgum formlegum skipulagsheildum samtímis (vinnan, fjölskyldan, íþróttafélag, trúarfélag o.s.frv.; 1938, bls. 65-81). Einnig getur formleg skipulagsheild verið hluti af annari stærri formlegri skipulagsheild eða -heildum. þ.e. „...most formal organizations are partial systems included within larger organization systems“ (1938, bls. 78-79). Óformlegar skipulagsheildir skilgreinir Barnard sem „... the aggregate of the personal contacts and interactions and the associated groupings of people...with common or joint results of important character“ (1938, bls. 115).

Þá bendir Barnard á þá staðreynd að í ljósi sögunnar séu þær skipulagsheildir sem ná að „lifa af“ (*successful cooperation*) hið „afbrigðilega“ (*abnormal condition*) í hverju samfélagi. Eins og Barnard kemst að orði (1938, bls. 5):

...in fact, successful cooperation in or by formal organization is the abnormal, not the normal, condition. We observe from day to day the successful survivors among innumerable organizational failures. The organizations commanding sustained attention, almost all of which are short-lived at best, are the exceptions, not the rule.

Failure to cooperate, failure of cooperation, failure of organization, disorganization, dis-integration, destruction of organization – and reorganization – are the characteristic facts of human history.

Nálgun Barnards er allt í senn heilstæð (*holistic*), kvik (*dynamic*) og kerfislæg (*systems approach*). Það má taka fram að heiti verksins gefur ekki rétta mynd af því og er ekki í fullu samræmi við innihaldið enda ekki komið frá Barnard sjálfum. Hann lagði til heitið „The Sociology of Organizations“ sem væri meira lýsandi fyrir innihaldið en að endingu varð heitið „The Functions of the Executive“ fyrir valinu (Wren og Greenwood, 1998). Megin viðfangsefni bókarinnar er í raun sbr. ofangreint eðli og starfsemi skipulagsheilda í víðasta skilningi en ekki einungis um hlutverk æðstu stjórnnenda fyrirtækja eins og ætla mætti við fyrstu sýn.

Umfjöllunin um hlutverk stjórnnenda er í lokahluta bókarinnar. Barnard leggur áherslu á í skilgreiningu á orðinu „executive“ að átt sé við alla þá innan skipulagsheildar sem hafi með höndum einhvers konar stjórnnun eða stýringu (*control*), þ.e. á öllum stigum og í öllum gerðum skipulagsheilda eða eins og hann orðar það:

The functions of the executive with which the last part of this treatise is concerned are those of control, management, supervision, administration, in formal organizations. These functions are exercised not merely by high officials in such organizations but by all those who are in positions of control of whatever degree (Barnard, 1938, bls. 6-7).

Þrátt fyrir þessa opnu og yfirgripsmiklu umfjöllun Barnards á skipulagsheildum vitna áberandi mörg ritverk fræðimanna einkum til verksins í tengslum við hlutverk æðstu stjórnnenda fyrirtækja, þ.e. á stjórnnandann sem leiðtoga (Ellsworth, 2002; Espedal, 2009; Fernandez, 2010; Gabor og Mahoney, 2010; Gehani, 2002; Gronn, 2009; Wanasika, 2008).

Eins og umfjöllunin hér að ofan gefur nokkra innsýn í þá er verk Barnards umfangsmikið og afar frumlegt á margan hátt. Það hefur að geyma hugmyndir sem kallast á við næstum öll svið stjórnnunarfræðanna og við mörg svið félagsvísinda. Því er vandamt að skipa því á einhvern bás eða raða í undirflokk tiltekinna fræða. Til að átta sig á þessu frekar má spyrja nánar út í það framlag sem verk Barnards hefur skilið eftir sig.

Hvert var framlag Barnards til fræðigreina félagsvísinda?

Þessi spurning er reyndar svo stór að hún gæti verið grundvöllur fyrir umfangsmikla rannsókn og víðamikið ritverk um þetta framlag. Hér er ekki kostur á því að fara svo vel í efnið. Þess í stað er hugmyndin hér að nefna nokkur atriði sem gefa til kynna hvert framlag Barnards kann að vera.

Til að svara þessari spurningu um framlag Barnards til fræðigreina félagsvísinda er ein leiðin að benda á nokkur af þeim hugtökum sem Barnard setti fram í bók sinni:

Nature of the individual versus the nature of the organization; Individual limitations; Purpose of an individual; Purpose of a origination; Creativity or cooperation is a creative process; Origination; Willingness to cooperate; Cooperation, cooperative effort, cooperative behavior and cooperative system; Common purpose; Communication; Formal organizations and informal organizations; Internal and external environment; Effectiveness and efficiency; Executive functions or persons in positions of control of whatever degree; Incentives or inducements; Satisfaction; Zone of indifference; Specialization; Morals; Integration and conflict resolution; Environment of decision and opportunistic decision; Change and adaptation to conditions of environments; Strategic factors and effective decision-making; Leadership and authority.

Það vekur athygli þegar þessi listi er skoðaður og þegar samhliða er rýnt í bók Barnards að hann setur ótvíræðan fókus á skipulagsheildina bæði í formlegum og óformlegum skilningi. Barnard (1938) gagnrýnir fræðimenn á sviði félagsvísinda fyrir það að þeir hafi litið framhjá skipulagsheildinni sem grundvallarfyrirbæri. Að setja skipulagsheildina svo mjög í fókus var á þessum tíma verulegt framlag til fræðigreina félagsvísinda.

Barnard setti jafnframt manninn í miðjuna. Einstaklingurinn, ekki bara skipulagsheildin, er viðfangsefni hjá Barnard og þar með mikilvæg rannsóknareining. Maðurinn er þó ekki einn heldur er hann hluti af hinu félagslegu kerfi og hann er gerandi í skipulagsheildinni og gegnir þar skapandi hlutverki. Barnard leggur líka mikla áherslu á ferlið og að framvinda athafna sé í raun háð tíma og samhengi. Barnard (1938) bendir m.a. á grundvallarspurningar um einstaklinginn og á grundvallaratriði í mannlegu atferli. Hann fjallar um mikilvægi þess að taka inn í myndina hina sálrænu hlið mannsins og hvaða þýðingu sú hlið hefur fyrir þátttöku hans í starfi skipulagsheilda.

Barnard leit á skipulagsheildina sem flókið félagslegt kerfi. Hann fléttaði saman áherslum í sálfræði, félagsfræði og mannleg samskiptum. Hann byggði bæði á reynslu sinni og fræðilegum heimildum. Hann lagði áherslu á margbreytileikann í fólki og mikilvægi þess að líta til sálrænna atriða í mannlegri hegðun, og að þróa leiðir til að stjórna þessum margbreytileika og að takast á við þau takmörk sem manninum eru sett (Gabor, 2000).

Barnard benti þannig á takmörk mannsins og setti í raun fram þá hugsun að varasamt sé að ganga út frá því að maðurinn hafi mikla eða takmarkalausa getu. Þessu má lýsa nánar með beinni tilvitnun:

The power of choice, however, is limited. This is necessarily true if what has already been stated is true, namely, that the individual is a region of activities which are the combined effect of physical, biological, and social factors. Free will is limited also, it appears, because the power of choice is paralysed in human beings if the number of equal opportunities is large. This is an induction from experience (Barnard, 1938, bls. 14).

Í raun má segja að Barnard leggi hér ákveðinn grunn að skilningi á því sem síðar varð þekkt sem kenningin um takmarkaða rökhyggju „bounded rationality“ og líka einnig hugtakið „satisficing“ (1938, bls. 44-45). Peter L. Cruise (2004) hefur einnig dregið þetta fram:

Simon's "satisficing man" model with its bounded rationality is firmly rooted in Barnard's explanation of individual behavior (Cruise, 2004, bls. 375).

Í framhaldi af þessu má nefna að Perrow (1986) bendir á að framlag Barnards hafi lagt grunninn að fleiri kenningum og rannsóknarstraumum innan félagsvísinda. Hann skrifar:

This ... remarkable book contains within it the seeds of three distinct trends of organizational theory that were to dominate the field for the next three decades. One was the institutional theory as represented by Philip Selznick [1957]; another was the decision-making school as represented by Herbert Simon [1947]; the third was the human relations school [Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939] (Perrow, 1986, bls. 63).

Verk Barnards liggur jafnframt að hluta til grundvallar hjá Oliver Williamson (1975, 1985) þegar hann setur fram kenningu sína um viðskiptakostnað (e. Transaction Cost Economics):

...TCE traces its origins to a series of developments between 1930 and 1970 in economics (Commons, 1932; Coase, 1937, 1960; Hayek, 1945; Simon, 1951; Arrow, 1969),

organization theory (Barnard, 1938; Simon, 1947; Selznick, 1949), *contract law* (Llewellyn, 1931; Summers, 1969), and *business history* (Chandler, 1962; i Tadelis og Williamson, 2010, bls. 2).

Í kenningum um viðskiptakostnað er m.a. sett fram sú sýn á manninn að hann sé tækifærissinnaður. Svo virðist sem Barnard hafi í raun verið vel meðvitaður um þessa hlið á manninum, sbr. hugtakið um siðvit (*morals*, (1938, bls. 267)), og hann lagði áherslu á að rækta hina siðferðislegu hlið í atferli mannsins.

Það má að endingu í þessari stuttu samantekt um framlag Barnards til fræðigreina félagsvísinda benda á að hann hafi haft skilning á mikilvægi þess að taka inn í myndina leynda þekkingu (*tacit knowledge*, (1938, bls. 301-322)) hjá fólki í skipulagsheildum. Þarna er að finna skírskotun til fyrirbæris sem í dag er fjallað um í faginu þekkingarstjórnun. Þá hafði Barnard, eins þegar hefur komið fram, mikinn áhuga á atriðum er hafa þýðingu fyrir stefnumiðað starf bæði einstaklinga og skipulagsheilda.

Hvert var framlag Barnards til stefnumótunar?

Stefnumiðuð stjórnun sem fræðigrein hefur nánast eingöngu sótt óbeint í hugmyndir Barnards í gegnum fræðimenn líkt og Peter Drucker eða Henry Mintzberg. Barnard setti þó fram sína eigin nálgun varðandi stefnu (*strategy*) skipulagsheilda sem hann kallaði „theory of the strategic factor” (bls. 202). Kenningin byggir á skilningi á eðli og starfsemi skipulagsheilda, á stjórnun (*executive functions*) þeirra og á hegðun einstaklinganna er mynda skipulagsheildina. Eins og Barnard orðar það:

...the understanding of organization and the executive functions as well as, perhaps, individual purposive conduct (1938, bls. 202).

Kenning Barnards byggir á víxlverkandi samspili í skipulagsheildinni á milli tilgangs (*purpose*) og mikilvægra stefnutengdra þátta (*strategic factors*). Liður í þessu samspili er stefnumótandi ákvarðanatöku (*effective decisions*) og framvindu athafna. Inn í þetta spilar líka áhrifin af afleiðingum hinna ýmsu ákvarðana og athafna á skipulagsheildina (1938, bls. 200-211). Barnard lýsir þessu samspili að hluta til svona:

...repeated decisions involving constant determination of new strategic factors are necessary to the accomplishment of broad purposes or any purpose not of immediate attainment. In an individual, this requires a sequence of decisions at different times and places. In an organization, it requires a sequence of decisions at different times and by different executives, and other persons, in different positions. A broad purpose and a broad decision require fragmentation of purpose into detailed purposes and of principal general decisions into detailed subsidiary decisions. The latter for the most part can only be effectively made in the proper order. It is; the series of strategic factors and the actions that directly relate to them that determine the course of events, not the general decisions.

It goes perhaps without further saying that the process of decision is one of successive approximations - constant refinement of purpose, closer and closer discrimination of fact – in which the march of time is essential.

The developments of processes, tools, and men are not equal in all directions. They are not equally good in respect to the various elements of the environmental situation. Every such situation to which the purpose of man applies always involves in some degree physical, chemical, biological, physiological, psychological, economic, political, social, and moral elements (Barnard, 1938, bls. 205-207).

Í síbreytilegu innra og ytra umhverfi skipulagsheilda taka því tilgangurinn, stefnan, mikilvægar ákvarðanir og athafnir sífelldum breytingum. Þessir þættir eru innbyrðis háðir og víxlverkandi. Stefna skipulagsheildarinnar á hverjum tíma er því bæði afleiðing og niðurstaða. Stefna ræðst því af stöðugri víxlverkun á milli tilgangs, stefnumarkandi ákvarðana, athafna og afleiðinga þeirra í hinu síbreytilega innra og ytra umhverfi skipulagsheilda.

Kenning Barnards um hina stefnutengdu þætti eða „The theory of the strategic factor” hefur fjórar megin stoðir (1938, bls. 42, 43, 86 og 200-231):

- Tilgangur** (*purpose*) sem byggir á mannlegum þörfum, löngunum eða öðrum tilfinningum.
- Stefnumótandi ákvarðanir** (*effective decisions*) sem krefjast þess að fram fari val eða nokkurs konar uppgjör á milli stefnutengdra þátta (*strategic factors*) á hverjum tíma. Slíkir þættir geta verið takmarkandi í eðli sínu eða falið í sér ný tækifæri fyrir skipulagsheildina. Þeir geta krafist aðlögunar, breytinga eða brotthvarfs frá núverandi tilgangi.
- Athafnir** (*actions taken*) sem fela það í sér að hinum stefnumiðuðu athöfnum vindur fram í einum eða mörgum áföngum. Athafnirnar sjálfar hafa áhrif á bæði innra og ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Þær geta haft áhrif á bæði stefnumótandi ákvarðanir sem og tilgang skipulagsheildarinnar og krafist aðlögunar, breytinga eða brotthvarfs frá núverandi ákvörðunum eða tilgangi.
- Afleiðingar athafna** (*results of actions*) sem hafa áhrif á bæði innra og ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Þær geta haft áhrif á athafnir, stefnumótandi ákvarðanir sem og tilgang skipulagsheildarinnar og krafist aðlögunar, breytinga eða brotthvarfs frá núverandi athöfnum, ákvörðunum eða tilgangi.



Mynd 1. Nálgun Chesters I. Barnards á víxlverkun tilgangs, stefnumótandi ákvarðanatöku, athafna og afleiðinga í kenningu hans “The theory of strategic factor”

Eigi skipulagsheild að ná að „lifa af“ þá þarf hún stöðugt að viðhalda jafnvægi í umhverfi sínu sem er og verður ætíð óstöðugt. Eins og Barnard bendir á (bls. 6):

The survival of an organization depends upon the maintenance of an equilibrium of complex character in a continuously fluctuating environment of physical, biological, and social materials, elements, and forces, which calls for readjustment of processes internal to the organization.

Þessari heildstæðu „kerfis nálgun“ (*systems approach*) eða „líkani“ Barnards um hvernig stefna verður til í formlegum skipulagsheildum, þ.e. bæði stefnumótunin og framkvæmd stefnunnar, virðist ekki hafa verið gefin mikill gaumur á fræðasviði stefnumiðaðrar stjórnumunar (*strategic management*). Einna helst má finna samsvörun í kenningum um stefnumiðaða stjórnumun sem hafa hagsmunaaðila í forgrunni (Freeman, 1984). Þetta er allrar athygli vert ekki síst í ljósi þess að Barnard var ekki síst með fyrirtæki sem viðfangsefni í bók sinni. Í ljósi þess sem hér að ofan hefur verið rakið má vel segja að Barnard hafi verið verið brautryðjandi á sviði stefnumiðaðrar stjórnumunar líkt og Sergio Janczak bendir á:

...strategy process research as applied to corporate settings has a long history dating back at least to Barnard (1938) and Simon (1945)“ (Janczak, 2005, bls. 66).

Hér hefur verið fjallað um framlag Chesters I. Barnards til fræðasviðs stefnumiðaðrar stjórnumunar. Ljóst er að í þessu efni sem öðru þá hefur umræðan um framlag Barnards ekki verið tæmd. Umræðan hefur á hinn bóginn verið opnuð og það er enn eitt skrefið í því að gera verkum Barnards betri skil.

Samantekt

Eins og vikið var að í inngangi var ætlunarverkið í þessari grein að vekja lesendur til vitundar og umhugsunar um verk Chesters Barnards. Sagan hefur sýnt að helsta verk Barnards, bókinn *The Functions of the Executive*, hefur haft að geyma innsýn og skilning á skipulagsheildum og hina mannlega atferli innan þeirra sem hefur verið kveikja að margháttaðri þróun innan stjórnumunarfræðanna sem og margra annarra greina félagsvísinda.

Til að ná utan um efnið var stillt upp fimm spurningum og þeim hefur öllum verið svarað í köflunum hér að ofan. Samantekið má segja að Chester Barnard hafi verið mikill hugsuður og um margt mjög framsýnn fræðimaður. Barnard hafði þó ekki rannsóknir og fræðimennsku að aðalstarfi. Hann átti langan og farsælan feril sem stjórnandi í stóru fyrirtæki í Bandaríkjunum og var einnig virkur í mörgum málefnum sem vörðugu samfélagið á ýmsan hátt. Eftir Barnard liggja þó nokkur verk og hér hefur verið fjallað um það sem er talið vera veigamesta verkið. Eins og fram er komið er það enn í dag uppspretta hugmynda og hugsunar og hefur verið bæði stjórnendum og fræðimönnum góður vegvísir.

Heimildir

- Andrews, K. R. (1968). Introduction. Í C. I. Barnard, *The function of the executive. Thirtieth anniversary edition* (bls. xxi). Cambridge: Harvard University Press.
Barnard, C. I. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: MA, Harvard University Press.

- Bedeian, A. G. og Wren, D. A. (2001). Most influential management books of the 20th century. *Organizational Dynamics*, 29(3), 221–225.
- Cruise, P. L. (2004). Positively no proverbs need apply: Revisiting the legacy of Herbert A. Simon. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 363.
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. California: Stanford University Press.
- Espedal, B. (2009). Maneuvering space for leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, 197–212.
- Fernandez, S. (2010). Re-discovering Barnard: The functions of the ... leader?: Highlighting Chester Barnard's contributions for the twenty-first century business executive. *Journal of Management History*, 16(4), 468–488.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Gabor, A. (2000). *The capitalist philosophers: The geniuses of modern business – Their lives, times, and ideas*. New York, NY: Random House.
- Gabor, A. og Mahoney, J. T. (2010). *Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations*. Working Paper no. 10-0102. Sótt 5.október 2011 af http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/10-0102.pdf
- Gehani, R. R. (2002). Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm. *Management Decision*, 40(10), 980–991.
- Google Scholar. (2011). *Functions of the executive* [leit]. Sótt 30. ágúst 2011 af <http://scholar.google.is/scholar?q=Functions+of+the+Executive&hl=is&btnG=Leita>
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5, 381–394.
- Iino, H. (1991). Chester Barnard and his images of organization. *Kyoto University Economic Review*, 61(2), 1–13.
- Janczak, S. (2005). The strategic decision-making process in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 58–70.
- McMahon, D. og Carr J. C. (1999). The contributions of Chester Barnard to strategic management theory. *Journal of Management History*, 5(5), 228–240.
- Mano, O. (1968). On the science of business administration in Japan. *Hokudai Economic Papers*, 1, 77–93.
- Mano, O. (1972). An approach to the organization economy: The development of Barnard's theory. *Hokudai Economic Papers*, 3, 49–60.
- Mano, O. (1975). Social responsibility of the firm: One development of Barnard's theory. *Hokudai Economic Papers*, 5, 24–31.
- Mano, O. (1992). The differences between Barnard's and Simon's concepts of organization equilibrium: Simon's misunderstanding about Barnard's intention. *Economic Journal of Hokkaido University*, 23, 13–28.
- Mano, O. (1995). On the significance of lateral organization in C.I. Barnard's theory. *Economic Journal of Hokkaido University*, 24, 1–13.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. New York, NY: Random House.
- Pya, A. (1994). Walking and talking Chester I. Barnard. *International Journal of Public Administration*, 17(6), 1125.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tadelis, S. og Williamson, O. E. (2010). *Transaction cost economics*. Berkeley: University of California.
- Wanasika, I. (2009). In search of global leadership. *Journal of International Business and Cultural Studies*, (Feb) 2–17.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (ritstjóri). (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond (Expanded edition)*. New York: Oxford University Press.
- Wolf, W. B. (1961). Chester I. Barnard (1886–1961). *Academy of Management Journal*, 4(3), 167–173.

- Wolf, W. B. (1963). Precepts for managers: Interviews with Chester I. Barnard. *California Management Review*, 6(1), 89-94.
- Wolf, W. B. (1973). *Conversations with Chester I. Barnard*. Ithaca, NY: School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, ILR.
- Wolf, W. B. (1974). *The Basic Barnard: An introduction to Chester I. Barnard and his theories of organization and management*. Ithaca, NY: Cornell University Press, ILR Press.
- Wolf, W. B. (1994). Understanding Chester I. Barnard. *International Journal of Public Administration*, 17(6), 1035-1069.
- Wolf, W. B. (1995a). Decision processes as analysed by Chester I. Barnard. *Journal of management history*, 1(4), 3-111.
- Wolf, W. B. (1995b). Facts and fictions regarding Chester I. Barnard: A review of William G. Scott's Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State. *International Journal of Public Administration*, 18(12), 1859-1904.
- Wolf, W. B. og Iino, H (ritstjórar). (1986). *Philosophy for managers: Selected papers of Chester I. Barnard*. Tokyo, Japan: Bunshindo.
- Wren, D. A. og Greenwood R. G. (1998). *Management innovators: The people and ideas that have shaped modern business*. New York: Oxford University Press.
- Yamamoto, Y. (1975). Evolution of systems concept in management Theory. *Kyoto University Economic Review*, 45(1-2), 1-13.

...svo sem vér og fyrirgefum...

Fyrirgefningin og hrunið

Guðbjörg Hildur Kolbeins

Í skáldsögu Árna Þórarínssonar, *Morgunengli*, sem kom út fyrir jólin 2010 er að finna eftirfarandi orð sem lögð eru í munn Ölveri Margrétarsyni Steinssyni viðskiptajöfri:

Ég biðst hér með afsökunar og fyrirgefningar á þeim skaða sem ég hef með verkum mínum og störfum valdið fjölda fólks. Það skiptir engu máli lengur að ég taldi ... ég taldi að þau væru eða gætu orðið til hagsbóta og gagns fyrir íslenskt samfélag. Ég hafði rangt fyrir mér og gerði dýrkeypt mistök sem ég iðrast óendanlega (Árni Þórarínsson, 2010, bls. 236).

Þáttur afsökunarbeiðninnar í skáldsögunni er athyglisverður og velta má fyrir sér hvort höfundurinn hafi með henni verið annars vegar að benda á hversu mikla þörf íslensk þjóð hefði fyrir að vera beðin afsökunar á hrininu, að einhverjir öxluðu ábyrgð, og hins vegar að senda skýr skilaboð til þeirra sem hann telur hafa valdið hrininu.

Í þessari grein verður fjallað um fyrirgefninguna út frá hugmyndum og rannsóknum Martins E. P. Seligman, Barböru L. Fredrickson, Kims S. Cameron og fleiri innan jákvæðrar sálfræði þar sem rannsakendur beina sjónum sínum fyrst og fremst að þeim þáttum í fari og eðli okkar sem gera okkur m.a. kleift að takast á við áföll í lífinu og auka lífsgæði okkar.

Rýnt verður einnig í greinar og viðtöl þar sem fimm þekktir viðskipta- og bankamenn, sem voru í fararbroddi útrásarinnar, viðurkenna mistök sín. Játningar þeirra og bankahrunið eru skoðuð með hliðsjón af umfjölluninni um jákvæðu sálfræðina.

Lára Hanna Einarsdóttir, þýðandi og leiðsögumaður, hefur verið einn öflugasti bloggari landsins á síðustu árum. Liggur eftir hana ómetanleg samantekt og úrvinnsla á fréttum. Við ritun þessarar greinar var m.a. stuðst við blogg færslu hennar „Lörun og yfirbót útrásardólga“ (Lára Hanna Einarsdóttir, 2010). Viðtöl Sigmars Guðmundssonar í Kastljósi við Hreiðar Má Sigurðsson og Bjarna Ármannsson eru einnig fengin af bloggsíðu Láru Hönnu á *Eyjunni*.

Frá meinsemd til hamingju

Í janúarmánuði árið 2000 kom út sérstakt tölublað af *American Psychologist* með 15 greinum sem allar áttu það sammerkt að í stað þess að einblína á meinsemdir sálarinnar fjölluðu höfundar greinanna um hið jákvæða og uppbyggilega í fari okkar og lífi, m.a. hamingjuna, sköpunarkraftinn og bjartsýnina. Gestaritstjórar þessa tölublaðs voru Martin E. P. Seligman og Mihaly Csikszentmihalyi.

Í inngangi sínum útskýra þeir að jákvæð sálfræði snúist um huglæga reynslu okkar, m.a. ánægju, von og bjartsýni; jákvæða þætti í eðli okkar eins og hugrekki, getuna til að elska og að fyrirgefa, og visku; og félagslega þætti eins og ábyrgð, hógværd, vinnusiðferði og þolinmæði – þætti sem gera lífið þess virði að lifa því (Seligman og Csikszentmihalyi, 2000). Csikszentmihalyi segir að í síðari heimsstyrjöldinni í Evrópu hafi hann iðulega velt fyrir sér af hverju sumum hafi tekist að varðveita heilindi sín og tilgang á meðan aðrir urðu hjálparlausir. Þessir sömu hafi síðan verið eins og kyndlar vonar fyrir aðra í kringum sig. Seligman og Csikszentmihalyi leggja því áherslu á að jákvæða sálfræðin snúist um forvarnir og að skilja þá styrkleika og þrautseigju (*resilience*) sem fólk nýtir til að takast á við áföll. Hugtakið jákvæð sálfræði sé eins og regnhlíf fyrir rannsóknir á þessu sviði.

Á þeim árum sem liðin eru frá birtingu greinarinnar hafa Seligman og samstarfsfólk hans þróað mælitæki (*Values in Action Classification of Strengths*) til að mæla 24 styrkleika persónuleika (*character strengths*) sem það hefur síðan flokkað í sex dyggðir (*virtues*). Niðurstöður samanburðarrannsókna milli landa hafa sýnt að þessir styrkleikar eru sammannlegir.

Í flokkunarkerfi Seligman fellur fyrirgefningin undir sjálfsaga (*temperance*) og þar er hún skilgreind sem eiginleikinn til að fyrirgefa þeim sem gert hafa af sér, vera reiðubúinn til að gefa fólki annð tækifæri og vera ekki hefnigjarn. Rannsóknir Seligman o.fl. hafa sýnt að fylgni (0,15 – 0,28) er á milli fyrirgefningarinnar og mats einstaklings á lífsgæðum sínum, þ.e.a.s. því mikilvægari sem fyrirgefningin er í lífi hans, því betri telur hann lífsgæði sín vera (Park, Peterson og Seligman, 2004; Seligman, Steen, Park og Peterson, 2005). Eiginleikinn til að fyrirgefa er tengdur aldri þar sem börn eru ólíklegri til að fyrirgefa en fullorðnir, og einnig hefur verið sýnt fram á að tengsl eru á milli fyrirgefningar barna og foreldra þeirra. Eftir sem áður er litið svo á að hinir 24 styrkleikar séu tiltölulega stöðugir í lífi hvers manns og svipaðir við allar kringumstæður (Linley o.fl., 2007; Park og Peterson, 2009).

Áhrif jákvæðra tilfinninga

Barbara L. Fredrickson var ein þeirra sem hreift af hugmyndafræði Seligman og Csikszentmihalyi en áhugi hennar hefur aðallega beinst að ánægju, gleði, þakklæti og ást. Hún stýrir nú Positive Emotions and Psychophysiology Lab við University of North Carolina-Chapel Hill og hefur þróað kenningu sem hún kallar *broaden-and-build* kenningu jákvæðra tilfinninga. Kenningin felur í sér að áhrif jákvæðra tilfinninga sem við upplifum við tiltekna aðstæður ná langt út fyrir aðstæðurnar sjálfar, að áhrifin séu til langframa og varanleg. Hún tekur sem dæmi að þegar börn leiki sér séu þau að njóta augnabliksins en jafnframt séu þau m.a. að byggja sig upp félagslega og líkamlega (Fredrickson, 2001, 2003b).

Má nefna að rannsóknir Fredrickson og kollega hennar benda til að jákvæðar tilfinningar auki hugræna starfsemi okkar og sköpun (*broaden thinking*). Sækir hún þar m.a. í brunn Alice Isen en rannsóknir hennar hafa sýnt að þegar fólki líður vel er það meira skapandi, sveigjanlegra og meðtækilegra fyrir upplýsingum – að við hreinlega hugsum öðruvísi þegar við upplifum jákvæðar tilfinningar. Fredrickson telur að hinar jákvæðu tilfinningar og auðin hugsun hafi gagnkvæm áhrif á hvort annað sem leiði til þyrils sem byggir til skiptis á tilfinningunum og hugsuninni. Ekki síst er mikilvægt að jákvæðar tilfinningar geta dregið úr neikvæðum tilfinningum (Fredrickson, 2001; 2003b). Nýlega hafa Fredrickson og samstarfsfólk hennar skoðað hvaða áhrif jákvæðar tilfinningar hafa á þrautseigju okkar (*ego resilience*) til að aðlagja okkur að breyttum aðstæðum, t.d. til að greina tækifæri og halda sjó eftir áföll. Niðurstöðurnar sýndu að jákvæðar tilfinningar spá fyrir um þrautseigju og lífsánægju, og eru áhrifin umtalsverð (Cohn, Brown, Fredrickson, Mikels og Conway, 2009).

Á síðustu átta árum hefur áhugi fræðimanna beinst í auknum mæli að hlutverki jákvæðrar sálfræði innan skipulagsheilda, eins og nánar verður fjallað um hér síðar, og er Fredrickson ein af þeim sem hefur haldið því fram að jákvæðar tilfinningar eigi fullt erindi inn í skipulagsheildir. Þær auki t.d. athyglisgáfu, ýti undir æðri og flóknari hugsanir og dragi úr eða eyði líkamlegum einkennum neikvæðra tilfinninga eins og reiði, ótta og sorgar, og veiti vernd gegn þunglyndi. En einna mikilvægast sé að jákvæðar tilfinningar séu smitandi og geti því smitað út frá sér í gegnum skipulagsheildina. Á þann hátt geti jákvæðar tilfinningar aukið sköpunarkraft og vellíðan einstaklingsins, skapað betri anda innan skipulagsheildarinnar og styrkt starfsemi hennar (Fredrickson, 2003a).

Jákvæðni innan skipulagsheilda

Kim Cameron og fleiri við University of Michigan School of Business hafa á undanförunum árum yfirfært hugmyndir jákvæðu sálfræðinnar yfir á skipulagsheildir undir heitinu *positive organizational scholarship*. Það sem einkennir skipulagsheildir sem hafa haft dyggðir að leiðarljósi er að þar er fólki sagt upp af nærgætni og með aðgát, og að þær ná sér á strik aftur vegna þroska og fyrirgefningar. Dyggðum prýddar (*virtuous*) skipulagsheildir sýna af sér jákvæða afbrigðilega hegðun (*positive deviance*) sem hefur græðandi áhrif með því að; í fyrsta lagi, að magna upp hin jákvæðu áhrif á einstaklinga innan þeirra og; í öðru lagi, að veita vernd gegn sjúkdómum og hegðun sem hefur mannskemmandi áhrif (Cameron og Caza, 2002).

Cameron (2003) skoðaði áhrif dyggða á niðurskurð og uppsagnir hjá nokkrum fyrirtækjum. Niðurstöður sýndu að þó að niðurskurður leiði vissulega til verri frammistöðu fyrirtækja, var hagnaður meiri hjá þeim fyrirtækjum sem stunduðu dyggðir. Caza, Barker og Cameron (2004) komust að þeirri niðurstöðu að dyggðug fyrirtæki þénuðu meira, væru fljótari að ná sér á strik eftir niðurskurð, þeim tækist að halda betur í starfsfólk sitt og viðskiptavinum og væru meira skapandi og nýjungagjör. Cameron, Bright og Caza (2004) hafa bætt um betur og sýnt fram á að í þeim fyrirtækjum þar sem mistök eru fyrirgefin vegna þess að fólk reynir að læra af mistökum sínum er meira um nýjungar og gæði þjónustunnar eru betri þar sem starfsfólkið gerir færri mistök.

Cameron og Caza (2002) ræða um hlutverk fyrirgefningarinnar í þessu samhengi, en benda jafnframt á að engin ein skilgreining sé til á hugtakinu fyrirgefningu. Í augum þeirra hefur fyrirgefningin tvær víddir. Annars vegar hefur hún *intrapsychic* vídd því við fyrirgefningu verða breytingar innra með einstaklingnum sjálfum, og hins vegar hefur hún *interpersonal* vídd þar sem breytingar verða á samskiptum þess sem brotið var á og þess sem framdi brotið. Þeir skilgreina *organizational forgiveness* sem:

...the capacity to foster collective abandonment of justified resentment, bitterness, and blame, and instead, it is the adoption of positive, forward-looking approaches in response to harm or damage (Cameron og Caza, 2002, bls. 39).

Geta leiðtoga til að fyrirgefa hefur hríslunaráhrif innan skipulagsheildarinnar og nefna Cameron og Caza (2002) Nelson Mandela sem dæmi. Hann hafi verið fyrirmynd og ákvörðun hans að fyrirgefa þeim sem gert höfðu á hlut hans hafi umbreytt heilri þjóð. Leiðtogi sem fyrirgefur geti hjálpað fylgjendum sínum til að takast á við og vinna bug á hinum alvarlegustu brotum. Leiðtogar eigi að viðurkenna það óréttlæti og þann skaða sem aðrir í skipulagsheildinni hafi orðið fyrir, og að þeir eigi að veita stuðning og undirstrika að velferð starfsfólksins sé jafn mikilvæg og fjárhagslegur ávinningur.

Iðrun íslenskra viðskipta- og bankamanna

Óhætt er að fullyrða að í kjölfar íslenska bankahrunsins um mánaðamótin september/október 2008 hafi mjörg margir upplifað í fyrstu mikið tilfinningalegt áfall og ótta, og síðan reiði. Fólk tók út sparifé sitt úr bönkunum svo skortur varð á seðlum („Landsbankinn: Seðlaskortur“, 2008) og hópaðist síðan saman á Austurvelli til að mótmæla stjórnvöldum („Fólk slasað“, 2008). Segja má að almenningur hafi haft þörf fyrir að einhver tæki á sig ábyrgð og bædist fyrirgefningar á hvernig komið væri fyrir þjóðinni. Athyglisvert er því að skoða afsökunarbeiðnir fimm viðskipta- og bankamanna sem voru framarlega í útpenslu íslenskra fyrirtækja.

Bjarni Ármannsson, sem var bankastjóri Glitnis (áður Íslandsbanka) frá aldamótum og fram á vormánuði 2007, reið á vaðið strax í upphafi árs 2009 og skrifaði grein í *Fréttablaðið* þar sem hann segir m.a.:

Ég get verið sjálfum mér reiður fyrir að hafa tekið ákvarðanir í uppbyggingu kerfis sem ekki stóðst, en með þeim ákvörðunum verð ég að lifa. ... Ég og aðrir þeir sem unnu að framgangi fjármálageirans hljótum að viðurkenna mistök okkar, læra af þeim og nýta lærdóminn til að byggja upp til framtíðar (Bjarni Ármannsson, 2009, bls. 14).

Sama dag og greinin birtist var Bjarni í viðtali við Sigmar Guðmundsson í Kastljósi RÚV þar sem hann ræddi m.a. um þau launakjör sem tíðkuðust innan Glitnis og þær breytingar sem urðu á hans eigin gildismati eftir hrunið (Lára Hanna Einarsdóttir, 2009a).

Hinn 19. ágúst 2009 tók Sigmar í Kastljósi viðtal við annan bankamann. Að þessu sinni við Hreiðar Má Sigurðsson, fyrrum forstjóra Kaupþings. Eftirfarandi orð Hreiðars Má s ollu talsverðri úlfúð þar sem hann neitaði að biðja þjóðina afsökunar á falli bankans en taldi það skyldu sína að biðja eingöngu hluthafa, kröfuhafa og starfsmenn bankans afsökunar. Hann sagði:

Við hefðum átt að færa höfuðstöðvar bankans þegar hann var orðinn þetta stór, eins og hann var orðinn, strax árið 2006, að mínu mati. Ég held að það séu stærstu mistökin sem við gerðum. Við gerðum líka mistök í uppbyggingu launakerfis okkar starfsmanna. Við áttum ekki að lána því svo mikla fjármuni til að kaupa hlutabréf í bankanum. Það eru mistök sem ég sé mjög mikið eftir, og það er mjög slæmt að það góða starfsfólk sem stóð sig frábærlega að mörgu leyti í Kaupþingi sé í vandræðum í dag vegna þessa fyrirkomulags sem við höfðum. Svo það er klárt að við gerðum töluvert af mistökum og ég [sic] ber skylda til að biðjast afsökunar gagnvart hluthöfum bankans, gagnvart kröfuhöfum bankans og gagnvart starfsmönnum bankans, að hafa ekki undirbúið bankann betur undir það óveður sem skall á (Lára Hanna Einarsdóttir, 2009b).

Þegar styttest fór í Skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis, eða hinn 5. mars 2010, birtist forsiðuviðtal við Pálma Haraldsson, sem oftast er kenndur við Fons, í DV. Í viðtalinu segir Pálmi m.a.:

Auðvitað gerði ég mistök. Ég gerði til dæmis þau mistök eins og fíráðlingur að kaupa mér einkaþotu árið 2006 (Ingi F. Vilhjálmsson, 2010, bls. 42).

Eftir útkomu Rannsóknarskýrslunnar, hinn 12. apríl 2010, brá svo við að Björgólfur Thor Björgólfsson, fyrrum einn af aðaleigendum Landsbankans, og Jón Ásgeir Jóhannesson, fyrrum forstjóri Baugs, töldu viðeigandi að viðurkenna að hafa gert mistök á árunum fyrir hrun.

Björgólfur Thor Björgólfsson varð fyrri til og grein hans birtist í *Fréttablaðinu* aðeins tveimur dögum eftir að skýrslan kom fyrir sjónir almennings. Yfirlýsing hans er óvenjuleg fyrir þær sakir að hann er sá eini úr hópi viðskipta- og bankamanna, að því er best er vitað, sem hefur beðið þjóðina afsökunar.

Ég undirritaður, Björgólfur Thor Björgólfsson, bið alla Íslendinga afsökunar á mínum þætti í eigna- og skuldabólunni sem leiddi til hruns íslenska bankakerfisins. Ég bið ykkur afsökunar á andvaraleysi gagnvart þeim hættumerkjum sem hrönnuðust upp. Ég biðst afsökunar á að hafa ekki auðnast að fylgja hugboði mínu þegar ég þó kom auga á hættuna. Ég bið ykkur afsökunar (Björgólfur Thor Björgólfsson, 2010, bls. 19).

Jón Ásgeir Jóhannesson tók í sama streng og Bjarni Ármannsson á sínum tíma, og sem Pálmi Haraldsson hafði reyndar einnig gert í lok viðtalsins í DV er hann sagði: „Ég er með önnur gildi í lífinu“. Jón Ásgeir sagðist hafa hafa misst sjónar á þeim gildum sem skiptu máli. Hann sagði:

...ég sé glöggt að ég missti iðulega sjónir á góðum gildum og mörgu því sem mestu skiptir í lífinu. Því verður ekki með orðum lýst, hvernig mér líður vegna mistaka minna og afleiðinga þeirra (Jón Ásgeir Jóhannesson, 2010, bls. 28).

Þegar iðrunargreinar viðskiptamannanna eru lesnar má greina þrenns konar þemu; a) þeir viðurkenna að hafa gert mistök, b) þeir telja gildismat sitt hafa breyst eftir hrún og c) þeir skella jafnframt skuldinni á stjórnvöld og eftirlitsaðila.

Áhugaverð er sú eindregna afstaða Hreiðars Máss að honum beri ekki að biðja þjóðina afsökunar. Og þrátt fyrir að viðurkenna mistök, sem ollu verulegum búisfjum hjá fjölda fólks, var það aðeins Björgólfur Thor sem bað alla Íslendinga afsökunar. Yfirskrift viðtalsins við Pálma Haraldsson í *DV* var „Ég iðrast“ en hvergi í því er að finna afsökunarbeiðni. Að viðurkenna mistök er ekki það sama og biðjast afsökunar á gerðum sínum.

Umræða

Í bók sinni, *Gæfusporum*, segir Gunnar Hersveinn heimspekingur að fyrirgefningin sé „mótefni sálarinnar gegn hatri, reiði og gremju“ (Gunnar Hersveinn, 2006, bls. 23) en eins og Cameron og Caza (2002) benda á í grein sinni eru minnstar líkur á að fyrirgefnið sé þegar þörfin er mest á fyrirgefningu og jákvæðum áhrifum hennar. Gott dæmi um þetta eru orð Evu Joly, sem var sérlegur ráðgjafi sérstaks saksóknara. Hún sagði í viðtali: „Ef einhverjir eru sekir á að ákæra þá. Þeir sitja af sér dóma og að því loknu er allt opið og hægt að halda áfram. Þá er kannski hægt að fyrirgefa, en ekki fyrir“ (Lára Hanna Einarsdóttir, 2010). Orð hennar endurspeglar lítinn vilja til fyrirgefningar og að í hennar huga er fyrirgefningin skilyrt. Sönn fyrirgefning er hins vegar skilyrðislaus.

Fyrirgefningin er ferli sem hefst með ákvörðuninni um að fyrirgefa og lýkur ekki fyrir en allar neikvæðar tilfinningar eru horfnar sem dökk fyrir sólu. Fyrirgefningin er dyggð sem endurreisir (Kurzynski, 1998).

Það er auðvelt að vera vitur eftir á en leiða má að því líkum að þjóðinni hefði farnast betur í kreppunni,¹ og brugðist öðruvísi við í upphafi hennar, ef hún og leiðtogar hennar hefðu tamið sér aðferðir jákvæðrar sálfræði. Með því að hlúa að jákvæðum tilfinningum í daglegu lífi hefði fólki tekist að byggja upp þrautseigju og seiglu sem það hefði síðan getað nýtt sér þegar erfiðleikar stöðjuðu að. En það sem skiptir ekki síður máli er að rannsóknir Fredrickson og annarra hafa sýnt fram á að jákvæðar tilfinningar leiða til annars konar hugsunarháatts og hugarástands. Líklegt er því að fyrstu viðbrögð leiðtoga, bæði fólks úr stjórn málum og viðskiptalífínu, hefðu getað orðið önnur við fall bankanna þriggja, Glítnis, Kaupþings og Landsbankans. Óneitanlega er líka hægt að velta fyrir sér hvort að ástundun jákvæðra tilfinninga hefði gert fólki kleift að finna meira skapandi lausnir á þeim vandamálum sem við var að etja og orðið hvati til að hugsa út fyrir rammann.

Kreppu fylgir iðulega aukið þunglyndi, kvíði og önnur geðræn vandamál í samfélögum. Haukur Sigurðsson sálfræðingur samdi t.a.m. skýrslu um reynslu Finna í þessum efnum til að vara íslensk yfirvöld við miklum niðurskurði í heilbrigðiskerfinu („Segir sparnaðinn“, 2009). Séu jákvæðar tilfinningar hins vegar ræktaðar geta þær unnið bug á þunglyndi og líkamlegum einkennum vanlíðunar.

Fyrirgefningin er jákvæð tilfinning sem leiðir til aukinna lífsgæða en eins og getið var hér í upphafi vill fyrirgefningin iðulega láta á sér standa þegar hennar er mest þörf. Þjóðin hafði þörf fyrir fyrirgefningu. Reiðin sem gaus upp haustið og veturinn 2008 átti ekki síst rætur að rekja til þeirrar staðreyndar að fólki fannst að enginn væri tilbúinn til að axla ábyrgð og biðjast afsökunar á ástandinu. Ef ekki er beðist afsökunar eykur það til muna reiði einstaklinga, þ.e.a.s. þeirra sem telja að brotið hafi verið á sér (Thomas og Millar, 2008). Þegar leiðtogi getur ekki eða vill ekki viðurkenna mistök sín og þörfina fyrir fyrirgefningu kemur það í veg fyrir að eðlilegum samskiptum sé komið aftur á (Ferch og Mitchell, 2001).

¹ Að mati Alþjóðagjaldeyrissjóðsins lauk kreppunni formlega á Íslandi í lok júní 2010 („Kreppunni lokið“, 2010).

Eftir á að hyggja hefði verið farsælast ef leiðtogar, bæði í stjórnmálum og viðskiptum, hefðu getað stigið fram fyrir skjöldu fyrstu vikuna í október 2008 þegar allt ríðaði til falls, eða var fallið, og beðist afsökunar á því hvernig komið var. Þó ekki hafi legið skýrt fyrir á þeim tíma hvað fór nákvæmlega úrskeiðis eða hvar mistökin lágu, var ljóst að þeir sem völdin höfðu fóru út af sporinu og gerðu alvarleg mistök. Til dæmis er hægt að færa rök fyrir því að Hreiðari Má hafi borið skylda til að biðja alla viðskiptavini Kaupþings afsökunar vegna þeirra óþæginda og tjóns sem þeir urðu fyrir við fall bankans, en Hreiðar Már kaus að gera það ekki. Ef til vill hefði hann svarað Sigmarí Guðmundssyni öðruvísi, þegar Sigmarí þráspurði hann hvort hann ætlaði sér eingöngu að biðja kröfuhafa, hluthafa og starfsmenn afsökunar, ef hann hefði gert sér grein fyrir að bæði hann þjóðina afsökunar hefði það góð sálræn áhrif á alla aðila.

Bjarni Ármannsson sagðist vera reiður út í sjálfan sig. Leiðtogar verða að geta fyrirgefið sjálfum sér. Ef að leiðtogar eru lamaðir vegna fyrri mistaka eru þeir ófærir um að gegna hlutverki sínu. Við verðum að fyrirgefa mistök og læra af þeim. En að biðjast fyrirgefningar án þess að gera tilraun til skilja eða viðurkenna sársauka annarra sýnir vangetu leiðtogans í samskiptum við aðra (Grant, 2008). „Útrásarvíkingarnir“ viðurkenndu mistök sín nær tveimur árum of seint og óneitanlega er sú tilfinning sterk að iðrun þeirra sé fremur innantóm þar sem fjórir af fimm töldu ekki þörf á að biðjast fyrirgefningar.

Lokaorð

Hinn 22. júlí 2011 varð Norðmaðurinn Anders Behring Breivik valdur að dauða 77 samlanda sinna. Daginn eftir setti Helle Gannestad inn færslu á samskiptavefinn Twitter: „Når en mann kan forårsake så mye ondt - tenk for mye kjærlighet vi kan skape sammen“ („Kjærlighetsbudskapet sprer seg i alle kanaler“, 2011).

Orð Helle endurspeglar hvernig leiðtogar í Noregi brugðust við eftir ódædisverkin. Hákon krónprins sagði m.a.:

Við höfum kosið að bregðast við illvirkjum með nánd. Við höfum kosið að mæta hatri með samstöðu. Við höfum kosið að sýna fyrir hvað við stöndum² (22.07.11, 2011).

Við sama tækifæri sagði Eskil Petersen, formaður ungliðahreyfingar Verkamanna-flokksins í Noregi, AUF:

Við höfum kynnst þjóðarharmleik sem særir djúpt. Það er upplagt að bregðast við með hatri. Óskir um hefnd eru eðlileg viðbrögð en við Norðmenn ætlum hvorki að hata né hefna (22.07.11, 2011).

Fullyrða má að viðbrögð norskra þjóðarleiðtoga, þ.á.m. Jens Stoltenberg forsætisráðherra sem vitnaði til orða Helle í minningarræðu sem hann hélt, séu skólabókardæmi um hvernig leiðtogar geta sýnt þjóð sinni gott fordæmi með því að takast á við alvarleg áföll með jákvæðum tilfinningum. Með jákvæðnina að leiðarljósi gera norskir leiðtogar þjóð sinni fært að gróa meina sinna og flýta fyrir bata hennar.

Ef til vill er óraunhæft að bera saman viðbrögð íslenskra ráðamanna í hrúninu 2008 við viðbrögð norskra þjóðarleiðtoga. Norskir leiðtogar virðast hafa hríslað jákvæðni niður á svipaðan hátt og Nelson Mandela á sínum tíma í Suður-Afríku. En óneitanlega er umhugsunarvert hvort Íslendingum hefði tekist betur að takast á við hrúnið ef viðbrögð íslenskra leiðtoga og viðskiptamanna hefðu verið á sama veg og Norðmannanna á sínum tíma.

² Heimildarmyndin 22.07.11 var sýnd á RÚV 17. ágúst 2011.

Heimildir

- 22.07.11. (2011). NRK. Sótt af <http://www.nrk.no/nett-tv/klipp/774282/>
- Árni Þórarinnsson. (2010). *Morgunengill*. Reykjavík: JPV útgáfa.
- Bjarni Ármannsson. (2009, 5. janúar). Horfst í augu við bankahrúnið. *Fréttablaðið*.
- Björgólfur Thor Björgólfsson. (2010, 14. apríl). Ég bið ykkur afsökunar. *Fréttablaðið*.
- Caza, A., Barker, B. A. og Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52, 169-178.
- Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. Í K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Bright, D. og Caza, A. (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. og Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A. og Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368.
- Ferch, S. R. og Mitchell, M. M. (2001). Intentional forgiveness in relational leadership: A technique for enhancing effective leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4), 70-83.
- Fólk slasað eftir mótmæli. (2008, 31. desember). *Mbl.is*. Sótt af http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2008/12/31/folk_slasad_eftir_motmaeli/
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-built theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2003a). Positive emotions and upward spirals in organizations. Í K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2003b). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Grant, K. (2008). Imperfect people leading imperfect people: Creating environments of forgiveness. *Interbeing*, 2(2), 11-17.
- Gunnar Hersveinn. (2006). *Gæfurspor: Gildin í lífinu*. Reykjavík: JPV útgáfa.
- Ingi F. Vilhjálmsson. (2010, 5. mars). „Ég iðrast“. *DV*.
- Jón Ásgeir Jóhannesson. (2010, 22. apríl). Missti sjónar á góðum gildum. *Fréttablaðið*.
- Kjærleghetsbudskapið sprengir seg í alle kanaler. (2011, 24. júlí). *Vg.no*. Sótt af <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/oslobomben/artikkel.php?artid=10080708>
- Kreppunni lokið segir AGS. (2010, 28. júní). *Mbl.is*. Sótt af http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2010/06/28/kreppunni_lokid_segir_ags/
- Kurzynski, M. J. (1998). The virtue of forgiveness as a human resource management strategy. *Journal of Business Ethics*, 17(1), 77-85.
- Landsbankinn: Seðlaskortur í Keflavík. (2008, 7. október). *Vísir*. Sótt af <http://www.visir.is/article/2008346925996>
- Lára Hanna Einarsdóttir. (2009a, 6. janúar). Biddu nú hægur, Bjarni sæll. *Eyjan*. Sótt af <http://blog.eyjan.is/larahanna/2009/01/06/biddu-nu-haegur-bjarni-saell/>
- Lára Hanna Einarsdóttir. (2009b, 19. ágúst). Þið getið það! *Eyjan*. Sótt af <http://blog.eyjan.is/larahanna/2009/08/19/>
- Lára Hanna Einarsdóttir. (2010, 25. apríl). Iðrun og yfirbót útrásardólga. *Eyjan*. Sótt af <http://blog.eyjan.is/larahanna/2010/04/25/idrun-og-yfirbot-utrasardolga/>
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C. o.fl. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 43, 341-351.
- Park, N. og Peterson, C. (2009). Character strengths: Research and practice. *Journal of College & Character*, 10(4), 1-10.

- Park, N. og Peterson, C. og Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Segir sparnaðinn dýrkeyptan. (2009, 13. janúar). *Mbl.is*. Sótt af http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2009/01/13/segir_sparnadinn_dyrkeyptan/
- Seligman, M. E. P. og Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. og Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Thomas, R. L. og Millar, M. G. (2008). The impact of failing to give an apology and the need-for-cognition on anger. *Current Psychology*, 27, 126-134.

The utilization of external information in innovation processes:

The impact of managerial IT skills and supportive capabilities on the innovativeness of multinational companies

Gunnar Óskarsson

Over the last two decades, academics have maintained that innovativeness will be the most important contributor to the sustainable competitive advantage of firms, and that the access and utilization of external information will have a profound impact on the firms' innovativeness. Knowledge sourcing and learning is a major motive for the internationalization of multinational corporations which provides them with an access to external information from a variety of sources that contribute to innovation and innovation capability (Almeida and Phene, 2004; Moenaert, Caeldries, Lievens, and Wauters, 2000). It is therefore of importance to gain an understanding on the processes and factors that contribute to the transfer and use of external information in international firms.

There is an increasing trend in the use of information technology (IT) in business processes, and it has been argued that IT will contribute to the effectiveness of information transfer, particularly in international firms in which managers co-operate over boarders and different time zones. The emphasis in the research in information technology (IT) has changed from focusing mainly on identifying how IT can support and improve operational issues towards identifying how IT can support the firms' strategy and applied to sustain the competitive advantage of firms. The main objective of this research is to identify resources and capabilities that contribute to the transfer of external information in innovation processes of international firms and investigate their impact on the firms' innovativeness, and how the use of information technology contributes to the process.

Innovativeness

Innovation will only contribute to the sustainable competitive advantage if the organization is entrepreneurial (Garud & Nayyar, 1994; Van de Ven & Polley, 1992), i.e. if the organization leverages it to enter new arenas, or to renew its presence in existing ones. It is therefore necessary that the firm is open towards new information, and has the necessary knowledge to utilize it. In a seminal article by Hurley and Hult (1998), this openness has been referred to as innovativeness, which is an aspect of a firm's culture and refers to the openness to new ideas, and the firm's orientation towards innovation. Put differently, innovativeness refers to the organizations inclination to engage in innovative behaviour (Menguc & Auh, 2006). It "acts in concert with various structural properties of the company to affect the innovative capacity of the organization" (Hurley & Hult, 1998, p. 44). When combined with resources and other organizational characteristics, such as knowledge sharing, learning orientation, trust and norms, innovativeness creates a greater capacity to innovate (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Hill, Bartol, Tesluk, & Langa, 2009; Liao, Fei, & Chen, 2007; Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007).

Information system capabilities

A basic premise in the literature is that the firm's performance can be explained by how effectively the firm utilizes information to enhance its core competencies. Information technology (IT) contributes to the improvement of organizational performance, and can therefore be classified among the firm's capabilities (Brynjolfsson & Hitt, 1996; Devaraj & Kohli, 2003; Dong, Xu, & Zhu, 2009; Mukhopadhyay, Barua, & Kriebel, 1995; Ray, Muhanna, & Barney, 2005). The impact of applying the right IT within the right business process on organizational performance is contingent upon the appropriate workplace practices and organizational structure, shaped by the competitive environment (Burton & Obel, 2003; Melville, Kraemer, & Gurbaxani, 2004). The extent of business value provided by information technology capabilities depends however on a number of other capabilities, including management practices, organizational structure, norms, politics, reward systems, managerial IT capability and leadership (Melville et al., 2004; Pavlou & El Sawy, 2006; Zack & McKenney, 1995).

Because innovation processes are information and knowledge intensive (Madhavan & Grover, 1998), they can be enhanced by the effective leveraging of IT functionalities McGrath and Insiti (1998) argued (as cited in Nambisan, 2003). The main impact that IT will have on the performance of innovation processes are:

- Enhance the efficiency, scope, and flexibility of New Product Development (NPD) capabilities (Pavlou & El Sawy, 2006)
- Enhance the efficiency of NPD capabilities by facilitating rapid and reliable knowledge sharing (Alavi & Leidner, 2001)
- Increase the scope of NPD capabilities by increasing knowledge reach and richness (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003),
- Enhance the flexibility of NPD capabilities by enhancing the accessibility and availability of knowledge (Zahra & George, 2002)
- Support information processing through enhanced communication and increased efficiency of information sharing (Burton & Obel, 2003)

The capability of firms to utilize IT for enhancing the firm's sustainable competitive advantage, including innovativeness, has been referred to as managerial IT skills (Mata, Fuerst, & Barney, 1995). Managerial IT skills are proposed to enhance market orientation and the advantage of network relationships by accelerating the efficiency by which information is acquired from the environment.

The Research model

The literature suggested that managerial IT skills have an impact on the innovativeness of firms, but that they might not necessarily have a direct impact (Pavlou & El Sawy, 2006). Instead, their impact depends on other, complimentary or supporting capabilities (Melville, Kraemer, & Gurbaxani, 2004). These indications prompted for following research question:

Is there a positive relationship between managerial IT capabilities and the innovativeness of international firms, considering the impact of supporting capabilities?

The question aims at identifying the direct impact of managerial IT skills on the innovativeness of international firms, as well as when they are mediated through the interaction effect with supporting capabilities. The first phase of the research was the identification of potential supporting capabilities, which were learning orientation, norms in communication, trust, reward system and NPD dynamic capability. The resulting research model is shown in Figure 1.

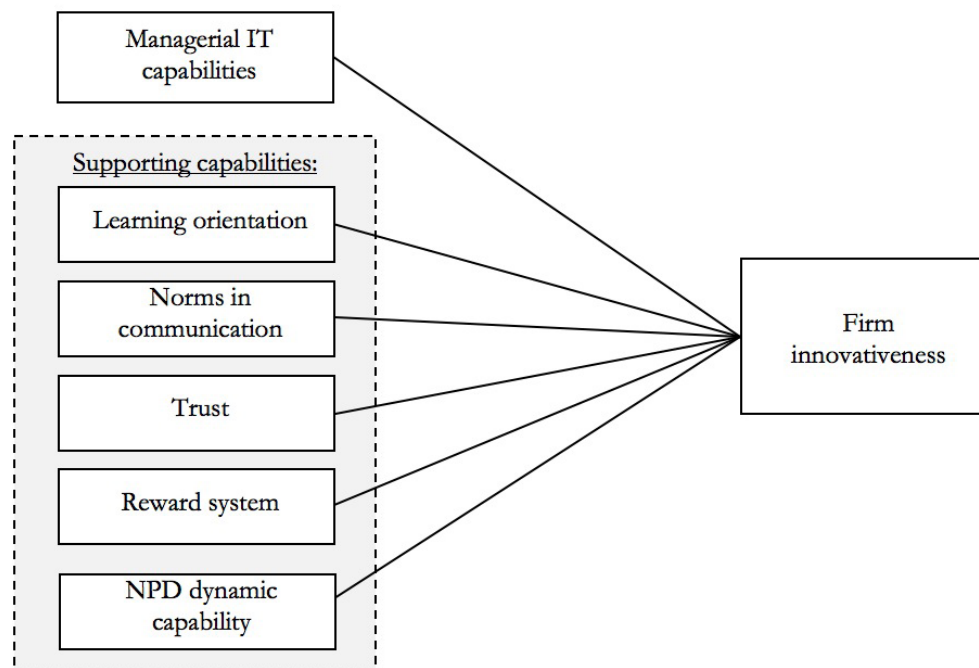


Figure 1. Preliminary research model

Methodology

The framework for the research is to identify how companies utilize information technology in their interaction and cooperation processes with managers of international firms to support their innovation processes, and hopefully demonstrate that there is a relationship between the use of information technology and the innovativeness of firms. The literature suggested this relationship, particularly in firms that have operations in geographically dispersed markets (Zander, 2002). It was however identified that the application of information technology only will not have any significant impact (Pavlou & El Sawy, 2006). Supporting capabilities and social context need to be explicitly taken into account in a research related to the effects of information technology in group interaction (Zack & McKenney, 1995). This research builds on previous research on the impact of information technology and supporting capabilities on the innovativeness of firms, which provides an opportunity to advance the applicability and further test the impact of the constructs identified on the innovativeness of firms and their relationships.

The research used a literature review, focus group and in-depth interviews for the identification of the factors that have an impact on the utilization of external information in innovation processes. The main foundation of the research was however a survey that provided an opportunity to identify the statistical relationship between the factors included in the research and the innovativeness of international firms. Further to their direct relationships, the variables provided a social- and organizational context that has an impact on the effectiveness of managerial IT capabilities on the innovativeness of firms (Kling and Scacchi, 1982; Orlikowski and Iacono, 2001).

The sample

A sample for the survey was drawn from managers of Icelandic firms that have a dedicated New Product Development department or team who have direct access to information through operations in international markets. In order to follow good research practice a decision was made to identify the population from an independent and reliable source. The population was drawn only from firms that were listed in the Icelandic export directory. Although there might possibly be some firms that fit the criteria, but are not listed in the Iceland Trade Directory, it is unlikely, and in order to fulfil sound academic practice a well defined source is of great importance (Leedy & Ormrod, 2000).

Responses were only sought from managers who work for companies that were willing to support the research and granted permission to send the questionnaire. This final number of valid respondents was 225. Prior to sending out the survey, a manager from the company sent out a cover letter, emphasising the importance of their contribution and the potential benefit for the company. The survey was sent out in the beginning of October 2009 followed by 3 reminders. The final number of responses was 75, or 33,3%, which is somewhat a concern, but still reasonable compared to many other academic research. A rudimentary non-response analysis was conducted, indicating that there were no significant differences between the sample and the responses. The results from an analysis of the sample size applying power analysis as recommended by Faul, Erdfelder, Lang, and Buchner. (2007) revealed that 75 responses is sufficient to achieve recommended power level.

Data analysis

Even though all the variables applied in the survey were previously tested a factor analysis was conducted as well reliability testing. The analyses resulted in the decision to delete one of the variables, reward system, as the Chronbach alpha for the scale was slightly lower than the recommended limit of 0,70. An important step in the data analysis was to investigate which of the capabilities included in the research model had the most effect on the innovativeness of firms. In order to understand the relationships between variables in the research model, multivariate analysis techniques were applied. According to Tabachnick and Fidell (2007), there are three major analytical strategies in multiple regression, standard multiple regression, sequential (hierarchical) regression, and statistical (stepwise) regression. The main differences in the strategies involve what happens to overlapping variability due to correlated independent variables, and how the order in which they are entered into the equation is determined.

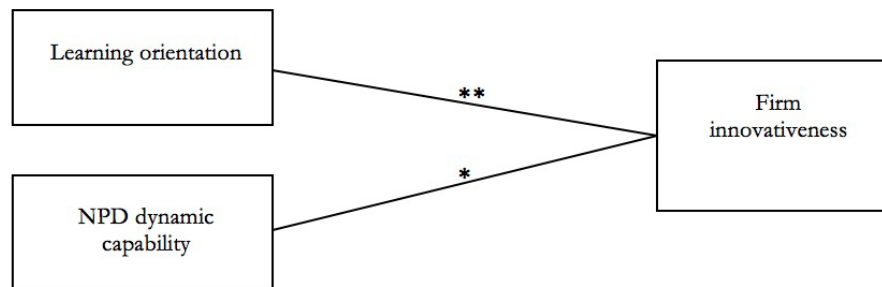
The modelling approach

As one of the objectives of this research is to identify to what extent innovativeness is mediated by supporting capabilities, and as it was not known in advance which capabilities contributed most significantly to the variance of the innovativeness of firms, a so called modelling approach appeared to be appropriate. Bryman and Bell (2007) offer an approach which was found to be suitable for this research. Their approach applies quantitative analysis which has different objective than the conventional hypotheses testing. They argue that

the common depiction of quantitative research as solely an exercise in testing pre-formulated ideas fails to appreciate the degree to which findings frequently suggest new departures and theoretical contributions. Therefore, the suggestion

that, unlike an interpretivist stance, quantitative research is concerned solely with the testing of ideas that have previously been formulated (such as hypotheses) fails to recognize the creative work that goes into the analysis of quantitative data and into the interpretation of findings (p. 632-633).

Applying the modelling approach suggested a revision of the research model. The revised model is shown in Figure 2.



*) Significant at 0,001, **) Significant at 0,05

Figure 2. Revised research model

As the initial construct for new product dynamic capability (NPD) was composed of 5 subscales, it was of interest to gain a deeper understanding of which of them had the most impact. This was investigated by running a regression analysis of the variable learning orientation and replacing the NPD variable with the individual variables of the construct. The analysis revealed that learning orientation and two of the NPD subscales, market orientation and absorptive capacity had significant impact on the innovativeness. Furthermore, the explanatory power of the model was improved.

Final research model

Further investigation was made by excluding the three variables, collective mind, coordination capability and reconfigurability, which did not make a significant contribution to the innovativeness. The results, shown in table 1, indicated an improvement of the significance of the variable learning orientation from .083 to .066 and for absorptive capacity from .004 to .001. The significance of market orientation decreased from .018 to .021, which is a minor change. These results suggest a further improvement, resulting in a model with only three independent variables, that explain 54,5% of the variance in the innovativeness of firms, shown in table 2.

Table 1. Coefficients and collinearity statistics

Learning orientation, market orientation and absorptive capacity	St. Coeff		Correlations		Collinearity Statistics	
	Beta	Sig.	Part	Part sq	Tolerance	VIF
LEARN	0,181	0,066	0,146	0,021	0,653	1,532
MORIENT	0,271	0,021	0,184	0,034	0,461	2,167
ABSORB	0,406	0,001	0,268	0,072	0,437	2,29

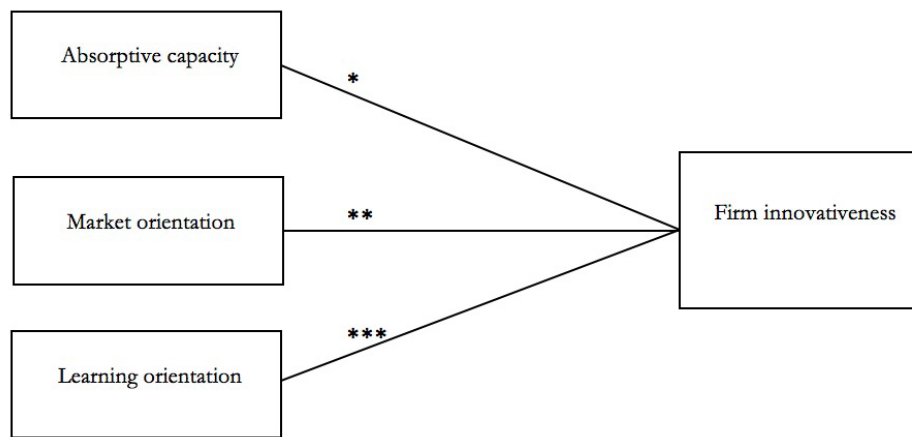
Table 2. Model summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 ^a	0,564	0,545	0,65471

a. Predictors: (Constant), ABSORB, LEARN, MORIENT

b. Dependent Variable: Innovation revised

In the final research model (Figure 3), the absorptive capacity variable makes strongest contribution to the research model at 99% confidence limit, market orientation at 95% confidence limit and learning orientation at 90% confidence limit. The results suggest that managers should focus on factors that have an impact on these three variables in order to increase their innovativeness.



*) Significant at 0,001, **) Significant at 0,05, ***) Significant at 0,10

Figure 3. Final research model

Mediating impact of supportive capabilities

As indicated by Pavlou and El Sawy (2006) and others (e.g., Wade & Hulland, 2004), it is not of surprise that one of main capabilities for the survey, managerial IT skills did not contribute to the innovativeness of firms without taking into consideration the mediating impact of the supporting capabilities. In the previous multiple regression analysis, the model specification followed a linear additive form,

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

implying that X_1 and X_2 have independent effects, which, when added together predict Y . This specification is however incorrect if the effect of X_1 depends on X_2 . In order to compensate for this, Jaccard, Turrisi and Wan (1990) recommend using a nonadditive form instead:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e$$

In the formula, the multiplicative term, X_1 times X_2 , is a new variable representing the dependency of X_1 on X_2 , and the slope, b_3 , aims at measuring the interaction effect.

This formula seems applicable to provide an answer to the research question. In order to test which interaction contributed to the variance of innovativeness (Y), the interaction effect of one supporting capability at a time and managerial IT skills was identified. Only supporting capabilities (IV's) from the final model were tested, absorptive capacity, market orientation and learning orientation. A statistically significant result indicates that the new variable, representing the interaction effect, makes additional contribution to the dependent variable. A regression analysis with the additional variable, or variables if both IV's had an impact, was made to test the impact of the interaction effect(s). Finally the results were reviewed to identify if all the variables were significant in the new model. The results from the analysis are shown in table 4.

Table 3. Interaction effect of supportive capabilities

Supportive capability	Sig. MANIT	Sig. supportive	Sig. Interaction	Adj. R ²
ABSORB	0,018	0	0,022	0,488
MORIENT	0,005	0	0,013	0,516
LEARN	0,6	0,954	0,379	0,291

The analysis revealed that there was a significant interaction effect of market orientation and absorptive capacity on managerial IT skills, but not of learning orientation.

As the impact of managerial IT skills will only be identified by testing its impact in an overall framework including other variables (Kling & Scacchi, 1982), further analysis were made by including the two interaction variables that were observed having interaction impact with the managerial IT skills, absorptive capacity and market orientation, resulting in three interaction (IV) models. The variables included in the (IV) models are shown in table 5.

Table 4. Models with interaction effect

	MANIT (I)	ABSORB (A)	MORIENT (M)	I*A	I*M
Model I1	X	X	X	X	X
Model I2	X	X	X		X
Model I3	X	X	X	X	

The results revealed that all three variables in models I2 and I3 were significant, including the interaction effect of either absorptive capacity or market orientation, but that the interaction variables were not significant when both were included in the model. Therefore, model I1 is not a candidate for further analysis.

The results from the regression analysis revealed that both models, I2 and I3, had higher correlation than the final research model without the inclusion of the interaction effect. Therefore, adding either the interaction effect of absorptive capacity or market orientation with managerial IT skills contributed to an improvement of the

final model, but not both. Table 6 summarises the overall results for the models. Both models contribute to improving the explanatory power of the variables on the firms' innovativeness are, as it has increased from 54.5% in the final model, to 56.8% and 56.5% for models I2 and I3 respectively. The difference between the models is minimal, except that the significance of the interaction effect in model I2, which includes only the interaction effect of absorptive capacity, is slightly higher.

Table 5. Results from regression analysis for models I2 and I3

	Model I2			Model I3		
	Beta	T	Sig	Beta	T	Sig
Constant		-2,344			-2,215	
MANIT	1,202	2,91	0,005		2,808	0,007
MORIENT	0,423	3,498	0,001		3,651	0,001
ABSORB	1,365	3,632	0,001		2,789	0,007
I*M	N/A	N/A	N/A		-2,747	0,008
I*A	-1,922	-0,2849	0,006	N/A	N/A	N/A
R ²	0,596			0,592		
Adj. R ²	0,568			0,565		
Std. Error	0,48567			0,48776		

Discussion on the results

In the previous sections, the data was analysed as a basis for answering the research question, and research models developed that explain the relationships between the variables, providing a series of results. This section reviews the results in the context of the main themes of the research and picks up on the theme of practical significance (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). These themes form a body of findings from the research in a framework that can be used to explain the impact of factors identified in this research on the variance in the innovativeness of firms.

Innovativeness

The first theme discussed is the contribution of the research to the understanding of the innovativeness of firms. Innovativeness was measured in this research with a scale conceptualized from two perspectives, a behavioural variable, measured by the rate of adoption of innovations by the firm and the organization's willingness to change. The scale defined by Calantone et al. (2002) was founded on the research of Hurly and Hult (1998) and Hollenstein (1996), which is well validated by many subsequent studies and widely used in the literature. Factor analysis supported deleting two of the items from the initial scale resulting in the use of the following 4 items for measuring the innovativeness of firms:

- Our company frequently tries out new ideas
- Our company seeks out new ways to do things
- Our company is creative in its methods of operation
- Our company is often the first to market with new products and services

The scale captures the access and sharing of information as well as how well they are received and used in innovation processes. The construct furthermore includes a measure of how dynamic the firm is in its operations, which may be required to develop new products based on new information (Pavlou & El Sawy, 2006; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). The mean score for innovativeness in the survey was 3,72, in a Likert scale of 1 to 5. The results from the survey provide a measure of the innovativeness of the firms participating in the survey, which is however only part of the capabilities that contribute to the overall performance in innovation processes, as the capacity to innovate does not include various process and structural characteristics which have an impact as well (Hurley & Hult, 1998).

Capabilities

The qualitative research, conducted with in-depth interviews and a focus group, provided a list of capabilities that contribute to the utilization of external sources of information in innovation processes. The results were further verified and confirmed in the literature.

Initial results from the regression analysis, utilizing a modelling approach, revealed that three capabilities, absorptive capacity, market orientation and learning orientation accounted for 54.5% of the variance in the innovativeness of firms. The results can however only be considered intermediary, as the impact of one of the variables in the model, managerial IT skills, can only be evaluated when the mediating impact of other capabilities are accounted for (Kling & Scacchi, 1982; Pavlou & El Sawy, 2006; Shani, Grant, Krishnan, & Thompson, 1992; Wade & Hulland, 2004).

The results revealed two models that explain 56.5% and 56.8% of the variance of the innovativeness of firms. The difference between the strength of the two models is insignificant. The capabilities were managerial IT skills in both models, and either absorptive capacity or market orientation and their interaction effect. Both models were investigated further in order to gain insight into how much impact the individual variables had on the innovativeness. This was done by changing the value of one of the variables at a time while controlling for the other two. An interesting finding is that both models reveal very similar results, and indicate that all the variables are associated with the variance in the innovativeness of firms. The analysis furthermore revealed, as indicated in the literature, that managerial IT skills have an impact on the innovativeness of firms, but their direct impact, that is when the intermediating impact of other capabilities was not accounted for, was not identified (Pavlou & El Sawy, 2006).

Another interesting finding from the data analysis is that, although learning orientation initially appeared to be important, it did not contribute the variance in the innovativeness of firms, when the interaction effect was included in the regression analysis. A possible reason could be that the other two variables already include an element of learning orientation, indicating collinearity. As an example, market orientation provides a foundation for organizational learning (Slater & Narver, 1995), and absorptive capacity is enhanced by learning orientation (Cohen & Levinthal, 1990). Therefore, the results may still indicate the importance of learning orientation for the innovativeness of firms, but that its impact is already reflected in the other two variables.

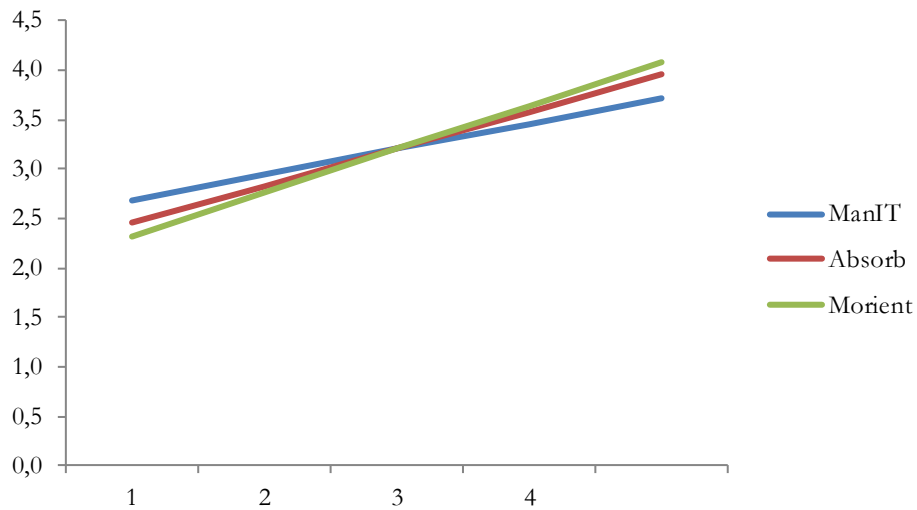


Figure 4. Impact of the variables on innovativeness

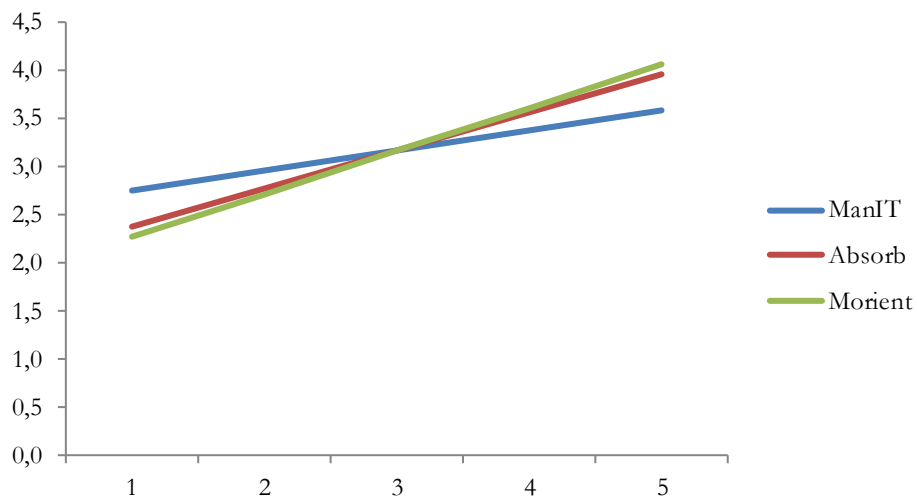


Figure 5. Model I3: Impact of the variables on innovativeness

An equally important contribution from this research is the identification of a number of capabilities that did not contribute to the innovativeness of firms. These variables were trust, norms, reward systems, coordination capability, collective mind and reconfiguration. A possible explanation could be that although there were strong indications in the literature that these capabilities contribute to performance in innovation processes, they might be more related to the performance in innovation projects (Swink, Talluri, & Pandejpong, 2006), once a decision on the innovation has been taken, rather than the innovativeness. The innovation project involves the development of the product, production of prototypes, etc. (Orihata & Watanabe, 2000b), as opposed to the generation of new ideas, and how receptive the firm is in using it to develop new product concepts and products (Orihata & Watanabe, 2000a; Reid & de Brentani, 2004).

References

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. [Review]. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Almeida, P., and Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 847.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*: Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42(4), 541-558.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2003). *Strategic organization diagnosis and design: The dynamics of fit* (3rd. Ed.): Kluwer Academic Publishers.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. S. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Devaraj, S., and Kohli, R. (2003). Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link? *Management Science*, 49(3), 273.
- Dong, S. T., Xu, S. X., and Zhu, K. X. G. (2009). Information technology in supply chains: The value of IT-enabled resources under competition. *Information Systems Research*, 20(1), 18-32.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Garud, R., & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365-385.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th. Ed.): Prentice Hall.
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 187-201.
- Hollenstein, H. (1996). A composite indicator of a firm's innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy*, 25(4), 633-645.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*: Sage Publications.
- Kling, R., & Scacchi, W. (1982). The web of computing - computer technology as social organization. [Review]. *Advances in Computers*, 21, 1-90.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2000). *Practical research* (7th. Ed.): Prentice Hall College Div.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487.
- Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. [Review]. *Mis Quarterly*, 28(2), 283-322.

