

Íslensk vinnustaðamenning

Skýr og markviss stefna en skortur
á samhæfingu og samþættingu

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
dósent við viðskiptafræðideild HÍ

Þórhallur Örn Guðlaugsson
dósent við viðskiptafræðideild HÍ

Ester Rós Gústavsdóttir
verkefnastjóri á Viðskiptafræðistofnun HÍ

2. tbl. 6. árg. 2010
Almennar greinar

Útdráttur

Hugtakið vinnustaðamenning hefur verið mikið til umræðu síðustu áratugi innan stjórnanar- og skipulagsfræða. Hugtakið er flókið og erfitt er að benda reiður á því. Í þessari grein er gerð ítarleg grein fyrir hugtakinu og greint frá mörgum ólíkum skilgreiningum þess. Fjallað er um íslenskar rannsóknir á vinnustaðamenningu og helstu einkenni íslensks stjórnunarstíls.

Sérstökum sjónum er beint að megineinkennum vinnustaðamenningu íslenskra skipulagsbeilda. Stuðst er við aðferð Denison til að varpa ljósi á íslenska vinnustaðamenningu. Ýmislegt bendir til að íslenskar skipulagsbeildir eigi margt sameiginlegt þegar kemur að vinnustaðamenningu, að hægt sé að benda á sameiginleg megineinkenni í vinnustaðamenningu hérlendis. Helstu niðurstöður eru þær að skipulagsbeildir sem skoðaðar voru hafa skýra og markvissa stefnu en ferlar virðast ekki vera vel skilgreindir, illa gengur að útfæra eða innleiða stefnuna og ólíkum einingum innan skipulagsbeildarinnar gengur illa að vinna saman.

Í niðurstöðum rannsóknarnefndar Alþingis kemur fram að vinnustaðamenning og viðskiptasiðferði íslensku bankanna hafi orðið til þess að starfsemi þeirra fór að mörgu leyti á skjön við lög og reglur og í bága við eðlilega og heilbrigða viðskiptabætti. Því er áhugavert að skoða mælingar fyrir og eftir efnabagsbrun. Þessar mælingar sýna ekki mikinn mun. Sá þáttur sem lendir á styrkleikabili á báðum tímabilunum er undirvæddin skýr og markviss stefna, þ.e. allir meðlimir skipulagsbeildarinnar hafa skýra framtíðarsýn og þeir eru reiðubúinir að fara eftir stefnunni. Stefnan sé líkleg til að skapa samkeppnisyfirburði og hún virðist vera skýr í hugum starfsmanna. Á hinn bóginn er afar athyglisvert hversu lágt skor er í undirvæddinni sambæfing og samþætting. Það bendir til þess að þrátt fyrir skýra og markvissa stefnu séu ferlar ekki vel skilgreindir, illa gangi að útfæra eða innleiða stefnuna og ólíkum einingum innan skipulagsbeildarinnar virðist ganga illa að vinna saman. Enn fremur er lágt skor í undirvæddunum gildi og breytingar sem getur verið vísbending um að sameiginleg gildi skorti innan skipulagsbeilda og grunnildum sé ekki fylgt sem og til tregðu til að fara út í breytingar og taka ábættu.

Abstract:

Organizational culture has been under much discussion for number of years within the field of management. The concept is complex and often difficult to comprehend. This paper deals with the concept as well as looking at Icelandic organizational culture by using the Denison model of organizational culture. Since management style can have an impact on the organizational culture the paper discuss the Icelandic management style. The Denison model focuses on four main cultural traits and how certain cultural traits can have a key impact on organizational performance. These traits are involvement (empowerment, team orientation and capability development), consistency (core values, agreement and coordination), adaptability (creating change, customer focus and organizational learning), mission (strategic direction and intent, goals and objectives and vision). In a report by The Special Investigation Commission, it is stated that the organizational culture of the Icelandic banks and their business ethics led them to operate in improper manner. They did not operate according to

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

laws and regulations and healthy trade practices. The Commission also stated in its report that the organizational culture of the banks was weak, neglected moral issues and virtues which is one of the foundations of good business practices. There are some indications that Icelandic organizations share a common characteristics when it comes to organizational culture. According to this research the main cultural trait of the 12 organizations studied is the clear focus on mission i.e. strategic direction and intent, goals and objectives and vision and little focus on consistency i.e. core values, agreement and coordination. By looking at the cultural profile or trait managers should take into account the internal focus i.e. the coordination and integration where different functions and units of the organization are able and willing to work together in order to achieve clear strategic intentions to convey the organization's purpose and make it clear that everyone in the organization can and must contribute and make impact on the operation. The profile of the Icelandic organizations also suggests that the organizational culture is weak. The consistency trait refers to how those organizations are effective because they are consistent and well integrated. Organizational members' behaviour is rooted in a set of core values. The score of core value index is also low and there is a lack of strong values, it seems that the members do not share a set of common values which create a sense of identity and a clear set of expectations.

Inngangur

Í greininni er fjallað um vinnustaðamenningu (e. organizational culture, corporate culture). Notast er við orðið vinnustaðamenning en í íslensku máli er gjarnan talað um fyrirtækjamenningu, fyrirtækismenningu eða fyrirtækjabrag. Þar sem í þessari rannsókn er bæði verið að skoða menningu fyrirtækja og stofnana er stuðst við orðið vinnustaðamenning. Varpað er ljósi á hugtakið sjálft og aðferðir og mælitæki sem notuð eru til að mæla vinnustaðamenningu. Vinnustaðamenning er flókið og oft og tíðum óskýrt hugtak. Margar skilgreiningar hafa verið settar fram og í greininni er fjallað um nokkrar þeirra, greint frá íslenskum rannsóknnum á vinnustaðamenningu og sagt frá stjórnunarstíl íslenskra stjórnenda.

Sérhver skipulagsheild hefur sína sérstöku vinnustaðamenningu og því getur reynst erfitt að sýna fram á að til sé sérstök íslensk vinnustaðamenning. Því má fremur halda því fram að vinnustaðamenning íslenskra skipulagsheilda hafi einhver sameiginleg einkenni. Margir þættir geta haft áhrif á vinnustaðamenningu íslenskra skipulagsheilda, svo sem fámenni landsins, stjórnunarstíll stjórnenda, náð og þröngt tengslanet og samskiptamynstur einstaklinga þar sem óformleg samskipti eru ríkjandi í nánast stéttlausu samfélagi.

Kynntar eru niðurstöður mælinga á íslenskri vinnustaðamenningu þar sem stuðst er við líkan Denison. Greiningin sem byggist á spurningalista Denison nær til tólf fyrirtækja og stofnana. Söfnun upplýsinga um vinnustaðamenningu hófst árið 2007 og nú eru í gagnagrunninum rúmlega 1.100 svör.

Vinnustaðamenning

Hugtakið vinnustaðamenningu hefur verið mjög fyrirferðamikilið innan stjórnunarfræðanna síðustu áratugi. Margar skipulagsheildir vilja þakka afburðaárangur sinn sterkri vinnustaðamenningu. Blómatími umræðunnar var á níunda áratug síðustu aldar þegar hún var miðlæg í allri umræðu um tilurð, hegðun og þróun skipulagsheilda. Fyrirbærið vakti athygli akademíunnar og almennt var því haldið fram að skipulagsheildir með sterka vinnustaðamenningu næðu betri árangri en hinar. Hvernig er hægt að skilgreina vinnustaðamenningu? Segja má að fyrirbærið sjálft sé oft og tíðum óáþreifanlegt og erfitt að benda á í hverju það liggur. Pacanowsky og O'Donnel-Trujillo (1982) komast þannig að orði að vinnustaðamenning sé ekki enn eitt þúsið í þúsluspílinu heldur þúsluspílið sjálft. Þeir segja að vinnustaðamenningin sé ekki eitthvað sem skipulagsheildin hefur heldur það sem hún er.

Skilgreiningarvandi hugtaksins endurspeglast í umræðum um þann vanda sem mannfræðingar, fornleifafræðingar og menningarmannfræðingar hafi staðið frammi fyrir í greiningu á hugtakinu menning (Ott 1989). Árið 1952 tóku menningarmannfræðingarnir Kroeber og Kluckhohn saman 164 skilgreiningar á menningu og sýnir það vel hversu flókið og loðið hugtakið er (Ott 1989). Í eftirfarandi yfirliti má sjá nokkrar skilgreiningar á vinnustaðamenningu eins og þær hafa birst frá árinu 1952 sem bæði Brown (1998) og Ott (1989) hafa tekið saman.

Jaques 1952

Vinnustaðamenning er samansafn af hefðum, gildismati, stefnum, hugmyndum og viðhorfum sem mynda gegnheilt samhengi fyrir allt sem er gert í skipulagsheildinni og er kynnt nýliðum sem hin eina rétta menning.

Hayakawa 1953

Tákn, tungumál og listir.

Blake og Mouton 1969

Mynstur samskipta, gilda og viðhorfa sem eiga rætur að rekja til hefða, forðæma og fyrri athafna.

Clark 1970

Gildi, viðmið og þekking.

