

Rannsóknir í  
viðskiptafræði I



# RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

Ritstjórar

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson  
og Þórhallur Örn Guðlaugsson



HÁSKÓLAÚTGÁFAN

Reykjavík 2020



Fræðilegur ritstjóri: Kjartan Páll Sveinsson

Ritrynum er þakkað þeirra framlag

Bókin er gefin út með stuðningi  
Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands

*Rannsóknir í viðskiptafræði I*

© höfundar

Kápuhönnun og umbrot: Helgi Hilmarsson

Prentun: Litlaprent

Leturgerð meginmáls: Minion Pro 11,5 / 15,4

*Printed in Iceland*

Háskólaútgáfan

Reykjavík 2020

Allt efni í þessu riti er verndað af ákvæðum höfundalaga. Ef ekki er til að dreifa samþykki höfunda og Háskólaútgáfunnar er sérhver eintakagerð og dreifing efnisins óheimil nema til komi lagaheimild eða heimild í samningi við Fjölís, samtök réttthafa höfundaréttar. Notkun sem brýtur í bága við lög eða samninga getur haft bóta- eða refsíabyrgð í för með sér.

U201926

ISBN: 978-9935-23-233-5

# Efnisyfirlit

Fylgt úr hlaði .....	7
<b>1</b> ARNEY EINARSDÓTTIR OG KATRÍN ÓLAFSDÓTTIR Faglegur styrkur mannauðsstjórnunar á Íslandi og Norðurlöndum.....	9
<b>2</b> ÁSTA DÍS ÓLADÓTTIR OG RAGNA KEMP HARALDSDÓTTIR „Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“: Hagnýting þekkingarstjórnunar til virðisaukningar í sjávarútvegi.....	29
<b>3</b> EÐVALD MÖLLER OG BIRNA DRÖFN JÓNASDÓTTIR Verkefnastjórinn sem leiðtogi .....	51
ERLA S. KRISTJÁNSDÓTTIR, ÞÓRA H. CHRISTIANSEN OG <b>4</b> ANNA BJÖRG ÞORVALDSDÓTTIR „Ég er þá allavega góð fyrirmynd“: Upplifun kvenstjórnenda á kröfum og ábyrgð sem fylgja stjórnenda- og foreldrahlut- verkinu .....	69
<b>5</b> GUNNAR ÓSKARSSON OG EINAR ORRI SVANSSON Dreifing íslenskra kvikmynda erlendis: Hlutverk kvikmyndahátíða .....	85
GYLFI DALMANN AÐALSTEINSSON, KÁRI KRISTINSSON OG UNNUR <b>6</b> VÉNY KRISTINSDÓTTIR Betra heima setið en af stað farið? Um breytt fyrirkomulag starfsmannasamtala .....	107
<b>7</b> KARL FRÍÐRIKSSON Framtíðir – viðhorf til sviðsmyndagreiningar .....	125
<b>8</b> LÁRA JÓHANNSDÓTTIR Viðskiptafræði og ólíkar tegundir rannsókna .....	149

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

9	RUNÓLFUR SMÁRI STEINÞÓRSSON OG HARPA DÍS JÓNSDÓTTIR Vaxtarsamningar og klasatengt starf .....	173
10	SIGRÚN GUNNARSDÓTTIR Hvernig nýtist þjónandi forysta hjá sveitarfélögum? .....	197
11	SVALA GUÐMUNDSDÓTTIR OG BERGLIND INGADÓTTIR Upplifun maka íslenskra sendierindreka af eigin starfsframa ....	215
12	ÞÓRHALLUR ÖRN GUÐLAUGSSON Áhrif Costco á íslenskan matvörumarkað.....	233
13	ÞRÖSTUR OLAF SIGURJÓNSSON Samanburður á stjórnarháttum norrænna stjórna .....	257
14	ÖRN D. JÓNSSON OG RÖGNVALDUR J. SÆMUNDSSON Áskorun Porters: Jarðhiti sem útflutningsvara .....	275
	Um höfunda.....	295

## Fylgt úr hlaði

Viðskiptafræði er fjölbreytt fræðigrein með margvísleg tengsl þvert á aðrar greinar félagsvísinda. Innan hennar er svo að finna margar undirgreinar eins og alþjóðaviðskipti, endurskoðun, fjármál, mannauðsstjórnun, markaðsfræði, nýsköpun, rekstrarhagfræði, reikningsskil, rekstrarstjórnun, stefnumótun, stjórnun, upplýsingatækni, verkefnastjórnun, þekkingarstjórnun og þjónustustjórnun. Dæmi um fræðigreinar sem tengjast viðskiptafræði eru aðferðafræði, ferðamálafræði, félagsfræði, hagfræði, lögfræði, sagnfræði, mannfræði, stjórnmálafræði, stærðfræði, siðfræði, tölfraði, auk umhverfis- og auðlindafræði. Af þessu má sjá að viðskiptafræði er víðtæk fræðigrein sem hefur marga snertifleti við aðrar greinar og teygir anga sína í nær alla kima samfélagsins.

Bókinni *Rannsóknir í viðskiptafræði I* er ætlað að veita lesendum innsýn í þann fjölbreytta fræðaheim sem viðskiptafræðin er. Efni bókarinnar er viðamikil og er þar að finna 14 kafla með dæmum úr mörgum atvinnugreinum, s.s. sjávarútvegi, iðnaði, orku, smásölu, fjármálum og þjónustu. Einnig koma við sögu greinar sem tengjast opinberri stjórnsýslu, s.s. utanríkisþjónustu og starfsemi sveitarfélaga. Að bókinni kemur stór hópur höfunda eða alls 25. Margir þeirra eru kennarar við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og hafa sinnt þar rannsóknum og kennslu í áraradír. Allir hafa þeir öðlast töluverða reynslu úr atvinnulífinu með beinni aðkomu sinni að fyrirtækjarekstri, ráðgjöf til fyrirtækja og stofnana og setu í stjórnun fyrirtækja, stofnana og félagasamtaka.

Efni bókarinnar er bæði fræðilegt og hagnýtt enda er markmiðið að miðla þekkingu til fræðasamfélagsins og atvinnulífsins. Finna má efni sem á erindi við stjórnendur í atvinnulífinu og hjá hinu opinbera. Margt af því á einnig erindi til nemenda í viðskiptafræði og tengdum

greinum en allir kaflar bókarinnar byggjast á rannsóknum höfunda og gefa mynd af stöðu mála og þróun á hinum ýmsu sviðum fræðigreinarinnar. Bókin er því áhugaverð fyrir alla sem vilja afla sér frekari þekkingar á rannsóknum á sviðinu.

Útgáfa bókarinnar á sér nokkurn aðdraganda og hefur verið lengi í undirbúningi. Hugmyndin að henni hefur legið fyrir um nokkurt skeið þar sem áhugi hefur verið á því að gefa út rit sem gefur innsýn í hin mörgu og ólíku svið innan viðskiptafræði. Bókin er gefin út af Háskólaútgáfunni með stuðningi Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands. Ritstjórar þakka starfsfólki Háskólaútgáfunnar fyrir að taka vel í hugmyndina að þessari útgáfu og fyrir afar góða þjónustu við vinnslu bókarinnar. Fræðilegur ritstjóri bókarinnar, sem á vegum Háskólaútgáfunnar hefur haldið utan um ritrýni allra kafla, fær miklar þakkir og einnig allir þeir ónefndu einstaklingar sem hafa lagt hönd á plóginn við ritrýnina. Bestu þakkir fær einnig Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands fyrir að vera bakhjarl verkefnisins.

Hér er um að ræða fyrstu bókina í ritröð um rannsóknir í viðskiptafræði en áform eru um frekari útgáfu á tveggja til þriggja ára fresti. Ritstjórar þessarar fyrstu útgáfu eru Gylfi Dalmann Aðalsteinsson dósent, Runólfur Smári Steinþórsson prófessor og Þórhallur Örn Guðlaugsson dósent.



# Faglegur styrkur mannauðsstjórnunar á Íslandi og Norðurlöndum

## 1 Inngangur

Umræðan um mikilvægi þess að mannauðsstjórar séu virkir og virtir þátttakendur í stjórnun fyrirtækja, eða svokallaðir stefnumarkandi viðskiptafélagar (e. *strategic business partners*), hefur hægt og sígandi fest sig í sessi á síðustu 40 árum. Upphaf umræðunnar má rekja til ársins 1978 er Karen Legge benti á að starfsmannastjóra (e. *personnel managers*) þess tíma skorti vald til þátttöku í stefnumarkandi ákvarðanatöku og að skapast hefði ákveðinn vítahringur vegna valda- og áhrifaleysis þeirra. Þeir hefðu fyrst og fremst það hlutverk að slökkva elda eða bregðast við áföllum í stað þess að fyrirbyggja þau. Það hafi haldið aftur af framboði hæfra einstaklinga í störf starfsmannastjóra (Legge, 1978).

Umræðu um stöðu og styrk mannauðsstjórnunar, og þar með talið um notkun hugtaksins mannauðsstjórnun (e. *human resource management*, HRM) í stað starfsmannastjóra, óx þó fyrst fiskur um hrygg tuttugu árum síðar samhliða umfjöllun Dave Ulrich (1997) um mannauðsstjóra (e. *human resource managers*) sem stefnumarkandi viðskiptafélaga. Nú er gjarnan litið til stöðuvalds (e. *positional power*) mannauðsstjóra sem birtist meðal annars í því hvort þeir eigi sæti í framkvæmdastjórn eða sambærilegum æðstu stjórnunarteymum. Einnig er horft til þess hversu virkir þátttakendur þeir eru í mótun viðskipta- eða heildarstefnu, eða til þátttökuvalds (e. *participation power*) þeirra (Farndale, 2005). Þessi atriði marka nokkuð skýra táknræna mælikvarða og vísbendingar um stöðu og styrk mannauðsstjórnunar í fyrirtækjum og stofnunum. Þeir mælikvarðar eru jafnframt nýttir

þegar meta á faglegan styrk eða stöðu í fræðilegum rannsóknum (Glarino, 2013; Reichel og Lazarova, 2013). Fleiri þættir geta þó gefið vísbendingar um faglegan styrk. Má þar nefna grunnþætti sem endurspeгла stöðu mannauðsmála, þ.e. hvort málaflokkurinn sé skilgreindur sérstaklega innan skipulagsheildarinnar í formi mannauðsdeildar annars vegar og hins vegar með mannauðsstefnu. Einnig má horfa til faglegs bakgrunns mannauðsstjóra.

Margt bendir til þess að í þessum efnum hafi þróunin orðið jákvæð: faglegur styrkur mannauðsstjórnunar hafi aukist víða í heiminum frá síðustu aldamótum og hún njóti vaxandi virðingar (Ulrich, Younger, Brochbank og Ulrich, 2013; Farndale, 2005; Lindeberg, Månson og Larsen, 2013), þ.m.t. hér á landi (sjá í t.d. Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2018). Það á jafnt við um stöðuveld í skipulagi og þátttökuvald í formi aðkomu mannauðsstjóra að mótun viðskiptastefnu. Vísbendingar eru um að fagleg staða mannauðsstjórnunar í Danmörku, Noregi og Svíþjóð á árunum 2008–2010 sé nokkuð sterk (Lindeberg o.fl., 2013) þó að greina megi ákveðinn breytileika á milli landa. Lítið fer fyrir Íslandi og Finnlandi í alþjóðlegum samanburði og í sumum tilfellum eru aðeins eitt til tvö Norðurlandanna notuð sem dæmi fyrir Norðurlöndin í heild (Gooderham, Navrbjerg, Olsen og Steen, 2015; Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 1999). Þó má finna dæmi um samanburð milli fleiri en tveggja Norðurlanda hvað varðar útvistun á sviði mannauðsmála (Arney Einarsdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2019). Niðurstöður benda til að fyrirtæki á Íslandi útvisti mannauðsmálum í minna mæli en á öðrum Norðurlöndum. Virðist útvistun launavinnslu vera umfangsmest í Finnlandi, og í þjónustugreinum þegar Norðurlöndin eru skoðuð í heild. Sýnt hefur verið fram á að útvistun umsýslu- og rekstrarverkefna (þ.m.t. launavinnslu) á sviði mannauðsmála geti haft jákvæð áhrif á stöðu mannauðsstjórnunar sem stefnumarkandi viðskiptafélaga (Reichel og Lazarova, 2013).