- Menguc, B., and Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E. (2000). Communication flows in international product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(5), 360-377.
- Mukhopadhyay, T., Barua, A., and Kriebel, C. H. (1995). Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation. [Correction, Addition]. *Information Systems Research*, 6(2), U2-U2.
- Nambisan, S. (2003). Information systems as a reference discipline for new product development. [Review]. *MIS Quarterly*, 27(1), 1-18.
- Orihata, M., & Watanabe, C. (2000a). Evolutional dynamics of product innovation: the case of consumer electronics. *Technovation*, 20(8), 437-449.
- Orihata, M., & Watanabe, C. (2000b). The interaction between product concept and institutional inducement: A new driver of product innovation. [Article]. *Technovation*, 20(1), 11-23.
- Orlikowski, W. J., & Iacono, C. S. (2001). Research commentary: Desperately seeking the "IT" in IT research - A call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research*, 12(2), 121-134.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. [Article]. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. [Review]. *Organization Science*, 18(1), 71-88.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Reid, S. E., & de Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. [Review]. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 170-184.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. [Review]. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Shani, A. B. R., Grant, R. M., Krishnan, R., & Thompson, E. (1992). Advanced manufacturing systems and organizational choice: Sociotechnical system approach. *California Management Review*, 34(4), 91-111.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. [Review]. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Swink, M., Talluri, S., and Pandejpong, T. (2006). Faster, better, cheaper: A study of NPD project efficiency and performance tradeoffs. *Journal of Operations Management*, 24(5), 542-562.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics: International edition*. Pearson Education.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van de Ven, A. H., and Polley, D. (1992). Learning While Innovating. *Organization Science*, 3(1), 92-116.
- Wade, M., and Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107.
- Zack, M. H., and McKenney, J. L. (1995). Social context and interaction in ongoing computer-supported management groups. [Review]. *Organization Science*, 6(4), 394-422.
- Zahra, S. A., and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zander, I. (2002). The formation of international innovation networks in the multinational corporation: An evolutionary perspective. [Article]. *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 327-353.

Sköpun áfangastaðar

Gunnar Þór Jóhannesson
Katrín Anna Lund
Guðrún Þóra Gunnarsdóttir

Strandir eru fámenn byggð á norðanverðum Vestfjörðum þar sem hinir hefðbundnu atvinnuvegir, fjárbúskapur og fiskveiðar, hafa átt í vök að verjast. Hólmavík er stærsti þéttbýliskjarninn á Ströndum með tæplega 400 íbúa sem er meira en helmingur íbúa svæðisins en litlu norðar við Steingrímsfjörð er Dranganes með 67 skráða íbúa 1. janúar árið 2011 (Hagstofa Íslands, 2011a). Undanfarin 10 ár hefur hæg en uppbyggileg þróun í ferðaþjónustu átt sér stað á svæðinu og hefur Galdrasýning á Ströndum, sem að meginhluta hefur verið staðsett á Hólmavík síðan árið 2000 verið ákveðinn miðpunktur í þeirri þróun.

Þessi grein sprettur af rannsóknarverkefni sem miðar að því að rekja slóðir ferðaþjónustu á svæðinu, í tíma jafnt sem rými, og takast á við spurningar um tilurð og sköpun áfangastaðar í ferðamennsku. Rannsóknin er hluti af alþjóðlegu verkefni sem unnið er í Noregi, Finnlandi, Svíþjóð og Kanada auk Íslands og snýr að þróun ferðaþjónustu á norðurlóðum. Gagna var aflað sumarið 2011 í þremur vettvangsferðum sem farnar voru í júní, júlí og ágúst og stóðu í fimm til tíu daga. Gagnaöflun fór fram með þrennskonar hætti: með þátttökuathugunum og óformlegum og hálfstöðluðum viðtölum (Strauss og Corbin, 1998); með söfnun og greiningu fyrirbyggjandi gagna (t.a.m. skýrslur um ferðaþjónustu og kynningarefni um svæðið); og með söfnun ljósmynda ferða- og heimafélks sem því finnst lýsandi fyrir svæðið. Meginhluta gagnaöflunar lauk í ágúst 2011.

Hér verður einblínt á Galdrasýningu á Ströndum sem á margan hátt er miðja rannsóknarinnar. Henni er lýst í samhengi hugmynda Cliffords (1997) um söfn sem tengslarými (*contact zone*) þar sem mismunandi hliðar og eiginleikar menningar og náttúru svæðisins eiga stefnumót og eru sett fram í formi efnismenningar. Með áherslu á tiltekna slóðir sem liggja í gegnum Galdrasýninguna leitumst við eftir að draga fram hlutverk sýningarinnar í sköpun Stranda sem áfangastaðar ferðamanna. Greinin hefst á umfjöllun um þróun ferðaþjónustu á Ströndum en því næst eru kenningar um tengslarými kynntar til sögunnar. Þá er fjallað um Galdrasýningu á Ströndum í samhengi kenningarlegrar umræðu. Að lokum er sjónum beint að tilteknum slóðum sem eru áberandi í tengslarými Galdrasýningarinnar.

Strandir og ferðaþjónusta

Strandasýsla teygir sig frá Holtavörðuheidi í suðri norður að Hornströndum. Fjögur sveitarfélög tilheyra sýslunni: Bæjarhreppur, Strandabyggð, Kaldrananeshreppur og Árneshreppur. Á síðustu áratugum er óhætt að segja að Strandir, sérstaklega norðan Hólmavíkur, hafi verið jaðarsvæði hér á landi. Nyrstu sveitirnar komust fyrst í vegasamband upp úr 1960 og enn er landleiðinni frá Drangnesi norður til Gjögurs ekki haldið opinni frá janúar til og með mars. Flugsamgöngum er haldið uppi til Gjögurs tvisvar í viku yfir vetrartímann og þaðan er tryggt að komast til Norðurfjarðar. Flugferðum er hins vegar fækkað yfir sumartímann. Héraðið hefur þurft að þola mikla fólksfækkun frá því um miðbik 20. aldar. Árið 1950 voru 1930 íbúar skráðir í Strandasýslu en þeir voru 759 árið 2011 (Hagstofa Íslands, 2011b, 2011c). Fyrr á tímum voru á Ströndum sterkir

kjarnar verslunar og þjónustu eins og að Kúvíkum þar sem rekin var verslun þar til í byrjun 20. aldar og Borðeyri sem var á meðal helstu verslunarhafna landsins á ofanverðri 19. öld. Strandir státa einnig af merkilegri sögu sé farið enn lengra aftur í tímann. Þar má nefna viðskipti við Baska á 17. öld, sjóorrustu Þórðar Kakala og Kolbeins unga á Sturlungaöld svo ekki sé minnst á galdrafárið sem talið er hefjast á Íslandi með þremur brennum í Trékyllisvík árið 1654.

Sú mikla fólksfækkun sem hefur orðið á svæðinu síðustu sex áratugi er lýsandi fyrir breytingar og á stundum þrengingar frumavinnuvega svæðisins. Á fyrri hluta 20. aldar gekk síld inn á Húnaflóa og sökum góðrar hafnaraðstöðu frá náttúrunnar hendi á Ströndum átti sér stað töluverð uppbygging síldarvinnslu þar (Benedikt Sigurðsson o.fl., 2007). Íbúar á Ströndum upplifðu mikla uppsveiflu með byggingu fullkominna síldarverksmiðja í Djúpavík og Ingólfsfirði á fjórða og fimmta áratugnum. Ævintýrið stóð þó stutt. Um 1950 var síldin nánast horfin úr Húnaflóa og dagar stórtækrar síldarvinnslu á svæðinu voru þar með taldir. Síldarverksmiðjurnar í Ingólfsfirði og Djúpavík standa eftir sem minnisvarðar um stórbrotið tímabil í atvinnusögu svæðisins jafnt sem duttlunga síldarinnar.

Aðrir atvinnuvegir á svæðinu báru ekki höggið sem hvarf síldarinnar var fyrir samfélagið og margir fluttust á brott. Seinni hluti 20. aldar einkenndist af vél- og tæknivæðingu í sjávarútvegi og landbúnaði með tilheyrandi fækkun starfa. Auknar hægræðingarkröfur í sjávarútvegi og umbylting á stjórnun fiskveiða upp úr 1980 höfðu mikil áhrif í sjávarplássum landsins (Axel Hall, Ásgeir Jónsson og Sveinn Agnarsson, 2002) og þar var Hólmavík ekki undanskilin.

Um miðbik tíunda áratugarins var farið að huga að ferðaþjónustu sem leið til nýsköpunar og styrkingar byggðar á kerfisbundinn hátt. Skýrslan *Ferðaþjónusta og þjóðmenning* (Jón Jónsson, 1996) markar upphafið að athugun á hvort og þá hvernig hægt sé að byggja upp ferðaþjónustu á Ströndum á grundvelli sögu og menningar svæðisins. Þess má geta að höfundur skýrslunnar, Jón Jónsson þjóðfræðingur er uppalinn og nú búsettur á Ströndum. Með nokkrum rétti má segja að útgáfa skýrslunnar marki ákveðin tímamót í umræðu um möguleika ferðaþjónustu til að skapa ný atvinnutækifæri með áherslu sinni á notkun menningararfs til sköpunar áfangastaða. Umræða um menningartengda ferðaþjónustu fórað gera vart við sig hér á landi upp úr 1990 en með skýrslunni voru möguleikar hennar kerfisbundið teknir út fyrir tiltekið svæði og settir fram á skorinorðan hátt. Staðhæfing Jóns: „Menningartúrismi er það sem koma skal“ (1996, bls. 4) lýsir vel þeirri áherslu sem sprakk svo út um aldamótin á opinberum vettvangi (Áki Guðni Karlsson, 2011; Samgönguráðuneytið, 2001, 2003).

Skýrsla Jóns nálgast uppbyggingu ferðaþjónustu á Ströndum á heildrænan hátt. Fjallað er um afþreyingu, upplýsingaþjónustu, ímyndaruppbyggingu og markaðsmál, hátíðir, ferðaskipulagningu og samvinnu og samstarf aðila sem tengjast ferðaþjónustu. Að mörgu leyti má segja að skýrslugerðin hafi komið ferðaþjónustu á kortið meðal íbúa svæðisins sem raunverulegum valkosti þó að Jón vilji aðspurður einnig meina að jarðvegurinn hafi verið frjór. Nokkur ferðaþjónusta var að sjálfssögðu búin að vera í gangi, ekki síst gistiþjónusta. Heilsárshótel hefur verið rekið í Djúpavík frá því 1985, Steinhúsið á Hólmavík hefur verið rekið sem gistiheimili meira og minna síðan á sjöunda áratugnum og einnig hefur verið starfrækt hótél á Laugarhóli í Bjarnarfirði um árabil svo nokkur dæmi séu nefnd. Jón telur það einnig skipta máli að menningarstarf hafi löngum verið sterkt á svæðinu og fólk vant því að þurfa að bjarga sér sjálft. Í því sambandi má undirstrika að skýrslan byggir á hugmyndum fólks af svæðinu sem Jón tók saman og vann frekar úr. Þar eru settar fram fjölbreyttar hugmyndir að verkefnum til eflingar ferðaþjónustu. Áhersla er lögð á að nýta það sem fyrir er á svæðinu sem allra best og vinna að nýsköpun í takt við umhverfi og samfélag. Þannig eru t.d. margar hugmyndir að léttum og meðfærilegum sýningum sem eru ódýrar í rekstri en geta auðgað svæðið sem áfangastað ferðafólks. Dæmi um minjasýningar sem sem stungið er upp á eru: Hákarlaveiðar frá Gjögri, Verslunarsaga Borðeyrar; Síldarævintýrið í

Djúpavík; Nýting rekaviðar á Ströndum; Þjóðsagnaheimur Strandasýslu; og Þjóðhættir í bændasamfélaginu. Að lokum stendur:

Þá er hægt að setja upp skemmtilega sýningu í Trékyllisvík, *Galdrar og galdramenn á Ströndum*. Sýningargripir væru galdrastafir og skýringar á þeim, textar og sagnir, áhöld galdramanna og töfragripir, myndir af galdraskræðum o.fl. Hægt er að halda kvöldvökur um sama efni og gera sérstakt kort um söguslóðir galdrafársins (Jón Jónsson, 1996, bls. 34).

Þessi klausa, sett fram í lok lista hugmynda að sýningum á Ströndum, var kveikjan að því sem síðar varð Galdrasýning á Ströndum en þó útkoman yrði með ögn öðru sniði.

Fjórum árum eftir útgáfu umræddrar skýrslu var var opnuð harla nýstárleg sýning á Hólmavík þar sem þjóðtrú, galdrar og galdramenn voru í brennidepli og er óhætt að segja að hún hafi þegar vakið nokkra athygli. Að sýningunni, sem gekk undir nafninu Galdrasýning á Ströndum, stóð sjálfseignarstofnunin Strandagaldur sem stofnuð var 1999. Strandagaldur hefur frá upphafi haft það markmið að rannsaka og miðla efni um hið svokallaða galdratímabil á Íslandi. Aðstandendur Strandagaldurs vilja meina að þessi áhersla eigi sér ríka stoð í sögu svæðisins:

Sú ímynd hefur gjarnan hvílt yfir Strandamönnum að þeir hafi vitað lengra en nef þeirra náði þegar galdrar voru annarsvegar. Svanur á Svanshóli er til að mynda eini Strandamaðurinn sem fjallað er um í Njálu að einhverju marki, en hann átti það til að galdra þokur á heiðina ef til hans vildi sækja óæskilegur félagsskapur. Á Ströndum komu upp tiltölulega mörg galdramál, auk þess sem galdrabrennurnar í Trékyllisvík haustið 1654 mörkuðu að mörgu leyti upphafið að galdrafárinu. Þannig var hlutur Strandamanna og raunar Vestfirðinga allra í galdramálum 17. aldra [Sic!] meira áberandi en í öðrum Landshlutum (Sigurður Atlason, 2000).

Undir merkjum Galdrasýningarinnar á Ströndum eru nú reknar tvær sýningar, annars vegar Galdrasafn á Hólmavík (2000) og hins vegar Kotbýli Kuklarans á Klúku í Bjarnarfirði (2005). Sýningin á Hólmavík leggur áherslu á að útskýra hið svokallaða galdrafár á Íslandi, beitingu galdra og dómsmál þeim tengdum en í Bjarnarfirði hefur verið reist tilgátubýli með það að markmiði að varpa ljósi á kjör almúgans á 17. öld sem í flestum tilfellum var fórnarlambið í galdramálum aldarinnar. Þriðji áfangi sýningarinnar hefur verið hannaður og er honum ætlaður staður norður í Trékyllisvík í Árneshreppi en ekki hefur verið unnt að fjármagna hann ennþá. Þannig er hugsunin að galdrasýningin leiði gesti frá Hólmavík og norður Strandirnar; frá Hólmavík, í Bjarnarfjörðinn og þaðan norður í Trékyllisvík þar sem brennurnar áttu sér stað og má því líta á sem megin vettvang galdrafársins. Á þennan hátt má því segja að sýningin tengi saman Strandir með göldrum.

Það er kannski lýsandi fyrir hlutverk Strandagaldurs sem tengiliðs að frá árinu 2010 hefur upplýsingamiðstöð ferðamála fyrir Strandabyggð verið staðsett í sama húsi og Galdrasafnið á Hólmavík og rekin af Strandagaldri. Rauði þráðurinn í starfsemi upplýsingamiðstöðva er miðlun upplýsinga til ferðafólks og oftast en ekki eru þær upplýsingar nokkurs konar lykill að svæðinu. Þær benda á möguleika til upplifunar og leiða ferðamenn um svæðið. Strandagaldur kemur því að sköpun Stranda sem áfangastaðar frá ýmsum hliðum.

Starfsemi Strandagaldurs teygir sig einnig víðar en inn í farveg ferðamenskunnar. Um árabíl stóð fyrirtækið í samstarfi við Náttúrustofu Vestfjarða að fornleifarannsókn á Strákatanga í Hveravík við Steingrímsfjörð á Ströndum þar sem er að finna hvalveiðistöð frá 17. öld. Auk þessa hefur Strandagaldur staðið fyrir ýmsum málþingum

og uppákomum sem tengjast starfseminni. Fræða- og rannsóknahlið Strandagaldurs var svo sett í formlegan farveg með stofnun Þjóðfræðistofu árið 2008 sem leggur áherslu á rannsóknir og miðlun þjóðfræði og tengdra greina (Þjóðfræðistofa, 2009).

Yfir sumartímann vinna átta til níu starfsmenn hjá Strandagaldri. Árið 2010 skoðuðu um 8000 gestir galdrasýninguna á Hólmavík og var hlutfall erlendra ferðamanna um 60%. Ljóst er að starfsemi Strandagaldurs er býsna umfangsmikil og hún er ótvírætt orðin „að mikilvægri nýrri menningarstofnun fyrir Strandir og Vestfirði í heild sinni“ (Áki Guðni Karlsson, 2011, bls. 86). Slíkar stofnanir geta haft margvísleg áhrif á nærsamfélag sitt. Áki Guðni rökfærir að menningarstofnanir af sama meiði og Strandagaldur „verða lykilþáttur í nýsköpun og staðarmarkaðssetningu, þær eru vettvangur félagslífs og tengslamyndunar bæði út á við og inn á við og hafa jákvæð áhrif á sjálfsmynd svæða“ (Áki Guðni Karlsson, 2011, bls. 140).

Áhersla okkar að þessu sinni er á megin þátt í starfsemi Strandagaldurs, þ.e. Galdrasýninguna á Ströndum og þá arfleifð sem henni er ætlað að miðla. Arfleifð sem kirfilega er ofinn saman við landslag Stranda í tíma jafnt sem rými, þar sem hún þræðir fjölbreytta og margslungna slóða og farvegi og skapar flókin tengsl. Það er í þessu samhengi sem við viljum skapa Galdrasýningunni stað í umfjöllun okkar; sem rými tengsla.

Galdrasýning sem tengslarými

Þó að Galdrasýning á Ströndum flokkist ekki sem safn í skilningi safnalaga (Safnalög nr. 106/2001) heldur sýning varpa hugmyndir James Clifford (1997) ljósi á hlutverk sýningarinnar fyrir sköpun Stranda sem áfangastaðar ferðafólks. Clifford heldur því fram að þrátt fyrir að söfn virðist um margt ekki vera annað en heildstætt samansafn muna sem draga upp mynd af samfélagi eða stað eru þau í raun nokkurskonar landamærasvæði þar sem þau skapa vettvang tengsla og snertingar ólíkra hluta og frásagna. Söfn eru vissulega byggð upp af efnislegum safnmunum sem er safnað saman svo hægt sé að sýna menningu eða kima hennar. Hinir efnislegu hlutir koma hins vegar ávallt einhverstaðar að. Þeir eru dregnir inn í safnið og eiga sér einstaka sögu (Kopytoff, 1986) sem er óháð safninu eða söfnuninni sem það grundvallast á. Söfn draga þannig fram margfaldar frásagnir ólíkra hluta sem skapa sögu sem grundvallast á framsetningu þeirra.

Sýningar safna takmarkast ekki við útveggi þeirra. Frásagnirnar sem hefur verið safnað saman úr ólíkum áttum og frá mismunandi tímum viðhalda lífi sínu í gegnum tengsl við þá sem heimsækja sýninguna, lesa og túlka texta þeirra, skynja áferð þeirra og hughrif og setja í samhengi við sitt eigið líf; eigin vegferð. Söfn skapa þannig rými til tengsla, þar sem ólíkar frásagnir eiga stefnumót og kveikja nýjar. Þetta undirstrikar að safn er ekki endurvarp veruleikans heldur rými dýnamískra (og pólitískra) tengsla og sköpunar. Safnið sem tengslarými mismunandi frásagna tengir saman slóðir fortíðar og nútíðar, slóðir ferðamanna og heimamanna, náttúru og menningu og þar sem slóðirnar fléttast saman, þ.e. á safninu sjálfu, skapast staður. Staðurinn verður því til í gegnum margbreytilegt flæði mismunandi gerenda, mennskra og ómennskra, sem þýðir það að staðurinn sjálfur er í sífelldri mótun og þar af leiðandi aldrei kyrrstæður (sjá t.d. Bender, 2001).

Í þessum anda leggur Hetherington til að ímynda sér stað eins og skip (1997). Skip eru aldrei kyrrstæð en sigla á milli (áfanga)staða og mynda tengsl þeirra á milli og leggja þar með til við sköpun þeirra. Hetherington heldur því fram að staðir séu ekki ólíkir að því leyti þar sem þeir tengja saman ólíka líf- og efnisheima í tíma og rými sem skapa staðinn. Þeir tengja saman efnislegt umhverfi, hluti, mannlegt gildismat, merkingu og samskipti (Sheller og Urry, 2004). Samkvæmt þessum hugmyndum eru staðir aðeins til í gegnum tengsl. Og af því að tengsl taka sífelldum breytingum eftir því sem að þau, myndast, mótast, þróast, eða dvína, jafnvel rofna, er ferðalag staðarins

háð duttlungum tengslanna. Af þessum ástæðum er safn eða sýning sem endurspeglar staðinn á ákveðinn hátt, þ.e. tengslarýmið þar sem líf- og efnisheimur staðarins mætast, góður útgangspunktur fyrir rannsókn á tilurð staðar.

Eins og áður segir, tengir Galdrasýningin á Ströndum ekki einungis saman hluti heldur mætast þar slóðar menningar og náttúru staðarins bæði í tíma og rými. Efni þeirra hluta sem að eru sýndir eru afurðir frumefna náttúrunnar, jarðar, vatns, lofts og elds í mismunandi formum. Leir, rekaviður, mór, leður, fuglar og dýr, svo eitthvað sé nefnt, er náttúrlegt hráefni í innviðum safnins sem nærast á þessum frumefnum. Efniviðurinn er síðan mótaður af höndum mannfólksins, og í tilfelli Galdrasýningarinnar, til að hafa áhrif á bæði náttúru og menn og þar með til að móta/skapa áfangastaðinn Strandir. Út frá þessu sjónarhorni er snúið upp á hefðbundnar hugmyndir um sköpun og sköpunarkraft sem mannlegt athæfi. Hér má vísa í mannfræðinginn Stuart McLean (2009, bls. 216) og það sem að hann kallar ljóðrænu sköpunarinnar (*poetics of making*) sem er handan allrar aðgreiningar veraldarinnar í náttúru annars vegar og menningu hins vegar. Ljóðræna sköpunarinnar felur í sér að frásagnir sem fólk notar til að skapa merkingarbærann grunn að tilveru sinni og móta samfélag sitt og menningu eru ekki aðskildar efnislegri umbreytingu veraldarinnar, t.a.m. takti náttúrunnar, eyðingaröflum og sköpunarkrafti (t.d. sjávarföll, veður og vindar, eldgos).

Á þennan hátt má segja að ljóðrænan flétti saman stað með sögum fólksins sem um leið veita aðgang að margleitu (*heterogeneous*) sköpunarferli sérhvers staðar. Á Galdrasýningunni á Ströndum eru það hlutirnir og uppsetning þeirra sem segir sögurnar og tengir þær saman. En sýningin á sér einnig sögu(r), þar sem uppruni hennar og tilurð fléttast saman við tilveru staðarins. Ennfremur er sýningin saga sem hefur áhrif á og breytir staðarmyndinni. Staðsetning hennar verður þáttur í mótun staðarins, ekki síst sem ferðamannastaðar og í því samhengi tekur hann á sig nýja mynd og ferðast á ný mið sé vísað í skipslíkingu Hetherington hér að framan. Til að gefa vísbendingar um tilurð Stranda sem ferðamannastaðar munum við að lokum lýsa tilteknum slóðum sem eru áberandi í tengslarými Galdrasýningarinnar.

Á galdraslóðum

Markmið rannsóknarinnar er að öðlast innsýn í hvernig Strandir sem áfangastaður hefur og er að mótast. Hér að framan höfum við skýrt hvernig Galdrasýningin á Ströndum, sem tengslarými, þjónar sem skurðpunktur ólíkra slóða sem leggja til við sköpun svæðisins og rökfært að hún hafi lagt til við hreyfingu Stranda í átt að nýjum miðum þar sem ferðaþjónusta er meira áberandi en hefur verið til skamms tíma. En hvaða slóða erum við að tala um? Rannsóknin er enn á frumstigi og því verða aðeins gefin þrjú dæmi um slóða sem við teljum mikilvæga í þessu samhengi. Þeir tengjast allir uppsetningu, innihaldi og hlutverki Galdrasýningarinnar á einn eða annan hátt.

Fyrst má nefna hugmyndafræði Galdrasýningarinnar. Frá upphafi hefur hún byggst á orðræðu um sjálfbærni sem hefur orðið lykilatriði í þróun ferðaþjónustu út um allan heim. Lögð er áhersla á að vinna í sátt við samfélagið og með þær bjargir sem svæðið og íbúar þess hafa aðgang að með áherslu á hagnýtingu menningararfs. Áhersla er lögð á að sýningarhald sé vel undirbyggt af fræðilegum rannsóknum. Á vef stofnunarinnar (www.galdrasyning.is) er að finna margvíslegan fróðleik sem tengist galdrafárinu á 17. öld, allt frá annálum aldarinnar og upplýsingum um einstaka galddramál til lýsinga á galddrajurtum og þjóðsagna af göldrum og galddramönnum. Sýningin sjálf er látlaus. Upplýsingar eru settar fram á veggspjöldum þar sem texti er í fyrirrúmi ásamt galdrastöfum og frásögnum af einstökum göldrum og galddramálum. Safnmunum sem búnir hafa verið til, líkt og nábrók og uppvakningur sem er að brjótast uppúr gólfi safnsins eru settir fram á þann veg að þeir ýta við ímyndunarafla gesta frekar en veita ráðandi og lokaða frásögn. Handverk og minjagripir sem eru til sölu á safninu eru á sama veg fremur hófstílltir og í samræmi

við anda sýningarinnar. Það er t.d. ekki hægt að fá lundabangsa keyptan í safnbúðinni en hins vegar fæst tilberi gegn vægu gjaldi. Forsvarsmenn Galdrasýningarinnar hafa einnig verið virkir í alþjóðlegum ferðaðþjónustuverkefnum sem byggja á sjálfbærni og hefur Galdrasýningin því á margan hátt miðlað alþjóðlegum hugmyndastraumum sjálfbærni og menningarferðaðþjónustu inn á svæðið og orðið mikilvæg fyrirmynd annarra sem hafa haft hug á ferðaðþjónustu um hvernig má vinna að verkefnum í þessum anda (sjá t.d. „Vestfirðingar sóttu“, 2010).

Annað dæmi um slóða sem Galdrasýningin dregur saman eru samgöngur og landfræðileg staða við og innan svæðisins. Eins og áður segir hefur Strandasýsla, sérstaklega norðan Hólmavíkur, löngum verið jaðarsvæði; staður „þar sem vegurinn endar“ eins og Hrafn Jökulsson kemst að orði (2007). Galdrasýningin dregur fram afstæði miðju og jaðars á margan hátt. Eins og áður er getið var hugsunin sú að sýningin á Hólmavík væri bara einn hluti galdraslóða sem myndi leiða gesti norður í Trékyllisvík og tengja þannig saman byggðirnar á Ströndum. Samkvæmt samtali við Jón Jónsson þá var upphaflega hugmyndin sú að byrja sýninguna á Borðeyri, syðst á Ströndum, en þar sat Þorleifur Kortsson sýslumaður sem var lykilpersóna í upphafi galdrafársins á 17. öld. Þá hefði sá þáttur tengst fulltrúa valdsins og tengslum við Evrópu á þeim tíma. Einnhverra hluta vegna voru Borðeyringar ekki áhugasamir um þetta og sá hluti sýningarinnar varð aldrei að veruleika. Á hinn bóginn heyrðum við raddir úr Árneshreppi um að upphaflega hafi sumu fólki þar fundist að galdranir hafi verið teknir úr höndunum á þeim þar sem að brennurnar sjálfar fóru fram þar og þar væri því hin raunverulega miðja galdrafársins. Allir viðmælendur okkar voru þó sáttir við það núna að það standi til að byggja þriðja áfanga sýningarinnar í Trékyllisvík. Á þeim áratug sem liðinn er síðan Galdrasýningin var sett á laggirnar hefur það gerst að þjóðleiðin frá Reykjavík og til Vestfjarða hefur flust frá sunnanverðum Ströndum yfir um Bröttubrekku, Dali og Tröllatunguheiði. Bæjarhreppur og þar með Borðeyri eru því ekki lengur í alfaraleið ferðalanga um Vestfirði. Hvort það muni hafa áhrif á uppbyggingu Galdrasýningarinnar í framtíðinni verður ósagt látið en það er ljóst að staða miðju og jaðars í Strandasýslu hefur tekið breytingum og má ætla að galdraslóðin norður Strandir skapi sterkari tengingu við alfaraleið ferðafólks um Hólmavík en ella.

Þriðja dæmið sem hér verður nefnt eru slóðar lista og sköpunarkrafts. Þessir slóðar eru á vissan hátt óáþreifanlegri en þeir sem nefndir hafa verið hér að framan. En þó. Galdrasýningin er um margt birtingarmynd sköpunarkrafts og frumkvöðulsháttar. Eldur, eitt hinna klassísku frumefna, er tákn eyðingar jafnt sem sköpunar (Diken, 2011; Law og Mol, 2001). Galdrasýningin setur menningararf fram á nýstárlegan hátt og það er táknað að brennur hafi orðið efniviður svo umfangsmikillar sköpunar. Forsvarsmenn Strandagaldurs hafa tekið þátt í margvíslegum nýsköpunarverkefnum á svæðinu og er ef til vill best lýst sem eldhugum. Nýlegt dæmi er að einn þeirra, Jón Jónsson hlaut viðurkenninguna Landstólpann – samfélagsviðurkenningu Bygðastofnunar fyrir jákvæða uppbyggingu ferðaðþjónustu og fræðastarfs á Ströndum haustið 2011 (Bygðastofnun, 2011). Í sjálfu sér er slík vinna mikilvæg sem fyrirmynd fyrir aðra sem hyggja á uppbyggingu í ferðaðþjónustu. Ekki er pláss til að gera viðhlítandi grein fyrir frumkvöðulshætti í ferðaðþjónustu á Ströndum að þessu sinni en önnur birtingarmynd sköpunarkrafts sem tengist óbeint Galdrasýningunni er aðdráttarafl svæðisins fyrir listafólk. Galdrasýningin vakti hjá okkur rannsakendum hughrif sköpunarkrafts en innan veggja hennar má komast á snöðir um fjölbreytta listsköpun sem tengist svæðinu. Þar skiptir að sjálfssögðu máli sú hversdagslega staðreynd að upplýsingamiðstöð ferðamála er rekin í sömu húsakynnum. Það undirstrikar þó aðeins hlutverk Galdrasýningarinnar sem tengslarýmis þar sem stefnumót ólíkra frásagna getur átt sér stað. Dæmi um tengsl lista og Stranda eru líklega einna mest áberandi á Djúpavík en ljósmyndarar, tónlistarmenn og myndlistarmenn hafa ítrekað sótt innblástur og unnið að sköpun sinni á staðnum eða tengt sig staðnum á annan hátt. Þar má nefna Sigurrós, Svavar Knút og Erró. Annað dæmi er að tónlistarmaðurinn Tómas R. Einarsson vann markvisst með

náttúru Stranda, sérstaklega vind og vatn á síðustu plötu sinni *Strengur* þar sem hann heimsótti slóðir ættfedra- og mæðra sinna. Þannig má lengi telja og í raun skipta einstök dæmi ekki öllu heldur það hvernig tengsl landsvæðis og sköpunarkrafts í listum geta orðið til að hafa áhrif á svæðið og lagt til við sköpun áfangastaðar ferðafólks.

Lokaorð

Þessi grein hefur lýst fyrstu skrefum í rannsókn á tilurð og mótun Stranda sem áfangastaðar ferðafólks. Galdrasýningin á Ströndum sem staðsett er á Hólmavík var sett fram sem skurðpunktur ólíkra frásagna eða slóða sem rannsakendur munu rekja til að veita innsýn í sköpun svæðisins. Með því móti er ætlunin að fanga það sem McLean (2009) lýsir sem ljóðrænu sköpunarinnar.

Strandir eins og allir staðir eru á ferðinni og það má velta því fyrir sér hvort slík ferð sé göldrum lík. Göldrum var ætlað að hafa áhrif á framvindu veruleikans og skapa ögn bærilegri tilveru fyrir þann sem þeim beitti eins og kemur vel fram í eftirfarandi ákalli:

Komi mér hjálp af jörðu, sigur af sólu, sæla af tungli, stoð af stjörnum og styrkur af englum drottins (Galdrasýning á Ströndum, e.d.).

Þeir slóðar sem hér hafa verið nefndir og stuttlega raktir eru aðeins dæmi um þá þræði sem rannsakendur ætla sér að fylgja. Allir þarfnast þeir frekari skoðunar og greiningar. Þó er ljóst að rétt eins og galdrar þá tengjast þeir sumum af frumefnum tilverunnar, jörð, eldi, vatni og lofti. Þeir draga einnig fram hvernig fólk er að vinna með þann efnivið við sköpun nýrra leiða til að afla sér lífsviðurværis á Ströndum; leiða sem fela í sér frásagnir um svæðið og sem stuðla þannig að stöðugri verðandi þess.

Heimildir

- Axel Hall, Ásgeir Jónsson og Sveinn Agnarsson. (2002). *Byggðir og búseta: Þéttbýlismyndun á Íslandi*. Reykjavík: Hagfræðistofnun Íslands.
- Áki Guðni Karlsson. (2011). *Menningartengd ferðabjónusta á Vestfjörðum*. Óbirt MA ritgerð: Háskóli Íslands, Þjóðfræði. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/7513>
- Benedikt Sigurðsson, Birgir Sigurðsson, Guðni Th. Jóhannesson, Hjörtur Gíslason, Hreinn Ragnarsson, Jakob Jakobsson o.fl. (2007). *Silfur hafsins - Gull Íslands: Sildarsaga Íslendinga* (2. bindi). Reykjavík: Nesútgáfan.
- Bender, B. (2001). Introduction. Í B. Bender og M. Winer (ritstjórar), *Contested landscapes: Movement, excile and place* (bls. 1-18). Oxford: Berg.
- Byggðastofnun. (2011). *Landstólpinn - árleg vidurkenning Byggðastofnunar*. Sótt af http://www.byggdastofnun.is/is/news/landstolpinn_arleg_vidurkenning_byggdastofnunar0/
- Clifford, J. (1997). *Routes: Travel and translations in the late twentieth century*. Cambridge: Harvard University Press.
- Diken, B. (2011). Fire as a metaphor of (im)mobility. *Mobilities*, 6(1), 95-102.
- Galdrasýning á Ströndum. (e.d.). Sótt af <http://www.vestfiridir.is/galdrasyning/>
- Hagstofa Íslands. (2011a). *Mannfjöldi eftir byggðakjörnum, kyni og aldri 1. janúar 1998-2011*. Sótt af <http://www.hagstofa.is/Hagtolar/Mannfjoldi/Byggdakjarnar-postnumer,-hverfi>
- Hagstofa Íslands. (2011b). *Mannfjöldi eftir kyni, aldri og sveitarfélögum 1998-2011 - Sveitarfélagaskipan hvers árs*. Sótt af <http://www.hagstofa.is/Hagtolar/Mannfjoldi/Sveitarfelog>
- Hagstofa Íslands. (2011c). *Mannfjöldi í einstökum byggðakjörnum og strjálbýli eftir landsvæðum ár hvert 1889-1990*. Sótt af <http://www.hagstofa.is/Hagtolar/Mannfjoldi/>

[Byggdakjarnar,-postnumer,-hverfi](#)

- Hetherington, K. (1997). Í place of geometry: The materiality of place. Í K. Hetherington og R. Munro (ritstjórar), *Ideas of difference: Social spaces and the labour of division* (bls. 183-199). Oxford: Blackwell.
- Hrafn Jökulsson. (2007). Þar sem vegurinn endar. Reykjavík: Skuggi.
- Jón Jónsson. (1996). *Ferðapjónusta og þjóðmenning*. Hólmavík: Héraðsnefnd Strandasýslu.
- Kopytoff, I. (1986). The cultural biography of things: Commoditization as process. Í A. Appadurai (ritstjóri), *The social life of things: Commodities in cultural perspective* (bls. 64-91). Cambridge: Cambridge University Press.
- Law, J. og Mol, A. (2001). Situating technoscience: An inquiry into spatialities. *Environment and Planning D: Society and Space*, 19(5), 609-621.
- McLean, S. (2009) Stories and cosmogonies; Imagining creativity beyond “nature” and “culture”. *Cultural Anthropology* 24(2), 213-245.
- Safnalög* nr. 106/2001.
- Samgönguráðuneytið. (2001). *Menningartengd ferðapjónusta*. Reykjavík: Höfundur.
- Samgönguráðuneytið. (2003). *Íslensk ferðapjónusta: Framtíðarsýn*. Reykjavík: Höfundur.
- Sheller, M. og Urry, J. (ritstjórar). (2004). *Tourism mobilities: Places to play, places in play*. London og New York: Routledge.
- Sigurður Atlason. (2000, 10. júní). Galdasýning á Ströndum: Fyrsti áfangi opnaður á Jónsmessu. *Morgunblaðið*. Sótt af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=540291
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London, Thousand Oaks og New Delhi: Sage.
- Vestfirðingar sóttu Evrópsku verðlaunin EDEN til Brussel. (2010, október). *Ferðamálasamtök Vestfjarða: Samskiptavefur ferðapjónustu á Vestfjörðum*. Sótt af <http://www.vestfirskferdamal.is/>
- Þjóðfræðistofa. (2009). *Um Þjóðfræðistofu*. Sótt 30. ágúst 2011 af http://www.icef.is/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=5%207

Hverju þarf að breyta í kennslubókunum?

Gylfi Magnússon

Í sérhverju hagkerfi býr einn eilífur kynlaus einstaklingur, sem tekur ákvarðanir byggðar á réttum forsendum með kaldri og óbrigðulli rökebugsun.¹

Þótt hagsagan segi okkur að fjármálakrísur séu mjög algeng fyrirbrigði (Kindleberger og Aliber, 2005; Reinhart og Rogoff, 2009)² þá virðist hin alþjóðlega fjármálakrísa, sem leikið hefur heimshagkerfið grátt frá árinu 2007, hafa komið flestum mjög á óvart (Colander o.fl., 2009; Ötsch og Kapeller, 2010). Það er því ekki að undra þótt þær fræðigreinar, sem einkum fjalla um fjármálastöðugleika og krísur, hafi orðið fyrir talsverðri gagnrýni undanfarin ár, m.a. fyrir að hafa ekki varað við krísunni eða jafnvel komið í veg fyrir hana. Þetta á sérstaklega við hagfræði og fjármál. Áleitnar spurningar hafa kviknað, sem snúa að fræðigreininum sjálfum, aðferðafræði þeirra og því hvernig fræðunum er miðlað, hvort heldur er til almennings eða í háskólum. Þá hafa ýmsir fræðimenn verið gagnrýndir eða þeir allir sem hópur.³

Í þessari grein verður einkum skoðað hvaða ljósi þróunin undanfarin ár varpar á námsefni í fyrstu námskeiðum í hagfræði og fjármálum fyrir nemendur í grunnháskólanámi eða MBA námi. Þetta er yfirlitsgrein og er því einkum byggt á samantekt á skrifum annarra. Þó er einnig byggt á reynslu og rökstuddu mati höfundar, sem hefur kennt bæði fjármál og hagfræði um árabil og ritað tvær kennslubækur, eina í hvorri grein (Gylfi Þ. Gíslason og Gylfi Magnússon, 1991; Gylfi Magnússon, 2002). Athyglisvert er að þótt hagfræðingar hafi þegar skrifað mikið um krísuna, bæði fræðigreinar og greinar almenns eðlis, þá hefur fremur lítið verið ritað enn um áhrif kríunnar á hagfræðina sjálfa. Þó hafa örfáar greinar birst í ritrýndum tímaritum og eitthvað verið skrifað um málið í fjölmiðlum, m.a. af hagfræðingum. Sem dæmi fékk tímaritið *Economist* fékk 15 valinkunna hagfræðinga til að taka saman pistla um efnið árið 2010.

Eðli og þróun kennslubóka

Kennslubækur, sem ætlaðar eru til notkunar við kennslu fyrstu námskeiða á háskólastigi, eiga að endurspeglar tölulæga óumdeildan grunn viðkomandi greina. Þær byggja því að uppistöðu til á rannsóknum, sem a.m.k. þokkaleg sátt er um og þykja hafa staðist tímans tönn. Til að breyta þessum grunni þarf viðamiklar nýjar rannsóknir og oft ný gögn, sem breyta skilningi fræðimanna á þeim fyrirbrigðum, sem fjallað er um. Langan tíma tekur því alla jafna fyrir rannsóknarniðurstöður að breyta því, sem kennt er í grunnkennslubókum. Þótt grunnkennslubækur vitni oft í nýjar eða nýlegar rannsóknir, m.a. til að gera textann líflegri og tengja hann þeim heimi, sem ungir nemendur þekkja, þá byggir kjarni umfjöllunarinnar ekki á þeim.

Kennslubækur, sem skrifaðar voru fyrir núverandi krísu, fjalla eðli máls skv. ekki um hana. Nemendur hafa hins vegar mikinn áhuga á henni. Þegar af þeirri ástæðu er

¹ Algengar grunnforsendur nútíma þjóðhagslíkana.

² Fjármálakrísur eru hér notaðar til að tákna bæði bankakrísur og ríkisfjármálakrísur. Núverandi krísa fellur í báða flokkana, þó misjafnlega eftir löndum. Hún byrjaði fyrst og fremst sem bankakrísa en hefur síðan jafnframt orðið ríkisfjármálakrísa.

³ Sjá t.d. heimildamyndina *Inside Job* (2010) og (Gregg, 2010).

ljóst að kennslubækurnar hljóta að breytast. Þær munu fjalla að einhverju marki um núverandi krísu. Þær breytingar hafa hins vegar ekki enn orðið nema að litlu leyti.⁴ Áhugi á fræðunum hefur almennt aukist enda vart við öðru að búast (Blinder, 2010; Shiller, 2010). Þetta er hliðstætt við það t.d. að áhugi á jarðfræði eykst við kraftmiklar jarðhræringar, sem vekja mikla athygli. Engu skal hér um það spáð hvort aukinn áhugi er varanlegur eða hvort hann mun fljótt hjaðna þegar versta krísan er að baki og áhugi fjölmiðla og almennings snýst að öðru.

Jafnframt er óvíst hvort kreppan mun hafa mikil áhrif á spurn eftir starfskröftum hagfræðinga eða sérfræðinga í fjármálum, sem væntanlega mun þegar til lengdar lætur ráða mestu um spurn eftir kennslu í fræðunum. Samdráttur fjármálakerfa og -stofnana ætti að vinna gegn því. Á móti getur komið aukinn skilningur á því að þörf er fyrir sérfræðipækkingu á þessum sviðum, m.a. í opinberri stjórnsýslu. Í kreppunni á fjórða áratugnum og í kjölfar hennar var hagfræðingum fjölgað í opinberri stjórnsýslu, bæði í Bandaríkjunum og Vestur-Evrópu.

Stöðugleiki og vöxtur í stað sveiflna

Eftir því, sem lengra hefur liðið frá kreppunni á fjórða áratug síðustu aldar, hefur áherslan í fræðunum og kennslubókunum færst frá umfjöllun um slíkar efnahagshamfarir. Í stað þess hefur umfjöllunin nánast gengið út frá tiltölulega miklum stöðugleika og langtímahagvexti. Áherslur í þjóðhagfræði færðust frá því, sem almennt er kallað klassísk hagfræði, fyrir kreppuna á fjórða áratugnum, yfir í keynesíska hagfræði um miðbik aldarinnar og síðan smám saman aftur yfir í klassíska eða ný-klassíska hagfræði, með aukinni áherslu á peningamál, sem hefur verið ríkjandi um árabil. Þjóðhagfræðingar hafa undanfarið einkum unnið með slembin tímatengd allsherjarjafnvægislíkön (*dynamic stochastic general equilibrium, DSGE*) í þessum anda (Kay, 2011). Slík líkön eru of flókin til að kynna þau fyrir grunnnemendum í hagfræði en þeir læra hins vegar um niðurstöður líkananna.

Áhersla á kenningar Keynes og keynesíska hagstjórn hefur því verið mjög lítil í hagfræðikennslu undanfarin ár (Blinder, 2010; Shiller 2010). Í ljósi þessa reyndist erfitt að útskýra fyrir nemendum á grundvelli bókanna að fyrstu viðbrögð ríkisstjórna við samdrætti hagkerfa í upphafi krísunnar voru nánast klassískur keynesismi, aukin ríkisútgjöld og að einhverju marki skattalækkarir.

Umfjöllun um marxíska hagfræði er horfin úr nær öllum kennslubókum, eða a.m.k. þeim, sem mest eru notaðar, nema í sögu hagfræðikenninga, sem tiltölulega fáir nemendur leggja stund á. Með marxísku hagfræðinni hvarf að mestu umfjöllun um óstöðugleika kapitalismans, sem lék stórt hlutverk innan þeirra fræða.

Þótt stöðugleiki eða hagvöxtur með tiltölulega litlum sveiflum hafi verið meginstefið hafa kennslubókahöfundar engu að síður einnig fjallað um einstaka fjármálakrísur sem dæmi. Dæmin hafa nær öll verið frá fremur fátækum löndum, sem oftast hafa búið við óstöðugt og frumstætt stjórnarfar (Argentína, Rússland, Tyrkland, Mexíkó, Tailand, Suður-Kórea o.s.frv.). Það hefur líklega skilið nemendum eftir með þann skilning, meðvitað eða ómeðvitað, að slíkar krísur riðu eingöngu yfir fátæk og/eða vanþróuð lönd eða heyrðu hreinlega sögunni til. Hins vegar er fjallað talsvert um hagsveiflur í byrjendabókum í hagfræði (Blinder, 2010) og yfirleitt er talsverðu rými varið í að fjalla um atvinnuleysi og verðbólgu.

Rannsóknir Shiller o.fl., sem sýndu fram á of miklar og lítt skýrðar sveiflur í eignaverði á fjármálamörkuðum, öðlast nýja dýpt í ljósi hamfara undangenginna ára

⁴ Sem dæmi má nefna vinsæla kennslubók (Mankiw og Taylor, 2011). Í annarri útgáfu bókarinnar, sem kom út fyrr á þessu ári, er umfjöllun um krísuna skeytt aftan við meginefni bókarinnar í einum sérkafla (36) og hluta tveggja annarra kafla (37 og 38). Kjarni bókarinnar, fyrstu 35 kaflarnir, er hins vegar lítt breyttur frá því fyrir krísu.

(Shiller, 1981). Einnig hafa enn eldri hugmyndir James Tobin (1978) um sérstakan skatt, sem kenndur er við hann, verið dregnar aftur fram í dagsljósið. Hugmynd Tobin var að draga úr sveiflum á gjaldeyrismörkuðum með því að skattleggja veltu og draga þannig úr veltuhraða og skammtímasstöðutöku. Nýverið hafa ýmsir af æðstu ráðamönnum í Evrópu og víðar víðrað hugmyndir í þessa veru (Chaffin, 2011).

Erfitt er að útskýra svo að vel sé kenningar um það hvernig hagkerfi eða fjármálakerfi búa til mjög miklar sveiflur í eignaverði í grunnkennslubókum. Það er hins vegar verðugt verkefni fyrir þá, sem skrifa kennslubækur fyrir lengra komna.

Mikil áhersla á verga landsframleiðslu, VLF, í kennslubókunum hefur leitt athyglina frá skiptingu hennar. Bækurnar leggja yfirleitt lítið upp úr því að VLF er ekki einhlítur mælikvarði á lífshæð, hvað þá hamingju.⁵ Fyrir vikið er erfitt fyrir nemendur að skilja hvers vegna samdráttur VLF um örfáa hundradshluta veldur slíku uppnámi, sem raun ber vitni. Samdrátturinn leiðir til þess að hagvöxtur nokkurra ára gengur til baka og landsframleiðslan dregst saman. Hagkerfið tekur þannig nokkur skref aftur á bak eftir að hafa tekið mörg skref áfram, sem ætti vart að vera óviðráðanlegt.

Kennslubækur fyrir lengra komna í hagfræði fjalla yfirleitt um þann möguleika að fleiri en eitt jafnvægi sé hugsanlegt fyrir tiltekið hagkerfi á hverjum tíma. Það gera byrjendakennslubækurnar hins vegar ekki. Þetta er eitt af því sem Laurence Kotlikoff gagnrýnir í fyrrnefndu pistlasafni The Economist (2010). Erfitt er að skýra á grundvelli byrjendabókanna hvers vegna framleiðsluþættir, m.a. vinnuafli, eru allt í einu vannýttir í stórum stíl, án þess að gera ráð fyrir margs konar jafnvægi. Vannýting framleiðsluþátta samrýmist þá „vöndu“ jafnvægi, sem kann að vera tímabundið.

Kennsla í hagsögu er yfirleitt mjög lítil, bæði fyrir nemendur í hagfræði og viðskiptafræði (Ötsch og Kapeller, 2010). Þó eru einstök dæmi úr hagsögunni notuð í kennslubókum. Færa má góð rök fyrir því að vel fram sett hagsaga kenni meira um gangverk hagkerfisins en endalaus þjálfun í tækni, sem byggir á mjög einfölduðum líkönum.

Skilvirkir markaðir og skynsamt fólk

Í kennslubókum í hagfræði og fjármálum hefur umfjöllunin að mestu gengið út frá því að markaðir séu skilvirkir og leiðrétti sig sjálfir (Blinder, 2010; Friedman, 2010; Lawson, 2009; Shiller, 2010). Í fjármálum hefur þó ætíð verið talsverð umfjöllun um frávík frá skilvirkni markaða. Hún hefur þó einkum snúist um tiltölulega lítil frávík, sem hugsanlegt er að einhverjir þátttakendur á mörkuðum geti hagnast á að nýta sér, sem verði svo til þess að frávíkin hverfi. Umfjöllun um markaðsbresti í hagfræði hefur snúist einkum um ytri áhrif (*externalities*).

Kenningin um skilvirka markaði (*Efficient Market Hypothesis, EMH*) (Fama, 1970) hefur lengi verið umeild en þrátt fyrir það verið lykilforsenda flestra líkana í fjármálum og þar með kennslubókunum. Undanfarin ár hefur önnur nálgun, atferlisfjármál (*behavioral finance*) náð mun meira flugi í rannsóknum en hefðbundin fjármál í anda EMH. Einn angi af þessari þróun er að sífellt fleiri rannsóknir byggja á eða sýna fram á takmarkaða skynsemi (*bounded rationality*) þátttakenda á mörkuðum. Meðal þeirra fræðimanna, sem hafa unnið með slík líkön til að skýra hegðun á fjármálamörkuðum, eru ýmsir sálfræðingar. Þeirra frægastir eru samstarfsmennirnir Kahneman og Tversky, en ýmsir hagfræðingar hafa einnig tekið þau upp á arma sína, svo sem Robert J. Shiller. Niðurstöður úr tilraunahagfræði hafa í ýmsum tilfellum veikt trú hagfræðinga á hinn fullkomlega skynsama og rökhusandi mann en þó lítt raskað stöðu hans, sem mikilvægustu forsendu flestra haglíkana.

Kennslubækur í fjármálum endurspeгла þá áherslubreytingu sem varð með þróun

⁵ Sjá nánar um þetta efni (Gylfi Magnússon, 2010).

atferlisfjármála einungis að takmörkuðu leyti. Þær hafa því ekki haldið í við framfarir í greininni. Nú virðist vart stætt á því lengur að halda í nálgun flestra grunnkennslubóka í fjármálum óbreytta, þar á meðal áhersluna á skilvirka markaði. Það verður þess í stað að gera m.a. ráð fyrir hugsanlegum eignaverðsbólum og ýmsum öðrum frávikum frá skilvirkum mörkuðum. Erfitt er þó að sjá að hve miklu leyti verður horfið frá kenningunni eða hvort reynt verður að bæta hana og staga, með viðbótum eða öðrum hætti.

Grunnforsenda flestra hagfræðilíkana um fullkomlega skynsaman mann samrýmist illa því, sem aðrar félagsvísindagreinar – og heilbrigð skynsemi – hafa um manninn að segja. Það sama má segja um ýmsar aðrar algengar forsendur hagfræðilíkana, svo sem að gera ráð fyrir einum þátttakanda í hagkerfum (*representative agent*), sem jafnvel er látinn vera eilífur (Friedman, 2010; Lawson, 2009). Slík líkön geta af augljósum ástæðum ekki gert ráð fyrir þáttum eins og hjarðhegðun, öfund, skiptum skoðunum, mismunandi upplýsingum fólks og svo mætti lengi telja. Það vantar því mikið upp á að þau geti á raunhæfan hátt lýst þeim fjölbreytileika mannlífsins, sem skiptir sköpum fyrir efnahagslífið.

Trú manna almennt á yfirburði frjálsra markaða styrktist án efa vegna sviptinga í alþjóðamálum, sérstaklega hruns Sovétríkjanna og austantjaldshagkerfisins en einnig breytinga í Kína og jafnvel Indlandi í átt til markaðshagkerfa. Markaðshagkerfi – eða réttara sagt blönduð hagkerfi – hafa náð gríðarlegum árangri allt frá iðnbyltingu við að bæta lífsskjör í fjölmörgum löndum. Á Íslandi fimmtugfaldaðist verg landsframleiðsla á 20. öld eða þrettánfaldaðist á mann, allt á föstu verðlagi. Þrátt fyrir núverandi fjármálakrísu og aðrar slíkar bendir ekkert til annars en þess að frjálsir markaðir fyrir flestar tegundir vöru og þjónustu hafi enn almenna og augljósa yfirburði yfir annað skipulag efnahagslífsins þótt rök fyrir því að búa fjármálamörkuðum stífa umgjörð með regluverki og eftirliti séu sterk.⁶

Trú manna á getu fjármálamarkaða til að hafa eftirlit með sjálfum sér og leiðrétt sig sjálfir hefur þannig skiljanlega beðið hnekki í ölduróti undanfarinna missera. Alan Greenspan, fyrrverandi seðlabankastjóri Bandaríkjanna, hefur sagt það hafa verið sín stærstu mistök að gera ráð fyrir að fjármálamarkaðir myndu ætíð leiðrétt eigin mistök og að hann hefði ekki séð fyrir eyðileggingaráhrif þess ef húsnaðislánamarkaðir færu út af sporinu (Andrews, 2008).

Ekki virðist jafnmikil ástæða til að gerbreyta grunnkennslu í rekstrarhagfræði og þjóðhagfræði. Þó er eðlilegt að breyta áherslum varðandi getu markaða til að leiðrétt sig sjálfir eða hafa eftirlit með sér sjálfir. Það á almennt við um markaði en þó sérstaklega fjármálamarkaði, sem fyrr segir. Enn fremur má færa rök fyrir því að leggja meiri áherslu á viðskiptakostnað og áhrif hans strax á fyrstu stigum námsins. Sé ekki tekið tillit til hans fá nemendur allt of einfalda mynd af mörkuðum. Ekki má heldur gleyma að útskýra að opinbert regluverk og eftirlit getur aldrei verið fullkomið. Ein af ástæðum þess eru brestir í reglun vegna þrýstings sérhagsmunahópa sem vilja sveigja reglur og eftirlit í þá átt, sem hentar hagsmunum þeirra fremur en almannahagsmunum (*regulatory capture*). Sú afreglun fjármálamarkaða, sem var undanfari og hluti skýringar núverandi fjármálakrísu, er skýrt dæmi um þetta.

Bæði í hagfræði og fjármálum hefur talsvert verið ritað um eignaverðsbólur og minnst er á þær í mörgum kennslubókum. Þar eru þær þó jafnan kynntar sem söguleg fyrirbrigði. T.d. er oft vitnað í fræga bólu á markaði fyrir tulípana í Hollandi á 17. öld. Algengt er að hagfræðilíkon hafi það beinlínis sem forsendu að bólur, sem krefjast sífellt meiri skuldsetningar, geti ekki myndast (*transversality eða no-Ponzi skilyrði*).

Vogun er yfirleitt ekki rædd í byrjendabókum í hagfræði en kemur við sögu

⁶ Hið opinbera hefur vitaskuld ýmis áhrif á aðrar atvinnugreinar, t.d. með því að að setja lög og hafa margs konar eftirlit, leggja á skatta o.m.fl. Fæstir markaðir, sem starfræktir eru í atvinnuskyni, teljast því fullkomlega frjálsir í þeim skilningi að hið opinbera hafi engin afskipti af þeim. Hér verða ekki rakin rök með og á móti því að ganga lengur eða skemur í slíkum ríkisafskiptum enda utan við meginefni þessarar greinar.

í fjármálabókum. Þar er hins vegar ekki rätt um vogun einstakra atvinnugreina eða hagkerfa heldur einstakra fjárfestinga, fyrirtækja eða fjárfesta. Þ.e. vogun er skoðuð út frá einstökum einingum en ekki heildaráhrif vogunar margra. Eitt helsta einkenni fjármálakrísa er einmitt að of margir reyna að draga úr vogun á sama tíma, sem er ekki hægt.⁷ Hér skilja kennslubækurnar, hvort heldur er í hagfræði eða fjármálum, því nemendurnar eftir í lausu lofti. Umfjöllun þeirra dugar engan veginn til að skýra þennan þátt í fjármálakrísunum.

Stærðfræðiflækjur og einfaldanir

Nútíma hagfræðilíkön og líkön í fjármálum eru undantekningalítið stærðfræðileg og byggja á miklum einföldunum, þótt líkönin geti engu að síður verið mjög flókin, með mörgum jöfnum og mörgum breytum (Gregg, 2010; Lawson, 2010; Ötsch og Kapeller, 2010). Flækjustigið er slíkt að líkönin verða mjög fráhrindandi fyrir aðra en innvígða með mikla þjálfun í að vinna með slík líkön. Það er erfitt fyrir leikmenn, eða jafnvel fræðimenn úr öðrum greinum, að skilja líkönin eða gagnrýna þau, jafnvel þótt við blasi að forsendur og/eða niðurstöður samrýmast illa hyggjuviti.

Hagfræðilíkön gera alla jafna ráð fyrir einföldu og skýru orsakasamhengi, eitthvað á þessa leið:

- a) Ef A gerist, þá mun B gerast.
- b) Ef A gerist, þá mun B gerast. B fylgir þekktri, snyrtilegri líkindadreifingu.

Sem dæmi má nefna niðurstöðu, sem þessa: Séu vextir lækkaðir um $x\%$ þá mun fjárfesting aukast um $y\%$ og landsframleiðsla um $z\%$. Síðan er hnýtt við *ad jafnaði* eða *ceteris paribus*.

Orsakasamhengi í hagkerfum eru hins vegar alla jafna miklu flóknari en þetta og *ceteris paribus* er oftast talsýn. Þótt reyndum hagfræðingum sé það væntanlega (vonandi) ljóst þá endurspeglar grunnkennslubækurnar hina einföldu sýn. Þær skilja fyrir vikið nemendur eftir með of einfalda mynd af hagkerfinu og of mikla trú á eigin skilningi á gangverki þess. Flækjurnar og óvissan er ekki kynnt fyrir en á síðari stigum náms í fræðunum, sem fæstir komast á, og raunar alls ekki öruggt að þeim sé komið vel til skila þá.

Innan vísindagreina, eins og hagfræði, er skýr tilhneiging til hjarðhegðunar. Þeir, sem skora viðtekin viðhorf á hölm, eiga erfitt uppdráttar. Vel er þekkt að breytingar á viðteknum viðhorfum gerast hægt og oft ekki þannig að sú kynslóð, sem mestu ræður innan greinar á tilteknum tíma, skiptir um skoðun heldur frekar vegna þess að önnur kemur í hennar stað með aðrar hugmyndir og áherslur.

Háskólahagfræðingar eru fyrst og fremst metnir eftir afköstum þeirra við að setja fram og fá birt stærðfræðileg líkön. Háskólanámskeið í hagfræði byggja undantekningalítið á slíkum líkönum, jafnvel á grunnstigi. Helsta undantekningin eru námskeið í hagsögu en áhersla á hana er yfirleitt mjög lítil.

Hagfræðingar tala stundum um það í hálfkæringi að stéttin þjáist af eðlisfræðiöfund (*physics envy*). Þótt hagfræði tilheyri óumdeilanlega félagsvísindunum þá er algennt að fræðigreinar í hagfræði minni frekar á skrif í eðlisfræði en öðrum félagsvísindum. Líkön hagfræðinnar eru sett fram á máli stærðfræðinnar og oft þarf tiltölulega flókna útreikninga til að vinna með þau, sérstaklega tímatengd líkön. Rík tilhneiging er til mikillar sérhæfingar og að nota sífellt þrengra sjónarhorn á manninn. (Shiller og Shiller, 2011). Hagfræðingar vitna sjaldan í aðra félagsvísindamenn, svo sem félagsfræðinga, mannfræðinga, stjórnmálafræðinga o.s.frv. Þó hefur áhugi á sálfræði meðal hagfræðinga

⁷ Sjá nánar (Minsky, 1986).

farið vaxandi – en sálfræði er einmitt önnur félagsvísindagrein, sem stundum virðist eiga sér þann draum að verða raunvísindi.

Í fjármálaheiminum hefur stétt manna, sem kalla má reiknihausa (*quants*), lengi verið mjög áhrifamikil, m.a. við mat á áhættu. Þeir eru oft með menntun í greinum eins og stærðfræði, tölfraði eða verkfræði en margir án formlegrar menntunar í hagfræði eða öðrum félagsvísindum. Reiknihausarnir vinna með mjög flókin líkön í stórum tölvukerfum. Fyrir utanaðkomandi, þar á meðal stjórnendur fjármálafyrirtækja og starfsmenn eftirlitsstofnana, urðu deildirnar þar sem reiknihausarnir réðu ríkjum eins og svartur kassi, sem spýtti út úr sér niðurstöðum og ákvörðunum, sem fáir utan þeirra skildu og enn færri treystu sér til að vefengja.

Mýmörg dæmi eru um það að áhættustýringardeildir fjármálafyrirtækja með fjölda reiknihausa hafi gert gróf mistök, oftast vegna þess að gengið hefur verið út frá röngum forsendum í útreikningum. Hinar röngu forsendur hafa oft verið svipaðar og þær grunnforsendur hagfræði sem hér hafa verið gagnrýndar. Gleymst hefur að gera ráð fyrir ýmsu í mannlegu eðli, svo sem hjarðhegðun eða ofmati á eigin getu og skilningi. Ýmis mistök af þeim toga hafa verið hluti af því, sem leitt hefur sókn atferlisfjármála í fræðasamfélaginu.

Einföld og takmörkuð sýn á fjármálageirann

Byrjendabækur í þjóðhagfræði fjalla yfirleitt um vexti á mjög einfaldan hátt, nánast þannig að á hverjum tíma sé ein vaxtaþrósentu alls ráðandi á markaði fyrir fjármagn í hverri mynt – þrátt fyrir að sérfræðingar viti að það er mikil einföldun (Blinder, 2010; Friedman, 2010). Jafnframt er kennt að vaxtalækkun örvi fjárfestingu og neyslu en hækkun hafi öfug áhrif. Eitt einkenna fjármálakrisunnar og aðdraganda hennar var hins vegar að grunnvextir seðlabanka um nær allan heim snarlækkuðu en áhættuálag snarhækkaði. Fjárfesting dróst mjög mikið saman. Kennslubókarumfjöllunin dugar engan veginn til að skýra þetta.

Byrjendabækur í þjóðhagfræði minnst yfirleitt lítið á banka og fjármálamarkaði nema e.t.v. til að fjalla um peningamargfaldara. Einföld föll eru notuð til að lýsa framboði á og spurn eftir peningum. Fjármálamarkaðir eru því nánast eins og svartur kassi í kennslubókunum – fyrirbrigði sem einfaldlega virkar og ekki er ástæða til að hafa áhyggjur af.

Byrjendakennslubækur í hagfræði fjalla yfirleitt ekki um lausafjárskort (*illiquidity*) og greiðsluhæfi (Blinder, 2010). Fjármálabækurnar minnst hins vegar á greiðsluhæfi einstakra eigna en umfjöllunin er einföld. Ekkert er fjallað um breytingar á lausafjárframboði frá þjóðhagslegu sjónarmiði.

Þótt fræðilega séu lausafjár- og eiginfjárskortur tiltölulega einföld og aðskilin hugtök, þá hefur reynslan sýnt að samspiðið á milli þeirra er í reynd náð og flókið. Það getur orðið erfitt að koma því á framfæri í kennslubókum með viðeigandi hætti. Í djúpri fjármálakrísu er enginn nothæfur markaður fyrir alls konar eignir. Skilin á milli lausafjár- og eiginfjárskorts hverfa við slíkar aðstæður.

Byrjendakennslubækur fjalla yfirleitt ekkert um kerfisáhættu (e. systemic risk) eða hvort stofnanir séu *of stórar til að falla* (*too big to fail*) (Blinder, 2010). Það er hins vegar frekar minnst á þessi hugtök í námskeiðum fyrir lengra komna, sérstaklega fjármálanámskeiðum. Ekkert er heldur fjallað um hugtökin *of margir til að falla* (TMTF, *too many to fail*) eða *of tengdir til að falla* (TITF, *too interconnected to fail*). Almenn er mjög lítið, ef nokkuð, fjallað um fjármálastöðugleika.

Yfirleitt er ekki fjallað um fjármálaeftirlit í byrjendabókum í hagfræði en fjallað er allnokkuð um seðlabanka. Fjármálaeftirlit – og regluverk fjármálamarkaða almennt – kemur hins vegar frekar við sögu í kennslubókum í fjármálum. Umfjöllun um seðlabanka í byrjendakennslubókum leggur þó yfirleitt lítið, ef nokkuð, upp úr hlutverki þeirra

við varnir gegn kerfisáhættu og sem þrautalánveitanda heldur einblínir á peningamál. Engin umfjöllun er í flestum grunnkennslubókum um rök eða ástæður fyrir því að ríki telji réttlætandi að ábyrgjast skuldbindingar einkafyrirtækja, hvort heldur er fjármálafyrirtækja eða annarra, nema e.t.v. vegna innstæðutrygginga.

Frægasta líkan fjármálafræðanna, Capital Asset Pricing Model, CAPM, hefur þá einstöku eiginleika að það byggir á mjög mörgum ströngum forsendum, sem auðvelt er að sjá að eru ekki uppfylltar í raun (Kay, 2011; Lawson, 2010; Varma 2011). Því fer raunar fjarri. Jafnframt liggur fyrir að helstu niðurstöður líkansins passa mjög illa við raunveruleikann, m.a. þannig að:

- a) Markaðseignasafnið, M , sem er hornsteinn kenningarinnar er meingölluð smíð og engar vísbendingar eru um það að fjárfestar almennt kaupi eitthvert slíkt safn, en skv. kenningunni ættu þeir allir að gera það.
- b) Eignir með háan beta stuðul skila ekki kerfisbundið hærri ávöxtun en þær, sem eru með lægri betastuðul.

Náin tengsl eru á milli CAPM, EMH og nútíma þjóðhagslíkana (DSGE). Raunar eru þessir þrír hornsteinar kennslu og rannsókna í þjóðhagsfræði og fjármálum um árabil allt angar af sama meiði og styðja hver annan. Allt byggir þetta á sömu sýn á manninn. Fólkið í líkönunum er einfalt, skynsamt og tekur ákvarðanir með kaldri rökhusun. Það hefur einfalda sýn á heiminn – telur að hann sé eins og líkönin lýsa honum.⁸

Lokaorð

Sviptingar undanfarinna ára í efnahagslífi Vesturlanda sýna glögg fram á nauðsyn þess að hugsa upp á nýtt þá mynd sem dregin er upp af hagkerfum og fjármálakennslubókum í háskólakennslu. Í grunninn byggir sú mynd á alltof einfaldri hugmynd um manninn, sem gerir ekki ráð fyrir þeim fjölbreytileika, breyskleika og tilfinningaflóru sem í raun ræða og skýra hegðun manna, hvort heldur sem einstaklinga eða hópa.

Heimildir

- Andrews, E. L. (2008, 23. október). *Greenspan concedes error on regulation* NYTimes.com. *Greenspan concedes error on regulation*. Sótt af www.nytimes.com/2008/10/24/business/economy/24panel.html
- Blinder, A. S. (2010). Teaching macro principles after the financial crisis. *CEPS Working Paper* nr. 207.
- Chaffin, J. (2011, 26. júní). Brussels eyes Tobin tax to aid EU coffers. *FT.com*. Sótt af <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/07170af0a02811e0a11500144feabdc0.html%23axzz1WWoXDmnH>
- Colander, D., Follmer, H., Haas, A., Goldberg, M., Juselius, K., Kirman, A. o.fl. (2009). The financial crisis and the systemic failure of academic economists. *Discussion Paper No. 09-03*. Department of Economics, University of Copenhagen.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25, 383-417.
- Friedman, B.M. (2010). Reconstructing economics in light of the 2007-? financial crisis. *The Journal of Economic Education*, 41(4), 391-397.
- Gregg, S. (2010). Smith versus Keynes: Economics and political economy in the post-crisis era. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 33, 443-464.
- Gylfi Þ. Gíslason og Gylfi Magnússon. (1991). *Hagfræði*. Reykjavík: Íðunn.

⁸ Ætti einhverri stétt manna að vera ljóst að allur almenningur trúir ekki á eða skilur líkön hagfræði þá væru það hagfræðikennarar. Væri svo fengu væntanlega allir 10 á prófum í greininni.

- Gylfi Magnússon. (2002). *Eignastýring*. Reykjavík: Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Gylfi Magnússon. (2010). Samkeppnishæfni og lífskjör. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum XI: Viðskiptafræðideild* (bls. 112-120). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Inside Job. (2010). [Kvikmynd]. Sony Pictures Classics.
- Kay, J. (2011, 25. ágúst). *FT.com. Economics: Rituals of rigour*. Sótt af <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/faba8834-cf09-11e0-86c5-00144feabdc0.html#axzz1WWoXDmnH>
- Kindleberger, C. P. og Aliber, R. Z. (2005). *Manias, panics & crashes. A history of financial crises*. (5. útgáfa). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lawson, T. (2009). The current economic crisis: Its nature and the course of academic economists. *Cambridge Journal of Economics*, 33, 759-777.
- Mankiw, N. G. og Taylor, M. P. (2011). *Economics* (2. útgáfa). Andover: South-Western.
- Minsky, H. (1986). *Stabilising an unstable economy*. New Haven: Yale University Press.
- Reinhart, C. M. og Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton: Princeton University Press.
- Shiller, R. J. (1981). Do stock prices move too much to be justified by subsequent changes in dividends? *American Economic Review*, 71(3), 421-437.
- Shiller, R. J. (2010). How should the financial crisis change how we teach economics? *The Journal of Economic Education*, 41(4), 403-409.
- Shiller, R. J. og Shiller, V. M. (2011). Economists as wordly philosophers. *Cowles Foundation Discussion Paper no. 1788*.
- The Economist. (2010, 17. september). *How has the crisis changed the teaching of economics?* [Vefumræða]. Sótt af http://www.economist.com/economics/byinvitation/questions/how_has_crisis_changed_teaching_economics
- Tobin, J. (1978). A proposal for international monetary reform. *Eastern Economic Journal*, 4(3/4), 153-159.
- Varma, J. R. (2011). Finance teaching and research after the global financial crisis. *Working paper no. 2011-03-02*. Indian Institute of Management.
- Ötsch, W. O. og Kapeller, J. (2010). Perpetuating the failure: Economic education and the current crisis. *Journal of Social Science Education*, 9(2), 16-25.

Atvinnuhæfni útskrifaðra meistaranema í Viðskiptafræðideild HÍ

Helga Rún Runólfsdóttir
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Atvinnuhæfni (*employability*) snýst um færni, getu og vilja einstaklingsins til að nýta hæfileika sína á þann hátt á vinnumarkaði sem er líklegur til að skila árangri miðað við aðstæður og forsendur sem hann hefur yfir að ráða. Atvinnuhæfni veltur á hvaða hæfileika, viðhorf og þekkingu einstaklingurinn hefur og hvernig hann nýtir þessar eignir sínar (*assets*) og kynnir mögulegum vinnuveitanda. Atvinnuhæfni veltur einnig á efnahagslegu umhverfi einstaklingsins og félagslegu samhengi hans hverju sinni. Virk efling atvinnuhæfni snýst um að sýna frumkvæði og fylgjast vel með breytingum á verkefnum, vinnuumhverfi og vinnumarkaði. Í þessari rannsókn er stuðst við samspil eigindlegrar (rýnihópur) og megindlegrar aðferðafræði (spurningalisti) til að fá fram niðurstöður sem nýtast sem undirstaða fyrir umræðu um viðfangsefnið. Viðfangsefni rannsóknarinnar er atvinnuhæfni meistaranema sem útskrifast hafa úr stjórnunartengdu námi við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Markmið rannsóknarinnar er tvíþætt, annars vegar að gera yfirlit yfir hvað atvinnuhæfni er og lýsa fræðilegri umfjöllun um hugtakið. Hins vegar að framkvæma rannsókn á atvinnuhæfni, gera grein fyrir niðurstöðunum og ræða þær út frá íslenskum aðstæðum.

Íslenskur vinnumarkaður

Eitt af megininkennum íslensks vinnumarkaðar er hversu smár hann er, árið 2010 voru að jafnaði 180.900 manns á vinnumarkaði, 167.300 voru í starfi en 13.700 án vinnu og í atvinnuleit. Annað einkenni íslensks vinnumarkaðar er mikill atvinnuþátttaka, árið 2010 mældist hún 81 prósent, atvinnuþátttaka karla var 84,4 prósent en kvenna 77,6%. Atvinnuþátttaka var mest meðal þeirra sem hafa lokið háskólamenntun, rúmlega 91 prósent, atvinnuþátttaka hjá fólki með starfs- eða framhaldsmenntun var 82 prósent og 74 prósent hjá þeim sem höfðu grunnmenntun eða minna (Hagstofa Íslands, 2011). Menntunarstig íslensks vinnuafls er almennt séð tiltölulega lágt. Árið 2010 var þriðjungur vinnuaflsins með grunnmenntun, tæplega 40% með starfs- eða framhaldsmenntun og tæplega 30 prósent með háskólamenntun. Hlutfall þeirra sem hafa starfs- og framhaldsmenntun lækkaði um 9 prósentustig frá árunum 1991 til 2010 en á sama tíma jókst hlutur háskólamenntaðra um rúmlega 17 prósentustig. Á þessum sama tímabili fjölgaði vinnuaflinu um tæplega þriðjung eða rúmlega 40 þúsund (Hagstofa Íslands, e.d.). Atvinnuleysi hefur löngum verið lítið vandamál á Íslandi og oft hefur verið skortur á vinnuafl. Árið 2010 mældist atvinnuleysi 7,6 prósent samkvæmt vinnumarkaðskönnun Hagstofu Íslands. Í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 jókst atvinnuleysi hröðum skrefum, úr 2,6 til 3 prósentum á árunum 2005-2008 í 7,6 prósent eða 13.700 vinnufúsar hendur. Menntunarstig hefur áhrif á atvinnuleysi þ.e.a.s. að hlutfall atvinnulausra með grunnmenntun er mun hærri en atvinnulausra með starfs- og framhaldsmenntun eða háskólamenntun (Hagstofa Íslands, 2011).

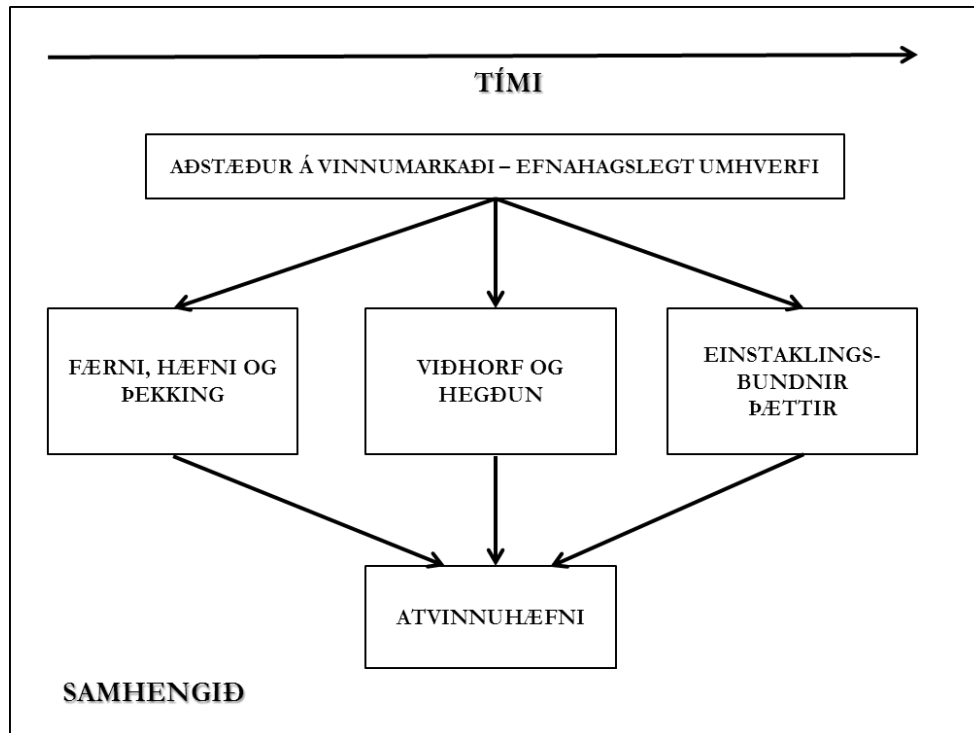
Íslenskur vinnumarkaður er mjög sveigjanlegur (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002; Katrín Ólafsdóttir, 2008). En kvikur og síbreytilegur vinnumarkaður kallar á að starfsmenn þurfa að tryggja að þeir séu eftirsóknarverður starfskraftur. Auknar kröfur eru um fjölbreytta fagkunnáttu og sú krafa er gerð til starfsmanna að þeir tileinki sér

sveigjanleika, aðlögunarhæfni og hæfni til að læra nýja hluti. Þeir starfsmenn sem sjá ekki tilganginn í sífelldum lærdómi eiga það á hættu að sitja eftir og horfa á keppinauta sína sigla fram úr (Pang, Chua og Chu, 2008). Nútíma vinnumarkaður krefst aukins sveigjanleika og aðlögunarhæfni. Þetta á sérstaklega við um hið síbreytilega „landslag“ starfsferla. Til að ná árangri á vinnumarkaði þurfa starfsmenn að vera sveigjanlegir og ráða yfir mismunandi eiginleikum (Hall, 1976, 2002; Hall og Mirvis, 1995, í Fugate, Kinicki og Ashforth, 2004). Fugate og fleiri (2004) benda á að starfsmenn sem lifa og hrærast í kviku umhverfi þurfa að búa yfir ákveðinni hæfni til að takast á við breytingar. Hæfni og vilji til að aðlagast er grundvallarþáttur velgengni starfsmanna á vinnumarkaði. Í stað þess að breytast eftir þörfum umhverfisins þá þurfa starfsmenn að vera „próaktív“ þ.e. hafa sjálfir frumkvæði að breytingum. Segja má að „sveltur sitjandi kráka, fljúgjandi fær“. Breytingar eru stöðugar og flest fyrirtæki og starfsmenn þeirra þurfa sífellt að takast á við breytingar svo sem vegna upplýsingabyltingarinnar, samkeppni, þarfa viðskiptavina og alþjóðavæðingar. Þessar breytingar gera það að verkum að fyrirtæki eru sífellt að endurskoða og endurskipuleggja starfsemina og það gerir miklar kröfur til starfsmanna. Áhrif þessara breytinga á háskólamenntaða starfsmenn eru margvísleg. Starfsval getur orðið óljósara, meiri þörf fyrir sveigjanleika, meiri áhersla á liðsvinnu og starfsmenn eru sífellt að læra í starfinu (Harvey, 2000). Drucker (1993) bendir á að atvinnuhæfni standi fyrir valdbreytingu á hinu alþjóðlega auðvaldsskipulagi. Þeir sem hafa frumkvæði eða hugmyndaauðgi hafa minni þörf eða er minna háðir því að vinna hjá sama fyrirtækinu í marga áratugi. Áherslan er fremur á að sinna verkefnum sem hæfa þekkingu hvers og eins.