Jongeward 1976

Eðli vinnustaðamenningar ræðst af stofnendum eða áhrifamiklum leiðtoga hennar.

Goffman 1967; Van Maanen 1979

Hegðunarmynstur eða fastmótuð hegðun.

Pettigrew 1979

Tákn, tungumál, hugmyndafræði, hefðir og goðsagnir.

Ouchi 1981; Pascale og Athos 1981

Sú hugmyndafræði sem leiðir stefnu skipulagsheildarinnar.

Schwartz og Davis 1981

Menning er mynstur hugmynda og væntinga sem eru sameiginleg þeim sem

Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

vinna í skipulagsheildinni. Þessar hugmyndir og væntingar framkalla gildi sem sterklega móta og hafa áhrif á hegðun einstaklinga og hópa innan skipulagsheildarinnar.

Peters og Waterman 1982

Skuldbinding og trú á framúrskarandi árangur.

Wharton og Worthley 1983

Uppsprettan að viðmiðum, reglum, viðhorfum hóps, síðum og hlutverkum starfsmanna.

Gepbart 1973; Smircich 1983

Síðir og athafnir skipulagsheildar.

Wilkins 1983

Sögur innan skipulagsheilda sem hafa áhrif á stjórnun þeirra.

Harrison 1972; Meyer 1984

Hugmyndafræði, réttlætning þess sem er leyft og bannað.

Schein 1985

Menning er mynstur undirliggjandi hugmynda sem fundin er upp eða þróuð af hópi sem lærir að koma til móts við vandamál sem steðja að honum bæði frá ytri og innri aðstæðum. Þegar því hefur verið náð er nýjum meðlimum skipulagsheildarinnar kennt á þann hátt að það er rétt leið til að skilja, hugsa og upplifa í þeim aðstæðum sem þau vandamál koma upp.

Satbe 1985

Menning vísar til sameiginlegra hugmynda einstaklinga ákveðins samfélags. Vinnustaðamenning er menning skipulagsheildarinnar sem heildar.

Allaire og Firsirotu 1985

Hugarfar, svið tilfinninga og viðkvæmni. Gildi, hugmyndir og væntingar sem eiga rætur að rekja til sögu skipulagsheildar, stjórnunar og óvissuþátta. Einnig viðhorf, merkingar, tákni, söguleg arfleifð, hefðir og síðir.

Morgan 1986

Menningarmyndlíking beinist einnig að annars konar uppbyggjandi og skipulagðri starfsemi sem hefur meðal annars áhrif á tungumál, gildi, þjóðsögur, athafnir og aðrar félagslegar athafnir sem móta hugmyndafræði, gildi og væntingar í gegnum samskipti.

Scholz 1987

Vinnustaðamenning er eitthvað sem er samgróid, ósýnilegt og er eiginleg innri meðvitund skipulagsheildarinnar sem leiðir hegðun einstaklinga og sem síðan mótar sjálfa sig út frá hegðun þeirra.

Denison 1990

Menning vísar til undirliggjandi gilda, hugmynda og lögmála sem þjóna undirstöðum stjórnunarháttum skipulagsheildarinnar og einnig þeirrar hegðunar og framkvæmdar á þessum stjórnunarháttum sem bæði skýrir og styrkir þessa grundvallarþætti.

Hofstede 1991

Sameiginleg forritun hugans.

Stjórnmal og stjórnsýsla vefþimarit (fræðigreinar)

Drennan 1992

Menning er „how things are done around here“. Hún er það sem er einkennandi fyrir skipulagsheildina, venjurnar, ríkjandi hegðun, uppbyggilegt mynstur af hegðun sem er bæði samþykkt og það sem ætlast er til af fólki.

Eins og skilgreiningarnar á vinnustaðamenningu bera með sér kemur ekki á óvart hve miklar umræður hafi skapast um fyrirbærið. Ott (1989) bendir á að allar helstu skilgreiningar byggjast á því að vinnustaðamenning sé fyrirbæri sem er til líkt og menning í samfélaginu og sérhver vinnustaðamenning er einstök og hún er félagsleg smíð sem skapar meðlimum skipulagsheilda vettvang eða leið til að skilja og setja í samhengi atburði eða tákni.

Flestir þeir sem hafa fjallað um vinnustaðamenningu (Deal og Kennedy 2000; Jaques 1952; Hofstede 1980 og 1991; Schein 2004; Ouchi 1981 og Peters og Waterman 1982) segja menninguna byggða upp af þáttum eins og gildum, trú, viðhorfum, skynjun, sýnilegum táknum, samskiptamynstri og hegðun. Vinnustaðamenningin sé afurð samfélagsins sem við erum í, óséð, óáþreifanlegt afl sem knýr skipulagsheildina áfram. Vinnustaðamenningin sé því í raun hinn óskrifaði tilfinningalegi hluti skipulagsheildarinnar, sá samloðunarkraftur sem heldur henni saman. Þannig geti vinnustaðamenningu virkað sem stjórnþæki, nokkurs konar taumhald sem viðurkennir ákveðna æskilega hegðun og segir til um hvers konar hegðun er óæskileg. Einnig er hægt að líta á vinnustaðamenningu sem heilmynd (e. hologram), hvernig við sjáum hana og upplifum fer eftir því hver við erum, hvernig við erum og hvar við erum. Stundum er notuð myndlíkingin um ísjaka til að lýsa vinnustaðamenningunni (Hellriegel, Slocum og Woodman 1998). Hin sýnilegu tákni menningarinnar sem birtast öllum eru toppurinn á ísjakanum og byggjast á reglum, markmiðum, hegðun, talsmáta, vinnuáðstæðum, klæðnaði, viðskiptavinum og skipuriti skipulagsheildarinnar. Á hinn bóginn er það sá hluti ísjakans sem huga þarf sérstaklega vel að og líkja má við óáþreifanlega hluta vinnustaðamenningarinnar. Þessir þættir eru undirliggjandi, svo sem viðhorf, væntingar, ágreiningur, hæfni, þekking, trú, skoðanir, gildi, tilfinningar og samskiptamynstur innan skipulagsheildarinnar.

Edgar H. Schein (1981, 1983, 1984 og 2004) telur vinnustaðamenningu grunn að öllum árangri skipulagsheilda og að innan skipulagsheildar sé erfðast að breyta henni. Hann kemst að þeirri niðurstöðu að um þrjú stig vinnustaðamenningar sé að ræða þar sem ferðast er frá hinu sýnilega til hins dulda. Fyrsta stigið eru hin sýnilegu tákni (e. artifacts), það sem er manngert og utanaðkomandi aðilar sjá, skynja og upplifa. Þetta eru þættir eins og skrifstofuhúsnæði, húsgögn, klæðnaður og framkoma og jafnvel talsmáti starfsmanna. Næsta stig eru yfirlýst gildi (e. espoused values) sem byggist á viðurkenndum þáttum í vinnustaðamenningu starfsmanna. Hér er um að ræða hugmyndafræði og stefnu skipulagsheildarinnar, slagorð, starfsmannastefnu og framtíðarsýn. Þetta eru þættir sem ekki eru sýnilegir en starfsmenn eru yfirlétt meðvitaðir um. Þriðja stigið eru undirliggjandi hugmyndir (e. basic underlying factors), hugmyndir sem eru ósýni-

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

legar og ekki hægt að greina í daglegum samskiptum starfsmanna. Oft eru þetta hugmyndir eða þættir sem eru forboðnir og ekki æskilegt að séu ræddir. Margar þessara óskrifuðu reglna eru til ómeðvitaðar og án vitneskju þeirra sem eru í skipulagsheildinni. Þannig verða til samskipti, hugmyndir og viðhorf sem festast í starfsemi og eru talin sjálfsgöð og ómeðvituð og geta skýrt hegðun starfsmanna.

Deal og Kennedy (2000) skilgreina menningu sem það háttarni sem viðgengst í skipulagsheildum (e. the way we do things around here). Þeir mæla menningu á grundvelli tveggja þátta, þ.e. endurgjafar og áhættu. Hröð endurgjöf þýðir snögg viðbrögð og áhættan segir til um óvissuþætti í starfsemi skipulagsheilda. Út frá þessum tveimur víddum leggja þeir fram ferns konar flokkun á vinnustaðamenningu. Í fyrsta lagi eru þeir sem leggja hart að sér – *vinna hörðum höndum menning* (e. work hard play hard culture). Það sem einkennir hana er að lítil áhætta er tekin en hröð endurgjöf og góð umbun veitt þegar vel gengur. Þetta er oft einkennandi fyrir stærri skipulagsheildir sem leggja mikla áherslu á gæðastjórnun og liðsvinnu. Í öðru lagi er *karlmennskumeningin* (e. tough guy macho culture). Þar má greina snögga og stöðuga endurgjöf, mikla umbun og áhættusækni, lögð er áhersla á skammtíamarkmið. Í þriðja lagi er *veðmálamenningin* (e. bet the company culture), endurgjöf er hæg og umbun einnig en mikil áhættusækni. Oft eru stórar ákvarðanir teknar þótt árangur komi ekki fram fyrir en að nokkrum árum liðnum. Í fjórða lagi er *ferlameningin* (e. process culture). Þar er lítil sem engin endurgjöf, umbun sáralítill og lítil áhætta, mikið skrifræði er ríkjandi og öll starfsemi er þung í vöfum, boðleiðir langar og stirðar (Deal og Kennedy 2000).