Markmiðið hér er að bera saman faglegan styrk mannauðsstjórnunar á Norðurlöndunum fimm og skoða hann í alþjóðlegu samhengi. Horft er til eftirfarandi fimm lykilþátta til að meta faglegan styrk mannauðsstjórnunar á Norðurlöndum: tilvist mannauðsdeildar ann-

ars vegar og hins vegar mannauðsstefnu, sæti forsvarsmanns mannauðsmála í framkvæmdastjórn, aðkomu mannauðsstjóra að þróun heildarstefnu á fyrstu stigum hennar og faglegs bakgrunns mannauðsstjóra við ráðningu hans. Niðurstöður frá Norðurlöndunum fimm eru bornar saman og þær síðan settar í alþjóðlegt samhengi. Einnig eru innbyrðis tengsl þessara þátta greind og tengsl við bakgrunnspætti á borð við stærð skipulagsheilda og bakgrunn mannauðsstjóra.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

### 2.1 *Faglegur styrkur mannauðsstjórnunar*

Uppruna hugtaksins mannauðsstjórnun (HRM) og hugmyndafræðina má rekja til Bandaríkjanna um 1980 (Brewster, 2007). Alþjóðavæðing í viðskiptaheiminum og aukin áhersla á alþjóðavæðingu í viðskiptaskólum og meðal ráðgjafa hefur átt sinn þátt í útbreiðslu mannauðsstjórnunar (Dimaggio og Powell, 1983; Geppert og Williams, 2006; Kidger, 1991). Margt bendir til þess að mannauðsstjórnun hafi á síðustu 40 árum hægt og sígandi náð að festa sig í sessi og ávinna sér virðingu sem faggrein, bæði í fræðaheiminum og viðskiptalífínu.

Birtingarmyndirnar eru margar en vaxandi umfang fræðilegrar umræðu og rannsókna á sviði mannauðsstjórnunar, ásamt auknu framboði náms á háskólastigi, eru til marks um að mannauðsstjórnun hafi markað sér sess sem sjálfstætt fag og fræðigrein. Þar að auki bendir ýmislegt til vaxandi faglegs styrks í fyrirtækjum og stofnunum. Það birtist til dæmis í skipuritum fyrirtækja þar sem mannauðsdeildir eru í auknum mæli skilgreindar sérstaklega. Þá þróun má eflaust rekja til fræðilegrar umræðu um mikilvægi þess að mannauðsstjórar séu virkjaðir til þátttöku í stefnumörkun og virtir fyrir framlag sitt til hennar (Legge, 1978; Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005; Ulrich og Dulebohn, 2015) en líka til þess að stjórnun þjónustu- og þekkingarfyrirtækja snýst nú í auknum mæli um stjórnun mannauðs.

Saga mannauðsstjórnunar hefur að einhverju leyti markast af baráttu um stöðu og virðingarsess – eða um að fá fulla aðild og aðkomu að æðstu stjórnunarteymum og stefnumarkandi ákvarðanatöku (sjá t.d. í Farndale og Brewster, 2005), þ.e.a.s. um stöðu- og þátttökuvald.

Þó hefur verið bent á að mannauðsstjórar og fræðifólk sé jafnvel of upptekið af þessari baráttu, eða af eigin stöðu og fjárhagslegri útkomu (Ulrich og Dulebohn, 2015), og hafi því misst sjónar af helstu hagsmunaaðilum sínum og þeim sem markmiðið er að hafa áhrif á, þ.e. starfsfólki og árangri þess og velferð í starfi.

Ýmsar vísbendingar eru um vaxandi aðkomu mannauðsstjóra að stefnumarkandi ákvarðanatöku hér á landi og á Norðurlöndum almennt, líkt og í öðrum löndum (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2015; Farndale, 2005; Lindeberg o.fl., 2013). Það birtist t.d. í því að þeir eiga sæti í æðstu stjórnunarteymum og aðkomu að mótun viðskiptastefnu. Sýnt hefur verið fram á jákvæð tengsl milli setu mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn og þátttöku þeirra í stefnumótun í Bretlandi (Farndale, 2005) en slík tengsl hafa ekki verið skoðuð á Norðurlöndunum. Upplýsingar um sérfræðibakgrunn mannauðsstjóra við ráðningu, þ.e. hvaða hæfniskröfur eru gerðar, geta gefið vísbendingar um faglega stöðu og sess mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum. En samkvæmt bestu vitneskju höfunda hefur ekki áður verið rannsakað hvort horft sé til sérfræðipækkingar og/eða reynslu á sviði mannauðsstjórnunar við ráðningu mannauðsstjóra.

Mannauðsstjórnun og framkvæmd mannauðsmála er hvorki einkaréttur né alfarið á ábyrgð mannauðsstjóra og sérfræðinga í mannauðsdeildum, heldur líka þáttur í starfi allra stjórnenda. Því flækist málið aðeins þegar skilgreina á faglegan styrk á sviði mannauðsmála. Framkvæmdin, og þar með talin innleiðing nýrra eða breyttra starfshátta á sviði mannauðsmála, er því gjarnan að einhverju leyti í höndum almennra stjórnenda (Boxall og Purcell, 2011). Þrátt fyrir það má gera ráð fyrir að mannauðsdeildir og sérfræðingar þeirra móti mannauðsstefnu, hanni kerfi og veiti stjórnendum ráðgjöf, samanber hugmyndir um hlutverk mannauðsstjóra sem stefnumarkandi breytingastjóra (Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005; Ulrich og Dulebohn, 2015). Geta þeirra til að vera stefnumarkandi þátttakendur markast þó fyrst og fremst af ýmsum skipulags- og stjórnunarlegum þáttum, eins og tilvist mannauðsdeildar og mannauðsstefnu, setu mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn, virkri þátttöku í mótun stefnu á fyrstu stigum

hennar, og hvort horft hafi verið til sérfræðipækkingar við ráðningu mannauðsstjóra.

Hér verður því ekki leitast við að skoða eða meta þær aðferðir sem beitt er á einstökum sviðum mannauðsstjórnunar, s.s. aðferðir við ráðningar eða við þjálfun og þróun eða umbun og samskipti. Fyrst og fremst er horft til skipulags- og stjórnunarlegra þátta er gefa vísbendingu um hvaða faglega styrk mannauðsstjórnun hefur og hvaða virðingar hún nýtur í skipulagsheildum á Norðurlöndum á árunum 2014–2016. Niðurstöður verða jafnframt bornar saman við alþjóðlegar niðurstöður.

## 2.2 *Norrænt samhengi*

Norðurlöndin eiga ýmislegt sameiginlegt sögulega, menningarlega og stjórnmalalega (Lindeberg o.fl., 2013). Þannig er oft rætt um hið norræna líkan en það einkennist af markaðshagkerfi með áherslu á félagslegt velferðarkerfi þar sem atvinnuþátttaka er almenn, áhersla er á kynjajafnrétti og tekjur eru jafnaðar í gegnum skattkerfið og velferðarkerfið (Lindeberg o.fl., 2013; Sapir, 2006). Norræna líkaninu hefur verið lýst sem þríhliða (e. *tripartite*), þar sem ein hliðin lýtur að stjórnun, þ.e. fjármála- og peningamálastjórnun sem miðar að stöðugleika, frjálsum viðskiptum, samhæfðri launasetningu, fullri atvinnu og félagslegri samheldni. Önnur hliðin lýtur að almenna velferðarkerfinu sem byggist á samtryggingu, þ.e. að séð er til þess að fólk fái notið lágmarkslífsskilyrða, og er fjármagnað með skatttekjum. Þriðja hliðin lýtur að vinnumarkaði, þ.e. skipulagi stéttarfélaga á vinnumarkaði með miðlægum kjarasamningum sem er ætlað að tryggja frið á honum (Dølvik, Fløtten, Hippe og Jordfald, 2015).

Norræna vinnumarkaðslíkanið byggist á þeirri hugmyndafræði að aðilar vinnumarkaðar, hvort sem um er að ræða starfsfólk eða atvinnurekendur, að viðbættum fulltrúum hins opinbera, eigi jafna aðkomu að samningagerð. Það endurspeglar jafnaðar- og félagsleg gildi í löndunum fimm og þá áherslu sem lögð er á samráð á öllum stigum. Umrædd gildi birtast til að mynda í því að á Norðurlöndunum er einna mestur tekjujöfnuður innan OECD, mælt með svo-

kölluðum gini-stuðli (OECD, 2019a). Gini-stuðullinn tekur gildi á bilinu 0–1, þar sem lægra gildi þýðir meiri tekjujöfnuður. Samkvæmt OECD (2019a) var gini-stuðullinn 0,26 fyrir Ísland, Noreg og Danmörku á árunum 2014–2017, 0,27 fyrir Finnland og 0,28 fyrir Svíþjóð. Til samanburðar er gini-stuðullinn 0,39 fyrir Bandaríkin og 0,32 að meðaltali fyrir OECD-ríkin. Félagslegu gildin birtast til að mynda í þátttöku starfsfólks í stéttarfélögum (e. *union density*), sem er hlutfallslega meiri á Norðurlöndum en í öðrum OECD-ríkjum (OECD, 2019b). Þannig er þátttakan yfir 80% á Íslandi, 60–70% í Danmörku, Finnlandi og Svíþjóð og ríflega 50% í Noregi. Til samanburðar er hún um 10% í Bandaríkjunum og 25% að meðaltali í OECD-ríkjunum.

Jafnframt eiga Norðurlöndin það sameiginlegt að menntunarstig er almennt hátt (OECD, 2019c) og því er hlutfallslegur launakostnaður hár. Margt bendir til þess að stjórnun spegli auk þess jöfnuð og sé um margt lík á Norðurlöndum, þar sem ríkir jafnræði og tekjujöfnuður og skipurit eru nokkuð flöt (sjá t.d. Ásta Dís Óladóttir, Guðmundur Kristján Óskarsson og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2016). Það hefur áhrif á ýmsa skipulagslega og stjórnunarlega þætti í fyrirtækjum og stofnunum (Lindeberg o.fl., 2013) en spyrja má hvort það speglist einnig í faglegum styrk og stöðu mannauðsstjórnunar í löndunum fimm.

Þótt Norðurlöndin eigi margt sameiginlegt, þá hafa þau hvert sín sérkenni. Þannig benda fyrri rannsóknir til ákveðins breytileika á sviði mannauðsmála, þar sem Danmörk sker sig á ýmsan hátt frá Svíþjóð og Noregi og einnig Finnlandi (Gooderham o.fl., 2015; Lindeberg o.fl., 2013). Til að mynda hefur verið sýnt fram á að samskipti atvinnurekenda og starfsmanna eru ólík í norskum og dönskum skipulagsheildum og að í norskum fyrirtækjum séu meiri líkur á beinum samskiptum við starfsfólk en í þeim dönsku. Þetta bendir til þess að í Danmörku veiti vinnumarkaðsramminn, þ.e. bæði löggjöfin og viðvarandi samningaviðræður (e. *ongoing negotiations*) við stéttarfélag, stjórnendum meiri sveigjanleika til breytinga og að áformaðar breytingar kalli ekki á eins mikil bein samskipti við starfsfólk eins og raunin sé í Noregi (Gooderham o.fl., 2015).

Á árunum 2008–2010 var hlutfall fyrirtækja í Noregi, Svíþjóð og Finnlandi þar sem forsvarsmaður mannauðsstjórnunar sat í framkvæmdastjórn á bilinu 80–90% á meðan samsvarandi hlutfall í Danmörku var aðeins 60% (Lindeberg o.fl., 2013) en 70% á Íslandi (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Á sama tíma var hátt hlutfall fyrirtækja í Noregi og Svíþjóð með skriflega mannauðsstefnu (75–80%) en hlutfallið lægra í Danmörku (66%) og aðeins 40% í Finnlandi (Lindeberg o.fl., 2013) samanborið við 90% á Íslandi (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Í Noregi og Svíþjóð tók mannauðsstjóri á þessum tíma almennt þátt í mótun viðskiptastefnu skipulagsheildar sinnar (í 65–80% fyrirtækja), en hlutfallslega í mun færri fyrirtækjum í Finnlandi (50%) og Danmörku (45%) (Lindeberg o.fl., 2013). Um 73% mannauðsstjóra á Íslandi áttu aðkomu að mótun viðskiptastefnu á upphafsstigum árið 2009 (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Verðugt er að skoða hvernig þróunin hefur verið og bera jafnframt saman öll Norðurlöndin.

Sýnt hefur verið fram á að norræn mannauðsstjórnun einkennist af mýkt og samstarfsnálgun (e. *soft and collaborative*) frekar en hörku og reikninálgun (e. *hard and calculative*) (Bevort og Einarsdóttir, 2020; Gooderham o.fl., 1999; Lindeberg o.fl., 2013). Í ljósi samráðs og jafnræðismenningar eða þess sem kalla má mjúk gildi, sem margt bendir til að einkenni Norðurlöndin (Lindeberg o.fl., 2013; Sapir, 2006), er bæði verðugt og tímabært að skoða hvernig slíkt speglast í faglegri stöðu mannauðsmála í skipulagsheildum. Í því felst að kanna hvort málaflokknum sé gert hærra undir höfði á Norðurlöndum en á alþjóðavísu, þar sem hann er gjarnan flokkaður sem mýkri málaflokkur í stjórnunarfræðunum og í viðskiptaheiminum. Einnig er vert að skoða innbyrðis tengsl milli lykilþátta sem gefa vísbendingar um faglegan styrk og hvort merkja megi áhrif annarra bakgrunnspátta þar.