Atvinnuhæfni

Í daglegu og fræðilegu samhengi hefur gjarnan verið notast við orðið starfshæfni og starfsþróun sem eru ekki frábrugðin hugtakinu atvinnuhæfni. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2009) bendir á að orðið starfshæfni sem þýðing á orðinu „*employability*“: hafi áður fyrr verið notað í ritmáli og túlkar það sem svo að menn hafi verið taldir hæfir til að sinna tilteknu starfi. Starfsþróun að mati Gylfa Dalmann Aðalsteinssonar (2009) gengur út á að þróast stöðugt í starfi, sem feli í sér að tileinka sér nýja þekkingu, færni og hæfni. Þannig geti einstaklingurinn orðið betri í starfinu sem hann gegnir og tilbúinn að mæta þeim breytingum sem kunna að verða í framtíðinni. Starfsmaðurinn hefur þannig forskot á aðra í samkeppni um önnur störf. Einstaklingar voru taldir hafa ákveðna getu og vilja til að sinna tilteknu starfi og búa yfir þekkingu, færni, áhuga, lærdómsvilja og persónulegum eiginleikum sem gerðu viðkomandi líklegri til að halda og ná árangri í starfi sínu. Einstaklingurinn þarf að passa upp á að þessir þættir séu í samræmi við þarfir, væntingar og viðhorf vinnuveitenda (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2009). Þarna er um að ræða mjög skyld hugtök en þau snúa fremur að tilteknu starfi og færni til að gegna því, en ekki hvernig einstaklingurinn ætlar að halda sér í vinnu alla starfsævi, þ.e. atvinnuhæfni.

Hugtakið atvinnuhæfni tengist einstaklingum sem vilja bæta og/eða viðhalda stöðu sinni og hæfni á vinnumarkaði, bæði þeir sem hafa atvinnu og þeir sem eru atvinnuleitendur. Á mynd 1, sem byggð er á hugmyndum Clarke (2008) má sjá hvernig hugtakið atvinnuhæfni er sett saman.



Mynd 1. Samsetning hugtaksins atvinnuhæfni. Byggt á Clarke (2008)

Atvinnuhæfni felur í sér ákveðna færni, hæfni og þekkingu einstaklingsins og tiltekið viðhorf og hegðun sem hann sýnir. Einstaklingsbundnir þættir hafa síðan áhrif. Enn fremur hefur umhverfið áhrif á einstaklinginn þ.e. aðstæður á vinnumarkaði og ástand efnahagsmála (Clarke, 2008). Skilgreining á atvinnuhæfni snýst í aðalatriðum um þá:

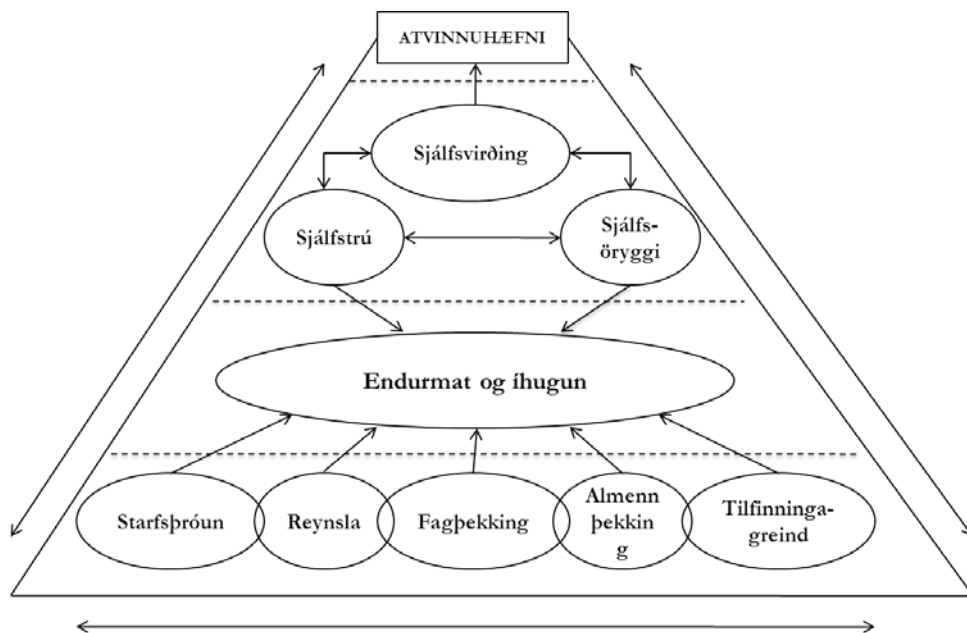
Færni, getu og vilja einstaklingsins til að nýta hæfileika sína á þann hátt á vinnumarkaði sem er líklegur til að skila árangri miðað við aðstæður og forsendur sem hann hefur yfir að ráða. Atvinnuhæfni veltur á hvaða hæfileika, viðhorf og þekkingu einstaklingurinn hefur og hvernig hann nýtir þessar eignir sínar og kynnir mögulegum vinnuveitanda. Atvinnuhæfni veltur einnig á efnahagslegu umhverfi einstaklingsins og félagslegu samhengi hans hverju sinni. (Brown, Hesketh og Williams, 2003; Clarke 2008; Fugate o.fl., 2004; Hillage og Pollard, 1998; McQuaid, Green og Danson, 2005; McQuaid og Lindsay, 2005; Sanders og De Grip, 2004).

Rothwell og Arnold (2007) skilgreina hugtakið á einfaldan hátt eða þann hæfileika starfsmanns til að halda í starf sitt eða ná í starf sem hann hefur áhuga á að starfa við. Clarke (2008) bendir á að þótt hluti fræðanna kynni atvinnuhæfni sem tiltölulega einfalt og auðskiljanlegt hugtak, er það ekki allskostar svo. Þó hugtakið sé viðurkennt innan fræðanna er það flókið og margslungið eða eins og De Grip, Loo og Sanders (2004, bls. 215) kalla það „*frekar löðið hugtak*“ með lítið af gögnum sem útskýra nákvæmlega hvað sé atvinnuhæfni eða hvernig skuli halda utan um hana. Rajan, Eupen, Chapple og Lane (2000) gagnrýna notkun hugtaksins atvinnuhæfni og segja það vera eitt af fáum orðum sem hafa „*farið frá því að vera kelisja yfir í fagmál án þess að hafa fengið almennilega merkingu í millitíðinni*“ (bls. 23). Hugtakið hefur verið notað mjög víða, meðal annars í mannaúdsstjórnun, í skjölum er tengjast stefnumálum stjórnmalaflokka og stéttarfélagum og af atvinnurekendum til að framkvæma og útskýra mismunandi hliðar starfsferla. Hvort menn vilja tala um starfshæfni (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2009), ráðningarhæfi (Utanríkisráðuneytið, e.d.) eða hæfnisgildi (Kuhlman, e.d.) sem þýðingu

á orðinu „*employability*“, mun að einhverju leyti ráðast af smekk viðkomandi og því samhengi sem um ræðir. Í þessari grein verður notast við orðið atvinnuhæfni.

Atvinnurekendur, starfsfólk og þeir sem eru í atvinnuleit hafa mjög mismunandi sýn á atvinnuhæfni. Miklu máli skiptir að skilgreina hugtakið vítt og taka með alla mögulega þætti sem geta haft áhrif á atvinnuhæfni viðkomandi einstaklinga. Mikilvægt er að taka með í reikninginn persónulegar aðstæður og ytri þætti. Persónulegar aðstæður geta haft mikil áhrif á getu og vilja einstaklings til að finna sér tiltekna vinnu og þann félagslega þrýsting sem hann verður fyrir í því sambandi. Ytri aðstæður í þjóðfélaginu geta einnig haft mikil áhrif á hvort viðkomandi finnur starf við hæfi. Lögð er áhersla á gengið sé út frá að atvinnuhæfni feli í sér skilyrðislausu viðurkenningu á sértækum kröfum sem eru breytilegar þvert á tíma og rúm og milli atvinnurekenda (McQuaid og Lindsay, 2005). Rothwell og Arnold (2007) benda á að sú skilgreining á atvinnuhæfni sem byggir á ýmsum eiginleikum og einkennum einstaklingsins (*individual attributes*) hefur verið staðfest í mörgum rannsóknum. Vísa þeir í þessu sambandi meðal annars í rannsóknir Hillage og Pollard (1998), Tampkin og Hillage (1999, í Rothwell og Arnold 2007), Kluytmans og Ott (1999) og Rajan o.fl. (2000). Um er að ræða eiginleika eins og þekkingu og hæfni, lærdómsgetu, stjórnun eigin starfsframa og starfsleit, fagþekkingu og seiglu. En þeir benda einnig á að atvinnuhæfni snúist ekki eingöngu um einstaklingsbundna eiginleika heldur einnig ytri þætti sem geta haft mikil áhrif. Telja þeir vísindaleg skrif um atvinnuhæfni afar takmarkaða og ekki er gerður nægilega góður greinarmunur á hvað telst vera innri atvinnuhæfni og hvað telst vera ytri atvinnuhæfni eða hvort munurinn skipti einstaklinganna meginmáli þegar þeir velja fyrir sér stöðu sinni á vinnumarkaði.

Pool og Sewell (2007) gerðu tilraun til að einfalda hugtakið atvinnuhæfni og komu fram með hagnýtt líkan sem útskýrir hugtakið á myndrænan máta. Mynd 2 sýnir atvinnuhæfni uppbyggða líkt og pýramída. Neðst má finna starfsþróun, reynslu, fagþekkingu, almenna þekkingu og tilfinningagreind. Þessa þætti þarf reglulega að endurskoða og íhuga hvort þurfi að gera breytingar. Aðeins ofar má finna s-in þrjú: Sjálfstrú (*self-efficacy*), sjálfsöryggi (*self-confidence*) og sjálfsvirðing (*self-esteem*) en á milli þeirra er tenging. Samanlagðir eru þessir þættir taldir vera grunnurinn að atvinnuhæfni.



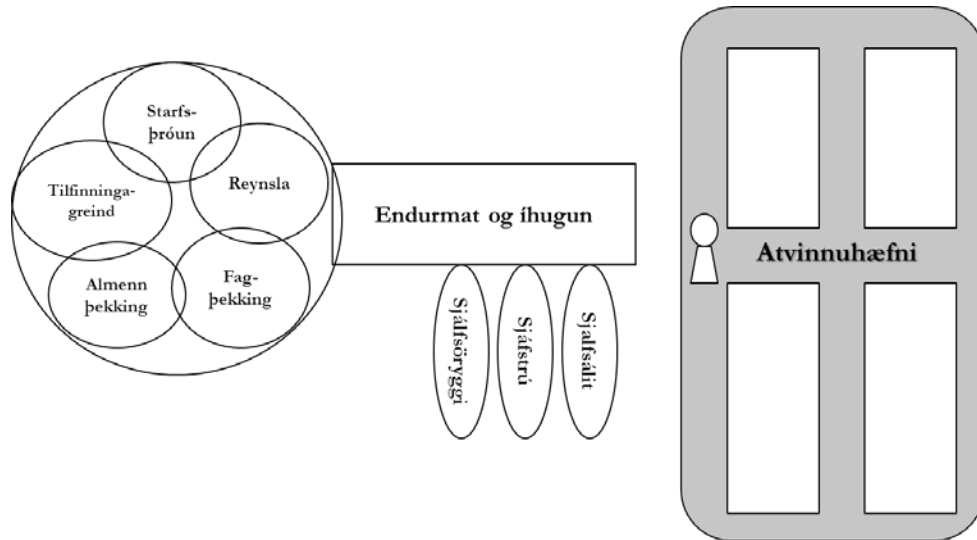
Mynd 2. Líkan Pool og Sewell (2007). Viðbætur Helga Rún Runólfssdóttir

„Fagþekking“ (*degree subject knowledge*) er talin afar mikilvægur hluti líkansins og má gefa sér að ástæðan fyrir að einstaklingar velja að hefja háskólanám sé að sækja sér dýpri þekkingu á tilteknu efni og fái síðan prófgráðu og ef til vill betra starf í kjölfarið (Pool og Sewell, 2007). „Almenn þekking“ (*generic skills*) er erfiðara að skilgreina en ýmsir fræðimenn hafa rannsakað hvað átt er við með því og reynt að taka saman hvað það er sem vinnuveitendur eru að sækjast eftir. Knight og Yorke (2004) hafa sett fram lista byggðan á rannsóknum síðustu 25 ára. Tafla 1 sýnir helstu kunnáttuþætti almennrar þekkingar sem vinnuveitendur gera ráð fyrir að útskrifaðir háskólanemar hafi yfir að ráða.

Tafla 1. Kunnáttuþættir almennrar þekkingar (Knight og Yorke, 2004)

Ímyndunarafl/sköpunargáfa	Geta átt munnleg og skrifleg samskipti
Aðlögunarhæfni/sveigjanleiki	Tölulæsi
Vilji til að læra	Hæfni til að geta komið auga á smáatriði
Sjálfstæð vinnubrögð/sjálfsstjórn	Tímastjórnun
Hæfileiki til að vinna með öðrum	Geta tekið ábyrgð og ákvarðanir
Hæfni til að geta stjórnað öðrum	Hæfni til skipulagningar og samhfæingar
Geta unnið undir pressu	Tæknilæsi (geta til að tileinka sér nýja tækni)
Góðir samskiptahæfileikar	

McLaughlin (1992) setti saman lýsingu (*Employability Skills Profile*) þar sem leitað var til 25 umsvifamikilla atvinnurekenda í Kanada og þeir spurðir hvað þeir töldu mikilvægt starfsmönnum. Í ljós kom að þeir voru að leita að einstaklingum sem gætu átt samskipti, hugsað og haldið áfram að læra allt sitt líf, einstaklingum sem gætu sýnt jákvætt viðmót og hegðun, tekið ábyrgð og verið aðlögunarhæfir og einstaklingum sem gætu unnið með öðrum. Neðst í líkani Pool og Sewell má einnig finna „tilfinningargreind“ (*emotional intelligence*). Goleman (1998) bendir á að á tímum þar sem starfsöryggi er af skornum skammti, þá skipti tilfinningagreind höfuðmáli til að viðhalda atvinnuhæfni. Undir hlutann „starfsþróun“ (*career development*) fellur sú hæfni að þekkja vinnumarkaðinn og sjá hvaða möguleikar eru opnir og standa til boða ásamt að vita hvernig er best að kynna sig fyrir framtíðarvinnuveitanda. Þetta snýst í raun um að vita hvernig á að taka yfirvegaðar og upplýstar ákvarðanir er varða starfsframa. Undir „reynslu“ fellur bæði lífs- og starfsreynsla (*work and life experience*). Knight og Yorke (2004) benda á að einstaklingar sem búa yfir viðtækri starfs- og lífsreynslu séu líklegri til að tryggja sér vinnu en þeir sem hafa minni reynslu. Hin þrjú s, „sjálfstrú“ (*self-efficacy*), „sjálfsöryggi“ (*self-confidence*) og „sjálfsvirðing“ (*self-esteem*) eru mikilvægir tenglar milli þekkingar, skilnings, hæfileika, reynslu, persónulegra eiginleika og síðan atvinnuhæfni. Sjálfstrú má skilgreina sem innri trú einstaklingsins á eigin hæfileika við tiltekna aðstæður. Sjálfsöryggi er síðan hvernig hann speglar hæfileika sína út á við. Sjálfstrúin og sjálfsöryggið byggja síðan upp sjálfsvirðingu sem hefur beina tengingu við atvinnuhæfni viðkomandi. Þessi þrjú atriði eru samvirk, það er ef eitt vantar hefur það áhrif á hin (Pool og Sewell, 2007). Um er að ræða samspil þátta sem saman geta búið til lykil að atvinnuhæfni sem getur opnað dyrnar að nýjum möguleikum fyrir viðkomandi líkt og mynd 3 sýnir.



Mynd 3. Myndræn lýsing á atvinnuhæfni (Pool og Sewell, 2007)

Pool og Sewell (2007), líkt og fleiri benda á að atvinnuhæfni er verkefni til langs tíma og að enginn verði fullkomlega atvinnuhæfur. Það er alltaf svigrúm til að gera betur því atvinnuhæfni breytist með aðstæðum viðkomandi einstaklings og umhverfinu í heild sinni. Í hugum margra snýst atvinnuhæfni um að finna starf sem hæfir viðkomandi en atvinnuhæfni er flóknari og margslungnari en svo.

Rannsóknin

Markmið rannsóknar var að hluta til að skilgreina og gera grein fyrir þeirri fræðilegu umfjöllun sem hefur farið fram um hugtakið atvinnuhæfni ásamt að kanna tengslin milli væntinga útskrifaðra meistaranema um atvinnu að námi loknu og rauntíma atvinnuleitar. Hluti rannsóknarinnar sem er til umfjöllunar byggir á hugtakagreiningu (*conceptual analysis*) og rýnihóp (*focus group*) annars vegar og spurningalista hins vegar eða nánar tiltekið var notuð blönduð rannsóknaraðferð (*mixed method research*) þar sem megin forsendan er að nota saman eigindlegar og meginlegar aðferðir til að bæta skilning á viðfangsefninu í stað þess að nota einungis hverja fyrir sig (Creswell og Plano Clark, 2007).

Hugtakagreining, sem hefur einnig verið kölluð rökgreining, er ein margra rannsóknaraðferða í fræðum og vísindum og hefur hún mest verið iðkuð af heimspekingum. Í sinni hefðbundnustu mynd snýst hún um leit að „*nauðsynlegum og nægilegum skilyrðum hugtaks*“ (Kristján Kristjánsson, 2003, bls. 201) og er í raun undanfari annarra rannsóknaraðferða, það er að tiltekið stak x falli undir tiltekið hugtak (Kristján Kristjánsson, 2003). Sigurlína Davíðsdóttir (2003) bendir á að þegar undirbúa eigi meginlegu rannsókn er heppilegt að gera slíkt með eigindlegum hætti. Spurningalisti verði meira í takt við upplifun þátttakenda og er góð leið til að finna svarmöguleika við lokuðum eða hálfopnum spurningum. Sóley S. Bender (2003) segir tilgang rýnihópa oftast vera að rannsaka efni sem litlar upplýsingar liggja fyrir um og haldið hefur verið fram að aðferðin nýtist við að skoða „hvers eðlis“ tiltekið fyrirbæri sé en ekki til að sjá hversu oft eða mikið það kemur fram (Stewart og Shamdasani, 1997). Styrkur spurningakannana er fyrst og fremst sá að safna má fjölbreyttum gögnum á skömmum tíma. Þá hefur það styrkt slíkar kannanir að þær eru réttmætar í þeim skilningi að sterk tengsl eru á milli þess sem fólk segist gera og þess sem það gerir (Þorlákur Karlsson, 2003).

Þýði rannsóknarinnar voru allir meistaranemendur sem lokið hafa stjórnunartengdu námi við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, nánar til tekið af sersviðunum *fjármál fyrirtækja*, *mannauðsstjórnun*, *markaðsfræði* og *alþjóðaviðskipti*, *stjórnun* og *stefnumótun* og *viðskiptafræði*. Einungis fimm af sjö línunum deildarinnar voru valdar sökum afmörkunar og eðli vinnumarkaðsaðstæðna. Haustið 1997 hófu fyrstu 17 nemendurnir nám í rannsóknartengdu meistaranámi við Viðskipta- og hagfræðideild HÍ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007). Nýjustu tölur frá skrifstofu deildarinnar sýna að alls hafa 868 nemendur, þar af 488 konur og 380 karlar, útskrifast með meistaraþróf frá Viðskiptafræðideild, öll svið meðtalin. Samtals hafa 481 útskrifast með meistaraþróf frá sersviðunum fimm, talsvert fleiri konur, eða 323 á móti 158 körlum. Hlutfallsleg skipting er 67 prósent konur á móti 33 prósent karlar. Meðaleinkunn allra hópanna er 8,06 en nemendur í stjórnun og stefnumótun eru með hæstu meðaleinkunnina 8,13 en nemendur í fjármálum fyrirtækja og mannauðsstjórnun með þá lægstu, 8,03.

Um miðjan mars 2010 var sótt um leyfi til að fá lista yfir útskrifaða meistaranemendur frá tímabilinu febrúar 2008 til febrúar 2010 af völdum línunum. Í úrtakinu voru 197 nemendur af þeim höfðu flestir nemendur útskrifast úr mannauðsstjórnun, eða 42%, 18% úr viðskiptafræði, 17% úr stjórnun og stefnumótun, 15% úr markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum og 8% fjármálum fyrirtækja. Þátttakendur í rýnihópnum voru valdir með markmiðsúrtaki (*purposive sample*) þar sem rannsakandi þarf að beita dómgreind sinni til að velja úrtak sem hæfir markmiði rannsókna. Um er að ræða úrtak sem er ekki byggt á líkindum og má þess vegna gera ráð fyrir að kerfisbundin úrtaksskekkja sé mun meiri en í líkindaúrtökum og þau mun verri til að alhæfa um þýðið (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003).

Tíu einstaklingar samþykktu þátttöku í rýnihópnum og tóku átta þeirra þátt, sjö konur og einn karl. Fjórir þátttakanda höfðu útskrifast úr mannauðsstjórnun, þrír úr stjórnun og stefnumótun og einn úr markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum. Þrír viðmælendur útskrifuðust árið 2008, fjórir árið 2009 og einn árið 2010. Búið var að útbúa spurningaramma með 16 spurningum ásamt nokkrum undirspurningum, en talið er að 12-15 spurningar séu algjört hámark (Stewart og Shamdasani, 1997).

Þátttakendur í megindeila hluta rannsóknarinnar voru valdir með hentugleikaúrtaki (*convenience sample*) sem byggir ekki á líkindum, því að auðveldara var að ná til þeirra. Í sumum tilvikum skiptir lítill tilkostnaður og tími meira máli en að geta alhæft um þýðið. (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003). Í rannsókninni var ekki verið að gera tilraun til að alhæfa um alla meistaranema í Háskóla Íslands heldur mögulega um meistaranema í Viðskiptafræðideild útskrifaða af völdum línunum, og var hópurinn valinn að hluta til vegna hentugleika og aðgengis. Einnig var þessi hópur valinn vegna þess hvernig aðrir fræðimenn hafa ákveðið að nálgast að rannsaka viðfangsefnið atvinnuhæfni. Þeir voru valdir vegna ályktunar um að þeir hefðu til að bera ákveðin gildi og tryggð tengdri sérfræðikunnáttu sinni og vera fremur sjálfbjarga á vinnumarkaðinum.

Samtals byrjuðu 166 þátttakendur að svara en 23 voru hreinsaðir í burtu því þeir höfðu einungis svarað 2 fyrstu spurningunum eða sögðust hafa útskrifast árið 2007 eða fyrr. Eftir stóðu 143 svör sem hægt var að nota að hluta til, en af þeim kláruðu 132 listann alveg til enda, þar af 99 konur, eða 75 prósent og 33 karlar, eða 25 prósent. Svarhlutfallið var því 84,6 prósent.

Flestir þátttakendur höfu meistaranám sitt á árunum 2005 til 2007 eða 58 prósent. 11 prósent þátttakenda byrjuðu í námi á árunum 2002 til 2004 en 31 prósent árið 2008 eða síðar. Lítil hlutfallslegur munur er milli kynjanna eftir því hvenær námið hófst. Flestir þátttakendur, eða 45 prósent, voru 35 ára eða yngri, 35 prósent voru 36 til 45 ára og 20 prósent 46 ára og eldri. Flestir þátttakendur útskrifuðust úr mannauðsstjórnun eða 47 prósent. Næstflestir úr markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum og stjórnun og stefnumótun eða 17 prósent af hvorri línu. 13 prósent þátttakenda útskrifuðust úr fjármálum fyrirtækja og fimm prósent úr almennri viðskiptafræði. Krosskeyrsla sýndi að flestir nemendur ljúka námi á tveimur árum.

Niðurstöður

Flestir þátttakendur í rýnihópnum höfðu heyrt um hugtakið atvinnuhæfni og tengdu það við samskiptafærni, hópvinnumærni, getu til að leysa vandamál, geta tekið frumkvæði, vera skipulagður, hafa sjálfsstjórn, lærdómshæfni og tækniþekkingu. Einn tók svo til orða, „mér finnst þetta vera svona brú á milli menntunar og vinnu“, annar sagði, „það að vera atvinnuhæfur er að hafa góða menntun og vita hvar maður á að ná í þekkingu sem maður hefur ekki sjálfur...og skapa þannig verðmæti.“ Öðrum þátttakanda fannst mannlegi þátturinn skipta mjög miklu máli og að hafa getu til að aðlagast breytingum og verið sveigjanlegur. Þegar þátttakendur voru spurðir hvort þeir teldu að hægt væri að tryggja sér atvinnuhæfni með einhverju hætti þá svaraði einn, „þú getur aldrei tryggt hæfni þína á atvinnumarkaði því ástandið getur komið í veg fyrir að það séu störf við hæfi ... hitt er að þú getur alltaf unnið í þinni eigin atvinnuhæfni ... unnið í eigin sjálfstílu ... self-efficacy ... og sjálfstrausti“. Annar minntist á að í raun og veru væri ekki hægt að gera neitt í dag sem tryggir atvinnuhæfni en ýmislegt væri hægt að gera til að viðhalda henni, auka hana og gera hana betri.

Í spurningalistanum voru útskrifaðir meistaranemar spurðir hversu ólíklegt eða líklegt þeim hefði fundist, þegar þeir hófu námið, að þeir fengju vinnu sem myndi tengjast náminu eftir að því lyki. Nemar fengu lista þar sem þeir voru beðnir um að velja milli sjö valmöguleika, *mjög ólíklegt* (1), *frekar líklegt* (2), *ólíklegt* (3), *hvorki né* (4), *líklegt* (5), *frekar líklegt* (6) og *mjög líklegt* (7). Svöruðu samtals 143 og var meðaltalið 5,83, staðalfrávik 1,37 og spönnin 6. Meirihluti þátttakenda, eða 88 prósent, svöruðu jákvætt (5-7), sex prósent völdu hvorki né (4) og sex prósent gáfu neikvætt svar (1-3). Þegar svör einstakra hópa voru skoðuð kom í ljós að ekki reyndist tölfraðilega marktækur munur á svörum skipt eftir upphafsári eða útskriftarári meistaranámsins, kyni, sérsviði, hjúskaparstöðu eða starfsfyrirkomulagi. Eldri þátttakendur voru hins vegar talsvert jákvæðari en þeir sem yngri eru. Meðaltalið hjá þátttakendum á aldrinum 36 til 45 ára var 6,24 á móti 5,44 hjá þeim sem voru á aldrinum 35 ára og yngri, en dreifingin var einnig talsvert meiri hjá yngri hópnum. Fámennasti hópurinn var þeir sem voru 46 ára og eldri og var meðaltalið þar 6,07 og dreifing talsvert undir dreifingu hinna aldurshópanna.

Tafla 1. Væntingar um vinnu eftir útskrift. Lýsandi tölfraði skipt eftir aldursbili

Aldursbil	N	Meðaltal	Staðalfrávik	Lægsta gildi	Hæsta gildi
35 ára og yngri	59	5,44	1,568	1	7
36 til 45 ára	46	6,24	1,015	3	7
46 ára og eldri	27	6,07	1,035	4	7
Heildin	132	5,85	1,339	1	7

ANOVA dreifigreining sýndi mun á meðaltölum hópanna ($F_{(2,129)}=5,417$; $p=0,006$). Bonferroni próf leiddi í ljós mun á milli hópanna *35 ára og yngri* og *36 til 45 ára*, $p=0,006$.

Síðan voru útskrifaðir meistaranemar spurðir: *Hversu langan tíma tók fyrir þig að fá starf sem hæfir því meistaranámi sem þú laukst?* 10 valmöguleikar voru í boði en voru sumir þeirra sameinaðir. Tæplega þriðjungur þátttakenda fékk vinnu á þremur mánuðum eða skemur eftir útskrift en 12 prósent tók 4 mánuði eða lengur að fá vinnu. Um 18 prósent eru í sama starfinu og þeir voru í áður en námið hófst, starfi *sem hæfir náminu*, en 11 prósent eru í sama starfi, starfi *sem bentar ekki* því námi sem var lokið. Um 13 prósent höfðu ekki

fengið vinnu við hæfi, 12 prósent nefndu annað fyrirkomulag og fimm prósent voru ekki í atvinnuleit. Þó nokkrir, eða 12 prósent, nýttu sér að spurningin var hálfopin og tóku valkostinn annað. Sögðust flestir þeirra vera sjálfstæðir ráðgjafar eða að þeir ynnu sjálfstætt.

Krosskeyrsla við bakgrunnsbreytur sýndi að þeir sem útskrifuðust 2008 voru töluvert fljótari að finna sér vinnu við hæfi samanborið við þá sem útskrifuðust árin 2009 og 2010. Rúm 51 prósent höfðu fengið vinnu á 3 mánuðum eða skemmri tíma, samanborið við rúm 16 prósent þeirra sem útskrifuðust árið 2009 og 22 prósent hjá þeim sem útskrifuðust árið 2010. *Kí-kræðrat* próf leiddi í ljós tengsl skipt eftir útskriftarári ($p=0,018$), aldursbili ($p=0,004$) og sérsviði ($p=0,029$). Þátttakendur á aldrinum 36 til 45 ára (23,9%) og 46 ára og eldri (33,3%) voru frekar í sama starfi og áður, starfi sem hæfir náminu heldur en þeir sem voru 35 ára og yngri (6,7%). Hins vegar hafði hærri hlutfall þátttakenda á aldrinum 35 ára og yngri fengið vinnu á þremur mánuðum eða skemmri tíma, 39 prósent, samanborið við hina hópana. Skoðað eftir sérsviðum þá voru meistaranemar í fjármálum fyrirtækja og viðskiptafræði fljótari að fá vinnu en nemendur af öðrum sviðum. Einnig má sjá að hlutfall þeirra sem ekki hafa fengið vinnu við hæfi er hæst hjá nemendum í mannauðsstjórnun og markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum.

Lokaorð

Vinna er talin dyggð í íslensku samfélagi og staðfestu þátttakendur það í rýnihópnum. Menn álíta sig standa fyrir utan samfélagið ef menn eru ekki í vinnu. Ljóst er að mikill meirihluti þátttakenda, eða 88 prósent, vænti þess að fá vinnu sem tengist náminu eftir útskrift. Á þetta bæði við um þá sem hófu nám fyrir efnahagshrunið og eftir það, því ekki reyndist marktækur munur á meðaltölum hópanna. Einnig reyndist ekki munur á milli hópanna eftir útskriftarári. Því má álykta að útskrifaðir meistaranemendur úr Viðskiptafræðideild af völdum línum séu almennt jákvæðir þegar kemur að væntingum um vinnu eftir útskrift.

Þegar rauntími atvinnuleitar var kannaður kom í ljós að lítill hluti meistaranemenda sem útskrifuðust á árunum 2008 til 2010 hefur ekki fengið vinnu við hæfi, eða aðeins 13 prósent. Þetta verða að teljast góðar fréttir fyrir núverandi nemendur sem eru í eða að ljúka náminu. Einnig má sjá að tæplega þriðjungur fékk vinnu á þremur mánuðum eða skemur eftir útskrift. Tengsl fundust skipt eftir bakgrunnsbreytunum útskriftarár, aldursbil og sérsvið.

Atvinnuhæfni snýst um afstæðan möguleika (*relative potential*) einstaklingsins til að fá og halda vinnu við hæfi miðað við ákveðið samhengi á ákveðnum tíma. Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því að atvinnuhæfni tryggir ekki atvinnu, en einstaklingurinn hefur möguleika á að bæta samkeppnisstöðu sína á vinnumarkaði gagnvart öðrum með því að vinna í atvinnuhæfni sinni (Clarke, 2008).

Í efnahagsástandi eins og því sem nú er afar mikilvægt að einstaklingurinn hugsi vel um atvinnuhæfni sína og vinni markvisst í henni. Líkan Pool og Sewell (2007) er mjög hentugt og veitir á einfaldan hátt innsýn í hvernig atvinnuhæfni getur verið uppbyggð.

Heimildir

- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2002). Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum: Sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Brown, P., Hesketh, A. og Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.

- Creswell, J. W. og Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Grip, A., Loo, J. V. og Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. og Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 14-38.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2009). *Sveltur sitjandi kráka?* Sótt af <http://lme.lausn.is/doc/272>
- Hagstofa Íslands. (e.d.). Talnaefni. *Vinnumarkaðurinn eftir kyni, aldri, búsetu og menntun 1991-2010*. Sótt af <http://hagstofa.is/?PageID=637&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01105%26ti=Vinnumarkaðurinn+eftir+kyni%2C+aldri%2C+b%2Fasetu+og+menntun+1991%2D2010+%26path=../Database/vinnumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%26ldi>
- Hagstofa Íslands. (2011). *Vinnumarkaður 2010. Hagtdæði: Laun, tekjur og vinnumarkaður*. Sótt af <https://hagstofa.is/lislib/getfile.aspx?ItemID=12186>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. og Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behaviour*, 47(3), 269-289.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage. Sótt af http://books.google.com/books?id=DeHY_GN2EzKC&printsec=frontcover&dq=the+protean+self&hl=en&ei=L4okTZnPOITDhAe4ltXTAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Harvey, L. (2000). New realities: The relationship between higher education and employment. *Tertiary Education and Management*, 6(1), 3-17.
- Hillage, J. og Pollard, P. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Brighton: Institute for Employment Studies, DfEE.
- Katrín Ólafsdóttir. (2008). *Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur?* Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Kluytmans, F. og Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Knight, P. T. og Yorke, M. (2004). *Learning, curriculum and employability in higher education*. London: RoutledgeFalmer.
- Kuhlman I. (e.d.). *Starfsþróunarviðtalið*. Sótt af <http://www.theckingarmidlungun.is/template23244.asp?pageid=4096&newsid=1096>
- Kristján Kristjánsson. (2003). Hugtakagreining. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 201-217). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- McLaughlin, A. (1992). *Employability skills profile: What are employers looking for?* Ottawa: Conference Board of Canada.
- McQuaid, R. W. og Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219
- McQuaid, R. W., Green, A. og Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 42(2), 191-195.
- Pang, M., Chua, B. L. og Chu, C. W. L. (2008). Learning to stay ahead in an uncertain environment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1389-1394.
- Pool, L. D. og Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education & Training*, 49(4), 277-289.
- Rajan, A., Eupen, P. V., Chapple, K. og Lane, D. (2000). *Employability: Bridging the gap between rhetoric and reality, first report: Employers perspective*. London: Create Consultancy/Professional Development Foundation.
- Rothwell, A. og Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2007). *Meistaránám í viðskiptafræði 10 ára*. Í Gylfi

- Dalmann Aðalsteinsson og Þóra Hrólfsdóttir (ritstjórar), *Útdráttir meistararitgerða í viðskiptafræði* (bls. 7-17). Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Sanders, J. og De Grip, A. D. (2004). Training, task flexibility and the employment of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða meginndlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-236). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sóley S. Bender. (2003). Rýnihópar. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 85-100). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Stewart, D. W. og Shamdasani, P. N. (1997). Focus group research. Í L. Bickman og D. J. R. (ritstjórar), *Handbook of applied social research methods* (bls. 505-526). London: Sage.
- Utanríkisráðuneytið. (e.d.). *Hugtakasafn Þjóðingarmiðstöðvar utanríkisráðuneytis*. Sótt af <http://www.hugtakasafn.utn.stjr.is/leitnidurstodur.adp?leitarord=occupation&tungumal=en>
- Þorlákur Karlsson. (2003). Spurningakannanir: Uppbygging, orðalag og hættur. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 331-356). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Þórólfur Þorlindsson og Þorlákur Karlsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51-66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

An Icelandic Geothermal Cluster and Cross Border Engagement in Emerging Market Economies

Hilmar Þór Hilmarsson

Iceland's progress in utilizing geothermal energy for space heating and electricity production has received international attention and in fact Iceland has already become a significant player in the global geothermal energy market. During the transformation to geothermal energy know-how has accumulated and a number of companies and institutions now have proven capabilities in, for example, exploring geothermal sites, drilling and building and operating geothermal power plants.

In November 2010 a conference in Reykjavík attended by about 900 participants discussed the potential of an Icelandic geothermal cluster to enhance Iceland's competitiveness and create a new engine of Icelandic economic growth. Among the participants was the leading scholar on clusters, Professor Michael E. Porter at Harvard Business School. Other participants included the President of Iceland, Dr. Ólafur Ragnar Grímsson, as well as the minister of industry and representatives from the private sector (energy and financial sectors). The minister of industry expressed strong interest in and support for an Icelandic geothermal cluster. The president of Iceland made strong statements about Iceland's potential in this area with a primary focus on international or cross border engagement. During this conference the president expressed his confidence in Icelandic firms and experts to export their knowledge and skills to key emerging market economies including China, India and Russia.

Given that Iceland is a small country recovering from a severe economic and financial crisis, and the partner countries are the largest emerging markets in the world, representing almost half of the population of mankind, the president's vision must be considered ambitious.

The purpose of this article is to analyze and assess the potential of an Icelandic geothermal exporting cluster in engaging internationally. The focus will be on cross border activities of an organized exporting cluster to engage in the provision of consultant and advisory services, in construction and operators of geothermal power plants as well as sponsors and shareholders in geothermal projects. The objective is to answer the question if it is feasible for an Icelandic Geothermal cluster to engage in cross border activities and if so, what type of engagement would be feasible?

The article will start by discussing what a cluster is, including some theoretical considerations. This will be followed by a section on the president's ambitions regarding Iceland's potential to engage cross border in the geothermal market. Then the article will provide an overview of some potential Icelandic candidates for this endeavor, companies and institutions. It will then consider the structure of energy projects and partnerships for cross border engagement. Finally the article will discuss what instruments the international financial institutions offer for funding and risk mitigation of such projects as well as national risk mitigation via export credit agencies. Are those instruments a feasible and viable solution for Icelandic firms wishing to engage in energy investments in emerging markets and when doing so maximizing the rewards and mitigating against the risks?

Definitions and some theoretical considerations

It is well known that economic clusters exist in virtually every industry and in every part of the world. But what exactly is a cluster? According to Professor Michael E. Porter, clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions in a particular field that compete but also cooperate (Ketels, 2010; Ketels and Memedovic, 2008; Porter, 1998, 2000, 2010).

It seems reasonable to assume that society and industry could reap some benefits of reaching critical mass in experience and interactions in one place in a particular field. Theoretically the assertion is that significant advantages accrue to companies from being in proximity to complementary products and service within reach of all the suppliers and partners in the product value chain. The emphasis on location and geographic concentrations though seem to contradict the modern and global thought on the mobility of capital and knowledge. This seems like a paradox in an era of global competition. Here, however, the competitive advantages are gained through interconnected companies and institutions locally and competitiveness is driven by the strength of the cluster, not only the strength of individual companies. According to Czinkota, Ronkainen, Moffett, Marinova and Marinov (2009), cluster theory suggests that competition is altered in at least three ways when clusters form successfully: (i) by increasing the productivity of the companies based in the area; (ii) by driving and supporting the momentum of innovation in the area; and (iii) by stimulating the creation of new companies and new configurations of business in the area.

In this article the focus is on cross border engagement and the emphasis is thus on exporting clusters. The cluster would export its products and services, or make investments to compete outside the local area. The demand for the services of a local geothermal cluster in Iceland would inherently be limited by the size of the local market. An exporting cluster could grow far beyond that limit and in the case of the geothermal sector potentially expand to emerging market economies much larger than the Icelandic market is. In this case each industry in the exporting cluster would serve to reinforce the productivity, and therefore international competitiveness, of every industry within the exporting cluster. If successful the cluster could become a driving force in increasing exports from Iceland.

Should members of an exporting cluster decide to participate in cross border investments they will be met with a number of challenges. In fact geothermal power projects suffer from risks not found in other thermal power generation projects including higher up-front development costs associated with uncertainty as to site capacity (Delmon, 2009). Geothermal projects involve greater up-front commitment of capital compared to other thermal power generation and early phase of geothermal development may be highly dependent on equity financing.

The president of Iceland and cross border engagement in geothermal energy in emerging market economies

During the geothermal conference in Reykjavík on November 1, 2010 the president of Iceland, Dr. Ólafur Ragnar Grímsson, made a memorable speech. It is worth quoting some of the statements he made to get a flavor of the ambitious visions expressed. When talking about India the president asked “Is it true that we can achieve enormous success in a relatively short time. I have talked to people in India for many years about geothermal energy,” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2010, p. 1). In his speech he also mentions China and Russia. “We have a window of opportunity for only the next five years or so. If we utilize it, there will be enormous opportunities, because it would take

others years or decades to catch up while we keep running. But of course if we stop, they can do the same thing as we are now doing, and perhaps beat us” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2010, p. 3). This sounds a little like Will Rogers when he said “Even if you’re on the right track, you’ll get run over if you just sit there.”

According to the president a large part of the world is waiting for cooperation with Iceland when he says “China, India, East Africa, Central America, Slovakia, Hungary and parts of the United States are now eagerly and actively looking to Iceland and asking themselves the question: How can we cultivate this co-operation?” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2010, p. 5).

It is clear that the president is talking about cross border engagement with Icelandic involvement – an exporting cluster - but he does little to define exactly what this engagement will involve. Some attempt is made when he says: “We can define our partnerships in many ways. We could obtain a small shareholder stake in these products. We could build what I sometimes call elementary district heating systems in so many Chinese cities that it would be difficult to count them. If we obtain just a tiny percentage of that transformation in China, it would amount to a major economic input into the Icelandic economy” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2010, p. 5). It is hard to fully understand what exactly this means but being a shareholder would normally require not only providing advice or selling technical expertise but also cross border capital investment.

The president has been excited before. What did he say about the Icelandic banking sector in 2006? All Icelanders know from bitter experience how a huge overseas engagement in the banking sector brought the Icelandic economy to its knees in October 2008. In a speech at “The Kaupthing Seminar” in Helsinki in May 2006 the president said “Yes, the future does indeed offer fascinating opportunities – and the growing strength of the Icelandic banking sector will, as before, play a crucial role, both in itself and by providing valuable connections to the international banking community. The three leading Icelandic banks – Kaupthing, Landsbanki and Glitnir – are amongst the fastest growing banks in the world. And the largest of the three, Kaupthing, has already established a pivotal position in Northern European banking. It has been both a privilege and an education for me to follow the growth of their activities and witness the praise that the Icelandic banks have received from their foreign clients – to confirm how the Icelandic banks have become key players in international financing for prominent European and American companies” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2006, p. 5).

About two years later all these banks collapsed. Future generations will have to carry the burden of their failure for years to come. But that does not stop the president talking about vast opportunities for Icelandic businesses on every corner in the world. The president of Iceland also talks about “The importance of personal reputation, partly rooted in the medieval Edda poems that emphasize that our wealth might wither away but our reputation will stay with us forever” (Ólafur Ragnar Grímsson 2006, p. 4). Maybe not good news for some Icelandic Banker’s?

The failure of the internationalization of the Icelandic banking system does not necessarily mean that the internationalization of the geothermal sector will fail. However, geothermal energy investments are large, capital intensive and long term. There are risks involved here. The government of Iceland has done nothing to address those risks and is thus behaving just as it did when the banking sector expanded. Risk mitigation strategies for cross border energy investments were not among the issues discussed during the November 2010 Reykjavík geothermal conference.

Is an Icelandic geothermal exporting cluster realistic?

There are several Icelandic companies and institutions that possess knowledge and experience in utilizing geothermal energy for space heating and electricity production.

They could form an Icelandic geothermal exporting cluster where they would not only compete with each other but could also cooperate and potentially enhance each other's international competitiveness. Some of those companies and institutions are listed in Table 1 below.

Table 1. Some possible participants in an Icelandic geothermal exporting cluster

GeoScience	ISOR, Mannvit, Vatnaskil
Technical Consulting	Mannvit, Verkís, Efla, Reykjavík Geothermal, Landsvirkjun Power, Reykjavík Energy Invest
Business Consulting	KPMG, Capacent Corporate Finance, Íslandsbanki
Drilling	Jarðboranir, Ræktunarsamband Flóa og Skeiða
Construction	ISTAK, ÍAV and Loftorka
Energy Audit & Law Firms	KPMG, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, Lex (law firm), Logos (law firm)
Financing	Arion banki, Íslandsbanki, Landsbankinn
Geothermal Research	ISOR, Mannvit, Vatnaskil, Utilities, Universities
Research Funding	Orkusjóður, Geothermal Research Group, Landsvirkjun's Energy Fund, Orkuveita Reykjavíkur Energy Fund, Rannís
Training and Education	University of Akureyri, University of Iceland, Reykjavík University, Reykjavík Energy Graduate School of Sustainable Systems, Keilir – Atlantic Center of Excellence, United Nations University – Geothermal Training Programme

If some of the above players would cooperate in cross border operations they could engage in different activities or a combination of those activities, including as: (i) consultants providing advisory services, (ii) operators of power plants, including maintenance, (iii) contractors for construction, (iv) sponsors and shareholders.

Activities (i) to (iii) would not necessarily require cross border investment but (iv) would. In addition to providing equity capital, sponsors and shareholders would also often need to ensure that loans are available, for example, from investment banks, and provide adequate guarantees for lenders. It is not unusual for energy investments involving the private sector that 70 percent of the investment is funded by loans.

Creating an effective exporting cluster can result in opportunities and efficiency gains for the participating companies and enhance their competitiveness. However, there are also institutional challenges involving for example the simultaneous investments in various industries as well as coordination among companies providing goods and services within the cluster.

Overseas geothermal energy engagement can provide a global market opportunity for Iceland that could potentially result in stronger economic growth in the coming years. Several Icelandic companies are internationally respected, have highly experienced employees and have developed international networks over the years.

Among the weaknesses within the Icelandic geothermal cluster to engage overseas is limited production of machinery and equipment associated with the utilization of geothermal energy. One wonders if it would be possible to produce machinery and equipment within the cluster like has already happened in the fishing industry. In the fisheries sector Marel Food Systems, a company that is headquartered in Iceland, is a major supplier of processing equipment and solutions for the food industry, including in fisheries.

To engage internationally, stakeholders from Iceland will need to develop a concerted strategy and an action plan for engagement. This is complicated, requires strong

coordination and simultaneous investments. It is not obvious who will take the lead here and no formal platform for collaboration for overseas engagement currently exists. The government can only have a limited role here. It should avoid picking favored clusters or companies and get involved in defining priorities in a cluster action plan.

An Icelandic geothermal exporting cluster and the structure of cross border investments

It seems clear from the speech of the president of Iceland at the Reykjavík geothermal conference in November 2011 that he is talking about exporting clusters that would be engaged in cross border investments in emerging markets. This can be seen from his speech when he talks about “shareholder stake” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2010, p. 5).

It is worth noting that the construction and operations of energy sector projects, including geothermal power plants, typically involve many different players: shareholders, grantors of concessions, offtake purchaser, input suppliers, construction contractors, operators, lenders, etc. They also often involve both public and private sector players who then form a public private partnership (PPP), see Figure 1 below. The sharing of the risks and the rewards is a great challenge in such complicated institutional frameworks and efficient risk allocation is key to success.

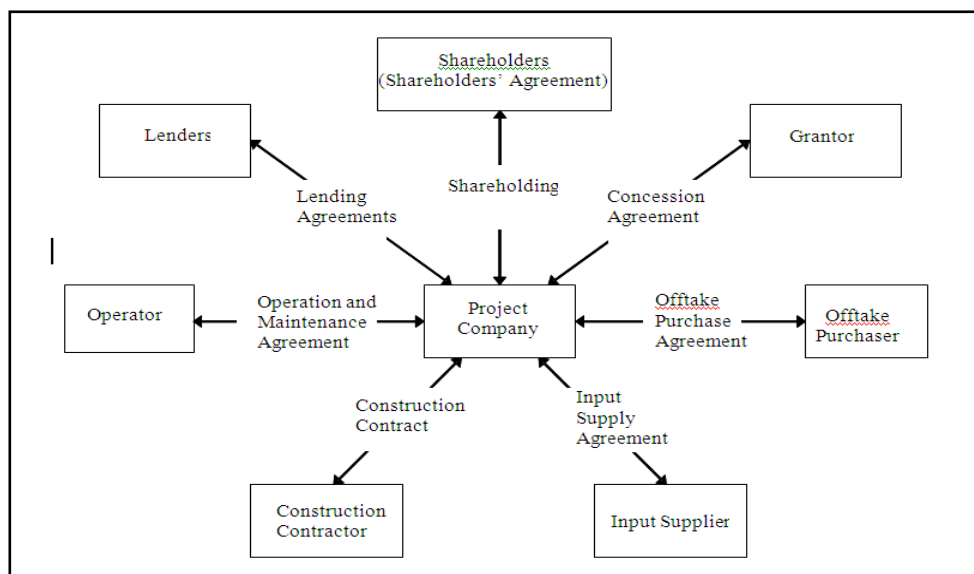


Figure 1. A typical PPP BOT project (Delmon, 2009)

The institutional and financial challenges for companies from small countries that are engaging in such complex and capital intensive cross-border activities, as the energy sector typically is, have not been analyzed and assessed specifically for exporting clusters. Clusters require a concerted effort on the behalf of many different players, public and private. Such analysis needs to be done properly and in the case of engagement in emerging market economies it may include partnership with partners such as: other shareholders, private investment banks, export credit agencies international financial institutions and foreign host governments. This represents both an opportunity and also a challenge for Icelandic companies since international financial institutions are now committed to and have plans to increase their engagement and investment in clean energy projects as part of the battle against climate change. It also is a challenge since many Icelandic companies suffer from weak financial structures and have limited ability to borrow from investment banks post-crisis and little experience in and limited

capacity to work with international financial institutions. Icelandic companies also lack experience in forming consortia that often are necessary for energy investments that tend to be large, capital intensive with long payback periods.

Even the largest energy companies in Iceland, Orkuveita Reykjavíkur and Landsvirkjun, have difficulties. In July 2011 Moody's rating action for Orkuveita Reykjavíkur was a downgrade from Ba1 to B1 with negative outlook (Moody's 2011) and in May 2011 Standard & Poor's lowered their long-term corporate credit rating for Landsvirkjun, from BB+ to BB with negative outlook (Standard & Poor's 2011). The fact that those companies have public ownership (including municipalities in the case of Orkuveita Reykjavíkur) can make their cooperation with international partners more complicated. The government of Iceland needs to clarify what those companies can do and what they cannot do in partnership with international players, both public and private as well as international organizations. In fact it is highly questionable if companies owned by municipalities or by the central government should engage in risky overseas investments at all.

The international community and cross border energy investments in emerging market economies

If Icelandic companies that are a part of a geothermal exporting cluster engage in cross border investments in emerging markets, capital shortages will be among key challenges that they will face. Among the most obvious partners to help solve that problem are international financial institutions (IFIs) that offer equity, loans as well as guarantee instruments to support projects in emerging markets. The involvement of IFIs could also facilitate participation of international investment banks, export credit agencies, as well as potential co-sponsors providing equity capital.

Capital shortages for cross border energy investments in emerging markets is not only a problem for potential Icelandic investors. This is a global problem. It is widely known that investment needs in clean energy in emerging markets and developing countries are huge. The IFC, for example, estimates that electricity sector investment needs in developing countries from 2007 to 2030 will be US\$7.9 trillion (IFC, 2009). This is about half of the Gross National Income of the U.S.A. in 2009 (World Bank, 2010). Those investment requirements are so large that it is often necessary to pool private funding with official flows from IFIs as well as with host government resources. The international community is increasingly emphasizing clean energy investments for environmental reasons and as part of the battle against climate change. To promote those investments the international community uses the international financial institutions, including the World Bank Group. Four out of five institutions of the World Bank Group can provide funding and guarantees for energy infrastructure investments. Among the World Bank Group institutions the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) and the International Development Association (IDA) work with host governments and the International Finance Corporation (IFC) and the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) support private sector investment.

If Icelandic companies sponsor a geothermal project in an emerging market, or maybe more likely, form a consortium with investors from other countries to sponsor a project, an IFI like the World Bank would be an ideal partner to help mobilize funds. Guarantees to facilitate the participation of private investors could be important here. However, Icelandic companies have so far not been successful in working with the IFIs that Iceland is member of i.e. the World Bank Group and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Furthermore Iceland is not a member of the regional development banks, i.e. the Asian Development Bank (AsDB), the Inter-American Development Bank (IDB) and the African Development Bank (AfDB). All

those institutions are large and carry out extensive feasibility studies before they move on with a project. They are bureaucratic and project approvals take time. It is doubtful that these long processing times fit well with Icelandic mentality. The president of Iceland described this well when he was praising the Icelandic banks that shortly after his speech collapsed. When talking about the Icelandic approach the president said “On numerous occasions I have also emphasized how Icelandic society, including our history and traditions, has produced a modern business culture that has proven to be very favourable when meeting the competitive challenges of our times” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2006, p. 3). And then the president goes on to describe some of those qualities of the modern Icelandic business culture and talks about “The inclination to focus on results rather than a process: to go straight to the task and do the job in the shortest time possible” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2006, p. 4). This would not fit well with the long preparation time often used by international financial institutions. The president goes on to say “The absence of bureaucracy and our lack of tolerance for bureaucratic methods. Perhaps because there are so few of us, we have never really been able to afford extensive bureaucratic structures” (Ólafur Ragnar Grímsson, 2006, p. 4). This approach proved to be extraordinarily expensive for Iceland in the case of the banking sector that eventually failed. If Icelandic investors want to gain the trust of international financial institutions and other reliable partners, this behavior must change. They need to learn.

Export credit agencies and cross border energy investments

In most developed countries there are export credit agencies (ECAs) that have been established by the countries to help finance export of their national goods and services as well as cross border investments. These agencies can provide guarantees in connection with projects where there are deliveries of equipment and/or services to the project from the home country. This applies generally speaking to all ECAs supporting the export industry of their home country. Within Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins such an instrument exists and is called Tryggingardeild útflutnings (TRÚ) (Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins, 2011a). ECAs can provide guarantees both against commercial and non-commercial risks in emerging markets and these instruments can be quite suitable to support overseas energy investments in developing countries and emerging markets. TRÚ works in partnership with the Swedish export credit agency EKN which would assist the Icelandic agency to assess risks in host countries. According to Icelandic law TRÚ can provide guarantees and insurances up to 130 million SDR. (Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins, 2011b). This is a sizable amount of money.

To make the story short TRÚ services have never been used by Icelandic exporters or cross border investors. In contrast the demand for guarantees from EKN in Sweden increased sharply during 2009. The guarantees issued during the year amounted to SEK 80 billion, compared to SEK 33 billion for the corresponding period in 2008. As of 1 January 2010, the Swedish Parliament approved an increase of the guarantee limit, from SEK 350 billion to SEK 500 billion (EKN, 2011). As with the international financial institutions, Icelandic exporters and investors are not using the risk mitigation instruments that are available.

Conclusions

It seems plausible that Icelandic companies could benefit from participating in and developing a geothermal exporting cluster. Iceland has made an impressive

transformation from fossil fuel to clean energy and has a high share of geothermal energy in its overall energy use. The Icelandic geothermal companies have considerable experience in geothermal activities and exporting Iceland's know-how and experience could increase export revenues.

In Iceland, the economic crisis has severely affected the balance sheets of key Icelandic energy firms. Capital shortages will be difficult to overcome, especially for firms that intend to engage in cross border investments. Cooperation with international financial institutions remains a possibility but so far Icelandic companies have not been successful in forming partnerships with them. Icelandic companies have also not used the instruments available locally through the export credit agency TRÚ to mitigate against commercial and non-commercial risks.

The stakeholders in an Icelandic geothermal exporting cluster will need to develop a concerted strategy and an action plan if they intend to turn geothermal energy into a truly international opportunity. There is a lack of a formal platform for collaboration and coordination to form an effective exporting cluster that would have the capacity to engage in cross border investments in emerging market economies. An Icelandic geothermal exporting cluster would also require a concerted effort of many different players in Iceland, public as well as private, who engage in consulting, construction, finance, research, education, etc.

It would probably take years of organization and coordination before any significant benefits could materialize from an exporting cluster. Currently the possibility to engage in energy investments in emerging markets seems limited. This is due to the limited capacity and experience that Icelandic companies have in forming international consortia and in cooperating with international financial institutions (IFIs) that Iceland is a member of. Such cooperation is particularly important to overcome the capital constraint that will severely affect many Icelandic firms post crisis. The government of Iceland has also neglected its relationship with IFIs and can provide little support or guidance on how to proceed. The risk mitigation instruments offered by the Icelandic export credit agency TRÚ are not used by Icelandic companies. It is also questionable if companies with public ownership should engage in cross border investments in emerging markets.

In the shorter term it seems more likely that Icelandic companies can sell geothermal expertise overseas, provide advice and possibly participate as operators, in maintenance or in constructing of geothermal power plants. This is unlikely to generate large revenues in the context of national accounts but it could certainly make a difference for individuals and companies. Cooperation with IFIs in cross border investments could be feasible in some cases but seems unlikely to materialize in the short term.

References

- Czinkota, M., Ronkainen I., Moffett M., Marinova S., & Marinov, M. (2009). *International Business European Edition*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Delmon, J. (2009). *Private sector investment in infrastructure. Project finance, PPP projects and risk* (2nd ed.). Netherlands: Kluwer Law International.
- EKN. (2011). *EKN in figures*. Retrieved August 27, 2011, from <http://www.ekn.se/en/Om-EKN/About-EKN/>
- Ólafur Ragnar Grímsson, Ó. R. (2006). *Icelandic ventures: Can the success continue?* A speech made at the Kaupthing Seminar in Helsinki on May 24, 2010. Retrieved August 16, 2011, from <http://forseti.is/media/files/06.05.24.Helsinki.Conference.pdf>
- Ólafur Ragnar Grímsson, Ó. R. (2010). *Iceland Geothermal 2010*. A speech made in Reykjavík on November 1 during a conference titled: Iceland geothermal 2010. Retrieved August 16, 2011, from http://forseti.is/media/PDF/2010_11_01_

[Iceland](#)
[_Geothermal.pdf](#)

- International Financial Corporation, IFC. (2009). *Financing of Renewable Energy: IFC's Perspective*. Presentation made in Washington D.C. in November 2009. Washington World Bank.
- Ketels, C., & Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 375-392.
- Ketels, C. (2010). *Profile of the Icelandic geothermal cluster*. Presentation made at Icelandic Geothermal 2010. Conference in Reykjavík on November 1, 2010.
- Moody's. (2011). *Moody's investors service - rating action*. Retrieved August 23, 2011, from http://www.or.is/media/PDF/Orkuveita_Reykjavikur_Press_Release_08_Jul_2011.pdf
- Nýsköpunarsjóður Atvinnulífsins. (2011a). *Um Tryggingardeild útflutnings*. Retrieved June 20, 2011, from http://www.nsa.is/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=102
- Nýsköpunarsjóður Atvinnulífsins. (2011b). *Lög um Tryggingadeild útflutnings*. Retrieved July 19, 2011, from http://www.nsa.is/index.php?option=com_content&task=view&id=106&Itemid=103
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, November-December.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M. E. (2010, November 1). *The Icelandic geothermal cluster: Enhancing competitiveness and creating a new engine of Icelandic growth*. Presentation made at Icelandic Geothermal 2010. Conference in Reykjavík.
- Standard & Poor's. (2011). *Global credit portal - ratings direct*. Retrieved August 23, 2011, from <http://www.landsvirkjun.com/media/enska/finances/Standard-&-Poors-Landsvirkjun-Research-update-18-May-2011.pdf>
- World Bank. (2010). *World development indicators database*. Retrieved June 16, 2011, from <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNI.pdf>

Innovation in public sector services: The questions of why and what

Inga Jóna Jónsdóttir

Insufficient attention has been paid to the context, conditions and the driving forces for fundamental change involving new solutions and new practice in public sector services. There is also a fundamental knowledge gap as regards understanding and explaining the implementation of potential innovations in the traditional public services such as education, social and health care (see for example Windrum, 2008; Koch & Hauknes, 2005).

What is then public sector innovation? Green, Howells & Miles (2001), in their investigation of service innovation in the European Union, provided a suitable definition of the term innovation as a process where organizations are doing something new, i.e. introducing a new practice or process, creating a new product (goods or services), or adopting a new pattern of intra- or inter-organizational relationship. What is clear is that the novelty is an essential issue in the definition.

Cunningham (2005) & Windrum (2008) both suggested the possibility of different types of innovation or the combination of some or all of those which might be found in the public sector. The first type is *service innovation* which is a introduction of a new service product or an improvement in the quality of an existing product. Second type is *service delivery innovation* which involves new or altered ways of delivering to clients or otherwise interact, for the purpose of supplying specific public services. *Administrative and organizational innovation* is the third type, changing the organizational structures and routines by which front office staff produces services in a particular way and/or back office staff support front office services. The fourth type of innovation in the public sector services is *conceptual innovation* which refers to the development of new world views that challenge assumptions that underpin existing service products, processes and organizational forms. Windrum (2008) argues: „It can occur at all levels and involve the introduction of new missions, new world views, objectives, strategies and rationales“(p. 9). The fifth type is *systemic innovation* which involves new or improved ways of interacting with other organizations and knowledge bases.

In two recent international studies, PUBLIN¹ and Interact², the essential or key issue in the definition of innovation, apart from novelty, was a deliberate change in behavior with the specific objective in mind. This deliberate change in behavior might bring new solutions to the day-to-day problems by expanding the object of the activity system.

In a challenging situation that requires experiments, new discoveries and adjustments from people the role of leadership is important. Adaptive challenges arise where the traditional way of constructing and working in the work-place is transcended. In this context or conditions the role of adaptive leadership as Heifetz & Linsky (2002) label it is the critical success factor. The problem is then somewhat fuzzy or not quite clear and neither is the solution. Hüsiger and Mann (2010) and Mehra and Joshi (2010) argue that inspirational leadership is even more significant in the public sector than in the private one. This requires an innovative or developmental learning process where the

¹ The research project PUBLIN was funded under the EU Fifth Framework Program and ran between 2003-2006 had as a goal to contribute to a better understanding of Public Sector Innovation and policy.

² The Interact project consisted of six case studies of innovation within health and social services in the Nordic countries. Report published January 2006. (www.step.no/interact)

managers as leaders are primal actors in facilitating and mobilizing people and activity systems towards an inquiry, communication and reflection, which result in finding and implementing new solutions.

This paper introduces the analytic context of public sector innovation studies and the expansive or developmental workplace learning theory. The purpose is to shed light on questions such as:

1. What characterizes the context and the driving forces for fundamental change involving new solution and new practice in public sector services?
2. What characterizes the leader and the leader's actions and mediating „instruments“ when implementing an innovative new practice?

In the paper preliminary findings from two case studies on new experimentations of innovation in public services are presented and reflected on.

The expansive learning theory as a lens for analyzing innovative work

What is happening in an activity (e.g. a central activity like an organization) when it is changing or being transformed? “Theories of organizational learning are typically weak in spelling out the specific processes or actions that make up the learning process” Engeström (2000, p. 967) maintains. Therefore a stepwise analysis of the expansion of the object of an activity was launched by Engeström (1987) as the methodology of the expansive learning cycle model.

Engeström (2007) defines *expansive learning* as:

processes in which an activity system, for example a work organization, resolves its pressing internal contradictions by constructing and implementing a qualitatively new way of functioning for itself (p. 24).

Contradictions as the driving forces for change

According to the theory of expansive learning *contradictions* play a central role as sources or driving forces for change and development in activity systems (Engeström et al. 2005).

It is based on Hegelian dialectics claiming that economic and societal development is driven forward by tensions caused by pressing external or internal contradictions and human efforts to solve them. Such a context (or conditions) also calls for individual development since people are learning, i.e. expanding their range of possibilities and action, because they face challenges and solve problems vital to their activity (Toiviainen, 2003).

Engeström et al. (2005) explain:

Contradictions are not the same as problems or conflicts. Contradictions are historically accumulating structural tensions within and between activity systems (p. 314).

Contradictions become actual driving forces of expansive learning when they are dealt with in such a way that an emerging new object is identified and turned into a motive, argue Engeström & Sannino (2010).

For the analysis of the sources or driving forces for change or transformation in the work-place the method of contradiction analysis embedded in Engeström's expansive learning cycle model is used as an analytical tool. Engeström has suggested a typology

of four different types of contradictions within an expansive cycle. It might be that primary contradictions, revealed or identified as a tension in an activity system, arise from a duality between the use value and the exchange value that can be found within each element of the activity system (e.g. the subject or the division of labor). Such contradictions have been identified as the discrepancy between the ideal type of work and the reality in practice (Engeström, 2007).

This is the first stimulus of a problem that needs to be dealt with. This calls for people's intense debate within the activity system or the work-place. This first phase in the expansive learning cycle can be described as the need state. This first phase or state might evolve into the second phase or the second stimulation where people experience conflicts, tensions and contradictions.

A secondary contradiction can arise e.g. between the (new) kind of object and old instruments or tools or the community which has not yet accepted or faced up to the new object. As these contradictions are aggravated and spread across the workplace it leads to a crisis where people cannot continue as they used to. This is a double bind situation. The double bind situation (caused by a secondary contradiction) leads to an individual or collective search for solutions that may or may not bring about expanding or new objects.

The third type of contradictions, named tertiary contradictions develop when elements of a qualitatively new activity system (e.g. a new practice) collide with the remaining elements of the old system. This could happen during the period when the new activity system is first implemented. Then yet another type of contradictions, the quaternary contradictions, could arise between the activity system and its neighboring activity systems during a period when the neighboring activity system reacts to a transformed new activity system (Engeström, 1987).

Analyzing two cases of innovative activity in public sector services in Iceland: Methodology

In the introduction the two research questions were put forward. They are concentrated on the following: First, the context, conditions and the driving forces for fundamental change and the novelties in two cases of traditional public services in Iceland. Second, the characteristics of the leaders and leaders' actions and mediating instruments when acting on the object and implementing the innovative new practice.

The two cases represent experimentation and a new solution in traditional public sector services in Iceland at the beginning of the new millennium. The selection of the cases was purposeful. They were selected firstly, because they represented novelties in the public services market, and secondly they have both attracted attention for being an example of successful management and leadership of transformative change or innovation in public services.

The data drawn on in the paper was gathered by open and repeated interviews with the leaders (the CEOs of the two organizations). Middle managers were also interviewed as part of the management team with the role and responsibility of mobilizing people and implementing the new practice. In addition to the interviews written documents and reports were analyzed. The data analysis employed is a theoretically based interpretive approach to the managers' narratives. The Interpretation process is an interaction between data and the expansive learning theory through abduction (Alvesson & Skoldberg, 1994).

First findings: The context and driving forces for fundamental change and new solutions

Case 1: A privately owned-publicly financed nursing home for the elderly

The Icelandic context and conditions regarding the health and nursing care service for the elderly

At the end of the 90's and the beginning of the new millennium the situation in Iceland regarding the elderly requiring nursing care was facing a dilemma or serious problems. Those requiring the most extensive care were hospitalized at the National University Hospital, which meant that the most expensive care option in the Icelandic health care system was being utilized for the care of these individuals. The expenditures of the Icelandic health care system were constantly increasing and the efficiency thus insufficient. Demands for more efficient management of taxpayers' money were growing louder.

Around the start of the new millennium the political environment in Iceland was very supportive of new ventures into private-public initiatives in public services. In 2001 the Ministry of Health and Social Security entered into a contract with a private enterprise for a new solution or experimentation in the nursing home activity. The Ministry's primary goal with this experimentation was to provide high quality nursing care for those seniors requiring the greatest medical care while at the same time ensuring the most efficient management of public funds. Secondly, the aim was to take advantage of the private sector's strengths in effective management and efficient operations. Thirdly, this afforded the Ministry an improved opportunity to set quality standards for this private operation of public services and to monitor how well these quality standards were met.

The contradictions triggering change and new solution

The interviewed manager and leader described her perspective and experience of the situation in Iceland at the start of the new millennium, as regards the nursing care for the elderly and infirm:

The state faces the dilemma that the nursing homes select the individuals that they prefer to admit as residents. Thus the group that requires the most extensive and expensive medical care is left out ... this happens even though the state covers all the expenses. This situation is unacceptable and has been for years. No negotiations are taking place and therefore no contracts exist between the parties. No demands are being made.

This comment and also written documents which were analyzed manifest the disturbances, dilemmas and tensions within and between activity systems working with the health care of elderly sick people. The tensions manifest in what appears to be a lack of power on behalf of the state while the nursing homes appear to have all the power. There is a tension between the nursing homes and the hospitals when it comes to the division of the tasks and responsibilities. As a result, costs increase and the quality of services for the elderly infirm decreases.

The health care law is rhetorical in promising all citizens "the most advanced health care services possible at each time". The nursing homes rhetoric discourse appears in their advertising for their services inviting the elderly to come and "spend their golden years in a sanctuary, free from worry". This discourse suggests the attitude that the elderly infirm individuals do not wish to be active participants and agents of their own destiny

The manager interviewed describes the facilities and services that have been on offer to the elderly in nursing homes thus:

There is no ideology concerning quality of life, concerning quality of nursing care, privacy, dignity, or self-respect...

This leads to the assumption that the mediating actions and “instruments” in nursing homes praxis also create tensions and the feeling of inadequacy.

A new way of doing things

A new nursing home for 92 residents, Soltun, started operation in January 2002. The most infirm elderly individuals, most of whom were hospitalized, were given priority at admission to the new nursing home.

An important novelty was a new ideology for the operation. A new building and the organization and operation of the nursing home were designed and constructed based on the ideology. This experimentation initially caused some tension and confrontations both in politics and among other institutions in the same sector. The Soltun nursing home has since been recognized for its remarkable success and become a role model for innovation in the strategy and management of nursing homes for the elderly in Iceland.

The characteristics of a leader

The CEO, who had been the key advisor and expert on the task force preparing the tender process for the project, had been hired (by the owners), a year before the new nursing home Soltun opened, to continue the developmental (expansive learning) process of the new project and to lead the implementation. The CEO is a well educated woman both in the field of nursing (specialized within geriatrics) and in health care administration and new public management. She has a long experience as manager of the nursing unit in the geriatric clinic in the National Hospital (NH) in Iceland. She participated in research projects and international networking within the nursing home units. She was therefore recognized for comprehensive knowledge about the situation of nursing health care and the activity of nursing homes in Iceland.

„I created a dream“

When interviewed about the first phase and the task of constructing the “script” the leader, now the CEO of the new praxis said:

I created a dream ... the idea about the new praxis was modeled from my experience of how I did *not* want the situation and the activity working on the object to be

She had familiarized herself with what was going on abroad, she had travelled widely and seen interesting artifacts and instruments in use. She liked much of what theory had to offer, especially in terms of management. However, she was surprised at the gap between theoretical solutions and instruments and the reality in praxis. For example she had strong opinions regarding the importance of quality decision making and using the knowledge and information as the basis for decision making. In this new experiment the CEO saw an opportunity to make the necessary changes for the successful development of the “nursing home for the future,” which had been the guiding metaphor in the first phase of the innovative process.

The conceptual and administrative novelties and the mediating instruments

The significant novelty was in the leader’s mind the ideology for the new praxis. In the ideology of the new nursing home the concern for the individual takes precedence. The guiding principles are: A home, privacy, respect and well-being and participation in everyday life.

The managerial discursive practice and the leaders’ actions (the CEO’s and the middle managers’ actions) constantly repeat and replicate these core issues of the

ideology. Thus the ideology is used as an effective mediating instrument to influence in the transformative learning process.

Besides the important conceptual novelty for the operation, the construction of the building, the systemic novelties and the management practice (e.g. new paradigms of HRM) of the nursing home were new in Iceland at that time.

The nursing home (building and operation) was organized into 12 units, in each of which eight residents form a household. The number of new artifacts and instruments were also characteristic for this new operation and distinguished it from other nursing homes in the country at that time. From the very beginning a great emphasis was placed on the use of information technology with many novelties (use of IT systems, e.g. SAGA and REI systems for registration of the residents' well-being, nursing service and other services and medicine and the TIMECARE system for employees' working schedule, etc.). The use of most of these IT systems was new in the nursing home activity and even in other health care activities in Iceland at that time.

Case 2: Experimentation in a new primary school in Reykjavik

The context and conditions of primary school system in Reykjavik

In the autumn of 1996 the municipalities took over the management of the primary school system in Iceland. In Reykjavik the management of primary schools was then administered by the superintendent of primary schools. Along with this change the goal was to increase the authority of school principals to manage the daily operations and finance.

The newly hired superintendent of primary schools in Reykjavik was a highly educated woman who had extensive experience both in the administration of schools throughout all levels of the school system and in research of school administration. She had her own ideas about primary education policy in the new century.

Therefore, at the start of the new millennium the Reykjavik education authorities worked on implementing changes and development into the primary school sector bringing it into line with changes in the society. The key guiding principles were school-management flexibility and independence, open school system and individualized (or personalized) learning together with the students' well-being.

Dilemmas and contradictions triggering change and new solution

One dilemma (and contradiction) faced by the Reykjavik education authorities as they endeavored to implement the new goals for "the primary school of the future" was the primary-school teachers' union collective bargaining agreement (CBA). According to the agreement both working hours and work organization were strictly defined and any flexibility in development and new public management were severely limited. As an instrument for managers to work towards the object, the agreement created a dilemma, tension, and even conflicts.

Another dilemma was according to the interviewees the traditional organization of work of teaching in primary schools. The interviewees voiced the belief that the organization of work where one individual, the teacher, is responsible for the instruction and almost all of the communication with the 25 students and parents (50 individuals) of a class is not the ideal setup in modern society.

An Experimentation with new ways of doing things

In 2004-2005 work started on a new experimentation with a new primary school, Nordlingaskoli, which opened in a suburb of Reykjavik in August 2005. What made this new school special was that it was exempt from certain clauses in the teachers' union CBA. This included an option to negotiate with teachers for work-hours from 8:00 to 17:00 (in line with work-hours in the CBA's of other university educated municipal

employees). All of the teachers' work quota should be confined to these hours. This gave the principal a new instrument for managing the development of a new (school) practice. This also opened up new options for division of labor and thereby to take advantage of the diversity of the staff by increasing cooperation.

The interviewees voiced the belief that the organization of work where one individual, the teacher, is responsible for the instruction and almost all of the communication with the 25 students and parents (50 individuals) of a class is not the ideal setup in modern society.

A novelty from the start of this experimentation was the organization of work. When a new principal was hired in May 2005 it was under the condition that she would bring a team of co-administrators. The school principal with her pre-selected team of three co-workers (her management team) was intended to work together on the development and implementation of new methods in a new school.

Thus from the start the organization of work was team-based main division of labor on all levels of the organization. Employees formed teams who were collectively responsible for groups of students.

Great emphasis was placed on all employees being equally important. Everyone was always referred to as 'employee,' not 'teachers' and 'others.' Task meetings were employee meetings where all participated. The discursive practice was consciously intended to support this atmosphere. Non-graded instruction, autonomy, collective responsibility and the participation of students in creative workshops focusing on specific objects were among innovations in the schoolwork.

The leader's characteristics and remarkable success

A leader is one who moves or mobilizes people (others) to change (their hearts and minds) and requires them to learn something new (change habits) (Heifetz & Linsky, 2002). The new school principal did this with a great success. She is a woman with strong opinions on primary school policy that she has formed primarily based on her extensive experience of teaching and presiding over a primary school in the countryside where she had the opportunity to experiment and try novel approaches. Secondly, her opinions are influenced by her attainment of further education and knowledge of management and education. She is a woman of great charisma and communication skills. Concern for others is a key characteristic of her personality.

Nordlingaskoli has attracted considerable attention in the Icelandic education community and received practically all awards and recognitions awarded for innovative and noteworthy work in primary education. The outcome of this experimentation on new approaches to education in Nordlingaskoli is remarkable and warrants further research into the management and innovation in public services.

Conclusions

The first findings indicate that the first phase or the need state were top-down driven in both the case studied here. The two experimentations and innovative new practices were initiated higher in the hierarchy of authorities. That is, the Ministry of Health and Social Security and the Ministry of Finance and the Reykjavik educational authorities with the newly hired superintendent of primary schools in Reykjavik as a leader of the first phase (the need state) regarding case nr 2.

The on-sided (political) context and conditions were favorable in the cases, which is a crucial factor in the support for a new experiment.

Then the critical and significant success factor in the expansive learning activity with the possibility of ending in a successful new practice which might be defined an innovation in public services was the leader of this new experimentation. In both the

cases studied here the leader was the CEO. The manifestation of contradictions, often even double bind situations, in the CEOs' previous working experience inspired them in their design and implementation of novelties in the new practice.

The main novelties in both the cases could be classified as *conceptual innovation*, referring to "new world views" that challenge conventional assumptions about such public service organizations. Additionally, the novelties were *administrative and organizational*. In both cases there were also *systemic novelties* (innovation) involving new or improved ways of interacting within and between organizations and knowledge bases.

The management discursive practice about the ideology for the new practice was in both cases a powerful mediating instrument. HRM and its paradigm of processes emphasizing empowerment, effective communication and co-operation were in both the cases an important tool which the leaders used with knowledge and skill. In the case of the nursing home Soltun an important and very effective tool in leading the new innovative practice was the use of IT systems in preparing and argumentation for decision making. In the new primary school, Nordlingaskoli, the team work-organization and the un-stratified structure of the working community were important mediation for the management and the leader of new ways of working.