Írski hugsuðurinn og heimspekingurinn Charles Handy (1999, 2000) lýsir ferns konar menningu í skrifum sínum. *Valdamening* (e. power culture) byggist á því að valdið er meðal mjög fárra og oft í kringum öflugan leiðtoga. Menning af þessu tagi sést oft í litlum frumkvöðlafyrirtækjum sem byggja á trausti og nánnum samskiptum einstaklinga sem aftur er forsenda árangurs. *Hlutverkamenning* (e. role culture) birtist oft í skipulagsheildum þar sem skrifræði er mikið og öll uppbygging í gegnum ákveðið regluveldi. Völd einstakra starfsmanna í skipulagsheildinni fer eftir stöðu þeirra í skipuriti og mikið er lagt upp úr starfslýsingum og formlegum samskiptum. Lítil áhersla er lögð á vald sérfræðinga og formlegt vald skiptir mestu máli. *Verkmening* (e. task culture) byggist á mikilli liðsvinnu starfsmanna, hópar eru skipaðir til að leysa viðfangsefni og valdið sprettur af sérþekkingu. Algengt er að sjá fléttuskipulag þar sem verkmening er ríkjandi. Markmiðið er að virkja fjöldann svo samlegðaráhrif skapist. Loks talar Handy (1999) um *einstaklingsmenningu* (e. person-oriented culture) þar sem allt snýst um einstaklinginn sem verður miðlægur í allri umræðu skipulagsheildarinnar og telur hann sig vera ofar skipulagsheildinni. Skipulagsheildin er til fyrir einstaklingana, ekki þeir fyrir skipulagsheildina. Þannig verður til hópur einsleitra og líkra einstaklinga sem setja skipulagsheildinni ákveðin markmið. Í ljósi þessara skilgreininga á vinnustaðamenningu er áhugavert að skoða hvaða þættir hafa áhrif á vinnustaðamenninguna og móta hana í tímans rás.

Stjórnmal og stjórnsýsla veftimarit (fræðigreinar)

Margt hefur áhrif á hvernig vinnustaðamenning mótast yfir langan tíma. Drennan (1992) og Handy (1999) ásamt Peters og Waterman (1982) benda á að þættir eins og saga skipulagsheildanna, hefðir, aldur þeirra, kringumstæður við tilurð þeirra og tíðarandi geti haft áhrif á mótun vinnustaðamenningarinnar. Enn fremur geta hugmyndafræði, gildi og sýn stofnenda haft áhrif á vinnustaðamenninguna. Valdamikill leiðtogi getur einnig haft áhrif á vinnustaðamenningu og mótað hana til langs tíma. Oft eru þetta sögur af frumkvöðlum eða leiðtogum sem á ævintýralegan hátt hafa stofnað fyrirtæki og stýrt þeim í gegnum súrt og sætt. Þannig geta æðstu stjórnendur haft áhrif á eðli vinnustaðamenningarinnar. Það getur gerst í gegnum félagsmótun sem ræðst af því hvers konar prófil af starfsmönnum stjórnendur og leiðtogar vilja ráða til sín eða eins og Jim Collins (2001) bendir á, til að ná árangri þarf að huga að menningunni og samsetningu starfsmannahópsins. Hafa þarf starfsmenn innanborðs sem eru tilbúnir að stíga sama dans og stjórnendur. Það sem máli skiptir er að hafa á að skipa réttu starfsmönnum. Rekstur skipulagsheilda er eins og rútuferðalag, menn velja sér réttu ferðafélagana, koma þeim í réttu sætin og reyna að koma hinum sem ekki eiga samleið frá borði (Collins 2001). Þættir eins og tækni, vara og þjónusta skipta einnig miklu máli. Einnig hefur eðli starfsemi skipulagsheildarinnar, vörur og þjónusta sem hún býður ásamt markmiði, stefnu og kjarnahæfni skipulagsheildarinnar áhrif á hvers konar vinnustaðamenning mótast og þróast.

Í bók sinni *In Search of Excellence* greina þeir félagar Peters og Waterman (1982) frá rannsókn sinni sem fólst í leit að best reknu fyrirtækjum Bandaríkjanna. Þeir beindu sjónum sínum að 62 fyrirtækjum sem höfðu sýnt afburðaárangur og greindu átta sameiginlega þætti. Þessir átta þættir eru að *brökkva eða stökkva* (e. a bias for action), þ.e. fyrirtækin eru þekkt fyrir að framkvæma hlutina í stað þess að draga lappirnar og drepa málum á dreif, *vera nálægt viðskiptavininum* (e. close to the customer), fyrirtækin þekkja vel til þarfa viðskiptavinarins, hlusta á og læra af honum og bjóða þannig upp á gæði, þjónustu og áreiðanleika. *Frumkvæði og nýsköpun* (e. autonomy and entrepreneurship), fyrirtækin sem sköruðu fram úr voru þekkt fyrir nýsköpun og áhættu í aðgerðum sínum. *Framleiðniaukning* (e. productivity through people) var talin óhugsandi án þess að virkja starfsfólkið til athafna, mannauðurinn verður því miðlægur í allri starfseminni. *Hugmyndafræði* (e. hands on – value driven) fyrirtækjanna er vel skilgreind og stjórnendur eru í góðum tengslum við starfsmenn sína. Enn fremur einbeita fyrirtækin sér að *kjarnahæfni* (e. stick to the knitting) sinni með því að byggja á þeirri þekkingu og starfsemi sem þau þekkja best. Einfalt skipulag sem byggist á fáum stjórnunar­lögum ræður ríkjum. Að síðustu búa þessi fyrirtæki yfir *dreifstýringu* (e. simple form-lean staff) og *sveigjanleika* (e. simultaneous loose-tight properties) í starfsemi sinni en þrátt fyrir það er miðstýrt kerfi yfir nokkrum kjarnagildum. Þeir félagar Peters og Waterman (1982) störfuðu fyrir ráðgjafafyrirtækið McKinsey og samhliða þessari rannsókn þróuðu þeir líkan sem kallað hefur verið „The McKinsey 7-S Framework“. Samkvæmt líkaninu byggist öll starfsemi skipulagsheilda á sjö lykilþáttum. Þeir eru *skipulag* (e. structure), *stefna* (e. strategy),

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

starfsmenn (e. staff), *stjórnumarstill* (e. style), *hæfni* (e. skill), *kerfi* (e. system) og *sameiginleg gildi* (e. shared values) eða menning sem er miðlæg þessara breyta og allir þræðir liggja til. Þetta líkan hefur verið notað við greiningu á skipulagsheildum (Pettinger 2000) og líkja má hæfni starfsmanna, stjórnumarstílnum og starfsfólkinu við mýkri þáttinn í starfsemi skipulagsheilda meðan stefna, skipulagsgerðin og kerfin snúa að harðari þáttum. Saman mynda þessir sex þræðir vinnustaðamenninguna, sameiginleg gildi skipulagsheildarinnar.

Íslensk vinnustaðamenning og stjórnumarstíll

Margir þættir geta skýrt íslenska vinnustaðamenningu, svo sem einsleitt samfélag, fámenni, frændsemi og nán tengsl. Sama mætti segja um mikla einangrun frá alþjóðasamfélaginu í 1100 ár, harða lífsbaráttu, óformleg samskipti frá lokum seinna stríðs og sú ákvörðun þjóðarinnar að hafa ákvæði í stjórnumarskránni um að sérréttindi, sem binda ætti við aðal, nafnbætur og lögtign mætti aldrei í lög leiða á Íslandi. Þannig var lagður grunur að samfélagi sem byggðist á stéttleysi og óformlegum samskiptum. Einnig geta stjórnumendur haft áhrif á og mótað vinnustaðamenningu. En hvernig skyldi íslensk vinnustaðamenning vera?