Markmið þessarar rannsóknar er því að bera saman faglegan styrk, þar með talið stöðuvald og þátttökuvald mannauðsstjórnunar á Norðurlöndunum fimm, og setja í alþjóðlegt samhengi. Eins og áður hefur komið fram er horft til fimm lykilþátta er gefa vísbendingu um þann styrk: að til staðar sé mannauðsdeild og mannauðsstefna, hvort

mannauðsstjóri eigi sæti í framkvæmdastjórn og aðkomu að þróun heildarstefnu og hver faglegur bakgrunnur hans sé. Leitast er við að svara þremur rannsóknarspurningum: 1) *hvort faglegur styrkur mannaúðsstjórnunar greinist meiri á Norðurlöndum en á heimsvísu*, 2) *hvort merkja megi breytileika í styrk milli Norðurlandanna* og 3) *hvort greina megi tengsl milli einstakra styrkleikapátta innbyrðis og tengsl þeirra við bakgrunnþætti eins og stærð skipulagsheilda og kyn, starfsaldur og menntun forsvarsmanna mannaúðsmála*.

### 3 Aðferð

#### 3.1 Þátttakendur og framkvæmd

Í þessari grein voru notuð gögn úr alþjóðlegu CRANET-rannsókninni sem er framkvæmd reglubundið á nokkurra ára fresti í um 40 þátttökulöndum. Ísland hefur tekið þátt í rannsókninni frá árinu 2003. Úrtakið var tekið úr opinberum skráum í hverju þátttökulandi fyrir sig (t.d. ríkisskattstjóra og Fjársýslu ríkisins hér á landi) og leitast við að ná til bæði einkafyrirtækja og opinberra stofnana. Gagna var aflað meðal forsvarsmanna mannaúðsmála í viðkomandi skipulagsheildum og er gagnaöflunin eitt umfangsmesta sjálfstæða rannsóknarverkefni á sviði mannaúðsmála á alþjóðavísu (Parry, Stavrou-Costea og Morley, 2011). Hér voru notuð gögn sem varða stöðu og styrk mannaúðsstjórnunar frá fyrirtækjum og stofnunum í alls 35 löndum, eða frá 6.801 fyrirtæki og stofnunum, sem aflað var á árunum 2014–2016. Þar af voru 994 svarendur í fyrirtækjum og stofnunum á Norðurlöndunum; Danmörku, Finnlandi, Íslandi, Noregi og Svíþjóð (sjá nánar töflu 1).

Eins og sjá má í töflu 1 voru þátttökufyrirtækin á bilinu 119 talsins (Ísland) til 291 (Svíþjóð) í hverju Norðurlandanna og eignarhaldið nokkuð mismunandi. Sammerkt var þó með öllum Norðurlöndunum fimm að hlutfallslega færri skipulagsheildir féllu í flokkinn einkafyrirtæki (46–60%) en á alþjóðlega vísu meðal þátttökulandanna 35 (73%). Danmörk skar sig þó aðeins úr hvað varðar lágt hlutfall opinberra stofnana. Á móti kemur að hlutfall skipulagsheilda með blandað eignarhald er hærra þar en hjá hinum þátttökulöndunum (11%). Hlutfall opinberra stofnana í svarendahópnum var hæst í Finnlandi eða 45%.



Meðalstærð þátttökufyrirtækja á Norðurlöndum var á bilinu 290 til 1.717 starfsmenn en var að meðaltali 2.769 starfsmenn á alþjóðavísu. Þar sem breytileikinn í stærð var nokkuð mikill og staðalfrávikin hátt í alþjóðlegu gögnunum er vert að horfa til miðgildisins, sem er á bilinu 173–650 á Norðurlöndunum og 449 á alþjóðavísu. Starfsmannafjöldinn var lægstur á Íslandi bæði þegar horft er á meðaltal og miðgildi.

TAFLA 1. Þátttakendur, fjöldi svarenda, eignarhald og stærð eftir löndum og alþjóðlega

Land	N	Eignarhald %				Stærð		
		Einka	Opinbert	hagnaðarskyni	Blandað	Meðalstærð	Miðgildi	St.frv.
Danmörk	206	50%	19%	5%	11%	1.247	280	203
Finnland	182	46%	45%	5%	4%	1.415	511	180
Ísland	119	44%	38%	3%	4%	290	173	117
Noregur	196	60%	27%	5%	5%	915	306	196
Svíþjóð	291	53%	42%	2%	0%	1.717	650	280
Norðurlönd*		52%	35%	4%	5%	1235	423	210
Öll löndin* (35) 5517-6675		73%	24%	4%	4%	2.769	449	6.656

\* = vegið m.t.t. fjölda þátttökufyrirtækja í hverju landi

Konur voru 61% svarenda á alþjóðavísu og á Norðurlöndunum í heild var hlutfallið svipað eða 64% svarenda konur. Hlutfallið var lægst í Danmörku (55%) samanborið við 60% í Svíþjóð, 65% á Íslandi og 72% í bæði Finnlandi og Noregi. Á alþjóðavísu voru 85% svarenda með háskólapróf og 83% á Norðurlöndum. Hlutfall þeirra sem voru með háskólapróf var lægst í Danmörku, eða 66%, en hæst í Noregi, 91%. Þátttökulöndin komu úr öllum heimsálfum og má nefna Bandaríkin, Bretland, Ástralíu, Kína, Frakkland, Þýskaland, Brasilíu, Filippseyjar, Tyrkland, Indónesíu, Ísrael, Holland, Rússland, Suður-Afríku og Grikkland, þó að meirihluti þeirra séu evrópsk.

Gagna var aflað með rafrænum hætti meðal mannauðsstjóra í þátttökulöndunum en þó var breytilegt hvernig gagnaöflun var fylgt eftir og í einhverjum tilvikum var um að ræða blandaða framkvæmd, þ.e. gögnin voru bæði skrifleg og rafræn.

### 3.2 Mælitæki og úrvinnsla

Spurningalistinn er byggður upp þannig að svarendur svöruðu staðreyndaspurningum. Þar var spurt um eftirfarandi: 1) hvort til staðar

sé starfsmannadeild í skipulagsheildinni, 2) hvort skrifleg mannauðs-  
stefna sé til staðar, 3) hvort mannauðsstjóri eigi sæti í æðsta stjórn-  
unarteymi (t.d. framkvæmdastjórn), 4) hvort mannauðsstjóri eða  
mannauðsdeild eigi aðkomu að mótun viðskiptastefnu á fyrsta stigi  
mótunarferlisins og 5) hvort núverandi forsvarsmaður mannauðs-  
mála hafi verið ráðinn með tilliti til sérfræðipækkingar á sviði mann-  
auðsmála (innan húss eða utan húss). Um er að ræða fimm tvíkosta  
staðreyndaspurningar (já eða nei) sem notaðar voru til að greina fag-  
legan styrk mannauðsstjórnunar á Norðurlöndum og bera saman við  
stöðuna á alþjóðavísu. Auk þess inniheldur spurningalistinn fjölda  
staðlaðra bakgrunnsbreyta er varða fyrirtækið eða stofnunina, en  
einnig er lúta að svarandanum sjálfum, s.s. kyn, menntun, og starfs-  
aldur.

Við tölfræðigreiningu var fyrst og fremst beitt lýsandi tölfræði.  
Tíðnigreiningu var beitt til að bera saman tíðni með tilliti til þátt-  
anna fimm í hverju landi fyrir sig og á Norðurlöndum í heild og voru  
niðurstöður bornar saman við niðurstöður á heimsvísu. Einnig var  
greind innbyrðis tölfræðileg fylgni með Pearson-tengslaggreiningu á  
milli lykilmeyta. Fylgni þeirra við bakgrunnsbreyturnar, stærð skipu-  
lagsheildar og bakgrunn svarenda, þ.e. kyn, starfsaldur og háskólapróf  
(tvískipt), var greind með sama hætti.

#### 4 Niðurstöður

Ef byrjað er á að taka Norðurlöndin sem eina heild og bera saman við  
niðurstöður á alþjóðavísu (sjá töflu 2), þá var algengara á alþjóðavísu  
að skipulagsheildir hefðu sérstaka mannauðsdeild (90,6%) saman-  
borið við Norðurlöndin (86,0%). Þegar kemur að tilvist mannauðs-  
stefnu þá snérist þetta hlutfall hins vegar við. Á Norðurlöndum höfðu  
78,4% skipulagsheilda sett sér mannauðsstefnu samanborið við 67,9%  
á alþjóðavísu. Töluvert hærra hlutfall mannauðsstjóra á Norðurlönd-  
um átti sæti í framkvæmdastjórn (77,1%) og kom að gerð viðskipta-  
stefnu (64,4%) en á alþjóðavettvangi (63,5% og 50,8%). Svipað hlutfall  
mannauðsstjóra hafði verið ráðið á grundvelli sérfræðihæfni: 65,0% á  
Norðurlöndunum í heild samanborið við 67,9% á alþjóðavísu.

## Faglegur styrkur mannauðsstjórnunar á Íslandi og Norðurlöndum

Ef Norðurlöndin eru borin saman innbyrðis kemur í ljós að mannauðsdeildir voru síður til staðar í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum (67,5%) en á hinum Norðurlöndunum (sjá töflu 2). Í Svíþjóð og Noregi var tíðni mannauðsdeilda sambærileg og á alþjóðavísu (90,6%) en hún var heldur lægri í Danmörku (83%) og Finnlandi (82,2%). Þegar kemur að mannauðsstefnu snýst dæmið aðeins við og hlutfallslega fleiri fyrirtæki og stofnanir í hverju Norðurlandanna voru með skriflega mannauðsstefnu en raunin var á alþjóðavísu (67,9%). Tíðnin var hæst á Íslandi, 89,9%.

TAFLA 2. Fimm vísbendingar um faglegan styrk mannauðsstjórnunar á Norðurlöndum

	Tilvist mannauðsdeildar	Tilvist skriflegrar mannauðsstefnu	Sæti í framkvæmdastjórn	Aðkoma að mótun viðskiptastefnu frá fyrsta stigi	Ráðning á grundvelli sérfræðihæfni á sviði mannauðsmála
Danmörk	83,0%	71,8%	71,4%	56,0%	57,8%
Finnland	82,2%	79,6%	78,0%	63,4%	50,3%
Ísland	67,5%	89,9%	69,1%	69,0%	60,3%
Noregur	89,8%	73,0%	69,4%	69,3%	N/A
Svíþjóð	95,4%	81,3%	89,0%	65,8%	81,3%
Norðurlönd*	86,0%	78,4%	77,1%	64,4%	65,0%
Öll löndin 35*	90,6%	67,9%	63,5%	50,8%	67,9%

\* = vegið m.t.t. fjölda þátttökufyrirtækja í hverju landi

Hvað varðar stöðuvaldið, þ.e. hvort mannauðsstjóri ætti sæti í æðsta stjórnunarteymi í fyrirtækjum og stofnunum, voru mannauðsstjórar á öllum Norðurlöndum, þar með talið á Íslandi, líklegri til slíkrar setu en raunin var á alþjóðavísu (63,5%). Mannauðsstjórar á Íslandi, í Noregi og Danmörku voru þó síður með skilgreint sæti í framkvæmdastjórn (69–71%) en í Svíþjóð og Finnlandi (78–89%). Sæti í framkvæmdastjórn virðist þó ekki alls staðar tryggja aðkomu mannauðsstjóra að mótun viðskiptastefnu frá fyrsta stigi. Það má ráða af því að í sumum landanna komu hlutfallslega færri að mótun viðskiptastefnu á fyrstu stigum en áttu sæti í framkvæmdastjórn. Undantekningin var á Íslandi og í Noregi þar sem hlutfallið var sambærilegt í báðum tilvikum (69–70%). Í Danmörku, Finnlandi og Svíþjóð átti hins vegar tiltölulega hátt hlutfall mannauðsstjóra sæti í framkvæmdastjórn, í raun herra en á Íslandi og í Noregi, en mun lægra hlutfall kom að gerð viðskiptaáætlunar. Það hlutfall var jafnvel lægra en á Íslandi og í Noregi.

Þrátt fyrir þetta voru mannauðsstjórar í hverju Norðurlandanna

(56%–69%) líklegri til að koma að mótun viðskiptastefnu þegar á fyrsta stigi en mannauðsstjórar á heimsvísu (50,8%).

Þegar kemur að ráðningu í stöðu mannauðsstjóra á grundvelli sérfræðihæfni, annaðhvort innanhúss úr mannauðsdeildum viðkomandi stofnana eða meðal mannauðssérfræðinga utanhúss, má sjá í töflu 2 að í Svíþjóð voru fyrirtæki líklegust (81,3%) til að ráða á grundvelli sérfræðihæfni. Sænsk fyrirtæki og stofnanir bera á þessu sviði höfuð og herðar yfir fyrirtæki og stofnanir í samanburðarlöndunum á heimsvísu (67,9%) sem og í samanburði við hin Norðurlöndin þar sem hlutfallið var undir meðaltali á heimsvísu.

Í töflu 3 má sjá fylgni á milli þeirra fimm þátta er sýna styrk mannauðsstjórnunar fyrir Norðurlöndin í heild. Almennt var ekki sterk fylgni á milli þeirra þátta sem gefa til kynna styrk mannauðsstjórnunar. Sterkust marktæk tengsl voru milli þess að mannauðsstjórar ættu sæti í framkvæmdastjórn og ættu aðkomu að mótun viðskiptastefnu á upphafsstigum þess ferlis ( $r(895) = 0,36, p < 0,01$ ). Marktæk tengsl komu einnig fram milli þessara þátta í hverju landi fyrir sig. Þau voru sterkust á Íslandi ( $r(73) = 0,47, p < 0,01$ ) og í Noregi ( $r(189) = 0,41, p < 0,01$ ), ívið veikari í Finnlandi ( $r(162) = 0,39, p < 0,01$ ) og Danmörku ( $r(193) = 0,34 < 0,01$ ) en veikust í Svíþjóð ( $r(265) = 0,31, p < 0,01$ ).