References

- Alvesson, M., & Skjöldberg, K. (1994). *Tolkning och reflection. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Cunningham, P. (2005). *Innovation in the health sector – case study analysis*. (Publin Report No. D19). Oslo: NIFU STEP.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-974.
- Engeström, Y., Lompscher, J., & Rückriem, G. (Eds.). (2005). *Putting activity theory to work. Contributions from developmental work research* (Vol. 13). Berlin: Lemmanns Media.
- Engeström, Y. (2007). Putting Vygotsky to work. The change laboratory as an application of double stimulation. In H. Daniels, M. Cole, & J. V. Wertsch (Eds.), *The Cambridge companion to Vygotsky* (pp. 363-382). Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1-24.
- Green, L., Howells, J., & Milles, I. (2001). *Services and Innovation: Dynamics of Service Innovation in the European Union*. Final Report December PREST and CRIC University of Manchester.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line. Staying alive through the dangers of leading*. USA: Harvard Business School Press.
- Hüsig, S., & Mann, H. G. (2010). The role of promoters in effecting innovation in higher education institutions. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 180-191.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector*. (Publin Report No. D20). Oslo: NIFU STEP.
- Mehra, K., & Joshi, K. (2010). The enabling role of the public sector in innovation: A case study of drug development in India, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 112(2), 227-237.
- Toivaiainen, H. (2003). *Learning across levels. Challenges of collaboration in a small-firm network*. (Published PhD dissertation). Helsinki: University of Helsinki, Department of Education.
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. In P. Windrum, & P. Koch (Eds.), *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management* (pp. 3-20). Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

Trade between Iceland and China – China's investments

Ingjaldur Hannibalsson

In this paper the success of China increasing its GDP and accumulating huge reserves will be described. The main emphasis of the paper is to discuss the trade between Iceland and China and China's investments following a heavy debate in Iceland whether Huang Nupo should be allowed to buy a part of the farm Grímsstaðir á fjöllum.

In 1978 a new era started for China. Deng Xiaoping came to power even if he never held any major office. Since 1948 China was a planned economy but Deng's goal was to introduce a socialist market economy. Following the cultural revolution China's economy was in shambles and China was a very closed society. Already in 1978 reforms in rural areas started and in 1984 some reforms were introduced in urban areas. By 1992 diversified forms of organizations were encouraged and by 1997 the non-public sector had become important for China's national economy.

In 1987 the Three-Step Development Strategy was presented (China Internet Information Center, 2011): *“Chinese government has a clear and definite economic construction objective. That is the economic development strategy put forward in 1987: The first step is to double the 1980 GNP and ensure that the people have enough food and clothing. We had already attained the first objective by the end of the 1980s. The second step is to quadruple the 1980 GNP by the end of the 20th century. This was achieved in 1995, ahead of time. The third step is to increase the per-capita GNP to the level of the medium-developed countries by the mid-21st century. Then the people will be well-off and modernization will be basically realized.”*

Table 1 shows the GDB/capita PPP adjusted for 10 nations (IMF, 2011). Currently China ranks 94th but with an economic growth which is 5% higher than in the medium-developed countries China will double its GDP per capita by 2025. With a GDP/capita of 15.000 USD it will have bypassed Brazil and Turkey and be at a similar level as Russia.

Table 1. GDP based on purchasing-power-parity (PPP) per capita (IMF, 2011)

Rank	Country	USD
1	Qatar	88.222
2	Luxembourg	81.486
3	Iceland	36.730
4	Spain	29.830
5	Portugal	23.262
6	Russia	15.612
7	Turkey	13.577
8	Brazil	11.273
9	Thailand	9.221
10	China	7.544

Already China's foreign reserves are huge and still soaring. By the end of September 2011 China's Forex reserve was about 3.200 billion USD and had grown by 900 billion USD since 2009 (IMF, 2011). Table 2 shows the foreign reserves of the 10 richest

countries in the world in addition to the reserves of Hong Kong and the Eurozone. Tan Yaling, a financial expert with the Bank of China (BOC), said that it was a challenge how to use it (“Soaring forex reserve”, 2011): *“China, strained with double pressure from speculative capital and domestic financial reform, has to rely on an abundant foreign exchange reserve to handle financial emergencies and to bring psychological safety to its people. The real burning issue is how to make use of the big amount of foreign exchange. “It will be more dangerous to simply leave it unused,” she added.*

Table 2. Foreign reserves of the richest (IMF, 2011)

Rank	Country	Billions of USD
1	China	3197
2	Japan	1138
	Eurozone	886
3	Russia	517
4	Saudi Arabia	456
5	Taiwan	401
6	Brasil	350
7	India	312
8	South Korea	305
9	Switzerland	289
	Hong Kong	277
10	Singapore	242

This economic success has made China a very desirable business partner. Many firms consider China as important as their own home market and can not make any decision without evaluating the effect it will have on their business in China. Firms in most countries like to sell their products in China and Chinese firms are important suppliers to most countries in the world. Recently foreign direct investments from China have increased and authorities in most countries are encouraging them.

The trade between Iceland and China

Historically Iceland's main trading partners have been the United States and countries in Western Europe. In 1950 74,4% of Iceland's export went to the United States and 7 European countries. In 2010 the same 8 countries purchased 73,7% of Iceland's exports. Table 3 shows Iceland's export to its major markets. The Netherlands are by far the largest market importing Icelandic goods for 190 billion ISK. The figure is misleading as some of the export from Iceland to the Netherlands has another final destination which is not known when the goods leave Iceland. Germany and the UK are also important markets followed by Spain, the US and Norway. China is in 18th place followed by the Faroe Islands. Iceland is exporting a greater variety to the Faroe Islands than to any other country and many firms consider that market as a part of the home market. China on the other hand is as different from Iceland as is possible. The differences are great when it comes to language, population size, area, political and legal system as well as social structure. It is therefore to be expected that Icelandic firms find entering the Chinese market a challenge and only those with considerable experience in international trade markets have the confidence to enter such a difficult market.

Table 3. Iceland's major markets in 2010 (Statistics Iceland, 2011)

Country	Export in millions ISK
The Netherlands	190.632
Germany	78.321
United Kingdom	56.712
Spain	26.588
The United States	25.429
Norway	23.787
France	17.595
Denmark	14.869
Japan	14.283
Russia	11.593
Nigeria	10.379
Switzerland	10.217
Belgium	9.416
Italy	8.854
Lithuania	8.353
Portugal	6.925
Poland	6.307
China	3.414
The Faroe Islands	3.257

Table 4 shows Iceland's major sources of imports in 2010. Norway is the largest supplier followed by Brazil, the Netherlands, The United States, Germany, Denmark and China. Iceland benefits greatly from its imports from China. China is supplying a variety of goods of acceptable quality at reasonable prices. It is the author's prediction that China will in the future become an even more important supplier of various goods to Iceland.

Table 4. Iceland's major sources of imports in 2010 (Statistics Iceland, 2011)

Country	Export in millions ISK
Norway	43.217
Brazil	41.447
The Netherlands	40.619
The United States	37.793
Germany	35.837
Denmark	33.650
China	28.731
Finland	25.292
Sweden	24.919
United Kingdom	24.394

Figure 1 shows the Iceland-China trade 1988-2010. The export reached 3,4 billion ISK in 2010 but the import exceeded 28 billion ISK. The deficit in the Iceland-China trade is considerable but easily explainable. The demand in China for Iceland's most common export products is limited but demand in Iceland for many of China's export products is considerable. It is to be expected that Icelandic firms export their products to markets where demand for Icelandic products is favorable, steady demand and high prices.

Chinese authorities have maintained that the trade deficit is not that great as some Icelandic products are transferred in a third country. When the statistics from the National Bureau of Statistics of China is studied the imports from Iceland are only slightly higher than the export to china registered in Iceland but the export from China is on average 30% of the export to China from Iceland according to Statistics Iceland.

In figure 1 trade in aircraft has been excluded. According to the statistics Iceland sold an aircraft to China both in 2008 and in 2009 and according to the statistics Iceland purchased an aircraft from China in 2008 but not in 2009. There is an indication that this trade involved aircraft that were registered in Iceland but Iceland was not directly involved in the transactions.

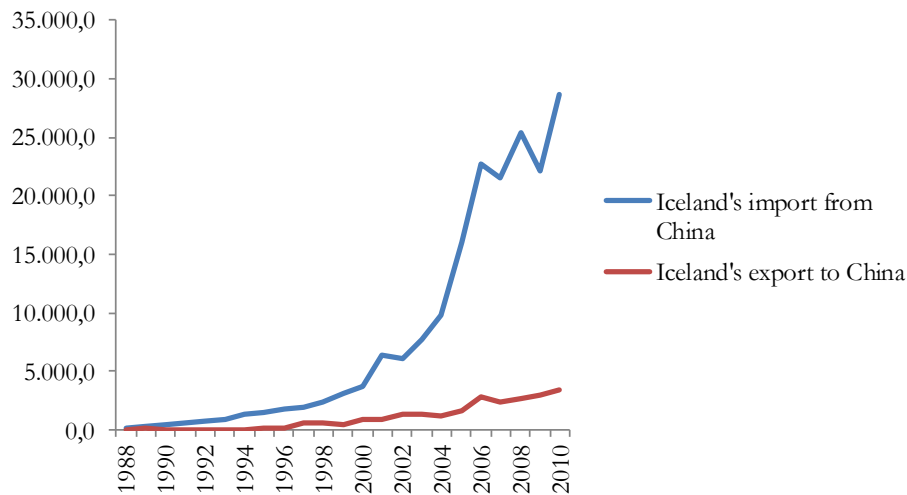


Figure 1. The Iceland China trade 1988 – 2010 in millions of ISK (Statistics Iceland, 2011)

Table 5 shows the types of products exported from Iceland to China 2008-2010. Seafood is the most important product group, mainly redfish, Greenland halibut and capelin for further processing in China. Most of the seafood is then reported to other Asian market. The export of lamb has increased but the export of manufactured products does not show a clear trend. In 2008 electronic scales were exported to China and in 2010 Ferro Silicium and Cryolite were exported from Iceland to China for the first time the cryolite originated in Greenland.

Table 5. Export from Iceland to China 2008-2010 in millions of ISK (Statistics Iceland, 2011)

	2008	2009	2010
Total	2.706	3.012	3.414
Marine products	2.461	2.818	2.965
Agricultural products	14	60	138
Manufacturing product	220	111	297
Other products	11	24	14

Table 6 shows the import to Iceland from China. A great variety of products are imported such as: apparel and clothing accessories, computers, chemicals, telecommunication equipment, furniture, footwear, electrical machinery, appliances, iron and steel. Some of the imported products are labor intensive and benefit from the relatively low labor cost in china but a considerable percentage of the products imported from China to Iceland are more technologically advanced.

Table 6. Imports to Iceland from China 2008-2010 in millions of ISK (Statistics Iceland, 2011)

	2008	2009	2010
Total	25.354	22.162	28.731
0 Food and live animals	174	235	463
1 Beverages and tobacco	6	9	13
2 Crude materials, inedible	150	77	102
3 Mineral fuels; lubricants	291	1	3
4 Animal and vegetable oils, fats	3	5	2
5 Chemicals and related products	1.499	1.107	1.809
6 Manufactured goods	5.423	3.779	5.506
7 Machinery and transp. equipment	7.226	7.135	9.179
8 Misc. manufactured articles	10.582	9.806	11.654
9 Other commodities	1	8	1

FDI in the world and China's share

Table 7 gives an overview of the world's flow of foreign direct investments (FDI). The table includes both the investment inflow/outflow of FDI in 2010 and the total inward/outward stock of FDI accumulated up to year 2010.

Table 7. World's flow of FDI in 2010 and the stock by 2010 (UNCTAD, 2011)

Millions of USD	Outflows/Outward				Inflows/Inward			
Region / economy	FDI in 2010	%	FDI stock in 2010	%	FDI in 2010	%	FDI stock in 2010	%
World	1 323 337	100%	20 408 257	100%	1 243 671	100%	19 140 603	100%
Developed economies	935 190	71%	16 803 536	82%	601 906	48%	12 501 569	65%
Europe	475 763	36%	10 023 881	49%	313 100	25%	7 614 844	40%
Iceland	- 1 935	0%	10 504	0%	2 950	0%	11 771	0%
North America	367 490	28%	5 459 459	27%	251 662	20%	4 012 516	21%
United States	328 905	25%	4 843 325	24%	228 249	18%	3 451 405	18%
Other developed countries	91 937	7%	1 320 196	6%	37 144	3%	874 209	5%
Developing economies	327 564	25%	3 131 845	15%	573 568	46%	5 951 203	31%
Africa	6 636	1%	122 429	1%	55 040	4%	553 972	3%
Latin America and the Caribbean	76 273	6%	732 781	4%	159 171	13%	1 722 278	9%
Asia and Oceania	244 656	18%	2 276 635	11%	359 357	29%	3 674 953	19%
China	68 000	5%	297 600	1%	105 735	9%	578 818	3%
Hong Kong, China	76 077	6%	948 494	5%	68 904	6%	1 097 620	6%
Macao, China	- 269	0%	- 29	0%	2 558	0%	14 631	0%
Taiwan Province of China	11 183	1%	201 228	1%	2 492	0%	64 288	0%
South-East Europe and CIS	60 584	5%	472 876	2%	68 197	5%	687 832	4%

In 2010 the Europe was responsible for 36% of the world's outflow of FDI, United States for 25%, China for 5% and China/Hong Kong/Macau for 11%. Europe had 49% of the accumulated stock, United States 24%, China 1% and China/Hong Kong/Macau 7%. Some of the outward investments of Hong Kong are in China and the stock outside the Chinese region therefore smaller.

Europe got 25% of the inflows in 2010, United States 18%, China 9% and China/Hong Kong/Macau 15%. Europe had 40% of the inward stock, United States 18%, China 3% and China/Hong Kong/Macau 9%.

China's outflow of FDI has been increasing in recent years but China still lack behind both Europe and the United States, particularly when the stock is examined. China's FDI are 70% in the tertiary sector, 16% in the secondary sector, 13% in mining and 1% in agriculture. 67% of China's FDI in 2010 was in Asia, 21% in South America, 4% in Europe, 4% in Africa, 3% in North America and 2% in Oceania. The myth that China is buying everything available for sale in Africa is not very accurate. China's FDI in Africa in 2010 was 3 billion USD which was approximately 6% of the inflow of FDI to Africa in 2010.

Icelandic investments in China and Chinese investments in Iceland

Some 30 Icelandic firms have opened subsidiaries in China including Bakkavör China, CCP, Eimskip, Geysir Green Energy, Green Diamond, Rúmfatalagerinn, Samskip and Össur. Before the economic crisis the major Icelandic banks had offices in China and Hong Kong but they were closed following the financial crisis in Iceland. These investments have been welcomed. Some have already proven to be successful and many of the others are promising.

As of October 2011 there was at least one Chinese investment in Iceland and one Chinese related investment. In addition Huang Nubo the Chairman of Beijing Zhongkun Investment Group Co., Ltd. had expressed interest to buy a large part of the farm Grímsstaðir á Fjöllum. He was reported to have offered one billion ISK (8,8 million USD) for 300 square meters of land. His plan was to build a luxury hotel and an eco-resort ("China's Huang Nubo", 2011).

Immediately critics started discussing Huang Nupos plans and many of them feared that it could be used by China to gain a strategic foothold in Iceland. The land owners had approved the offer but the authorities said that Huang Nubo would need to apply for an exemptions from laws banning non EEA citizens from buying land.

Iceland's prime minister responded favorably but the minister of industry said that one had to tread carefully. The minister of internal affairs was not as positive. The minister said "We face the fact that a foreign tycoon wants to buy 300sq km of Icelandic land. This has to be discussed and not swallowed without chewing. China was known for its long term thinking alongside buying up the world and warned against Iceland accepting the purchase without full consideration. Iceland needed to learn its lesson from the banking crisis and listen to those people cautioning against accepting any investment offered. Isn't it necessary to pause and think when we offer Iceland up for sale again?" ("China's Huang Nubo", 2011).

Huang Nubo would not be the first Chinese investor in Iceland and even if he was in some way connected with the Chinese government it would not be its first involvement in Iceland.

In July 2010 the State radio carried the news that the 43,75% indirect ownership of a Chinese family, the Cadoorie family, of an Icelandic fisheries company Stormur Seafood Ltd. was illegal ("Storm seafood", 2010). The sole owner of Stormur Seafood Ltd. is Skiphóll ehf.. Skiphóll ehf. is 75% owned by Austmenn ehf. and 25% by the Hong Kong firm Nautilus Ltd.. Austmenn ehf. is 75% owned by Steindór Sigurgeirsson an Icelander living in Iceland and 25% owned by Nautilus Seafood Ltd. Indirectly Nautilus Seafood Ltd. therefore owned 43,75% of Stormur Seafood Ltd. (Nefnd um erlenda fjárfestingu, 2010).

The minister of fisheries made an announcement that he agreed with the State radio. Later the same day the State radio corrected its story confirming that a direct and indirect ownership of up to 49% was allowed according to the law on foreign investments in Icelandic fisheries firms (Lög nr. 34 1991, lög nr. 46 1996). Still the minister of fisheries maintained that the ownership was illegal.

It turned out that the minister was wrong as in November 2010 the Committee on foreign investments announced that the indirect ownership of the Cadoorie family of Stormur Seafood ltd. was according to the law, (Nefnd um erlenda fjárfestingu, 2010).

The second case is Elkem Ísland (Járnblendiverkemiðjan á Grundartanga) which is part of a Norwegian firm Elkem AS. In April 2011 it was announced that a Chinese company National Bluestar Group Co. Ltd. had purchased Elkem AS.

When Orkla ASA the owner of Elkem AS sold the company it said about Bluestar (Elkem, 2011): *„Bluestar is a leading China-based international chemicals and new materials company, with 2010 sales in excess of USD 6 billion and Head Office in Beijing. The company is 80%-owned by the Chinese state-owned company ChemChina, with the remaining 20 % owned by the US private equity firm Blackstone Group. Since 2006 Bluestar has performed a number of international acquisitions, including Adisseo and Rhodia's Silicones business in France, and the Australian company Qenos.“*

The fact that Elkem Ísland is now owned by a Chinese company has not caused any discussion in Iceland. Bluestar is the 100% owner of Elkem AS which is the 100% owner of Elkem Ísland. Elkem Ísland is therefore owned by a Norwegian company and as Norway is a member of the European Economic Area no restrictions apply to their investments in Iceland.

Conclusion and discussion

Iceland has been enjoying good relations with China. Some Icelandic companies have been able to export their products to China and several companies have opened subsidiaries in China offering their services and taking advantage of operating in the country. Following the economic crisis in 2008 investments in Iceland have been at a minimum. Icelandic investors have been waiting for the economic outlook to stabilize and few foreign investments have been made partly due to the restrictions of currency transfers. If Huang Nubo was one of the more than 350 million people living in the European Economic Area he would not need an exception for his investment but somehow the attitude of many towards his investment is negative. This is surprising as Huang Nubo is already known in Iceland for his interest in the country. Yang Nubo has already provided money to establish the China Iceland Cultural Fund. The fund is to support cultural collaboration between China and Iceland especially in the area of poetry. Already the fund has sponsored two poetry festivals one in Iceland in 2010 and another in China in October 2011.

Another alternative for Huang Nubo would have been to establish a company within the European Economic Area. If he had done that no exemption would have been needed. Magma Energy Corporation established a subsidiary in Sweden which invested in the Icelandic energy company HS Orka hf.

In this paper it has been argued that the Chinese are hardly buying the world. The European owned and US owned stocks of FDI are much larger than that of the China even if Hong Kong FDI's are added. It is important to research the facts before conclusions are drawn and it would be a big mistake for Icelandic authorities not to grant Huang Nubo an exemption to buy the 300 square kilometers at Grímstaðir á Fjöllum.

References

- China's Huang Nubo seeks Iceland land for eco-resort. (2011). *BBC*. Retrieved from <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-14714524>
- Soaring forex reserve a challenge says Tan Yaling. (2011). *China Daily*. Retrieved from http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-07/24/content_462779.htm
- China Internet Information Center (2011). *Three Step Development Strategy*. Retrieved from www.china.org.cn/english/features/38199.htm
- Elkem Ísland. (2011). *Sala Elkem til Bluestar*. Retrieved from <http://www.alloys.is/frettir/nr/115346/>
- Elkem. (2011). *Orkla sells Elkem to China National Bluestar*. Retrieved from http://www.elkem.com/eway/default.aspx?pid=242&trg=MainLeft_6886&MainLeft_6886=6271:34459::0:6892:8::0:0
- Storm Seafood: Bein og óbein eignaraðild Kadoorie fjölskyldunnar má vera 49%. (2011). *Eyjan*. Retrieved from <http://eyjan.is/2010/07/26/storm-seafood-bein-og-obein-egnaradild-kadoorie-fjolskyldunnar-ma-vera-49/>
- IMF. (2011). *Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) per capita GDP*. Retrieved from <http://www.imf.org/external/data.htm>
- Lög um fjárfestingu erlendra aðila í atvinnurekstri nr. 34 1991
- Lög um breytingu á lögum um fjárfestingu erlendra aðila í atvinnurekstri nr. 34 25. Mars 1991, með síðari breytingum.
- Nefnd um erlenda fjárfestingu. (2011). *Fjárfesting Nautilus Fisheries Ltd. í félaginu Stormur Seafood ehf*. Retrieved from <http://www.mbl.is/media/03/2403.pdf>
- Statistics Iceland. (2011). *External trade*. Retrieved from <http://www.statice.is/Statistics/External-trade>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2011). *World Investment report 2011*. Retrieved from <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>

Kynjahlutföll í stjórnnum fyrirtækja

Jón Snorri Snorrason

Eitt aðalviðfangsefni í stjórnháttum stjórna í fyrirtækjum um allan heim er að jafna kynjaskiptingu. Það er ljóst að það er munur á kynjunum á mjög mörgum sviðum, en hvaða áhrif þessi breyting mun hafa? Má búast við að konur hegði sér með öðrum hætti en karlar þegar komið er inni fundarherbergi stjórna.

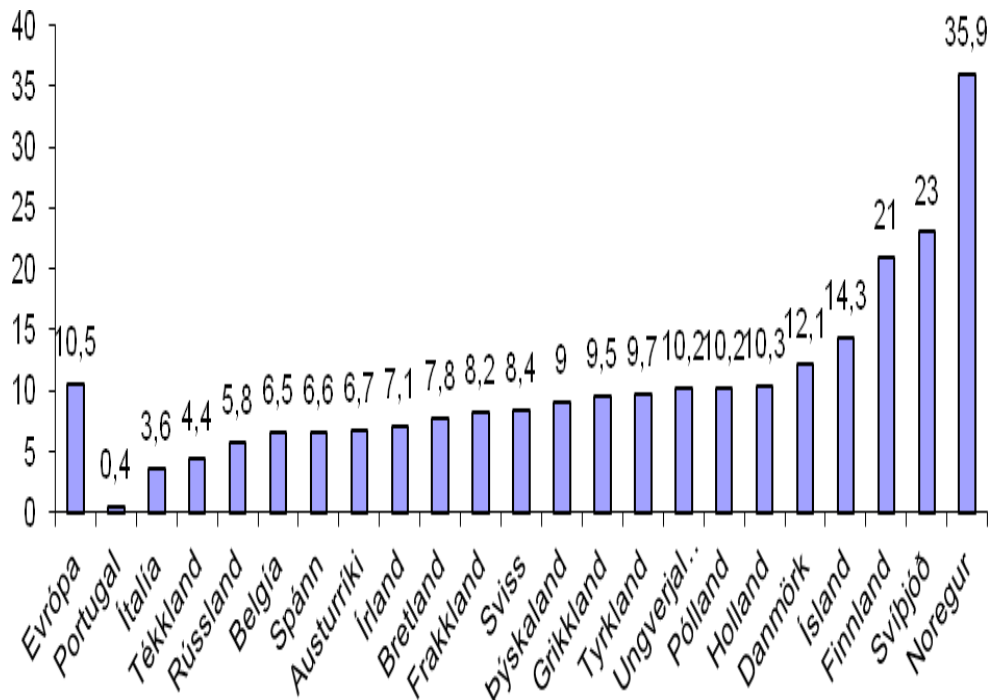
Það sem skiptir mestu máli í þessu sambandi er að kanna hvort tilgátan um jafnari kynjaskiptingu í stjórnnum fyrirtækja muni leiða til betri stjórnháttar. Rannsóknarspurningarnar eru: breytast vinnubrögð stjórna með jafnari kynjaskiptingu og hvort og hvernig konur í stjórnnum hafa áhrif á stjórnarstörf og árangur fyrirtækja. Mun aukin áhrif kvenna í stjórnnum hafa áhrif á fjölda kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja? Síðast en ekki síst er leitað svara við þeirri mikilvægu spurningu hvort jafnari kynjaskipting skili sér í bættri afkomu fyrirtækja?

Ef aðalforsenda fyrir stjórnarsetu er að viðkomandi hafi menntun og reynslu í viðskiptafræðum, þá er það staðreynd að hægt miðar í fjölda kvenna í stjórnnum þó svo að þeim hafi aðeins fjölgað þar á undanförunum árum. Þessi forsenda á framboðshliðinni er fyrir hendi í meira mæli en nokkru sinni fyrr, þar sem konum með menntun og reynslu hefur fjölgað. Þar sem fjölgun hefur átt sér stað má greina eftirspurnaráhrif atvinnulífsins eða er skýringin að fyrirtækin séu fyrst og fremst að fylgja tíðarandanum og efla jafnrétti á flestum sviðum? Kann það að auka eftirspurnina að fylgja þeim almennum viðhorfum samfélagsins að auka fjölbreytni og kröfunni um jafnari stöðu kynjanna? Ef fjölbreytni í stjórnnum leiðir ekki til aukins virðisauka fyrir fyrirtækin, af hverju á þá að leggja áherslu að auka fjölbreytni?

Staðan erlendis

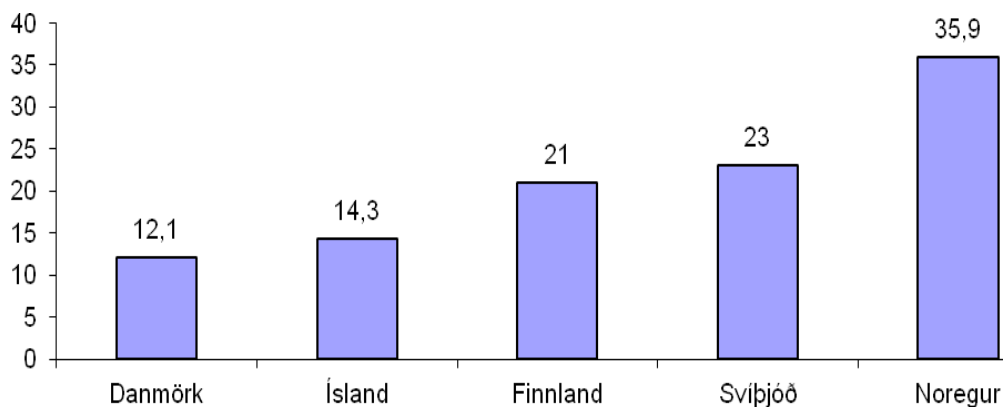
Á síðustu tíu árum hefur áherslan í reglum um góða stjórnhætti fyrirtækja verið beint að því að skoða hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Löndum hefur fjölgað sem gera kröfu um upplýsingaskyldu fyrirtækja til að geta þess í ársskýrslum sínum hvert hlutfall kynja í fullu starfi og sérstaklega í stjórnastöðum sé innan fyrirtækja og eru tilmælin til fyrirtækja í þessum reglum, sem kalla má „fylgja eða skýra“ („*report or explain*“). Hún byggir á því að fyrirtæki þurfa að gera grein fyrir ástæðum á stöðu sinni ef þau ná ekki ásættanlegum lágmarkum, sem stefnt er að í hverju landi. Athyglisvert er að skoða alþjóðlegan samanburð á tölum um hlutföll kvenna í stjórnnum fyrirtækja, sem tekin var saman fyrir árið 2008 og birtist í skýrslu frá Governance Metric International.

Þegar tölur frá Evrópu eru skoðaðar kemur í ljós að að meðaltali skipa konur um 10,5% af stjórnarsætum eins og sjá má á mynd 1 en miskiptingin er mikil milli landa. Mörg lönd stefna á að bæta þessa stöðu á næstu árum og hafa nokkur þegar fest þau áform í lög og gefið mislangan aðlögunartíma til að ná settu marki. Má þar nefna Spán, sem setti lög árið 2005 um 40% hlutfall árið 2015 fyrir fyrirtæki í úrvalsvisitölu kauphallarinnar með fleiri en 250 starfsmenn og munu þau sem ná þessu marki njóta forgangs í opinberum útboðum en engin viðurlög verða hins vegar við brotum. Í lögum sem samþykkt voru í Frakklandi 2010 er stefnt að því að ná 20% hlutfalli árið 2013 og 40% hlutfalli árið 2016 fyrir öll skráð fyrirtæki í kauphöllinni og loks þremur árum síðar mun þetta gilda fyrir öll fyrirtæki (Lord Davies of Abersoch, 2009).



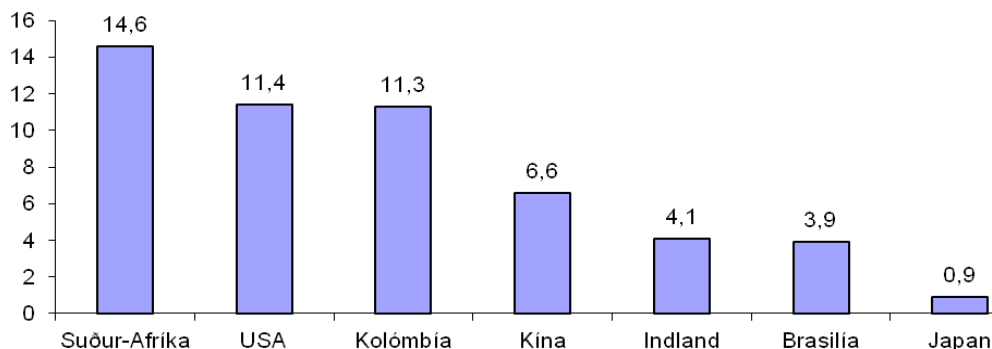
Mynd 1. Prósentuhlutfall af konum í stjórnnum fyrirtækja í Evrópu árið 2008

Það kemur ekki á óvart að Norðurlöndin séu hér fremst í flokki og er Noregur að sjálfsögðu í efsta sæti, eins og mynd 2 sýnir, enda var það fyrst landa í heiminum til að lögleiða 40/60 kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Ísland verður með sambærileg lög 1. september 2013. Finnar og Svíar leggja áherslu á að a.m.k. ein kona sé í hverri stjórn, hjá Finnum kemur þetta fram í reglum Kauphallarinnar og hjá Svíum er þetta að finna í leiðbeiningum um góða stjórnhætti fyrirtækja. Danir hvetja til jafnræðis við allar stöðuveitingar og beita kröfunni til fyrirtækja um útskýringar á stöðu sinni.



Mynd 2. Prósentuhlutfall af konum í stjórnnum fyrirtækja á Norðurlöndum árið 2008

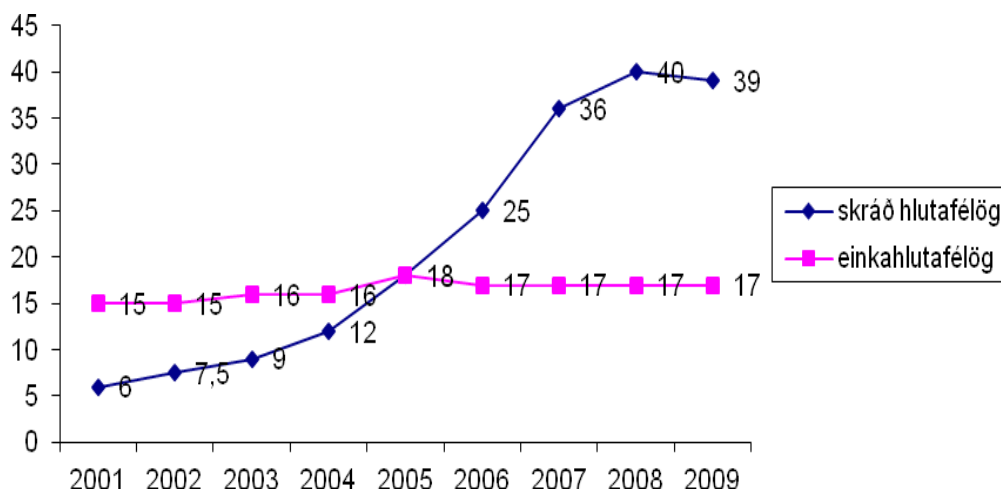
Bandaríkin hafa náð góðum árangri í fjölgun kvenna í stjórnnum í skráðum félögum. Þar sýna tölur frá 2007 að konur hafi verið um 15% af stjórnarstöðum í 500 stærstu fyrirtækja (Fortune 500) og hafði aukist um 50% frá 1996, en þá var þetta hlutfall tæp 10%. Í mörgum tilfellum er aðeins ein kona í stjórn og vilja margir telja það sýndarmennsku (*tokenism*) og hafði þetta hlutfall haldist í 40% milli 1996 og 2007 (Adams og Fereirra, 2009). Sjá má stöðu og samanburð nokkurra stórvelda á mynd 3.



Mynd 3. Prósentuhutfall af konum í stjórnnum í ólíkum heimshlutum árið 2008

Kynjakvóti í lög – Noregur gefur tóninn

Í febrúar árið 2002 gáfu stjórnvöld í Noregi út þau fyrirmæli að um mitt ár 2005 skyldu skráð hlutafélög hafa náð 40% hlut kvenna í stjórnnum. Þegar kom að þessari tímasetningu þá reyndist þetta hlutfall aðeins vera um 24%. Þá gripu stjórnvöld til þess ráðs, í byrjun árs 2006, að setja lög þannig að félögin fengu frest til ársloka 2007 til að ná þessu hlutfalli eða ella sæta háum sektum. Takmarkið náðist síðan á árinu 2008 og hefur talan vaxið úr 6% árið 2002. Það er athyglisvert að sjá að á sama tíma hefur konum ekki fjölgað í óskráðum einkafélögum, sem lögina ná ekki til, og hefur hlutfallið verið nánast óbreytt allan tímann eða 16-18%, eins og sést vel á mynd 4.



Mynd 4. Prósentuhlutfall af konum í stjórnnum fyrirtækja í Noregi

Lagasetningin í Noregi var ekki án mótbára, en samtök atvinnulífsins voru þessu mjög andvíg og bentu á þá hættu að lítið yrði á konur í stjórnarsætum, sem sýndarmennslu eða táknmyndir (*tokenism*) og hæfir stjórnarmenn (þ.e. karlar) myndu þurfa að víkja sæti. Gagnrýni samtaka atvinnulífsins var jafnvel mætt með því að fjölga stjórnarsætum fyrirtækja og fjölga þannig konum í stjórnnum, en við það þynntist út vægi hvers stjórnarmanns. En þrátt fyrir það hefur hlutfall kvenna náð tilsettum markmiðum. Aðstæður í Noregi eru á margan hátt með öðrum hætti en víðast hvar. Stór hluti ríkisfyrirtækja hefur verið hlutafélagavæddur, en er áfram í meirihlutaeigu ríkisins. Þar hafði hlutur kvenna í stjórnnum verið stór á meðan þau voru ríkisfyrirtæki og hélst þessi stjórnarskipan þegar fyrirtækin væru skráð í kauphöllina. Norska ríkið er auk

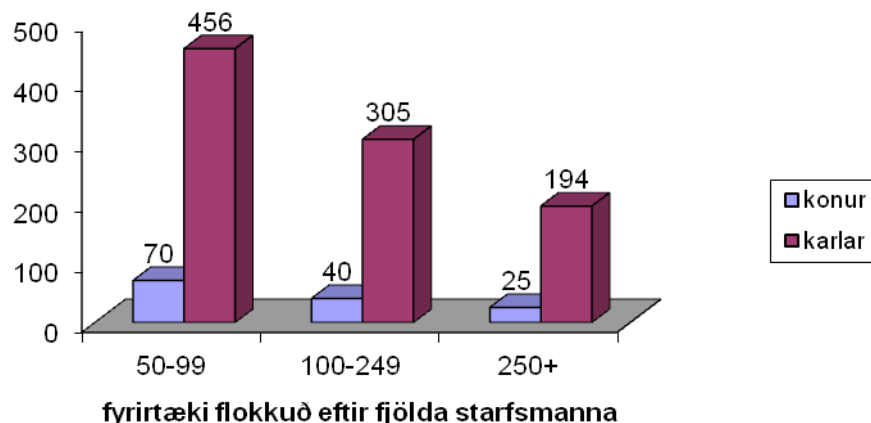
Þess langstærsti eigandi hlutafjár í landinu og því hæg heimatökin fyrir þau að framfylgja lögnum (Gísli Kristjánsson, 2011).

Þróunin hér á landi

Þann 4. mars 2010 samþykkti Alþingi lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Í lögnum segir m.a. í 2.gr.: „Í stjórnnum opinberra hlutafélaga og hlutafélaga þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli skal hvort kyn eiga fulltrúa í stjórn þegar stjórn er skipuð þremur mönnum og þegar stjórnarmenn eru fleiri en þrír í slíkum félögum skal tryggt að hlutfall hvors kyns sé ekki lægra en 40%. Sama gildir um kynjahlutföll meðal varamanna í slíkum félögum en hlutföllin í stjórn og varastjórn skulu þó í heild vera sem jöfnust“ (Lög nr. 13/ 2010).

Á ráðstefnunni „Virkjum karla og konur til athafna“ sem haldin var 13. maí 2010 voru kynntar nýjar tölur frá Creditinfo þar sem m.a. kom fram að á Íslandi eru 60% stjórnna með bæði kyn í stjórn ef varamenn eru meðtaldir en aðeins 14,5% ef þeir eru undanskildir. Hlutföll eru því sambærileg og verið hafa síðustu ár þar sem 70% stjórnna telja eingöngu karlmenn, 14,5% með bæði kyn og 14,8% með aðeins konur í stjórn („Stærstu fyrirtækin“, 2011).

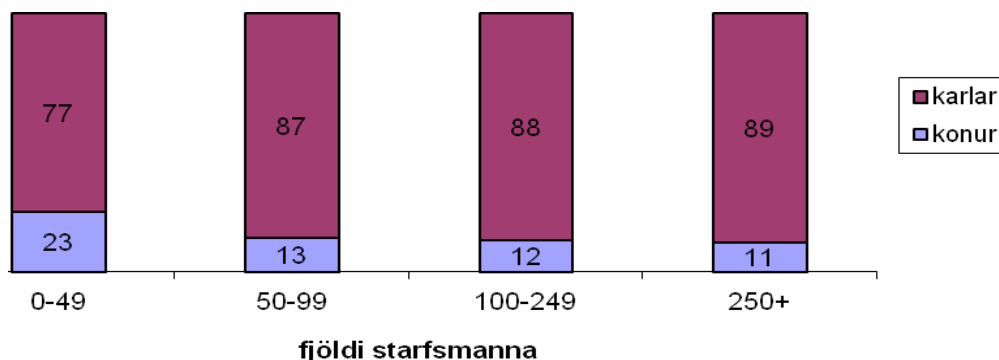
Sjá má hlut kvenna í stjórnnum þeirra fyrirtækja sem nýju lögin ná til (þ.e. fyrirtækjum með fleiri en 50 starfsmenn), á mynd 5, skv. síðustu tölum Hagstofunnar (frá 2007) og ljóst að það er langt í land (Hagstofan, 2009).



Mynd 5. Skipting stjórnarmanna eftir kyni

Erlendar rannsóknir, benda til jákvæðs sambands milli stærð fyrirtækja og fjölda kvenna í stjórnnum, þannig að flest stærri fyrirtæki hafi fleiri konur í stjórn (Agrawal og Knoeber, 2001; Carter, Simkins og Simpson, 2003; McKinsey & Company, 2010).

Athyglisvert er að skoða tölur Hagstofunnar og sýnir mynd 6 kynjahlutföll fyrir öll fyrirtæki fyrir árið 2007. Þessar tölur er í miklu ósamræmi við fyrrnefndar erlendar rannsóknir, en þær eru í fullu samræmi við rannsókn, sem gerð hefur verið hér á landi, sem sýndi tölfraðilega marktæk tengsl milli þess að líklegri væri að konur væru í stjórn fyrirtækja þar sem eru færri stjórnendur þ.e í minni fyrirtækjum (Margrét Sæmundsdóttir, 2009).



Mynd 6. Prósentuskipting kynja í stjórnir eftir stærð fyrirtækja

Lagasetningin mun að sjálfsögðu breyta þessari stöðu og með tilkomu eindagsins 1. september 2013 liggur fyrir að fyrirtæki hafa tvo aðalfundi að gildistöku laganna til að rétta við þetta hlutfall. Búast má við að flest félög geri þetta í áföngum til að uppfylla lögin í sátt og samlyndi allra aðila. Hér á landi eru margskipt stjórnarkjör eru ekki leyfileg skv. hlutafélagalögum og ættu því ekki að tefja þessa framkvæmd. Stjórnarmenn eru kosnir á hverju aðalfundi og þess vegna er ekkert því til fyrirstöðu að endurnýja samsetningu stjórnar ef vilji er til þess. Hefð er fyrir því að sitjandi stjórnarmenn fái síendurtekin endurkjör og er ljóst að veltuhraði stjórnarmanna þ.e. þeirra karla, sem þurfa að hverfa úr stjórn þarf að vera umtalsverður til þess að markmiðum laganna verði náð innan tilskilins tímaramma.

Stjórnir og æðstu stjórnendur

Lagabreytingin frá 2010 sýnir vilja stjórnvalda til að auka hlut kvenna í stjórnun stærri fyrirtækja. En hvers vegna eiga ekki eigendur eða hluthafar að fá alfarið að ráða því hvernig stjórnarskipan sé háttað og hverjir sitji í stjórn í þeirra eigin félagi? Hlutafélagalögin byggjast á því að skipa í stjórn eftir eignahlutföllum en ekki öðrum þáttum.

Nýlegar rannsóknir, Adams og Ferriera (2009) og Böhren og Ström (2010), sýna ákveðna fylgni á milli stærða fyrirtækja og stjórnarsetu kvenna. Þeir telja að stærri fyrirtæki hafi meiri hvata til að hafa fjölbreytni í stjórnháttum þar sem þau eru meira í sviðsljósi almennings eða að konur sækist frekar eftir stjórnarsetu í þeim og þar séu líka fleiri sæti í boði, þar sem stjórnirnar eru fjölmennari og þannig aukast líkurnar á að kona sé á meðal stjórnarmanna en í minni fyrirtækjum. Í Noregi reyndist meðalfjöldi stjórnarmanna vera 6,5 sem er mjög lágt á alþjóðlegan mælikvarða en í Evrópu er algengast að talan sé á bilinu 10-12 (Böhren og Ström, 2010).

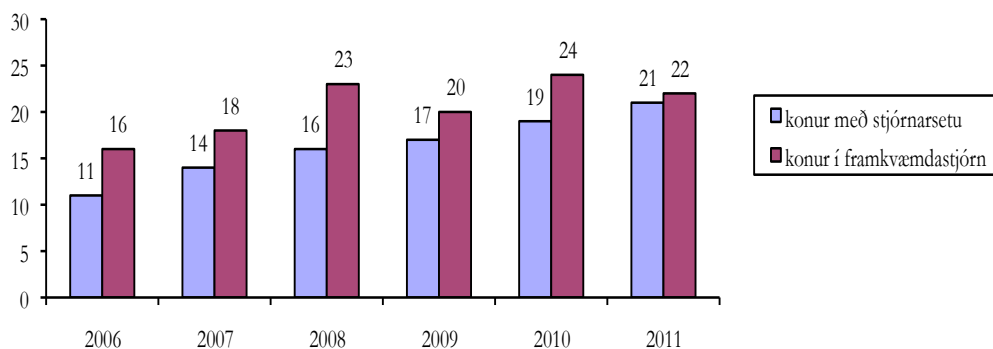
En eins og áður sagði styðja tölur frá Hagstofunni ekki þessar niðurstöður erlendra rannsókna. Hér á landi var þessi tala að jafnaði 6 í þeim 13 félögum, sem skráð voru í Kauphöll Íslands árið 2008 (Hagstofan, 2009).

Sumir telja að til að fjölga konum í stjórnnum fyrirtækja kann að þurfa fyrst að fjölga konum í æðstu stjórnendastöðum, en aðrir telji aftur á móti að fyrst þurfti að fjölga konum í stjórnnum til að þær geti hvatt til ráðninga og framgangs kvenna í stjórnendastöðum innan fyrirtækjanna. Í rannsókn sem gerð var hér á landi kom í ljós að það er jákvætt samband milli fjölda kvenstjórnenda og fjölbreytni í stjórn fyrirtækja, en þó ekki tölfræðilega marktæk fylgni, þ.e. að hvorki séu fleiri kvenstjórnendur í þeim fyrirtækjum þar sem konur eru í stjórnnum né að fleiri konur sitji í stjórn þar sem fleiri konur eru í stjórnendastöðum (Margrét Sæmundsdóttir, 2009).

Reynsla Norðmanna er að fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja hefur ekki leitt til þess að konum hafi fjölgað í æðstu stjórnunarstöðum eins og kom fram í erindi Mari

Teigen á ráðstefnunni 13. maí 2011 og bendir hún á að aðeins 2% forstjóra séu konur. Hlutfall stjórna hjá 300 stærstu fyrirtækja hér á landi, sem eru með bæði kyn í stjórn er 44%. Samkvæmt könnun Creditinfo eru konur í miklum minnihluta æðstu stjórnenda þessara fyrirtækja, en aðeins 24 konur eru meðal forstjóra þeirra eða 8% (Félag kvenna í atvinnurekstri, 2011).

Athyglisvert er að skoða gögn, sem Frjáls Verslun hefur tekið saman um stöðu kvenna í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum (framkvæmdastjórn) í stærstu fyrirtækjum landsins frá árinu 2006. (Jón G. Hauksson, 2010). Í nýjustu könnuninni fyrir árið 2011 vekur athygli að í 37% fyrirtækja eru engar konur í stjórn og sama hlutfall á við um konur í framkvæmdastjórn þeirra. Sjá má þróun þessara mála á mynd 7 og þar sést að í 1 af hverjum 6 fyrirtækjum er hvorki kona í stjórn né í framkvæmdastjórn („Konur í stjórnnum“, 2011).



Mynd 7. Prósentuhlutur kvenna við stjórnun 150 stærstu fyrirtækja Íslands

Í gögnum Hagstofunnar má einnig sjá, í þeim fyrirtækjum sem hin nýju lög ná til, að þá eru um níu af hverjum tíu framkvæmdastjórn, stjórnarformönnum og stjórnarmönnum karlar (Hagstofa Íslands, 2009). M.v. tölur fyrir 150 stærstu fyrirtæki landsins á árinu 2011 þarf 1 af 4 sitjandi körlum að hverfa úr stjórn til þess að ná 40% markmiði laganna fyrir gildistöku þeirra eftir tvö ár.

Almennt gildir í Evrópu (ólíkt Bandaríkjunum) að æðstu stjórnendur sitji ekki í stjórnnum fyrirtækja. Byggir það á kenningum um umboðsvanda, sem reynt er að koma í veg fyrir með áherslu á sjálfstæði stjórna og eftirlitsskyldu hennar gagnvart æðstu stjórnendum og daglegum rekstri, sem er í þeirra höndum. Þar nægir að æðstu stjórnendur sitji stjórnarfundum til að upplýsa stjórnarmenn og skiptir nærvera þeirra meira máli en atkvæðisréttur (Adams og Ferreira, 2007; Böhren og Ström, 2010).

Stjórnarmenn reka ekki fyrirtæki og spurning er hvort þessi ofuráhersla á fjölgun kvenna í stjórnnum þeirra breyti þar einhverju um. Mikilvægara er að fjölga konum í stjórnendastöðum, þar sem daglegur rekstur, ákvarðanir og fyrirtækjamenning verður til, en rannsóknir styðja ekki að fleiri konur í stjórnnum fyrirtækja leiði til fjölgun kvenna í stjórnendastöðum sömu fyrirtækja. Áherslan ætti ekki að vera á stjórnir heldur stjórnendur, þar sem þeir sinna daglegum rekstri fyrirtækja og hafa bein samskipti við viðskiptavinum og starfsfólk, sem hafa mest áhrif á rekstrarárangur.

Hlutverk stjórnarmanna er fyrst og fremst ábyrgð og eftirlitsskylda enda eru flestir stjórnarmenn í öðrum krefjandi störfum og geta aldrei haft þessi áhrif á rekstrarárangur, þó svo að allar meiriháttar ákvarðanir séu (formlega) teknar af stjórn s.s. stefnumótun. Þetta gæti haft jákvæð áhrif til betri stjórnhátta og lausnar á umboðsvanda, en einnig neikvæð áhrif, sem geti haft jafnvel skaðleg áhrif á samskipti milli stjórnar og æðstu stjórnenda hjá vel stjórnuðum fyrirtækjum (Adams og Ferreira, 2007). Er hægt að styrkja stjórnhætti og draga úr umboðsvanda með því að jafna hlut kynjanna í stjórnnum

fyrirtækja? Engar rannsóknir sýna tengsl kynjahlutfalla og stjórnháttar en þær sýna jafnvel að jafnari kynjaskipting leiði frekar til meiri virkni og harðari afskipta (*tougher monitoring*) stjórnar á dagleg störf (Adams og Ferreira, 2009; Farrell og Hersch, 2005).

Áhrif fjölbreytni á stjórnarsetu

Rannsóknir Farrell og Hersch (2005) sýna að í þeim fyrirtækjum sem stefnan er á auknið kynjajafnvægi í stjórnnum eru líkurnar á að kona verði fyrir valinu í stjórn aukast ef fáar eða engar konur eru þar fyrir. Sama gildir ef kona hverfur úr stjórnarsæti þá aukast líkurnar á að önnur kona verði fyrir valinu, en eru frekar litlar þegar karl hverfur á braut. Konur í stjórnarsætum geta líka hvatt aðrar konur til þátttöku í sömu fyrirtækjum og þannig fjölgað konum í þessum stjórnnum. Loks virðast fyrirtæki sem eru meira í sviðsljósinu vera líklegri til að jafna kynjahlutfall í stjórnnum ýmist vegna utanaðkomandi þrýstings haghafa (*stakeholders*) eða af innri þörf á bættri ímynd. Hættan við kynjakvóta er sú að þegar tilskilinni tölu er náð, t.d. skv. lögum eða reglum, þá láti fyrirtækin staðar numið. Rannsóknir þeirra félaga styður þessa fullyrðingu þar sem konur voru 20% stjórnarmanna voru nánast engar líkur á að konum myndi fjölga í stjórnnum þessara fyrirtækja. Þeir báru saman stöðuna milli tveggja tímabila og reyndist lítil þátttaka kvenna í stjórnnum á fyrra tímabili auka líkurnar á að hlutur þeirra aukist á því seinna og að sama skapi ef hlutur þeirra var mikill á fyrra tímabili var líklegra að það breytist ekki á því seinna. Þó fjölgaði konum í stjórnnum fyrirtækja þar sem fáar eða engar konur voru fyrir. Rannsóknir styðja að fyrirtæki í eigu stofnanaþjárfesta eða ríkis eykur hlut kvenna í stjórnnum, eins og dæmin frá Noregi sanna. Um leið og félögin uppfylla lágmarkskröfur í þessum efnum þá fjölga konum ekki. Þegar stærð stjórna er minnkuð þá fækkar konum síður en körlum og væri það ráð í þeim fyrirtækjum sem stækkuðu stjórnir til að koma konum að (Farrell og Hersch, 2005).

Norðmennirnir Böhren og Ström hafa rannsakað kvótaskiptar stjórnir enda hægt heimatökin og hafa komist að því að engin efnahagsleg rök eru fyrir því að vera með kvótakerfi varðandi skipan stjórna hvort sem það er með tilliti til utanaðkomandi stjórnarmanna, fulltrúa starfsmanna eða kyns og ekki sé að finna jákvæða fylgni milli þessara þátta og árangurs. Miklu frekar sýnir gott tengslanet stjórnarmanna, óháð þessum þáttum, jákvæða fylgni við árangur, þ.e. tengsl stjórnarmanna sem sitja í mörgum stjórnnum gefur auknar upplýsingar. Tengslanet stjórnarmanna kann að vega hér mun þyngra en áður hefur verið talið. Þess vegna draga þeir þá ályktun að ekki eigi að festa í lög skipan stjórna eftir forskrift (Böhren og Ström, 2010).

Það kom fram í viðtali við Benja Sig Fagerland í Kastljósi Ríkissjónvarpsins að stjórnir fyrirtækja hafa verið einsleitar og margir karlar sitja í fjölda stjórna og hafa myndað karlklúbba. Reynslan frá Noregi sýnir að nýr klúbbur kvenna verður til á kostnað fjölbreytninnar og að þær konur, sem hafa verið valdar til stjórnastarfa eru tiltölulegar fáir einstaklingar, sem síðan sitja í mörgum stjórnnum líkt og verið hefur hjá körlunum (Kastljós munnleg heimild, 17. maí 2011). Þessi þróun virðist einnig vera að gerast hér á landi þegar skoðað er yfirlit Frjálsrar Verslunar um fjölda kvenna í stjórnnum fyrirtækja („Konur í stjórnnum“, 2011).

Jafnari staða kynjanna getur haft áhrif á viðhorf og ímynd fyrirtækisins í augum hluthafa og viðskiptavina. Það geti því verið markmið í sjálfs sér að skipa konu í stjórn jafnvel þó ekkert samband finnist milli þess og rekstrarárangurs. Í því sambandi má nefna að kynin hafa ólíka sýn, reynslu og þekkingu á viðskiptavinum fyrirtækja, vörum þeirra og þjónustu og ólíkar hugmyndir eru líklegri að verða til hjá fjölbreyttum en einsleitum hópi stjórnarmanna. Stjórnir eiga að endurspeglar betur viðskiptavinum fyrirtækjanna og geta þannig skilið betur þarfir neytenda, sem aftur leiðir til betri og upplýsari ákvarðanir, sem ættu að leiða til aukins árangurs fyrir fyrirtækin. Almennt eru karlar taldir áhættusæknari en konur og kann það að skýra varfærni kvenna þegar kemur að stórum

ákvörðunum og getur skýrt gerð mistaka, sem gerð voru hér á landi í kjölfar hrunsins. Þetta getur haft áhrif á stjórnarstörf og árangur fyrirtækja. Rannsókn á bandarískum fyrirtækjum sýndi að konur voru samviskusamari en karlar í mætingum á fundi og að komu betur undirbúnar og þessi staðreynd hafði síðan jákvæð smitáhrif í för með sér í mætingu karla í framhaldinu! Betri mæting leiði þannig til meiri upplýsingaöflunar og virkni og getur leitt til betri stjórnháttanna og ákvarðana. Nýrri stjórnarmenn af báðum kynjum sýna betri mætingu en eldri stjórnarmenn, sem í flestum tilfellum eru karlar (Adams og Ferreira, 2009).

Huga þarf vel að orsakasambandinu þegar metin er árangur fyrirtækja. Rannsóknnum ber alls ekki saman um þessi jákvæðu tengsl fjölbreyttra stjórna og árangurs, sem metinn út frá arðsemi eiginfjár, ROE (*Return On Equity*) og heildareigna ROA (*Return On Assets*). Rannsóknir styðja það að fyrirtæki með betri rekstrarárangur hefðu frekar konur í stjórnnum, en gátu ekki fullyrt að jafnari kynjaskipting sé forsenda fyrir honum. Jákvæð fylgni milli árangurs og kynjajafnvægis í stjórnnum er ekki tölfraðilega marktæk skv. þessum rannsóknum (Adams og Ferreira, 2009; Farrell og Hersch, 2005). Könnun ráðgjafafyrirtækisins McKinsey sýnir þó jákvæð tengsl í þessu sambandi (McKinsey & Company, 2007). Aðrir telja að með því að skoða einkenni og menningu þeirra megi finna samnefnara s.s. stærri fyrirtæki og stærri stjórnir, sem hafi áhrif til aukinnar þátttöku kvenna í stjórnnum (Adams og Ferreira, 2009).

Eru arðsamari fyrirtæki líklegri til að sækjast eftir fá konur til sín í stjórn (eftirspurnaráhrif) eða eru það konurnar sjálfar (framboðsáhrif), sem eru að sækjast eftir stjórnarsetu í fyrirtækjum sem sýna (og eru líklegri til að sýna áfram) góðan rekstur?

Réttar ályktanir nauðsynlegar

Margt bendir til þess að að reynslan af almennum tilmælum stjórnvalda til fyrirtækja um að auka hluta kvenna í stjórnnum hafi ekki skilað tilætluðum árangri. Hér á landi hefur Félag kvenna í atvinnurekstri lagt fram lista yfir konur, sem voru hæfar og tilbúnar til að taka sæti í stjórnnum fyrirtækja. Það er skemmst frá því að segja að árangur þessa átaks er lítill sem enginn og hlutfall kvenna í stjórnnum hefur lítið aukist. Það er illskiljanlegt að með aukinni menntun og reynslu kvenna skuli þess ekki sjást meiri merki þegar kemur að stjórnsetum. Margir telja að vegna þess hve þróunin í þessum efnum hefur verið hæð og að allar leiðir hafi verið reyndar til að auka hlut kvenna í þessum efnum, þá sé eina leiðin til að auka hlut kvenna að gera það með kynjakvótum og lagasetningu á meðan aðrir telja það leiða til sýndarmennsku eða gerir konur að tákmynd (*tokenism*).

Lagasetning og kynjakvóti eru hjálpartæki til að auka fjölbreytni og virkja fleiri til starfa. Kvótalög byggja á pólitískum vilja þar sem ekkert virðist gerast með tilmælum og góðum fyrirheitum til hluthafa og eigenda. Miklu frekar eigi að beita jafnréttisrökum og þó það leiði ekki endilega til betri bókhaldsleg rekstrarárangurs geti það leitt til þess að ná samfélagslegum markmiðum. Aukin upplýsingaskylda fyrirtækja getur haft hér áhrif og það að skylda fyrirtæki til að geta þess í ársskýrslum sínum hvert hlutfall kynja er í fullu starfi og sérstaklega í stjórnunarstöðum innan fyrirtækja og er þetta tilmæli til fyrirtækja í mörgum löndum Evrópu og byggt á gömlu spakmæli „what gets measured gets done“.

Rannsóknnum ber ekki saman um það hvort að félög sem hafa stjórnarmenn af báðum kynjum skili betri arðsemi en þau félög sem hafa einsleitir stjórnir. Markmið laganna er að konur, sem sitja í stjórnnum hafi áhrif á stjórnarhætti innan fyrirtækis hvað varðar fjölgun kvenna sem stjórnendur innan fyrirtækja þar sem konur sitja í stjórn eða öfugt, þ.e. að fyrirtæki sem hafa fleiri kvenstjórnendur auki hlut kvenna í stjórnnum. Niðurstaða rannsókna sýnir ekki tengsl að seta kvenna í stjórnnum leiddi til fleiri kvenna í stjórnendastöðum.

Það liggur fyrir að eftir efnahagshrunið þá eru kröfur aðrar en voru og sérstaklega

hvað snertir áherslu á ný vinnubrögð og nýja stjórnendur og í því ljósi ættum við að sjá meiri fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja. Ef áherslur kynjanna er mismunandi gagnvart áhættu þá ætti fjármálakreppan að hafa styrkt stöðu kvenna og við ættum að sjá aukinn hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja en tölurnar tala sínu máli og kann lagasetning að vera nauðsynleg þar sem ekkert gerist af sjálfum sér. Markmiðið á ekki aðeins að vera að hafa kynjahlutfall 40% heldur að auka fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja og fá til þess fólk með áherslu á hæfni, án tillits til kyns, aldurs, kynþáttar eða annarra kvótatengdra þátta.

Engar rannsóknir benda til þess að sú aðgerð ein sér að fjölga konum í stjórnnum fyrirtækja muni leiða til betri árangurs til þess er samband þar á milli of flókið, en þar sem stjórnhættir eru veikir mun jafnari kynjaskipting stjórnar auka virkni stjórnna með svipuðum hætti og stjórnendakenningar telja með utanaðkomandi sjálfstæðum stjórnarmönnum, en kynjakvóti leiðir ekki sjálfkrafa til bættra stjórnháttar eða rekstrarárangurs (Adams og Ferreira, 2009). Nýleg rannsókn Norðmannanna Böhren og Ström (2010) tekur í sama streng og er niðurstaða þeirra að engin efnahagsleg rök (þ.e. rekstrarárangur fyrirtækja) réttlæti lagasetningu um kvótasamsetningu í stjórnnum og er þá ekki sérstaklega átt við fjölgun kvenna.

Reynslan Norðmanna eftir lagasetninguna þar sýnir að samsetning stjórnar er fjölbreyttari en áður og ekki aðeins að fleiri konur hafi komið inn, heldur líka yngri fólk og menntaðri stjórnarmenn en áður. (Gísli Kristjánsson, 2011). Færa má rök fyrir því að aukin fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja geti aukið virkni stjórnar og ólík reynsla, menntun og þekking stjórnarmanna hafi betri stjórnhætti en einsleitur hópur stjórnarmanna. Stjórnarkjör á að vera byggt á því að velja besta fólkið sem völ er á hverju sinni til að gæta hagsmuna hluthafa og ná sem bestum árangri í rekstri fyrirtækja. Við stjórnarborð eru stefnumótandi ákvarðanir teknar og stjórnhættir fyrirtækisins ákveðnar. Það er því mikilvægt að í stjórnir veljist fjölbreyttur hópur með ólíkan bakgrunn, reynslu og menntun. Ákvörðunartaka og virkni verður eflaust með öðrum og betri hætti en í einsleitinni stjórn (þ.e. minni „hjarðhegðun“) og þar að af leiðandi einnig árangur.

Heimildir

- Adams, R. B. og Ferreira, D. (2007). A theory of a friendly boards. *Journal of Finance*, 62, 217-250.
- Adams, R. B. og Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.
- Agrawal, A. og Knoeber, C. (2001). Do some outside directors play a political role. *Journal of Law and Economics*, 44, 179-198.
- Böhren, Ö. og Ström, R.Ö. (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business and Accounting*, 37, 1281-1308.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity and firm value. *Financial Review*, 38, 33-53.
- Farell, K. og Hersch, P. (2005). Additions to corporate boards: The effects of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85-106.
- Félag kvenna í atvinnurekstri (2011). Aukin þátttaka kvenna. Sótt af <http://fka.is/?i=2&f=2&o=1104>
- Gísli Kristjánsson (2011). Kynjakvótar. Áhrif önnur en ætlast var til. *Frjáls Verslun*, 72(3), 54-55.
- Hagstofa Íslands (2009). Fyrirtæki og umsvif. *Hagtiðindi*, 94(6), 22-24.
- Jón G. Hauksson (2010). 100 áhrifamestu konur atvinnulífsins. *Frjáls Verslun*, 71(5), 26.
- Konur í stjórnnum stærstu fyrirtækjanna. (2011). *Frjáls Verslun*, 72(5), 80-87.
- Lord Davies of Abersoch (2009). *Women on Boards: A statistical review by country, region, sector and market index*. London: Governance Metric International.
- Lög um breytingu á lögum um blutafélög og lögum um einkablutafélög nr. 13/2010.
- Margrét Sæmundsdóttir. (2009). Konur og stjórnhættir fyrirtækja á Íslandi. *Bífröst Journal of Social Science*, 3, 5-26.

- McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver*. Höfundur.
- McKinsey & Company. (2010). *Moving women to the top: McKinsey global survey results*. Paris: Höfundur.
- Stærstu fyrirtækin hafa aukið hlut kvenna í stjórnun (2011, maí). *Vísir.is*. Sótt af <http://www.visir.is/article/2011110519506>

Einkenni framúrskarandi liða

Þrettán leiðir til árangurs

Kjartan Maack
Árelía Eydís Guðmundsdóttir

Allir vilja ná góðum árangri, hvort sem er í leik eða starfi. Gildir þá einu hvert viðfangsefnið er. Þó þau geti verið ólík, þá er það verkefni vandfundið sem ekki byggir á samvinnu fólks að einhverju leyti. Eftir því sem viðfangsefnið verður umfangsmeiri og flóknari, þá reynir meir á samvinnu. Góður árangur næst því ekki aðeins með góðri frammistöðu einstaklinga, heldur líka samvinnu þeirra á milli. Þess vegna nægir ekki aðeins að safna saman hæfileikaríkustu einstaklingum sem völ er á til að leysa tiltekið viðfangsefni. Þeir verða að geta unnið saman.

Lið finnst allt í kringum okkur. Í viðskiptaumhverfi eru teymi sett saman til að leysa flókin verkefni. Í heimi íþrótta keppa lið gegn hverju öðru. Leikhópur er ein tegund liðs, sem og fjölskylda, stjórnmalaflokkur og ríkisstjórn.

Sum lið ná betri árangri en önnur. Þegar lið ná góðum árangri er gjarnan litið til einstakra liðsmanna og þeim hampað fyrir mikla hæfileika og góða frammistöðu. Leiðtogar árangursminni liða bjóða þessum einstaklingum stundum gull og græna skóga til að lokka þá yfir í sitt lið. Stundum tekst það, en þá gerist oft hið óvænta. Þessir sömu einstaklingar sýna ekki jafn góða frammistöðu hjá nýja liðinu. Þó leiðtogar liða safni að sér hæfileikaríkustu einstaklingunum, þá getur árangur látið á sér standa. Þá vaknar spurningin: Af hverju ná sum lið góðum árangri en önnur ekki? Í greininni er leitast við að svara þessari spurningu.

Lið

Í þessari grein er notuð skilgreining Katzenbach og Smith (1993) sem sögðu lið vera lítinn hóp fólks sem bætir hvert annað upp með færni sinni og þekkingu og sameinast um tilgang, árangur og venjur, sem allir bera sameiginlega ábyrgð á.

Ávinningur þess að stofna lið til að leysa tiltekið verkefni helst í hendur við eðli verksins. Því flóknari og erfiðari sem verkefni eru, því meiri ávinningur er af því að sameina krafta fólks í eina heild (Karau og Williams, 1993; Zander, 1985). Einstaklingur gæti átt erfitt með að spila Töfraflautu Mozarts í heild sinni upp á eigin spýtur. Að sama skapi gæti það reynst einum manni þrautin þyngri að reisa 500MW vatnsaflsvirkjun. Þó einstaklingur geti grafið 100 metra langan skurð, þá er líklegt að lið klári verkið fyrr. Aftur á móti gætu greinaskrif hentað einstaklingi betur en liði. Því liggur í augum uppi að ákvörðun um að setja saman lið verður best tekin með hliðsjón af eðli þeirra verkefna sem liggja fyrir. Það gleymist þó stundum.

Árangursrík lið einkennast af mikilli samvirkni, sem best verður lýst á þá leið að liðin mynda heild sem er stærri en summa hluta hennar. Með því að sameina krafta einstaklinga verður árangur betri í samanburði við það ef þessir sömu einstaklingar ynnu verkið hver í sínu lagi.

Rannsóknir á árangursríkum liðum hafa leitt í ljós ýmis sameiginleg einkenni (Larson og LaFasto, 1989; Hackman, 2002; Zaccaro, Rittman og Marks, 2001):

- Skýr og hvetjandi markmið
- Árangurshvetjandi liðsumhverfi
- Hæfir liðsmenn

- Sterk liðsheild
- Samvinna
- Eljusemi
- Stuðningur frá ytra umhverfi
- Leiðtogafærni

Liðsforysta

Þegar hópur fólks stendur frammi fyrir verkefni sem kann að virðast ófyrstíganlegt við fyrstu sýn, þá er stundum leitað til einstaklings sem er talinn geta leitt hópinn í gegnum mótlætið. Slíkur leiðtogi hefur gjarnan mikla útgeislun og bjargar sökkvandi skipum með því að kalla skipanir í ýmsar áttir. Þessi ímynd leiðtoga sem bjargar hópi fólks með hetjulegri framgöngu sinni og náðargáfu til að hrífa fjöldann með sér er sveipuð dýrðarljóma. Þessi ímynd er jafnframt á skjön við rannsóknir á leiðtogum og leiðtogafærni, sem benda í þá átt að leiðtogafærni sé lærð hegðun og háð aðstæðum hverju sinni (Northouse, 2010). Nýlegar rannsóknir kalla jafnframt eftir aukinni auðmýkt hjá leiðtogum (Collins, 2001).

Uppbyggileg forysta

Undanfarið hefur athygli fræðimanna beinst að uppbyggilegum (*positive*) einkennum skipulagsheilda (Cameron, Dutton og Quinn, 2003). Cameron (2008b) kynnti uppbyggilega forystu (*positive leadership*) sem veltir upp þeirri spurningu hvað leiðtogar geti sjálfir gert til að ná meiri árangri. Uppbyggileg forysta miðar að því að skapa aðstæður sem veita skipulagsheildum og fólki tækifæri til að fara fram úr væntingum með því að einblína á styrkleika og tækifæri hverju sinni og laða fram það besta í hverjum liðsmanni. Þetta ber þó ekki að skilja sem svo að leiðtogi eigi að líta framhjá neikvæðum atburðum; þvert á móti. Á sama tíma og erfiðleikar hreyfa meira við fólki en jákvæðir atburðir (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer og Vohs, 2001), þá eru það einmitt neikvæðu atburðirnir sem oft laða fram það besta hjá fólki (Cameron, 2008a). Styrkleikar á borð við fyrirgefningu, samúð og hugrekki koma undantekningalítið í kjölfar mótlætis. Hugmyndir Cameron (2008b) um innleiðingu uppbyggilegrar forystu tengjast fjórum mættarstólum hennar:

- Uppbyggilegt andrúmsloft
- Uppbyggileg sambönd
- Uppbyggileg samskipti
- Uppbyggilegur tilgangur

Uppbyggilegt andrúmsloft

Uppbyggilegt andrúmsloft er innra umhverfi þar sem jákvæðar tilfinningar eru ráðandi afl, í stað neikvæðra. Slíkt andrúmsloft eykur afköst (Bagozzi, 2003; Fredrickson, 1998) auk þess að hafa jákvæð áhrif á árangur (Mathieu og Zajac, 1990). Uppbyggilegt andrúmsloft eykur vitsmunalega færni fólks við að vinna með mikið magn upplýsinga, túlka þær með dýpri hætti, auk þess að efla sköpunarmátt og framleiðni (Isen, 1987). Leiðtogi gegnir lykilhlutverki við að skapa uppbyggilegt andrúmsloft því framkoma hans og áhrif stýrir að miklu leyti hvernig aðrir upplifa aðstæður (Diener, 1995). Þrír eiginleikar uppbyggilegs andrúmslofts auka árangur: Hluttekning (*compassion*), fyrirgefning (*forgiveness*) og þakklæti (*gratitude*) (Cameron, Bright og Casa, 2004).

Uppbyggileg sambönd

Rannsóknir á uppbyggilegum samböndum hafa sýnt þau styrkja:

- Frammistöðu og um leið árangur (Dutton og Ragis, 2007).

- Sköpunarmátt, traust og viðhorf til nýrra hugmynda (Pratt og Dirks, 2007).
- Hollustu fólks við skipulagsheildir (Khan, 2007).
- Starfsorku, lærdóm, sparnað á fé og tíma, og þróun mannauðs (Baker og Dutton, 2007).
- Samstarf innan liða (Ancona og Isaacs, 2007).

Það sem einkum veldur þessum jákvæðu áhrifum er hve mikið fólk gefur af sér í samböndin, frekar en hve mikið það sjálft fær úr þeim (Brown og Brown, 2006).

Leiðtogar geta eftt uppbyggileg sambönd meðal annars með því að gefa gaum að tveimur einkennum þeirra; „jákvæðum orkugjöfum” og styrkleikum fólks.

Fólk sveipað jákvæðri orku, sem það gefur frá sér til annarra, hefur hvetjandi áhrif og gefur öðrum aukinn kraft í störfum sínum. Með því efla þeir frammistöðu annarra og auka árangur (Baker, Cross og Wooten, 2003).

Frammistöðu fólks má efla með því að beina sjónum að styrkleikum þeirra, í stað þess að einblína á veikleika til að laga þá (Clifton og Harter, 2003; Seligman, 2002). Ástæðan er að sú hegðun sem verið er að einbeita sér að, er sú hegðun sem er líkleg til að birtast í framtíðinni. Þannig framkallar áhersla á neikvæða hegðun einmitt þessa sömu neikvæðu hegðun og þar með lítinn árangur. Afreksfólk íþrótta nýtir sér þetta með því að sjá fyrir sér framúrskarandi árangur fyrir keppni til að bæta árangur sinn (Kirschenbaum, 1984).

Uppbyggileg samskipti

Uppbyggileg samskipti og orðaval eru forsenda þess að hægt sé að skapa uppbyggileg sambönd og andrúmsloft innan liða. Með uppbyggilegu orðavali er til dæmis átt við orð sem tjá þakklæti, stuðning, samþykki, hrós og hjálpssemi. Rannsókn Losada og Heaphy (2004) sýndi að mikilvægast er hlutfall uppbyggilegra orða gagnvart neikvæðum orðum. Lið sem náðu miðlungsgóðum árangri höfðu svipaðan fjölda uppbyggilegra fullyrðinga og neikvæðra fullyrðinga. Lið sem sköruðu framúr höfðu herra hlutfall þeirra uppbyggilegu, en því var öfugt farið hjá liðum sem skiluðu lakari árangri. Neikvæðar fullyrðingar voru fleiri. Rannsóknin útilokaði jafnframt að uppbyggilegt orðaval fylgdi einungis í kjölfar góðs árangurs, heldur væri því líka öfugt farið. Uppbyggilegt orðaval var undanfari árangurs.

Uppbyggilegur tilgangur

Sá tilgangur sem fólk finnur í vinnu sinni endurspeglar í því hvernig fólk skilgreinir vinnuna. Cameron (2008b) flokkaði þessar skilgreiningar í þrennt: Í fyrsta lagi sem starf, í öðru lagi sem starfsframa og í þriðja lagi sem köllun.

Fólk sem skilgreinir vinnuna sem *starf* sækist eftir umbun í formi launa og fríðinda. Það finnur yfirleitt ekki mikla ánægju í sinni vinnu, en mætir þegar það á að mæta, fer heim þegar það má fara heim og fær launin sín, sem það notar til þess að gera það sem færir því meiri fullnægju. Launin eru þá helsti hvatinn.

Fólk sem skilgreinir vinnuna sem *starfsframa* finnur hvatningu í árangri. Það sækist eftir að ná lengra, fá stöðuhækkun, þróast í starfi, hafa áhrif og vaxa sem manneskjur.

Þriðji hópurinn telur fólk sem skilgreinir vinnu sína sem einskonar köllun. Það lifir að miklu leyti fyrir starf sitt. Vinnan stjórnast af tilgangi sem er æðri fólkinu sjálfu og því er persónulegur ávinningur ekki í forgangi. Þar með aukast líkur á að árangur verði framúrskarandi (Cameron, 2008b).

Viðhorf leiðtoga

Leiðtogi liðs hefur mikil áhrif á það hve góðum árangri lið nær. Viðhorf hans til leiðtogahlutverksins vegur þar þýngst. Uppbyggilegt viðhorf sem fellur að umhverfi liða er líklegt til að stuðla að árangri (Katzenbach og Smith, 1993).

Leiðtogar hafa áhrif á árangur liða með því að tileinka sér árangursdrifið viðhorf; verða betri leiðtogi í dag en í gær. Til þess þarf leiðtogi að þekkja vel styrkleika sína og veikleika. Það á ekki síður við hvað tilfinningahliðina varðar. Að sama skapi þarf leiðtogi að þekkja liðsmenn sína mjög vel. Hann þarf að vita hvað kveikir eldmóð hjá þeim og hvar styrkleikar liðsins liggja (Collins, 2001). Þessi þekking krefst tilfinningafærni sem Goleman (1998) sagði einkenna flesta árangursríka leiðtoga.

Fræðimenn hafa tengt árangursríka leiðtoga við einkenni á borð við greind, seiglu, ákveðni og framtíðarsýn. Daniel Goleman (1998) sagði þessi einkenni mikilvæg en ekki nægja ein og sér. Árangursríkir leiðtogar eru líka gæddir mikilli tilfinningafærni. Undirstöður hennar, að mati Goleman (1998), eru:

- Sjálfsvitund (*self-awareness*)
- Sjálfstjórn (*self-regulation*)
- Innri áhugahvöt (*motivation*)
- Hluttekning (*empathy*)
- Félagsfærni (*social skills*)

Í hugum sumra kunna þessi einkenni að vera merki um veikleika fremur en styrkleika. Eigi að síður hafa fundist bein tengsl milli tilfinningafærni og árangurs leiðtoga. Þessi tengsl eru þeim mun mikilvægari eftir því sem ofar er farið í valdastiga fyrirtækja (Goleman, 1998). Þetta rennir stöðum undir niðurstöður George (2000) sem sagði stjórnun vera tilfinningalegt ferli, bæði fyrir stjórnendur og fylgjendur.

Auðmýkt er eitt af tveimur mikilvægum einkennum fimmta stigs leiðtoga. Það eru leiðtogar sem hafa náð mestum árangri í að virkja eigin leiðtogafærni og hafa leitt fyrirtæki til framúrskarandi og langvarandi árangurs. Hitt einkennið er elja. Þeir beina athygli sinni að hagsmunum liðsins, frekar en eigin hagsmunum (Collins, 2001).

Rannsóknaraðferð

Í rannsókninni var leitast við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: Hvað einkennir árangursrík lið?

Lið sem höfðu náð framúrskarandi árangri hérlandis og/eða á erlendum vettvangi voru rannsökuð. Liðin höfðu öll hlotið viðurkenningu af einhverju tagi. Leitast var við að velja lið úr ólíkum geirum til að fá fram hvaða þættir gætu átt við um liðsheildir í mismunandi aðstæðum. Liðin tengdust ýmist íþróttum, leiklist eða atvinnulífnu. Í ljósi fjölbreytileika liðanna höfðu viðmælendur ólíka starfstitla innan þeirra. Dæmi um starfstitla var framkvæmdastjóri, landsliðsþjálfari, skólastjóri, liðsstjóri, ráðgjafi og leikhússtjóri. Sumir viðmælendur höfðu gegnt mörgum þessara hlutverka á löngum starfsferli sínum sem leiðtogar árangursríkra liða. Allir viðmælendur höfðu jafnframt langa reynslu sem liðsmenn liða.