Í kjölfar efnahagshrunsins hér á landi hefur nokkur umræða spunnist um vinnustaðamenningu íslenskra fjármálafyrirtækja. Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis segir að vinnustaðamenning og viðskiptasiðferði íslensku bankanna hafi orðið til þess að starfsemi þeirra hafi farið að mörgu leyti á skjön við lög og reglur og í bága við eðlilega og heilbrigða viðskiptahætti (Rannsóknarnefnd Alþingis 2010, 8. b.). Enn fremur er sagt að hér á landi hafi ríkt lítil fagmennska og veik vinnustaðamenning (Rannsóknarnefnd Alþingis 2010, 8. b.). Loks segir þar: „ljóst er að vinnustaðamenning bankanna vanrækti siðferðilega þætti og dyggðum sem eru kjölfesta góðra viðskiptahátta var kastað fyrir róða“ (bls. 242 í 8. bindi, viðauka I). Eins og fyrr greinir hafa stjórnumendur mikil áhrif á mótun vinnustaðamenningar. Ármann Þorvaldsson (2009) segir í bók sinni *Ævintýraeyjan* að menning Kaupþings hafi verið mjög sérstök. Lágur starfsaldur, lífsglatt fólk, atorkusamir starfsmenn, mikil vinna og tíðar skemmtanir einkenndu vinnustaðinn. Mikil samkeppni ríkti meðal starfsmanna. Hún náði ekki bara yfir árangur í starfi heldur líka hver væri með besta árshátíðaratriðið, áhugaverðasta morgunfundinn eða stæði sig best í „karoke“-keppni fyrirtækisins (Ármann Þorvaldsson 2009). Ármann lýsir menningunni sem mjög karllægri, lítil stéttaskipting var í fyrirtækinu sem birtist m.a. þannig að húsvörðurinn gat verið í hrókasamræðum við forstjórnann og virðuleg ættarnöfn höfðu ekkert að segja. Vinnustaðamenningin einkenndist af því að „það skipti [...] ekki máli hver þú varst heldur hvað þú gast gert“ (Ármann Þorvaldsson 2009, 23). Viðskiptavinum Kaupþings líkað einnig þessi vinnustaðamenning. Skipulagðar voru laxveiðiferðir fyrir viðskiptavinum og þeim var boðið á fundi hjá fjármálastofnunum í útlöndum í þeim tilgangi að mynda traust og góð sambönd. Ármann segir að þótt „lykilstarfsfólk Kaupþings hefði komið úr ýmsum áttum og ekki þekkt náði áður,

Stjórnmal og stjórnsýsla veftimarit (fræðigreinar)

endurspegladi vinnustaðamenningin það sem við áttum sameiginlegt“ (2009, 29).

Eitt af því sem mótar vinnustaðamenningu eru leiðtogar og stjórnendur. Það gera einnig íslenskir stjórnendur með stíl sínum og hegðun. Rannsóknir á íslenskum stjórnunarstíl benda til að íslenskir stjórnendur byggi stjórnunarstíl sinn á óformlegum og beinum samskiptum. Þeir leggja áherslu á að halda óformlegheitum og góðum samskiptum. Tengslanetið er lítið, nálægðin mikil og boðleiðir stuttar. Íslenskir stjórnendur eru þekktir fyrir að nota óhefðbundin stjórnunarstíl sem líkja má við umbreytingaleiðtoga (Sigrún Davíðsdóttir 2006; G. Dögg Gunnarsdóttir 2007; Snædís Baldurdóttir 2007).

Í rannsókn Sigrúnar Davíðsdóttur (2006) sem var unnin fyrir Útflutningsráð Íslands er fjallað um stjórnunarhætti íslenskra stjórnenda. Í samtölum við íslenska stjórnendur og erlenda starfsmenn kom fram að það sem einkenndi íslenska stjórnunarhætti eru skjót ákvörðunartaka, flatt skipulag, ungur aldur stjórnenda, vilji til að leysa málin, áhersla á frumkvæði og ábyrgð, óformleg framkoma og umgengnisvenjur, góð menntun og að stjórnendur leiti til þeirra sem best eru að sér um tiltekið atriði án tillits til hvar viðkomandi er í virðingarstiganum. Sigrún (2006) komst einnig að því í viðtölum sínum við íslenska stjórnendur í útrásarfyrirtækjum að viðkvæði eins og „þetta reddast“ sé oft helsta leiðarljósið. Í rannsókn G. Daggar Gunnarsdóttur (2007) á stjórnunarstíl íslenskra stjórnenda í fjármálafyrirtækjum kom sterkt fram að mikið er notast við „reddaragenið“ svokallaða. Hún bendir á að íslenskir stjórnendur séu vingjarnlegir, góðar fyrirmyndir og aðgengi að þeim mjög gott. Enn fremur eru þeir óhræddir við að ráða til starfa sér hæfari starfsmenn, þeir eru traustins verðir og góðir hlustendur. Annað sem einkennir íslenska vinnustaðamenningu og mótask af stjórnendum skipulagsheilda er frumkvöðlamenning (Snjólfrur Ólafsson, Auður Hermannsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson 2007) sem einkennist m.a. af því að íslenskir stjórnendur hagi sér á margan hátt eins og frumkvöðlar, séu áhættusæknir, hvetji til nýsköpunar og þróunar, búi yfir miklu frumkvæði, þrífist vel í samkeppnisumhverfi með sigurviljann að vopni og veiti samstarfsmönnum sínum skýrt umboð til athafna. Ásta Dís Óladóttir og Ragnheiður Jóhannesdóttir (2008) greina frá því að íslenskur stjórnunarstíll sé mjög líkur þeim sem tíðkast hjá meðal norrænna stjórnenda en það sem einkennir þá helst er skjót ákvörðunartaka og vinnuvenjur sem bera keim af því að Íslendingar hafa löngum unnið mikið. Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Oddsson (2009) gerðu rannsókn á því hvort breytingar hefðu orðið á stjórnunaraðferðum íslenskra stjórnenda á árunum 2004-2007. Rannsókn þeirra bendir til þess að íslenskir stjórnendur beiti lýðræðislegum stjórnunaraðferðum, styðjist aðallega við felandi og hvetjandi stjórnunarstíla og þeir hafi tilhneigingu til að blanda saman stjórnunaraðferðum.

Rannsóknir á íslenskri vinnustaðamenningu

Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðir á íslenskri vinnustaðamenningu og tengjast þær aðallega verkefnum meistaranema.

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

Ester Rós Gústavsdóttir (2008) rannsakaði vinnustaðamenningu þriggja fyrirtækja, tveggja fjármálafyrirtækja og eins hátæknifyrirtækis með því að kanna viðhorf starfsmanna með rýnihópum. Menningareinkenni fyrirtækjanna þriggja voru að mörgu leyti svipuð, þ.e. mikill metnaður, mikil vinna, hlutum reddað, alls staðar var haldið reglulega upp á árangur og öll höfðu þau miklar hetjusögur að segja af leiðtogum og fyrirmönnum fyrirtækisins. Rannsóknin var gerð síðari hluta ársins 2007 og það kom skýrt fram að starfsmenn eins af þessum fyrirtækjum voru neikvæðir í garð þeirrar menningar sem ríkjandi var á vinnustaðnum. Viðhorf starfsmanna hinna tveggja fyrirtækjanna var hins vegar jákvætt. Ester telur einnig mikilvægt að halda áfram að fylgjast með vinnustaðamenningu fyrirtækja til að viðskiptalífið geti lært af því sem vel er gert og einnig reynt að varast hættur. Ester segir að niðurstöður rannsóknarinnar séu ákveðin viðvörðun um það sem koma skal og því sé mikilvægt fyrir stjórnendur fyrirtækja að átta sig vel á íslenskri þjóðmenningu, njóta hennar en ofnota ekki virkni hennar. Þrátt fyrir að Íslendingar séu miklir víkingar í eðli sínu má ekki gleyma að þeir dóu fyrir aldur fram (Ester Rós Gústavsdóttir 2008).

Sigríður Hrund Pétursdóttir (2006) skoðaði nokkur íslensk fyrirtæki og mat þátt vinnustaðamenningar í sameiningar-/breytingarferli. Hún komst að því að vægi vinnustaðamenningar er vanmetið og ekki gert hátt undir höfði í þeim fyrirtækjum sem hún skoðaði. Þá voru ástæður í öllum tilfellum skortur á úrræðum og/eða kunnáttu til slíkrar greiningar sem mikilvægt er að liggja fyrir í slíku breytingarferli. Hún benti á að yfirtökurnar hefðu gengið nokkuð vel fyrir sig þó svo að ekki hafi verið farið eftir þeim greiningum og ferlum sem mælt er með að fyrirtæki gangi í gegnum þegar farið er í gegnum breytingarferli sem þessi. Hins vegar á það ekki við öll íslensk fyrirtæki að illa gangi að fara í gegnum yfirtökur og samruna.

Jónas Hvanberg (2005) skoðaði sameiningu Búnaðarbanka og KB-banka og í rannsókn hans kemur skýrt fram hversu hratt og skilvirkt samrunaferlið var. Jónas benti á að undirbúningur þess hafi verið góður sem hafi gert að verkum að samrunaferlið gekk hratt og skilvirkt fyrir sig. Hugsanlega gæti íslenskur stjórnunarstíll haft hér áhrif eins og komið var inn á hér að framan.

Aðferð Denison við að mæla vinnustaðamenningu

Aðferðin við að mæla vinnustaðamenningu sem kennd er við Denison byggist á rannsóknum Denison (1982, 1984 og 1990), Denison og Mishra (1995) og Denison og Spreitzer (1991). Aðferðin var svo nánar þróuð og útfærð í rannsókn Denison og Mishra (1995). Útgangspunktur hennar er að tengja saman tiltekna hegðunarviðdir við árangur og frammistöðu (Denison, Hooijeberg og Quinn 1995; Juechter, Fisher og Alford 1998; Denison og Mishra 1998; Fisher og Alford 2000; Fisher 2000; Denison 2000) og hefur hún verið notuð í nokkrum alþjóðlegum rannsóknum við mismunandi aðstæður (Denison, Haaland og Goelzer 2003; Fey og Denison 2003; Buchel og Denison 2003; Denison, Haaland og

Stjórnmal og stjórnsýsla veftimarit (fræðigreinar)

Goelzer 2003; Denison, Lief og Ward 2004; Mobley, Wang og Fang 2005).