TAFLA 3. Lýsandi tölfræði og innbyrðis tengsl – Norðurlöndin í heild

	Mt.	St. Frv.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Lykilþættir</b>										
1 Tilvist mannauðsdeildar? (0=nei og 1=já)	0,86	0,35	1,00							
2 Tilvist skriflegrar mannauðsstefnu (0=nei og 1=já)	0,78	0,41	0,16 *							
3 Sæti mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn (0=nei og 1=já)	0,77	0,42	0,04	0,12 *						
4 Þátttaka í mótun viðskiptastefnu á fyrsta stigi (0=nei og 1=já)	1,64	0,48	-0,01	0,10 *	0,36 *					
5 Ráðning sérfræðings sem forsvarsmanns mannauðsmála (0=nei 1=já)	1,66	0,48	0,28 *	0,04	0,06	-0,03				
<b>Bakgrunnsbreytur</b>										
6 Stærð í fjölda starfsmanna (FTE)	1247	3029	0,12 *	0,08 *	0,08 *	0,07 *	0,04			
7 Kyn (0=kona og 1=karl)	0,36	0,48	-0,06	0,07 *	0,00	0,12 *	-0,08 *	0,03		
8 Starfsaldur	9,48	8,82	-0,13 *	0,04	-0,05	0,01	-0,28 *	0,09 *	0,18 *	
9 Háskólapróf (0=Nei og 1=já)	0,83	0,38	0,10 *	0,05	0,09 *	0,10 *	0,10 *	0,05	-0,06	-0,16 *

\* Marktæk tengsl miðað við 0,05. Mt. = meðaltöl

Marktæk fylgni reyndist vera á milli tilvistar mannauðsdeildar og þess að sá sem fari með mannauðsmálin hefði verið ráðinn á grundvelli sérfræðipækkingar á sviði mannauðsmála ( $r(735) = 0,28, p < 0,01$ ). Það var þó breytilegt eftir löndum og engin marktæk tengsl greindust

á Íslandi en sterkust voru þau í Danmörku ( $r(206) = 0,35, p < 0,01$ ). Þá mátti greina marktæk en veik tengsl milli tilvistar mannauðsdeildar og tilvistar skriflegrar mannauðsstefnu ( $r(983) = 0,16, p < 0,01$ ). Marktæk tengsl, en þó einnig veik, reyndust vera á milli setu í æðsta stjórnunarteymi og tilvistar skriflegrar mannauðsstefnu ( $r(942) = 0,12, p < 0,01$ ) á Norðurlöndum í heild, en fyrir einstök lönd voru þau eingöngu marktæk í Svíþjóð ( $r(281) = 0,15, p < 0,01$ ) og Noregi ( $r(189) = 0,17, p < 0,01$ ). Sömu sögu má segja um fylgni milli þátttöku í mótun viðskiptastefnu á upphafsstigum við tilvist mannauðsstefnu. Þar eru veik marktæk tengsl fyrir Norðurlöndin í heild ( $r(897) = 0,10, p < 0,01$ ). Innan þeirra er sú fylgni þó eingöngu marktæk fyrir Svíþjóð ( $r(266) = 0,17, p < 0,05$ ) og Noreg ( $r(189) = 0,17, p < 0,05$ ).

Þegar kemur að bakgrunnsbreytum mátti merkja sterkust, en neikvæð, tengsl starfsaldurs við að forsvarsmáður mannauðsmála hefði verið ráðinn á grundvelli þekkingar og reynslu á sviði mannauðsmála ( $r(667) = -0,28, p < 0,01$ ). Einnig voru marktæk tengsl, þó veik væru, milli stærðar skipulagsheildar og allra lykilþátta hér nema hæfniskrafna við ráðningu. Greina má þar nokkurn breytileika eftir löndum en aðeins á Íslandi ( $r(108) = 0,28, p < 0,01$ ) og í Danmörku ( $r(203) = 0,14, p < 0,05$ ) eru marktæk tengsl stærðar við tilvist mannauðsdeildar. Tengsl stærðar við þátttöku í stefnumörkun á fyrstu stigum eru á hinn bóginn neikvæð á Íslandi ( $r(80) = -0,24, p < 0,05$ ). Þar að auki (sjá töflu 3) greindust marktæk veik tengsl milli starfsaldurs svarenda við tilvist mannauðsdeildar og marktæk veik tengsl háskólaprófs svarenda og tilvistar mannauðsdeildar, sætis í framkvæmdastjórn, þátttöku í mótun viðskiptastefnu og að ráðið hefði verið á grundvelli sérfræðiþekkingar í stöðu mannauðsstjóra.

Hvað varðar fylgni milli einstakra bakgrunnsbreyta mátti helst merkja jákvæða fylgni milli starfsaldurs og kyns, þ.e.a.s. að karlar séu með lengri starfsaldur en konur. Neikvæð en veik fylgni ( $r(867) = -0,16, p < 0,01$ ) var milli háskólaprófs og starfsaldurs. Það bendir til þess að starfsaldur háskólamenntaðra mannauðsstjóra sé að jafnaði styttri en þeirra sem enga háskólamenntun hafa.

## 5 Umræða og lokaorð

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að Norðurlöndin standi sterk að vígi þegar kemur að faglegum styrk mannauðsstjórnunar þar sem faglegur styrkur greinist meiri í öllum fimm lykilþáttum en á heimsvísu. Það birtist í formi aðildar og aðkomu að ædstu stjórnunarteymum og virkri þátttöku í stefnumarkandi ákvarðanatöku. Helsta styrkinn má samkvæmt niðurstöðum rekja til tilvistar skriflegrar mannauðsstefnu, almennrar setu í ædstu stjórnunarteymum og ríkari aðkomu að mótun viðskiptastefnu á fyrstu stigum en raunin er á alþjóðlega vísu. Eflaust má rekja það að einhverju leyti til jafnræðismenningar og virðingar fyrir mýkri samfélagsþáttum og málaflökkum á Norðurlöndum, þ.m.t. ríkrar samráðs- og samstarfshefðar, líkt og aðrir hafa bent á í þessu samhengi (Bevort og Einarsdóttir, 2020; Lindeberg o.fl., 2013; Sapir, 2006, Gooderham o.fl., 1999). Því má álykta að mannauðsstjórar á Norðurlöndum séu stefnumarkandi þátttakendur í skipulagsheildum. Það er í samræmi við hugmyndir þeirra (t.d. Ulrich, 1997) sem hafa bent á mikilvægi stefnumarkandi þátttöku til að mannauðsstjórar geti haft raunveruleg áhrif og aðrir (Farndale, 2005) telja þetta vera til marks um hvort tveggja stöðuvald og þátttökuvald þeirra.

Eins og svo oft áður eiga Norðurlöndin ýmislegt sameiginlegt, en jafnframt sýna niðurstöður að þau hafi hvert sín sérkenni. Fyrirtæki á Norðurlöndum höfðu flest á að skipa mannauðsdeild, þau höfðu flest mannauðsstefnu og mannauðsstjóri átti sæti í framkvæmdastjórn í meirihluta skipulagsheilda. En sérstaðan speglast í fjölbreytni í þessum hlutföllum. Sem dæmi höfðu yfir 80% skipulagsheilda á að skipa mannauðsdeild á Norðurlöndum, að undanskildu Íslandi þar sem hlutfallið er heldur lægra eða 67,5%. Það má væntanlega rekja til þess að íslenskar skipulagsheildir eru að jafnaði minni en í öðrum ríkjum. Þegar kemur að tilvist mannauðsstefnu og sæti í framkvæmdastjórn er hlutfallið á bilinu 70–90% á Norðurlöndum. Greina má fyrst og fremst ákveðna veikleika og svigrúm til að bæta um betur varðandi tilvist mannauðsdeilda. Það á sérstaklega við um Ísland, en einnig um Danmörku og Finnland.

Auk þessa má greina ákveðinn veikleika hjá íslenskum, dönskum og finnskum fyrirtækjum í kröfum um faglega þekkingu og hæfni við ráðningu á mannauðsstjórum. Samkvæmt niðurstöðum skera sænsk fyrirtæki og stofnanir sig frá sínum norrænu félögum á þessu sviði með því fyrst og fremst að ráða mannauðsstjóra á grundvelli sérfræðiþekkingar og reynslu, annaðhvort innanhúss úr mannauðsdeild eða sérfræðinga utanhúss. Niðurstöður benda því til þess að sérfræðiþekking á þessu sviði sé síður metin að verðleikum hjá íslenskum, dönskum og finnskum fyrirtækjum en hjá sænskum kollegum þeirra.

Rannsókn þessi sýnir fylgni á Norðurlöndum milli stöðuvalds, eða þess að mannauðsstjórar eigi sæti í framkvæmdastjórn, og þátttökuvalds í formi aðkomu að stefnumótun á fyrstu stigum, og er það í samræmi við fyrri rannsóknir í öðru menningarlegu samhengi (Farndale, 2005). En þótt tengslin séu til staðar þá sýna niðurstöður að framkvæmdastjórasetið eitt og sér tryggir ekki aðkomu að stefnumörkun. Á Íslandi og í Noregi virðist það þó frekar fara saman að mannauðsstjóri eigi sæti í framkvæmdastjórn og að hann komi að mótun viðskiptastefnu frá upphafi en í Danmörku, Finnlandi og Svíþjóð. Þar eiga hlutfallslega fleiri sæti í framkvæmdastjórn en hafa aðkomu að mótun stefnu frá fyrsta stigi (sjá töflu 2). Það vekur frekari spurningar um hvert áhrifavald mannauðsstjóra sé í Danmörku, Finnlandi og Svíþjóð, burtséð frá stöðuvaldi.

Niðurstöður leiða jafnframt í ljós að tengsl séu til staðar á Norðurlöndum milli ráðningar fagfólks til að veita málaflöknum forstöðu og tilvistar mannauðsdeildar. Það gefur vísbendingu um að sérfræðiþekking á sviði mannauðsmála sé metin að verðleikum þegar mannauðsdeildir hafa á annað borð verið skilgreindar sérstaklega í skipurítum fyrirtækja og stofnana. Þar sem slík tengsl greinast ekki á Íslandi vaknar sú spurning hvort sérfræðiþekking á þessu sviði sé síður metin að verðleikum hér á landi. Auk þess benda neikvæð tengsl á milli starfsaldurs og menntunar svarenda (mannauðsstjóra) til þess að yngri mannauðsstjórar séu líklegri til að hafa sérfræðiþekkingu á sviðinu, svo væntanlega fer hlutfall þeirra sem ráðnir eru á grundvelli fagþekkingar og reynslu í störf mannauðsstjóra hækkandi í framtíðinni.

Þótt Norðurlöndin standi öðrum ríkjum að mörgu leyti framar þegar kemur að faglegum styrk mannauðsstjórnunar benda niðurstöður til þess að sóknarfæri séu þar til staðar til að auka enn frekar þann styrk. Sóknarfærin felast í því að fleiri skipulagsheildir skilgreini mannauðsdeildir í skipuritum sínum og skipi þar með ábyrgðarmann mannauðsmála. Jafnframt verði gerðar kröfur um sérfræðipækkingu viðkomandi við ráðningu.

Samanborið við stöðuna á árunum 2008–2010 er hlutfall mannauðsstjóra sem sátu í framkvæmdastjórn svipað á árunum 2014–2016 í Finnlandi, á Íslandi og í Svíþjóð. Það hefur lækkað í Noregi en hækkað í Danmörku. Hlutfall fyrirtækja með skriflega mannauðsstefnu er svipað á Íslandi, í Noregi og Svíþjóð en hefur hækkað í Danmörku og Finnlandi. Frá 2008–2010 til 2014–2016 hefur hlutfall fyrirtækja þar sem mannauðsstjóri tekur þátt í mótun viðskiptastefnu frá upphafsstigum hækkað í Danmörku og Finnlandi en lækkað á Íslandi. Á heildina litið virðist þó þróun faglegs styrks frá árunum 2008–2010 (Lindeberg o.fl., 2013; Arney Einarsdóttir o.fl., 2018), sé hann mældur eftir því hvort mannauðsstjóri á sæti í æðsta stjórnunarteymi, vera jákvæð í Danmörku, standa svo til í stað á Íslandi og í Svíþjóð en hins vegar vera neikvæð í Finnlandi og Noregi.

Rannsókn þessi er framlag til uppbyggingar þekkingar á einni birtingarmynd fagmennsku á sviði mannauðsstjórnunar og skilnings á því hvaða þættir hafa áhrif á faglegan styrk á því sviði í norrænum skipulagsheildum. Hagnýtt framlag felst í vísbendingum um það á hvaða sviðum fyrirtæki og stofnanir á Norðurlöndum geti bætt um betur til að efla enn frekar faglegan styrk mannauðsstjórnunar. Á það einnig við hér á landi. Helstu takmarkanir felast í ólíku hlutfalli einkafyrirtækja og opinberra stofnana sem þátt tóku í hverju landi fyrir sig en það speglar þó með ásættanlegum hætti hlutföllin í þýðinu í þátttöklöndunum.