Gagna var aflað með ítarviðtölum við forystufólk liðanna og gögnin greind samkvæmt eigindlegum rannsóknaraðferðum.

Niðurstöður og umræða

Samkvæmt niðurstöðu greiningarinnar má draga einkenni árangursríkra liða saman í þrettán liði:

- Skýr og mikilvægur tilgangur sem liðsmenn finna samsvörun með.
- Sveigjanleg stefna án þess að missa sjónar á framtíðarsýn.
- Háleit, mælanleg og skýr árangurs- og vinnumarkmið.
- Hugarfar liðsmanna er á þeirra eigin ábyrgð og vegur þungt við val í lið.

- Þekking og hugmyndir flæða frjálst milli liðsmanna.
- Samvinna einkennist af innbyrðis stuðningi.
- Vandlega skilgreindur árangur er mældur reglulega.
- Frumkvæði til að bæta vinnuaðferðir og styrkja færni liðsmanna áður en nauðsyn krefst.
- Liðsmenn þekkja styrkleika hvers annars.
- Miklar kröfur gerðar til liðsmanna sem upplifa uppbyggilega óánægju með árangurinn.
- Liðsumhverfið gerir ráð fyrir mistökum og einblínir á hvernig megi bæta núverandi stöðu, í stað þess að einblína á mistökin sem slík.
- Uppbyggileg endurgjöf með áherslu á sérstöðu og styrkleika hvers liðsmanns.
- Ágreiningi er stjórnað svo hann verði hvorki of mikill né of lítill.

(1) Skýr og mikilvægur tilgangur sem liðsmenn finna samsvörun með

Mikil áhersla er á undirbúning þar sem stefna liða er mótuð með þátttöku liðsmanna. Með þátttöku allra liðsmanna eykst hollusta þeirra í garð liðsins. Þeir eiga auðveldara með að finna samsvörun með tilgangi og markmiðum liðs sem þeir hafa sjálfir tekið þátt í að móta heldur en með persónulegri framtíðarsýn leiðtogans. Þessi hollusta liðsmanna tryggir að hagur liðsins er alltaf ofar hag hvers liðsmanns. Hagur liðsins er þá leiðarljós liðsmanna við ákvarðanatök og í samskiptum. Þetta er það sem átt er við í daglegu tali þegar talað er um sterka liðsheild. Þessi sterka liðsheild er mikilvægasta einkenni árangursríkra liða því það myndar undirstöðu fyrir öll hin einkennin. Sé hagur liðs ekki alltaf í fyrirrúmi, þá kemur það niður á árangri liðs með þeim hætti að verri ákvarðanir eru teknar og erfitt verður að stjórna ágreiningi. Þessi áhersla á tilgang og stefnu liða er í samræmi við þau einkenni árangursríkra liða sem Hackman (2002) og Larson og LaFasto (1989) hafa kynnt. Þessi áhersla fellur ekki síður vel að kenningum Cameron (2008b) um uppbyggilega forystu.

(2) Sveigjanleg stefna án þess að missa sjónar á framtíðarsýn

Árangursrík lið hafa skýrt mótaða stefnu sem vísar liðsmönnum veginn að framtíðarsýn liðanna. Stefnan er sveigjanleg svo liðin geti brugðist við breytingum í umhverfinu. Sveigjanleiki stefnu skapar svigrúm fyrir hvern og einn liðsmann til að framkvæma stefnuna eftir ólíkum leiðum. Þó sveigjanleiki stefnu sé mikilvægur, þá er hann samt ekki svo mikill að liðsmenn missi sjónar á langtíamarkmiðum liðsins.

(3) Háleit, mælanleg og skýr árangurs- og vinnumarkmið

Árangursrík lið vinna eftir skýrum, mælanlegum og háleitum markmiðum sem tengjast framtíðarsýn liðanna. Skilin á milli raunhæfra markmiða og háleitra markmiða eru stundum óljós, því sum markmið liðanna voru svo háleit að þau virtust óraunhæf í huga margra utanaðkomandi aðila. Þó urðu sum þessara markmiða að veruleika. Því má segja að það sem telst raunhæft hverju sinni markist af þeim takmörkunum sem hugur liðsmanna býr til. Um leið og gefið er í skyn að með því að fjarlægja huglægir hindranir að þá sé liðum allt mögulegt, þá ber ekki að skilja það sem svo að raunhæf markmið geti verið svo háleit að lögmálum eðlisfræðinnar stafi hætta af. En þó nærri þeim mörkum sé færni innan liða mikil.

Markmið skiptast í árangursmarkmið og vinnumarkmið. Árangursmarkmið eru stóru markmiðin sem tengjast stefnu og framtíðarsýn liðs en vinnumarkmiðin eru þau markmið sem liðsmenn einblína á í sjálfri liðsvinnunni. Nái liðsmenn vinnumarkmiðum sínum þá náast árangursmarkmiðin sjálfkrafa; alltént ef eðlilegt samhengi er á milli þeirra.

(4) Hugarfar liðsmanna er á þeirra eigin ábyrgð og vegur þungt við val í lið

Árangursdrifið hugarfar einkennist af ákvarðanatöku með hag liðsins að leiðarljósi fremur en hag liðsmanna. Árangur liðs helst því í hendur við ríkjandi hugarfar innan liðsins. Hugarfar liðsmanna er á ábyrgð hvers og eins þeirra og helst oft í hendur við það hve mikla samsvörun þeir finna með tilgangi liða sinna.

Þegar fólk er valið í lið er hugarfar þess mikilvægara þekkingu og hæfni, en þó aðeins ef þekking þess og hæfni er nógu mikil til að gagnast liðinu. Hugarfar er hins vegar erfitt að mæla. Það hefur þó sínar birtingarmyndir, yfirleitt tengdar því sem fólk gerir og segir. Samskipti er því ein mikilvægasta birtingarmynd hugarfars.

(5) Þekking og hugmyndir flæða frjálst milli liðsmanna

Samvinna liðsmanna einkennist af frjálsu flæði þekkingar. Til þess að miðla þekkingu milli liðsmanna þá eru haldnir bæði formlegir og óformlegir fundir. Óformlegu fundirnir eru vel til þess fallnir að fá fram upplýsingar sem liðsmönnum skortir hugrekki til að kalla eftir á fjölmennari fundum. Þá getur óformlegt spjall á kaffistofunni orðið til þess að liðsmaður talar um eitthvað sem honum hefur legið á hjarta eða ný og óvænt hugmynd kveiknar. Þekkingu á tæknilegri útfærslu liðsvinnu er líka miðlað með formlegum og óformlegum hætti, til dæmis með því að liðsmenn aðstoða hvern annan með liðsvinnuna.

(6) Samvinna einkennist af innbyrðis stuðningi

Framlag eins liðsmanns er háð framlagi annarra liðsmanna. Liðsmenn leggja mikið á sig til að styðja við bak hvers annars. Þannig er hagur liðsins alltaf hafður að leiðarljósi í ákvarðanatökum og aðgerðum. Ef liðsmaður keppnisliðs gerir mistök í kappleik, þá eru aðrir liðsmenn tilbúnir til að aðstoða og jafnvel taka við hlutverki hans tímabundið. Sama gildir í fyrirtækjaumhverfi. Ef liðsmaður veikist, þá sinna aðrir liðsmenn hlutverki hans tímabundið ef þörf krefur. Liðsmenn styðja líka við bak hvers annars með uppbyggilegum samskiptum sem auka sjálfstraust þeirra.

Árangursrík lið hafa gott jafnvægi á milli innbyrðis samkeppni og samstöðu liðsmanna, en jafnvægið er þó viðkvæmt. Innbyrðis samkeppni, sem fer úr böndum, skapar óeiningu innan liða. Hjá árangursríkum keppnisliðum er samkeppni einn af drifkröftum árangurs. Keppnisharka liðsmanna brýst oft fram með samkeppni þeirra á milli, en þegar liðin etja kappi við önnur lið, þá breytist samkeppnin umsvifalaust í sterka samstöðu og innbyrðis stuðning. Fyrirtækjalið eru ólík að því leyti að innan margra þeirra getur reynst erfitt að skilgreina „andstæðing“ sem allir liðsmenn geta sameinast gegn.

(7) Vandlega skilgreindur árangur er mældur reglulega

Mikilvægir mælikvarðar árangurs eru skilgreindir og notaðir til að leggja mat á frammistöðu. Þetta eftirlit gefur liðsmönnum upplýsingar um það hvort lið er á réttri leið eða ekki. Mælingarnar sem slíkar duga þó ekki einar og sér, því liðin verða að vita hvað þau eru að mæla. Árangur er skilgreindur vandlega og hann snýr ekki einungis að því að ná árangri út á við, heldur líka inn á við. Til marks um þetta, þá er ekki nægjanlegt árangursríku keppnisliði það eitt að vinna keppni. Velliðan liðsmanna er ekki síður hluti af árangrinum.

(8) Frumkvæði til að bæta vinnuaðferðir og styrkja færni liðsmanna áður en nauðsyn krefst

Bendi eftirlit til að lið hafi borið af leið, þá er brugðist við með því að laga liðið að þeim breytingum sem hafa orðið til að koma því aftur á beinu brautina. Eitt af því sem gerir lið árangursrík í aðlögun sinni að breyttum aðstæðum er að innan þeirra

ríkir tilfinningalega öruggt umhverfi. Það veitir liðsmönnum hugrekki til að setja fram nýjar hugmyndir sem kunna að leiða til breytinga á hefðum og venjum liða. Árangursrík lið eru því óhrædd við breytingar og ráðast jafnvel í þær þó ekki sé krafa um slíkt frá umhverfinu, til dæmis vegna neikvæðrar niðurstöðu eftirlits.

Mikill tími fer í að bæta vinnuaðferðir og styrkja færni liðsmanna. Lið í fyrirtækjumhverfi leggja meiri áherslu á að bæta vinnuaðferðir heldur en að auka færni liðsmanna. Það ber þó ekki að skilja sem svo að fyrirtækjalið hugi ekki að liðsmönnum sínum, heldur frekar að sú vinna er ekki eins samfelld og hjá keppnisliðum.

Liðsmenn eru sjaldan þjálfaðir í að vinna með öðrum sem hluti af heild. Þá er átt við það sem gerir liðsvinnu árangursríka, til dæmis samskipti liðsmanna.

(9) Liðsmenn þekkja styrkleika hvers annars

Liðsmönnum er þjappað saman með skipulögðum hætti svo þeir þekkist vel innbyrðis. Við það eykst umburðarlyndi og liðsmenn upplifa liðsumhverfi sitt öruggt.

Tilfinningalega öruggt umhverfi hvetur liðsmenn til að vera þeir sjálfir og opinbera þannig veikleika sína fyrir liðsfélögum sínum. Liðsmenn þekkja styrkleika og veikleika hvers annars, í það minnsta þá sem birtast í liðsvinnunni. Því er mjög mikið traust innan árangursríkra liða. Liðsmenn bera jafnframt virðingu fyrir hverjum öðrum, líka þeim sem þeir eru ósammála. Þessi virðing birtist í samskiptum innan liðsins. Það sem einkennir samskiptin er að liðsmenn eru ekki í vörn gagnvart þeim sem hafa ólíkar skoðanir. Samskipti byggjast því á hreinskilni. Liðsmenn leitast við að fyrirbyggja að gjá myndist milli þess sem raunverulega er að gerast og þess sem þeir halda að sé að gerast. Það er gert með því að hlusta vandlega á alla liðsmenn og að segja sína skoðun.

(10) Miklar kröfur gerðar til liðsmanna sem upplifa uppbyggilega óánægju með árangurinn

Miklar kröfur eru gerðar til liðsmanna um góða frammistöðu. Liðsmenn setta sig ekki við að eitthvað sé nógu gott ef það getur verið betra. Þeir vinna því hörðum höndum að því að bæta liðsvinnuna áður en þörf fyrir umbætur kemur fram. Það sem einkennir hugarfar liðsmanna er að þeir leitast við að vera betri í dag en í gær. Þetta viðhorf verður til fyrir tilstuðlan leiðtoga sem leiðir með fordæmi. Um leið og kröfur um árangur eru miklar og liðsmenn vilja gera betur þó vel gangi, þá eru liðsmenn stoltir af sínu liði og þeim árangri sem hefur náðst. Þeir upplifa því einskonar uppbyggilega óánægju með árangurinn. Þarna mætast eftirtektarverðar andstæður í því að finnast árangur ekki nógu góður en um leið að vera stoltur af þeim árangri sem liðið hefur náð. Andstæður sem þó fara vel saman.

(11) Liðsumhverfið gerir ráð fyrir mistökum og einblínir á hvernig megi bæta núverandi stöðu, í stað þess að einblína á mistökin sem slík

Um leið og tryggja þarf að lið læri af mistökum sínum þá einblína árangursrík lið ekki á mistökin sem slík heldur á það sem best er að gera í þeirri stöðu sem upp er komin. Með öðrum orðum að einblína á lausnir í stað vanda. Mistök eru jafnframt skilgreind þannig að gerður er greinarmunur á annars vegar heiðarlegri tilraun sem misferst og hins vegar kæruleysi sem felst í því að liðsmaður sinnir ekki hlutverki sínu.

(12) Uppbyggileg endurgjöf með áherslu á sérstöðu og styrkleika hvers liðsmanns

Innan árangursríkra liða er borin virðing fyrir sérstöðu hvers og eins liðsmanns. Hver og einn fær að finna til sín og styrkleikar allra liðsmanna nýtast. Þetta tækifæri er þó ekki bundið í lög. Liðsmenn verða að sýna að þeir séu vel að tækifærinu komnir með því að mæta til vinnu með árangursdrifið hugarfar.

Uppbyggileg endurgjöf hefur það að leiðarljósi að hjálpa liðsmönnum að auka færni sína. Sú aðferð sem best hentar til að veita endurgjöf tengist persónuleika þess liðsmanns sem á í hlut hverju sinni.

(13) Ágreiningi er stjórnað svo hann verði hvorki of mikill né of lítill

Samskiptum er stýrt á þann hátt að þau innihaldi hátt stig ágreinings. Það sem einkennir ágreininginn er ásetningur allra sem að honum koma um að finna bestu lausn með hag liðsins í fyrirrúmi. Því takast liðsmenn með ólíkar skoðanir og dómgreind á um hugmyndir. Það tryggir liðum fleiri hugmyndir og lausnir til að velja úr. Þegar hagur liðsins er hafður í fyrirrúmi verður mikill ágreiningur ekki til þess að ósætti skapast, heldur sættast aðilar á eina lausn að lokum. Gangi það ekki hefur leiðtogi lokaorðið og tekur ákvörðun sem allir liðsmenn styðja.

Lokaorð

Hin uppbyggilega aðferðafræði leiðtoga sem þessi grein lýsir veltir við öðrum steini. Er jákvæðnin á kostnað aga? Því fer fjarri. Uppbyggileg endurgjöf hefur lítið með aga að gera. Agi snýr að því að hver hegðun hefur tilteknar afleiðingar. Leiðtogi styrkir því ekki aga með því að brýna raustina og yggla sig. Það kann hins vegar að styrkja ótta liðsmanna. Hinar miklu kröfur um árangur sem gerðar eru til liðsmanna eiga því góða samleið með uppbyggilegri liðsforystu.

Keppnislið íþrótta beita úthugsuðum og stundum vísindalegum aðferðum til að auka árangur sinn. Þau virðast komin lengra á veg en fyrirtækjalið hvað þetta varðar. Fyrirtæki líta þó í auknum mæli til keppnisliða íþrótta og tileinka sér margar aðferðir þeirra. Umhverfi keppnisliða er vel til þess fallið að reyna nýjar aðferðir, því árangur keppnisliða kemur fyrir í ljós en árangur fyrirtækjaliða, vegna hraðari endurgjafar frá ytra umhverfi. Því geta keppnislið gefið fyrirtækjum vísbendingar um hvort tilteknar aðferðir skili árangri eða ekki.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa sterklega til kynna að þáttur tilfinningafærni sé mjög mikilvægur árangursríkum liðum. Þar gegnir leiðtogi liðs veigamiklu hlutverki. Vilji hann efla tilfinningafærni og uppbyggilega forystu innan liðsins þá verður hann að byrja hjá sjálfum sér og tileinka sér aðferðir uppbyggilegrar forystu. Forsenda þess að geta unnið með styrkleika fólks er að vita hverjir þeir eru. Að vinna með eigin styrkleika krefst sjálfþekkingar. Að vinna með styrkleika annarra krefst skilnings á öðru fólki. Það eru hæstu fjöllin sem leiðtogar liða þurfa að klífa til að ná framúrskarandi árangri; Sjálfþekking og þekking á eigin liðsmönnum. Leiðtogum til happs, þá er þessi þekking lærð, en tengist ekki persónueinkennum sem einvörðungu erfðir ráða hver hlýtur í vöggugjöf.

Heimildir

- Ancona, D. og Isaacs, W. (2007). Structural balance in teams. Í J. E. Dutton og B. R. Ragins (ritstjórar), *Exploring positive relationships at work* [rafræn útgáfa] (bls. 225-242). Mahwah: Erlbaum. Sótt af http://books.google.com/books?id=K4UWEPOagtUC&pg=PA225&dq=Structural+balance+in+teams&hl=en&ei=8tS6TYHHMsPvsga6krCKBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=Structural%20balance%20in%20teams&f=false
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations. Í K. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 176-193). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W., Cross, R. og Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. Í K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 328-342). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W. og Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. Í J. E. Dutton og B. R. Ragins (ritstjórar), *Exploring positive relationships at work* (bls. 325-346). Mahwah: Erlbaum.

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. og Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Brown, S. L. og Brown, R. M. (2006). Selective investment theory: Recasting the functionality significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17, 1-19.
- Cameron, K. S. (2008a). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 7-24.
- Cameron, K. S. (2008b). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Bright, D. og Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. og Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clifton, D. O. og Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. Í K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (ritstjórar), *Positive organizational scholarship* (bls. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 67-77.
- Diener, E. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 851-864.
- Dutton, J. E. og Ragis, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work*. Mahwah: Erlbaum.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for greater performances*. New York: Harvard Business School Press.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Kahn, W. H. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. Í J. E. Dutton og B. R. Ragins (ritstjórar), *Exploring positive relationships at work* (bls. 189-206). Mahwah: Erlbaum.
- Karau, S. J. og Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytical review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Kirschenbaum, D. (1984). Self-regulation and sport psychology: Nurturing and emerging symbiosis. *Journal of Sport Psychology*, 8, 26-34.
- Larson, C. E. og LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: what must go right/what can go wrong*. Newbury Park: Sage.
- Losada, M. og Heaphy, E. D. (2004). Positivity and connectivity. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Mathieu, J. E. og Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Northouse, P. G. (2010) *Leadership theory and practice* (5. útgáfa). California: Sage.
- Pratt, M. G. og Dirks, K. T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment-based view of trust. Í J. E. Dutton og B. R. Ragins (ritstjórar), *Exploring positive relationships at work* (bls. 117-136). Mahwah: Erlbaum.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. Í S. J. Lopez (ritstjóri), *Handbook of positive psychology* (bls. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. og Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zander, A. (1985). *The purpose of groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Prices and price perception of organic food products in Iceland

Pierre Ruffi
Friðrik Larsen

Following a trend observed worldwide, consumption of organic food is growing in Iceland. Over the past five years, organic food products have settled the shelves and most food categories now offer organic alternatives. In light of raising health and environmental concerns, organic food is becoming trendy. Yet these benefits come at a high price, which is the main complaint to be heard from consumers. As sales grow, despite high prices, it is fair to assume that strong motivations are mitigating the financial aspect of purchasing organic food. In Iceland though, little is known about the organic food market and buyers' motivations.

Global researches proved that knowledge on pricing is generally limited among managers. Most firms do not perceive the importance of accurate pricing for their sales and their profitability. Similarly, consumers' price perception is often neglected, and most companies simply set prices and organize promotions with sales objectives in mind, not consumers' perception. In light of these observations, the Icelandic organic food industry would benefit from a deeper knowledge from the field of pricing and price perception, as well would it benefit from gaining data from the industry.

This paper presents a comprehensive and up-to-date review of the theories in the field of pricing and price perception. Through a survey and a market research, this paper also generates knowledge on the Icelandic organic food market. First, an accurate measurement of the price premium between organic and non-organic food will be conducted. Second, a market research will help defining the Icelandic organic food consumer, the consumers' perception of prices, motivations and as well as drawing up consumers profile. Combining academic knowledge on pricing and price perception with first-hand data from the market will contribute to theory development as well as benefit the companies involved in this field to design their strategies and eventually achieve better sales.

The organic food market

Organic farming is a method of food production respecting natural systems and cycles (European Commission, 2011), and avoiding the use of pesticides, chemicals and fertilizers (Gil, Gracia, & Sanchez, 2000). More broadly, organic food philosophy recognizes a strong link between human health and quality of food, as well as the responsibility of farming towards environmental protection and animal welfare (Soil Association, 2011).

Organic food is not a niche market anymore, and has become a global, multi-billion euros industry. Until the 90', organic products were mainly sold through direct marketing from the producers. Today, a large portfolio of organic products can be found in nearly any supermarket or grocery store in Europe (Govindasamy & Italia, 1999). Numerous market research and surveys have been conducted and as a general rule, organic food products are more expensive than similar non-organic food products (Gil et al., 2000; Govindasamy & Italia, 1999). According to the Food and Agriculture Organization (2011) of the United Nations, the main reasons leading to higher prices for organic food are:

- Organic food output is lower than demand.
- Small volume is traded and little experience exists in marketing, distribution and logistics in companies all along the value chain.
- Higher production costs due to greater labour intensity for the same output (compared to non-organic farming). This sector is made of smaller and more diverse companies, which are not achieving economies of scale.
- Cost of certification, toughest regulations and specific processes.

As for the consumer's motives when buying organic food, various researches show a difference between regular organic food consumers and occasional organic food consumers. Among occasional organic food consumers, health is the main motive, whereas heavy organic food consumers value both the environmental as well as the health benefits (Lucas et al., 2008). In general however, perceived positive health benefits from eating organic food products seem to be the main motive among all consumers, more than the benefits for the environment (Govindasamy & Italia, 1999; Magnusson, 2004).

Willingness to pay (WTP) for organic products

People are willing to spend more on organic food than what they would usually pay for similar non-organic products (Laroche, Bergeron, & Barbaro-Forleo, 2001). This willingness to pay a premium for an organic and spend more than the internal reference price is a good indicator of the value consumers attach to organic food as well as the strength of its demand (Krystallis & Chrysosoidis, 2005).

Although various surveys show a general willingness to pay more for organic food among consumers, it remains difficult to quantify precisely how much the premium is (Krystallis & Chrysosoidis, 2005). The price premium for organic food can be a real purchase barrier, especially to consumers who are not sensible to health or environmental concerns, or to those who are not buying organic food regularly (Govindasamy & Italia, 1999). Blend and Van Ravenswaay (1999) studied consumers' willingness to pay for organic apples, and noted that over the half of their respondents were willing to pay more for organic apples. However, purchase intentions were decreasing as the price premium was increasing. Still, 40% of the consumers were willing to pay a premium of 40 cents per kilo. In a similar survey, Weaver et al. (1992) found out that 56% of the consumers in their sample were willing to spend 10% more on pesticides-free tomatoes than on conventional tomatoes. 19% of the consumers were not willing to pay any premium.

Even among consumers with higher incomes and willingness to pay for healthier and environmentally friendlier products, the price premium remains a problem. In Argentina for example, average premium ranges from 6% to 200% (Rodríguez, Lacaze & Lupín, 2007). In Europe, average premium ranges from 31% to 113% (Hamm, Gronefeld & Halpin, 2002). Regardless of their income level, all consumers indicate that they would consume more organic food if prices were lower (Rodríguez et al., 2007).

Beside the price difference between organic and non-organic products, other elements such as income, age or education level are impacting the purchase intentions. In particular, the larger the household, the less significant is the willingness to pay more for organic food products. Households or individuals with higher incomes are also showing a higher willingness to pay for organic food (Govindasamy & Italia, 1999).

Socio-demographic profile

In general, females are more likely to pay a premium for organic food than males.

In a survey conducted in New Jersey, Govindasamy and Italia (1999) found out that male consumers were 12% less likely than female to accept a 10% price premium on vegetables. This is consistent with findings from Groff, Kreider & Toensmeyer (1993) who measured that men were 14,1% less likely than women to consider organic food as important and better than conventional food.

Empirical evidences suggest a direct (but controverted) correlation between income level and organic food consumption (Rodríguez et al., 2007). Households with higher disposable incomes are more likely to be willing to pay more for organic food. Govindasamy and Italia (1999) support these evidences. In their panel, consumers earning less than \$30,000 annually were 16% less likely to pay a 10% premium for organic vegetables than consumers earning \$70,000 annually.

There are no clear evidences whether education level influences willingness to pay (WTP) in a positive or negative way, as numerous surveys have delivered contradictory results (Rodríguez et al., 2007). Groff et al. (1993) noted a negative correlation between education and WTP for organic food, whereby the higher the educational level, the lower the WTP. The authors explain that this might be due to the fact that educated people understand and trust more food safety guidelines. On the other hand, consumers with a higher education level are more likely to have an access to health, diet and environmental information, and have the skills to analyse and understand the implications (Rodríguez et al., 2007).

It is worthwhile noting that many scholars are challenging the “socio-demographic profile” approach, asserting that it does not clearly apply to organic food consumption. Gil et al. (2000) claim that lifestyle is a better predictor of WTP than socio-demographic factors. Similarly, Rodríguez et al. (2007) affirm in their research that consumer’s perception about food quality better approximates the WTP among Argentinian consumers.

Given the high level of controversy in the method as well as in the results regarding the prediction of WTP for organic food among consumers, it is hard to apply any of these findings for the Icelandic market. These findings call for a similar survey on the Icelandic market.

Prices for organic food on the Icelandic Market

Above mentioned research highlight a price premium for organic food, but also exhibits country differences. Therefore, assumptions about the Icelandic market are hard to predict and definite measurements from the Icelandic market where needed. Particularity since the level of price premium strongly influences willingness to pay. Furthermore, it was considered interesting to observe whether the price premium paid by Icelandic consumers is in line with what consumers in other countries pay. Based on a thorough comparison of prices for similar organic and non-organic products, the average price premium for organic food was established.

These price measurements were conducted in March 2011 in two Krónan supermarkets located in the Reykjavik Capital Area. Krónan was chosen, as it does not have a reputation to hard discounts or overprice. The methodology was to select similar products, having the exact same attributes both in organic and non-organic categories. Whereas this is easy to apply to dairies, fruits and vegetables, it is more complicated for processed products. Many products could not be compared as their recipe or ingredients content was not exactly similar, which indeed, was influencing the price too. Although Krónan is the supermarket chain with the widest portfolio of organic food products in Iceland, the number of products remains limited. Furthermore, many specialty products or delicacies are available only in organic, such as specific grains, seeds, nuts, sweeteners (agave syrup), oils, etc. This, again, limited the scope of the

comparison, as no non-organic counterparts to these products could not be found. In total 22 products qualified for the comparison. Those 22 are good representative for the organic food section. The products were divided into 4 families, and the following premium were measured:

- Dairies: organic products are on average **57%** more expensive
- Drinks: organic products are on average **183%** more expensive
- Fruits & vegetables: organic products are on average **371%** more expensive
- Dried food: organic products are on average **64%** more expensive

All categories proved to have a significant difference between organic and non-organic products. Only one product was identified to be cheaper in organic (Millet). By far, the fruits and vegetables category carried the highest premium for organic food. The overall premium, e.g. the total average, equalled a stunning 155%.

In a similar survey conducted in Europe in the year 2000, price premium were ranging from +31% (organic red table wine) to + 113% (organic chicken) (Hamm et al., 2002). Although fruits and vegetables tend to be a gateway to organic food, they also seem to be the category with the highest premium compared to conventional food. In a survey conducted from 2000 to 2004 in the USA, price premium for Broccolis ranged from 124% to 180% and carrots from 126% to 162%. Similar findings also apply to grain and milk (Oberholtzer, Dimitri, & Greene, 2005).

When compared to a large selection of national and international price surveys, organic food prices in Iceland seem quite consistent and in line with Iceland's price level. The magnitude of the price difference for some products (fruits and vegetables for instance) might be seen as exaggerate, and this is the element that differs from other studies, where premiums rarely exceed 200%. Transportation costs, low volume traded and little competition among distributors are probably the main reasons, but further research needs be conducted to explain this.

Perception of organic food prices by Icelandic consumers

In Iceland, little is known about the organic food consumers and their motives. Informal conversations with professionals involved in the industry reveal that market understanding is mainly based on experience and observations. Few statistics are published, in particular regarding price acceptance or willingness to pay. This is a problem as it limits the quality of information for distributors and retailers. Better understanding of the customers could lead to wiser distribution strategies or pricing models. There is no existing research attempting to profile the average Icelandic organic food consumer. Knowing the demographic and lifestyle profile of consumers could help retailers and distributors targeting them better. Lastly, little is known about Icelandic consumers' reasons to buy organic food and the value they attached to it.

These observations, along with findings from previous surveys conducted in other countries, led to the formulation of three research questions. The research questions relate to profile the organic food consumers, test their knowledge and acceptance of prices and understand their motives.

Research questions

Does lifestyle or demographic information better predict consumption of organic food?

In light of the different studies reviewed, there is clear evidence that consumption and

willingness to pay for organic food are influenced by many factors. Price premium, health and environmental concerns or income level have all been identified as major influences (Hamm et al., 2002; Rodríguez et al., 2007; Zanolì, et al., 2002).

Literature on consumption of organic food clearly shows that demographic and lifestyle profiles are good predictors of consumption and WTP for organic food (Gil et al., 2000; Rodríguez, et al., 2007). Some evidences even achieved a consensus, such as: women buy more organic food than men and are also willing to spend more (Govindasamy & Italia, 1999; Groff et al., 1993). However, many assumptions are disputed, and there is no clear evidence whether lifestyle or demographic profile is the best predictor to forecast consumer behaviour and WTP towards organic food. Furthermore, this has never been surveyed in Iceland. These assumptions were therefore tested to profile the Icelandic organic food consumer.

How do Icelandic consumers perceive organic food prices?

It is apparent from the literature that consumers have very limited knowledge on prices, and seldom recall them accurately (Anderson & Simester, 2008). It was therefore assumed that Icelandic consumers' knowledge on prices is also low. Using the price survey conducted in Icelandic supermarkets, it was tested whether consumers' assumptions were in line with the prices observed in stores. Similarly, organic food consumers were asked how much more they were willing to spend on organic food. As described earlier, price fairness plays a key role in the willingness to pay, and it has been documented that a price perceived as unfair will affect negatively the purchase decision (Peter & Olson, 2010). As such, respondents were asked whether they considered organic food prices as fair or unfair.

Which are Icelandic consumers' habits and motives when buying organic food?

While health is mentioned in many surveys as consumers' main reason to buy organic food (Hamm et al., 2002; Rodríguez et al., 2007; Zanolì, et al., 2002), it remains unclear what the Icelandic consumers' main motive are. The research attempted to find out whether health, environmental concerns or anything else is motivating consumers to spend more and purchase organic food. Further, this research results will be used to understand which value is attached to this perceived benefit, e.g. which premium are consumers willing to pay. Knowledge on this matter will obviously help decision makers (retailers, distributors, producers...) highlighting the right motive or benefit when advertising organic products; and indicate how high their prices can go above conventional products.

Lastly, many scholars suggest that the main reasons for not buying organic food are high prices and lack of availability (Hamm et al., 2002; Rodríguez et al., 2007; Zanolì, et al., 2002). This survey tested if the same reasons applied to Icelandic consumers. The place of purchase is also said to play a role, especially between regular and occasional customers (Lucas et al., 2008). Consumers were asked whether buying organic food in supermarkets or health food stores, affected their willingness to pay. Further, their perception of prices were measured.

Hypotheses

1. Lifestyle profiling is a better predictor of organic food consumption and willingness to pay than demographic profiling.
2. Among Icelandic consumers, the main motive to buy organic food is health concerns. The main reason for not buying organic food is higher prices.
3. Icelandic consumers know that organic products are expensive, but are underestimating the price premium.
4. Consumers buying predominantly in health food stores are willing to pay more for organic food than consumers buying in regular supermarkets.

Method

Participants were selected using random e-mail addresses provided by a marketing research company in Reykjavik ([Markvisst](#)) and for 6 consecutive days from April 8th until April 13th 2011. 2,220 participants living in the Reykjavik capital area were sent a questionnaire via e-mail. This produced 388 responses giving an overall response rate of 17.6%.

Results

Results show that a majority of Icelandic consumers (94,2%) are consuming organic food, although some do it only rarely. Only 5,8% never buy organic food. These results establish that organic food consumption in Iceland is higher than in Germany (89,3%) and Portugal (79%) based on a similar survey conducted simultaneously in these two countries (Lucas et al., 2008).

Most consumers purchase organic food in supermarkets (85,2%) rather than in health food stores (14,8%). In contrast, and based on a survey allowing multiple answers, German and Portuguese consumers shop predominantly in specialty shops (52%), from the producer (37.4%), in supermarkets (37.3%), from traditional grocers (31.2%), in hypermarkets (29%), in health food shops (26%), in herb shops (17.5%) and in pharmacies (6.2%) (Lucas et al., 2008). However, it is important to study these results in light of cultural and retail differences. For instance, German consumers have easier access to health food stores than Icelandic consumers.

As expected in one of the hypotheses, the main motivation for organic food consumers is health (56,6%). The findings are in line with observations made in similar surveys conducted in European countries (Wier & Calverley, 2002). Respondents indicated that a better taste (10,4%) and environmental concerns (9,1%) were also important motivations. However, further analysis highlighted strong discrepancies between consumer groups. As consumers buy more food, the less “health” becomes an important factor. Similarly, heavy consumers value more the benefits for the environment or the absence of GMOs than occasional consumers. These results are in line with findings from Lucas et al. (2008), stating that occasional customers value more taste and health benefits whereas regular customers are more motivated by the positive environmental impact of organic food farming.

A surprising finding in this survey is the reasons stated by non-consumers of organic food. The main reason is the lack of perception of the benefits. Higher prices, were expected to be the first motive, but comes only second. These results differ from most existing surveys, where price is cited as the main barrier, followed by lack of perception of the benefits (Taylor, 2004).

Analysis of the answers revealed that demographic information such as gender, age, level of education, size of the household or income are not good predictors for organic food consumption. Although some discrepancies were observed, for instance females consume more organic food than men, none of these differences reached statistical significance. On the other hand, lifestyle and attitudes towards the environment or organic food proved to be a very good predictor. These findings suggest that information such as diet, exercise or recycling activities are a good way to spot consumers potentially interested in organic food, rather than income or education level.

88,7% of the respondents clearly stated that better prices would make them buy more organic food. Better availability (46,3%) and clearer perception of benefits (45,6%) were also mentioned.

Price perception, e.g. what consumers think the price premium for organic food is, revealed interesting findings. The average guess is largely below the reality observed in stores (32,2% vs. 155%) and consumers seem to underestimate the price difference

between organic and non-organic food products. However, literature on consumer behaviour shows that consumers seldom recall prices accurately. Various researches also indicate that consumers make most of their choices about food spontaneously in front of the shelves. This might explain why consumers' guess is so far from the reality. Interestingly, this survey discovered that, the more consumers buy organic food, the higher their guess on the premium. Consumers never buying organic food (thus having low knowledge about it) guessed lower prices than consumers buying organic food often. Similarly, young consumers perceived organic food to be cheaper than older consumers. Purchase location did not seem to affect consumers' knowledge on prices.

Lastly, willingness to pay was measured and verified the fourth hypothesis. As expected, consumers buying in health food stores are willing to pay more for organic food products than consumers buying in supermarkets. Interestingly, the average premium that consumers are willing to pay (36,9% of the respondents are not willing to pay more for organic food while 34,6% are willing to pay a maximum of 20% more) is below the average premium for organic food they have guessed (32,3%). But ironically, 94,2% of the respondents buy organic food. This demonstrates that, although Icelandic consumers pretend to watch their spending on food, they also spend more than stated. Once in front of the shelves, consumers seem to prioritize perceived benefits over higher prices. As expected, consumers shopping in health food stores are more willing to pay a premium than supermarket shoppers, although the difference is not significant. This means that most consumers in Iceland, no matter where they shop, tend to limit their willingness to spend more. Similarly, health food stores shoppers accept to pay a higher premium than supermarket shoppers.

Conclusion

The market for organic food has boomed over the last decade, but remains so far a tiny part of the food market. Specificities to the organic food industry have been identified, such as thorough certification process, lower outputs and higher production costs. These elements explain the higher prices observed in stores for these products. In Iceland the price difference between organic and non-organic products was measured at 155%. Icelandic consumers seem to overlook this premium, and are indeed accepting to pay more for organic food. Their main motivation is the health benefits of organic food. As introduced in the pricing theory, this element justifies higher prices, yet companies marketing organic food products need to nurture very carefully this perception. The reason why the sales of organic food are soaring is because health benefits, triggered by increasing health concerns, are justifying the price premium. If consumers stop perceiving organic food products as healthier, the price premium will be seen as unacceptable.

The main reason for not buying organic food being the lack of perception of the benefits, it is obvious that these benefits are the key element in the price perception. However, many organic products are marketed without trying to educate consumers or setting forth their benefits. Obviously, sales could benefit from a differentiation strategy from conventional products, and a more obvious presentation of the health benefits. The Icelandic organic food consumer cannot be profiled using demographic elements, such as gender or income. Indeed, there is no significant difference in consumption between men and women, high income and low income or age groups. This is peculiar to Iceland, maybe due to the fact that Iceland is a small country. Companies aiming to segment their consumers should rather look at consumers' lifestyle and attitude towards the environment.

References

- Anderson, E. T., & Simester, D. I. (2008). *Price cues and customer price knowledge*. http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/anderson_e/htm/personalpage_files/Papers/Price%20Cues%20Book%20Chapter%20Jan%203.pdf
- Blend, J. R., & Van Ravenswaay, E. O. (1999). Measuring consumer demand for ecolabeled apples. *American Journal of Agricultural Economics*, 81(5), 1072-1077.
- European Commission. (2011, March). *Legislation - organic farming - Europa*. Retrieved from http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/legislation_en
- FAO. (2011, March). *What are the environmental benefits of organic agriculture?* Retrieved March 11, 2011, from Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/en/>
- Gil, J. M., Gracia, A., & Sanchez, M. (2000). Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3, 207-226.
- Govindasamy, R., & Italia, J. (1999). Predicting willingness-to-pay for organically grown fresh produce. *Journal of Food Distribution Research*, 7, 44-53.
- Groff, A. J., Kreider, C. R., & Toensmeyer, U. C. (1993). Analysis of the delaware market for organically grown produce. *Journal of Food Distribution Research*, 2, 118-126.
- Hamm, U., Gronefeld, F., & Halpin, D. (2002). Organic marketing initiatives and rural development: Volume 1. In U. Hamm, F. Gronefeld & D. Halpin, *Analysis of the European market for organic food* (1-6). Aberystwyth: School of Management and Business - University of Wales Aberystwyth.
- Krystallis, A., & Chrysosoidis, G. (2005). Consumer's willingness to pay for organic food. *British Food Journal*, 107(5), 320-343.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal Of Consumer Marketing*, 18(6), 503-520.
- Lucas, M. R., Röhrich, K., Marreiros, C., Fragoso, R., Kabbert, R., Clara, A. M. et al. (2008). *Quality, safety and consumer behaviour towards organic Food*. Evora: Universidade de Evora.
- Magnusson, M. (2004). Consumer perception of organic and genetically modified foods. In M. Magnusson (ritstjóri), *Comprehensive summaries of Uppsala dissertations from the Faculty of Social Sciences*. Uppsala, Sweden: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Oberholtzer, L., Dimitri, C. & Greene, C. (2005). *Price premiums hold on as U.S. organic produce market expands*. Washington DC: United States Department of Agriculture.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (Eds.). (2010). *Consumer behavior & marketing strategy* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rodríguez, E., Lacaze, V., & Lupin, B. (2007). Willingness to pay for organic food in Argentina: Evidence from a consumer survey. *105th EAAE Seminar - International Marketing and International Trade of Quality Food Products*. Bologna: European Association of Agricultural Economists.
- Soil Association. (2011, March). *What is organic*. Retrieved from <http://www.soilassociation.org/Whyorganic/Whatisorganic/tabid/206/Default.aspx>
- Taylor, N. S. (2004). *Organic Food: Understanding the consumer and increasing sales*. Soil Association. London: Taylor Nelson Sofres.
- Weaver, R. D., Evans, D. J., & Luloff, A. E. (1992). Pesticide use in tomato production: Consumer concerns and willingness-to-pay. *Agribusiness*, 8(2), 131-142.
- Wier, M., & Calverley, C. (2002). Market potential for organic food in Europe. *British Food Journal*, 104(1), 45-62.
- Zanoli, R., & Naspetti, S. (2002). Consumer motivations in the purchase of organic food. *British Food Journal* 8/9(104), 643-653.

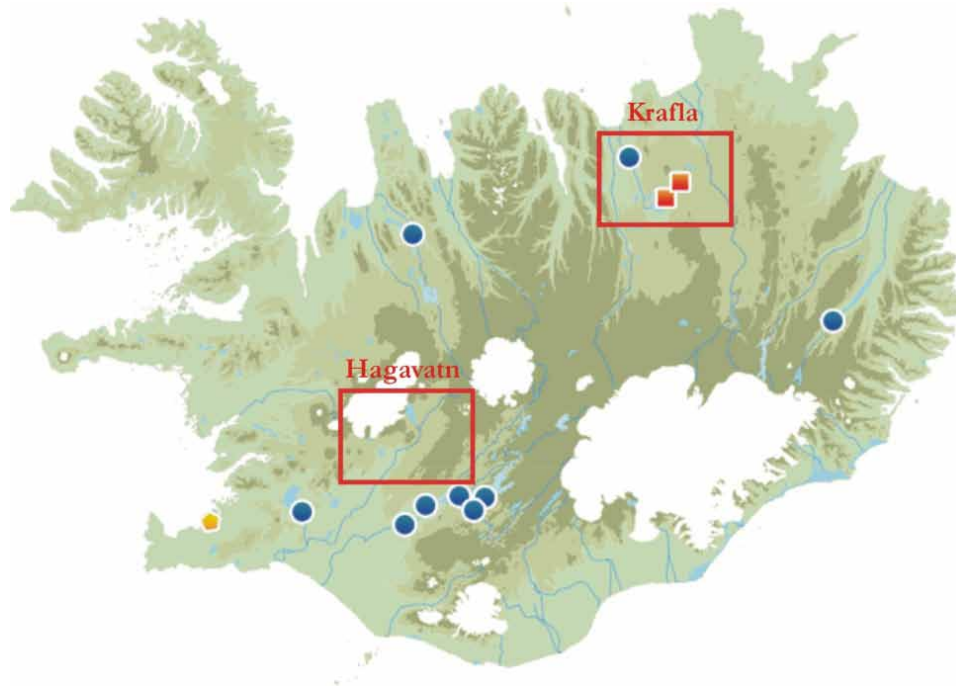
Virkjanaframkvæmdir – Ból eða blessun fyrir íslenska ferðapjónustu?

Rannveig Ólafsdóttir

Virkjanaframkvæmdir hafa oftar en ekki valdið háværum skoðanaskiptum um hvað sé rétt og hvað sé rangt þegar kemur að slíkri landnýtingu. Í orðræðunni spanna staðhæfingar um áhrif slíkra framkvæmda á ferðamennsku allt sviðið, allt frá þeirri fullyrðingu að sú uppbygging sem slíkum framkvæmdum fylgja styrki ferðapjónustuna, til þeirrar skoðunar að ekkert skaði innlenda ferðamennsku meira.

Íslensk ferðapjónusta hefur um langt skeið byggt markaðsetningu sína á ímyndinni um hreint og ósnortið land, og enn leggur ferðapjónustan megináherslu á þessa þætti og viðheldur á þann hátt ímyndinni um hið hreina og ósnortna. Hálendi Íslands hefur lengi verið megin kjölfesta þessarar ímyndar. Hagsmunaaðilar um nýtingu hálendisins eru hins vegar margir. Síðastliðna áratugi hafa virkjanaframkvæmdir verið ein fyrirferðamesta landnýtingin á hálendinu. Samfara auknum virkjanaframkvæmdum hefur aðgengi að fágætum náttúruperlum hálendisins aukist jafnt og þétt, sem aftur hefur aukið straum ferðamanna bæði innlendra og erlendra. Aukinn straumur ferðamanna inn á ný og áður óaðgengileg svæði kallar á aukna uppbyggingu innviða, svo sem gisti- og hreinlætisaðstöðu, stígagerð, afþreyingu, o.s.frv. Þannig hefur aukin ferðamennska á hálendinu jafnt og þétt breytt hinni ósnortnu ásýnd margra náttúruperla hálendisins. Ferðapjónustan er á þann hátt í ákveðinni mótsögn við eigin markaðssetningu.

Í eftirfarandi grein er sjónum beint að viðhorfum ferðapjónustuaðila til virkjanaframkvæmda á hálendinu. Meginmarkmið rannsóknarinnar er að meta áhrif virkjanaframkvæmda á þróun náttúruferðamennsku á hálendi Íslands með því að greina og kortleggja viðhorf mismunandi hagsmunaaðila innan ferðapjónustunnar til uppbyggingar orkuvera og breyttra innviða ferðamennsku á hálendinu. Viðtöl voru tekin við hagsmunaaðila ferðapjónustunnar á tveimur jaðarsvæðum hálendisins, annars vegar á Suðurlandi vegna fyrirhugaðrar vatnsaflvirkjunar við Hagavatn, og hins vegar á Norðausturlandi vegna nýrrar gufuaflsvirkjunar við Kröflu, þ.e. Kröfluvirkjunar II (mynd 1). Helstu hagsmunaaðilar ferðapjónustu á þessum svæðum eru annars vegar staðbundnir ferðapjónustuaðilar og hins vegar ferðapjónustufyrirtæki ásamt ferðafélögum sem standa fyrir ferðum á þessum svæðum en eru með höfuðstöðvar starfsemi sinnar utan svæðanna.



Mynd 1. Rannsóknarsvæðin við Hagavatn og Kröflu. Bláir hringir sýna núverandi vatnsaflsvirkjanir Landsvirkjunar, rauðir ferhyrningar núverandi jarðvarmavirkjanir og gulur sexhyrningur varaafstöður stofnunarinnar fyrir álverið í Straumsvík (Landsvirkjun, 2011)

Aðferðir

Til að meta viðhorf ferðapjónustunnar til virkjanaframkvæmda á hálendinu og áhrifum slíkra framkvæmda á ferðamennsku voru tekin viðtöl við 59 hagsmunaaðila ferðapjónustunnar á rannsóknarsvæðunum tveimur (sjá mynd 1), sem er 50% allra skráðra ferðapjónustuaðila og annarra hagsmunaaðila ferðamennsku og útivistar á svæðunum. Viðtölin fóru fram 2008 og 2009 sem hluti af rannsóknum vegna mats á umhverfiáhrifum (sjá Rannveig Ólafsdóttir og Eva Sif Jóhannsdóttir, 2009; Rannveig Ólafsdóttir og Kristín Rut Kristjánsdóttir, 2008, 2009). Þátttakendur voru valdir með markvissu úrtaki (*purposive strategy*). Með því er átt við að þátttakendur eru valdir eftir tilteknum hagsmunum eða viðhorfum sem leiða til upplýsandi niðurstaðna rannsókna (t.d. Esterberg, 2001). Úrtakið samanstendur af heimamönnum sem eru með rekstur á svæðunum, ferðapjónustuaðilum sem koma með ferðamenn inn á svæðin en hafa höfuðstöðvar sínar annars staðar, og aðilum sem koma að ferðapjónustu með öðrum hætti, svo sem ferðaskipuleggjendur, forstöðufólk upplýsingamiðstöðva og þjódgarðsfólk.

Stuðst var við hálfstöðluð viðtöl (*semi-structured*) þar sem ákveðin þemu eru rædd í stað þess að spyrja staðlaðra spurninga. Með því gefst viðmælendum meira svigrúm til að koma sínum skoðunum og sjónarmiðum á framfæri (t.d. Esterberg, 2001). Öll viðtölin voru einstaklingsviðtöl og hljóðrituð á vettvangi. Megináhersluþættir í viðtölunum voru i) mikilvægi svæðisins fyrir ferðapjónustu og útivist; ii) aðdráttarafl svæðisins fyrir ferðamennsku; og iii) uppbygging virkjana á svæðinu. Til að tryggja að viðmælendur hefðu skýra sýn af fyrirhuguðum virkjanaframkvæmdum og áhrifasvæði þeirra var í viðtölunum stuðst við kort af framkvæmdarsvæðunum. Jafnframt var stuðst við yfirlitskort af stærra svæði. Til að fá betri mynd af umsvifum ferðapjónustu á báðum svæðunum sem og gildi svæðanna fyrir ferðapjónustu og útivist voru viðmælendur

beðnir um að merkja inn á kortin gönguleiðir og önnur svæði sem þeir álitu að hefðu mikilvægt gildi fyrir ferðamennsku. Viðhorf viðmælenda voru síðan greind og kortlögð með tilliti til mismunandi hagsmunaaðila innan ferðaþjónustunnar.

Niðurstöður

Sérstaða og gildi jaðarsvæða hálendisins fyrir ferðamennsku og útivist

Viðmælendur voru allir á einu máli um að sérstaða svæðisins umhverfis Hagavatn lægi í legu svæðisins á jaðri byggðar og hálendis. Viðernisásýnd svæðisins ásamt stuttri fjarlægð frá höfuðborgarsvæðinu og eina alþjóðaflugvelli landsins eykur auk þess gildi svæðisins fyrir ferðamennsku. Það er þannig tiltölulega stutt og auðvelt að komast úr byggð í uppsveitum Árnessýslu í upplifun óbyggða hálendisins sunnan við Langjökul. Þessa staðreynd töldu viðmælendur vera mikilvæga auðlind á tímum þegar ferðamenn gefa sér stöðugt styttri tíma til ferðalaga. Viðmælendur voru enn fremur á einu máli um að núverandi ferðamennska Hagavatnssvæðisins byggji fyrst og fremst á þessari sérstöðu, svæðið laðar til sín ferðamenn sem vilja njóta stórbrotinnar náttúru, jarðsögu, útiveru og ævintýra í lítt snortinni náttúru. Innviðir á Hagavatnssvæðinu eru fáir og fábrotnir, og núverandi aðgengi takmarkar að einhverju leyti fjölda ferðamanna á svæðinu. Álag ferðamanna á land er að sama skapi ekki mikið að mati langflestra viðmælenda.

Staða Kröflusvæðisins fyrir ferðamenn hefur breyst töluvert síðastliðna áratugi. Náttúruperlur á borð við Víti hafa lengi dregið til sín ferðalanga en aðgengi var löngum torvelt og því lögðu ekki margir leið sína að svæðinu umhverfis Kröflu. Kröflueldar drógu hins vegar aukna athygli manna að svæðinu og með tilkomu Kröfluvirkjunar breyttist aðgengi að svæðinu sem varð í kjölfarið vinsæll áfangastaður meðal ferðamanna, og rataði í framhaldinu inn á flestar ferðaáætlanir ferðaskrifstofanna sem hluti af Mývatnshring. Að sama skapi hefur ásýnd svæðisins breyst mikið, bæði vegna tilkomu mannvirkja á svæðinu og ekki síður vegna vaxandi umferð ferðamanna. Nánast allir viðmælendur töldu Kröflusvæðið vera mikilvægt fyrir ferðamennsku á Norðurlandi eystra. Meðal viðmælenda voru hins vegar skiptar skoðanir um ásýnd svæðisins. Mörgum þykir nóg komið af uppbyggingu og telja að ekki eigi að byggja meira upp á Kröflusvæðinu eða í næsta nágrenni þess (einkum Þeistareykjum og Gjástykki). Þeir telja aðdráttarafl svæðisins felast í náttúruupplifun og nálægðinni við víðernin og segja fábrotna innviði vera ákveðið stýritæki til að takmarka fjölda ferðamanna á svæðinu. Þeir benda enn fremur á að Þeistareykir og Gjástykki teljist ennþá til lítt snortinna svæða og að verðmæti þeirra liggi í þeirri staðreynd. Aðrir eru aftur á móti á þeirri skoðun að bæta þurfi aðstöðu fyrir ferðamenn á svæðinu og gera það „ferðamannavænna“ með auknu skipulagi og fræðslu og þeir vilja sjá frekari uppbyggingu samhliða byggingu Kröfluvirkjunar II.

Núverandi nýting þessara tveggja jaðarsvæða hálendisins fyrir ferðamennsku felst fyrst og fremst í náttúruupplifun og gönguferðamennsku. Að mati allra viðmælenda liggur gildi svæðanna umhverfis Hagavatn og Kröflu fyrir ferðamennsku þannig fyrst og fremst í fjölbreyttri náttúru, verðmætum náttúruperlum og einstakri jarðfræði. Það að svæðin eru jafnframt dyr að hálendinu og víðernum landsins telja langflestir viðmælendur að auki mjög á gildi náttúruupplifunar þeirra ferðamanna er sækja heim svæðin. Heimamenn telja auk þess að gildi þessara svæða fyrir ferðaþjónustu liggi ekki síður í góðu aðgengi að þessum náttúruauðlindum fyrir ferðamenn.

Mikilvægi hálendisins fyrir ferðaþjónustu

Viðmælendur telja flestir náttúruna vera helsta styrkleika íslenskrar ferðaþjónustu, einkum hversu fjölbreytt, víðfedm, hrein og einstök hún er. Helsta veikleikann telja þeir

hins vegar vera ójafna dreifingu atvinnugreinarinnar bæði í tíma og rúmi. Hagsmunir ferðaðþjónustuaðila sem búa á svæðinu sem gert er út á og þeirra ferðaðþjónustuaðila sem einungis nýta viðkomandi svæði fyrir sína þjónustu eru ólíkir, sem endurspeglar að einhverju leyti mismunandi viðhorf þessara hópa. Heimamenn eru flestir jákvæðir í garð virkjanaframkvæmda á meðan að ferðaðþjónustuaðilar sem ekki búa á svæðunum eru neikvæðir. Þannig telja flestir þeirra sem ekki búa í héraði að aðdráttarafl svæðanna liggi í þeirri kyrrð og víðernisupplifun sem hálendið býður upp á. Heimamenn sjá hins vegar margir beint orsakasamband á milli framkvæmda og uppbyggingu í héraði. Ákveðin togstreita kristallast þannig á milli ólíkra hagsmunaaðila um hvaða leiðir eigi að fara í uppbyggingu ferðaðþjónustu.

SVÖT greining á viðhorfum viðmælenda um stöðu og framtíðasýn ferðamennsku á svæðunum leiddi í ljós að þeir telja styrkleika ferðamennsku fyrst og fremst felast í einstakri og fjölbreyttri náttúru. Veikleikarnir eru einkum skortur á skipulagningu og stýringu ferðamennsku, skortur á samstarfi hagsmunaaðila, árstíðabundinni atvinnugrein og lélegum samgöngum á lágönn. Ógnanir felast aðallega í átroðningi ferðamanna í viðkvæmum vistkerfum, í því að ákveðin svæði fari yfir þolmörk og fáum atvinnutækifærum ásamt brottflutningi fólks af svæðunum. Tækifæri ferðamennsku felast hins vegar í aukinni uppbyggingu ferðaðþjónustu, s.s. í heilsuferðamennsku, gönguferðamennsku, fuglaferðamennsku og auknu framboði á afþreyingu. Eftirtektarvert er að bætt aðgengi að fleiri náttúruperlum var bæði álitid ógn og tækifæri. Bætt aðgengi leiðir til aukins átroðnings en leiðir jafnframt til aukinna valmöguleika fyrir ferðamenn og þar af leiðandi til dreifingar á fjölda ferðamanna. Aukin dreifing ferðamanna bæði í tíma og rúmi myndi létta á álaginu á helstu ferðamannastöðunum og verða hvort tveggja ferðaðþjónustuaðilum og náttúrunni til góða. Allir viðmælendur bera þá von í brjosti að jaðar- og vetrarferðamennska aukist í nánustu framtíð þannig að fjöldi ferðamanna dreifist betur yfir árið. Þeir vilja nýta styrkleika og tækifæri svæðanna til eflingar ferðaðþjónustu utan háannar. Í því sambandi horfa flestir til stórbrotinnar náttúru svæðanna og undirstrika að kyrrðin, víðáttan og náttúruperlurnar séu helstu aðdráttaröfl hálendisins sem mikilvægt sé að glattist ekki á jaðarsvæðum þess.

Viðmælendur eru allir á einu máli um mikilvægi þess að svæðin standist þær væntingar sem til þeirra eru gerðar, og leggja áherslu á að markaðssetning og raunveruleiki mega ekki skarast og skapa neytendum vonbrigði. Í þessu sambandi nefndu margir mikilvægi aukinnar samvinnu allra hagsmunaaðila til að byggja upp heildræna stefnu í ferðamálum á hálendinu. Í slíkri stefnu þurfa hagsmunaaðilar að ákveða hvernig ferðamennsku þeir vilja sjá þróast á hverju svæði fyrir sig. Við framtíðarskipulag hálendisins er þannig mikilvægt að skoða svæðið í heild, þar sem mjög erfitt getur verið að snúa þróun ferðamannastaða við bæði hvað varðar afturhvarf til náttúru og ekki síður hvað varðar breytta ímynd svæðis. Kröflusvæðið hefur nú þegar misst sína stöðu sem ósnert víðerni á skala svokallaðs afþreyingarrófs (*recreation opportunity spectrum*), bæði hvað varðar mannvirki og aðra innviði á svæðinu sem og fjölda þeirra ferðamanna sem nú þegar sækir heim svæðið. Í því ljósi bentu nokkrir viðmælendur á að með því að auka aðstöðu ferðamanna á Kröflusvæðinu og auka stýringu þeirra á svæðinu væri mögulega unnt að varðveita önnur nærliggjandi svæði.

Áhrif virkjanaframkvæmda á ferðaðþjónustu

Tæplega helmingur (47%) viðmælenda á Hagavatnssvæðinu er hlynntur hugmyndum um virkjun á svæðinu og litlu færri (40%) eru andvígir slíkum hugmyndum (tafla 1). Afgerandi munur er hins vegar á viðhorfum viðmælenda eftir búsetu, alls 75% heimamanna eru hlynntir uppbyggingu virkjunar við Hagavatn en 70% þeirra sem ekki búa á svæðinu eru andvígir slíkri uppbyggingu. Á Kröflusvæðinu eru öllu fleiri hlynntir hugmyndum um byggingu nýrrar virkjunar við Kröflu, eða 61%, og 15% andvígir slíkri uppbyggingu (tafla 1). Munur viðhorfa eftir búsetu er einnig afgerandi við Kröflu, en um 80% heimamanna eru hlynntir frekari uppbyggingu á svæðinu en 60% þeirra sem

ekki búa á svæðinu eru andvígir. Þeir ferðaþjónustuaðilar sem eru búsettir í héraði sjá þannig fleiri kosti við fyrirhugaðar virkjanaframkvæmdir á svæðunum en þeir sem hafa höfuðstöðvar starfsemi sinnar annars staðar. Flestir heimamenn sjá í framkvæmdunum aukin atvinnutækifæri, auknar tekjur og styrkingu byggðar á svæðinu. Við Hagavatn eru vonir heimamanna einkum bundnar við að framkvæmdunum fylgi bættir vegir og bætt aðgengi sem og bætt öryggi bæði fyrir ferðamenn og ferðaþjónustuaðila. Uppbygging Kjalvegjar sem heilsársvegjar hefur lengi verið efst á óskalista flestra heimamanna og margir þeirra sjá beint orsakasamband á milli virkjanaframkvæmda við Hagavatn og uppbyggingu Kjalvegjar. Eftirtektarvert er að um helmingur þeirra sem segjast jákvæðir í garð aukinnar virkjanaframkvæmda við Kröflu telur að framkvæmdum sem þessum fylgi neikvæð áhrif. Þeir telja á hinn bóginn virkjanaframkvæmdir vera nauðsynlegar til þess að styrkja atvinnuþróun á svæðinu sem að þeirra mati hefur nánast verið í stöðnun undanfarnir ár, og leggja áherslu á nauðsyn þess fyrir byggðapróun hvers svæðis að bjóða upp á atvinnu. Heimamenn líta þannig margir á virkjun og stóriðju sem bjargvætt úr bæði atvinnu- og byggðapróunarvanda landsbyggðarinnar. Í þessu samhengi voru hins vegar aðrir á þeirri skoðun að með stóriðju væri ákvörðunarvald ekki lengur í höndum íbúanna sjálfra heldur stórfyrirtækis sem ekki bæri hagsmunum íbúa fyrir brjósti og frumkvæði fólks yrði því undir. Lausnin á atvinnuvanda yrði að koma frá fólkinu í samfélaginu. Allmargir vilja þannig sjá ferðaþjónustu verða sterkari stoð atvinnulífsins, en aðrir telja það ógerlegt á meðan að atvinnugreinin sé eins árstíðabundin og raun er. Auk beinnar atvinnusköpunar eru margir heimamenn á þeirri skoðun að stóriðjufyrirtæki geti styrkt ferðamennsku svæðisins með auknu fjármagni til uppbygginga ferðamannastaða og/eða styrkveitinga til slíkra uppbygginga. Á Kröflusvæðinu sjá menn fyrir sér að uppbygging ferðamennsku aukist í takt við uppbyggingu virkjunarinnar, og að í slíkri uppbyggingu opnast möguleikar á að tengja saman afþreyingu og fræðslu, t.d. með skipulagðri leiðsögn. Aukið aðgengi á nýjar slóðir og stýring ferðamanna um svæðið telja þeir að geti enn fremur hjálpað til við verndun vistkerfa gegn raski af völdum áganga ferðamanna. Þeir viðmælendur sem eru neikvæðir í garð virkjanaframkvæmda telja hins vegar að aukið aðgengi og aukin uppbygging hafi neikvæð áhrif á ímynd svæðanna sem ferðamannastaða og benda á að aukin uppbygging innviða leiði til þess að aðrar tegundir ferðamanna muni sækja á þessi svæði og með því myndi ferðamennska þeirra breytast.

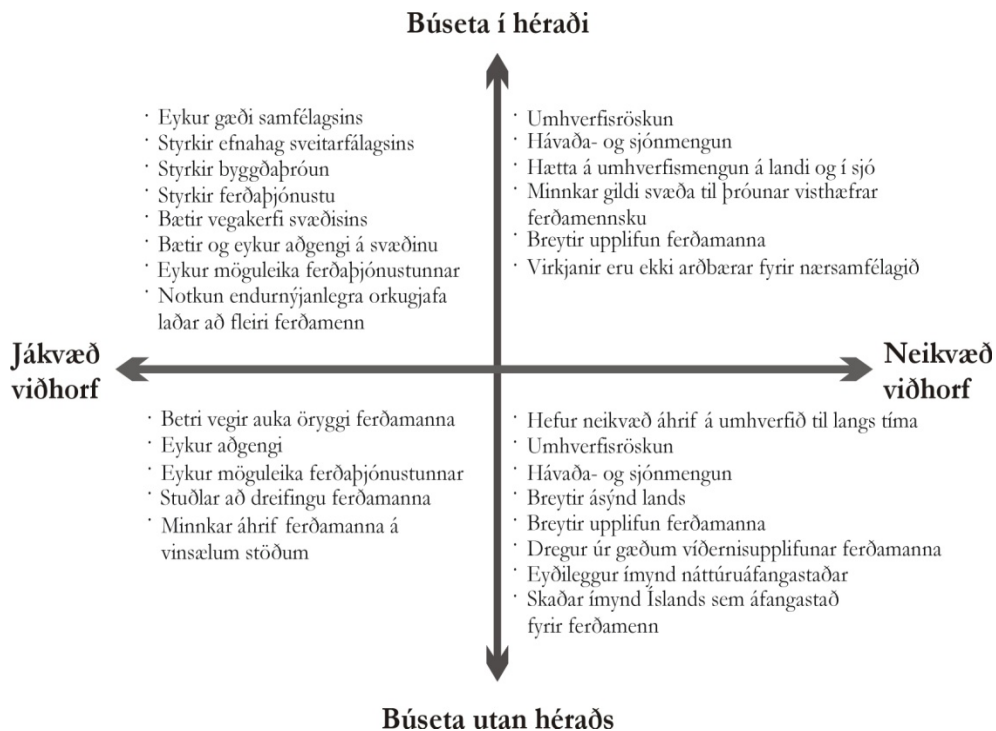
Tafla 1. Viðhorf ferðaþjónustuaðila til uppbyggingu nýrra orkuvera á hálendinu

	Hagavatn (%)	Krafla (%)	Samtals (%)
Jákvæðir	47	61	56
Neikvæðir	40	15	23
Hlutlausir	13	24	21
Samtals	100	100	100

Þeir ferðaþjónustuaðilar sem nýta Hagavatnssvæðið fyrir sína ferðaþjónustu en búa ekki í héraði telja flestir að aðdráttarafl svæðisins liggi að miklu leyti í þeirri kyrrð og víðernisupplifun sem svæðið býður upp á. Benda margir þeirra á að með auknum framkvæmdum og uppbyggingu á hálendinu verði ferðamenn að sækja stöðugt lengra frá höfuðborgarsvæðinu til að komast í þessa upplifun. Þeir nefna einnig að það að hafa fyrir því að komast á ákveðin svæði sé hluti af aðdráttaraflinu. Helstu áhyggjur viðmælenda varðandi uppbyggingu Kröfluvirkjunar II beinast að náttúruraski, einkum því að hávaða- og sjónmengun yrðu til þess að upplifun ferðamanna af svæðinu yrði neikvæð sem yrði til þess að svæðið missi aðdráttarafl sitt. Kyrrðina og víðáttuna telja flestir vera eitt af aðalsmerkjum Norðurlands eystra og telja þannig erfitt að samræma varðveislu þessara náttúruauðlinda samhliða framkvæmdum við virkjanir og stóriðju. Sú

staðreynd að á Kröflusvæðinu sé nú þegar virkjun telja hins vegar fleiri að vegi þyngra þar sem að svæðið sé þegar raskað, og telja réttara að nýta slík svæði í stað þess að ganga á ný svæði. Þeir benda á að ósnortin náttúra sé enn víða á Norðausturlandi og má beina þeim ferðamönnum sem áhuga hafa á viðernum og kyrrð á þau. Meiri hluti viðmælenda telur að virkjanamannvirki ásamt línunum sem þeim fylgja muni hafa neikvæð áhrif á ímynd svæðanna. Aðrir benda á að línur séu þegar fyrir á báðum þessum svæðum og telja að sjónræn áhrif annarra mannvirkjana verði þannig ekki mikil. Bæði heimamenn og þeir sem búsettir eru utan svæðanna telja meginávinning virkjanaframkvæmda fyrir ferðaþjónustu og útivist vera bætta vegi og bætt aðgengi að fleiri náttúruperlum og að með því verði unnt að stuðla að meiri dreifingu ferðamanna um svæðin. Heimamenn sjá einnig ávinning í aukinni atvinnusköpun á meðan á framkvæmdum stendur og að fjölbreyttari hópar myndu sækja á svæðin. Megin tap svæðanna fyrir ferðaþjónustu og útivist telja flestir viðmælendur vera breytingar á ásýnd lands þar sem náttúrlegt umhverfi vikur fyrir manngerðu.

Af ofangreindu er ljóst að viðhorf viðmælenda til fyrirhugaðra framkvæmda eru blandin, og að sterkt samband er á milli búsetu viðmælenda og viðhorfa til framkvæmda (mynd 2). Heimamenn telja virkjunarframkvæmdir hafa jákvæð efnahagsleg áhrif og þannig styrkja byggðaðróun. Heimamenn telja enn fremur jákvætt að vegakerfi svæðanna eflist og batni og að aukið aðgengi skapi aukna möguleika í ferðaþjónustu. Nýting endurnýjanlegra orkugjafa telja þeir einnig vera líklega til að laða að fleiri ferðamenn. Heimamenn telja hins vegar að umhverfisröskun sem fylgir



Mynd 2. Kortlagning viðhorfa mismunandi hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar til virkjanaframkvæmda á hálendinu

virkjanaframkvæmdum muni hafa neikvæð áhrif á ferðamennsku svæðisins, sem og hætta á umhverfismengun. Hagsmunaaðilar búsettir utan svæðanna sem þeir gera út á telja á hinn bóginn að virkjanaframkvæmdir munu hafa neikvæð áhrif á umhverfið til langs tíma. Eins og heimamenn nefna þeir umhverfisröskun, hávaða- og sjónmengun sem neikvæðar afleiðingar virkjanaframkvæmda. Þá nefna þeir enn fremur

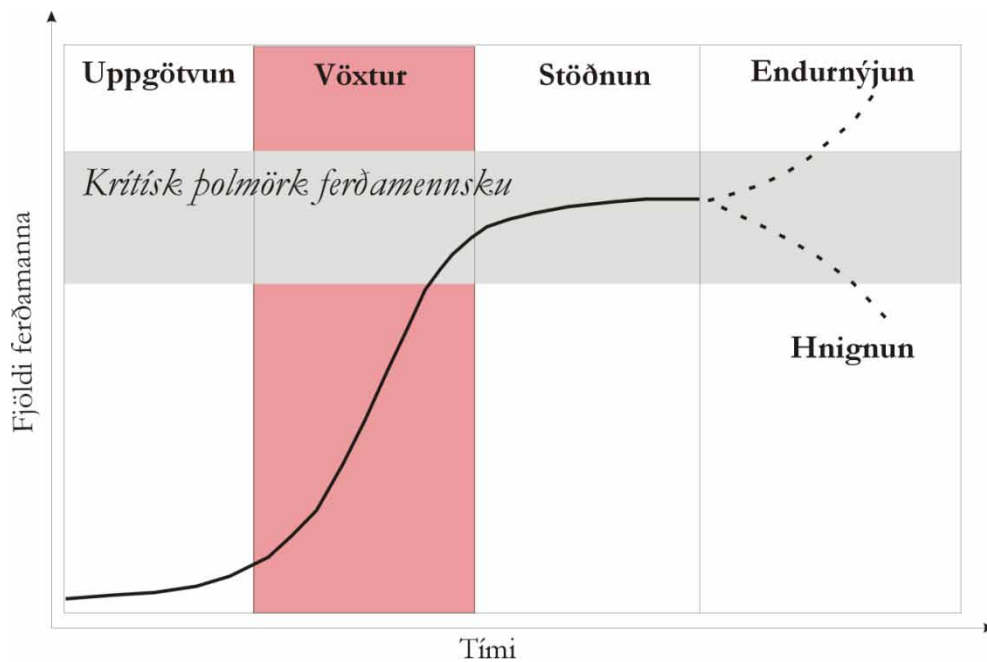
að virkjanir breyti ásýnd lands og þar með upplifun ferðamanna og minnki þannig gæði víðernisupplifunar. Þeir telja að orkuver á hálendinu eyðileggi ímynd þess sem náttúru-áfangastaðar og taka svo þungt í árina að slíkar uppbyggingar skaði ímynd Íslands sem áfangastaðar fyrir ferðamenn. Þeir telja hins vegar tilkomu betri vega jákvæða með tilliti til öryggis ferðamanna og að aukið aðgengi geti stuðlað að dreifingu ferðamanna og þannig minnkað álag á viðkvæmum ferðamannastöðum (sjá mynd 2).

Umræður og ályktanir

Þróun náttúruferðamennsku á hálendinu

Ferðapjónusta á sér langa sögu bæði í uppsveitum Árnessýslu og á Norðurlandi eystra. Svæðin búa yfir mörgum af helstu náttúruperlum landsins, s.s. Gullfossi, Geysi, Mývatni og Dettifossi, sem lengi hafa dregið til sín flesta þá erlendu ferðamenn sem sækja Ísland heim. Undanfarna áratugi hefur ferðamennska verið í mikilli sókn á báðum þessum svæðum og mikil fjárfesting verið sett í uppbyggingu ferðapjónustu. Samfara auknum fjölda ferðamanna hafa stöðir ferðapjónustunnar stöðugt styrkst og atvinnugreinin orðið mikilvægari tekjulind íbúa.

Svo til allir viðmælendur eru á þeirri skoðun að hálendið hafi mikið aðdráttarafl fyrir ferðamenn og að gildi þess fyrir ferðamennsku eigi eftir að aukast mikið í framtíðinni. Auk stórbrotinnar náttúru liggur meginadðráttarafl hálendisins að flestra mati í ósnertri náttúru, víðáttu, fámenni og kyrrðinni sem þar ríkir. Þetta er í samræmi við niðurstöður annarra rannsókna (t.d. Anna Dóra Sæþórsdóttir, Rannveig Ólafsdóttir og Rögnvaldur Ólafsson, 2009) sem sýna að aukið aðgengi og uppbygging ferðamannastaða breytir ferðamennsku svæða og á þann hátt geta svæði færst til á skala afþreyingarrófsins. Líkan Butlers (1980) um lífslíkur ferðamannastaða undirstrikar þessa staðreynd, þ.e. að ferðamannastaðir þróast í takt við ferðamenskuna, frá því að vera uppgötvaðir af ferðmönnum sem sækja í upplifun friðar og fábrotinna innviða, í að verða vinsælir með tilheyrandi uppbyggingu innviða til að svara aukinni eftirspurn, og ef ekkert er að gert enda margir sem fjöldaferðamenskustaðir með hnignandi eftirspurn. Margt bendir til þess að sem ferðamannastaður sé Ísland á hraðri siglingu upp vaxtarstigið í líkani Butlers (mynd 3). Margt bendir jafnframt til þess að vinsælustu ferðamannastaðir landsins samanber Gullfoss og Geysir og helstu perlur við Mývatn séu um það bil að ná krítískum þolmörkum sínum í óbreyttu ástandi. Undir það taka viðmælendur í þessari rannsókn, en bæði svæðin einkennast af mjög örur vexti í ferðapjónustu. Mun meiri innviðir og fleiri ferðamenn lyfta þó Kröflusvæðinu töluvert upp yfir Hagavatnssvæðið á vaxtarsigi líkansins (sjá mynd 3). Ferðapjónustuaðilar telja að mikill meirihluti ferðamanna sinna sé mjög ánægður með heimsókn sína á svæðin og segja að upplifun þeirra sé oftar en ekki umfram væntingar. Ef einhverjir staðir fara yfir sín þolmörk mun þessi upplifun ferðamanna hins vegar hverfa fljótt og náttúruperlur svæðanna munu þannig ekki verða sömu auðlindir ferðapjónustunnar og þær eru í dag. Á þeim stöðum þar sem fjöldi ferðamanna er kominn að krítískum þolmörkum eru heimamenn flestir á þeirri skoðun að auka þurfi uppbyggingu innviða svo unnt sé að taka á móti þeim fjölda sem vilja sækja staðina heim. Með auknum innviðum er unnt að hækka þolmörk og á þann hátt getur svæði tekið við fleiri ferðamönnum án þess að skaða náttúruauðlindina sem ferðamenn koma til að njóta. Hins vegar, verður í þessu sambandi að hafa í huga að með aukinni uppbyggingu innviða breytist ásýnd lands og það getur fallið ferðamönnum misvel (sjá t.d. Anna Dóra Sæþórsdóttir, o.fl., 2009). Þannig er brýnt að horfa á hvern einstakan áfangastað sem hluta af stærra svæðisbundnu samhengi. Það er ekki síður mikilvægt að allir hagsmunaaðilar hálendisins vinni saman að mótun heildarstefnu ferðamennsku á öllu svæðinu og sammælist um hvernig ferðamennsku þeir vilja sjá þróast á hverju svæði fyrir, þar sem erfitt getur reynst að snúa þróun ferðamannastaða við.



Mynd 3. Þróun ferðamannastaða samkvæmt líkani Butler (1980) um lífslíkur ferðamannastaða. Íslensk ferðamennska hefur í dag náð inn á vaxtastig líkansins (rautt), en einkenni íslenskrar ferðamennsku í heild er ör vöxtur. Misjafnt er síðan hvar á kúrfunni einstök svæði eru. Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til að Hagavatnssvæðið sé á neðri hluta vaxtarstigsins, á meðan að Kröflusvæðið nálgast kritísk þolmörk.

Ferðaðþjónusta og byggðaðþróun

Ljóst er að ferðaðþjónusta er mikilvæg stoð fyrir byggðaðþróun hér á landi. Það er jafnframt ljóst að viðernisupplifun hálendisins er mikilvægur hlekkur í styrkingu og eflingu ferðaðþjónustunnar. Aukið manngert umhverfi breytir bæði ásýnd svæðis sem og upplifun ferðamanna og á þann hátt markhópi svæðis, sem endurspeglar mikilvægi heildræns skipulags ferðamennsku hér á landi. Manngert umhverfi fyllir aldrei skarð þess náttúrlega umhverfis sem hverfur.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að ferðaðþjónustuaðilar hafa mismunandi viðhorf og væntingar til virkjanaframkvæmda og að þeir tefla fram ýmsum rökum bæði með og á móti fyrirhuguðum framkvæmdum á svæðunum. Það er mikilvægt að koma til móts við hagsmunaaðila eftir því sem kostur er og auka þannig ávinning framkvæmdar og minnka tap. Anna Dóra Sæþórsdóttir (1998) bendir á að virkjanir geta og hafa stuðlað að ýmis konar nýjum tækifærum á sviði ferðaðþjónustu hér á landi, sem og að stuðla að dreifingu ferðamanna. Hún bendir jafnframt á að þótt hluti umhverfis skaðist af virkjunarframkvæmdum kunna ný sóknarfæri að skapast sem styður viðhorf heimamanna. Framtíðargildismat viðmælenda þessarar rannsóknar ræðst af mismunandi viðhorfi þeirra og væntingum til svæðanna. Með ákveðinni skipulagningu og stjórnun er mögulega unnt að koma á móts við væntingar þeirra að miklu leyti þótt þær virðast mótsagnakenndar, þ.e. annars vegar aukið og bætt aðgengi að hálendinu og hins vegar viðhald þeirrar friðsældar og viðernisupplifunar sem svæðin bjóða upp á í dag. Til þess er mikilvægt að skoða svæðin sem hluta af stærri heild og byggja stefnumótun og skipulag ferðamennsku í samræmi við þá afþreyingarmöguleika sem hálendið hefur upp á að bjóða.