Rannsóknir Denisons (1982, 1984) sýndu að frammistaða 34 skipulagsheilda fór mikið eftir því hvernig þau komu út þegar lagt var mat á tiltekna hegðunarþætti. Síðar var þessi gagnagrunnur stækkaður í 765 skipulagsheildir (Denison og Mishra 1995) og hefur hann stækkað jafnt og þétt frá þeim tíma (Mobley, Wang og Fang 2005). Í niðurstöðum þessara rannsókna kemur fram að ákveðin menningareinkenni (e. cultural traits), þ.e. aðlögunarhæfni (e. adaptability), hlutverk og stefna (e. mission), þátttaka og aðild (e. involvement) og samkvæmni og stöðugleiki (e. consistency) höfðu marktæk áhrif á frammistöðu skipulagsheildanna. Frammistaðan sem var metin var vöxtur sölu (e. sales growth), arðsemi eiginfjár (e. return on assets, ROA), gæði (e. quality), hagnaður (e. profits), starfsánægja (e. employee satisfaction), ánægja viðskiptavina (e. customer satisfaction) og heildarframmistaða (e. overall performance). Viddirnar fjórar hafa þó mismunandi áhrif á frammistöðu (Denison og Mishra 1995). Þannig kemur í ljós að sterk fylgni er á milli víddanna hlutverk/stefna og samkvæmni/stöðugleiki við hagnað, sterk fylgni er á milli víddanna þátttaka/aðild og aðlögunarhæfni við nýsköpun og viddirnar aðlögunarhæfni og hlutverk/stefna spá sterkt fyrir um vöxt í sölu. Þá hafa Denison, Haaland og Neale (2002) sýnt fram á tengsl menningarvíddanna við ánægju viðskiptavina.

Með fyrstu víddinni, aðlögunarhæfni, er lagt mat á getu skipulagsheildarinnar til að aðlaga sig hratt að breytingum sem eiga sér stað í umhverfinu, þar með talið þarfir viðskiptavina og markaðsumhverfið. Skipulagsheildir sem eru sterkar á þessu sviði eru drifnar áfram af þörfum viðskiptavina og tilbúnar til að taka áhættu og læra af mistökum sínum (Nadler 1988; Senge 1990). Þessar skipulagsheildir fylgja einnig markaðsáherslu í stefnu sinni og hafa ríka markaðshneigð (Kohli og Jaworsky 1990; Jaworsky og Kohli 1993; Narver og Slater 1990). Kohli og Jaworsky (1990) skilgreina markaðshneigð sem víðtæka þekkingaröflun á breytingum í umhverfinu, miðlun þessarar þekkingar innan skipulagsheildarinnar og að hegðun skipulagsheildarinnar taki mið af þessari nýju þekkingu. Narver og Slater (1990) og Narver, Slater og Tietje (1998) skilgreina markaðshneigð hins vegar sem vinnustaðamenningu sem einkennist af því að allir starfsmenn skipulagsheildarinnar séu skuldbundnir til að veita viðskiptavininum sem mestan ávinning af viðskiptum og samskiptum sínum við skipulagsheildina. Báðar eru aðferðirnar til að mæla markaðshneigð áþekkar og hafa sterka tengingu við menningarvíddina aðlögunarhæfni. Undirvíddir eru *breytingar* (e. creating change), *ábersla á þarfir viðskiptavina* (e. customer focus) og *lærdómur* (e. organizational learning). Breytingar meta vilja skipulagsheildanna til að taka áhættu og hrinda af stað breytingum, áherslan á þarfir viðskiptavina tengist vilja og getu skipulagsheildanna til að skilja og koma til móts við þarfir viðskiptavina í nútíð og framtíð og lærdómur fjallar um það hvernig skipulagsheildunum gengur að túlka skilaboð frá umhverfinu og umbreyta þeim í tækifæri og þekkingu.

Önnur víddin, hlutverk og stefna, gengur út á að skipulagsheildir sem sýna yfirburðaárangur hafa skýra mynd af tilgangi sínum sem og framtíðarsýn (Hamel

og Prahalad 1984; Mintzberg 1987). Þessi vídd leggur m.a. mat á hvort skipulagsheildin þjáist af skammtímahyggju eða er vel undirbúid og hefur markað sér skýra stefnu með markvissri aðgerðaráætlun (Denison og Mishra 1995). Undirvíddir eru *framτίðarsýn* (e. vision), *skýr og markviss stefna* (e. strategic direction and intent) og *markmið* (e. goals and objectives). Framtíðarsýnin snýr m.a. að því hvort allir innan skipulagsheildarinnar hafi sömu eða svipaða framtíðarsýn, hvort allir skilji þá framtíðarsýn og séu reiðubúnir til að taka stefnuna á hana. Skýr og markviss stefna snýr fyrst og fremst að því að skipulagsheildin hafi stefnu sem vísi veginn, stefnan sé líkleg til að skapa samkeppnisyfirburði og stefnan sé skýr í hugum starfsmanna. Markmiðsvíddin leggur m.a. mat á það hvort einhugur ríkir um markmið og viðmið sem til staðar eru, hvort markmiðin séu metnaðarfull en um leið raunhæf, hvort lagt sé mat á hvort markmiðunum hafi verið náð og hvort til staðar sé skilningur á því hvað þarf til svo markmiðunum verði náð.

Þriðja víddin, þátttaka og aðild, tengist fyrst og fremst því viðfangsefni að byggja upp hæfni, getu, hluttekningu og ábyrgðartilfinningu meðal starfsmanna. Víddin er mælikvarði á það hversu mikla áherslu skipulagsheildin leggur á að upplýsa starfsmenn og fá þá til að taka þátt í verkefnum. Skipulagsheildir sem ná árangri veita starfsfólki sínu umboð til athafna, leggja áherslu á teymisvinnu og byggja upp þekkingu og færni meðal starfsfólks á öllum stigum (Lawler 1996). Stjórnendur og annað starfsfólk sýnir vinnu sinni tryggð og lítur svo á að það sé hluti af skipulagsheildinni. Starfsfólk á öllum stigum hefur einhverja tilfinningu fyrir því að það komi að ákvörðunum sem hafa áhrif á vinnu þeirra og vinna þeirra hefur sterka skírskotun til markmiða skipulagsheildarinnar. Undirvíddir eru *umboð til athafna* (e. empowerment), *ábersla á teymisvinnu* (e. team orientation) og *þróun mannaúðs og færni* (e. capability development). Frelsi til athafna er í raun mælikvarði á að hve miklu leyti skipulagsheildin hefur færst frá miðstýringu til dreifstýringar. Víddin leggur m.a. mat á hvort starfsfólk sé virkir þátttakendur í ákvarðanatöku sem tengist vinnu þess, ákvarðanir séu teknar á því stigi þar sem upplýsingarnar eru bestar, upplýsingum sé miðlað til þeirra er á þeim þurfa að halda og að hve miklu leyti starfsmaður hefur trú á því að hann geti haft jákvæð áhrif á vinnu sína eða einstök verkefni. Áhersla á teymisvinnu er mælikvarði á það að hve miklu leyti skipulagsheildin reiðir sig á samvinnu og hvort hún nýti sér kosti teymisvinnu við að leysa verkefni. Lagt er mat á samvinnu milli mismunandi eininga innan skipulagsheildarinnar, hvort starfsmenn vinni eins og þeir séu hluti af teymi, hvort teymisvinna sé tekin fram yfir hefðbundið skipulag við lausn verkefna og hvort störf séu skipulögð þannig að hver og einn starfsmaður geti séð tengslin á milli starfs síns og markmiða skipulagsheildarinnar. Víddin þróun og færni snýr að stjórnun þekkingar og mannaúðs. Lagt er mat á þætti eins og hvort verkefnum og ábyrgð sé miðlað til starfsmanna, hvort reglulega reyni á færni og getu starfsfólks, hvort stöðugt sé fjárfest og unnið að því að byggja upp færni starfsfólks og hvort litið sé svo á að sú færni gegni mikilvægu hlutverki í því að skapa skipulagsheildinni samkeppnisyfirburði.