## Heimildaskrá

- Arney Einarisdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2019). Útvistun verkefna á sviði mannauðsmála á Norðurlöndum. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), 41–54.
- Arney Einarisdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2015). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi – Cranet rannsóknin 2015*. Reykjavík: Rannsóknarmiðstöð í mannauðsstjórnun, Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarisdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2018). *Mannauðsstjórnun á Íslandi 2018 – Cranet rannsóknin í 15 ár*. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Ásta Dís Óladóttir, Guðmundur Kristján Óskarsson og Ingi Rúnar Eðvarðsson (2016). Skipulagsform íslenskra fyrirtækja í sveiflukenndu viðskiptaumhverfi 2007–2016. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 13(2), 17–37.
- Bevort, F. og Einarisdóttir, A. (2020). HRM in the Nordic context. Í E. Parry, C. Brewster og M. Morley (ritstjórar), *Oxford handbook of contextual approaches to human resource management* (í prentun). Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P. og Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. útg.). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787.
- Dimaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. og Jordfald, B. (2015). *The Nordic model towards 2030: A new chapter?* NordMod2030, Final report. *Fafo-report 2015:07*.
- Farndale, E. (2005). HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 660–675. doi:10.1080/09585190500082626
- Farndale, E. og Brewster, C. (2005). In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 33–48.
- Geppert, M. og Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: Towards a sociopolitical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49–69.
- Glarino, G. G. (2013). Strategic human resource management: Influences on perceived organizational support and job attitudes. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 6–15.
- Gooderham, P. N., Navrbjerg, S. E., Olsen, K. M. og Steen, C. R. (2015). The labor market regimes of Denmark and Norway—One Nordic model? *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 166–186.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. og Ringdal, K. (1999). Institutional and rational

- determinants of organizational practices: human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507–531.
- Kidger, P. J. (1991). The emergence of international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(2), 149–163.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. London, UK: MacGraw-Hill Book Company.
- Lindeberg, T., Månson, B. og Larsen, H. H. (2013). HRM in Scandinavia—Embedded in the Scandinavian Model? Í Parry, E., Stavrou, E. og Lazarova, M. (ritstjórar), *Global Trends in Human Resource Management* (bls. 147–162). London: Palgrave Macmillan.
- OECD. (2019a). OECD Social and Welfare Statistics: Income distribution. Sótt af <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- OECD. (2019b). Trade union density. Sótt af stat, <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=TUD&lang=en>
- OECD. (2019c). Population with tertiary education (indicator). Sótt af <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm>
- Parry, E., Stavrou-Costea, E. og Morley, M. J. (2011). The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, 21(1), 1–4.
- Reichel, A. og Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923–946.
- Sapir, A. (2006). Globalization and the reform of European social models. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 44(2), 369–390.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the new agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard business school press.
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Ulrich, D. og Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Ulrich, D., Younger, J., Brochbank, W. og Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471.

## Ágrip

Margt bendir til þess að faglegur styrkur mannauðsstjórnunar hafi eflst síðustu ár samhliða auknum skilningi á mikilvægi þessa málaflokks. Markmið þessarar greinar er að bera saman faglegan styrk, þar með talið stöðu- og þátttökuvald, mannauðsstjórnunar á Norðurlöndunum fimm og í alþjóðlegu samhengi. Hér er horft til fimm lykilþátta er gefa vísbendingu um faglegan styrk: Tilvist mannauðsdeildar, tilvist mannauðsstefnu, hvort forsvarsmaður mannauðsmála sitji í framkvæmdastjórn, hvort hann eigi aðkomu að þróun heildarstefnu og hver sé faglegur bakgrunnur mannauðsstjóra. Niðurstöður eru bornar saman milli Norðurlandanna og settar í alþjóðlegt samhengi. Einnig eru greind önnur innbyrðis tengsl milli lykilþáttanna fimm og tengsl við stærð skipulagsheildar sem og kyn, starfsaldur og menntunarstig svarenda.

Gagna var aflað meðal mannauðsstjóra í 994 fyrirtækjum og stofnunum með yfir 70 starfsmenn, í Danmörku, Finnlandi, Íslandi, Noregi og Svíþjóð, á tímabilinu 2014–2016. Einnig eru notuð gögn frá 6.801 skipulagsheild í alls 35 löndum til frekari alþjóðlegs samanburðar. Niðurstöður benda til nokkuð sterkar faglegrar stöðu mannauðsstjórnunar á Norðurlöndunum, en hún er þó hvað sterkust í Svíþjóð. Hér á landi felst styrkurinn í tilvist mannauðsstefnu og virkri aðkomu mannauðsstjóra að mótun stefnu. Greina má veikleika hér á landi í því að mannauðsdeild er síður til staðar í skipulagsheildum en í samanburðarlöndunum og almennt í heiminum. Jafnframt má greina veikleika á Íslandi, í Danmörku og Finnlandi varðandi hæfniskröfur við ráðningar í stöðu mannauðsstjóra. Tengsl eru á milli stöðuvalds og þátttökuvalds mannauðsstjóra. Stærð skipulagsheilda hefur jafnframt áhrif, þó veik séu, á stöðu og styrk mannauðsmála hjá fyrirtækjum og stofnunum á Norðurlöndum, sér í lagi á Íslandi.

*Lykilorð:* faglegur styrkur mannauðsstjórnunar, fagmennska, stöðu- og þátttökuvald, mannauðsstefna, Norðurlönd

## Abstract

There are various indications that the professional strength of human resource management (HRM) is growing, due to increased understanding of the importance of HRM. The main objective of this paper is to examine the professional strength of human resource management, including its positional power and participation power, in the five Nordic countries and to make comparisons in a global context. We look at five key indicators of professional HRM strength: the existence of a human resource depart-

ment, the existence of a human resource policy, an HRM representative having a seat on the executive board, involvement in the development of a business strategy, and the professional background of the human resource manager. The results are compared among the five Nordic countries and global comparisons made. Other relations between factors are analysed, and correlations with organizational size, and the respondent's gender, tenure and educational level are also analysed.

Data was collected in 2014–2016, among HR managers in 994 organizations employing more than 70 individuals in Denmark, Finland, Iceland, Norway, and Sweden. Data from 6,801 organizations in 35 countries are also used for international comparison. The results indicate a rather strong professional status for HRM in the five Nordic countries, it being strongest in Sweden. In Iceland, its strength lies in the existence of a human resource policy and active involvement by human resource managers in shaping organizational strategy. Weaknesses can also be discerned in Iceland, where there are less likely to be human resource departments than in the other Nordic countries and generally around the globe. Furthermore, there are certain weaknesses in Iceland, Denmark and Finland regarding competence requirements for the position of HR managers. A positive correlation exists between positional power and participative power in the Nordic countries. Organizational size has a weak impact on the strength of HRM in the Nordic countries, and in Iceland in particular.

*Keywords:* professional strength of human resource management, professionalism, HR strategy, Nordic countries.

# „Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

## Hagnýting þekkingarstjórnunar til virðisaukningar í sjávarútvegi

### 1 Inngangur

Þekking er einn af hornsteinum fyrirtækja og sú auðlind sem ræður miklu um velgengni og samkeppnishæfni þeirra (Ásta Dís Óladóttir, 2001; Skyrme, 2011). Ein af forsendum þess að stjórnendur ná árangri með beitingu þekkingarstjórnunar er að endurnýta þekkingu með markvissum og skipulögðum hætti (Majchrzak o.fl., 2004). Tilgangur þessarar tilviksrannsóknar er að skoða mikilvægi þekkingarstjórnunar í aukinni verðmætasköpun hjá fjölskyldufyrirtæki í íslenskum sjávarútvegi. Atvinnugreinin gegnir stóru hlutverki í efnahagslífinu og afurðirnar eru ein helsta útflutningsvara þjóðarinnar. Af 50 stærstu sjávarútvegsfyrirtækjum á Íslandi eru 39 fjölskyldufyrirtæki (Óladóttir, Sluhan og Sinani, 2019) en fjölskyldufyrirtæki er talið algengasta félagiformið á heimsvísu. Talið er að allt að 90% fyrirtækja séu í eigu fjölskyldna eða stjórnað af fjölskyldum (Aldrich og Cliff, 2003; Sluhan, 2017). Rannsókn þessi beinir sjónum að fjölskyldufyrirtækinu Vísi og er skoðað með hvaða hætti þekkingarstjórnun er nýtt til aukinnar verðmætasköpunar hjá fyrirtækinu.

### 2 Stjórnun þekkingar

Sú bylting sem orðið hefur í samskiptum setur mark sitt á fyrirtæki (Leonardi og Meyer, 2015). Stjórnendur þurfa að vera opnir fyrir nýjum tækifærum, ýta undir samskipti og vera tilbúnir til þess að breyta og aðlaga starfsemi sína. Þekkingarmiðlun í tengslum við verklag og starfsaðferðir er ekki ný af nálinni þó að hugtakið þekkingarstjórnun

hafi ekki komið fram á sjónarsviðið fyrr en undir lok síðustu aldar (Nonaka, 1994; Hansen, Nohria og Tierney, 1999). Þekkingarstjórnun snýst í æ ríkari mæli um að skapa vettvang til að koma leyndri þekkingu starfsmanna upp á yfirborðið þannig að hún nýtist innan fyrirtækja (Henttonen, Kianto og Ritala, 2016; Barley o.fl., 2018). Hæfni til þess að læra hraðar en samkeppnisaðilarnir styrkir stöðu fyrirtækja, enda liggja mikil auðæfi í þekkingu (Ásta Dís Óladóttir, 2001; Serrat, 2017). Því hafa margir stjórnendur innleitt þekkingarstjórnunarkerfi eða gagnasöfn fyrir þekkingarskráningu (Fadel og Durcikova, 2014). Upplýsingar eru varðveittar í þeim tilgangi að vera aðgengilegar þeim sem þurfa á þeim að halda hverju sinni (Halawi, McCarthy og Aronson, 2017; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2003). Til að skráning upplýsinga skili árangri er nauðsynlegt að flokka þær, skipuleggja og setja fram með kerfisbundnum hætti svo að notendur geti skoðað og metið leitarniðurstöður og tekið ákvörðun um hvort þær uppfylli þarfir þeirra (Kankanhalli o.fl., 2011).

### *2.1 Miðlun þekkingar*

Miðlun þekkingar er mikilvægur þáttur í starfsemi fyrirtækja til að tryggja að þekkingin sem starfsmenn þeirra hafa aflað sér glatist ekki. Slík þekkingarmiðlun felur í sér að þekking færist á milli einstaklinga, hópa eða fyrirtækja (Akhavan og Pezeshkan, 2014; Atapattu og Jayakody, 2014). Þó fer það eftir því hvernig og hvers konar þekkingu er verið að miðla og við hvaða aðstæður (Al-Adaileh og Al-Atawi, 2011).

Fjölskyldufyrirtæki er skipulagsform þar sem fjölskylda hefur vald yfir fyrirtækinu og stefnu þess með eignarhaldi, stjórnun eða framkvæmdastjórn (Pieper, Klein og Jaskiewicz, 2008). Mikilvægt er fyrir stjórnendur fjölskyldufyrirtækja að átta sig á því hvernig starfsemi þeirra fellur að umhverfinu sem þau starfa í og hvernig miðla má þeim auðlindum sem fyrirtækið býr yfir á milli kynslóða, sér í lagi þeirri þekkingu sem skapast hefur (Katuska, Saá-Pérez og García-Almeida, 2001). Slíkt er sérstaklega mikilvægt fyrir fjölskyldufyrirtæki þar sem nýjar kynslóðir taka við rekstrinum og brýnt er að viðhalda þekk-

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

ingunni. Skapa þarf aðstæður þar sem starfsfólk getur miðlað og hagnýtt þá þekkingu sem það býr yfir enda geta þær þá leitt til aukinnar nýsköpunar. Því má segja að þekking sé lykill að framförum en til að nýta hana til fullnustu þarf að gera sér grein fyrir að miðlun hennar er einnig mikils virði (Ragna Kemp Haraldsdóttir, 2019). Margt getur haft áhrif á þekkingarmiðlun, til að mynda menning fyrirtækja. Akhavan og Pezeshkan (2014) telja að hlutverk millistjórnenda sé að skapa aðstæður og hvetja til þekkingarmiðlunar og koma þannig í veg fyrir þær hindranir sem geta dregið úr árangursríkri þekkingarstjórnun.