Heimildir

- Anna Dóra Sæþórsdóttir. (1998). Áhrif virkjana norðan Vatnajökuls á ferðamennsku. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti og Landsvirkjun.
- Anna Dóra Sæþórsdóttir, Rannveig Ólafsdóttir og Rögnvaldur Ólafsson. (2009). Hálendi Íslands, auðlind útivistar og ferðamennsku. *Náttúrufræðingurinn*, 78(1-2), 33-46.
- Butler, R.W. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: implication for management of resources. *Canadian Geographer*, 14, 5-12.
- Esterberg, K. G. (2001). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Landsvirkjun. (2011). *Stöðvar Landsvirkjunar*. Sótt 29. ágúst 2011 af <http://www.landsvirkjun.is/starfsemin/virkjanir/>
- Rannveig Ólafsdóttir og Eva Sif Jóhannsdóttir. (2009). *Mat á áhrifum Kröfluvirkjunar II á ferðaþjónustu og útivist*. Akureyri: Rannsóknamiðstöð ferðamála.
- Rannveig Ólafsdóttir og Kristín Rut Kristjánsdóttir. (2008). Áhrif uppistöðulóns og virkjunar við Hagavatn á ferðamennsku og útivist. Akureyri: Rannsóknamiðstöð ferðamála.
- Rannveig Ólafsdóttir og Kristín Rut Kristjánsdóttir. (2009). *Mat á áhrifum álvers á Bakka á ferðamennsku*. Akureyri: Rannsóknamiðstöð ferðamála.

Cultural adaptation and motivations of Polish workers in Iceland

Sabit Veselaj
Gunnar Óskarsson

Immigration is a relatively new phenomenon in Iceland. Until late 90's, the Icelandic population was very homogenous, and foreign residents were only 2% of the total population of Iceland (Statistics Iceland, 2009). A great majority of immigrants during that time came from neighbouring Nordic countries.

The demographic patterns of Iceland changed rapidly after the year 2000, and as a result, on January 1st 2009, the number of foreign residents was 24,379 or 7,6% of the total population. Although immigrants (foreign residents) from other Nordic countries remained more or less the same in total numbers (1616 in the year 1996 and 1,834 in the year 2008), the number of immigrants from other parts of Europe increased rapidly (Statistics Iceland, 2009).

Iceland became a destination country for a new wave of immigrants during the years 2001-2005, and even more 2006-2009. Most of the new immigrants came from Eastern Europe, particularly from Poland. The total number of Polish in Iceland was 11.003 in 2009, making them the largest group of immigrants in Iceland, or 44% (Statistics Iceland, 2011).

The purpose of this study was to explore the cultural adaptation and motivations of Polish immigrant workers in Iceland. Factors such as motivations for emigrating from the home country, reasons or motivations for choosing Iceland as a destination, length of staying in Iceland, future plans for staying in Iceland, were all examined. Furthermore, the profile of respondents, such as gender, age, education were included in the survey. The study also examined job expectations of immigrants and if these expectations have been met. A particular emphasis was on exploring the level of Icelandic language skills, as the language is considered to be one of the dominant factors for cultural adaptation, and a mirror of culture (Hollensen, 2007).

Motivations for leaving home country

Migration is an old phenomenon, perhaps as old as the existence of mankind. Even since the ancient times up until today, people have been moving from one country to another. International migration in general is acknowledged as inevitable and is characterized by diversification of immigrant groups (Heilbrunn, Kushnirovich, & Zeltzer-Zubida, 2010).

Faced with new conditions, the immediate concern of immigrants in order to cope easily with the new environment is adaptation to new rules. As Niehoff and Maciocha (2008) stressed that with immigrant workers, the most immediate concern is that of adaptation to the host culture.

There are many factors or motives that can force or push people to leave their home country, starting from violent conflicts, economic, political, social or environmental reasons. Some particular events might have strong impact on individuals and groups to emigrate, like a natural disaster (Richmond, 1993). According to Richmond (1988), under certain conditions, the decision to move may be made after taking into consideration all the relevant information rationally calculated to maximize net advantage, including both

material and symbolic rewards. According to Castles and Miller (2003) no single cause is ever sufficient to explain why people decide to leave their country.

As outlined by Iglicka (2010), the joining of Poland into the European Union in May 2004 caused one of the biggest emigration flows in Poland's post-war history, and the country became one of the largest exporters of labour within the enlarged European Union.

Cultural shock

According to Tseng (2001), the cultural change and adjustment associated with migration often causes psychological stress, emotional strain, and even mental complications, while the migrant is adjusting to the new environment. Berry (1997) used the term 'acculturative stress' that is a stress reaction in response to life events rooted in the experience of acculturation. In more severe cases, these life events are described as a cultural shock. The term cultural shock was used by Oberg (1960) as an occupational disease of people who have suddenly been transplanted abroad, and are precipitated by the anxiety that results from losing all familiar signs and symbols of social intercourse. According to Lum (1991), the experience of growing up in another environment, and having to adjust to a unfamiliar environment can be particularly traumatic for those who cannot interact with the host culture because of the lack of language skills.

Cultural adaptation

Adaptation refers to changes that take place in individuals or groups in response to environmental demands and individuals or groups change to become more like their environments (Berry, 1997). Cultural adaptation can be defined as a process of transformations of an individual behaviours, values, norms and other assumptions from the home country with those of the host environment (Haslberger, 2005b).

According to Mills and Henretta (2001), the concept of acculturation is widely used to describe the process by which one culture group adopts the beliefs and practices of another. Similarly Gibson (1998) outlined that acculturation is the process of culture change and adaptation that occurs when individuals with different cultures come into contact. Berry (1997) outlined that adaptation, varying from well-adapted to maladapted is the long term outcome of psychological acculturation.

Kim (2001) emphasizes that the term adaptation broadly incorporates more specific terms such as assimilation, acculturation, integration, and adjustment. According to Searle and Ward (1990), the term cultural adaptation has implicitly incorporated both psychological and sociocultural dimensions, even though in their study they have demonstrated empirical support for distinction between psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural adjustment. Three interrelated aspects of adaptation identified by Berry (1997) are: psychological, socio cultural, and economic.

Berry (1977) outlined that psychological adaptation refers to a set of internal psychological outcomes, including a clear sense of personal and cultural identity, good mental health, and the achievement of personal satisfaction in the new cultural context, while sociocultural adaptation is a set of external psychological outcomes that link individuals to their new context, including their ability to deal with daily problems, particularly in the areas of family life, work, and school. Furthermore, according to Aycan and Berry (1996), sociocultural adaptation emphasizes the immigrants' progress in becoming full participants in society and acquiring the skills required to manage everyday situations, while economic adaptation is conceptualized as the sense of accomplishment and full participation in the economic life.

Amado and Perez (2003) define psychological acculturation as the internal process of change that immigrants experience when they come into direct contact with members of the host culture. Neto (2010), on the other hand, outlined that psychological adaptation is closer related to personality, the availability of social support, and to ethnic identity, while sociocultural adaptation is more related to the intensity and quality of relationships with members of majority groups.

Factors that influence cultural adaptation

Haslberger (2005b) outlined that the process of cross cultural adaptation is complex: first because of its internal and external dynamics, and second because of the number of variables, making an individual's adaptation process unpredictable. Some variables, he claims to be important are: personality characteristics, expectations and extent to which they are met upon arrival in new country, social support or social networks, socioeconomic status, preparation, and company support. According to Haslberger (2005b), all studies suffer from a partial view, only taking into account a few of the relevant variables; strict predictability is impossible, so he incorporated a chaos and complexity concept.

Personal characteristics of immigrants play an important role in the process of adaptation, including age, gender, level of education, motivations that lead them to leave their home country, previous experience of immigrants to foreign countries, cultural differences between host country and home country of immigrants, attitudes of host country citizens towards immigrants, and events in both countries.

Coping strategies

According to Berry (1997), a general and consistent finding is that the greater the cultural differences, the less positive is the adaptation. Furthermore, Ward & Kennedy (1993) outlined that successful adaptation during cross-cultural transitions is more difficult when large, compared to small, differences exist between original and host culture.

According to Niehoff and Maciocha (2008), cultural adaptation begins with the immigrants themselves. Their motivations for leaving their home country and choice of destination country are the starting points of their adaptation process. The later results during the process of adaptation of immigrants depend largely on how immigrants communicate and create relations with the host country nationals and others.

Gibson (1998, 2001), describing acculturation and mobility patterns, termed accommodation and acculturation without assimilation pattern. Berry (1992, 1997) presented a two dimensional model of acculturation. The first dimension is the level to which immigrants tend to keep or maintain the original or home country culture, and the second is the level or degree to which the immigrant is interested in creating relations and to interact with other groups.

Based on this model, there are four acculturation strategies that immigrants or minor ethnic groups follow in order to adapt to a host country (Berry, 1997). These strategies are: assimilation, separation, integration and marginalization. Generally, those pursuing the integration strategy experience less stress, and achieve better adaptations than those pursuing marginalisation (Berry, 2005).

Interpersonal communication

The ability to communicate and develop relationships with native locals in host countries is a crucial element for immigrants and for successful adaptation of immigrants to the

host environment. Oberg (1960) suggested, that immigrants need to get to know people of the host country, which is not possible with any success without knowing the language in order to get over culture shock as quickly as possible. Kim (2001) brings an interactive model of cross cultural adaptation and its constituents dimensions or components. The starting point in the process of adaptation is personal communication, which is the most central to immigrants' adaptation. As Kim (2001) outlined host communication competence serves as the engine that moves immigrants along the adaptive process.

Personality

The lack of knowledge of the host language is a great hindrance for adapting to the new environment. Aside from language, there are other big difficulties that immigrants have to face in the new country, such as: the lack of experience in host country, the lack of social network in host country, differences in mentality, competition in labour market, and lack of adequate work because of the host country's labour market structure (Heilbrunn, et al., 2010).

The personal characteristics of the immigrant are very important, starting with age, education, gender, and experience in other foreign countries. Age is an important variable in cross cultural adaptations. Niehoff and Macciocha found age and language skills to be the predictors of cultural adaptation of immigrant workers in Ireland; elderly immigrants reported a higher level of adaptation than younger immigrants. Akhtar (1999) outlined that, immigrants in different age groups face different problems. On the contrary to Niehoff and Macciocha (2008), Ebrahim (1992) found that younger immigrants adapt more effectively than older immigrants. Mamman (1995) also maintains that younger people are more flexible in adapting to a new environment.

The researchers also found that females experience more adaptation stress. In their study Reitmanova and Gustafson (2009) found that because female participants tended to have less access to resources and social support, their speed of adjustment to the new life was slower than their male counterparts. In their study, Zlobina, Basabe, Paez, and Furnham (2006), found that the length of residence in the new culture, immigration status (having residents permits or being "illegal") and perceived discrimination were the most powerful predictors of sociocultural adjustment of immigrants. Education, relationships with host nationals, and perceived cultural distance were other factors significantly associated with social difficulty in the receiving society.

Sample

A research was conducted using a survey that was developed and distributed by multiple methods to Polish immigrants in Iceland. Nonprobability sampling methods were used, such as convenience samples (working places where there was higher probability of meeting Polish immigrants, high traffic areas such as shopping centres, swimming pools and other locations were also used), judgment samples, referral samples (snow ball samples). As most of the Polish immigrant workers in Iceland are concentrated in the metropolitan area, recruitment of participants took place in Reykjavík and near suburbs. The research took place during the summer of 2010.

Survey

Every cross-cultural research project involves the use of language, and thus, must also involve translation (Guthery & Lowe, 1992). For purposes of this study the translation/

back-translation technique was used. Questions were prepared in such a way that the researchers took care of semantic, normative and conceptual equivalence as suggested by Behling and Law (2000). The survey was composed of 29 questions, most which had been applied in previous research (Haslberger, 2005a; Niehoff & Maciocha, 2008) and partly on questions developed specifically for this research.

The questionnaire covered demographic information, motivations, both for leaving home country and choosing host country, questions on language skills, cultural adaptation, job expectations and time in Iceland, future plans for staying in Iceland and other questions that contributed to the research. All the questions with multiple items were tested for reliability. For the Icelandic language skills, Haslberger's (2005a) scale was used. Participants were asked to rate their ability to speak, read, understand and write Icelandic on a seven point Likert scale. Coefficient alpha for Icelandic language skills scale, in both languages (search language-English, and target language-Polish), was 0,94.

Three areas of adaptation of Polish immigrant workers were used for cultural adaptation. First, cultural adaptation in creating relations and communication with host nationals was observed adapting Haslberger's (2005a), and Black and Stephens (1989) scale with nine items: establishing friends with Icelanders; getting to know Icelandic neighbours; initiating social contact with Icelanders; maintaining interpersonal relationships with Icelanders; approaching others (Icelanders) making the first move in starting up a friendship; speaking with Icelanders; interacting with Icelanders on a day to day basis; religion values of locals; and political values of locals. Coefficient alpha for cultural adaptation in creating relations and communication with Icelanders (search language-English, and target language-Polish), in both languages was 0,91 showing strong reliability. Second, for the adaptation in dealing with living conditions Haslberger's (2005a) and Black and Stephens (1989) scale was used with a Coefficient alpha of 0,78. Third, for adaptation of Polish immigrant workers at workplaces Black and Stephens (1989) scale was used with a Coefficient alpha of 0,89.

Then the self assessment of cultural adaptation of Polish immigrant workers using all these seventeen items with a seven point scale in these three areas: adaptation in creating relations and communication; dealing with living conditions; and adaptation to the work places was measured. Coefficient alpha was 0,92.

Most of the participants completed the survey at home and returned it the following day, while few of the participants completed the survey during their break time.

Results

Questionnaires were sent to 405 potential participants and 230 completed the questionnaire resulting in a response rate of 57%. The profile of respondents was: 51,80% female, 48,20% male, with an average age of 33,50 years, 52,9% holding a secondary school degree, 11,7% holding some college, graduate degree (bachelor) 9,4%, and postgraduate master level degree 8,5%. Approximately one fifth of participants did not know anything about Iceland before they came to Iceland.

There were more females than males who had finished educational degrees at graduate and postgraduate levels, and secondary school, while more males had some education in secondary school, but had not completed their degree.

Regarding the length of stay in Iceland, 85 participants, or 37% of the respondents had been in Iceland for three to four years, 52, or 22,6% between two and three years, 21, or 9,1% four to five years, 16, or 9,3% over ten years, 16, or 7% one to two years, 11, or 4,8% less than one year, 7, or 3% between five to six and 2 participants, or 0,9% either seven to eight years, or eight to nine years (Figure 1).

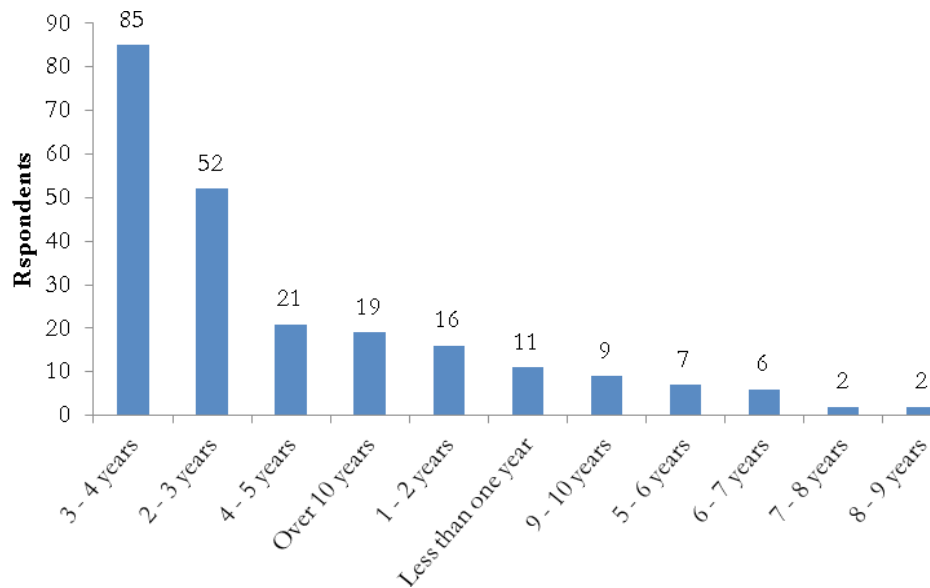


Figure 1. Time in Iceland

There were slightly more participants, or 54%, who found a job before they left their home country. As shown in figure 2, the main motives of Polish immigrants for leaving their home country were: money (cited 140 times), to seek for a new job (cited 102 times), secure employment in a better economy (cited 71 times), to have more opportunities (65 times), to follow family (cited 51 times), and travelling (cited 40 times), some respondents mentioned multiple reasons. The reported reasons for choosing Iceland as a destination reflected different motives. Money and good conditions for living represent the main two reasons for Polish immigrants to choose Iceland as their destination. Family represents the third main reason for choosing Iceland, then ease of finding a job, friends, low level of unemployment, low level of crime, broader economic reasons, cultural reasons and finally similarity of Iceland to Poland.

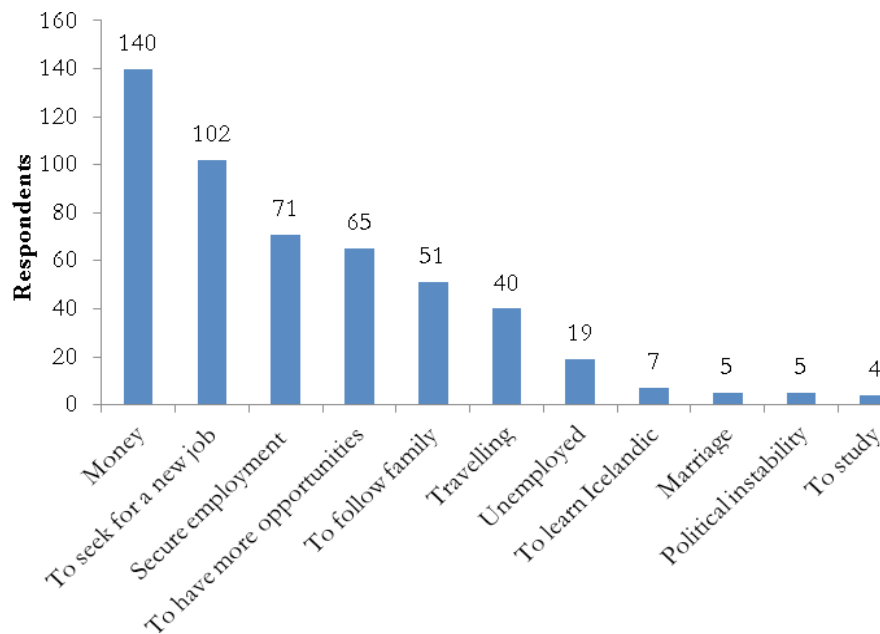


Figure 2. Motivations for leaving home country

Regarding their future plans for staying in Iceland, 36,4% responded that they are unsure of how long they will stay, 30,3% that it would depend on how things work out in Iceland, 15,8% that they will stay forever in Iceland, 6,1% three to five years, 5,7% that they will stay more than five years, 3,5% less than two years, and 2,2% two to three years.

To the question whether Polish immigrant workers are learning the Icelandic language, of the 229 participants who answered to the question, 135 (59%) indicated that they are learning Icelandic, and 94 (41%) indicated that they are currently not learning Icelandic. Using Chi-square statistic showed that 68,4% of women are learning Icelandic, while 50,9% of men are learning it.

The next question related to their Icelandic language skills, including understanding, speaking, reading and writing. Respondents rated their own Icelandic language skills at a mean of 2,73 (on a seven-point scale), which indicated below average rating. The highest rating across the skills was for understanding Icelandic (mean = 3,29), while the lowest rating was for writing (mean = 2,22), the rating mean for speaking was 2,83, and for reading 2,60 (Figure 3).

The female mean for all four categories of Icelandic skills were higher than the male mean. Females' mean was reported statistically significantly stronger in Icelandic skills in three of four categories, in understanding (males' mean was 3,01; females' mean was 3,58), $t(220) = -2,616; p < 0.05$; reading (males' mean was 2,20; females' mean was 2,96), $t(211,054) = -3,345; p < 0.05$ and writing (males' mean was 1,90; females' mean 2,50), $t(213,997) = -3,070; p < 0.05$). The same was true for speaking where the females' mean was also higher than males' mean (male mean 2,63; female mean was 3,02), but was not statistically significantly different $t(216) = -1,831; p = 0.06$ or $p > 0.05$. It is clear that participants fail mostly in writing, showing the lowest rate at a mean of 2,22 on a seven point scale.

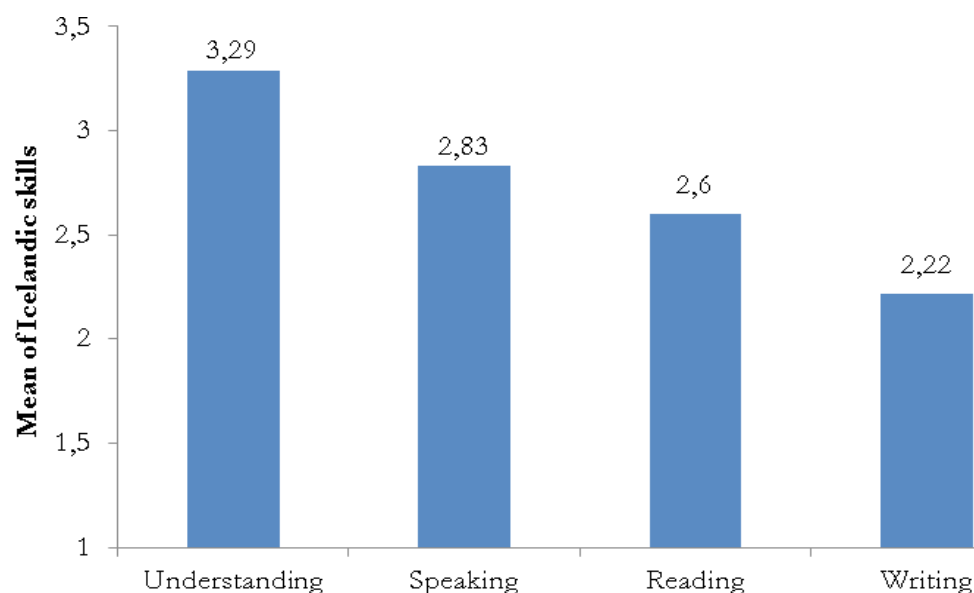


Figure 3. Mean of Icelandic skills

Regarding factors that make it difficult for Polish immigrant workers to integrate into Icelandic society and culture, language seems to be the main factor, cited by 136 respondents, then Icelanders' attitude toward foreigners mentioned 82 times, way of behaving of Icelandic people, cited 66 times, food, 29 times, dark at winter, 23 times, bright at summer, 10 times, religion, 3 times and 3 respondents indicated that they are integrated. Respondents were free to decide more options.

Cultural adaptation of Polish immigrant workers in relations and communication with Icelanders was measured using nine items in a seven point-scale, with an average rating of 3,52 (Figure 4).

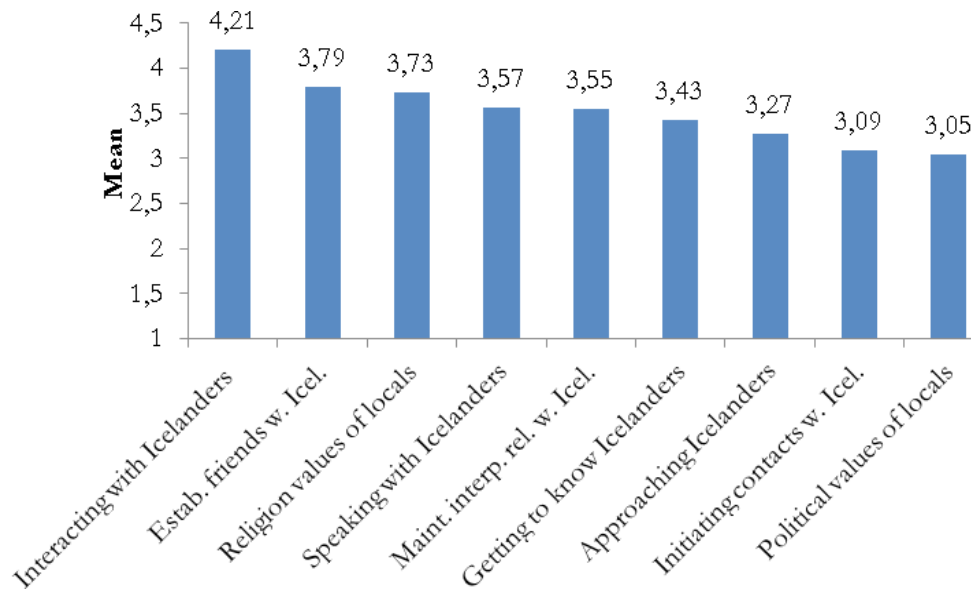


Figure 4. Cultural adaptation - interacting with Icelanders

Regarding living conditions, four items were used: dealing with living conditions in general, dealing with housing conditions, for example reliability of electricity or telephones, or amount of available space, dealing with environment, for example noise levels, pollutions, litter, and climate conditions (Figure 5). Polish immigrants rated their answers on a seven point scale in four items with mean of 5,03, showing a better adaptation than in creating relations and communication with Icelanders.

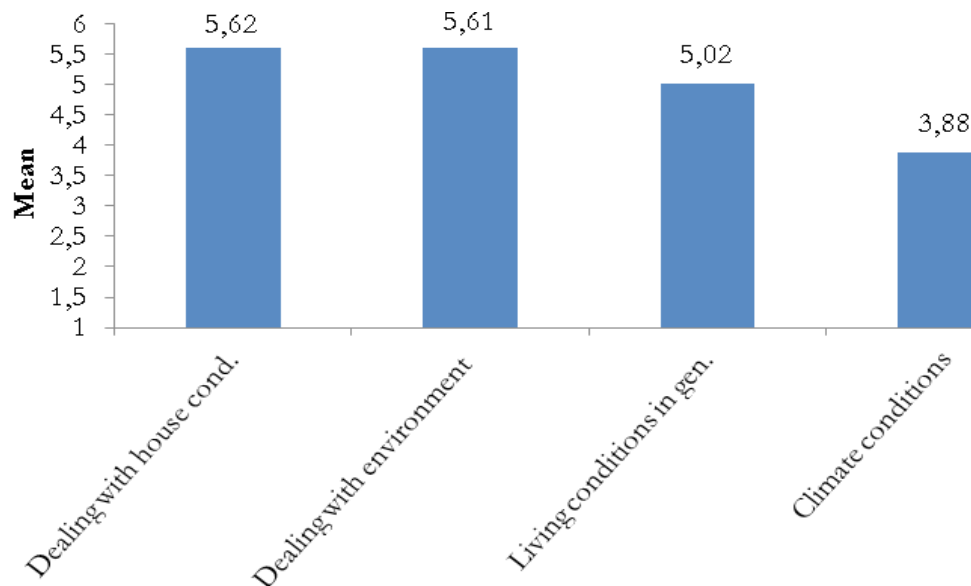


Figure 5. Cultural adaptation-dealing with conditions

Regarding the adaptation to the work places, the majority of respondents displayed a high level of work adjustment. The average score for work adjustment (adaptation) was

4,81 on a seven point-scale (Figure 6).

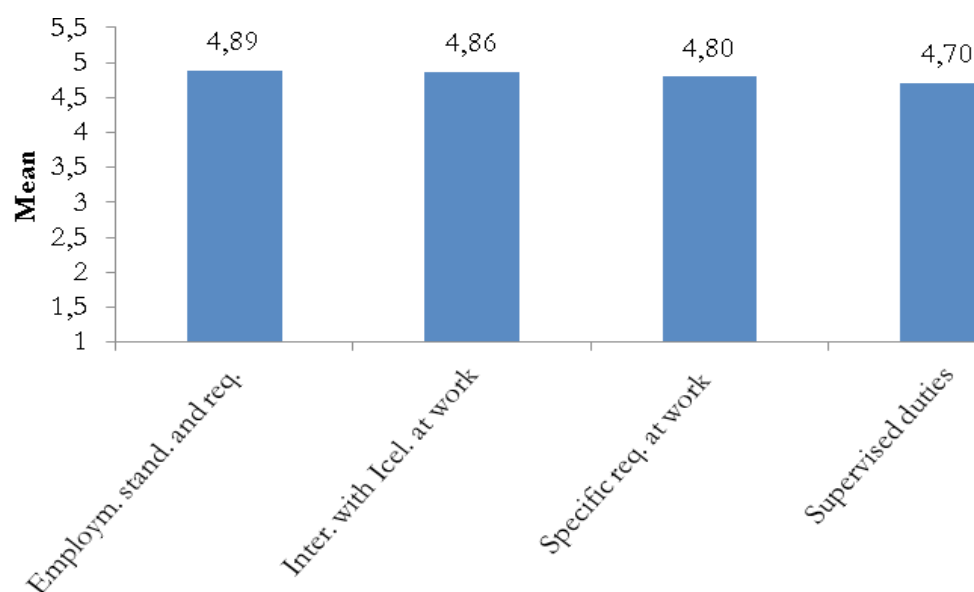


Figure 6. Cultural adaptation-adjusting at work places

Then the self assessment of cultural adaptation in general using all these items was measured. The score mean in 17 items together was 4,18 (Figure 7).

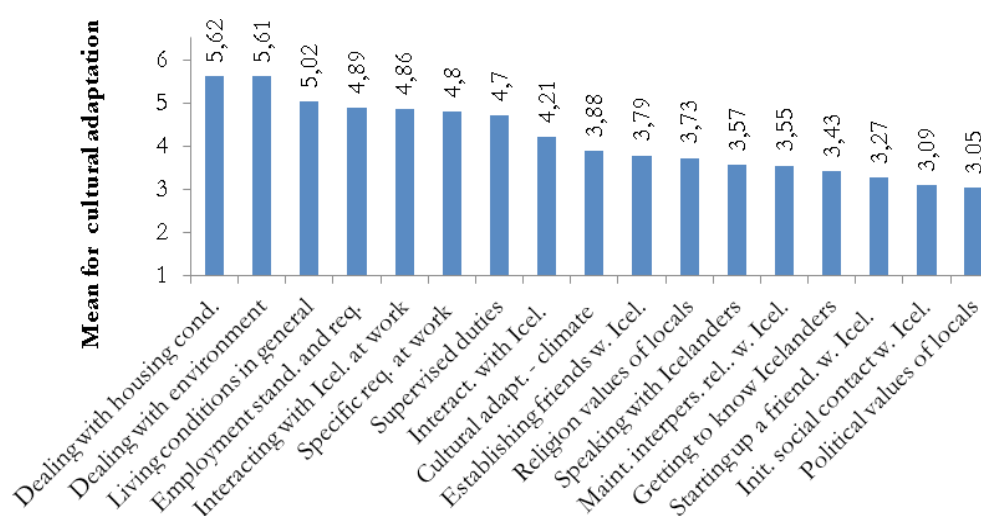


Figure 7. Cultural adaptation in general

Regarding initiating contacts between Polish immigrants and other Polish people, respondents scored at a mean of 4,41. Standard regression analysis was used to test for independent predictors of cultural adaptation in all three areas separately, and for the overall adaptation, using all items (table 1). For creating relations and communication with Icelanders, Icelandic skills ($\beta = 0,52; p < 0,001$) proved to be a significant predictor of the cultural adaptation of Polish immigrant workers.

Table 1. Multiple regression results

	Dependent variables			
	Interacting	Work	Dealing with	Overall
	adaptation	adaptation	conditions	adaptation
Independent variables	Beta weights			
Age	-,083	-,038	,010	-,056
Gender	-,015	,148*	,141*	,079
Marital status	-,086	,018	,095	-,031
Education	-,005	-,132	-,030	-,067
Time in Iceland	-,095	-,053	-,029	-,095
Plan to stay in Iceland	,120	,193*	,210*	,173*
Secured job before arrival	,016	,098	,128	,078
Met expectations	,023	-,095	-,121	-,028
Monthly salary	,102	,151*	,071	,121
Icelandic skills	,522*	,101	,181*	,432*
Adjusted R square	0,242	0,08	0,15	0,211
F	7,206	2,856	4,589	5,919

* $p < 0,05$

For adaptation of Polish immigrant workers at their workplaces, gender ($\beta = 0,148$; $p < 0,05$), future plan for staying in Iceland ($\beta = 0,193$; $p < 0,05$), and monthly salary ($\beta = 0,151$; $p < 0,05$), were found statistically significant as the predictors of work adjustment for Polish immigrant workers. Females tend to be more adjusted to their workplaces than males.

For adaptation on dealing with living conditions, future plans for staying in Iceland ($\beta = 0,210$; $p < 0,05$), Icelandic skills ($\beta = 0,181$; $p < 0,05$), and gender ($\beta = 0,141$; $p < 0,05$) were statistically significantly proven to be the predictors of cultural adaptation in dealing with living conditions.

For overall cultural adaptation (taking in consideration all variables using in three areas) Icelandic skills ($\beta = 0,432$, $p < 0,001$), and future plan for staying in Iceland ($\beta = 0,173$; $p < 0,05$) are predictors of cultural adaptation for Polish immigrant workers.

Discussion

Findings in this research are in many cases consistent with results from the research conducted by Niehoff and Maciocha (2008), on immigrants in Ireland. Motivations for leaving the home country are consistent in both studies: money, more opportunity, to secure a job in a better economy. These motivations were at the same time also motivations for choosing particular destinations. In both studies the main job expectation was money. In both studies these expectations had been met at the very high level (in Ireland's case 71% had been met, and 13% had been met partially, while in Iceland's case, 45% had been met, and 48% had been partially met). In relation to language skills, Polish immigrants in Ireland showed a higher level of English language skills, with a mean of 4,08, than Polish immigrants in Iceland. Icelandic skills were rated with a mean of 2,73 on seven point scale in four items, understanding, reading, writing,

and speaking, even though the mean of staying in Ireland in years (1,34) was shorter than for Polish immigrants in Iceland (mean of staying about 4,5 years).

In order to make comparisons with the study conducted by Niehoff and Maciocha (2008), where predictors for cultural adaptation were English skills and age, using the same ten items, this study found Icelandic skills and future plan for staying in Iceland as predictors of cultural adaptation of Polish immigrant workers in Iceland. The Icelandic skill was consistent with study conducted in Ireland, while future plan for staying in Iceland was not consistent with age in their study. Age was not statistically supported in this study as it was in the case of Ebrahim (1992) and Mamman (1995).

Relating to the gender of participants, the results of this research's suggest that females show a higher level of Icelandic skills than males. This finding is in line with the findings of Niehoff and Maciocha (2008) in Ireland, where most participants were from Poland, as both studies show that women have developed better language skills than men. Regarding gender, the findings of this study are not consistent with those of Reitmanova and Gustafson (2009). The most difficult factors for Polish immigrant workers to adapt to in the Icelandic environment, aside from language, which was the main factor (which could be expected), was Icelanders' attitudes towards immigrants, and the way of behaving of Icelandic people. This study seems to be in line with Gibson's (1998, 2001) model of accommodation and acculturation without assimilation pattern, based on their self assessment in creating relations with Icelanders and creating relations with other Polish immigrants. With regards to creating relations and communication with Icelanders the language seems to play a significant role as the main obstacle for Polish immigrant workers for better adaptation. Therefore, improving Icelandic skills will have a great impact in improving cultural adaptation in creating relations and communication with Icelanders, as well as improving cultural adaptation in general for Polish immigrant workers.

In order to improve their competitive ability in the labour market and for better cultural adaptation, Polish immigrant workers must increase their efforts in Icelandic language skills, which is clearly one of the strongest factors making it difficult for them to adapt in Icelandic culture and society in general.

References

- Akhtar, S. (1999). *Immigration and identity. Turmoil, treatment, and transformation* North Bergen, NJ: Book-mart Press.
- Amado, M. P., & Perez, W. (2003).g Acculturation, social identity, and social cognition: A new perspective. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 25(1), 35.
- Aycan, Z., & Berry, J. W. (1996). Impact of employment-related experiences on immigrants' psychological well-being and adaption to Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 28(3), 240.
- Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: Problems and Solutions*. London: Sage Publications.
- Berry, J. W. (1992). Acculturation and adaptation in a new society. *International Migration*, 30, 69-85.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. [Review]. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 46(1), 5-34.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697-712.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529.
- Castles, S., & Miller, M. J. (2003). *The age of migration* (3rd Ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ebrahim, S. (1992). Social and medical problems of elderly migrants. *International*

- Migration*, 30, 179-197.
- Gibson, M. A. (1998). Promoting academic success among immigrant students: Is acculturation the issue? *Educational Policy*, 12(6), 615.
- Gibson, M. A. (2001). Immigrant adaptation and patterns of acculturation. *Human Development*, 44(1), 19.
- Guthery, D., & Lowe, B. A. (1992). Translation problems in international marketing research. *The Journal of Language for International Business*, 4(1), 1.
- Haslberger, A. (2005a). Facets and dimensions of cross-cultural adaptation: refining the tools. *Personnel Review*, 34(1), 85.
- Haslberger, A. (2005b). The complexities of expatriate adaptation. *Human Resource Management Review*, 15(2), 160-180.
- Heilbrunn, S., Kushnirovich, N., & Zeltzer-Zubida, A. (2010). Barriers to immigrants' integration into the labor market: Modes and coping. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(3), 244-252.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: a decision-oriented approach* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Iglicka, K. (2010). EU membership highlights Poland's migration challenges. Retrieved 8 February 2011 from <http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?ID=800>
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lum, C. M. K. (1991). Communication and cultural insularity - the Chinese immigrant experience. *Critical Studies in Mass Communication*, 8(1), 91-101.
- Mamman, A. (1995). Socio-biographical antecedents of intercultural effectiveness: The neglected factors. *British Journal of Management*, 6(2), 97.
- Mills, T. L., & Henretta, J. C. (2001). Racial, ethnic, and sociodemographic differences in the level of psychosocial distress among older Americans. *Research on Aging*, 23(2), 131-152.
- Neto, F. (2010). Predictors of adaptation among adolescents from immigrant families in Portugal. *Journal of Comparative Family Studies*, 41(3), 437.
- Niehoff, B., & Maciocha, A. (2008). An initial exploration of the cultural adaptation and motivations of immigrant workers in Ireland. *Irish Journal of Management*, 29(1), 19.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, Vol. 7, pp.177-182.
- Reitmanova, S., & Gustafson, D. (2009). Mental health needs of visible minority immigrants in a small urban center: recommendations for policy makers and service providers. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 11(1), 46.
- Richmond, A. H. (1988). Sociological theories of international migration - the case of refugees *Current Sociology-Sociologie Contemporaine*, 36(2), 7-25.
- Richmond, A. H. (1993). Reactive migration: Sociological perspectives on refugee movements. *Journal of refugee studies*, 6(1), 18.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 449-464.
- Statistics Iceland. (2009). Innflytjendur og einstaklingar með erlendan bakgrunn 1996–2008. Retrieved February 12, 2011, from <https://hagstofa.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=9077>
- Statistics Iceland. (2011). Mannföldi eftir kyni, sveitarfélagi og ríkisfangi 1. janúar 1998-2010. Retrieved March 15, 2011, from <http://www.hagstofa.is/?PageID=626&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN04203%26ti=Mannfj%F6ldi+eftir+kyni%2C+sveitarf%0E9lagi+og+r%0EDkisfangi+1%2E+jan%FAar+1998%2D2010%26path=../Database/mannfjoldi/Rikisfang/%26lang=3%26units=Fj%C3%B6ldi>
- Tseng, W.-S. (2001). Migration, refugee, and adjustment. *Handbook of cultural psychiatry* (pp. 695-718). San Diego: Academic Press.
- Ward, C., & Kennedy, A. (1993). Where's the "culture" in cross cultural transition?

- Comparative studies of sojourner adjustment. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, 24(2), 19.
- Zlobina, A., Basabe, N., Paez, D., & Furnham, A. (2006). Sociocultural adjustment of immigrants: universal and group-specific predictors. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(2), 195-211.

Starfið í stjórnlagaráði

Snjólfur Ólafsson

Í nóvember 2010 fóru fram kosningar til stjórnlagabings sem síðar voru ógiltar af Hæstarétti. Í mars 2011 samþykkt Alþingi ályktun um 25 manna stjórnlagaráð og að úrslit ógiltu kosninganna réði vali á einstaklingunum. Fyrsti fundur stjórnlagaráðs var haldinn 6. apríl 2011 og það skilaði frumvarpi til stjórnskipunarlags til Alþingis 29 júlí. 2011.

Í greininni er fjallað um starfið í stjórnlagaráði með áherslu á skipulag vinnunnar og hópstarfið og eru fræði um verkefnastjórnun, hópstarf, skipulagsheildir og ákvarðanatöku í bakgrunninni.

Líta má á starf stjórnlagaráðs sem vel skilgreint verkefni (*project*) með skýrt upphaf, enda og afurð. Þetta verkefni var að mörgu leyti líkt og mörg önnur verkefni en að sumu leyti sérstakt, m.a. vegna þess að viðfangsefnið, að semja skjal, er óvenjulegt. Einnig er óvenjulegt hvernig hópurinn var valinn og að enginn í hópnum bar meiri ábyrgð en annar á verkefninu. Vinnan einkenndist af miklum umræðum og hópurinn tók margar sameiginlegar ákvarðanir.

Allir formlegir ráðsfundir voru opnir og teknir upp og eru aðgengilegir á stjórnlagaráð. is (Stjórnlagaráð, e.d.) og er sameiginleg lengd þeirra rúmar 100 klst. Á þeim vef eru einnig ýmsar upplýsingar um starfið og byggir grein þessi einkum á því sem er þar að finna. Auk þess tók höfundur viðtöl við fimm ráðsfulltrúa, lagði litla spurningakönnun fyrir ráðsmenn og skoðaði ýmislegt sem hefur komið fram um starf stjórnlagaráðs í fjölmiðlum.

Í greininni er gefin heildarmynd af starfinu og síðan rætt sérstaklega um nokkra athyglisverða þætti. Greininni er ætlað að lýsa starfinu í stjórnlagaráði og er val á umfjöllunarefni að nokkru byggt á því sem gjarnan sést í bókum og greinum um hópstarf og verkefnastjórnun. Greininni er þannig ætlað að auka skilning á raunveruleikanum en ekki að láta reyna á tiltekin fræði eða þróa kenningar. Þess vegna er lítið um fræðilegar tilvísanir eða heimildir í greininni.

Heildarmynd af starfinu

Stjórnarskrá Íslands verður aðeins breytt með því að Alþingi samþykki breytingar á henni í tvígang með Alþingiskosningum í millitíðinni. Því má líta á verkefni ráðsins sem einn lið í því verkefni að breyta stjórnarskránni, þ.e. verkþátt í stærra verkefni. Við einskorðum umfjöllunina við þennan verkþátt.

Með ályktun Alþingis frá 24. mars 2011 var stjórnlagaráði falið að gera tillögur um breytingar á stjórnarskrá lýðveldisins Íslands, nr. 33/1944 (Alþingi, e.d.). Allir fulltrúar í stjórnlagaráði voru greinilega strax sammála um að túlka eða útfæra þetta þannig að verkefni ráðsins væri að skrifa nýja stjórnarskrá fyrir Ísland.

Stjórnlagaráð fékk mikið veganesti og var stærsti bitinn það efni sem stjórnlaganefnd afhenti ráðinu, m.a. tvær tillögur um nýja stjórnarskrá (Stjórnlaganefnd, 2011). Afurð Stjórnlagaráðs er síðan frumvarp til stjórnskipunarlags sem Alþingi getur nýtt sér að vild og þegar þetta er skrifað er óljóst hvernig það verður.

Starf stjórnlagaráðs tók að sjálfsögðu mið af því samhengi sem vinnan er unnin í. Flestir fulltrúanna höfðu undirbúið sig töluvert fyrir starfið mánuðina áður en ráðið var sett og sumir höfðu verið áhugamenn um stjórnarskrána eða sérfræðingar í einhverjum þáttum hennar í mörg ár. Fulltrúunum var mikið í mun að Alþingi myndi nýta sér

tillögur ráðsins, óbreyttar eða með með einhverjum breytingum. Þetta leiddi það af sér að fulltrúar lögðu sig fram um að stjórnlagaráð yrði sammála um niðurstöðuna.

Greina má starfstímann í þrjú megin tímabil:

1. 6. apríl – 19. apríl: Stjórnlagaráð setti sér starfsreglur, m.a. um þrjár starfsnefndir. Kosnir voru formenn og varaformenn fyrir ráðið og nefndirnar þrjár. Formaður og varaformaður ráðsins og formenn nefndanna skipuðu stjórn stjórnlagaráðs. Hin eiginlega vinna við að semja nýja stjórnarskrá hófst að þessu tímabili loknu.
2. 19. apríl – 13. júlí: Unnið að gerð svokallaðs áfangaskjals. Byrjað var með autt blað og smám saman bættist við texti í áfangaskjalið þar til það var orðið að stjórnarskrá. Í lok þessa tímabils var byrjað að vinna greinargerð með tillögunum. Eftir þennan áfanga lagði stjórn stjórnlagaráðs fram frumvarpsdrög sem voru byggð á áfangaskjalinu.
3. 14. júlí – 28. júlí: Tvær umræður um frumvarpsdrögin (20.-21. júlí og 26.-27. júlí). Greidd voru atkvæði um meira en 100 breytingartillögur.

Stærsta hluta annars tímabilsins var stuðst við fasta vikudagskrá. Opnir ráðsfundir voru einu sinni í viku og voru þeir teknir upp og gerðir aðgengilegir á heimasíðu ráðsins, stjonrlagarad.is. Nefndarfundir voru a.m.k. tvo daga í viku og oft þrjá daga.

Af upptökum á ráðsfundum, viðtölum við fulltrúa og fleiru má draga ýmsar ályktanir um starfið. Starfið í stjórnlagaráði einkenndist af jafnrétti og jafnræði og umræðan var málefnaleg. Leitast var við að ná fram samstöðu (consensus, málamiðlunum) en atkvæði greidd þegar þörf var á. Allir fulltrúarnir voru virkir í starfinu. Almennungi gafst kostur á að hafa áhrif á vinnuna og álit sérfræðinga fengin. Vinnulagið byggði m.a. á svokallaðri Agile aðferð sem er vel þekkt í hugbúnaðargerð. Við skoðum nú nánar margt af þessu.

Áfangaskjalið, nefndirnar og vikuskipulagið

Frá 19. apríl til 13. júlí var unnið að því að semja hið svokallaða áfangaskjal, sem var í upphafi autt blað en í lokin tilbúin (drög að) stjórnarskrá. Á þessu tímabili var stuðst við tiltölulega fast vikuskipulag sem stýrði því hvernig texta var bætt í skjalið og honum breytt. Nefndirnar þrjár léku lykilhlutverk, en allur texti sem var tekinn inn í áfangaskjalið kom frá nefndunum. Skipulag þetta svipar að mörgu leyti til svokallaðrar Agile aðferðafræði sem er notuð við verkefnastjórnun, einkum við hugbúnaðargerð, en fulltrúarnir fengu kynningu á þeirri aðferðafræði þegar unnið var að því að semja starfsreglurnar. Í þessum kafla skoðum við allt þetta betur, fyrst lýsingu á starfinu í stjórnlagaráði, þá kynningu á Agile aðferðafræðinni og loks samanburð á þessu tvennu.

Áfangaskjalið var í upphafi autt blað, en núgildandi stjórnarskrá var þó einhvers konar hálf-formlegt hliðarskjal. Jafnt og þétt var svo greinum bætt í áfangaskjalið með því að tillögur komu frá nefndum og þær samþykktar eftir tvær umræður á ráðsfundum. Tekið var skýrt fram, reyndar oft, að allur texti sem samþykktur væri í skjalið væri ekki endanlegur, heldur gæti breyst síðar. Í áfangaskjalinu gátu jafnframt hverju sinni verið valkostir um einstakar greinar eða kafla.

Vikuskipulagið var í meginatriðum þannig að á mánudögum og þriðjudögum voru nefndarfundir, gjarnan í 5-6 klst á dag. Á miðvikudögum kynntu nefndir tillögur sínar fyrir öðrum fulltrúum og má segja að þetta hafi verið lokaðir og óformlegir ráðsfundir. Á fimmtudögum voru formlegir og opnir ráðsfundir. Föstudagar voru svo hugsaðir fyrir einstaklingsvinnu, m.a. lestur, en voru oft notaðir fyrir framhalds-ráðsfundi eða nefndarfundir, einkum þegar á leið.

Hver nefnd fékk úthlutaðan tiltekinn hluta stjórnarskrárinnar (efnisflokka) og voru 8 manns í hverri nefnd, en formaður stjórnlagaráðs var ekki í nefnd. Þegar nefnd hafði

tilbúinn texta til að færa inn í áfangaskjalið var hann yfirleitt fyrst kynntur á óformlegum fundi á miðvikudegi og síðan á ráðsfundi á fimmtudegi. Á ráðsfundi viku síðar var önnur umræða um textann og kosið um hvort taka skyldi textann inn í áfangaskjalið. Viðkomandi nefnd hafði stundum gert breytingar á textanum í millitíðinni, m.a. vegna ábendinga annarra ráðsmanna, athugasemda frá almenningi eða viðbrögðum sérfræðinga. A-nefnd lagði fram tillögur að 31 grein, B-nefnd 61 grein og C-nefnd 23 greinum.

Ráðsfulltrúar unnu einkum að þeim hluta stjórnarskrárinnar sem féll undir þeirra nefnd, en þeir gátu þó haft áhrif á aðra hluta hennar á ýmsa vegu. Þeir gátu tekið þátt í umræðu á óformlegum fundum á miðvikudögum og á ráðsfundum. Þeir gátu jafnframt lagt fram formlegar breytingartillögur sem viðkomandi nefnd ræddi og nýtti að vild. Að lokum ræddu menn að sjálfsögðu mikið saman utan funda og sendu tölvupósta og gátu þannig haft áhrif á starfið í öðrum nefndum.

Eins og áður sagði var vinnulagið í stjórnlagaráði að hluta til byggt á Agile aðferðafræðinni sem er reyndar til í ýmsum myndum og útfærslum. Í stuttu máli eru nokkrir af mikilvægum eiginleikum Agile aðferðafræðinnar þessir, sjá t.d. Wikipedia (e.d.) og Agile Methodology (e.d.):

- Heildarverk sem á að búa til er búið niður í hluta.
- Hópar smíða hlutana og ráða miklu um hvernig þeir vinna.
- Hópar búa til frumútgáfur af hlutum sem geta breyst síðar (iterative and incremental development).
- Hlutir eru afhentir, staðan metin og næstu skref ákveðin reglulega, oft á 1-2 vikna fresti. Tímabilin milli þessara tímapunkta kallast sprettir (e. sprints).
- Af og til meta viðskiptavinir verkið (virkni hugbúnaðarins), en hugsunin er að þeir komi með virkum hætti að þróun verkefnisins.
- Skilgreindir eru innri aðilar sem bera ábyrgð á hvaða kröfur verkefnið á að uppfylla og geta þeir tekið á sig ýmis heiti og form, m.a. kröfuteymi, „product owner“ eða „project owner“. Þeir leggja oft mat á verkið eins og það er statt og koma að áætlunum um næstu skref.
- Yfirleitt eru það einhvers konar tæknihópar sem vinna að því að smíða/semja hlutana. Þeir bera ekki ábyrgð á hvaða kröfur eru gerðar til verkefnisins heldur reyna að uppfylla þær.

Í tilviki stjórnlagaráðs er ljóst hvert viðfangsefnið er, hvernig það var búið niður (í greinar) og að nefndirnar þrjár svara til tækniþópanna. Einnig var ljóst að hver sprettur var ein vika.

Það sem er e.t.v. óljósast eða ólíkast því sem er dæmigert þegar Agile aðferðin er notuð er hverjir teljast vera viðskiptavinir stjórnlagaráðs og hverjir voru í því hlutverki að setja fram kröfur og meta verkið. Við hugbúnaðarþróun er yfirleitt einn viðskiptavinur eða fleiri sem munu nota hugbúnaðinn. Ljóst er að Alþingi er hinn beini kaupandi og því mætti líta á Alþingi sem viðskiptavin. Hins vegar var greinilegt að ráðsfulltrúar litu á þjóðina sem viðskiptavin sinn og er auðvelt að færa rök fyrir því, m.a. að verkefnið fólst í því að semja stjórnarskrá fyrir þjóðina.

Viðskiptavinur stjórnlagaráðs, þjóðin, gat augljóslega ekki tjáð vilja sinn. Ljóst er að fulltrúarnir á stjórnlagabíngi töldu sig vera í því hlutverki að endurspegla vilja þjóðarinnar, enda kaus þjóðin þá. Vilji þjóðarinnar kom einnig að einhverju leyti fram í niðurstöðum þjóðfundar um stjórnarskrána og með því að þjóðin gat sent athugasemdir til stjórnlagaráðs. Auk þess má segja að hinir ýmsu álitsgjafar hafi óbeint gert það fyrir þjóðina.

Mikilvægur liður í starfi stjórnlagaráðs sem fól í sér mat á gæðum þeirra hluta (greina) sem verið var að semja, var að ráðsfulltrúar úr hinum nefndunum tóku þátt í að ræða hann og meta, fyrst á óformlegum miðvikudagsfundum og síðan á tveimur ráðsfundum.

Þannig má með skilgreiningum Agile aðferðafræðinnar líta á hinar tvær nefndirnar sem kröfuhóp tiltekinnar nefndar. Í viðskiptafræði væru þeir kallaðir „innri viðskiptavinir“.

Hópurinn og hópstarfið

Af upptökum á ráðsfundum, viðtölum við fulltrúa og mörgu öðru má draga ýmsar ályktanir um hópstarfið í stjórnlagaráði. Meginályktunin er að hópstarfið tókst mjög vel, m.a. miðað við ýmis atriði sem dregin eru fram í ýmsum bókum og greinum um gott hópstarf og hættur sem geta skemmt fyrir hópstarfi. Hópurinn náði að vinna málefnalega að því verkefni sem hann tókst á við og allir lögðu sitt af mörkum. Athyglisvert er hvað hópurinn vann lýðræðislega og án þess að nokkur væri í reynd yfirmaður, t.d. í þeim skilningi sem verkefnisstjórar eru. Við skoðum þetta nú betur, en rétt er að taka fram að í greininni er ekki gerð tilraun til að meta gæði afurðarinnar, þ.e. tillögunnar að nýrri stjórnarskrá.

Í fræðum um hópstarf og verkefnastjórnun segir ýmislegt um hvernig gott sé að velja einstaklinga í hópa. Í tilviki stjórnlagaráðs var val á einstaklingum mjög sérstakt þ.e. að þjóðin valdi þá með atkvæðagreiðslu. Vissulega var kosningin dæmd ógild og minnihluti þjóðarinnar greiddi atkvæði, en engu að síður er það staðreynd að rúmlega 84 þúsund einstaklingar völdu hópinn með atkvæðagreiðslu. Með þessari aðferð var stjórnlagaráð skipað fulltrúum þjóðarinnar og er það í góðu samræmi við það sem talið er æskilegt. Að öðru leyti tryggði aðferðin við valið ekki neitt um eiginleika eða samsetningu hópsins, en þegar hópar eru valdir er yfirleitt hugað að slíkum þáttum. Það er ljóst að í hópnum voru mjög ólíkir einstaklingar og þekking á viðfangsefninu var töluverð hjá mörgum þeirra, en í hópnum voru þó ekki sérfræðingar í viðfangsefninu og allir voru að taka þátt í verkefni af þessu tagi í fyrsta sinn. Það má því segja að val á einstaklingum í hópinn hafi ekki verið í takti við kenningar um æskilega samsetningu hópa, en hins vegar hafi valið verið í góðu samræmi við fulltrúalýðræði og skipan ýmissa nefnda sem tilnefnt er í.

Í þessum hópi ólíkra einstaklinga voru mjög skiptar skoðanir um mörg atriði varðandi innihald nýrrar stjórnarskrár og reynsla og tjáningarform einstaklinga mjög ólík. Þrátt fyrir þetta og að enginn þeirra hafði tekið þátt í slíku verkefni áður þá tókst þeim vel að vinna vel saman og leysa verkefnið. Hér er sett fram sú tilgáta að það sem hafi verið lykillinn að þessum góða árangri sé tvennt:

- Allir í hópnum höfðu sameiginlegt markmið og sameiginlega hagsmuni.
- Fulltrúunum fannst verkefnið krefjandi og skemmtilegt og að það væru forréttindi að fá að vera í stjórnlagaráði.

Markmið einstaklinganna í stjórnlagaráði voru að sjálfsögðu mismunandi og þróuðust með tímanum. Einnig er líklegt að fæstir þeirra hafi skilgreint sérstök markmið fyrir sig. Markmið um að öðlast reynslu, að verða þekktari og að fá tekjur hafa örugglega vegið þungt hjá sumum þeirra sem buðu sig fram til stjórnlagabings, en hér erum við að fjalla um þau markmið sem höfðu áhrif á starf einstaklinganna eftir að vinnan var hafin. Tvö markmið vógu greinilega mikið hjá fulltrúunum, nefnilega þau að samstaða yrði um tillögurnar og að innihaldið yrði sem best.

Frá upphafi voru margir fulltrúar sannfærðir um að samstaða um lokatillöguna væri afar mikilvæg og að í henni væru ekki valkostir. Smám saman virðast allir hafa orðið sannfærðir um þetta og líklega er þetta lykilástæða þess að starfið gekk eins vel og það gekk, en þetta stuðlaði að því að einstaklingarnir lögðu meiri áherslu á að finna málamiðlun en að koma sínu fram. Helsta ástæða þess að fulltrúunum fannst þetta markmið svo mikilvægt var að þeir töldu mun meiri líkur á að tillaga stjórnlagaráðs yrði að stjórnarskrá, kannski eitthvað breytt, ef um niðurstöðuna yrði góð samstaða. Ef

stjórnlagaráð skilaði af sér minnihlutaálitum eða að valkostir væru um margt væri líklegri að Alþingi myndi horfa fram hjá tillögunum eða gera á þeim veigamiklar breytingar. Þetta atriði tengist einnig hagsmunum fulltrúanna, en segja má að meginhagsmunir þeirra hafi verið að tillaga ráðsins yrði að stjórnarskrá.

Fulltrúarnir í stjórnlagaráði vildu að sjálfsögðu að innihald tillagnanna yrði sem best, en skiptar skoðanir voru um hvað væri gott eða best, skoðanir fulltrúanna þróuðust meðan ráðið starfaði og um margt höfðu menn ekki skoðanir. Margir þeirra tóku einnig oft fram að þeir styddu tillögu nefndar um tiltekna grein vegna þess að þeir teldu það góða málamiðlun eða „lendingu“ og þrátt fyrir að þeir persónulega hefðu heldur kosið annað. Þeir leituðu markvisst að lendingu sem allir gætu sætt sig við (allir í viðkomandi nefnd, allir ráðinu eða öll þjóðin).

Eitt af því sem mikil áhersla er lögð á varðandi gott hópstarf er að allir einstaklingar fái raunverulegt tækifæri til að tjá sig og koma sínum sjónarmiðum á framfæri. Ljóst er að þetta tókst vel í stjórnlagaráði. Fyrirkomulagið varðandi nefndarstarf og ráðsfundi og það að allir ráðsmenn höfðu vinnuaðstöðu í sama opna rýminu gerði það að verkum að allir fengu góð tækifæri til að tjá sig. Af upptökum á ráðsfundum má draga þá ályktun að hlustað væri á alla og viðtölin staðfesta að allir tóku virkan þátt í nefndarvinnunni.

Í hópstarfi eru alltaf einhverjir einstaklingar sem hafa meiri áhrif en aðrir og þannig var það að sjálfsögðu einnig í nefndarstarfinu og á ráðsfundum. Að sumu leyti er þetta eðlilegt og æskilegt vegna þess að þekking manna á viðfangsefnum er misjöfn. Það er jú vel þekkt að þekking skapar völd og þeir fulltrúar sem komu betur undirbúnir á fundi höfðu að jafnaði meiri áhrif en þeir sem voru minna undirbúnir. Eins er ljóst að sumir fulltrúar ákváðu að einbeita sér að tilteknum málum og taka lítinn þátt í umræðu um önnur atriði, meðan aðrir reyndu að setja sig inn í flesta eða alla þætti stjórnarskrárinnar. Allt bendir til þess að allir í stjórnlagaráði hafi haft góð tækifæri til að koma sínum sjónarmiðum á framfæri.

Oft var tekist hart á um innihald greina eða vinnulag, en umræðan var nánast alltaf mjög málefnaleg. Lítið var um atriði sem oft há hópstarfi eins og persónuleg átök, baktjaldamakk og skotgrafahernað og ekki mynduðust greinilegir hagsmunahópar í ráðinu. Nokkrum sinnum komu upp þannig aðstæður að til vandræða virtist horfa. Í öllum tilvikum tókst fulltrúunum að leysa þau mál þannig að allir virðast hafa verið sæmilega sáttir að lokum. Það var mismunandi hvernig það var gert, m.a. með óformlegum skoðanakönnunum (atkvæðagreiðslum), með því að hugsa út fyrir boxið og finna nýja lausn (lendingu) og að einhverjir tækju að sér hlutverk sáttasemjara. Eitt af því sem hefur örugglega haft góð áhrif er að ljóst var að skipulagseiningin yrði lögð niður eftir lok júlí og að hópurinn leystist upp.

Dæmi um ákvörðun sem átti sér langan aðdraganda og fól í sér margar ákvarðanir er greinin um þjóðkirkju, sem í frumvarpinu er reyndar þannig að þjóðkirkja er ekki nefnd. Ljóst var frá upphafi að skoðanir meðal þingfulltrúa væru mjög skiptar og að það endurspeglaði það að skoðanir þjóðarinnar væru mjög skiptar. Auk þess var ljóst að þetta gæti orðið hitamál. Í fyrstu tillögum nefndar sem voru settar í áfangaskjalið voru gefnir upp tveir möguleikar. Síðar fór fram óformleg skoðanakönnun meðal fulltrúa um nokkra valkosti. Tillaga um lokaniðurstöðuna, að í lögum megi kveða á um kirkjuskipan ríkisins, kom fram seint, eftir að menn höfðu rætt fjölmarga möguleika.

Nokkur atriði dregin fram

Fjöldinn í stjórnlagaráði var ákveðinn af Alþingi og má færa fyrir því rök að 25 manns hafi verið góður fjöldi. Það hefði verið erfiðara fyrir mikið fjölmennari hóp að vinna vel saman og ná vel saman. Mikið fámennari hópur hefði verið of lítill vegna þess að þá hefðu ekki komið fram eins fjölbreytt sjónarmið, þekking og reynsla og raunin var.

Ráðið stafaði í þremur 8 manna nefndum og sá fjöldi var virðist einnig hafa verið

góður í öllum nefndunum. Það fer vissulega eftir eðli verkefnis og einstaklingunum hvað heppilegt er að einstaklingarnir séu margir, en algengt er að mælt sé með að í vinnuhópum og nefndum séu ekki fleiri en 6 til 8. Stundum eru nefndar hærri tölur og það eru ýmsar aðferðir færar til að stýra starfi 10-12 manna hópa þannig að allir séu virkir og tíminn nýtist vel.

Átta einstaklingar höfðu sérstök formleg hlutverk í stjórnlagaráði, formenn og varaformenn nefnda og ráðs. Formaður stjórnlagaráðs hafði mesta sérstöðu, m.a. þá að allir nema hann voru í einni af nefndunum þremur. Formaðurinn var í hlutverki fundarstjóra á ráðsfundum sem var ansi krefjandi starf á stundum. Ráðsfundirnir tóku samtals rúmar 100 klst. og að sjálfsögðu hefur farið umtalsverður tími í að undirbúa fundina. Fyrir utan ráðsfundina má segja að starf formannsins hafi borið flest einkenni verkefnisstjóra. Formaðurinn gat því eðli málsins vegna beitt sér minna en aðrir fulltrúar í umræðu um innihald tillagna stjórnlagaráðs. Ætla má þó að formaðurinn hafi getað haft álika mikil áhrif á niðurstöðuna og aðrir fulltrúar en á svölítið annan hátt, m.a. með því að ráða hvað mestu um til hvaða sérfræðinga væri leitað.

Formenn nefnda leiddu vinnu við að þróa innihald síns hluta af nýrri stjórnarskrá og höfðu töluverða sérstöðu. Varaformenn höfðu einnig sérstöðu en eðli þess starfs var misjafnt milli nefnda, m.a. vegna þess að virkni og áhrif fara mjög mikið eftir eiginleikum þeirra persóna sem gegna tilteknum hlutverkum. Formenn nefnda höfðu bæði betri og verri aðstöðu en aðrir til að hafa áhrif á innihaldið. Þeir höfðu betri aðstöðu vegna þess að þeir höfðu mest um það að segja hvaða mál voru rædd og hvernig þau voru rædd. Þeir höfðu verri aðstöðu vegna þess að þeir þurftu að sinna nokkurs konar sáttasemjarahlutverki og tala fyrir hönd allra nefndarmanna.

Álit sérfræðinga hafði töluverð áhrif á innihald tillagnanna. Það var ekki skýrt hverjir höfðu það hlutverk að ákveða hvaða sérfræðingar væru beðnir um að gefa álit og/eða koma á nefndarfundi. Formennirnir virðast hafa haft mest um það að segja, en það lá samt ekki fyrir að þeir ættu að ákveða það. Að einhverju leyti réð tilviljun valinu. Eðli máls samkvæmt var erfitt fyrir stjórnlagaráð að fá álit frá sérfræðinum um tillögur eða hugmyndir sínar fyrr en á seinni hluta starfstímans, þar sem tillögurnar voru ekki mótaðar fyrr en þá. Meðal annars af þeim sökum einkenndi tímaskortur svölítið aðkomu sérfræðinga að vinnunni og í ofanálág var þetta á þeim tíma sem flestir eru í sumarleyfi. Þar sem sérfræðingar hafa ólíkar skoðanir þá getur val á þeim haft áhrif og því má segja að þessi þáttur vinnunnar hafi ekki verið eins góður og æskilegt hefði verið.

Stjórnlagaráð hafði tæpa 4 mánuði til að starfa. Ljóst er að flestir eða allir fulltrúarnir hefðu viljað að ráðið hefði fengið meiri tíma til verksins, e.t.v. með nokkurra mánaða (jafnvel árs) hvíld á milli lota. Færa má rök fyrir því að ef ráðið hefði fengið, segjum, einn mánuð í viðbót þá hefði gefist tími til að bæta tillögurnar nokkuð, m.a. með því að fá fleiri og ígrundaðri álit sérfræðinga og með því að ráðsmenn hefðu meiri tíma til að lesa og melta tillögurnar. Það er hins vegar vel þekkt að einstaklingar og hópar nýta gjarnan þann tíma sem þeir hafa og að tímapressa getur veitt góðan aga. Þess vegna er ekki sjálfgefið að lengri tími hefði leitt af sér betri tillögur frá stjórnlagaráði. Einnig ber að líta til þess að starf stjórnlagaráðs er einn verkþáttur í stærra verki og það er fyrir utan viðfangsefni þessarar greinar að ræða hvort það hefði gagnast heildarverkinu að ráðið hefði fengið lengri tíma.

Fyrstu tvær vikur starfstímans snérust um að ákveða starfsreglur, skipta verkefnum á nefndir og kjósa 8 lykilmenn. Á þeim tíma kom fram vilji hjá mörgum til að hespa þessu af og byrja að vinna hina eiginlega vinnu, þ.e. að semja nýja stjórnarskrá. Í ljósi þess sem heyra mátti á ráðsfundum og viðtölunum má ætla að þessum tveimur vikum hafi verið vel varið. Það er jú vel þekkt vandamál að þegar ekki er lagður góður grunnur að verki þá leiðir það af sér tímasóun, m.a. í formi misskilnings, óþarfa vinnu eða tvíverknaðar.

Ráðsfulltrúar tóku þátt í starfinu sem einstaklingar og framlag þeirra byggðist einkum á þekkingu þeirra, reynslu og viðhorfum. Þeir nýttu sér þó markvisst ýmsar fyrirmyndir og gögn. Að sjálfsögðu var íslenska stjórnarskráin helsta fyrirmyndin, en stjórnarskrár

annarra landa, m.a. Svíþjóðar og Þýskalands, voru einnig mikilvægar uppsprettur tillagna sem og tillögur stjórnlaganefndar.

Umræður

Í greininni er starfinu í stjórnlagaráði lýst og ýmis atriði tekin til séstakrar skoðunar, einkum atriði sem virðast áhugaverð í ljósi þess sem fjallað er um í bókum og greinum um hópstarf og verkefnastjórnun. Svona lýsing er alltaf ófullkominn, meðal annars vegna þess að sýn og upplifun einstaklinga á sama atburði er oft mjög ólík og að einn einstaklingur, í þessu tilviki greinarhöfundur, getur aðeins haft mjög takmarkaða þekkingu á flóknu fyrirbæri. Þar að auki er óhjákvæmilegt í umfjöllun sem þessari að túlka ýmislegt og hver gerir það á sinn hátt. Engu að síður má ætla að lýsingin í greininni gefi nokkuð rétta mynd af því sem gerðist.

Áhugavert væri að kafa dýpra ofan í marga þætti starfsins og bera þá saman við fræðin. Það má gera á marga vegu og velja fjölmargar áherslur. Bæði mætti skoða nánar nokkur atriði sem rædd voru töluvert hér, m.a. samanburð á vinnu ráðsins og Agile aðferðarinnar og ólíka þátttöku einstaklinga, og einnig atriði sem var aðeins dregið á hér, m.a. aðkomu þjóðarinnar og hvernig ákvarðanir voru teknar.

Rannsóknir á starfinu í stjórnlagaráði eru vissulega áhugaverðar, en bara einn þáttur af mörgum áhugaverðum rannsóknum sem tengjast endurskoðun stjórnarskrárinnar. Slíkar rannsóknir eru fyrir utan ramma greinarinnar.

Segja má að meginniðurstaða rannsóknarinnar sé að starfið í stjórnlagaráði hafi tekist vel og skýrasta vísbendingin um það er að í lokin fór fram atkvæðagreiðsla um frumvarpið í heild sinni og fékk það einróma stuðning allra fulltrúa. Greinin útskýrir nokkuð hvernig það tókst.

Heimildir

- Agile Methodology. (e.d.). *Agile Methodology*. Sótt 5. sept. 2011 af <http://agilemethodology.org/>
- Alþingi. (e.d.). *Stjórnarskrá lýðveldisins Íslands*. Sótt 30. sept. 2011 af <http://www.althingi.is/lagas/137/1944033.html>
- Stjórnlaganefnd (2011). *Skýrsla stjórnlaganefndar*. Sótt 30. sept. 2011 af http://www.stjornlagarad.is/other_files/stjornlagarad/skyrsla-stjornlaganefndar/skyrsla_stjornlaganefndar_fyrri_bindi.pdf
- Stjórnlagaráð (e.d.). *Opnir fundir stjórnlagaráðs*. Sótt 30. sept. 2011 af <http://stjornlagarad.is/starfid/>
- Wikipedia. (e.d.). *Agile software development*. Sótt 14. ágúst 2011 af http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development

Innherjaviðskipti á íslenskum hlutabréfamarkaði 1997-2004

Stefán B. Gunnlaugsson

Þegar talað er um skilvirkni hlutabréfamarkaða er átt við hversu vel upplýsingar eru inní verði hlutabréfanna. Hæsta stig skilvirkni hlutabréfamarkaða byggist á því að allar upplýsingar - meira að segja upplýsingar sem innherjar ráða einir yfir - séu inní verði hlutabréfanna. Almennt ganga fjármálafræðin út frá því að hlutabréfamarkaðir séu ekki svo skilvirkir og að innherjaupplýsingar séu ekki inní hlutabréfaverði. Því eigi innherjar að geta náð betri ávöxtun en aðrir fjárfestar og vert sé því að fylgjast með hlutabréfaviðskiptum þeirra.

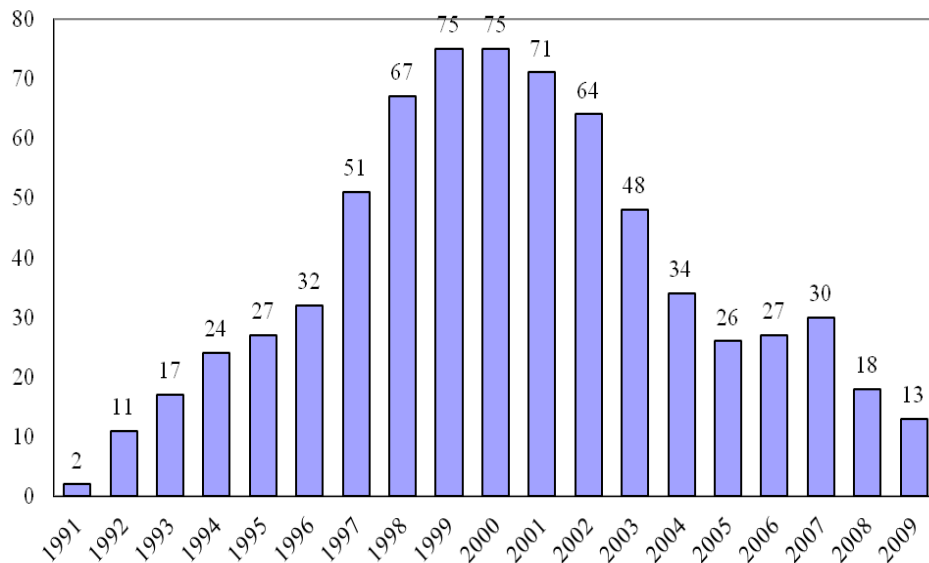
Innherjaviðskipti hafa mikið verið í umræðunni á síðustu árum. Á alþjóðlegum fjármálamörkuðum hafa innherjaviðskipti verið skoðuð og rannsökuð síðustu áratugi. Þau hafa verið skoðuð frá mögum hliðum þ.e. hagrænum, lögfræðilegum og heimspekilegum. Allir eru sammála um að enginn ætti að hagnast á upplýsingum sem aðrir aðilar á verðbréfamarkaði hafa ekki aðgang að. Því eru sumir þeirrar skoðunar að viðskipti innherja eigi að vera algjörlega bönnuð. Svo er þó ekki en á nær öllum verðbréfamörkuðum gilda um þau strangar reglur. Stundum má jafnvel færa fyrir því rök að innherjaviðskipti séu hjálpleg fyrir markaði. Sem dæmi hefur verið tekið að eftir að hlutabréfamarkaðir hrundu mikið í október 1987, þá voru það innherjar sem áttuðu sig á því að hlutabréf væru ódýr og fóru að kaupa hlutabréf í eigin fyrirtækjum. Því telja margir að ef innherjaviðskipti væru ekki heimil mundu líkur á hruni hlutabréfa aukast vegna þess að kaup innherja nái þá ekki að róa markaðinn.

Hefðbundin afstaða til innherjaviðskipta er sú að ef innherjum er heimilt að eiga viðskipti að vild og án takmarkana þá dragi það úr trausti á verðbréfamörkuðum. Þetta er ástæða þess að á flestum öllum verðbréfamörkuðum eru strangar reglur um viðskipti innherja. Innherjum er þá óheimilt að eiga viðskipti búi þeir yfir upplýsingum sem ekki er búið að upplýsa markaðinn um. Auk þessa eru oft reglur um að innherjar eigi viðskipti fljótlega eftir uppgjör.

Í þessari rannsókn eru innherjaviðskipti á íslenska hlutabréfamarkaðnum frá ársbyrjun 1997 til loka árs 2004 könnuð. Athuguð voru öll innherjaviðskipti í 30 félögum sem viðskipti voru með á íslenskum hlutabréfamarkaði. Kannað er hvort eitthvert samhengi hafi verið á milli ávöxtunar hlutabréfanna og viðskipta innherjanna.

Íslenski hlutabréfamarkaðurinn

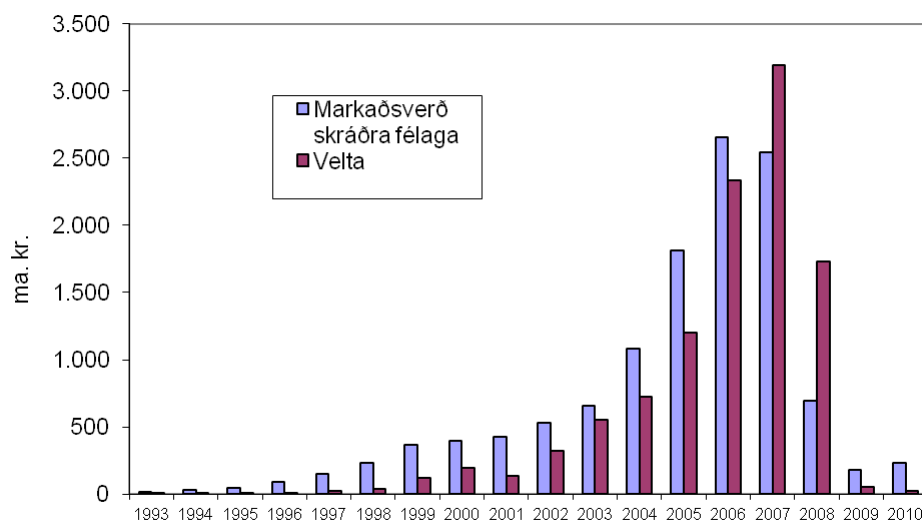
Segja má að skipulögð hlutabréfaviðskipti á Íslandi hafi fyrst hafist árið 1985 en þá byrjaði Hlutabréfamarkaðurinn hf. að kaupa og selja hlutabréf fyrir eigin reikning. Nokkrar aðrar tilraunir höfðu áður verið gerðar sem runnu út í sandinn, t.d. rak Landsbanki Íslands kauphöll um nokkurt skeið um miðbik tuttugustu aldar. Árið 1986 hófst starfsemi Verðbréfafings Íslands sem síðar varð Kauphöll Íslands. Verðbréfafinginn var fyrstu árin hjá Seðlabanka Íslands en allt til ársins 1990 voru viðskipti á þinginu aðallega með ríkisskuldabréf en ekki hlutabréf.



Mynd 1. Fjöldi skráðra félaga í Kauphöll Íslands 1991 til 2009 (Kauphöll Íslands, 2011)

Fjöldi skráðra félaga á Verðbréfaþingi Íslands sem síðan varð Kauphöll Íslands er sýndur á mynd eitt. Þar sést að stanslaus vöxtur var á fjölda skráðra félaga allt til árunna 1999 og 2000 en þá voru 75 félög skráð í Kauphöllinni. Síðan fækkaði skráðum félögum jafnt og þétt til ársins 2005 en þá voru þau orðin 26. Ástæður þessarar miklu fækkunar á árunum 2000-2005 voru margvíslegar en meðal annars fækkaði skráðum félögum á þessum tíma vegna samruna félaga. Auk þessa var mikið um yfirtökur. Á þessum tíma var mikið framboð af ódýru lánsfé. Það leiddi m.a. til þess að leiðandi hluthafar keyptu aðra hlutahafa út úr skráðum félögum og í framhaldi voru félögin tekin af markaði. Að auki má nefna þá skoðun margra að íslenski hlutabréfamarkaðurinn hafi ekki staðið undir þessum mikla fjölda skráðra félaga, vegna fárra fjárfesta og smæðar efnahagslífsins, og því var fækkun í raun óumflýjanleg á þessum árum.