Fjórða víddin, samkvæmni og stöðugleiki, leggur mat á hvort til staðar sé sterk

menning og ríkar hefðir innan skipulagsheildarinnar. Skipulagsheildir sem sýna árangur eru stöðug og með innra skipulag sem er vel samhæft og samþætt (Davenport 1993; Saffold 1988). Hegðun í skipulagsheildinni byggist á sterkum grunn-gildum og stjórnendur og aðrir starfsmenn eru þjálfaðir í að ná samkomulagi jafnvel þegar um andstæða hagsmuni er að ræða. Þess konar stöðuleiki stuðlar að jafnvægi og samkvæmni sem byggist á sams konar hugmyndum, aga og tryggð við skipulagsheildina. Undirvæddir eru *gildi* (e. core values), *samkomulag* (e. agreement) og *sambæfing og samþætting* (e. coordination & integration). Gildisvæddin leggur mat á það hvort til staðar séu sameiginleg gildi sem draga fram sterkan persónuleika skipulagsheildarinnar sem og skýrar væntingar meðal þeirra sem tilheyra skipulagsheildinni. Hér er horft sterkt til þess að eftir höfðinu dansi limirnir, til staðar séu skýrir stjórnunarstílar og aðferðir, að til staðar séu sterk gildi sem hafi áhrif á það hvernig skipulagsheildin starfar og að sé þessum grunn-gildum ekki fylgt þá hafi það alla jafna slæm áhrif fyrir viðkomandi. Samkomulagsvæddin leggur mat á það hvort leiðtoginn innan skipulagsheildarinnar hafi styrk og hæfileika til að fá aðila til að vinna saman og greiða úr ágreiningi. Lagt er mat á það hvort aðilar innan skipulagsheildarinnar leggi hart að sér að finna lausn sem komi sér vel fyrir alla, hvort menn séu sammála um hvernig eigi að gera hlutina og hvort erfitt sé að ná samkomulagi um erfð og eða flókin viðfangsefni. Væddin sem tengist samþættingu og samþættingu leggur fyrst og fremst mat á það hve ferlar eru vel skilgreindir og hve vel ólíkum einingum innan skipulagsheildarinnar gengur að vinna saman. Lagt er mat á hversu fyrirsjáanleg vinnubrögð eru, hvort einstaklingar úr ólíkum deildum hafi sameiginleg viðhorf og hversu auðvelt sé að vinna að verkefnum sem krefjast þátttöku margra ólíkra aðila.

Mat á vinnustaðamenningu með aðferð Denison

Helsta ástæðan fyrir því að aðferð Denison er valin er sú að hún horfir mikið til tengsla vinnustaðamenningar við árangur. Einnig er listinn talinn hæfilega langur en hann telur 60 spurningar og sex fullyrðingar sem þarf að taka afstöðu til. Aðferð Denison gengur út á að skoða áhrif vinnustaðamenningar á árangur eða skilvirkni skipulagsheildanna. Því er alla jafna lagt mat á árangur þegar vinnustaðamenningin er könnuð. Eru svarendur þá beðnir um að leggja mat á nokkra árangursvísa og segja til um hversu vel eða illa skipulagsheildin stendur sig í samanburði við aðrar skipulagsheildir á markaðnum. Þessi aðferð við að leggja mat á frammistöðu hefur þann augljósa veikleika að hún byggist á viðhorfi þeirra sem svara. Hér er því frekar verið að leggja mat á viðhorf svarenda til frammistöðu fremur en á frammistöðuna sjálfa. Ekkert er því til fyrirstöðu að afla samtímis upplýsinga um einstaka árangursvísa, svo sem um hagnað, ánægju starfsmanna, ánægju viðskiptavina eða frammistöðu í nýsköpun.

Undirbúningur og framkvæmd

Notaður er spurningalisti Denison til að leggja mat á víddirnar. Fimm spurningar eru fyrir hverja undirvædd, alls 60 spurningar. Spurningalistinn var þýddur á íslensku og síðan yfirfarinn af sérfræðingi. Studst er við 5-stiga Likert-kvarða þar sem 1 stendur fyrir mjög ósammála og 5 fyrir mjög sammála (Denison, Haaland og Goelzer 2003). Í nokkrum tilvikum eru spurningar settar fram með öfugum formerkjum og er þá tölugildunum snúið við í úrvinnslu. Niðurstöðurnar eru reiknaðar sem stuðlar sem bornir eru saman við niðurstöður úr gagnagrunni Denison og félaga. Þannig gæti meðaltal fyrir einhverja vídd verið 3,7 og stuðullinn 48 en það þýðir að um 48% skipulagsheildanna í gagnagrunninum voru með lakari útkomu en þessi tiltekna skipulagsheild. Ekkert er þó til fyrirstöðu að reikna stuðlana með hefðbundnum hætti, sérstaklega ef aðferðin er notuð í umhverfi þar sem samanburður við gagnagrunnin gæti verið vafasamur. Þá værir stuðullinn reiknaður $3,7/5 * 100$ sem gæfi tölugildið 74. Í forsendum líkansins er gengið út frá að því hærri sem einkunn er í hverri vídd, því betra. Enn fremur er gengið út frá því að einkunn 75 eða lægri sé merki um veikleika í viðkomandi vídd.

Gagnasöfnun hófst árið 2007 og stendur enn yfir. Alls hafa 12 fyrirtæki og stofnanir svarað spurningalistanum og svörin sem hafa borist eru 1.110 talsins. Framkvæmdar voru mælingar í sex fyrirtækjum/stofnunum á árunum 2007-2008, þ.e. fyrir hrun og er heildarfjöldi svara 393. Eftir efnahagshrunið hafa verið framkvæmdar mælingar hjá sex fyrirtækjum/stofnunum og er heildarfjöldi mælinga 717. Eins á áður segir er um að ræða ólíkar skipulagsheildir, jafnt opinber þjónustufyrirtæki sem og framleiðslufyrirtæki í útrás sem starfa á einkamarkaði. Í öllum tilvikum var könnunin framkvæmd sem netkönnun og fengu þá starfsmenn sendan tengil inn á könnunina þar sem þeim gafst kostur á að svara. Starfsmaður, ýmist mannaúdsstjóri eða annar stjórnandi, sá svo um að fylgja könnuninni eftir og hvetja starfsfólk til þátttöku. Hafa ber í huga ákveðnar takmarkanir á þessari rannsókn. Varasamt getur verið að alhæfa um að niðurstöðurnar lýsi aðstæðum í öllum fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi vegna þess hversu fá þeirra eru í gagnagrunninum. Hins vegar geta þær gefið mikilvæga vísbendingu um megineinkenni vinnustaðamenningar íslenskra fyrirtækja og stofnana.

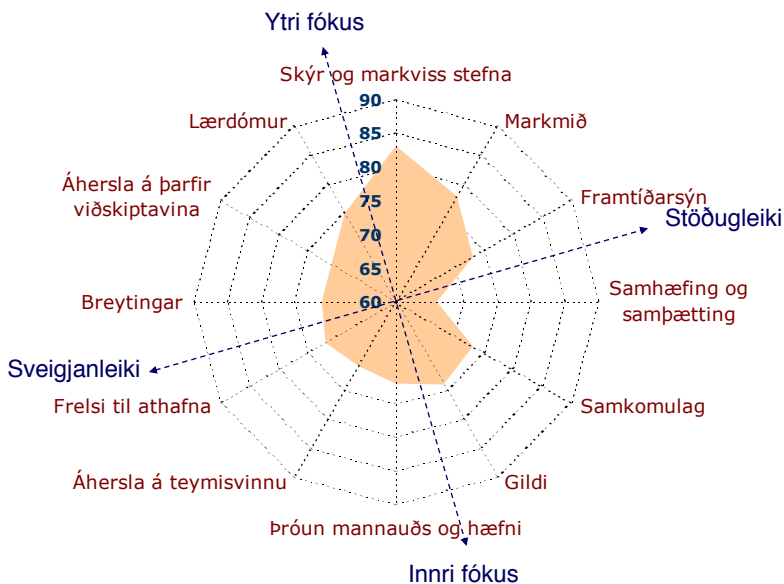
Greining gagna og úrvinnsla

Þegar gagnaöflun lauk voru svör flutt yfir í SPSS til nánari úrvinnslu. Í þessari rannsókn er fyrst og fremst unnið með meðalgildi fyrir hverja undirvædd. Niðurstöðurnar eru umreiknaðar yfir í 100 stiga kvarða og settar fram á radar-korti. Með því má bera saman niðurstöður annars vegar hjá þeim fyrirtækjum og stofnunum sem tóku þátt fyrir efnahagshrunið og hins vegar þátttakendum eftir það.

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (Fræðigreinar)

Niðurstöður

Þegar niðurstöður mælinga fyrir efnahagshrunið (2007 og 2008) eru skoðaðar má sjá að þættirnir *skýr og markviss stefna* (83) og *markmið* (78) mælast á styrkleikabili. Aðrir þættir mælast mun lægra, svo sem *sambæfing og samþætting* (66) og *áhersla á þarfir viðskiptavina* (71). Þetta sést nánar á mynd 1.