Nýting tækni og hugbúnaðar gegnir lykillhlutverki, sérstaklega í þeim tilgangi að byggja upp þekkingargrunn og tryggja aðgengi, dreifingu og notendavænleika þeirra upplýsinga sem í grunninum eru (Hwang, Lin og Shin, 2018; Ragna Kemp Haraldsdóttir og Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2018). Sá tæknibúnaður sem notaður er fyrir kerfisbundna stýringu þekkingar er í raun framhald af fólkinu sem býr yfir þekkingunni, skrásetur hana, skipuleggur og setur í samhengi við eigin reynslu. Því er mikilvægt að sá hugbúnaður sem notaður er til skráningar upplýsinga, í þeim tilgangi að miðla þekkingu, hafi hvetjandi frekar en hamlandi áhrif (Oliver og Foscarini, 2014). Aðgengi og notagildi skráðrar þekkingar er þannig háð þeirri menningu og því trausti sem er til staðar meðal starfsfólks skipulagsheildarinnar (Ackerman o.fl., 2013). Þá er ekki síður mikilvægt að nálgast tækni og hugbúnað með því hugarfari að stjórnendur fyrirtækja nýti þá kosti sem felast í framrás tækninnar til að styrkja eigin samkeppnishæfni, auka hagræði í vinnslu og skapa ný tækifæri (Huginn Freyr Þorsteinsson, Guðmundur Jónsson, Ragnheiður Hrefna Magnúsdóttir, Lilja Dögg Jónsdóttir og Kristinn R. Þórisson, 2019). Talið er að fjórða iðnbyltingin muni í grundvallaratriðum breyta því hvernig við lifum, vinnum og tengjumst hvert öðru (Schwab, 2015). Sjálfvirknivæðingin mun ná nýjum hæðum með tilkomu þeirrar tækni sem býr að baki fjórðu iðnbyltingunni (Þorvaldur Henningsson, 2020), ekki síst þegar kemur að greiningu á gríðargögnum (e. *big data analytics*). Því er ljóst að fyrirtæki þurfa að huga vandlega að því að dragast ekki aftur úr í samkeppni vegna þekkingarskorts á sviði tækni (Þorvaldur Henningsson, 2020).

2.2 Þekkingarfyrirtæki á Íslandi 2000–2020

Allt frá árinu 2000 hefur Félag viðskipta- og hagfræðinga (FVH) staðið fyrir vali á þekkingarfyrirtæki ársins. Verðlaunin má rekja til meistaraþrófsritgerðar þáverandi framkvæmdastjóra FVH, Ástu Dísar Óladóttur, en viðfangsefni rannsóknar hennar var að skoða hvað ein-kenndi þekkingarfyrirtæki á Íslandi (Ásta Dís Óladóttir, 2001). Í kjölfarið hóf FVH að velja þekkingarfyrirtæki ársins og hefur haldið því áfram allar götur síðan. Í töflu 1 má sjá fyrstu fyrirtækin sem tilnefnd voru sem þekkingarfyrirtæki ársins 2000.

TAFLA 1. Tilnefningar til þekkingarverðlauna árið 2000.

Ax Hugbúnaðarhús	Kögun	Tristan	Flaga	Landsteinar
Urður verðandi skuld	Landssíminn	Dímon	Hugvit	Nýherji
Búnaðarbanki Íslands	Mens Mentis	Þekking	FBA	PWC
Háskólinn í Reykjavík	KPMG ráðgjöf	Landsbankinn	IMG	Form.is
Íslensk Upplýsingatækni	Vefsýn	Taugagreining	Ísal	EJS
Búnaðarbankinn verðbréf	Samskip	Eimskip	Oz	Próun
Skref fyrir skref	Tæknival	Íslandssími	Kaupþing	Eskill
Reykjavíkúrákademían	Opin Kerfi	Marel	Skýrr	Teymi
Íslensk erfðagreining	SmartVR	Tölvumyndir	Össur	

(Ásta Dís Óladóttir, 2001).

Margir voru tilnefndir en Íslensk erfðagreining hlaut þekkingarverðlaunin í fyrstu atrennu. Í töflu 2 má sjá þau fyrirtæki sem hlotið hafa þekkingarverðlaun FVH frá upphafi, auk þeirra sem fengið hafa tilnefningu ár hvert.



„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

TAFLA 2. Þekkingarfyrirtæki FVH og tilnefnd

Ártal	Þekkingarfyrirtæki ársins	Önnur tilnefnd fyrirtæki
2000	Íslensk erfðagreining	Búnaðarbankinn, Hugvit, Össur
2002	Marel	Bakkavör, Íslensk erfðagreining, Össur
2003	Íslandsbanki	Kaupþing, Össur, Landsbankinn
2004	Actavis (Pharmaco)	KB-banki, Baugur Group, Medcare Flaga
2005	KB-banki	Baugur Group, Össur
2006	Actavis	Avion Group, Bakkavör
2007	Actavis	Marel, Össur
2008	Össur	Norðurál, Kaffitár
2009	CCP	Marel, Össur
2010	Fjarðar kaup	CCP, Icelandair, Össur
2011	Icelandair	Rio Tinto Alcan á Ísland, Samherji
2012	Marel	Eimskip, Landspítali háskólasjúkrahús
2013	Bláa lónið	Icelandair Group, True North
2014	Ölgerðin	Össur, Já og LS Retail
2015	Kerecis	ORF Líftækni, Carbon Recycling Int.
2016	Íslandsbanki	Kolibri, Reiknistofa bankanna
2017	Bláa lónið	Norðursigling, Íslenskir fjallaleiðsögumenn
2018	Vísir Hf.	Arion banki, HB Grandi, Skaginn 3X
2019	Creditinfo	CCP, Marel, Nox Medical
2020	Íslandsbanki	Krónan, Orka náttúrunnar, Ölgerðin

(Félag viðskipta- og hagfræðinga, 2019; Atli Ísleifsson, 2020)

Í töflu 2 kemur fram að tvívegis hafa sjávarútvegsfyrirtæki verið tilnefnd. Árið 2011 var Samherji tilnefndur og árið 2018 Vísir og HB Grandi. Þema þekkingarverðlaunanna og viðmið eru mismunandi ár frá ári, en hér er sérstaklega litið til ársins 2018, þá voru viðmiðin eftirfarandi:

Við val á þekkingarfyrirtæki ársins 2018 var horft til þeirra fyrirtækja sem eru leiðandi í stafrænum lausnum og hafa með nýsköpun í tækni bætt rekstrarumhverfi fyrirtækisins. Leitað var eftir fyrirtækjum sem hafa með aukinni sjálfvirkni bætt þjónustu, afköst, nýtingu og/eða framleiðni. Einnig er mikilvægt að fyrirtækin starfi í sátt við samfélagið og séu með ríka umhverfisvitund (Vísir valið, 2018).

Niðurstaða dómnefndar var sú að Vísir hf. hlyti verðlaunin og voru færð fyrir því eftirfarandi rök, að:

Vísir hafi náð eftirtektarverðum árangri í rekstri sínum, aukið framleiðni og skilvirkni með innleiðingu og þróun stafrænna lausna. Þá hafi þeir með innleiðingu stafrænna lausna náð hagræðingu í rekstri með virkri stýringu flotans, nýtingarauka og herra hlutfalli í betur borgandi afurðir. Þannig opnar tæknin þann möguleika að Vísir klári framleiðsluferlið beint í neytendapakningar sem sparar milliflutninga og milliumbúðir, stórt skref í að minnka enn frekar kolefnisspor sjávarútvegsins. (Félag viðskipta- og hagfræðinga, 2019)

### 3 Fyrirtækið Vísir hf.

Vísir hf. er fjölskyldufyrirtæki og er, samkvæmt úthlutuðu aflamarki árið 2020, sjötta stærsta sjávarútvegsfyrirtækið á Íslandi. Upphafið má rekja til ársins 1930 er Páll Jónsson og Jóhanna Gísladóttir hófu útgerð á Þingeyri, en árið 1964 keypti sonur þeirra, Páll H. Pálsson, vélbátinn Vísi KE 70 í félagi við aðra og fiskverkunarhúsið Sævík í Grindavík. Félagið Vísir sf. var svo formlega stofnað 1. desember 1965. Páll var forstjóri til ársins 2000 er sonur hans Pétur Hafsteinn Pálsson tók við stjórnartaumunum og Páll gerðist stjórnarformaður. Pétur, systkini, makar og börn reka Vísi og er því nú í raun, sé litið til upphafsins, þriðja og fjórða kynslóð við stjórnvölinn. Vísir gerir út sjö báta með höfuðstöðvar í Grindavík. Starfsfólk Vísis er nú 320, þar af 120 sjómenn og 200 sem starfa í landi (Erla Ósk Pétursdóttir, 27. apríl, 2020). Vísir hefur á undanförunum árum byggt upp samstarf við Hafsýn, Wise og Marel til að nýta stafrænar lausnir og hámarka virði. Vísir heldur rafræna afladagbók þar sem magn, tegundir, staðsetning veiða og aðrar upplýsingar eru skráðar. Stærð afurða er mæld í landi og afladagbók uppfærð. Þannig vinna kerfin saman eins og sjá má á mynd 1.

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

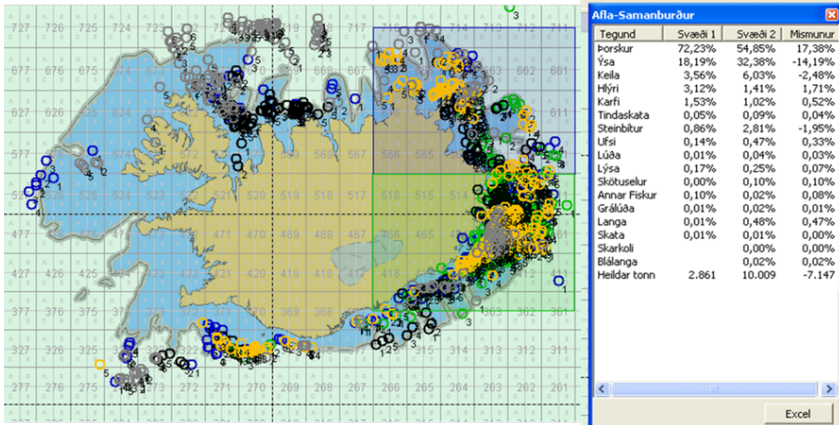


MYND 1. Samvinna kerfa (Erla Ósk Pétursdóttir, munnleg heimild 5. nóvember 2020)

Veidigögnin eru send rafrænt frá Hafsýn í Wise. Í vinnslunni er allt skráð í Innova, sem er hugbúnaður sem safnar gögnum og eykur rekjanleika. Þær upplýsingar eru svo lesnar inn í Wise, ásamt veiði-/vinnsludegi sem skráður er í lotum. Eftir vinnslu eru veiðigögnin send til baka til Hafsýnar og þannig má sjá stærðar- og gæðaskiptingu eftir veiðisvæðum. Hjá Wise eru söluupplýsingar geymdar og þar sem Wise er tengt við Innova og Hafsýn má nota loturnar til að sjá hvaða dag einstök vara er unnin, og hvar og hvernig hún var veidd. Þessi samtenging gagna og upplýsinga hefur verið til staðar í yfir 20 ár og þróast í takt við ört vaxandi upplýsingatækni. Aðferðir Vísir við kerfisbundna skráningu veiðigagna nýtast ekki einungis fyrirtækinu heldur svara kalli markaðarins um rekjanleika afurða. Þannig má segja að tæknileg framþróun fyrirtækisins haldist í hendur við þær tæknilegu byltingar sem átt hafa sér stað í samfélaginu. Rauði þráðurinn í tæknibreytingum undanfarinna áratuga er sjálfvirknivæðingin. Þar að auki er talið að hæfni fyrirtækja til að hagnýta nýja þekkingu og tækni, hvetja til þekkingarsköpunar og þekkingaryfirfærslu sé mikilvæg í stafrænu hagkerfi vegna þess hve hraðinn og endurnýjunin er mikil (Huginn Freyr Þorsteinsson, Guðmundur Jónsson, Ragnheiður Hrefna Magnúsdóttir, Lilja Dögg Jónsdóttir og Kristinn R. Þórisson, 2019).

Á mynd 2 má sjá hvernig Vísir nýtir tækni og nýsköpun til að skrásetja upplýsingar um nákvæma staðsetningu veiðanna en allir innan Vísir hafa aðgang að þeim gögnum.

## RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I



MYND 2. Afli eftir veiðisvæðum frá árinu 2004 (Erla Ósk Pétursdóttir, munnleg heimild, 4.júní 2019)

Upphaf skráninga má rekja til aukinna krafna markaðarins um stærðarsamsetningu, rétt hlutföll tegunda í tengslum við kvóta, að koma í veg fyrir ofveiði og auka sérhæfingu í fiskvinnslu. Með öflun, skráningu og miðlun þekkingar má stýra veiðinni markvissar en áður og tryggja að sjómenn eyði ekki tíma á miðum þar sem engan fisk er að fá.

### 4 Rannsóknaraðferð

Markmið rannsóknarinnar var að kanna með hvaða hætti aðferðir þekkingarstjórnunar eru nýttar til verðmætasköpunar í sjávarútvegi. Stuðst var við aðferðafræði tilviksrannsókna (e. *case study*) til að skoða fjölskyldufyrirtækið Vísi hf., handhafa þekkingarverðlaunanna 2018. Rannsóknargögnum var safnað með viðtölum, upplýsingum frá fyrirtækinu sjálfu og frá dómnefnd FVH, í þeim tilgangi að lýsa og greina stöðu fyrirtækisins (Yin, 2014; Denzin og Lincoln, 2012; Neuman, 2011). Gagnasöfnun var kerfisbundin og rætt var við þá sem höfðu yfirgripsmikla þekkingu á forsendum þekkingarverðlauna Vísis. Tilviksrannsóknir geta veitt heildræna sýn á því tilviki sem ætlunin er að skoða (Merriam, 2009). Í þeim hluta rannsóknarinnar sem hér er birt voru tekin fimm hálf-stöðluð djúpvíðtöl við stjórnendur og starfsfólk

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

hjá Vísi, sem öll koma fram undir nafni (Hennink o.fl., 2011). Tilgangurinn var að fá upplýsingar um beitingu þekkingarstjórnunar innan fyrirtækisins, hvers vegna gagna er aflað, þau skráð og þeim miðlað.