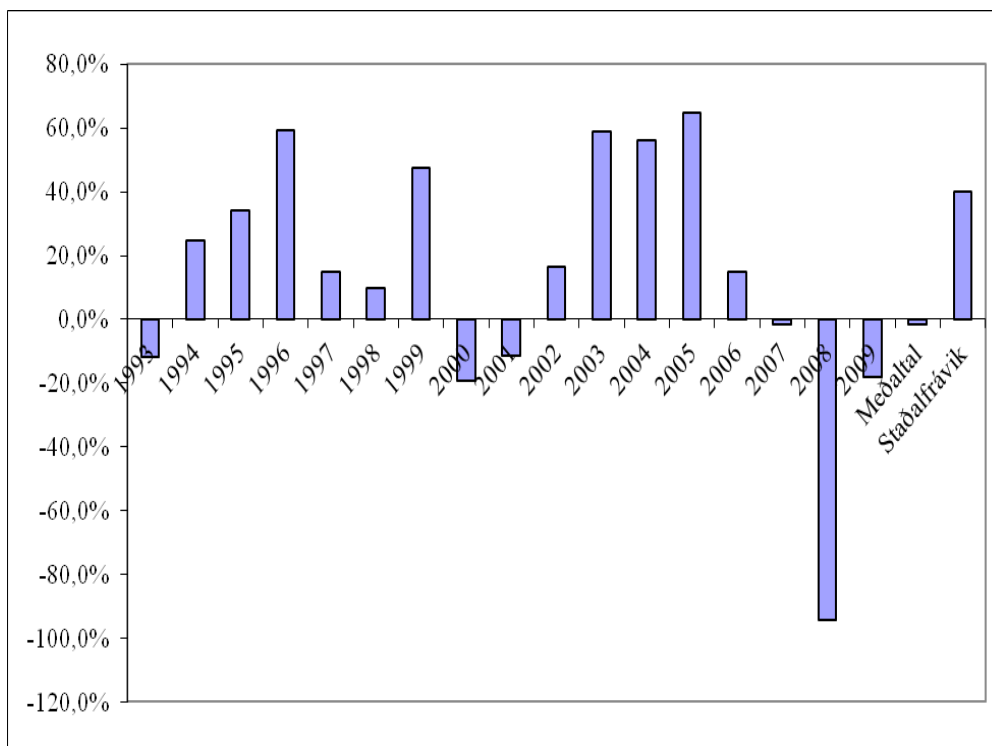
Við bankahrunið 2008 verður síða áframhaldandi fækkun skráðra félaga. Íslenski hlutabréfamarkaðurinn var á árunum 2003-2008 borinn upp af fjármálafyrirtækjum. Ekkert þeirra fjármálafyrirtækja sem voru skráð á íslenskan hlutabréfamarkað eru starfandi í dag. Það er því hluti þeirrar ástæðu að skráðum félögum í Kauphöll Íslands fækkaði úr 30 2007 niður í 13 2009. Auk þessi fóru önnur félög úr kauphöllinni vegna þess að viðskiptamagn og velta varð ekki svipur hjá sjón. Sú staðreynd ásamt gjaldeyrishöftum leiddi til þess að þau sáu sér ekki lengur hag í því að hlutabréfaviðskipti væru í íslenskri kauphöll.



Mynd 2. Markaðsverð hlutabréfa skráðra félaga og árleg velta hlutabréfa í Kauphöll Íslands 1993-2010 (Kauphöll Íslands, 2011)

Á mynd tvö er sýnd þróun markaðsverðs skráðra félaga og árleg velta hlutabréfa frá 1993 til 2010. Þessi mynd sýnir svipaða sögu og mynd eitt. Á henni sést vel hversu gríðarlegur vöxtur var á íslenska hlutabréfamarkaðnum allt til ársins 2006. Í árslok 1993 var heildarmarkaðsverð skráðra hlutabréfa 19 ma. kr. Því var íslenski hlutabréfamarkaðurinn í raun agnarsmár allt til ársins 1998 en þá var heildarmarkaðsverð hlutabréfa skráðra hlutabréfa orðið 232 ma. kr. Síðan hélt mikill vöxtur áfram og í árslok 2006 náði markaðsverð skráðra félaga hámarki en þá var það 2.658 ma. kr. Eftir bankahrún hefur samdráttur á markaðnum verið óskaplegur en í árslok 2010 var markaðsverð skráðra félaga einungis 230 ma. kr. og hafði því lækkað um 91% frá því að það náði hámarki 2006.

Ef þróun á veltu hlutabréfa er skoðuð þá sýnir hún svipaða sögu. Velta var sáralítill á árdögum íslensk hlutabréfamarkaðar en árið 1993 var veltan aðeins tæplega 1 ma. kr. Árið á eftir var hún rétt rúmlega 1 ma. kr., en árið 1998 var veltan orðin 40 ma. kr. Síðan jókst veltan jafnt og þétt og náði hámarki árið 2007 þegar hún var tæplega 3.200 ma. kr. Á síðasta ári var veltan hins vegar aðeins 23 ma. kr. Hafði veltan því lækkað um 99,3% á þremur árum!



Mynd 3. Árleg ávöxtun íslensku úrvalsvisítölunnar 1993 til 2009, meðaltal og staðalfrávik árlegrar ávöxtunar (Kauphöll Íslands, 2011)

Á mynd þrjú er sýnd árleg ávöxtun íslensku úrvalsvisítölunnar frá ársbyrjun 1993 til loka desember 2009. Myndin sýnir mjög áhugaverða og í raun furðulega þróun. Ávöxtun íslenskra hlutabréfa var góð fyrri hluta tímabilsins. Þá er ávöxtunin í raun borin upp af fjórum árum en fjögur ár eru með um 60% árlega ávöxtun. Svo mikil hækkun er fyrst árið 1996, en síðan eru þrjú ár í röð, árin 2003 til 2005 þar sem hlutabréfaverð hækkar mjög mikið. Síðan þurrkast út öll ávöxtun íslenskar hlutabréfa frá stofnun markaðsins á árinu 2008. Það ár lækkar markaðurinn um 94,4% sem er einsdæmi á alþjóðlegum fjármálamörkuðum. Lækkunin er vegna bankahrunsins á árinu en hlutabréf banka, sem voru stærstur hluti markaðsins, urðu þá verðlaus auk þessa sem önnur félög á markaðnum lækkuðu verulega.

Að meðaltali hafa íslensk hlutabréf skilað engri ávöxtun á þessu tímabili en árleg meðalársávöxtun er -1,5%. Flókt ávöxtunar (staðalfrávik) er afskaplega hátt sem sýnir mikla áhættu markaðsins. Flókt árlegrar ávöxtunar var 40,0% sem er um tvöfalt meira en algengt er á alþjóðlegum hlutabréfamörkuðum. Því hefur ekki farið saman hjá íslenskum hlutabréfum eðlilegt samhengi ávöxtunar og áhættu.

Innherjaviðskipti á Íslandi

Í töflu 1 er yfirlit yfir innherjaviðskipti á íslenskum hlutabréfamarkaði frá ársbyrjun 1997 til ársloka 2004. Þar kemur fram að viðskipti innherja voru lítil til að byrja með á árunum 1997-2001. Síðan jukust þau verulaga árin þar á eftir í takt við stækkun markaðsins og aukin viðskipti. Tafla sýnir að það nær jafn aflengt að innherjar keyptu og seldu hlutabréf. Allt þetta tímabil voru kaup innherja 52,2% af viðskiptum þeirra. Fyrri hluta tímabilsins þ.e. 1997-1999 selja innherjar oftar en þeir kaupa. Hins vegar verður einhver breyting árið 2000 en eftir það er algengara að innherjar kaupi en selji hlutabréf.

Tafla 1. Yfirlit yfir viðskipti innherja á íslenskum hlutabréfamarkaði 1997-2004

Ár	Kaup	Sala	Samtals	Kaup (hlutfall)	Ávöxtun vísitölu
1997	16	27	43	37,2%	14,7%
1998	42	56	98	42,9%	9,8%
1999	36	85	121	29,8%	47,4%
2000	70	63	133	52,6%	-19,3%
2001	87	39	126	69,0%	-11,2%
2002	113	92	205	55,1%	16,7%
2003	170	123	293	58,0%	59,0%
2004	154	144	298	51,7%	56,3%
Samtals	688	629		52,2%	

Fyrri rannsóknir

Engar rannsóknir hafa verið birtar sem sýna samhengi innherjaviðskipta og ávöxtunar íslenskra hlutabréfa. Hins vegar hafa margar rannsóknir verið gerðar á samhengi innherjaviðskipta og ávöxtunar á erlendum hlutabréfamörkuðum. Oft sýna þessar rannsóknir að innherjar ná betri árangri á hlutabréfamörkuðum en aðrir og fjárfestar geti hagnast á því að fylgja innherjum þ.e. kaupa þegar innherjar kaupa og selja þegar þeir selja.

Fræg er rannsókn Seyhun (1986) þar sem hann rannsakaði bandaríska hlutabréfamarkaðinn 1975-1981. Hans niðurstöður voru að samhengi væri á milli ávöxtunar hlutabréfa og viðskipta innherja. Mest var samhengið hjá litlum fyrirtækjum en einnig skipti máli hver innherjinn var. Því „hærra settur“ og tengdari fyrirtækinu sem innherjinn var því meiri upplýsingar fólust í viðskiptum innherjans. Svipaðar niðurstöður á bandaríska markaðnum fengu Jaffe (1974) og Finnerty (1976).

Wong (2000) skoðaði innherjaviðskipti á hlutabréfamarkaðnum í Hong Kong. Hans niðurstöður voru að „óeðlileg“ ávöxtun innherja væri eingöngu hjá litlum fyrirtækjum þar sem viðskipti eru lítil og markaðsverð lágt. Til eru rannsóknir sem sýna ekkert samhengi ávöxtunar og viðskipta innherja. Eckbo og Smith (1998) skoðuð norska hlutabréfamarkaðinn. Þeir fundu ekkert samhengi ávöxtunar og viðskipta innherja.

Aðferðafræði

Nú vaknar sú spurning hvort að eitthver upplýsingagildi hafi falist í viðskiptum innherja á íslenskum hlutabréfamarkaði. Var vænlegt að fylgjast með viðskiptum innherja og kaupa þegar þeir kaupa og selja þegar þeir selja? Er þessu kannski öfugt farið? Borgar sig að selja þegar innherjar kaupa?

Til að kanna hvort eitthvað samhengi hafi verið á milli ávöxtunar hlutabréfa og viðskipta innherja voru öll áður nefnd innherjaviðskipti sem sýnd eru í töflu 1 könnuð. Kannað var hvort marktækt tengsl væru á milli ávöxtunar hlutabréfa og viðskipta innherja með hlutabréf sex mánuði þar á undan. Tímabilið sem var rannsakað var frá ársbyrjun 1997 til ársloka 2004. Til að kanna hvort marktækt samband hefði verið á milli innherjaviðskipta og ávöxtunar íslenskra hlutabréfa var notuð hefðbundin aðhvarfsgreining. Við hana var eftirfarandi jafna notuð:

$$Ri_t = \alpha + \beta_1 I_t$$

Þar sem Ri_t er ávöxtun hlutabréfs í mánuðinum og I_t er stuðull sem sýnir kaup og sölu innherja síðustu 6 mánuði. I_t er á bilinu 0 til 1. Ef innherjar hafa eingöngu keypt síðustu 6 mánuði er stuðullinn 1 en 0 ef innherjar hafa eingöngu selt. Stuðullinn er 0,5 ef engin viðskipti innherja hafa verið sl. 6 mánuði. Ef stuðullinn er t.d. 0,75 þýðir það að 75% af viðskiptum innherja síðustu 6 mánuði hafa verið kaup en 25% hafa verið sala.

Stuðullinn β_1 er lykilstuðull. Hann sýnir hvort tengsl hafi verið á milli viðskipta innherja og ávöxtunar íslenskra hlutabréfa. Ef hann er tölfraðilega marktækur bendir það til þess að marktækt samband hafi verið á milli ávöxtunar hlutabréfa og innherja.

Niðurstöður

Í töflu tvö eru sýndar helstu niðurstöður aðhvarfsgreiningarinnar. Þar kemur fram að ekkert tölfraðilega marktækt samband var á milli ávöxtunar íslenskra innherja og ávöxtunar hlutabréfa, enda er stuðullinn β_1 ekki marktækur.

Hins vegar er sambandið jákvætt þrátt fyrir að það sé ekki tölfraðilega marktækt.

Þetta sést á β_1 stuðlinum en hann er jákvæður. Það þýðir að því hærri sem stuðullinn er því betri var ávöxtun íslenskra hlutabréfa. Því fór saman betri ávöxtun hlutabréfa við kaup innherja. Það samband var þó ekki tölfraðilega marktækt.

Tafla 2. Helstu niðurstöður aðhvarfsgreiningar

	Stuðull	t-gildi	P	F	P	R ²
α	0,011	1,36	0,18	0,25	0,62	0,00
β_1	0,007	0,49	0,62		n=2075	

Lokaorð

Í þessari rannsókn voru innherjaviðskipti á íslenska hlutabréfamarkaðnum frá ársbyrjun 1997 til loka árs 2004 könnuð. Athuguð voru öll innherjaviðskipti í 30 félögum sem viðskipti voru með á íslenskum hlutabréfamarkaði. Niðurstöðurnar komu á óvart, en ekkert tölfraðilega marktækt samband var almennt á milli innherjaviðskipta og ávöxtunar íslenskra hlutabréfa á þessu tímabili.

Þegar talað er um skilvirkni hlutabréfamarkaða er átt við hversu vel upplýsingar eru inni verði hlutabréfanna. Hæsta stig skilvirkni hlutabréfamarkaða byggist á því að allar upplýsingar - meira að segja upplýsingar sem innherjar ráða einir yfir - séu inni verði hlutabréfanna. Almennt ganga fjármálafræðin út frá því að hlutabréfamarkaðir séu ekki svo skilvirkir og að innherjaupplýsingar séu ekki inni hlutabréfaverði. Því eigi innherjar að geta náð betri ávöxtun en aðrir fjárfestar og vert sé því að fylgjast með hlutabréfaviðskiptum þeirra. Þessar niðurstöður benda því til þess að íslenski hlutabréfamarkaðurinn hafi verið skilvirkari en margir aðrir stórir og þróaðir markaðir. Það kemur á óvart vegna þess hversu lítill og lítt þróaður íslenski hlutabréfamarkaðurinn er og hefur verið.

Heimildir

- Eckbo, B. E. og Smith, D. C. (1998). The conditional performance of insider trades. *Journal of Finance*, 53, 167-198.
- Finnerty, J. E. (1976). Insiders and market efficiency. *Journal of Finance*, 31, 1141-1148.
- Jaffe, J. (1974). Special information and insider trading. *Journal of Business*, 47, 410-428.
- Kauphöll Íslands. (2011). *Verðþróun og viðskiptamagn*. Sótt af www.icex.is
- Seyhun, H. N. (1986). Insiders' profits, costs of trading, and market efficiency. *Journal of Financial Economics*, 16, 189-212.
- Wong, C. S. M. (2000). Insider trading in the Hong Kong stock market. *Asia-Pacific Financial Markets*, 7, 275-288.

Eignarhaldsfélög og markaðsmisnotkun í aðdraganda hruns fjármálakerfis

Villhjálmur Bjarnason

*Í draumi sérhvers manns er fall hans falið.
Þú ferðast gegnum dimman kynjaskóg
af blekkingum, sem brjóst þitt hefur alið
á bak við veruleikans köldu ró.*

Steinn Steinarr

Þegar liðin eru þrjú ár frá hruni íslenska fjármálakerfisins er vert að horfa til baka og huga að því hvort til hafi verið einhverjar augljósar vísbendingar um að ekki væri allt með felldu í fjármálakerfinu. Umræður um ástæður fyrir hruni fjármálakerfisins hafa um margt einkennst af deilum um peningamálastefnu Seðlabanka Íslands og stýritæki bankans, sem eru fyrst og fremst stýrivextir (*policy rate*) og bindiskylda (*reserve requirements*). Bindiskylda hefur oft verið ruglað saman við kröfu um laust fé (*liquidity requirement*). Í þessari grein verður ekki fjallað um bindiskylda þar sem umfjöllun um bindiskylda í kennslubókum um fjármálastofnanir og fjármálamarkaði er lítil og er ekki talin mikilvæg fyrir rekstur fjármálafyrirtækis.

Að lokum var það skortur á lausu fé sem varð íslenskum bönkum að falli. Það voru engar vísbendingar um að íslensku bankana skorti laust fé í erlendri mynt þegar milliuppgjör eftir annan ársfjórðung voru birt í lok júlí 2008. Í enskri fréttatilkynningu, sem fylgdi með uppgjöri Glitnis banka hf. þann 1.08.2008, var „*liquidity position*“ sögð vera 8,1 milljarðar evra (Glitnir banki hf, 2008). Í íslensku afkomutilkynningunni segir í fyrirsögn, „Hagnaður samstæðu fyrir skatta 15,4 milljarðar á fyrra helmingi ársins. Hagnaður færður yfir eigið fé 40 milljarðar fyrir skatta. Sterk lausafjárstaða 8,1 milljarður evra.“ Við fall bankanna kom fram að verulega skorti á gjaldhæfi (*solvency*), þ.e. að eignir samkvæmt efnahagsreikningi bankanna væru til, sem gefur fulla ástæðu til að ætla að hagnaður á fyrra árshelmingi hafi ekki verið sá sem upp var gefinn í milliuppgjörinu. Afkoma annarra banka á fyrri hluta árs 2008 var svipuð. Þar með skorti á rekstrarhæfi bankanna. Leiða má rök að því að hægt sé að dylja skort á gjaldhæfi þegar fjármálafyrirtæki hafa greiðan aðgang að lausu fé með innstreymi innlána og lántökum á skuldabréfamarkaði. Má vera ljóst að stjórnvöldum var vandi á höndum með þessi milliuppgjör og endurskoðuð ársuppgjör fyrir árið 2007 í höndum án athugasemda.

Rýmkandi lögskýring

Rekstur fjármálafyrirtækja er bundinn mjög ströngum lögum. Löggjöf á sviði fjármálamarkaðar hefur þróast í takt við starfsemi á markaðnum og tekur mið af reynslu og þörf. Með rýmkandi lögskýringu er átt við að reglur eru túlkaðar að þörfum fjármálafyrirtækis til að auka á arðsemi þess en jafnframt að auka á áhættu í rekstri þess. Í gildandi lögum um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002, kemur orðið áhætta fyrir í einhverju sambandi 61 sinni. Áhættustýring og áhættugreining eru grundvallarþættir í starfsemi fjármálafyrirtækja. Á sama hátt kemur orðið endurskoðun 45 sinnum fyrir í einhverju sambandi í lögum um hlutafélög nr. 2/1995. Fjármálafyrirtæki eru starfrækt samkvæmt hlutafélagalögum. Í ljósi þess að um strangar og ítarlegar reglur er að ræða er óhætt að álykta að bankakerfi hrynur ekki af sjálfu sér.

Hér verður vikið að rýmkandi lögskýringu þar sem form var talið uppfyllt en horft fram hjá eðli fjármálagjörninga. Með því að fjalla ekki um eðli fjármálagjörninga var ekki greint á hvern hátt fullnusta vegna veðkalla hafði áhrif á efnahagsreikning fjármálafyrirtækis og reglur um eiginfjárkröfur.

Greiðsluhæfi og gjaldhæfi fjármálafyrirtækja

Birtingarmynd erfiðleika í rekstri fjármálafyrirtækja felst í getu banka til að standa við skuldbindingar í bráð. Svo fremi að fjármálafyrirtæki geti staðið við greiðslur þá reynir ekki á gjaldhæfi þess. Svo virðist sem í skýrslum og gögnum með upplýsingum um laust fé hjá fjármálafyrirtækjum hafi laust fé verið ofmetið. Þar hafi opnum en afturkallanlegum lánalínum verið gefið sama vægi og lausu fé á reikningum. Því virðist greiður aðgangur íslenskra fjármálafyrirtækja að lausu fé hafa dulið sýn á að fjármálafyrirtækin voru ekki gjaldhæf.

Trúnaður og traust

Starfsemi fjármálafyrirtækja er hluti af innviðum iðnaðar- og þjónustusamfélags. Fjármálastofnanir veita þjónustu sem felst í miðlun peninga en þær framleiða ekki áþreifanlega vöru. Eignir fjármálastofnana eru að mestu leyti lögvarðar kröfur, þar sem mótaðili er greiðandi kröfunnar. Hin lögvarða krafa byggist á greiðslum og væntum fjárhagslegum ávinningi í framtíðinni.

Lykilorð um starfsemi fjármálafyrirtækja er traust. Innistæðueigendur taka ekki tryggingar hjá bankanum þegar þeir leggja fé sitt inn en þeir eiga rétt á að bankinn haldi þannig á málum að hann sé jafnan fær um að standa við skuldbindingar sínar gagnvart þeim. Án trausts á því mundi enginn leggja fé í banka. Að auki er það lykilatriði að fjármálafyrirtæki viðhafi trúnað gagnvart viðskiptavinum sínum í starfsemi sinni. Í lögum um fjármálafyrirtæki (nr. 161/2002) er fjallað um trúnað:

- 58. gr. Þagnarskylda.
Stjórnarmenn fjármálafyrirtækis, framkvæmdastjórar, endurskoðendur, starfsmenn og hverjir þeir sem taka að sér verk í þágu fyrirtækisins eru bundnir þagnarskyldu um allt það sem þeir fá vitneskju um við framkvæmd starfa síns og varðar viðskipta- eða einkamálefni viðskiptamanna þess, nema skylt sé að veita upplýsingar samkvæmt lögum. Þagnarskyldan helst þótt látið sé af starfi.
Sá sem veitir viðtöku upplýsingum af því tagi sem um getur í 1. mgr. er bundinn þagnarskyldu með sama hætti og þar greinir. Sá aðili sem veitir upplýsingar skal áminna viðtakanda um þagnarskylduna.

Þagnarskylda nær ekki til ólöglegar starfsemi innan fjármálafyrirtækja. Trúnaður og þagnarskylda hefur ekki þann tilgang að hylma yfir með lögbrotum, sbr. fyrirmæli í lögum nr. 64/2006 um aðgerðir gegn peningaþvætti og fjármögnun hryðjuverka. Trúnaður og traust er ekki aðeins gagnvart viðskiptavinum, heldur ekki síður gagnvart eigendum, hluthöfum. Þar sem hluthafar eru misjafnlega virkir, t.d. vegna mismunandi stærðar, þá leiðir það til þess að stjórnarforysta verður í höndum stórra hluthafa og óháðra stjórnarmanna, sem oftast en ekki eru fulltrúar stórra hluthafa. „óháðir stjórnarmenn“ í íslenskum fjármálafyrirtækjum hafa í nokkrum tilfellum verið starfandi lögmenn með sérþekkingu í félagarétt. Þannig var það í Glitni banka hf. og Kaupþingi banka hf. Telja má að vera starfandi lögmanna, sem taldir voru hafa þekkingu á félagarétti, hafi átt að auka á traust á stjórn fjármálafyrirtækisins, en þar með er ekki sagt að þekking lögmanna hafi náð til áhættustýringar.

Hrakval (adverse selection)

Í skýrslu Rannsóknarnefndar Alþingis (Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson, 2010) er fjallað um sókn fjármálafyrirtækja á markaði þar sem ríkir samkeppni og viðskipti eru bundin í grónum viðskiptasamböndum. Lýsingin fellur mjög að því sem kalla má hrakval, þ.e. þeir sem koma til viðskipta í nýjum banka eru þeir sem gróin fyrirtæki hafa ekki áhuga á, en „viðskiptavinirnir“ telja sig hafa himin höndum tekið þegar hin nýja fjármálastofnun hefur störf. Eðli málsins samkvæmt er hátt álag eðlilegt í viðskiptunum, en það hefur í för með sér þolanlega afkomu án þess að vextir, hvað þá höfuðstóll, komi til greiðslu. Vanskil verða ekki sýnileg en afkoma góð, án þess að skila sér í fjárstreymi (*cash flow*). Vísbendingar um hrakval fjármálafyrirtækja komu fram í viðtali við Robert Tchenguiz í tímaritinu Frjáls verslun í ágúst 2007 (Sigrún Davíðsdóttir, 2007).

Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis er fjallað útlánavöxt og hrakval bankakerfisins:

- „Eins og kom fram var þó vöxturinn mestur til erlendra aðila. Útrás banka og þar með sókn á nýja markaði felur í sér aukna samkeppni á hinum nýja markaði. Bankarnir hófu samkeppni, einkum í Bretlandi og Lúxemborg, og fólst vöxtur þeirra að mestu leyti í aukinni útlánastarfsemi, þ.e. ekki með því að kaupa fyrirliggjandi útlánasafn með yfirtöku erlends banka. Reyndar hófu sér í lagi Kaupþing og Landsbanki innreið sína á breskan markað með kaupum á þarlendum bönkum. Hins vegar var vöxturinn mestur eftir þau kaup og í tilviki Landsbankans var stærstur hluti vaxtarins í eigin nafni. Í þeim löndum þar sem bankarnir hösluðu sér völl var hörð samkeppni fyrir. Til að verða sér úti um viðskiptavinum á þeim markaði þarf að bjóða í viðskiptavinum sem þegar eru í viðskiptum við banka sem fyrir eru á markaðnum. Slíkt leiðir til þess að samkeppnisaðilarnir bregðast við með því að bjóða sínum gömlu og góðu viðskiptavinum enn betri kjör. Í tilviki íslensku bankanna eru líkur á að þeir sem ekki höfðu fengið fyrirgreiðslu áður á markaðnum hafi því orðið hinir nýju viðskiptavinir íslensku (innrásar) bankanna. Almennt eru ekki líkur á að það stöðvi lánsúmsækjanda sem hefur fengið höfnun í einum banka að sækja um í þeim næsta. Nýir bankar sem hefja samkeppni á grónum markaði taka við slíkum viðskiptavinum og útlánagæði bankakerfisins í því landi minnka.“ (bls. 95; sjá einnig Schaffer, 1998 og de Hass og van Lelyveld, 2006).

Starfsheimildir fjármálafyrirtækja

Fjármálafyrirtæki breyta formi peningalegra eigna þannig að hinar lögvörðu kröfur sem myndast við umbreytinguna verða eftirsóknarverðar fyrir aðila á fjármálamarkaði.

Fjármálafyrirtæki stunda umbreytingarstarfsemi, þau kaupa og selja öðrum fjármálafyrirtækjum lögvarðar kröfur, jafnt fyrir sig og viðskiptavinum sína. Í viðskiptum fyrir viðskiptavinum kann að fylgja ráðgjöf. Í slíkum viðskiptum ber fjármálafyrirtæki að sýna viðskiptavinum fullan trúnað á þann veg að gæta hagsmuna hans á sama veg og gætt er hagsmuna fjármálafyrirtækisins sjálfs.

Í 20. grein laga nr. 161/ 2002 um fjármálafyrirtæki eru taldar upp starfsheimildir fjármálafyrirtækja í 14 tölulíðum og að auki eru tveggja tölulíða nánar getið í stafliðum um frekari starfsheimildir. Í 21. grein laganna er nánar tilgreint um heimildir til þjónustustarfsemi og hliðarstarfsemi sem lúta að fjármálastarfsemi.

Í 22. grein laganna eru fjármálafyrirtækjum settar skorður um eignarhald og aðkomu að öðrum atvinnurekstri. Lagagreinin er svohljóðandi með fyrir sögn:

- „22. gr. Tímabundin starfsemi og yfirtaka eigna. Viðskiptabönkum, sparisjóðum og lánaþyrirtækjum er því aðeins heimilt að stunda aðra starfsemi en þá sem um getur í þessum kafla að það sé tímabundið og í þeim tilgangi að ljúka viðskiptum eða til að endurskipuleggja starfsemi viðskiptaaðila.“

Í Bandaríkjunum hafa iðnfyrirtæki haldið fjármálastarfsemi fyrir utan meginstarfsemi sína með því að stofna sérstök fjármálaþyrirtæki um fjármálatengd verkefni. Nægir þar að nefna eftirfarandi:

- General Electric Capital Corporation, Inc., GECC, stundar lána- og leigustarfsemi sem tengist framleiðsluvörum móðurfyrirtækisins. GECC er einn stærsti eigandi flugvélahreyfla í veröldinni.
- Boeing Capital Corporation, Inc., BCC, stundar lána- og leigustarfsemi, sem tengist framleiðsluvörum móðurfyrirtækisins.
- General Motors Acceptance Corporation, Inc., GMAC, var stofnað til að fjármagna lána- og leigusamninga vegna sölu á framleiðsluvörum móðurfélagsins. GMAC er núna hluti af Ally Financial, Inc.

Þessi aðdragandi er nauðsynleg undirstaða til að fjalla um hvort Landsbanka Íslands hf. var heimilt að kaupa hlut í Hf. Eimskipafélagi Íslands í viðskiptum 17.-18. september 2003 á grundvelli laga um fjármálaþyrirtæki. Það er álit greinarhöfundar að svo hafi ekki verið þar sem slíkt eignarhald samrýmdist ekki 22. grein laga um fjármálaþyrirtæki þar sem eignarhaldið var ekki komið til vegna fullnustu á vanskilum. Í þeirri uppstokkun sem varð á eignarhaldi í íslensku atvinnulífi þessa daga í september 2003 og í aðkomu fjármálaþyrirtækja að þeim viðskiptum voru fyrstu vísbendingar um að hlutir væru að fara alvarlega úrskaiðis á fjármálamarkaði. Þar voru ýmsar greinar hlutafélagalaga um jafnræði hluthafa ekki virtar, auk þess sem fjármálaþyrirtæki fóru út fyrir starfsheimildir sínar, þar sem kaup Landsbankans á Hf. Eimskipafélagi Íslands var ekki fullnustuaðgerð skv. 22. gr. laga um fjármálaþyrirtæki. Stjórnendur túlkuðu ákvæði 22. gr. laganna afar frjálsslega og á þann hátt að fjármálastofnun væri heimil hvers kyns endurskipulagning á þyrirtækjum og viku jafnframt til hliðar hvers kyns óskráðum reglum um „trúnaðarsamband“ fjármálaþyrirtækis og viðskiptavinar. Ákvæði 22. gr. voru sett til að halda rekstraráhættu viðskiptavina utan við áhættustýringu fjármálaþyrirtækjanna, þannig að fjármálaþyrirtækið þurfti aðeins að huga að greiðslufallsáhættu viðskiptavinarins.

Í áðurnefndum viðskiptum 17.-18. september 2003 koma einnig til álita ýmis atriði í hlutafélagalögum, þ.e. ákvæði um jafnræði hluthafa og vernd minnihluta. Þegar til átti að taka þá voru það aðeins hluthafarnir sjálfir sem gátu beitt sér til varnar, því að hvorki Kauphöllin né Fjármálaeftirlitið töldu að þeim bæri eftirlit með framkvæmd hlutfélagalaga í þyrirtækjum, sem skráð eru í Kauphöllinni. Stjórnvöldu skulu huga að þessum þætti.

Í kjölfar fyrrnefndrar uppstokkunar í viðskiptum 17.-18. september 2003 hófst ferli rýmkandi lögskýringa, sem leiddi til þess sem varð í október 2008 og nefnt er hrun á fjármálamarkaði.

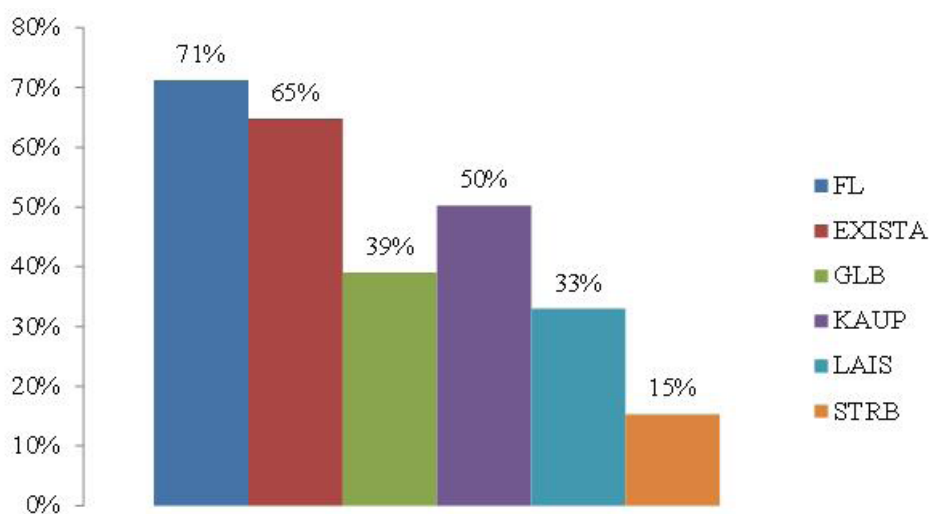
Kröfur um eigið fé

Í lögum nr. 161/2002 um fjármálaþyrirtæki er fjallað um eigið fé 18 sinnum. Í reglugerð nr. 215/2007 er nánar gerð grein fyrir eiginfjárkröfum fjármálaþyrirtækja. Í daglegu tali er rætt um CAD (Capital Adequacy Directive) reglur og Basel reglur. Meginefni þessara reglna er um áhættuskuldbindingar og lágmark eigin fjár miðað við áhættugrunn.

Í X. kafla laga um fjármálafyrirtæki er fjallað um eigið fé og skilgreiningu á eigin fé. Samandregið má segja:

- Eigið fé er sú fjárhæð sem fjármálastofnun getur tapað en átt fyrir skuldum, m.ö.o. eignir að frádregnum skuldum.
- Eigið fé fjármálastofnana getur aðeins komið fram á einum stað í fjármálakerfinu. Því eru eignarhlutir í öðrum fjármálafyrirtækjum dregnir frá eigin fé fjármálafyrirtækisins.

Með því að veita lán til kaupa á hlutafé í eigin banka og taka hin nýju hlutabréf að veði með beinni veðtöku eða veðkvöð (*negative pledge*) er „eigið fé“ fé bankans vissulega aukið en tapþol er ekkert vegna þess að veðið rýrnar vegna verðbreytinga á hlutabréfunum. Um skilmála á lánum bankanna til hlutabréfakaupa segir í skýrslu rannsóknarnefndarinnar:



Mynd 1. Handveð tekin af stóru bönkunum þremur. Hlutfall af útistandandi hlutabréfum félags þann 30.9.2008 (Páll Hreinsson o.fl., 2010, bls. 107)

- „Eignarhlutirnir reyndust í hæsta máta illseljanlegir. Bankarnir höfðu yfirleitt tryggt fjármögnun með föstum eingreiðslulánum (kúlulán). Það nægði þó ekki. Lánin varð að framlengja. Aftur og aftur. Mjög lítill veltuhraði var á útlánum bankanna. Þessar aðstæður juku fjármögnunarerfiðleika þeirra” (Páll Hreinsson o.fl., 2010, bls. 317).

Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis segir um veðtökur þriggja viðskiptabanka:

- „Rannsóknarnefnd Alþingis telur Kaupþing hafa farið út fyrir það sem eðlilegt getur talist í því að taka veð í eigin bréfum. Bankinn var kominn með veð langt umfram 10% hámarkið sem sett er fram í hlutafélagalögum. Þá telur nefndin það mjög óheppilegt að bankinn hafi tekið veð í meira en helmingi hlutabréfa stærsta eiganda síns, Exista, þar sem slíkt hefur í raun samsvarandi áhrif og að taka veð í eigin bréfum eins og rökstutt er í kafla 8.5.6. Nefndin telur einnig að hinir bankarnir tveir, Landsbanki og Glitnir, hafi farið umfram 10% veðsetningarmörk eigin bréfa á árinu 2008.

Rannsóknarnefnd Alþingis telur það hafa verið óheppilegt hversu hátt hlutfall hlutabréfa bankanna og eigenda þeirra var veðsett. Milli helmingur og þriðjungur í bréfum bankanna voru veðsett og yfir tveir þriðju bréfa stærstu eigenda Glitnis og Kaupþings, þ.e. FL Group og Exista. Þetta hafi veikt getu íslenska fjármálakerfisins til þess að standa af sér áföll og myndað sterkan hvata fyrir bankana að reyna að halda uppi verði hlutabréfanna.“ (Páll Hreinsson o.fl.,2010, bls. 106-107).

Tilvitnuð grein hlutafélagalaganna er 54. gr:

1. Hlutafélag má ekki gegn endurgjaldi eignast eigin hluti með kaupum eða fá þá að veði ef nafnverð samanlagðra hluta, sem félagið og dótturfélög þess eiga í félaginu, er meira en eða mun verða meira en 10% af hlutafénu. Með skal telja hluti sem þriðji aðili hefur eignast í eigin nafni en fyrir reikning félagsins. Hluti getur félag aðeins eignast samkvæmt heimild hluthafafundar til handa félagsstjórn. Heimildin verður aðeins veitt tímabundið og ekki til lengri tíma en fimm ára.

Í 55. grein hlutafélagalanna er því kveðið á með skýrum hætti hver eru takmörk eigin hlutabréfa og eigin hluta teknum að veði hjá fjármálastofnun. Eignarhaldsfélög um hlutina geta ekki rofið mat á eignarhlutum. Athyglisvert er að greinin gerir ekki greinarmun á eign eða hlutum að veði. Álykta verður að einnig sé átt við hluti, sem á hvílir veðkvöð, því að veðkall hefur sömu áhrif þar sem um óbeina veðsetningu er að ræða.

Með öflun eigin hluta fara fjármunir úr hlutafélaginu. Það á jafnt við um fjármálafyrirtæki sem önnur fyrirtæki. Það að selja hlutina aftur með lánveitingu gegn veði í hlutabréfunum, breytir þar engu um. Vegna sérstakra ákvæða um eiginfjárkröfur fjármálafyrirtækja ber að viðhafa sérstaka varúð. Sú varúðarskylda hvílir á stjórnendum, stjórnarmönnum, endurskoðendum og eftirlitsaðilum. Í fræðiritum er fjallað um að öflun eigin hluta geti verið varasöm (Stefán Már Stefánsson, 2006).

Þar eru meðal annars nefnd eftirtalin atriði:

- Öflun eigin hluta er leið til að fara í kringum ákvæði um lækkan hlutafjár og mismunar hluthöfum, þar sem sumir fá greitt en aðrir ekki.
- Öflun eigin hluta kemur niður á kröfuhöfum þar sem þeir eiga rétt frammar hluthöfum.
- Reglan er sett í samræmi við meginreglu um jafnan rétt hluthafa. Reglan er því sett til að auka minnihlutavernd í hlutafélögum. Með öflun eigin hluta getur félagið haft óeðlileg áhrif á verðlagningu eigin hluta, sem í félögum, sem eru skráð í kauphöll, leiðir til markaðsmisnotkunar, stundum á grundvelli innherjaupplýsinga.
- Öflun eigin hluta getur leitt til þess að stjórn félags fái óeðlilega mikil völd í félagi og fengið þannig óeðlileg áhrif um málefni sem varða eftirlits- og boðvald, eins og kosningu hennar sjálfrar og val á endurskoðendum.

Það að félag hafi gagn af því að eiga eigin hlutabréf vegna hugsanlegra viðskipta í sameiningum og yfirtökum er marklaust, því að félag á þess ávallt kost að auka hlutafé sitt. Það er aðeins við sérstakar aðstæður þegar félag á of mikið lausafé og framtíðartekjur eru tryggar til að gæta hagsmuna kröfuhafa að öflun eigin hluta kann að vera réttlætanager. Annar kostur í þeirri stöðu er að sjálfsögðu að greiða hluthöfum arð. Það er einungis við afmarkaðar aðstæður þar sem að hlutafélag kann að hafa gagn af eign í eigin hlutabréfum, en það á alls ekki við þegar fjármálafyrirtæki eru að berjast við

skort á lausu fé til að viðhalda starfsemi sinni.

Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis segir enn fremur:

- „Umfangsmikil endurkaup eigin hlutabréfa

Allir bankarnir þrír notuðu sérstaklega óheilbrigðar aðferðir sem fólust í að veita lánsfjármögnun til kaupa á eigin hlutabréfum gegn veðum í bréfunum sjálfum. Lán fyrir kaupum eigin bréfa gegn veði í þeim varð eftir október 2007 þannig að formi og umfangi að gera má ráð fyrir að hafi brotið gegn lögum. Í raun og veru rýrðu bankarnir hlutafé sitt án þess að það kæmi nokkurs staðar fram í bókum þeirra. Og án þess að það hefði verið lagt fyrir, eða samþykkt, af aðalfundi. Ekki er ljóst hvers vegna sama gagnrýnisverða framkvæmdin komst á hjá öllum bönkunum þremur. Líklega hafa menn viljað styrkja gengi hlutabréfanna. En það er nú einu sinni ekki hlutverk félags sem gefur út hlutabréf að ákveða gengi þeirra – heldur hlutabréfamarkaðarins. Augljóst er að bankarnir lentu í vítahring þegar þeir hófu að fjármagna kaup á eigin hlutabréfum hjá viðskiptavinum sem skorti bæði greiðslugetu og -vilja. Bankarnir sáu sig knúna til að vernda virði trygginga sinna – sinna eigin hlutabréfa.

Ekki er ljóst hvernig þessi keðjuverkun hófst – hvað það var sem kveikti þennan áhuga bankanna á gengi hlutabréfa þeirra. En það er líklega ágætis ágiskun að hinar fáránlegu valréttaraðferðir hafi valdið þeirri óeðlilegu athygli sem gengi hlutabréfanna fékk. Hin útbreidda aðferð að gera starfsmenn að stórum hluthöfum í bönkunum með því að lána fyrir því, bjó til óheilbrigð gagnkvæm tengsl.

Allir flæktust þar inn í. Í slíku umhverfi verða ekki margir til að benda á keisarann”
(Páll Hreinsson, o.fl., 2010, bls. 317-318).

Það kom fram í yfirheyrslu yfir stjórnarmönnum Glitnis banka hf. hjá dómara í Héraðsdómi Reykjavíkur, þar sem stjórnarmönnum var stefnt vegna kaupa Glitnis banka hf. á hlutabréfum fráfarandi bankastjóra, að tilgangur bankans með kaupum á hlutabréfunum var að koma í veg fyrir verðfall á hlutabréfum í bankanum, þ.e. fyrir lájætning stjórnarmanna á markaðsmisnotkun (Hrd. nr. 228/2009).

- „Hin mikla hlutdeild eignarhaldsfélaga er athyglisverð. Lán til eignarhaldsfélaga eru ekki tryggð með traustum rekstri heldur eru verðbréf uppistaðan í eignum þeirra, oft hlutabréf. Líta má svo á að lán til eignarhaldsfélags, sem á hlutabréf í tilteknu hlutafélagi, sé svipað víkjandi láni til hlutafélagsins.

Þetta er vegna þess að ef umrætt hlutafélag lendir í erfiðleikum eru það lánardrottinnar félags sem fá fyrst greitt en síðan hluthafar og þar með lánardrottinnar eignarhaldsfélagsins. Markaðsáhætta vegna undirliggjandi eigna eignarhaldsfélags sem lánað er til er því mikil nema eignasafn eignarhaldsfélagsins sé mjög vel dreift eða að félagið sé mjög sterkt með hátt eiginfjárlutfall.

Lágt eiginfjárlutfall og hærri hlutfall óáþreifanlegra eigna fyrirtækja eru meðal þeirra þátta sem spá með tölfraðilega marktækum hætti fyrir um lágt innheimtuhlutfall lána. Þorri eignarhaldsfélaga á Íslandi sem stofnuð voru á árunum 2004–2007 getur flokkast undir hvort tveggja, sjá viðauka 2 við skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis um rannsókn á krosseignatengslum “ (Páll Hreinsson, o.fl., 2010, bls. 95).

Hér segja skýrsluhöfundar einfaldlega um lán eignarhaldsfélaga að lánin séu víkjandi lán til hins undirliggjandi félags. Þá má útskýra það betur með því að huga að hvaða áhrif árangurslaust veðkall lánveitanda, sem leiðir til yfirtöku veðs, hefur á efnahagsreikning lánveitandans, þ.e. bankans. Þar sem bankinn þarf að yfirtaka eigin hlutabréf kemur það beint til lækkunar á eigin fé bankans og þar með er vegið að starfsgrundvelli hans vegna eiginfjárreglna. Með því að banki þarf að yfirtaka hlutabréf í öðrum banka, kemur sú eign einnig til frádráttar frá eigin fé bankans þar sem sú eign telst til eigin fjár hins

bankans. Hér er vísað til X. kafla laga um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002:

- „85. gr. Frádráttur frá eigin fé.

Frá eiginfjárgrunni skv. 4. mgr. 84. gr. skal draga bókfært virði á eignarhlutum og víkjandi kröfum í öðrum fjármálafyrirtækjum eða fyrirtækjum tengdum fjármálasviði.

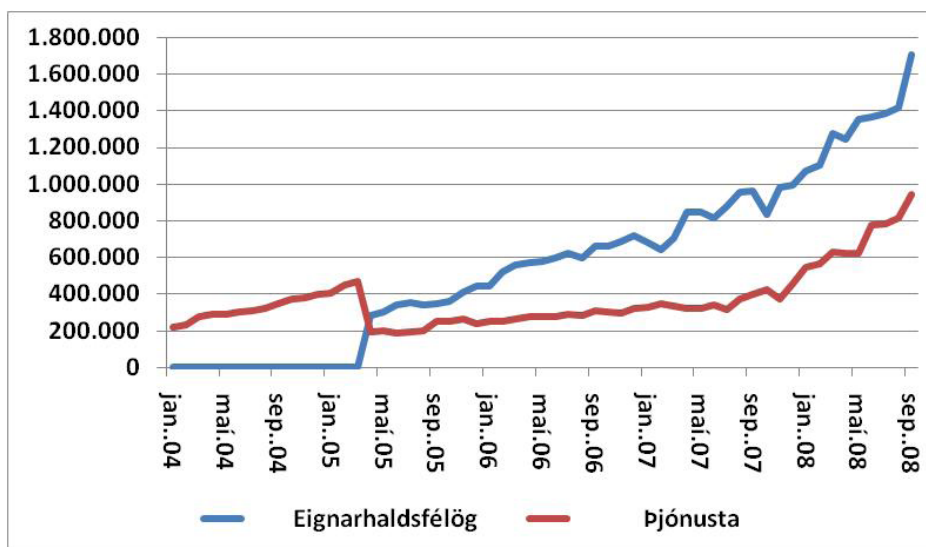
Þegar fjárfesting í hlutum í öðru fjármálafyrirtæki, fyrirtæki tengdu fjármálasviði, váttryggingafélagi eða eignarhaldsfélagi á váttryggingasviði er bráðabirgðaráðstöfun og ætluð sem fjárhagsaðstoð við endurskipulagningu eða til bjargar hlutaðeigandi fyrirtæki er Fjármálaeftirlitinu heimilt að veita undanþágu frá ákvæði 1. mgr.

Eignarhlutir og víkjandi kröfur í öðrum fjármálafyrirtækjum eða fyrirtækjum tengdum fjármálasviði, sbr. 1. mgr., eða í váttryggingafélögum eða eignarhaldsfélögum á váttryggingasviði, sbr. 4. mgr., sem reiknast með í samstæðureikningi hlutaðeigandi fjármálafyrirtækis eða við beitingu ákvæða um eftirlit með fjármálasamsteypum, dragast ekki frá eiginfjárgrunni hlutaðeigandi fyrirtækis.

Eignarhlutir og víkjandi kröfur í váttryggingafélögum og eignarhaldsfélögum á váttryggingasviði, svo og liðir sem taldir eru upp í 4. og 5. tölul. 1. mgr. 29. gr. laga nr. 60/1994 og fjármálafyrirtækið á í krafti hlutdeildar í fyrrgreindum félögum, dragast frá skv. 84. gr. Frádrátturinn sem tengist eignarhlutum í váttryggingafélögum takmarkast þó við þá fjárhæð sem samsvarar hlutdeild í lágmarksgjaldþoli viðkomandi váttryggingafélags. Þegar um er að ræða fjármálasamsteypur gilda þó ákvæði 3. mgr. 84. gr. um útreikning á eiginfjárlutfalli.

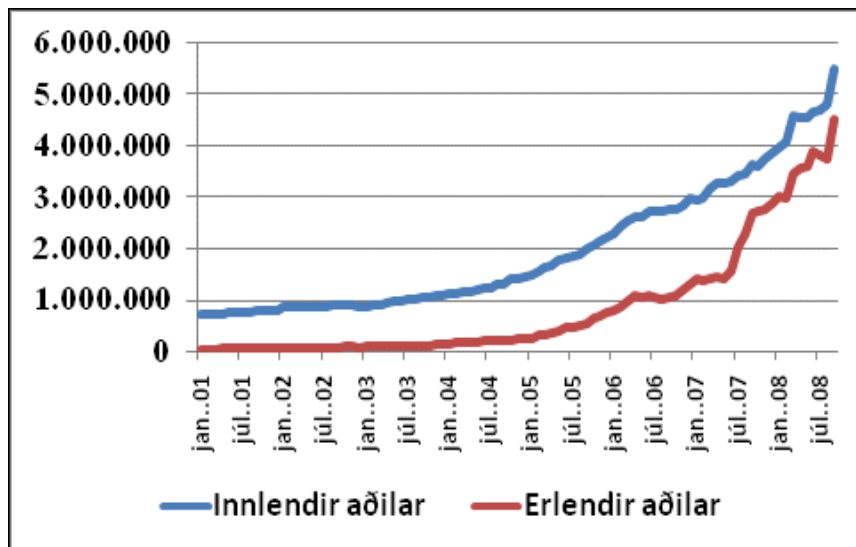
Frá eiginfjárgrunni skv. 84. gr. dragast eignarhlutir í félögum sem eru umfram þau mörk sem greinir í 1. mgr. og 1. málsl. 3. mgr. 28. gr.“

Tilgangurinn með þessari grein laganna er að koma í veg fyrir að „eigið fé“ fjármálafyrirtækja sé talið oftar en einu sinni. Með því að færa það til frádráttar við útreikning á eiginfjárgrunni er reiknað með því að það teljist sem eigið fé í síðara fyrirtækinu.



Mynd 2. Útlán íslenskra banka og sparisjóða til eignarhaldsfélaga og þjónustufyrirtækja í milljónum kr (Seðlabanki Íslands, 2011)

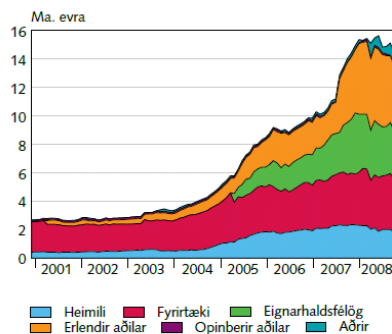
Á þessari Mynd 2 má sjá hvernig útlán til eignarhaldsfélaga aukast skyndilega árið 2005 allt til loka september árið 2008. Einhver hluti af þessari útlánaukningu stafar af hækkun gengisbundinna lána til eignarhaldsfélaga. Aukningin er slík að hagfræðideild Seðlabanka Íslands taldi rétt að aðgreina eignarhaldsfélög og þjónustu í mars 2005 til að hafa betri mynd af þróuninni. Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis er aldrei fjallað um hvort stjórnendur Seðlabankans hafi íhugað þessa þróun eða lagt mat á hana. Útlán til eignarhaldsfélaga er u.þ.b. þriðjungur af innlendum útlánum bankakerfisins. Innlend útlán voru u.þ.b. 55% af útlánum bankakerfisins en erlend útlán voru um 45% af heildarútlánum (sbr. Stefán Már Stefánsson, 2006).



Mynd 3. Útlán íslenskra banka og sparisjóða til innlendra og erlendra aðila í milljónum kr (Seðlabanki Íslands, 2011)

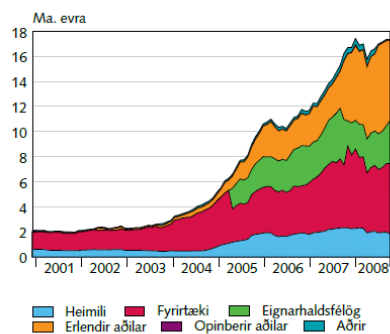
Álitamál er hvort erlend útlán voru í raun erlend útlán, eða hvort þau voru lán til eignarhaldsfélaga í eigu íslenskra fyrirtækja og einstaklinga.

Útlán Glitnis banka hf.
Flokkuð eftir tegund lántakanda



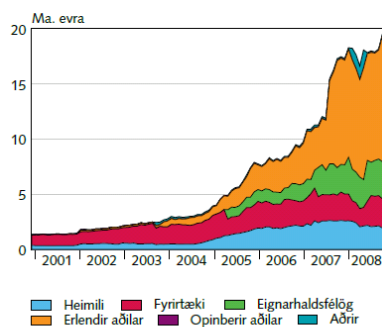
Heimild: Seðlabanki Íslands.

Útlán Landsbanka Íslands hf.
Flokkuð eftir tegund lántakanda



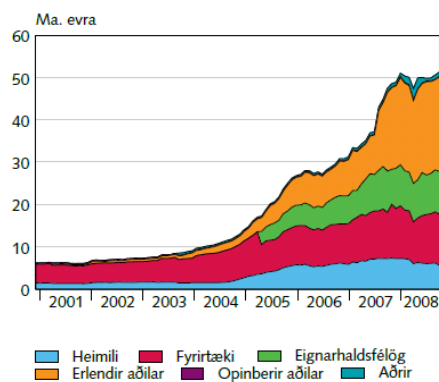
Heimild: Seðlabanki Íslands.

Útlán Kaupþings banka hf. Flokkuð eftir tegund lántakanda



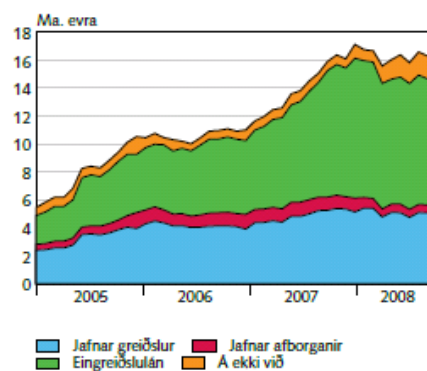
Heimild: Seðlabanki Íslands.

Útlán stóru bankanna þriggja Flokkuð eftir tegund lántakanda



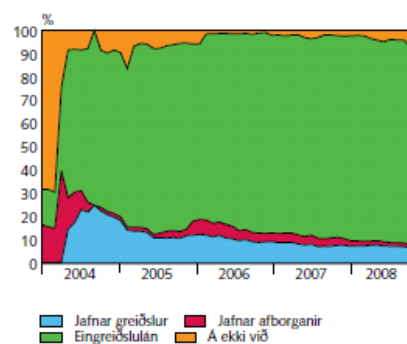
Heimild: Seðlabanki Íslands.

Útlán Landsbanka Íslands hf. Flokkuð eftir afborgunarfyrirkomulagi



Heimild: Landsbanki Íslands hf.

Útlán Landsbanka Íslands hf. til íslenskra eignarhaldsfélaga Flokkuð eftir afborgunarfyrirkomulagi Hlutfall af heildarútlánum móðurfélags



Heimild: Landsbanki Íslands hf.

Myndir á þessari síðu eru teknar úr skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis (Páll Hreinsson, o.fl., 2010, bls. 94-102).

Fjárfestum, hvort heldur stofnanafjárfestum eða einstaklingum, var alls ekki ljóst á hvern veg útlán fjármálafyrirtækja höfðu þróast á 5 árum. Þeir höfðu ekki aðgang að frumgögnum í fjármálafyrirtækjunum. Útlánaþróun einkenndist af nokkrum þáttum:

- Lán til eignarhaldsfélaga. Afrakstur af framleiðslu stóð ekki undir endurgreiðslu lána, heldur aðeins væntanlegar arðgreiðslur til eignarhaldsfélagsins og verðbreytingar á undirliggjandi eignum. Með því að undirliggjandi eign voru hlutabréf í lánveitanda leiddi það af sjálfu sér að lánveitandinn varð „greiðandi“ lánsins.
- Lán með eingreiðslufyrirkomulagi þar sem vanskil urðu ekki mælanleg og vöxtum var gjarnan bætt við höfuðstól.
- Lán til erlendra aðila þar sem hinn endanlegi lántakandi var því sem næst óþekktur þannig að erfitt var að átta sig á eðli þeirrar starfsemi sem átti að standa undir endurgreiðslu lána.

Ályktanir

Í upphafi greinarinnar er fjallað um rýmkandi lögskýringu. Það er ályktun höfundar að hrun íslenska bankakerfisins hafi ekki átt sér stað á tímabilinu frá júlí til september 2008 eins og ætla má af lestri milliuppgjöra íslenskra fjármálafyrirtækja. Hrun bankakerfisins varð vegna atvika í a.m.k. 5 ára þróun frá 2003, eftir að Landsbanki Íslands hf. og Búnaðarbanki Íslands hf. voru einkavæddir að fullu. Leiða má líkur að því að einkavæðing bankanna hafi átt sér stað án þess að raunverulegt eigið fé nýrra eigenda væri lagt fram. Verulega stór þáttur í eiginfjármýndun bankakerfisins varð vegna lána til kaupa á hlutabréfum/stofnabréfum í fjármálafyrirtækjunum, sem að eðli voru víkjandi lán til fjármálafyrirtækja eins og rökstutt er í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis. Þegar að þrengdi á lánamörkuðum hófu fjármálafyrirtækin að kaupa eigin hluti til að koma í veg fyrir verðfall, m.a. til að komast hjá veðköllum. Tilgangurinn með því að „þenja út“ eigið fé fjármálafyrirtækjanna var að geta aukið útlán þeirra til að bæta afkomuna. Útlán til eignarhaldsfélaga voru einkum eingreiðslulán, „kúlulán“, þar sem vöxtum var bætt við höfuðstól á gjalddögum.

Þróun útlána til eignarhaldsfélaga var eftirlitsaðilum ljós ekki síðar en í apríl 2005 þegar útlánaflokknum „Þjónusta“ er skipt upp í „Eignarhaldsfélög“ og „Þjónusta“ í hagtolum Seðlabanka Íslands. Það er gert í kjölfar þess að útlán til „þjónustu“ höfðu aukist um rúm 100% á einu ári en útlán til „eignarhaldsfélaga“ jukust um 500% frá apríl 2005 til september 2008. Með því að horfa fram hjá eðli útlánanna varð til tifandi tímasprengja sem varð virk haustið 2008. Með þessum hætti var sveigt fram hjá eiginfjárreglum fjármálafyrirtækja.

Með því að Fjármálaeftirlitið túlkaði ákvæði 22. greinar laga um fjármálafyrirtæki rúmt, þ.e. að fjármálafyrirtækjum væri heimilt að stunda annan samkeppnisrekstur en rekstur fjármálaþjónustu án þess að um fullnustu vegna vanskila væri að ræða. Að fenginni þeirri niðurstöðu var fjármálafyrirtækjum ljós sú staðreynd að formið væri eðlinu yfirsterkara í rekstri fjármálafyrirtækja á Íslandi sem leið til að stækka og auka hagnað.

Niðurstaða

Hér hafa verið raktir nokkrir þættir í þróun í rekstri íslenskra fjármálafyrirtækja frá 2003 til 2008. Þolendur þessa mikla hildarleiks sem efnahagshrunið er máttu sín lítils þegar allt var talið leika í lyndi. Þolendurnir töldu sig mega treysta því að grundvallarlögmál siðferðis væru virt í viðskiptum.

Eftirlitsaðilar á fjármálamarkaði eru stjórnarmenn fjármálafyrirtækja og endurskoðendur

fyrirtækjanna í umboði hluthafa. Seðlabankinn og Fjármálaeftirlitið voru hinir opinberu eftirlitsaðilar. Allir þessir eftirlitsaðilar brugðust í aðdraganda hruns bankakerfisins þegar markaðsmisnotkun og eignarhaldsfélög voru notuð sem tæki til blekkinga. Þegar hulunni var swift af blekkingunni kom á daginn að ágirnd, hroki og þjónkun hafði valdið óbætánlegri ógæfu og tjóni þar sem var spilað og við borð lá framtíð lands og þjóðar.

Heimildir

- de Haas, R. og van Lelyveld, I. (2006). Foreign banks and credit stability in central and eastern Europe: Panel data analysis. *Journal of Banking & Finance*, 30(7), 1927–1952.
- Glitnir banki hf. (2008). *Condensed consolidated interim financial statements* [Árshlutareikningur]. Sótt af http://en.sff.is/media/auglysingar/Glitnir_Q2_results_2008.pdf
- Hæstaréttardómur nr. 228/2009.
- Lög um aðgerðir gegn peningahvætti og fjármögnun hryðjuverka nr. 64/2006.
- Lög um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002.
- Lög um váttryggingastarfsemi nr. 60/1994.
- Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson. (ritstjórar). (2010). *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (2. Bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- Reglugerð um eiginfjárkröfur og ábættugrunn fjármálafyrirtækja nr. 215/2007.
- Schaffer, S. (1998). Winners Curse in Banking. *Journal of Financial Intermediation*, 7(4), 359–392.
- Seðlabanki Íslands. (2011). *Bankakerfi*. Sótt 25. ágúst 2011 af <http://sedlabanki.is/?pageid=444&itemid=5a037662-26ea-477d-bda8-d71a6017cc05&nextday=%2025&nextmonth=8,%20s%C3%B3tt%2025.%20%C3%A1g%C3%BAst%202011>
- Sigrún Davíðsdóttir. (2007). Ég lét heit lönd eiga sig. *Frjáls verslun*, 4, 20-29.
- Stefán Már Stefánsson. (2006). *Hlutafélög, einkahlutafélög og fjármálamarkaðir*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Lagadeild.

Achievement goal orientation in negotiation; does it fit the 3x2 model?

Pórra Christiansen

Achievement goal orientation has been well established and although research findings have not been uniformly consistent, individual's goal orientations have been shown to produce consistent response patterns. This paper addresses the question whether achievement goal theory can be effectively applied to negotiation research. The focus is on the 2x3 achievement goal model proposed by Elliot and associates (2011) and how it can be adapted to the negotiation situation, specifically integrative and distributive aspects of negotiation, the definition of target and reservation points, and the propensity to negotiate or negotiation avoidance. The relevant concepts of negotiation theory are reviewed, followed by an overview of the development of achievement goal theory and concluding with a discussion of the fit of the 2x3 achievement goal model to negotiation research.

Negotiation

Negotiation is a goal-driven behavior and important aspects of negotiation training focus on goal-setting and goal achievement. A broad definition of negotiation is that: "Anytime people cannot achieve their goals without the cooperation of others, they are negotiating" (Thompson, Wang & Gunia, 2010, p. 492). This definition focuses the attention on the individual's goals and their achievement.

Researchers have attempted to determine which individual differences characterize good negotiators. Specifically, considerable research has gone into determining which attributes characterize negotiators who get good results. After a review of research on individual differences Elfenbein, Curhan, Eisenkraft, Shirako and Baccaro (2008) conducted both cross-sectional and longitudinal research into the traits and characteristics that could be expected to distinguish individual negotiating abilities. Their study revealed only a few significant determining factors: Of dispositions such as positive and negative affect, extraversion, conscientiousness, agreeableness, neuroticism, openness, Machiavellianism, maximization and regret, and self esteem, only positive affect had a significant correlation with objective negotiation outcome, being positively correlated with claiming value (Elfenbein et al., 2008). No significant correlation was found with either age or gender, or with formal negotiation experience. As far as measured abilities such as creativity, cognitive complexity, emotional intelligence and scores on the GMAT go, none of these had a significant correlation with the objective negotiation outcome, although creativity and GMAT scores did have a positive correlation with creating value (but not with claiming value).

Of special interest are factors related to negotiation expectations and beliefs, all of which did show a significant correlation with negotiation outcome, albeit only claiming value, not creating value. The relationship between implicit negotiation beliefs and negotiation outcomes has been established by Kray and Haselhuhn (2007). Not only did they establish a correlation between negotiation outcomes and achievement goal orientations – or as they termed it in the study, implicit negotiation beliefs - their results also indicated that people's orientations could be influenced and outcomes thus improved.

Claiming and creating value

The common myth of negotiation involves two opponents haggling over a resource coveted by both. These situations certainly do exist, but not to the extent that most may assume. Most negotiation situations involve opportunities to create value and to claim value. Creating value, or integrative negotiation, is so termed because negotiators find ways to expand the value of the issues under negotiation by integrating their interests (Thompson et al., 2010). They must share information about interests and values in order to discover differences and opportunities to trade less value for more. Claiming value, or distributive negotiation, may be the only option in cases where only one issue is at stake and no opportunities exist for adding issues. Integrative negotiations also include a distributive phase since even though negotiators have found ways to create more value, there still remains the decision of who gets what.

Thinking that negotiation is a zero-sum situation when there in fact exists an opportunity for mutual gain has been termed the 'fixed-pie bias' (Pinkely, Griffith & Northcraft, 1995). The fixed-pie bias leads negotiators to overlook opportunities for value creation by trading off less-valued issues.

Propensity to negotiate

Individuals' propensity to negotiate or willingness to enter into negotiations has not been the focus of extensive research. This may partly be because of study design constraints as a considerable part of negotiation research is conducted in the classroom or in situations where participants are put into situations where the interaction is a given. Yet, there are studies that have revealed the impact of perceived power (Magee, Galinsky, & Gruenfeld, 2007), gender (Greig, 2008), and framing (Small, Gelfand, Babcock & Gettman, 2007) on individuals' negotiation propensity.

There is some indication that there is a first-mover advantage to initiating negotiation (Galinsky & Mussweiler, 2001), as study results have shown that on average the party making the first offer in a negotiation secures the majority of the negotiation surplus. And while there are indications that between 25 and 30 percent of MBA graduates in the United States negotiate specialized employment terms (Small et al., 2007), the vast majority does not. Neither do individuals tend to initiate salary negotiations with their employers, despite the obvious opportunities for gains (Babcock & Laschever, 2007).

Most negotiators, even experienced ones, feel anxiety concerning pending negotiations (Wheeler, 2004). This may be part of the reason why individuals accept offers without attempting to negotiate better deals (Small et al., 2007), or avoid initiating negotiations. In order to initiate a negotiation, however, an individual must overcome various barriers; some may be personal and others that may be situational. The individual may lack confidence or view the situation as too intimidating, possibly based on power imbalance, or there may be constraints in the situation, such as time constraints or perceived alternatives (Volkema, 2009). Furthermore, before an individual even attempts to overcome any of these barriers, he or she must perceive the situation as negotiable. Research indicates that there are both individual and gender differences in the propensity to negotiate, with women being less likely to initiate negotiation as well as being less likely to counteroffer (Aðalsteinn Leifsson & Aldís G. Sigurðardóttir, 2010; Greig, 2008; Small et al., 2007). Part of that gender difference was eliminated though when initiation of negotiation was framed as an opportunity to ask rather than as a negotiation (Small et al., 2007).

Achievement goal orientations or implicit beliefs

Achievement goal theory has its roots in psychology and education where the most

extensive research into the concept is to be found. It has also been extensively researched within the field of industrial and organizational psychology (Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Hafsteinsson, Donovan, & Breland, 2007). Two recent articles review 25 years of research into achievement goal theory (Senko, Hulleman & Harackiewicz, 2011) and 243 studies with a combined total of 91,087 participants (Hulleman, Schrager, Bodmann & Harackiewicz, 2010).

Among the originators of the research on implicit beliefs, on which achievement goal theory is based, is Carol Dweck (1986, 1996), who, along with a number of associates, has published extensively on the applications of the theory (e.g. Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988). The roots of this research are in education and the focus was initially on the differences in students' responses to challenge. The original construct of implicit beliefs has to do with individuals' underlying beliefs regarding competencies, i.e. whether they see skills and competencies as generally fixed or whether they see them as generally malleable (Dweck & Leggett, 1988). Ames and Archer (1987, 1988) identified the orientations of mastery–performance as a dichotomy in their research of parents and students.

According to achievement goal theory, two general goal orientations emerge; mastery-oriented goals that are characterized by the desire to acquire and develop one's competence, and performance-oriented goals that are characterized by the desire to demonstrate one's competence by outperforming others and to gain favorable judgments (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988).

Learning-oriented drive has been associated with more adaptive response to challenge. Individuals who are learning-driven are more likely to seek challenges and derive satisfaction from tackling those challenges. When faced with a challenge they are likely to persist as their goal is to learn and improve their competence. The implicit goal of performance-driven individuals, on the other hand, is to demonstrate their competence and outperform others. When faced with challenge it will be critical whether the performance-driven individual perceives that challenge as achievable or not since serious challenges may result in a helpless response (Elliott & Dweck, 1988). The helpless response includes withdrawal, avoidance or surrender; the individual may either not engage, or may give up once the task becomes difficult.

The original research had generally determined that mastery goals were related to better educational outcomes and that performance goals were related to poorer outcomes, at least for those students who because of self-doubts would give up on tasks (Dweck, 1986, Ames & Archer, 1988). These findings were not always supported in the years that followed and further developments in the research of achievement goals led to refinement of the construct.

The foundation for the application of goal orientation in organizational research was laid by Button and associates (1996). In their conceptualization the two goal orientations were independent; termed learning goal orientation and performance goal orientation. They saw goal orientation as a fairly stable dispositional trait, but which could be influenced by situational variables, especially for those who scored low on both the learning goal orientation and the performance goal orientation, thus adding to the model a situational or dispositional orientation. By establishing a two-factor model Button and colleagues found a much better fit with characterizing mastery goals and performance goals as two separate dimensions. According to this construct the goals are not related; it is e.g. possible to be both highly mastery goal oriented and highly performance goal oriented at the same time. They furthermore found that academic achievement, measured as college GPA, was positively correlated with mastery goal orientation but was not significantly correlated with performance goal orientation.

A further refinement distinguished between performance avoidance and performance approach goals and thus moving away from “the dichotomous achievement goal model” (Elliot, et al., 2011) that was essentially unidimensional, towards a trichotomous

model that distinguished between approach and avoidance elements of the performance goals. At that point the mastery goal was constructed as an approach goal only, while a distinction was made between avoidance and approach goals within the performance construct (Elliot & Moller, 2004). Performance approach goals include wanting to demonstrate one's competence, outperform others and be recognized as competent, while performance avoid goals include wanting to avoid being seen as lacking in competence or to be seen as less competent than others.

With this trichotomous distinction the construct no longer equated performance goals with poorer outcomes but distinguished between the performance avoidance goals that tend to be associated with the learned helplessness response and disengagement and the performance approach goals that tend not to be related with such negative outcomes.

Theorists have debated whether to distinguish between the elements of the performance goal along the lines of, on the one hand the goal is to be seen as competent or not seen as incompetent, i.e. the focus is on appearance and the judgment of others, while on the other hand the goal is to outperform others (for a discussion of these views see Senko et al., 2011). Dweck and colleagues' construct focused on the appearance element in the performance goals, or aiming to gain favorable judgments of one's competence (Dweck 1986; Dweck & Leggett 1988). Other goal orientation theorists (e.g. Nicholls, 1984; Elliott & McGregor, 2001) included in the performance goal construct an element of wanting to outperform others. In their review of achievement goal research, Hulleman and associates (2010) find that studies that define the performance goal structure mainly as normative generally find a positive correlation between performance goals and academic achievement while studies that define the performance structure through appearance or demonstrating competence in general find a negative correlation with academic achievement. Similarly, upon reviewing the literature on research into the correlation of performance goals with effort and interest and test anxiety, Senko and colleagues (2011) found that when the measurements of performance goals focused on demonstration of competence they were positively correlated with test anxiety, low effort and low interest, while studies where performance goals focused on outperforming others found either no links or the opposite relationship. This highlights the need to clarify the basis of the constructs.

Elliot and colleagues (2011) have proposed a 3x2 achievement goal model that includes the constructs labeled task-approach, task-avoidance, self-approach, self-avoidance, other-approach, and other-avoidance. The model adds to the trichotomous model by including avoidance and approach measures for all of the goals. The focus is on competence and in constructing the model, Elliot and associates have considered the need to further refine definitions. Previous studies had typically defined the goals based on 'purpose,' which does not clearly enough differentiate between the notion of 'the reason for' and the notion of 'desired outcome.' The new model clarifies this and focuses on aims, or "competence-based aim used to guide behavior" (Elliot et al., 2011, p. 632). For measuring the goal orientations in a classroom setting focusing on the exam situation items included (Elliot et al., 2011, p. 648):

Task-approach: To get a lot of questions right on the exams in this class.

Task-avoidance: To avoid incorrect answers on the exams in this class.

Self-approach: To perform better on the exams in this class than I have done in the past on these types of exams

Self-avoidance: To avoid doing worse on the exams in this class than I normally do on these types of exams

Other-approach: To outperform other students on the exams in this class

Other-avoidance: To avoid doing worse than other students on the exams in this class

These items are very specific for the case of exams but specific measurement items for the negotiation situation can be developed based on the 3x2 model.

Achievement goals and negotiation

While goals and goal setting have been studied quite extensively in negotiation research (see review by Zetik & Stuhlmacher, 2002), achievement goal theory has not received great interest. The studies that have considered negotiation and achievement goals, parallel the development in the achievement goal literature. In both cross-sectional and longitudinal studies Kray & Haselhuhn (2007) assessed the relationship between achievement goal orientation and negotiation performance, with a special focus on the relationship between the implicit beliefs, i.e. that negotiation skills are either innate, or that they can be learned and developed. They base their approach on Dweck's model of implicit theories of competencies, with a special focus on negotiation skills (e.g. Dweck, 1986, 1996; Dweck & Leggett, 1988).

Kray and Haselhuhn (2007) proposed and found that learning-driven negotiators were consistently better negotiators than performance-driven negotiators. Specifically, they were more integrative, that is they created more value and expanded the pie, and they were more successful in capturing the bargaining surplus, that is a bigger slice of the pie. This is consistent with the earliest findings on mastery goal orientation, that it is associated with more adaptive approaches to challenges, greater persistence and less likelihood of maladaptive approaches or disengagement. These results held up in a semester-long study including repeated negotiation sessions. Of particular interest is one of their studies that indicated that individuals' implicit theories can be manipulated and that when learning-orientation is enhanced, so is negotiation outcome.

Further developing the research on the influence of goal orientations on negotiation outcomes, Katz-Navon and Goldschmidt (2009) conceptualized two dimensions, labeling the performance goal orientation 'outcome goal orientation' and the mastery goal orientation 'process goal orientation.' Although the model is an improvement upon the uni-dimensional approach by Kray and Haselhuhn (2007), it has its limitations. In the study the scales by Button and associates (1996) and VandeWalle (1997) are used in combination to test the two-factor structure. As a result the performance goal orientation construct does not differentiate between normative comparisons, or outperforming others, and competence demonstration, or gaining positive judgment of one's competence. The results indicate that the best negotiation outcomes resulted from high process goal orientations and high outcome goal orientations. The limitation lies in the conceptualization of the goals; it needs to be clarified how the different elements of the performance goal orientation contribute to the outcome.

The 3x2 Achievement Goal Model for negotiation research

A key element in negotiation training courses is the focus on defining one's target and reservation points. This typically means that the negotiator sets specific, objective goals for the negotiation outcome, a target that is the desired outcome, and a reservation point beyond which a negotiated agreement should not be made. The target goals correspond to the task-approach goals in the 3x2 achievement goal model (Elliot et al., 2011) and the reservation point corresponds to the task-avoidance goals in the model.

The self-approach/avoidance goals of learning from experience, focusing on improving one's performance or not doing worse than before are conceptually linked to the integrative aspect of negotiation. In the context of negotiation, approaching the situation with the goal of learning from it is a necessary prerequisite to attaining integrative outcomes. Integrative outcomes are based on discovering how negotiators' interests differ and using those differences to create joint gain. A negotiator who approaches the negotiation situation aiming to learn more would thus be more open to learning from the other negotiating parties and more likely to gain the insights

necessary to discover any integrative opportunities. This addresses the malleability issue in previous conceptions, the negotiator does not approach the situation thinking that he/she has all the answers and must convince the opponents but is more likely to persist in seeking further information.

What is of relevance in negotiation is the distinction between the aspects of performance goals that have been confounded in many previous studies (Hulleman et al., 2010; Senko et al., 2011). The normative element, seeking to outperform others/avoiding being outperformed has close links with the fixed-pie bias and with competitiveness in the distributive phase of negotiations. Negotiators must be wary of the fixed-pie bias, but they must also keep in mind that claiming one's share of the resources is part of the negotiation process, no matter how effective the parties have been in creating value in the integrative phase. Results from previous studies have found positive correlations between normative goals and objective outcomes and thus

The element of competence demonstration that has constituted part or all of the performance goal in many previous studies has in general been viewed as maladaptive and linked with negative outcomes (Senko et al., 2011). In the negotiation situation this could be linked to approaching the negotiation situation with a focus on an outcome, but with the need to demonstrate one's competence may come an element of rigidity or need to show that one has the answers and thus one may not probe and listen effectively enough to reach integrative agreements. The helplessness response (Dweck, 1986) that may result from avoiding engagement may explain low propensity to negotiate; rather than risk engaging in a challenging negotiation and underperforming the individual avoids initiating a negotiation or accepts a first offer without attempting to counteroffer.

In the 3x2 model by Elliot and colleagues, the other-approach/avoidance goals are adaptive in the distributive or value claiming situation, but can be linked to the fixed-pie bias and become maladaptive in the integrative, value creation situation. Here it is also important to consider who the "other" is construed to be. The fixed-pie bias comes into play if the focal other is the other negotiating party, but if it is a generalized 'other' or 'other negotiators,' then the maladaptive element may not come into play.

Conclusion

As the extensive review by Senko and associates (2011) demonstrates, achievement goal theory is still undergoing changes and revisions. The 3x2 model proposed by Elliot and associates is most likely not the endpoint of this development, but it does add to it by further defining and clarifying constructs. Applying the model to negotiation research shows promise in further exploring individual differences, especially as it may allow the distinction of which elements are adaptive and which are maladaptive in negotiation situations that encompass integrative and distributive opportunities to varying degrees.

References

- Aðalsteinn Leifsson & Aldís G. Sigurðardóttir. (2010). Gender in individual salary negotiations: learning to counter-offer. In Ingjaldur Hannibalsson (Ed), *Ráðstefna í félagsvísindum XI: Viðskiptafræðideild – ritstýrðar greinar* (pp. 1-7) Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ames, C., & Archer, J. (1987). Mothers' belief about the role of ability and effort in school learning. *Journal of Educational Psychology*, 79, 409-414.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2007). *Women don't ask: The high cost of avoiding negotiation and positive strategies for change*. Princeton: University Press.