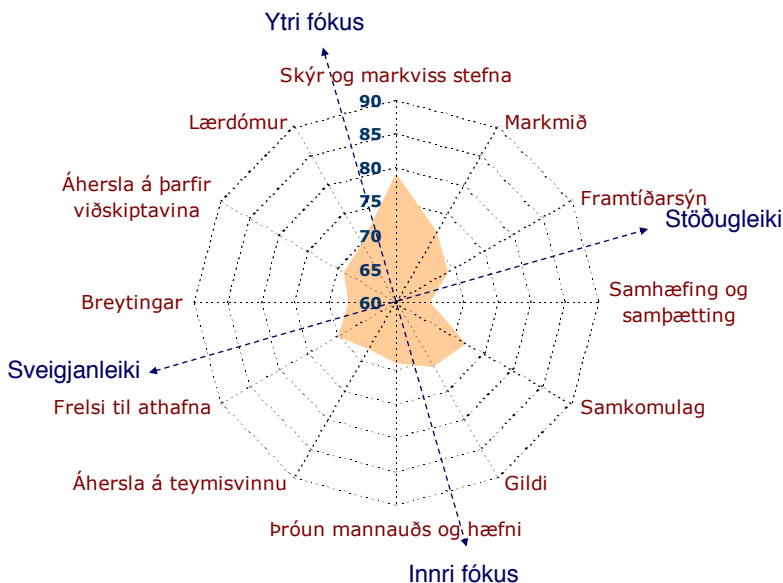
Mynd 1. Menningarprófill sex skipulagsheilda fyrir efnahagshrunið, n=393.

Samkvæmt radarkortinu á mynd 1 virðist áherslan hjá íslensku skipulagsheildunum vera á ytra umhverfi, nánar tiltekið *stefnu og markmiðssetningu*, meðan þættir eins og *áhersla á þarfir viðskiptavina* og *breytingar* fá minna vægi. Sérstaklega er áhugvert að sjá hversu hátt skor *skýr og markviss stefna* fær en það snýr að því að hafa skýra stefnu sem vísar veginn, stefnan sé skýr í hugum starfsmanna og líkleg til að skapa samkeppnisyfirburði. Þessu tengt er áhugavert að skoða hversu lágt skor *sambæfing og samþætting* fær en þessi vídd leggur fyrst og fremst mat á það hve ferlar eru vel skilgreindir og hversu vel ólíkum einingum innan skipulagsheilda gengur að vinna saman. Svo virðist sem þessar skipulagsheildir hafi mjög skýra sýn og stefnu en gangi ekki jafnvel að útfæra hana eða samþætta og láta starfsmenn fylgja henni.

Á mynd 2 má sjá niðurstöður mælinga sem gerðar voru vorið 2010. Gagnagrunnurinn samanstendur af 717 svörum frá sex skipulagsheildum. Einungis einn þáttur mælist á styrkleikabili, *skýr og markviss stefna* (78). Sá þáttur var einnig á styrkleikabili í mælingunum fyrir efnahagshrunið. Sem fyrr er skor undirvívddarinnar *sambæfing og samþætting* lágt (65) og athygli vekur að undirvívddin *gildi*

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

skorar mun lægra eftir efnahagshrunið (71) en fyrir það. Sama má segja um undirviddina *breytingar*, fyrir efnahagshrunið mældist hún 71 en eftir efnahagshrunið 67. Að öðru leyti er menningarprófillinn svipaður en hafa ber í huga að ekki voru mæld sömu skipulagsheildir fyrir og eftir efnahagshrun.



Mynd 2. Menningarprófill sex skipulagsheilda eftir efnahagshrunið, n=717.

Samkvæmt Denison og Neale (1996) einkennir frumkvöðlamenning þær skipulagsheildir sem leggja mikla áherslu á ytra umhverfi. Slíkar skipulagsheildir getur skort stjórnun sem nauðsynleg er til að stýra og viðhalda vexti þeirra. Þær geta lent í vandræðum með að standa við þjónustu eða vörur sem þær lofa. Þetta á að hluta til við um menningarprófil íslenskra skipulagsheilda hvort sem um er að ræða mælingar fyrir hrun eða eftir það. Hátt skor í viddinni *skýr og markviss stefna* bendir til þess að ytri fókus sé áberandi en lágt skor í viddum sem tengjast aðlögunarhæfni, þ.e. *lærdómur*, *áhersla á þarfir viðskiptavina* og *breytingar*, veikja þá niðurstöðu.

Lágt skor í breytingarviddinni eftir efnahagshrunið getur vísað til þess að skipulagsheildirnar eru ekki viljugar til að taka áhættu og hrinda af stað breytingum. Mögulega er ástæðan fyrir lágu skori *sambæfingar* og *samþættingar* miðað við þættina *gildi* og *samkomulag*, bæði fyrir og eftir efnahagshrunið, sú að ekki hefur tekist nægilega vel að innleiða og útfæra gildi skipulagsheildanna og leiðtogarnir hafi ekki styrk og hæfileika til að fá aðila til að vinna saman og leysa úr ágreiningi sem aftur getur bent til þess að samvinna milli deilda innan skipulagsheildanna gæti verið betri.

Umræða

Vinnustaðamenning er flókið hugtak sem mótast af þáttum eins og viðhorfi og væntingum starfsmanna, trú, skoðunum og gildum innan skipulagsheildarinnar sem starfsmenn þekkja, upplifa og lifa eftir ásamt því samskiptamynstri og boðskiptum sem mótast hafa innan skipulagsheildanna. Aðferð Denison er hentug þar sem hún tekur tillit til mjög marga þátta, svo sem aðlögunarhæfni skipulagsheildarinnar ásamt hlutverki og stefnu, þátttöku og samkvæmni og stöðugleika.

Þónokkrar rannsóknir hafa verið framkvæmdar á Íslandi með mælitæki sem Denison hannaði. Brynhildur Björnsdóttir (2009) gerði rannsókn á vinnustaðamenningu Háskóla Íslands og voru niðurstöður hennar að Háskóli Íslands fékk hæstu einkunn sína í undirviddinni *stefna og áform* en lægstu einkunn í undirviddinni *sambæfing og samþætting*. Gerður Pétursdóttir (2008) notaðist einnig við aðferð Denison þegar hún rannsakaði vinnustaðamenningu arkitektafyrirtækis. Hennar niðurstöður voru svipaðar niðurstöðum Brynhildar en fyrirtækið sem hún skoðaðir fékk hæstu einkunnina í undirviddinni *uppbygging á hæfni* og næsthæstu á *stefnu og áform*. Fyrirtækið fékk hins vega lægstu einkunnina í undirviddinni *megingildi* og næstlægstu í *sambæfingu og samþættingu*.

Guðrún Elsa Grímsdóttir (2009) notaðist einnig við spurningalista Denison þegar hún leitaðist við að varpa ljósi á vinnustaðamenningu sameinaðs fyrirtækis þriggja gamalgroinna verkfræðifyrirtækja. Hennar niðurstöður voru þær að vinnustaðamenning sameinaðs fyrirtækis einkenndist af samstöðu og trausti á meðal starfsmanna og að samkomulag ríkti um mikilvæg málefni. Styrkleikarnir komu fram í ytra umhverfi fyrirtækisins, stefnu þess og áherslu á viðskiptavini og viðskiptaumhverfi. Veikleikana mátti finna í innra umhverfi fyrirtækisins, sameiginlega sýn starfsmanna á gildum skorti og samræmi milli starfseininga var ábótavant.

Handy (1999) talar um einstaklingsmenningu þar sem einstaklingurinn setur sig ofar skipulagsheildinni. Í slíkri menningu verður til hópur eins eða einsleitra einstaklinga sem setja skipulagsheildinni ákveðin markmið. Það kemur einmitt skýrt fram í niðurstöðum Esterar Rósar Gústavsdóttur (2008), þ.e. varnaðarorð til stjórnenda um að þeir reyni að átta sig á menningunni og ofnoti ekki virkni hennar eða styrkleika. Stjórnendur hafa mikil áhrif á mótun vinnustaðamenningar og bent hefur verið á að hér á landi ríki mikil frumkvöðlamenning. Eitt helsta einkenni hennar er áhættusækni stjórnenda sem hafa mikinn sigurveg sem kemur heim og saman við lýsingar Ármanns Þorvaldssonar á menningu Kaupþings.

Miles og Snow (1978) benda á að stefna og markmið skipulagsheilda hefur tilhneigingu til að endurspeglar ríkjandi hugmyndafræði stjórnenda og vinnustaðamenningu. Þeir segja að náð samband sé á milli stefnu skipulagsheildarinnar og vinnustaðamenningar hennar sem birtist m.a. í því að stjórnendamening skipulagsheilda er líklega afurð eða birtingarmynd fyrri stefnu, hafi áhrif á núverandi stefnu og geti haft úrslitaáhrif á framtíðarstefnu skipulagsheildarinnar. Miðað við menningarprófil íslensku skipulagsheildanna sem greindur var í þessari rannsókn

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

er full ástæða fyrir stjórnendur að huga sérstaklega að innra umhverfi skipulagsheildanna sem og samskiptum við viðskiptavinum. Það er ekki nóg að vera með markvissa og skýra stefnu ef samhæfingu og samþættingu hennar er ábótavant. Menningarprófillinn ber það einnig með sér að ekki sé um sterka menningu að ræða hjá íslenskum skipulagsheildum. Gildisvíddin sem leggur mat á það hvort sameiginleg gildi séu til staðar, gildi sem draga fram „persónuleika“ skipulagsheildarinnar skorar lágt. Samkvæmt þessu dansa limirnir ekki eftir höfðinu, stjórnun er ábótavant og ekki eru til staðar sterk gildi sem hafa áhrif á það hvernig skipulagsheildirnar starfa.