Haft var samband við Pétur Hafstein Pálsson framkvæmdastjóra og óskað eftir heimild fyrir rannsókninni og viðtali. Pétur var rannsakendum innan handar við val á öðrum viðmælendum. Það val var kerfisbundið (e. *purposive sampling*) í þeim skilningi að viðmælendur höfðu allir áratugalanga reynslu af fyrirtækinu, sinntu ábyrgðarhlutverki og þekktu vel til kerfisbundinna skráninga hjá Vísi. Rannsakendur höfðu samband við alla viðmælendur og óskuðu eftir viðtali. Viðtöl voru tekin á tímabilinu 18.–31. júlí 2019. Þau voru að meðaltali 44 mínútur og töldu alls 222 mínútur. Viðmælendur voru auk Péturs þau Erla Ósk Pétursdóttir mannaúdsstjóri, Andrés Óskarsson útgerðarstjóri, Guðjón Þorbjörnsson umsjónarmaður veiðiheimilda og Gísli V. Jónsson skipstjóri. Viðmælendur samþykktu allir að nöfn þeirra kæmu fram í rannsókninni. Enn fremur kom skýrt fram að í rannsókninni væri lögð áhersla á skráningu upplýsinga og gagna og mögulega hagnýtingu þekkingarstjórnunar en ekki á persónu viðmælenda. Þetta ferli var liður í því að auka traust þátttakenda til rannsakenda og gera þeim ljóst að haft væri í huga hvaða áhættuþætti slík rannsókn hefur í för með sér (Sigurður Kristinsson, 2013). Viðtölin fóru ýmist fram á vinnustað viðkomandi, á heimili annars höfundar þessa bóka-kafla, í sumarhúsi viðmælenda eða með ítrekuðum tölvupóst- og símasamskiptum. Þau voru tekin upp þannig að öll athygli væri á orðræðu viðmælenda, því næst afrituð með athugasemdum beggja rannsakenda, marglesin og kóðuð, og þemu mynduð á grundvelli rannsóknargagna (Esterberg, 2002). Rannsóknargögnin voru greind með aðferðum grundaðrar kenningar (e. *grounded theory*). Öll fyrirbyggjandi gögn voru skoðuð í endurteknum samanburði við viðtölin með það að markmiði að skilja betur innihald og notagildi (Charmaz, 2014; Prior, 2011).

## 5 Niðurstöður

Í viðtölum var rætt um upphaf skráninga hjá Vísi og reynt að varpa ljósi á þau þemu sem niðurstöður rannsóknarinnar leiddu af sér. Þau voru: 1) upphafið og tilgangur með skráningu upplýsinga, 2) rekjanleiki og samtenging gagna og kerfa, 3) menning og traust innan fjölskyldufyrirtækja, 4) aðgengi og notagildi nýrrar tækni og upplýsinga og að lokum 5) verðmætasköpun og lærdómur. Niðurstöður eru ræddar í samhengi við fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar í umræðukafla.

### 5.1 Upphafið og tilgangur með skráningu upplýsinga

Ein helsta ástæða þess að Vísir var valið þekkingarfyrirtæki ársins 2018 var að með „innleiðingu stafrænna lausna [hafi Vísir] náð hagræðingu í rekstri með virkri stýringu flotans, nýtingarauka og herra hlutfalli í betur borgandi afurðir“ (FVH, 2019) sem byggist á áralöngum kerfisbundnum skráningum og miðlun upplýsinga í gagnagrunna fyrirtækisins. Pétur hafði þetta um upphafið að segja:

Neyðin kennir manni að gera eitthvað. Frjálsar veiðar voru búnar, kvóta-kerfið var sett á árið 1984. Þá fer að skipta miklu máli hvaða afla þú ert að fá, á hvaða tíma, hvað þú getur selt, á hvaða tíma og hvar. Skiptir máli að sjá fram fyrir hina og ná utan um veiðina með einhverjum hætti, skrá þetta.

Andrés tók undir með Pétri og rifjaði upp að skráningarnar hafi byrjað sennilega 1994–1995. Andrés hafi skráð allan landaðan afla inn á hvern bát fyrir sig en Guðjón hafi síðan slegið gögnin inn daglega „á öllum bátunum, hvern einasta krók og allt þetta.“

### 5.2 Rekjanleiki og samtenging gagna og kerfa

Lykillinn að markvissri söfnun og nýtingu upplýsinga hjá Vísi er samtenging á milli gagna og kerfa hjá fyrirtækinu. Erla lýsir því þannig: „Við sendum veiðigögn úr bátunum rafrænt frá Hafsyn yfir í Wise, upplýsingar um brottför, heimkomu, fiskitegund, fiskimagn, veiðisvæði, dýpi og hitastig sjávar, beitumagn og fjölda öngla.“ Pétur bætir

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

við varðandi kortlagningu veiðanna: „Það er okkur mikilvægt að vita hvenær og hvar besti fiskurinn veiddist og að vita hvar gölluð afurð var veidd og unnin. Þetta kerfi uppfyllir einnig kröfur markaðarins um rekjanleika.“ Pétur telur skráninguna mikilvæga til að hjálpa til við að beina skipum á þau svæði sem líklegust eru til að vera með ákveðna tegunda-, stærðar- eða gæðasamsetningu, sem Vísir sækist eftir. Talið berst að tilgangi skráninga og Andrés segir:

Svo er annað í þessu, ef eitthvað kemur upp, þá er rekjanleikinn svo mikill hjá okkur, við getum bara sagt nákvæmlega hvar hann var að veiða, og þá eru einhverjar skýringar, þá er fiskurinn á þessari slóð bara oft eitthvað lakari heldur en ... Ef eitthvað kemur upp þá erum við með mjög góðan rekjanleika.

Guðjón tekur undir og bætir við:

Maður er alltaf að horfa í þessar helvítis tölur. Þá gat maður sagt, sko við munum ekki alveg hvernig það var ... en svona var það. Tilgangurinn með að safna upplýsingum er í raun enginn ef þú ... getur ekki klárað svartapéturinn. Ef það er ekki hægt að láta þetta kyssa það sem að hérna ... rekjanleikann eða *whatever*, þannig að ferlið, tölvukerfin verða að geta talað saman.

### 5.3 Menning og traust innan fjölskyldufyrirtækja

Að safna upplýsingum kerfisbundið saman í veiðikerfi er hluti af menningu Vísis. Þá er afar mikilvægt að traust ríki í garð stjórnenda, og að hægt sé að treysta því kerfi og þeim upplýsingum sem stuðst er við. Sú menning að treysta og deila upplýsingum innan Vísis hefur ekki alltaf verið til staðar. Guðjón hafði þetta um það að segja: „Ég vildi setja kerfi um borð í bátana þar sem að þeir sæju allir alla og það féll ekki í góðan jarðveg; þetta var eiginlega eins og „viltu ekki fá númerið hjá konunni minni?“ Guðjón taldi að skipstjórar gætu enn tekið eigin skráningar með sér frá borði þegar þeir fara í frí og viðmælendum var tíðrætt um „svörtu bókina“ svokölluðu. Guðjón útskýrði hvað átt væri við með svörtu bókinni á eftirfarandi hátt:

Sko í gamla daga var svarta bókin hjá skipstjórum eitthvað sem enginn mátti sjá. Þetta var svo slæmt sums staðar á togurum að stýrimaðurinn fékk ekkert að sjá hjá skipstjóranum, því hann vildi ekki að stýrimaðurinn væri kannski búinn að fiska svo vel að útgerðin myndi segja: við höfum ekkert að gera við þennan skipstjóra lengur, við skulum nota stýrimanninn. Sko þetta var bara mitt. En ég sagði, sko þetta er ekki þitt, þetta er mitt, ég á þetta skip og ég vill að við séum *team*, mennirnir um borð eru *team*, flotinn er *team*.

Andrés tók undir frásögn Guðjóns: „Þetta voru bara heilagar upplýsingar fyrir þá sjálfa, þetta voru þeirra mið og þeir vissu hvar þeirra blettir voru. Það er allt búið í dag.“ Hann taldi að skipstjórar hafi viljað hafa staði út af fyrir sig því að þeir voru að fiska meira en aðrir bátar eða töldu það sjálfir. Gísli skipstjóri var ekki sammála þeim um svörtu bókina, en nefndi að menn hefðu mismunandi þekkingu til þess að geta lesið úr fyrirliggjandi upplýsingum og væru misduglegir að deila upplýsingum með öðrum. Menningin innan Vísis væri þó þannig eftir tilkomu kvótakerfisins að hópurinn væri að vinna að sama marki. Gísli nefndi að þannig hafi það ekki verið áður fyrr: „Þegar ég var að byrja sem skipstjóri ... þá hafði ég ekki mikla reynslu eða kunnáttu og alls ekki mikla þekkingu.“ Gísli hélt áfram:

Ég þekki mann ... ég bað hann um aðstoð með ákveðinn hlut sem mig vantaði, og hann sagði að það hefði tekið hann áratugi að mynda sér þessa reynslu og hann léti hana ekki frá sér. Svo talaði ég við annan sem ég þekkti minna og hann lét mig hafa allt sem ég bað um og mikið meira en það. Svo þetta er misjafnt.

Pétur lagði áherslu á mikilvægi fyrirtækjamenningar og trausts í fjölskyldufyrirtæki, en hann nefndi að öflun og miðlun þekkingar þyrfti að vera hluti af menningunni og að það þyrfti fjármagn til þess að gera hlutina vel. Hjá Vísi væri menningin góð, hún hefði þróast í rétta átt með tímanum. Pétur nefndi einnig að starfsumhverfi og samskipti á vinnustað væru mikilvæg:

Kaffistofukenningin, ein kaffistofa á hvern vinnustað. Nú eru þrjú hús og þrjár kaffistofur, það hamlar, það bara næst ekki að búa til einn ...



„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

Ég veit ekki hvernig við eigum að gera þetta, bara eitt hús í miðjunni og kaffistofuna þar! Þú ferð í kaffi og rekst á mann og manst að spyrja eða fréttir eitthvað og svo ertu farinn. Kaffistofukenningin er bara það að halda nándinni og vera upplýstur og svona, snýst um að hittast nógu oft til að muna eftir spurningunni. Það er hluti af kúltúrnum.

Er talið barst að hefðbundnum vinnudegi og samskiptum framkvæmdastjóra við starfsfólk lýsti Pétur því þannig:

Þá daga sem ég er í Grindavík, þá byrja ég á því að fara niður í frystihús. Ég fer um borð í bát og ég fer bara svona að taka stöðuna ... Þá er maður búinn að sjá í augun á flestum og þú veist, og þess á milli ertu í tölvunni, vaknar á morgnana og skoðar aflann, hvar skipin eru, hvað á að gera við þennan og svo hitti ég Andrés og spyr af hverju fór [báturinn] þangað og já þú veist. Um leið og þetta flæði stoppar, þá ertu flatreka. Það er eiginlega verkefnið að halda þessu flæði. Kúlturinn, samskiptakúltúrinn á milli manna, er sennilegast mikilvægasti þátturinn í svona uppbyggingu.

#### 5.4 Aðgengi og notagildi nýrrar tækni og upplýsinga

Viðmælendum varð tíðrætt um aðgengi að gögnum og hversu mikilvægt væri að hafa réttu upplýsingarnar sem nýtast fyrirtækinu til aukinnar verðmætasköpunar. Guðjón taldi skráningarnar og aðgengi manna að þeim hafa skilað árangri:

Ég fullyrði það að ef þetta er aðgengilegt fyrir menn, þá nýtist þetta og Gísli hann veit ofboðslega vel í sinn haus en það eru allar líkur á því að hann muni það ekki 100% sem hann gerði í fyrra og ef þetta kerfi virkar, þá á hann bara að vera fimm mínútur að sannreyna að hann muni þetta rétt. En fyrir þá sem koma inn og taka við, þeir muna ekkert eins og Gísli man og ég hef lent í því að það virkar ekki að finna þetta um borð. Þá hringja þeir og segja: „Getur þú sent mér plottið hvað ég var að gera fyrir ári svo ég sjái það nákvæmlega?“ En ég er ekki með nefið ofan í sjávarástandi og hitaskilum og ég sé þetta ekki eins og skipstjórinn sem er úti á sjó, þó maður hafi verið á sjó.