- Button, S., Mathieu, J., & Zajac, D. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affect learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S. (1996). Implicit theories as organizers of goals and behavior. In P. M. Gollwitzer, & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 69-90). New York: Guilford Press.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Psychology*, 42, 1463-1475.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Elliot, A. J., & Moller, A. C. (2004). Performance-approach goals: Good or bad forms of regulation? *International Journal of Educational Research*, 39, 339-356.
- Elliot, A. J., Murayama, K., & Pekrun, R. (2011). A 3 x 2 achievement goal model. *Journal of Educational Psychology*, 103, 632-648.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking in negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 657-669.
- Greig, F. (2008). Propensity to negotiate and career advancement: evidence from an investment bank that women are on a "slow elevator." *Negotiation Journal*, 24, 495-508.
- Hafsteinsson, L. G., Donovan, J. J., & Breland, B. T. (2007). An item response theory examination of two popular goal orientation measures. *Educational and Psychological Measurement*, 67(4), 719-739.
- Hulleman, C. S., Schrager, S. M., Bodmann, S. M., & Harackiewicz, J. M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin*, 136, 422-449.
- Katz-Navon, T. Y., & Goldschmidt, C. (2009). Goal orientations in negotiations: The influence of goal orientations on fixed-pie perceptions and bargaining outcomes. *International Journal of Psychology*, 44(1), 60-70.
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: experimental and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 49-64.
- Magee, J. C., Galinsky, A. D., & Gruenfeld, D. H. (2007). Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(2), 200-212.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Pinkley, R. L., Griffith, T. L., & Northcraft, G. B. (1995). "Fixed pie" a la mode: Information availability, information processing, and the negotiation of suboptimal agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 62(1), 101-112.
- Senko, C., Hulleman, C. S. & Harackiewicz, J. M. (2011). Achievement goal theory at the crossroads: Old controversies, current challenges, and new directions. *Educational Psychologist*, 46(1), 26-47.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 600-613.
- Thompson, L. L., Wang, J. W., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology* (Vol. 61, pp. 491-515). Palo Alto: Annual Reviews.

- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- Volkema, R. J. (2009). Why Dick and Jane don't ask: Getting past initiation barriers in negotiation. *Business Horizons*, 52, 595-604.
- Wheeler, M. (2004). Anxious moments: Openings in negotiation. *Negotiation Journal*, 20(2), 153-169.
- Zetik, D. C., & Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: a meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 35-52.

Íslenska efnahagshrunið

Notkun kerfisgreiningar við að kanna samtengingu fjármála-, þjóðfélags- og heimskerfa

Þorbjörn Kristjánsson
Máni Arnarsson
Atli Bjarnason
Harald Sverdrup
Kristín Vala Ragnarsdóttir

Fyrsta áratugs þessarrar aldar verður án efa minnst sem eins mesta sviptingartímabils í sögu þjóðarinnar. Þá er ekki aðeins viðeigandi að tala um sviptingar í fjármálalífi hennar, heldur einnig um sviptingar í hugarfari manna sem birtast ljóslifandi þegar lítið er til baka. Haustið 2008 hrundi efnahagur landsins eftir mikla þenslu árin á undan. Mistök voru gerð, bæði hvað varðar hagstjórn sem og stjórnun fjármálafyrirtækja, í það minnsta þeirra sem gengu hvað vasklegast fram í útrás. Ekki má þó gleyma því að mistök voru einnig gerð annars staðar í samfélaginu. Fjölmíðlar og háskólasamfélag skorti gagnrýna sýn á málefnið, og þeir sem reyndu að leggja gagnrýnisorð í belg urðu undir ríkjandi hugmyndafræði samfélagsins. Það er því afar erfitt að taka einn þátt út og segja að sá hafi valdið efnahagshruni þegar hugsjónir og hugmyndafræði leggja undir sig gjörvallt samfélagið líkt og raun varð á Íslandi. Hugsjónir og hugmyndafræði sem náðu allt frá stærstu fyrirtækjunum til hóflegustu einstaklinga.

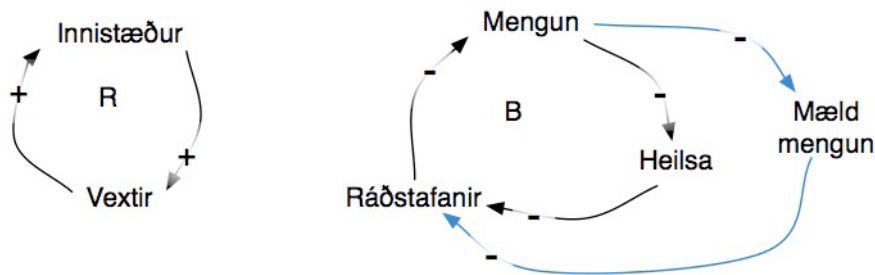
Máni Arnarsson, Þorbjörn Kristjánsson og Atli Bjarnason (2011) skrifuðu skýrslu undir handleiðslu Harald Sverdrup og Kristínar Völu Ragnarsdóttur, þar sem atburðir frá árinu 1994 við inngöngu Íslands í EES fram að hruni haustið 2008 eru athugaðir út frá sjónarhóli kerfishugsunar (*systems thinking*). Lítið er til þjóðhagslegra þátta, þar sem hlutirnir eru greindir í stærra samhengi þar sem hagkerfi landsins er skoðað. Viðskiptaumhverfinu á Íslandi eru gerð skil, hvernig það mótaðist og hvernig bankarnir störfuðu innan þess. Einnig er fjallað ítarlega um önnur samfélagsleg áhrif, bæði hvað snertir íslenskt þjóðfélag sem slíkt og stjórn bankanna. Markmiðið með skýrslunni var að greina atburðarrásina með ofangreindri aðferðarfræði og leggja að lokum til úrbótartillögur byggðar á niðurstöðunum. Skýrslan á sér þó annað markmið að okkar mati en henni er ætlað, ásamt fjölda annarra skýrslna og greina, til að mynda skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis, að vera vitnisburður um þá atburði sem hér áttu sér stað, svo hægt verði að draga áframhaldandi lærdóma af þeim.

Vinnulag rannsóknarinnar

Við upphaf rannsóknarinnar byrjuðum við á að kynna okkur starfsemi erlendra gildisbanka sem hafa það að markmiði að fjárfesta einungis í verkefnum sem stuðla að bættu umhverfi og samfélagi, líkt og landgræðslu og öðrum samfélagslega ábyrgum verkefnum. Fjölmörg gögn voru til athugunar þó skýrsla rannsóknarnefndar Alþingis hafi verið kjölfestan. Greinar er varða samfélagslega ábyrgð og efnahagsmál voru líka greindar vandlega. Tekin voru viðtöl við fjölmarga einstaklinga sem veittu frekari innsýn í verkefnið og jók skilning okkar til muna.

Við úrvinnslu heimilda var notuð sú aðferðarfræði er kallast kerfisgreining (*systems analysis*). Markmiðið með því að nota þessa aðferðarfræði er að skapa heildarmynd þeirra atburða er leiddur til hrunsins 2008 með því að fá yfirsýn yfir orsakasambönd þeirra á milli. Þannig er auðveldara að gera atburðunum skil sem og að sjá út og skilgreina ýmsar úrbótatillögur sem birtast í skýrslunni.

Kerfisgreining, líkt og hún var notuð í skýrslunni, er ekki flókin í grunninn en krefst vandlegrar rökhugsunar og útsjónarsemi þegar margir þættir eru saman komnir. Grunneiginleikar þessara líkana eru á þá leið að þeir áhrifaþættir sem skipa sess í líkaninu eru tengdir saman með örvum. Rót hvernar örvar frá ákveðnum þætti merkir að sá þáttur er orsök einhvers annars atburðar sem örin bendir á. Orsökina bendir þannig alltaf á afleiðinguna. Einkum er notast við tvenns konar formerki í skýrslunni sem sett eru við hverja ör; plús (+), mínus (-) og að auki seinkun um ákveðinn tíma (=). Plús táknið merkir að afleiðingin fari sömu leið og orsökina, mínus táknið merkir að orsök og afleiðing fari í sitt hvora áttina og seinkun merkir að afleiðingin sem hlýst af viðkomandi þætti kemur ekki í ljós fyrr en eftir ófyrirsjáanlegan tíma hvort sem orsakasambandið ber plús eða mínus formerki. Að auki geta lykkjurnar sem myndast, þ.e. röð orsakatengsla þar sem orsakir og afleiðingar ganga í hring, verið annað hvort eflandi (*reenforcing*) eða myndað jafnvægi (*balancing*). Á mynd 1 má sjá hvernig framsetningin er.



Mynd 1. Útskýringar á sambandi milli innistæðu inn á bankareikningi og vaxta með kerfisgreiningu annars vegar og á milli mengunar og ráðstafana hins vegar

Til vinstri á mynd 1 má sjá sambandið á milli innistæðu inn á bankareikningi og vaxta. Því hærri sem innistæðan er því arðbærari verða vextirnir. Að sama skapi ef vextirnir eru hærri, því hærri verður innistæðan. Hér er notast við plús formerki til að tákna að orsök og afleiðing fari í sömu átt. Í þessu tilfelli þar sem eingöngu eru plúsar í lykkjunni, höfum við það sem kallast eflandi lykkju, þ.e. ástandið viðhelist ef enginn annar utanaðkomandi þáttur kemur til. Til hægri á mynd 1 má svo sjá samband á milli mengunar, mældrar mengunar og ráðstafana. Það er augljóst að minni mengun leiðir til minni mældrar mengunar. Minna af mældri mengun leiðir þá til þess að ekki er nauðsynlegt að gera þær ráðstafanir sem undir öðrum kringumstæðum væru nauðsynlegar, sem að lokum hafa þær afleiðingar að mengunin minnkar. Hér getur að líta jafnvægislykkju þar sem eru tvö plús formerki, en mínusformerkið sér til þess að þetta kerfi leitar jafnvægis.

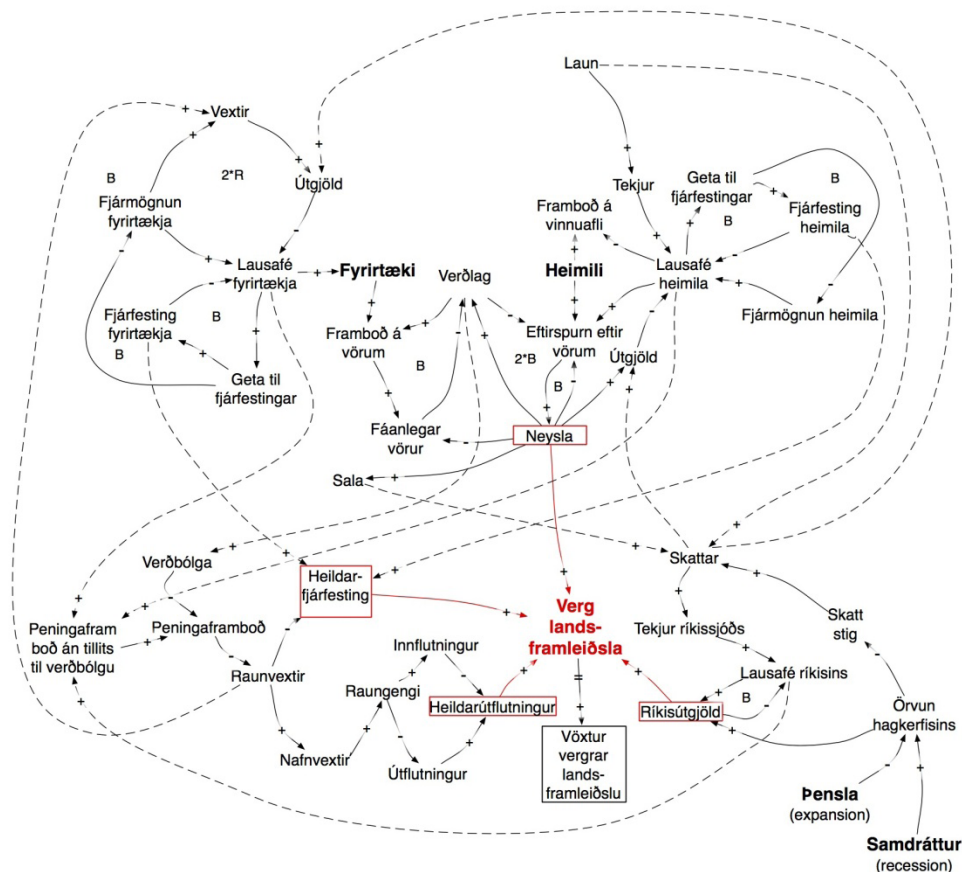
Hagrænir hvatar

Dæmi 1. Þjóðhagsstærðir

Til þess að geta betur gert grein fyrir þenslu og samdrætti í efnahagskerfinu verður útskýrt hvernig ákveðnir þættir geta haft aukin áhrif á verga landsframleiðslu (*VL - gross domestic product, GDP*). Til að ákvarða verga landsframleiðslu er hægt að nota eftirfarandi formúlu:

$$VL = \text{Neysla} + \text{Fjárfesting} + \text{Ríkisútgjöld} + \text{Hreinn útflutningur}$$

Í þessu dæmi verður útskýrt hvaða þættir í samfélaginu hafa áhrif á þær breytur sem formúlan sýnir. Ítarlegri umfjöllun má sjá í skýrslunni eftir Mána Arnarson og fl. (2011). Líkt og sjá má á mynd 2 ræðst neyslan fyrst og fremst af samspili heimila og fyrirtækja í landinu. Fyrirtæki sjá til þess að halda við framboði á hráefnum og vörum og heimilin viðhalda að sama skapi eftirspurn. Það sem hefur áhrif á neysluna sjálfa er að því meiri sem kaupmátturinn er, þ.e. hærri tekjur heimila og/eða lægra vöruverð fyrirtækja, því meiri er eftirspurnin eftir hráefnum og varningi sem fyrirtæki skapa (athuga þarf að eftirspurn etir vörum breytist mismikið eftir tegund vörunnar). Þau atriði sem hafa áhrif á heildarfjárfestingu eru fjárfesting fyrirtækja og fjárfesting heimila sem er oftast í formi sparnaðar. Þessir þættir ráðast svo af því haldbæra fé sem fyrirtæki og heimili hafa yfir að ráða. Þannig geta fyrirtæki nýtt meira fjármagn til fjárfestingar og heimili hafa meira fé aflögu til sparnaðar. Auknar fjárfestingar meðal fyrirtækja og heimila auka síðan augljóslega heildarfjárfestingu í hagkerfinu. Ríkisútgjöld ráðast svo af sköttum og gerum við ráð fyrir að allir skattar séu eina tekjulind ríkissjóðs.



Mynd 2. Útskýring á þjóðhagsstærðum og hvernig helstu áhrifaþættir hafa áhrif á verga landsframléiðslu. Rauður ferhyrningur er dregin um helstu þættina.

Á milli lausafjár ríkissjóðs og ríkisútgjalda er svo jafnvægislykkja sem þýðir að ríkisútgjöld ráðast af stærð ríkissjóðs, þ.e. hversu miklar tekjur ríkissjóður fær af sköttum og þ.a.l. hversu mikið fé hann hefur til umráða. Að lokum lítum við á hreinan útflutning. Eins og sést á myndinni ræðst hreinn útflutningur einna helst af peningaframboði án tillits til verðbólgu og verðlagi en hærri verðlag veldur hærri verðbólgu. Raunframboð á peningum verður hærri eftir því sem nafnframboðið er hærri en raunframboðið lækkar eftir því sem verðbólgan er hærri. Peningaframboð fyrir verðbólgu orsakast einungis af

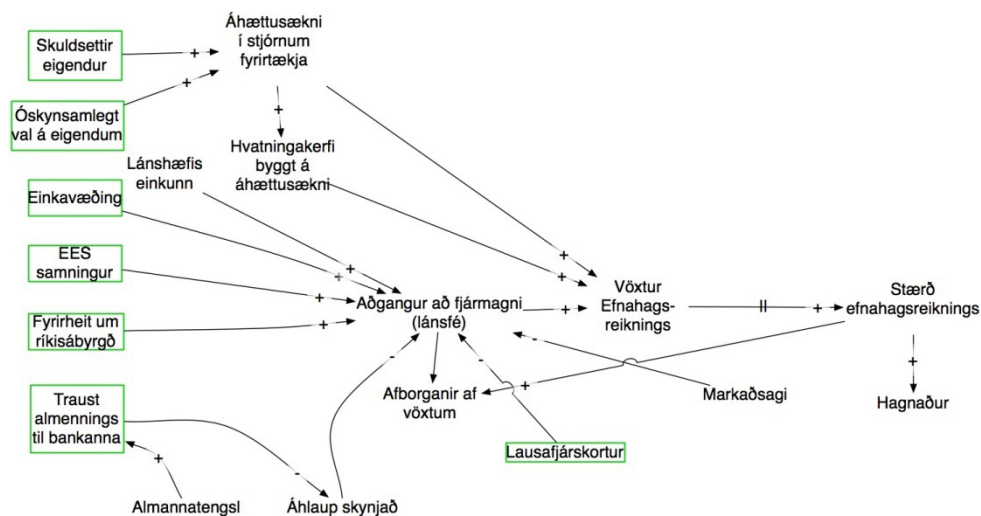
lausafé fyrirtækja, heimila og ríkissjóðs. Allir þeir þættir sem hér hafa í stuttu máli verið útskýrðir; neysla, fjárfesting, ríkisútgjöld og hreinn útflutningur, hafa svo aukin áhrif á verga landsframleiðslu í hverju landi.

Hagrænir þættir

Í eftirfarandi kafla verður tekið dæmi þar sem sýnt verður fram á með einföldum hætti hvernig bankarnir gátu vaxið eins og raun bar vitni.

Dæmi 2. Forsendur vaxtar

Margir þættir urðu til þess að skapa þær aðstæður sem bankarnir þurftu til þess mikla vaxtar sem varð. Einkavæðingaferli íslensku ríkisbankanna hófst árið 1998 þegar Fjárfestingabanki atvinnulífsins var seldur og gekk í gegn að fullu árið 2003 (Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson, 2010). Nokkrum árum fyrr, eða árið 1994, skrifuðu íslensk stjórnvöld undir EES samninginn og þar með var Ísland komið í frjálst viðskiptasamband við aðildarlönd samningsins. Hann veitti Íslandi líka aðgang að evrópskum fjármálamörkuðum. Það má segja að þessir tveir þættir auk fullvissu um ríkisábyrgð ef bankarnir gætu ekki staðið í skilum við lánaðreiðslur, hafi skapað það umhverfi sem bankarnir þurftu til að vaxa líkt og þeir gerðu. Á mynd 3 má sjá orsakasambandið en þessir þrír þættir orsaka aukið eða öllu heldur jákvæðara lánshæfismat en ella sem veldur því að auðveldara er að ná í lánsfé og það nýttu bankarnir sér í stórum stíl. Aðgangur að lánsfé eykur svo vöxt efnahagsreikningsins.



Mynd 3. – Myndin sýnir mjög einfalda mynd af viðskiptaumhverfinu á Íslandi fyrir hrun og þær afleiðingar sem fylgdu í kjölfarið.

Mistökín voru þó ekki þau að undirrita EES samninginn eða að einkavæða bankanna heldur lágu þau í því hvernig aðferðum var beitt við að skapa það viðskiptaumhverfi sem hér var. Upphaflegar áætlanir stjórnvalda um dreifða eignaraðild stóðust engan veginn og fáir aðilar eignuðust ráðandi hluti í fyrirtækjum og bönkum. Sumir þeirra sem keyptu ráðandi hluti voru einnig of tengdir stjórnmalaflokkum, m.a. í gegnum fyrri störf. Dæmi um það er ORCA hópurinn svokallaði sem eignaðist ráðandi hlut í FBA (Páll Hreinsson o.fl., 2010). Slæmt val á eigendum bankanna hefur eflaust ýtt undir þá miklu áhættusækni sem tíðkaðist í stjórn bankanna auk þess sem viðskiptaumhverfið á Íslandi hefur einnig reynst kjörið til slíkrar áhættu. Til dæmis var því lofað að ríkið myndi alltaf koma bönkunum til bjargar. Með slæmu vali á eigendum er átt við að í

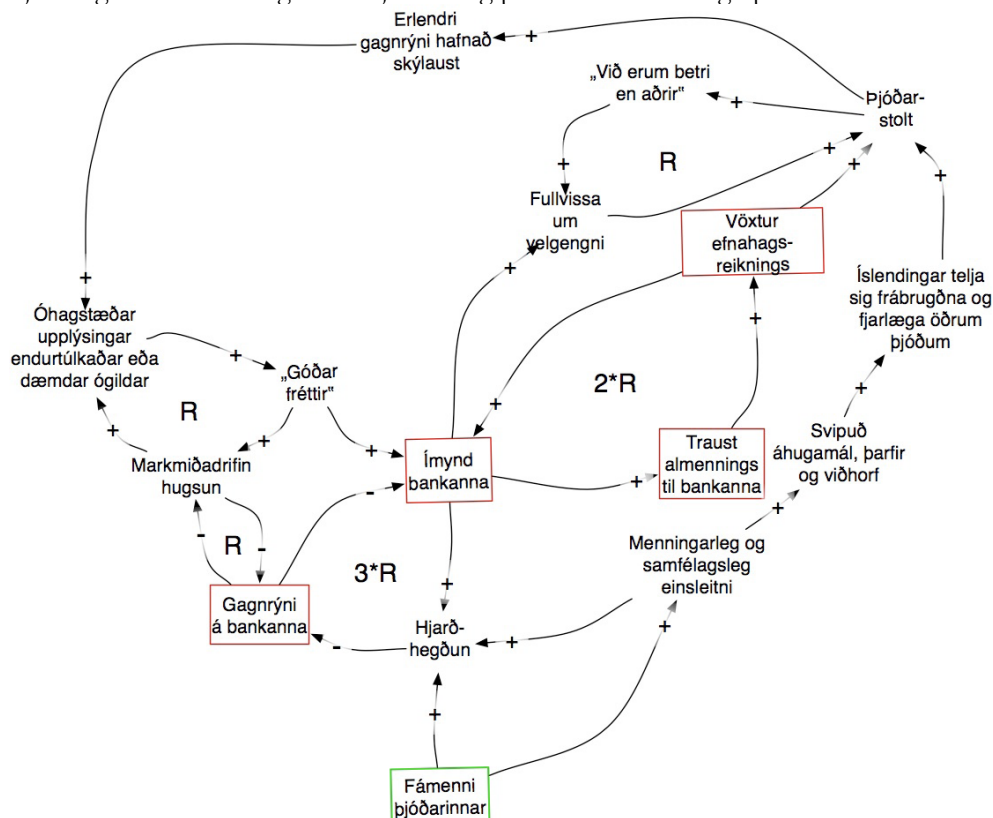
mörgum tilvikum hefðu aðilar sem eignuðust stóra hluti í bönkunum ekki átt rétt á að eignast þá vegna atburða í fortíð þeirra. Hin mikla áhættusækni í stjórn bankanna og sú stefna sem einkenndi rekstur þeirra hafði svo aukin áhrif á vöxt efnahagsreiknings þeirra. Við þennan mikla vöxt efnahagsreiknings bankanna minkuðu svo líkur á áhlaupi vegna þess mikla trausts sem þeir nutu. Slíkt fór ekki fram hjá erlendum matsfyrirtækjum og lánhæfiseinkunn bankanna hækkaði jafnt og þétt árin eftir að einkavæðing hófst. Við það jókst aðgangur bankanna að lánsfé og forsendur fyrir enn frekari vexti styrktust.

Samfélagslegir þættir

Margir samfélagslegir þættir áttu sinn þátt í efnahagshruninu á Íslandi og eru þeir ekki síður mikilvægir en þeir sem við höfum þegar farið í gegnum. Hér athugum við þessa þætti, fyrst þá sem lútu að íslensku þjóðfélagi í þeim veruleika sem einkenndi þensluna.

Dæmi 3. Samfélagið

Á mynd 4 má sjá hvernig ímynd bankanna og fámenni þjóðarinnar orsakar aukna hjarðhegðun. Forvitnilegt er að sjá hvernig þessir tveir mikilvægu þættir fléttast saman.



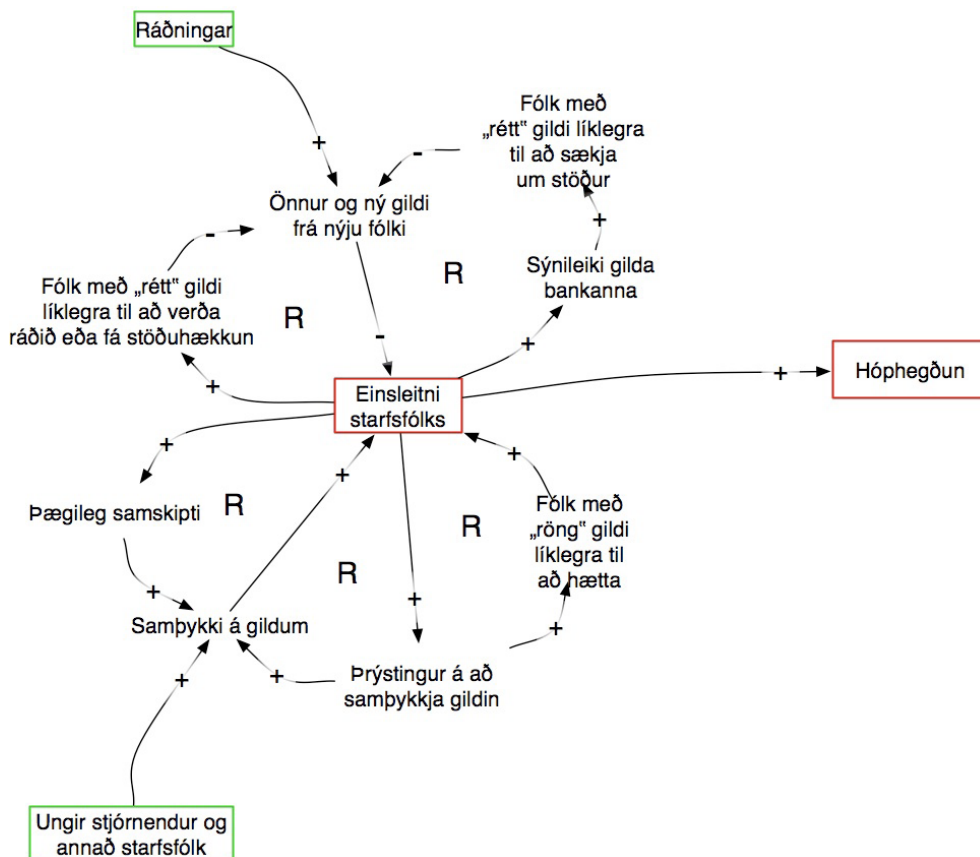
Mynd 4. – Áhrif þeirrar ímyndar sem bankarnir höfðu vegna stærðar sinnar og velgengni á viðhorf íslensku þjóðarinnar í garð sjálfs síns og annarra.

Fámenni þjóðarinnar ber það með sér að einsleitni þjóðfélagsins verður ríkjandi, það er að segja sú einsleitni er snertir menningu og samfélagslegan bakgrunn. Þessi einsleitni verður til þess að hagsmunir, þarfir og sýn fólks á heiminn verður sú sama eða svipuð. Líklegri er að þjóð sem býr við einsleitni af þessu tagi upplifi sjálfan sig sem frábrugðna öðrum þjóðum og að einhverju leyti óháða þeim en slíkt hefur óneitanlega jákvæð áhrif á þjóðarstolt þegar þjóðin nýtur áberandi velgengni (Páll Heinsson o.fl., 2010). Þegar þessi eiginleikar fléttuðust saman við velgengni íslenskra banka sem var

ákveðin táknmynd fyrir velgengni íslensku þjóðarinnar, höfðu þeir slæmar afleiðingar. Vegna þess hve góða ímynd bankarnir höfðu, varð traust landsmanna á þeim meira og forsendur fyrir frekari vexti styrktust enn frekar. Þegar landsmenn urðu vitni að þessum mikla vexti og velgengni bankanna hefur það óhjákvæmilega í för með sér aukið þjóðarstolt en hinir slæmu eiginleikar þess birtust í hrokafullu viðmóti við gagnrýni á starfsemi og stöðu bankanna, þá sérstaklega erlendri gagnrýni (Páll Hreinsson o.fl., 2010). Á mynd 4 má svo einnig sjá sambandið á milli þess slæma viðmóts sem ríkti til erlendarar gagnrýni á bankanna og hins mikla gagnrýnisleysis sem einkenndi umræðuna um þá. Slæmt viðmót til erlendarar gagnrýni veldur því að líklegra er að óhagstæðar upplýsingar sem berast frá erlendum miðlum eru túlkaðar með öðrum hætti eða vísað á bug sem fráleitum athugasemdum. Eftir standa þær góðu fréttir sem bárust af velgengni bankanna og því er jákvætt samband á milli endurtúlkun á erlendri gagnrýni og góðra fréttu en með því móti var hægt að halda í og jafnvel auka á góða ímynd bankanna.

Dæmi 4. Stjórn bankanna

Þá víkjum við að þeim þáttum sem einkenndu starfsumhverfi innan bankanna. Fyrst ber að líta á einsleitni starfsmanna bankanna en mikill fjöldi ungs, hæfileikaríks fólks starfaði hjá bönkunum þegar hæst bar. Fámenni þjóðarinnar hefur hugsanlega verið áhrifavaldur en gríðarlegt framboð var á störfum innan bankanna sem nauðsynlegt var að fylla, margar þeirra vel launaðar.



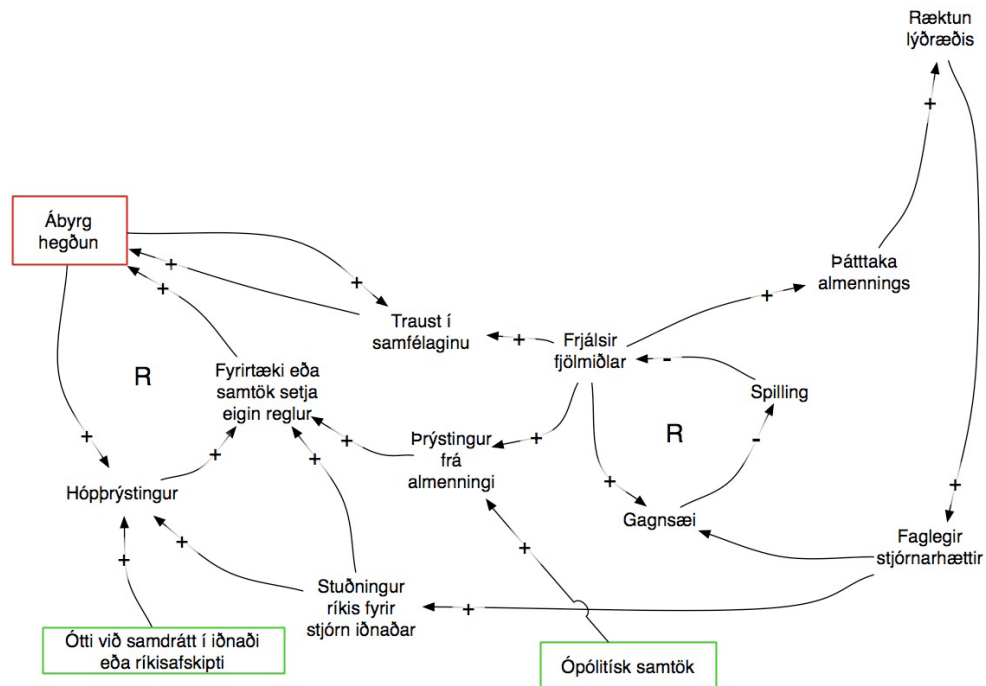
Mynd 5. Einsleitni meðal starfsfólks hvað aldur, kyn og viðhorf varðar og líklegar afleiðingar af því.

Ungir karlmenn voru sá markhópur sem bankastarfsemin höfðaði einna helst til þótt vissulega séu undantekningar en bankarnir virtust þó ekki gera sér fulla grein fyrir því að í ýmsum tilfellum skorti þá sem ráðnir voru í mikilvægar stöður innan bankans þá reynslu af bankastarfsemi sem þeir þurftu á að halda (Páll Hreinsson o.fl., 2010). Nýir viðskiptahættir urðu til og þróuðust eftir því sem á leið og einsleitni starfsfólks bankanna fóru að koma betur og betur í ljós. Líkt og sjá má á mynd 5 leiðir einsleitni starfsmanna til þess að þrýst er á nýja starfsmenn til að samþykkja þau gildi sem fyrir eru innan hópsins. Það leiðir annað hvort til þess að starfsmenn sem ekki eru tilbúnir að samþykkja gildin eru líklegri til að hætta störfum eða að þeir láti undan þrýstingnum, samsami sig hópnum og haldi áfram. Í báðum tilvikum auka þessi atriði enn frekar á einsleitnina. Saman mynda þessar fjórar breytur tvær eflandi lykkjur. Það er augljóst að þar sem einsleitni meðal starfsmanna er mikil eru hugsjónir um starfshætti með svipuðu móti og því lítil gagnrýni sem á sér stað sem eykur líkurnar á samþykki þeirra gilda sem eru við lýði innan fyrirtækisins. Ef litið er á efri hluta myndar 5 má sjá tvær eflandi lykkjur sem teygja sig út frá einsleitni starfsfólks. Slík einsleitni mun með tímanum verða sýnileg, þ.e. þau gildi sem fyrirtækið stendur fyrir verða sýnileg, til að mynda í gegnum fjölmiðla og annars konar fréttatengt efni frá fyrirtækinu sjálfu. Slíkt leiðir bersýnilega til þess að fólk sem fyrirfram samsamar sig þessum gildum er líklegra til að sækja um þær stöður sem boðnar eru og hefur það minnkandi áhrif á ný gildi eða ný sjónarmið frá nýjum einstaklingum. Slíkt festir einsleitni starfsfólks enn frekar í sessi. Hin lykkjan sýnir að atvinnuleitendur eða starfsfólk sem samþykkja ríkjandi gildi innan fyrirtækisins eiga meiri möguleika á að vera ráðin eða njóta stöðuhækkunar.

Dæmi 5. Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja

Þrátt fyrir að stóru bankarnir þrír hafi varið umtalsverðu fé í góðgerðarmál (en slíkt verður ekki lastað hér) er margt sem bendir til þess að slíkir styrkir hafi að miklu leyti verið ætlaðir til að fegra ímynd bankanna út á við á meðan sjálf starfsemi bankanna var mjög óábyrg gagnvart samfélagi þeirra. Í þessu dæmi verða tekin fyrir þau áhrif sem fyrirtæki geta orðið fyrir frá ýmis konar þrýstihópum og hvernig samfélagsleg ábyrgð getur haft áhrif á traust í samfélaginu.

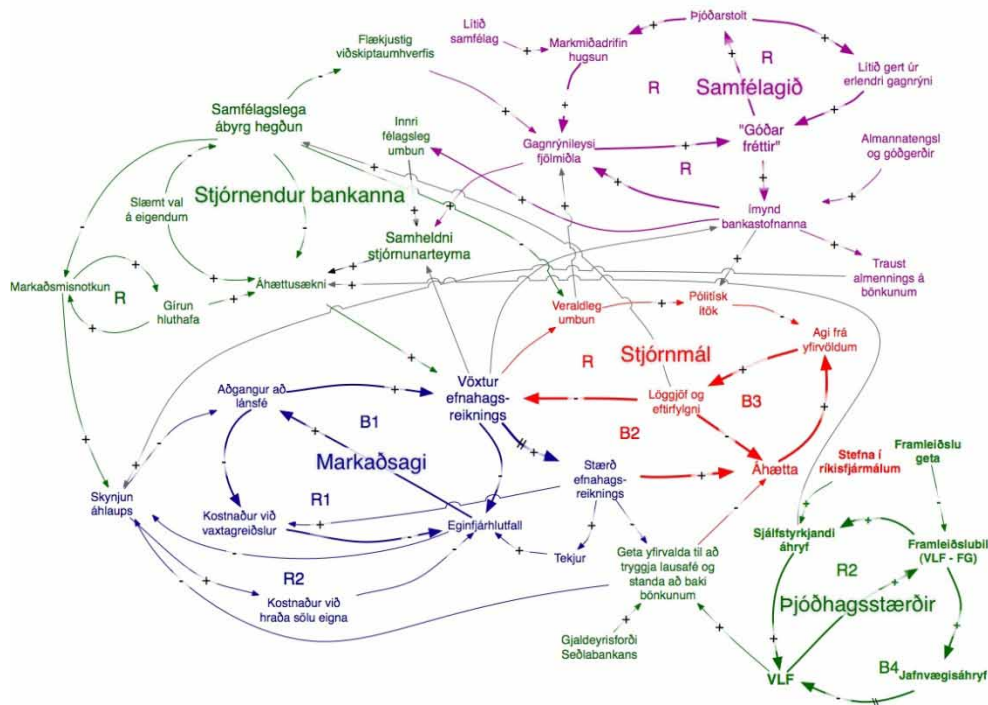
Á mynd 6 má sjá tvö innlegg, ótta við samdrátt eða ríkisafskipti annars vegar og ópólitísk samtök hins vegar. Með afskiptum ópólitískra samtaka má auka almennan þrýsting á fyrirtæki til að taka upp samfélagslega ábyrgari starfshætti. Þessi almenni þrýstingur hefur svo þau áhrif að einstakt fyrirtæki eða samtök fyrirtækja setji sér sínar eigin reglur hvað varðar samfélagslega ábyrgð en slíkt eykur augljóslega samfélagslega ábyrgð þegar á heildina er litið. Eflandi lykkju má svo sjá þegar litið er til þess að þegar búið er að koma á fót skýrri stefnu í samfélagslegri ábyrgð innan fleiri fyrirtækja, gætu þau fyrirtæki reynt að hafa áhrif á að enn fleiri feti í fótspor þeirra og beita þannig ákveðnum hópþrýstingi (Campbell, 2007). Þannig gæti aukist að sama skapi tíðni sjálfsreglusetninga innan fyrirtækja eða samtaka sem svo aftur eykur samfélagslega ábyrgð í heild. Ótinn við samdrátt í iðnaði eða ríkisafskipti orsakar einnig hópþrýsting meðal fyrirtækja og fer sömu leið.



Mynd 6. Ábyrg hegðun, ótti við samdrátt í iðnaði og áhrif ópólitískra samtaka.

Neðst til hægri á mynd 6 má svo sjá breytuna faglegir stjórnarhættir sem er þýðingarmikil breyta. Hún sprettur upp af lýðræðislegum aðgerðum sem vísa til þess að þjóðin veitir stjórnvöldum meira aðhald, til dæmis með frjálsum fjölmiðlum sem veitt geta gagnrýna, hlutlausa umfjöllun á málefni hverju sinni. Góðir stjórnarhættir auka á gagnsæi í samfélaginu, bæði hvað varðar fyrirtæki og stofnanir, sem og stjórn málaflokka og aðra pólitíska starfsemi. Þó er ljóst að ekki geta allar upplýsingar verið gagnsæjar og sumt þarf að höndla sem trúnaðarmál. Athyglisverð er sú rökræða sem fjallar um hvaða upplýsingar eiga að vera trúnaðarmál. Ættu til dæmis persónuupplýsingar, sem alla jafna ættu að flokkast sem trúnaðarmál, að vera gerðar opinberar ef þær upplýsingar eru þannig úr gærði gerðar að þær snerti hagsmuni þjóðarinnar? Meiri gagnsæi hefur þau áhrif að spilling verður fátíðari og almennt mun erfiðara að komast upp með slíka háttsemi. Minni spilling myndi auka á frelsi fjölmiðla sem myndi með gagnrýnni og vandaðri umfjöllun auka enn frekar á gagnsæi í samfélaginu. Við höfum því fengið eflandi lykkju úr þessum þremur breytum. Einnig má sjá stærri eflandi lykkju þegar litið er til þeirra þátta sem leiða af frjálsum fjölmiðlum. Frjálsir fjölmiðlar geta aukið þátttöku fólks í stjórnmálum hvort sem það er með beinum eða óbeinum hætti. Ef fólk fær skýra og gagnrýna umfjöllun um málefni samfélagsins getur það myndað skoðanir og tekið upplýstari ákvarðanir út frá þeim. Ef þátttaka almennings í stjórnmálum eykst er líklegra að um heilbrigðara lýðræði verði að ræða þar sem almenningur myndi veita stjórnvöldum, stofnunum og fyrirtækjum ákveðið aðhald með því að mynda sér skoðun á grundvelli gagnrýnnar upplýsingagjöfar og láta þá skoðun svo í ljós. Líkt og komið var inn á áðan geta heilbrigðari lýðræðislegir stjórnarhættir leitt til betri stjórnarháttar ef við erum sammála um að lýðræði sem slíkt sé besta stjórnarformið. Góðir stjórnarhættir auka svo gagnsæi í samfélaginu sem svo aftur hefur þau áhrif að spilling verður erfiðari.

Yfirlitsmynd



Mynd 7. Einföld samantekt af öllum þáttum skýrslunnar. Til að auðveldara sé að átta sig á henni eru margvísleg svið samfélagsins og viðeigandi undirþættir táknaðir með mismunandi litum.

Á mynd 7 má sjá yfirlit yfir mikilvægustu þætti rannsóknarinnar sem sýnir með hvaða hætti þeir tengjast.

Tillögur til breytinga

Þegar skýrslan fór að taka á sig mynd fór að móta fyrir ýmsum breytingartillögum í hugum höfunda. Þær helstu eru: 1. Breytingar innan stofnanna; 2. Mannauðsmál; 3. Þjóðfélagsbreytingar.

1. Breytingar innan stofnanna

a. Ríkisfjármálastefna

- i. Koma ætti á laggirnar óháðri stofnun (frá Seðlabanka Íslands og stjórnvöldum) sem haldið gæti utan um efnahagsgreiningar. Þjóðhagsstofnun sá um slíka greiningu en einnig má líta til danska efnahagsráðsins (*Det økonomiske råd*).
- iii. Ríkisfjármálastefnan ætti að vera á þá leið að veita mótvægi við þenslu eða samdrætti í hagkerfinu. Ef um er að ræða þenslu ætti ríkið að draga úr ríkisútgjöldum til að hemja þensluna en auka að sama skapi ríkisútgjöld til að styrkja hagkerfið þegar samdráttur er ríkjandi.

b. Reglur og eftirlit

- i. Seðlabankinn og Fjármálaeftirlitið ættu að vera sameinuð undir einn hatt. Einnig væri gott að kanna þann möguleika að þiggja fjármálaeftirlit erlendis

frá eða stofna einhvers konar bandalag þess efnis, t.d. með Norðurlöndunum. Slíkt myndi minnka verulega líkur á hagsmunaárekstrum.

- ii. Fjárfestingabankar ættu að vera skildir frá hefðbundnum viðskiptabönkum.
- iii. Reglur fyrir innri endurskoðun banka þurfa að vera hertar og að auki þyrfti að styrkja tengslin á milli innri endurskoðunar og Fjármálaeftirlitsins.
- iv. Setja þarf skýra stefnu hvað varðar hagsmunaárekstra innan fjármálafyrirtækja.
- v. Nauðsynlegt er fyrir Fjármálaeftirlitið að hafa betri samningsstöðu gagnvart fjármálafyrirtækjum.
- vi. Gæta þarf þess að Fjármálaeftirlitið hafi nógu víðtækar heimildir til að grípa inn í starfsemi fjármálafyrirtækja, sjái það ástæðu til þess.
- vii. Gæta þarf þess að Fjármálaeftirlitið hafi sem besta möguleika til rannsókna þegar slíkt á við.
- viii. Gæta þarf þess að Fjármálaeftirlitið geti boðið samkeppnishæf laun til jafns við banka til að erfiðara sé að kaupa reynda og dýrmæta starfsmenn þaðan út.

c. Meðhöndlun gjaldþrota banka

- i. Gagnsærra upplýsinga er þörf þegar bankinn er tekinn til gjaldþrotaskipta.
- ii. Grípa þarf til aðgerða þegar eigið fjárhlutfall banka fer niður fyrir ákveðið viðmið, s.s. 20%, hvort heldur sem efnahagsþrengingar eigi sér stað eða ekki.
- iii. Efnahagsreikningur banka má ekki vera stærri en sem nemur 60% af landsframleiðslu. Fari banki yfir þetta mark ætti að skipta honum í tvo hluta og eignarhald hvors hluta um sig yrði dreift.

d. Endurskoðun

- i. Bankar verða að hafa tilskylda innri endurskoðun sem heyrir undir yfirstjórn. Bankar sem ekki hafa slíka endurskoðun ættu að missa starfsleyfi þar til vandinn væri leystur.
- ii. Koma á fót kerfi þar sem flautubláasarar úr innri og ytri endurskoðun njóta fyllstu nafnleyndar.
- iv. Endurskoðunarfyrirtæki ættu ekki að sinna annarri þjónustu fyrir viðskiptavinum en þeirri sem með beinum hætti snertir þeirra verksvið.
- v. Fyrirtækjum ætti að vera gert skylt að skipta um ytri endurskoðendur með ákveðnu millibili, t.d. á fjögurra ára fresti.

2. Mannauðsmál

a. Gæta ætti að fjölbreytni innan yfirstjórnar bankanna s.s. hvað varðar kyn, aldur, menntun og bakgrunn.

- i. Yfirstjórn og stjórn fyrirtækja ættu að gæta jafnræðis er kynjaskiptingu varðar og fylgja íslenskri og evrópskri löggjöf í þeim efnum (í minnsta lagi 40%/60%).
- ii. Allir eiga að njóta sömu kjara fyrir sama starf óháð kyni og bakgrunn, gefið að þeir hafi sambærilega menntun og reynslu.

b. Stjórn banka

- i. Skipanir í stjórn fjármálafyrirtækja þurfa að vera samþykktar af Fjármálaeftirlitinum eftir að bakgrunnsrannsókn hefur verið framkvæmd.

Séu nán persónuleg tengsl meðal stjórnarmanna eins eða fleiri banka sem skaðað gætu hagsmunum annarra ætti Fjármálaeftirlitið að synja slíkum skipunum.

c. Hagsmunaaðreksrar

- i. Stjórnmalamenn og/eða nánustu fjölskyldur þeirra, ættu ekki að fá að eiga hlut í fyrirtæki sem sá stjórnmalamaður sér um að setja lög fyrir.
- ii. Stjórnmalaflokkar, pólitískir þrýstihópar (lobbyists) og stjórnmalamenn ættu að hafa opið bókhald.
- iii. Stjórnmalamenn ættu að upplýsa um allar eignir sínar á markaði og einnig eignir sinnar nánustu fjölskyldu.

d. Lífeyrissjóðir

- i. Ráðningar í stjórn lífeyrissjóða ættu að þurfa að vera samþykktar af Fjármálaeftirlitinu sem tryggja þyrfti að þeir sem ráðnir yrðu væru sjálfstæðir og hefðu næga reynslu og þekkingu til að reka sjóðinn á arðbæran en um leið ábyrgan hátt. Fjármálaeftirlitið hefði einnig eftirlit með því að engin ófagleg tengsl væru á milli stjórnarmanna lífeyrissjóða og stjórnarmanna banka.

e. Bónusgreiðslur

- i. Bónusgreiðslur, sem aðeins ætti að leyfa í fjárfestingabönkum, ættu að vera greiddar út til hópa í stað ákveðinna einstaklinga og ættu aldrei að fara yfir 30% af heildarlaunum, hvort sem um er að ræða á mánaðar- eða ársgrundvelli.

3. Þjófðfélagsbreytingar

a. Ábyrg hegðun fyrirtækja gagnvart samfélaginu

- i. Fyrirtæki, ekki síst fjármálafyrirtæki, ættu að hafa skýra stefnu um sjálfbærni í starfsemi sinni, s.s. hvað varðar gildi, siðferði, samfélagslega ábyrgð, kynjaskiptingu, ábyrgð fyrir umhverfinu, gagnsæi og áhættu.
- ii. Fyrirtæki geri úttekt á stefnu sinni varðandi samfélagslega ábyrgð í ársskýrslu sinni þar sem m.a. kemur fram hver stefna þeirra sé og hvað gert hafi verið til að framfylgja henni.

b. Fjölmíðlar

- i. Ríkisútvarpið, sem og fleiri fjölmíðlar, ættu að beita sér fyrir aukinni rannsóknarfréttamennsku.

c. Menntakerfið

- i. Kenna ætti siðfræði á öllum skólastigum en miða kennsluna og námsefnið þannig að það hæfi hverju stigi fyrir sig.
- ii. Gera þarf breytingar á námsefni í viðskipta- og hagfræði með það í huga að auka þátt kerfishugsunar, líkanagerð á kvikum kerfum, og þjófðfélags- og náttúrusjálfbærni til þess að nemendur læri að (hag)vöxtur í takmörkuðum heimi er ómögulegur til lengri tíma litið.

d. Stjórnvöld

- i. Almenn viðurkenning verður að eiga sér stað á því vandamáli sem fylgir því að nán vinatengsl í samfélaginu spilli fyrir faglegum ákvarðanatökum. Þetta á sérstaklega við innan stjórnvalda og embættismannakerfissins og kemur t.d. fram þegar skipað er í embætti. Einnig er hægt að nefna styrki sem stjórnmalaflokkarnir þáðu frá bönkunum.

Þakkir

Verkefni þetta var styrkt af Nýsköpunarsjóði námsmanna, Evrópusambandinu (www.convergeproject.org) og K.A. Rasmussen, Hamar, Noregi.

Heimildir

- Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson (ritstjórar). (2010). *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir. Efnahagslegt umhverfi og innlend peningamálastjórnun* (Fjórða bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- Máni Arnarson, Þorbjörn Kristjánsson, Atli Bjarnason, Harald Sverdrup og Kristín Vala Ragnarsdóttir. (2011). *Icelandic economic collapse: A systems analysis perspective on financial, social and world system links*. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Campbell J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946-967.

Bankahrúnið

Tryggð viðskiptavina við banka í kjölfar bankahrunsins

Þórhallur Guðlaugsson
Friðrik Eysteinnsson

Markmið rannsóknarinnar er að draga fram skýringu á því að þrátt fyrir að traust til bankakerfisins hafi minnkað verulega í kjölfar bankahrunsins (sjá t.d. Eysteinnsson og Guðlaugsson, 2011; Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson, 2011; Guðlaugsson og Eysteinnsson, 2010; Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson, 2010) þá virðist fólk ekki skipta um viðskiptabanka. Nokkrar ástæður hafa verið nefndar svo sem eins og að viðskiptavinir séu í einhverjum skilningi „fastir“ í viðskiptum við viðkomandi banka og að um almennt hrun hafi verið að ræða sem gerði það að verkum að viðskiptavinir sjái ekki aðra betri kosti. Í þessari grein er varpað upp þriðja sjónarhorninu sem er að ein ástæðan, og kannski sú veigamesta, fyrir því að fólk skiptir ekki um banka sé einfaldlega sú að það treystir sínum viðskiptabanka betur en öðrum. Rannsóknarspurningin sem lagt er upp með er:

- Treystir fólk sínum viðskiptabanka betur en öðrum og gæti það verið skýringin á því að fólk skiptir ekki um viðskiptabanka þrátt fyrir aukið vantraust?

Rannsóknin byggir á tveimur könnunum. Fyrri könnunin var framkvæmd dagana 8. til 16. janúar 2011 og tóku 960 þátt í henni. Um var að ræða þægindaúrtak meðal almennings og var vefforritið WebSurveyor notað við framkvæmdina. Seinni könnunin var framkvæmd dagana 7. til 17. febrúar 2011 meðal nemenda við Háskóla Íslands. Könnunin er hluti af rannsóknarverkefni þar sem markmiðið er að leggja mat á ímynd banka og sparisjóða. Hefur þessi könnun verið framkvæmd með sama hætti frá árinu 2003. Heildarfjöldi svara í þessari könnun var 533.

Greininni er skipt upp í þrjá kafla. Í fyrsta kaflanum er fræðileg umfjöllun um traust, tryggð og tengslin þar á milli. Í kafla tvö er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar og í lokin er umræða um niðurstöður og hvaða ályktanir má draga af þeim.

Traust, tryggð og tengslin þar á milli

Eins og áður segir hefur nokkuð verið ritað um áhrif bankahrunsins á ímynd, þ.m.t. traust, bankakerfisins í kjölfar bankahrunsins haustið 2008 (Eysteinnsson og Guðlaugsson, 2011; Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson, 2011; Guðlaugsson og Eysteinnsson, 2010; Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson, 2010). Niðurstöður sýna að verulega hefur dregið úr trausti til bankanna án þess þó að dregið hafi úr tryggð við þá. Með trausti í viðskiptum (*trust*) er átt við að annar aðilinn sé tilbúinn að reiða sig á hinn vegna þess að hann beri traust til hans (Moorman, Zaltman og Deshpande, 1992; Sirdeshmukh, Singh og Sabol, 2002). Bæði er hægt að tala um traust til einstaklinga og fyrirtækja sem slíkra í þessu sambandi en traust er eitt af lykilatriðunum í að byggja upp tengsl við viðskiptavini (Jones, Wilkens, Morris og Masera, 2000).

Nokkuð skiptar skoðanir eru á því hvort traust sé einvitt eða margvitt hugtak og hafa á seinni árum komið fram sjónarmið sem bera með sér að traust sé flókið og margbrotið hugtak (Xie og Peng, 2009). Þannig halda Mayer, Davis og Shoorman (1995) því fram

að helstu víddir trausts, eða forsendur þess, séu hæfni (*competence*) eða getan til þess að standa við loforð, velvild (*benevolence*), að bera hag viðskiptavina fyrir brjósti og heilindi (*integrity*), á meðan t.d. Kantsperger og Kunz (2010) halda því fram að það sé tvívítt og skiptist í trúverðugleika (*credibility*) og velvild.

Hugtakið tryggð (*loyalty*) er lykilhugtak í nútíma markaðsstarfi (Helgesen og Nettet, 2007; Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009; Zinkham, 2001). Mikilvægi þess að byggja upp hóp af tryggum viðskiptavinum byggist á því sjónarmiði að alla jafna sé ódýrara að halda í þá viðskiptavinum sem fyrir eru en að afla nýrra (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 2001; Zeithaml, Parasuraman og Berry, 1990).

Horfa má á tryggð eingöngu út frá hegðun, s.s. eins og endurtekin kaup (Keiningham, Aksoy, Cooil og Andreassen, 2008). Vandamálið við þessa nálgun er fyrst og fremst það að margir sem endurtaka kaup gera það vegna þess að þeir hafa engan annan kost. Þetta á til dæmis við í almenningssamgöngum en ætla má að nemendur noti almenningsfyrirtæki að einhverju leyti vegna þess að þeir hafa ekki um annað að velja. Sama má segja um ýmsa þá þjónustu sem hið opinbera veitir, notendur þjónustunnar hafa einfaldlega ekki um annað að velja. Einnig þarf að greina skiptikostnað (viðskiptakostnað) en þá metur viðskiptavinurinn þá fyrirhöfn, og hugsanlega beinan kostnað, við að skipta um þjónustuaðila sem meiri en ávinninginn (Ozimek, 2003). Þetta á til dæmis við um bankaþjónustu á einstaklingsmarkaði sem og sérfræðiþjónustu á fyrirtækjamarkaði. Þjónustufallið þarf að vera mjög mikið til að réttlæta skiptikostnaðinn eða annað tilboð það gott að það vegi hann upp. Þegar talað er um óbreytta tryggð viðskiptavina í bankakerfinu hér framar er fyrst og fremst átt við tryggð sem byggir á hegðun.

Önnur leið er að horfa á tryggð sem sambland af hegðun, viðskiptavinurinn kaupir aftur, og viðhorfi, viðskiptavininum líkar við fyrirtækið, er tilbúinn að mæla með því við aðra og hefur almennt jákvætt viðhorf til þess (Boulding, Kalra, Stealin og Zeithaml, 1993; Helgesen og Nettet, 2007). Viðskiptavinir geta verið mjög jákvæðir gagnvart tiltekinni þjónustu þótt þeir geti ekki nýtt sér hana af einhverjum ástæðum. Einnig má benda á sjónarmið sem ganga út á að stundum sé ekki æskilegt að viðskiptavinurinn komi aftur og aftur. Þannig er ekki æskilegt að nemandi komi aftur og aftur í sama námskeiðið eða skjólstæðingur félagslegrar þjónustu sé upp á hana kominn um alla eilífð. Í báðum tilvikum er þó mikilvægt að viðkomandi hafi jákvætt viðhorf til þjónustunnar og sé tilbúinn að mæla með henni við aðra eins og við á.

Almennt séð hafa rannsóknir sýnt fram á að það er jákvætt samband milli trausts og tryggðar (sjá t.d. Chaudhuri og Holbrook, 2001; Garbarino og Johnson, 1999; Hennig-Thurau, Gwinner og Gremler, 2002; Liam og Razzaque, 1997; Morgan og Hunt, 1994; Palmatier, Dant, Grewal og Evans, 2006; Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer, 1998; Singh og Sirdesmukh, 2000; Sirdeshmukh o.fl., 2002). Tengslin eru bein á milli trausts og viðhorfslegrar tryggðar en óbein milli trausts og hegðunarlegrar tryggðar. Rannsóknir á tengslum trausts og tryggðar í bankastarfsemi hafa sýnt það sama, þ.e. að það sé jákvætt samband þar á milli, þó yfirleitt sé það samband veikt (sjá t.d. Ball, Coelho og Machás, 2004; Deb og Chavali, 2010; Hazra og Srivastava, 2009; Hoq, Sultana og Amin, 2010; Kantsperger og Kunz, 2010; Lewis og Soureli, 2006; Tariq og Moussaoui, 2009).

Aðferðafræði

Í þessum kafla er fjallað um hvernig staðið var að undirbúningi og framkvæmd rannsóknarinnar og með hvaða hætti unnið var með gögnin.

Undirbúningur og framkvæmd

Rannsóknin byggir á tveimur könnunum. Sú fyrri var netkönnun þar sem sami spurningalistinn var lagður fyrir í þremur sjálfstæðum könnunum og fór gagnaöflun fram dagana 8. til 16. janúar. Hvergi kom fram marktækur munur milli spurninga þegar

kannanirnar þrjár voru bornar saman og því var talið rétt að setja gögnin saman í einn gagnagrunn. Með því móti varð heildarfjöldi svara 960. Seinni könnunin var framkvæmd dagana 7. til 17. febrúar meðal nemenda við Háskóla Íslands. Könnunin er hluti af rannsóknarverkefni þar sem markmiðið er að leggja mat á ímynd banka og sparisjóða og hefur hún verið framkvæmd með sama hætti frá árinu 2003 (Þórhallur Guðlaugsson, 2008). Í þessari könnun varð heildarfjöldi svara 533.

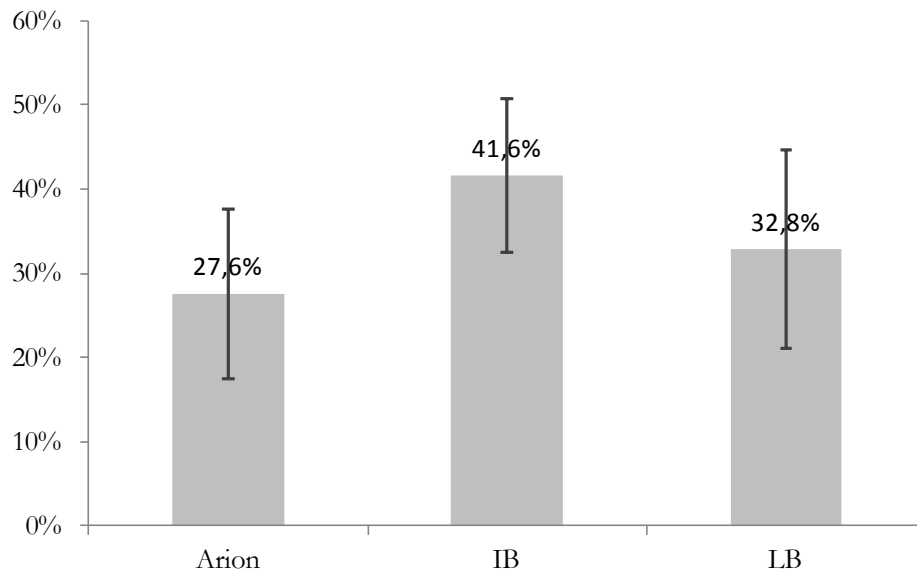
Greining gagna og úrvinnsla

Gögnin voru flutt úr vefforritinu yfir í SPSS til frekari úrvinnslu. Fyrir báðar kannanirnar var skoðað hvort munur væri á trausti til bankanna eftir því hvar svarendur voru í viðskiptum og með því lagt mat á það hvort svarendur bera meira traust til þess banka sem þeir eru í viðskiptum hjá heldur en til annarra. Til að kanna hvort munur væri á milli hópa var notuð dreifigreining og miðað við 95% öryggismörk.

Niðurstöður

Í þessum kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar á trausti viðskiptavina til bankanna eftir því hvar þeir eru í viðskiptum. Aðeins eru skoðaðar niðurstöður fyrir þrjá stærstu bankanna, þ.e. Arion banka, Íslandsbanka og Landsbanka en sökum ónógs fjölda svara er það ekki talið þjóna tilgangi að gera grein fyrir niðurstöðum fyrir aðra.

Í fyrri könnuninni báru 62,6% (+/- 3,1%) lítið traust til bankakerfisins er spurt var: „Hversu mikið eða lítið traust berðu til bankakerfisins á Íslandi?“ Notaður var 5-stiga Likert kvarði þar sem 1 táknaði mjög lítið á meðan að 5 táknaði mjög mikið. Aðeins 7,5% (+/- 1,7%) báru mikið eða mjög mikið traust til bankakerfisins. Þegar viðskiptavinir Arion banka eru spurðir um traust til bankakerfisins almennt kemur í ljós að 7,4% (+/- 3,3%) bera mikið traust til bankakerfisins og er sú niðurstaða í góðu samræmi við heildarniðurstöður. Þegar þeir eru spurðir um traust til Arion banka kemur í ljós að 27,6% (+/- 10,1%) bera mikið eða mjög mikið traust til hans. Eins og sjá má er munurinn marktækur, þ.e. viðskiptavinir Arion banka virðast bera meira traust til Arion banka en til annarra banka. Þegar viðskiptavinir Íslandsbanka eru spurðir með sama hætti kemur í ljós að 10,1% (+/- 3,5%) bera mikið eða mjög mikið traust til bankakerfisins. Þegar þeir eru spurðir um traust til Íslandsbanka kemur í ljós að 41,6% (+/- 9,1%) bera mikið eða mjög mikið traust til hans. Hér eru niðurstöður nokkuð afgerandi á þann veg að viðskiptavinir Íslandsbanka bera mun meira traust til Íslandsbanka en til annarra banka. Þegar viðskiptavinir Landsbanka eru spurðir með sama hætti kemur í ljós að 6,4% (+/- 2,9%) bera mikið eða mjög mikið traust til bankakerfisins. Þegar þeir eru spurðir um traust til Landsbankans kemur í ljós að 32,8% (+/- 11,8%) bera mikið eða mjög mikið traust til hans. Eins og í tilviki Arion banka og Íslandsbanka er niðurstaðan sú að viðskiptavinir Landsbankans bera meira traust til hans en til bankakerfisins í heild. Í öllum tilvikum er munurinn marktækur. Á mynd 1 má sjá traust viðskiptavina til eigin banka.

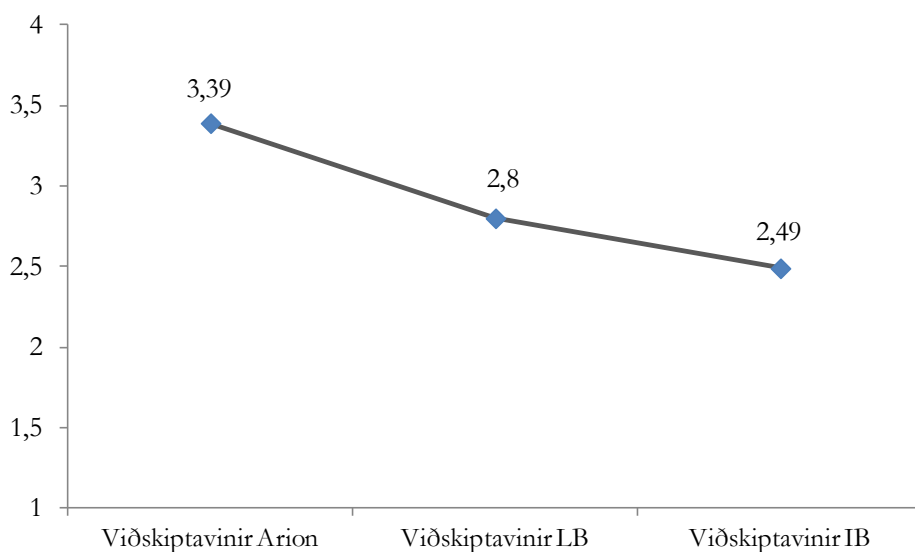


Mynd 1. Traust viðskiptavina til eigin banka

Eins og sjá má þá skarast öryggisbilin í öllum tilvikum og því ekki hægt að segja að einn banki af þessum þrem njóti meira trausts meðal sinna viðskiptavina en annar. Þetta er sterk vísending um að ástæðan fyrir því að viðskiptavinir hafa ekki skipt um viðskiptabanka í meira mæli eftir bankahrunið en raun ber vitni sé einfaldlega sú að þeir bera meira traust til síns banka en annarra.

Í seinni könnuninni er ekki spurt beint um traust til banka heldur er fólk beðið um að segja til um það hversu sterkt það tengir hugtakið við tiltekinn banka. Notaður er 9 stiga kvarði þar sem 1 táknar á illa við um þetta vörumerki á meðan að 9 táknar á mjög vel við þetta vörumerki. Rétt er að taka fram hér að traust er aðeins eitt af fleiri atriðum sem fólk er beðið um að taka afstöðu til. Niðurstaðan er sú að traust til bankakerfisins fær 2,9 í einkunn af 9 mögulegum og lækkaði sú einkunn mikið í kjölfar bankahrunsins. Hér er hægt að skoða niðurstöður eftir því í hvaða banka fólk er í viðskiptum og er það gert fyrir viðskiptavinum Arion banka, Íslandsbanka og Landsbanka eins og áður segir.

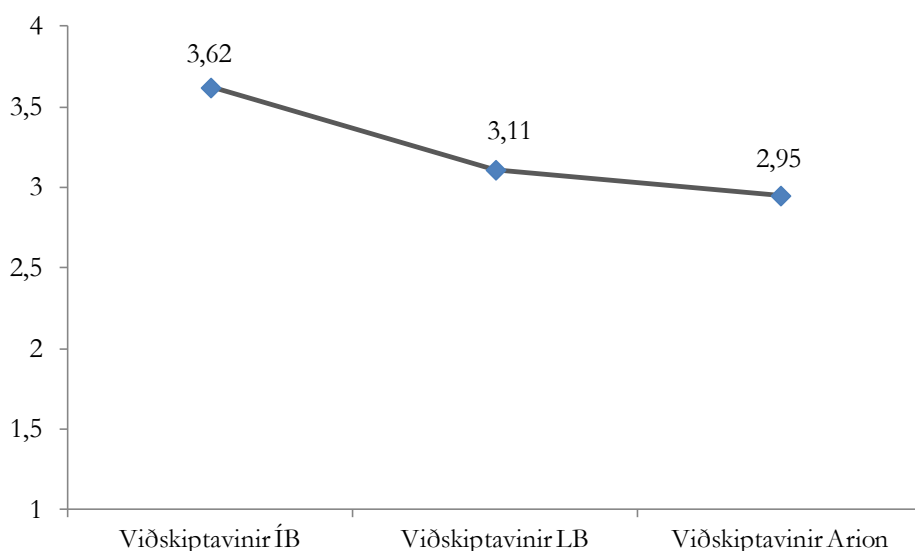
Þegar traust til Arion banka er skoðað kemur í ljós að viðskiptavinir hans gefa honum hæstu einkunn eða 3,39 á meðan að viðskiptavinir Landsbankans gefa honum 2,8 í einkunn og viðskiptavinir Íslandsbanka gefa honum 2,49 í einkunn. Þetta má sjá nánar á mynd 2.



Mynd 2. Samanburður á trausti til Arion banka eftir viðskiptabanka svaranda

Niðurstaða dreifigreiningar sýndi mun á milli hópa ($p < 0,05$) varðandi það hversu sterkt svarendur tengdu traust við Arion banka [$F(5, 500) = 5,161, p = 0,000$]. Eftirápróf (*Post-hoc*) þar sem notað var Tukey sýndi að munurinn var á milli viðskiptavina Arion banka ($M = 3,39, SD = 2,36$) annars vegar og viðskiptavina Íslandsbanka ($M = 2,49, SD = 2$) hins vegar. Reiknað Eta ($0,049$) bendir til þess að áhrifin séu fremur veik (Cohen, 1988).

Pegar traust til Íslandsbanka er skoðað kemur í ljós að viðskiptavinir hans gefa honum hæstu einkunn eða 3,62 á meðan að viðskiptavinir Landsbanka gefa honum 3,11 í einkunn og viðskiptavinir Arion banka gefa honum 2,95 í einkunn. Þetta má sjá nánar á mynd 3.

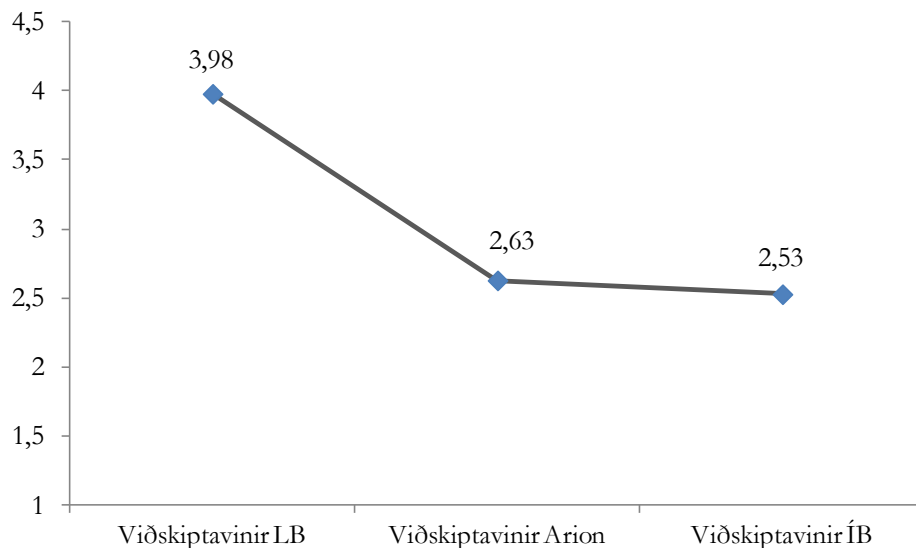


Mynd 3. Samanburður á trausti til Íslandsbanka eftir viðskiptabanka.

Niðurstaða dreifigreiningar sýndi mun á milli hópa ($p < 0,05$) varðandi það hversu sterkt svarendur tengdu traust við Íslandsbanka [$F(5, 502) = 3,857, p = 0,002$]. Eftirápróf þar sem notað var Tukey sýndi að munurinn lá ekki á milli þeirra þriggja banka sem hér

eru til umfjöllunar og því ekki meira fjallað um hann hér.

Þegar traust til Landsbankans er skoðað kemur í ljós að rétt eins og áður þá gefa viðskiptavinir hans honum hæstu einkunn eða 3,98 á meðan að viðskiptavinir Arion banka gefa honum 2,63 í einkunn og viðskiptavinir Íslandsbanka gefa honum 2,53 í einkunn. Þetta má sjá nánar á mynd 4.



Mynd 4. Samanburður á trausti til Landsbankans eftir viðskiptabanka.

Niðurstaða dreifigreiningar sýndi mun á milli hópa ($p < 0,05$) varðandi það hversu sterkt svarendur tengdu traust við Landsbankann [$F(5, 505) = 9,730, p = 0,000$]. Etirárpróf þar sem notað var Tukey sýndi að bæði viðskiptavinir Arion banka ($M = 2,63, SD = 1,87$) og viðskiptavinir Íslandsbanka ($M = 2,53, SD = 2,12$) gáfu Landsbankanum lægri einkunn en viðskiptavinir Landsbankans. Reiknað Eta ($0,088$) bendir til þess að áhrifin séu í meðallagi sterk.

Umræða

Markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á þó stöðu að þrátt fyrir að traust til bankakerfisins hafi minnkað verulega í kjölfar bankahrunsins þá virðist fólk ekki skipta um viðskiptabanka í meira mæli en algengt var fyrir hrun og hægt er að álíta náttúrulega tilfærslu í bankakerfinu ($< 5\%$). Nokkrar ástæður hafa verið nefndar fyrir þessu og þær algengustu að annars vegar væru viðskiptavinir „fastir“ í bankanum sínum vegna viðskipta sinna og skuldbindinga og hins vegar að um almennt hrun hafi verið að ræða og því ekki augljóst að um aðra betri kosti væri að ræða. Vantraustið væri því almennt á bankakerfið. Í greininni er varpað fram því sjónarmiði að ástæðan fyrir því að fólk skipti ekki um banka geti verið sú að það treystir bankanum sínum betur en öðrum bönkum. Ástæðan sé því ekki endilega sú að viðskiptavinir séu þvingaðir til viðskipta eins og tvær fyrrnefndu ástæðurnar fela í sér. Rannsóknin byggir á tveimur könnunum sem framkvæmdar voru í upphafi árs 2011 og rannsóknarspurningin sem lagt er upp með er:

- Treystir fólk sínum viðskiptabanka betur en öðrum og gæti það verið skýringin á því að fólk skiptir ekki um viðskiptabanka þrátt fyrir aukið vantraust?

Í fyrri rannsókninni kemur fram að aðeins 7,5% bera mikið eða mjög mikið traust til bankakerfisins. Þessi niðurstaða er í ágætu samræmi við ýmsar athuganir á trausti til bankanna en þar kemur fram að verulega hafi dregið úr trausti til viðskiptabanka í kjölfar bankahrunsins. Þegar niðurstöður eru skoðaðar út frá einstaka viðskiptabönkum kemur glögglega fram að fólk treystir bankanum sínum betur en bankakerfinu í heild sinni. Þannig bera tæp 28% viðskiptavina Arion banka mikið eða mjög mikið traust til hans, tæp 42% viðskiptavina Íslandsbanka bera mikið eða mjög mikið traust til hans og tæp 33% viðskiptavina Landsbankans bera mikið eða mjög mikið traust til hans.

Í seinni rannsókninni, sem er ímyndarkönnun, kemur fram að viðskiptavinir tiltekins banka eru tilbúnari að tengja traust við hann en viðskiptavinir annarra banka. Þannig gefa viðskiptavinir Arion banka honum 3,39 í einkunn (9 stiga kvarði) á meðan að viðskiptavinir Landsbankans gefa honum 2,8 í einkunn og viðskiptavinir Íslandsbanka gefa honum 2,49 í einkunn. Viðskiptavinir Íslandsbanka gefa honum 3,62 í einkunn á meðan að viðskiptavinir Landsbankans gefa honum 3,11 í einkunn og viðskiptavinir Arion gefa honum 2,95 í einkunn. Sama er upp á teningnum varðandi traust til Landsbankans en viðskiptavinir hans gefa honum 3,98 í einkunn á meðan að viðskiptavinir Arion gefa honum 2,63 í einkunn og viðskiptavinir Íslandsbanka gefa honum 2,53 í einkunn.

Af niðurstöðum er dregin sú ályktun að almennt treysti fólk bankanum sínum betur en öðrum bönkum og þrátt fyrir að úr því hafi dregið þá er ekki ástæða fyrir fólk til að skipta um banka ef sú ákvörðun grundvallast af trausti eða vantrausti. Þvert má móti má halda því fram að þessi niðurstaða eigi sinn þátt í að útskýra af hverju fólk hefur ekki skipt um banka í ríkara mæli en raun ber vitni.

Heimildir

- Ball, D., Coelho, P. S. og Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty. An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1272-1293.
- Boulding, W., Kalra, A., Stealin, R. og Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30, 7-27.
- Chaudhuri, A. og Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Deb, M. og Chavali, K. (2010). Significance of trust and loyalty during financial crisis: A study of customer behaviour of Indian banks. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 43-60.
- Eysteinnsson, F. og Guðlaugsson, T. (2011). How the banking crisis in Iceland affected the image of its banking sector and individual banks. *Journal of International Finance Studies*, 11, 34-39.
- Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson. (2011). Traust til bankanna og tryggð við þá. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum X: Viðskipafræðideild* (bls. 52-61). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Garbarino, E. og Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(4), 70-87.
- Guðlaugsson, T. og Eysteinnsson, F. (2010). *How the economic crisis affects the image of the retail banks*. Fyrirlestur fluttur á ráðstefnu EIRASS, Istanbul.
- Hazra, S. G. og Srivastava, K. B. L. (2009). Impact of service quality on customer loyalty, commitment and trust in the Indian banking sector. *The IUP Journal of Marketing Management*, 8(3/4), 74-95.
- Helgesen, Ö. og Nasset, E. (2007). Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 38-59.

- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. og Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(2), 230-254.
- Hoq, M. Z., Sultana, N. og Amin, M. (2010). The effect of trust, customer satisfaction and image on customers' loyalty in islamic banking sector. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 70-93.
- Jones, S., Wilkens, M., Morris, P. og Masera, M. (2000). Trust requirements in e-business. *Communications of the ACM*, 43(12), 80-87.
- Kantsperger, R. og Kunz, W. E. (2010). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis. *Managing Service Quality*, 20(1), 4-25.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B. og Andreassen, T. W. (2008). Linking customer loyalty to growth. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 50-58.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. og Wong, V. (2001). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education.
- Lewis, B. R. og Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 15-31.
- Liam, K. og Razzaque, A. M. (1997). Brand loyalty and situational effects: An interactionist perspective. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(4), 95-115.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. og Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Moorman, C., Zaltman, G. og Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Ozimek, J. (2003). Customer loyalty in European banking. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(1), 91-92.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. og Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. og Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Singh, J. og Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanism in customer satisfaction and loyalty judgements. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. og Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Tariq, A. N. og Moussaoui, N. (2009). The main antecedent of customer loyalty in Moroccan banking sector. *International Journal of Business and Management Science*, 2(2), 101-115.
- Xie, Y. og Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology and Marketing*, 26(7), 572-589.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. og Berry, L. L. (1990). *Delivering, Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*. New York: Free Press.
- Zinkham, G. M. (2001). Relationship marketing: Theory and implementation. *Journal of Marketing*, 5, 83-89.
- Þórhallur Guðlaugsson. (2008). Ímynd banka og sparisjóða. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX: Viðskiptafræðideild* (bls. 601-613). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson (2010). Áhrif bankahrunsins á tryggð viðskiptavina. *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnuna*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun.