Eins og kemur fram í þessari rannsókn bendir ýmislegt til að íslenskar skipulagsheildir eigi margt sameiginlegt þegar kemur að vinnustaðamenningu, að hægt sé að benda á sameiginleg megininkenni í vinnustaðamenningu íslenskra skipulagsheilda. Ekki er að sjá miklar breytingar á mælingum með aðferð Denison fyrir og eftir efnahagshrunið. Sá þáttur sem lendir á styrkleikabili á báðum tímabilunum er undirvíddin *skýr og markviss stefna*, þ.e. allir meðlimir skipulagsheildarinnar hafa skýra framtíðarsýn og þeir eru reiðubúnir að fara eftir stefnunni. Stefnan er líkleg til að skapa samkeppnisfirburði og hún virðist vera skýr í hugum starfsmanna. Á hinn bóginn er athyglisvert hversu lágt skor er í undirvíddinni *sambæfing og samþætting*. Það bendir til þess að þrátt fyrir skýra og markvissa stefnu séu ferlar ekki vel skilgreindir, illa gangi að útfæra eða innleiða stefnuna og ólíkum einingum innan skipulagsheildarinnar gangi illa að vinna saman. Aðrar markverðar breytingar eftir efnahagshrunið er lágt skor í undirvíddunum *gildi og breytingar*. Hér getur verið vísbending um að sameiginleg gildi skorti innan skipulagsheilda, grunngildum sé ekki fylgt og að lítill vilji sé til að fara út í breytingar og taka áhættu. Ljóst er að íslenskar skipulagsheildir eiga margt sameiginlegt þegar kemur að vinnustaðamenningu en til að fá það staðfest enn frekar er mikilvægt að gera frekari mælingar á menningu íslenskra skipulagsheilda, sem ná yfir lengri tíma.

Heimildir

- Ármann Þorvaldsson (2009). *Ævintýraeyjan – uppgangur og endalok fjármálaveldis*. Reykjavík: Bókafélagið.
- Ásta Dís Óladóttir og Ragnheiður Jóhannesdóttir (2008). „Íslenskir stjórnendur í norrænum samanburði“, *Bifrost Journal of Social Science* 2, 47-67.
- Brynhildur Björnsdóttir (2009). Vinnustaðamenning Háskóla Íslands. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, viðskiptafræðideild.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture* (2. útg.). Harlow: Prentice-Hall.
- Buchel, B., og Denison, D.R. (2003). *Knowledge Density and Success of New Product Development Teams*. International Institute for Management Development, Lausanne. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Collins, J. (2001). *Good to Great; Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. London: Random House.

- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Re-engineering work through information technology*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Deal, T., og Kennedy, A. (2000). *The New Corporate Culture: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*. London: Texere.
- Denison, D.R. (1982). *The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance*. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4-22. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R. (2000). „Organizational Culuture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?“ , í C.L. Cooper, S. Cartwright og P.C. Earley (ritstj.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., og Mishra, A.K. (1995). „Toward a theory of organizational culture and efectiveness“, *Organization Science* 6 (2), 204-223. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., og Mishra, A.O. (1998). *Does organizational culture have an impact on quality? A study of culture and quality in ninety-two manufacturing organizations*. Working Paper, University of Michican. Sótt á 9. janúar 2006 <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., og Spreitzer, G. (1991). „Organizational culture and organizational development: a competing-values approach“, í R.W. Woodman og W.A. Passmore (ritstj.), *Research in Organizational Change and Development* (5. útg.) (bls. 1-21). Greenwich, Ct: JAI Press. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., Haaland, S., og Neale, W.S. (2002). *Linking corporate culture and customer satisfaction: Two empirical studies*. 17th Annual Society of Industrial/Organizational Psychologists Conference, Toronto, ON.
- 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. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., Haaland, S., og Goelzer, P. (2003). „Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?“ *Organizational Dynamics* 33 (1): 98-109. Sótt á 9. janúar 2006 <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., Hooijeberg, R., og Quinn, R.E. (1995). „Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership.“ *Organization Science* 6 (5): 524-540. Sótt á 9. janúar 2006 <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., Lief, C., og Ward, J.L. (2004). „Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths.“ *Family Business Review* 17 (1): 61-70. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Drennan, D. (1992). *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill.
- Ester Rós Gústavsdóttir (2008). Menning íslenskra útrásarfyriertækja: upplifun almennra starfsmanna. Óbirt MA-ritgerð við Háskóla Íslands, viðskiptafræðideild.
- Fey, C., og Denison, D.R. (2003). „Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?“ , *Organization Science* 14 (6): 686-706. Sótt 9.

Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

- janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Fisher, C.J., og Alford, R.J. (2000). „Consulting on Culture: A New Bottom Line“, *Consulting Psychology Journal* 52: 206-217. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- 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.
- G. Dögg Gunnarsdóttir (2007). Íslenskur stjórnunarstíll. Óbirt MS-ritgerð við Háskóla Íslands, viðskipta- og hagfræðideild.
- Gerður Pétursdóttir (2008). Batteríið arkitektastofa – fyrirtækamenning. Óbirt MS-ritgerð við Háskóla Íslands, viðskiptafræðideild.
- Guðrún Elsa Grímsdóttir (2009). Mannvit – fyrirtækjamenning. Óbirt MS-ritgerð við Háskóla Íslands, viðskiptafræðideild.
- Hamel, G., og Prahalad, C.K. (1984). *Competing for the future*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. (1999). *Understanding Organizations* (4. útg.). London: Penguin.
- Handy, C. (2000). *The Gods of Management*, London: Arrow.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., jr., og Woodman, R.W. (1998). *Organizational Behavior* (8. útg.). Cincinnati: Thomson South Western.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in Work-related Values*. Beverly hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, Software of the Mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Oddsson (2009). „Íslenskir stjórnendur: Einkenni, stjórnunaræfðir og árangur.“ *Bifröst Journal of Social Science* 3: 45-65.
- Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. New York: Dryden Press.
- Jaworski, B.J., og Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57: 53-70.
- Jónas Hvannberg (2005). Mannlegi þátturinn í stjórnun breytinga. Afstaða starfsfólks KB-banka tveimur árum eftir samruna. Óbirt MA-ritgerð við Háskóla Íslands, viðskipta- og hagfræðideild.
- Juechter, W.M, Fisher, C., og Alford, R.J. (1998). Five Conditions for High-Performance Cultures. *Training & Development* (maí). Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Kohli, A.K., og Jaworski, B.J. (1990). „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications“, *Journal of Marketing* 54: 1-18.
- Miles, R.E., og Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review* 65: 66-75.
- Mobley, W.H., Wang, L., og Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. *Harvard Business Review China* 3: 128-139. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Nadler, D. (1988). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Narver, J.C., og Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54: 20-36.
- Narver, J.C., Slater, S.F., og Tietje, B. (1998). „Creating a Market Orientation“, *Journal of*

Stjórnmal og stjórnsýsla vefþimarit (fræðigreinar)

- Market Focused Management 2*: 241-255.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MS: Addison-Wesley.
- Pacanowsky, M.E., og O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and Organizational Culture. *The Western Journal of Speech Communication* 46 (vor): 115-30.
- Peters, T., og Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettinger, R. (2000). *The Future of Industrial Relations*. London: Continuum.
- Rannsóknarnefnd Alþingis (2010). *Skýrsla rannsóknarnefndar Alþingis um rannsókn á aðdraganda og orsök falls íslensku bankanna og tengdra atburða*. 8. bindi. (Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson ritstjórar). Reykjavík: Skrifstofa Alþingis.
- Saffold, G. (1988). „Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture.“ *Academy of Management Review* 13 (4): 546-558.
- Schein, H.E. (1981). „Does Japanese Management Style have a Message for American Managers?“, *Sloan Management Review* 23 (1): 55-68.
- Schein, H.E. (1983). „The Role of the Founder in Organizational Culture.“ *Organizational Dynamics* 12 (1): 13-28.
- Schein, H.E. (1984). „Coming to a New Awareness of Organizational Culture“, *Sloan Management Review* 22 (2): 3-16.
- Schein, H.E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. útg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Sigríður Hrund Pétursdóttir (2006). „Gildi, vægi og ahrif fyrirtækjameningar við yfirtökur“, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VII: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 317-330). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Sigrún Davíðsdóttir (2006). *Icelandic Companies in Scandinavia: Methods and Reputation*. Sótt 10. september 2007 á http://www.icetrade.is/resources/files/icetrade.is/pdf/skyrslur/English_version.pdf.
- Snædís Baldursdóttir (2007). Val á lykilstjórnendum við erlendar starfsstöðvar íslenskra útrásarfyrirtækja. Óbirt MS-ritgerð við Háskóla Íslands, viðskipta- og hagfræðideild.
- Snjólfur Ólasson, Auður Hermannsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson (2007). „How entrepreneurial culture can support fast international growth“ (*IBR Working Paper W07:02*). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands. Sótt 15. september 2007 á <http://www2.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/1/swdocument/1010875/W0702.pdf?wosid=false>.