Fram kom að fólki gengur misvel að lesa úr upplýsingum og nefndi Andrés að „það sé ekki alveg hlaupið að því að skoða þetta“. Samkvæmt Guðjóni er gagnasöfnun stöðugt ferli, það er ekki nóg að safna bara upplýsingum í eitt skipti því að upplýsingaflæðið myndar hringrás. Andrés bætir við: „Þetta er reynsla, reynslubanki sem fólk er með en þú getur verið fljótari að fletta upp í honum, af því þú þekkir hann, þennan gagnabanka. Þú ert bara með góða skrásetningu, til að hjálpa þér til að muna hlutina.“ Gísli hafði aðra útgáfu af tilgangi skráninga þó hann væri í grunninn sammála því að þær gerðu gagn „ef menn kynnu að nota þær“. Þá sagði hann að notagildi skráninga snúi með öðrum hætti að skipstjórum en stjórnendum í landi. Hann hélt því fram að skráningarnar væru góðar fyrir þá núna: „Eftir að þorskkvótanum var deilt niður á bátana, þá er gott, sérstaklega þegar líður á árið, að fá stöðuna til þess að vita hvað við eigum eftir af hverju og svona.“ Þó taldi hann að magn upplýsinga gæti verið of mikið og flókið: „Margir af þessum mönnum skilja ekki allar þessar tölur og þeir leggja þetta bara frá sér, sumir.“

### 5.5 Verðmætasköpun og lærdómur

Miklar framfarir hafa átt sér stað í meðferð sjávarafla á síðastliðnum 20–30 árum. Blóðgun, slæging, hreinlæti og kæling eru allt mikilvægir þættir sem hafa með gæði hráefnisins að gera og þetta þarf að skrá markvisst, svo hægt sé að tryggja rekjanleika. Þegar talið barst að tengingu skráninga við verðmætasköpun lagði Andrés áherslu á sögulegt gildi skráninga og sagði:

Við sjáum að einhver bátur er kominn á eitthvað veiðisvæði, þá segjum við: Nei þú mátt ekki vera þarna af því að við vitum að fiskurinn er lélegur á þessu svæði. Við viljum ekki að þeir séu að veiða þar því að fiskurinn, það er kannski meira los í honum, hann er smærri eða eitthvað, þú mátt bara ekki vera þarna meira.

Fram kom að verðmætasköpun fælist ekki eingöngu í betri upplýsingum, heldur einnig í betri nýtingu sjávarafurða, rekjanleika og kerfum fyrirtækisins. Andrés kemst svo að orði:

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

Ég held það séu ekki ógurlega margir, svo ég monti mig aðeins af þessum kerfum okkar, sem geti þetta þó þeir segist geta það. Ég held það sé ekki svona hvaða dag þetta var veitt. Þeir vita í hvaða tús þetta var veitt, kannski frystitogararnir, ég veit ekki alveg. En það sem unnið er í landi, ég held að það lendi, allur túrinn bara saman. En við getum, eins og í saltfiskinum, þá sjáum við kannski númer á kassanum, að það er veitt þarna við landið á þessum tíma og það stenst alveg 100%.

Og hann bætir við og segir: „Spurning hvort þetta nýtist, ja okkur finnst það, annars værum við ekki að þessu.“ Guðjón heldur því fram að það sé margt gott í kerfinu og að uppsjávarflotinn sé farinn að nota þetta meira, meðal annars til að fylgjast með átu. En ef hægt væri að lesa togið, lögnina eða tímabilið beint inn úr Innova-kerfinu þá fæli það í sér ákveðna bestun. Hann lýsir þessu svona:

Það sem ég vil fara að sjá, þegar tölvukerfin fara að vinna saman og það er rétt gert, að þessi fiskur á flæðilínunni eða í frystihúsinu var veiddur þennan dag á Sighvati. Ef það er öruggt, að þessi lota er sama og þessi lota, þá fer ég líka kannski að sjá hvert var holdafarið, hver er nýtingin.

Þær skráningar sem Vísir hefur notað á undanförunum árum hefur kennt stjórnendum fyrirtækisins að þróunin er aðeins í eina átt. Pétur heldur því fram að „þetta mun[i] enda í algerrri bestun“ með færri og stærri aðilum. Hann segir:

Við munum fara þangað, við erum svo framsækin þjóð. En hvort það verður eftir 5 ár eða 20 ár. Tregðulögmálið er eðlilegt ... hægt og bitandi fer þetta í að þú mátt eiga bát, sölubás eða fiskverkun með öðrum, því í fyrsta skipti er sæmileg sátt um stjórnun veiðanna, þekking er til staðar, tölvutæki taka fiskinn og gera hann eins og við viljum hann, meiri og meiri sjálfvirkni, virðisauki í kostnaði per kíló. Þessu er öllu stýrt af skráningum og mælingum.

## 6 Umræður og lokaorð

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að aðferðir þekkingarstjórnunar auka verðmætasköpun í sjávarútvegi og að þekking er einn af hornsteinum samkeppnishæfni fyrirtækja (Ásta Dís Óladóttir, 2001; Skyrme, 2011) og miðlun hennar lykilþáttur í velgengni þeirra (Barley o.fl., 2018). Þetta samræmist frásögnum viðmælenda hjá Vísi. Þær breytingar sem urðu á starfsumhverfi eftir innleiðingu kvótakerfisins neyddu stjórnendur til að leita nýrra leiða, hefja kerfisbundnar skráningar og miðla upplýsingum með gagnagrunnum fyrirtækisins. Hafsjór upplýsinga kemur hins vegar ekki að miklu gagni ef menningin í fyrirtækinu hamlar úrvinnslu þeirra (Ackerman o.fl., 2013).

Stjórnendur og starfsfólk Vísis hafa lært að þekking er ekki heilagar upplýsingar sem ákveðnir einstaklingar hafa einir aðgang að, heldur sameiginlegt markmið. Lykillinn að árangri fjölskyldufyrirtækisins hefur verið markviss söfnun, nýting og rekjanleiki upplýsinga, auk samtengingar milli gagna og fiskveiðikerfa (FVH, 2019). Allt þetta skapar traust, bæði á markaði og innan Vísis. Stjórnendur leggja mikið upp úr svokallaðri kaffistofukenningu en samkvæmt henni þarf að vera sameiginlegt rými þar sem fólk hittist og horfist í augu. Án menningar sem styður slíkt flæði upplýsinga og þess trausts sem ein-kennir lítið fjölskyldufyrirtæki eins og Vísi, verða menn flatreka að mati framkvæmdastjórans. Það samræmist kenningum Akhavan og Pezeshkan (2014).

Ljóst er að rannsókn sem byggist á einu tilviki og fáum viðmælendum felur í sér fræðilegar takmarkanir og ákjósanlegt væri að skoða samanburð við önnur sjávarútvegsfyrirtæki, aðra handhafa þekkingarverðlauna og önnur fjölskyldufyrirtæki. Hins vegar veitir samanlögð þekking og innsýn valinna viðmælenda, sem allir hafa áratuga reynslu og persónulega tengingu við fjölskyldufyrirtækið Vísi, bæði djúpstæða og sögulega sýn. Þessi sýn birtist í frásögnum þeirra af upphafi skráninga, tilgangi þeirra og lærdómi og þeim tæknilegu áskorunum sem felast í betri nýtingu sjávarafurða og aukinni verðmætasköpun. Rannsókn sem þessi getur ekki alhæft um hina raunverulegu verðmætasköpun fjölskyldufyrirtækisins Vísis þótt unnt sé að draga ályktanir af þeim

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

vísbendingum sem fram hafa komið. Niðurstöður sýna að innleiðing stafrænna lausna og hagnýting þekkingar einkenna árangur Vísis sem er í samræmi við áherslur Kankanhalli o.fl. (2011). Fræðilegt framlag þessarar rannsóknar bendir til þess að kerfisbundnar skráningar Vísis í stafræn veiðikerfi hafi skilað fyrirtækinu eftirtektarverðum árangri. Stjórnendur og starfsfólk sáu tækifæri til verðmætasköpunar með því að nýta verkfæri þekkingarstjórnunar og skjalfesta allan afla og staðsetningu skipa og tryggja þannig rekjanleika fiskafurða sem reynst hefur eftirsóknarverð nýjung. Íslenskur sjávarútvegur á í harðri samkeppni við erlend fyrirtæki og til að ná forskoti þurfa fyrirtæki að vera framsækin og hámarka virði sameiginlegra auðlinda. Leiðin er fram á við líkt og Pétur sagði, því að „Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“.

## Heimildaskrá

- Ackerman, M., Dachtera, J., Pipek, V. og Wulf, V. (2013). Sharing knowledge and expertise: The CSCW view of knowledge management. *Computer Supported Cooperative Work*, 22(4–6), 531–573.
- Akhavan, P. and Pezeshkan, A. (2014). Knowledge management critical failure factors: A multi-case study, *VINE*, 44(1), 22–41.
- Al-Adaileh, R. M. og Al-Atawi S. M. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context. *Journal of Knowledge Management*, 2, 212–230.
- Aldrich, H. E. og Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.
- Atapattu, A. og Jayakody, J. (2014). The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 307–328.
- Atli Ísleifsson. (2020, 10. september). Íslandsbanki hlaut íslensku þekkingarverðlaunin 2020. *Vísir*. Sótt af <https://www.visir.is/g/20202010645d/is-lands-banki-hlaut-is-lensku-thekkingar-verd-launin-2020>
- Ásta Dís Óladóttir. (2001). *Þekking og lærdómur: Lykillinn að árangursríku og viðvarandi samkeppnisforskoti*. Óbirt Meistararitgerð við Háskóla Íslands.
- Barley, W. C., Treem, J. W. og Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management re-

- search. *Academy of Management Annals*, 12(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0041>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2. útg.). London: Sage.
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2012). *Collecting and interpreting qualitative material* (4. útg.). London: Sage.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Massachusetts: McGraw-Hill Education.
- Fadel, K. J. og Durcikova, A. (2014). If it's fair, I'll share: The effect of perceived knowledge validation justice on contributions to an organizational knowledge repository. *Information & Management*, 51(5), 511–519.
- Félag viðskipta- og hagfræðinga (2019). Þekkingarverðlaunin. Sótt af <http://fvh.is/thekkingaverdlaunin/>
- Halawi, L., McCarthy, R. og Aronson, J. (2017). Success stories in knowledge management systems. *Issues in Information Systems*, 18(1), 65–77.
- Hansen, M. T., Nohria, N. og Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Hennink, M., Hutter I. og Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henttonen, K., Kianto, A. og Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749–768.
- Huginn Freyr Þorsteinsson, Guðmundur Jónsson, Ragnheiður Hrefna Magnúsdóttir, Lilja Dögg Jónsdóttir og Kristinn R. Þórisson. (2019). Ísland og fjórða iðnbyltingin. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands. Sjá: <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=03be6340-3bfc-11e9-9436-005056bc4d74>
- Hwang, Y., Lin, H., og Shin, D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220–227.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2003). Seek and you will find, share and you will benefit: Organising knowledge using groupware systems. *International Journal of Information Management*, 23(5), 363–380.
- Kankanhalli, A., Lee, O. og Lim, K. H. (2011). Knowledge reuse through electronic repositories: A study in the context of customer service support. *Information & Management*, 48(2–3), 106–113.
- Katiuska, K. C., Saá-Pérez, P. D. og García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Leonardi, P. M. og Meyer, S. R. (2015). Social media as a social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 10–34.

„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

- Majchrzak, A., Cooper, L. P. og Neece, O. E. (2004). Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50(2), 133–279.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: John Wiley.
- Neuman, W. L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. NY: Pearson Education.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Oliver, G. og Foscarini, F. (2014). *Records management and information culture: Tackling the people problem*. London: Facet.
- Óladóttir, Á. D., Sluhan, A. og Sinani, E. (2019). Determinants of Icelandic SME/Family firm internationalization. Óútgefið handrit.
- Pieper, T. M., Klein, S. B. og Jaskiewicz, P. (2008). Impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family-influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372–394.
- Prior, L. (2011). Using documents in social research. Í D. Silverman (ritstjóri), *Qualitative research* (3. útg.) (bls. 93–110). London: Sage.
- Ragna Kemp Haraldsdóttir og Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2018). The missing link in information and records management: Personal knowledge registration. *Records Management Journal*, 28(1), 79–98.
- Ragna Kemp Haraldsdóttir. (2019). *Registration, access and use of the personal knowledge of employees*. Reykjavík: Háskólaprent.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer.
- Sigurður Kristinnsson. (2013). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í Aðferðafræði Rannsókna* (bls. 71–88). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Skyrme, D. (2011). *Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise*. New York: Routledge.
- Sluhan, A. (2017). Familiness, socioemotional wealth, and internationalization of family firms: A review of capabilities and motivations in different modes of internationalization. Í F. W. Kellermanns, og F. Hoy (ritstjórar), *The Routledge Companion to Family Business* (bls. 118–142). New York: Routledge.
- Schwab, K. (2015). *The fourth industrial revolution: What it means and how to respond*. Sótt af <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
- Vísir hf. (2005). *Vísir í 40 ár: 1965–2005*. Sótt af [https://notendur.hi.is/margretp/Verkefni/Baeklingar/40ara\\_afmaelisrit.pdf](https://notendur.hi.is/margretp/Verkefni/Baeklingar/40ara_afmaelisrit.pdf)
- Vísir valið þekkingarfyrirtæki ársins. (2018, 27. apríl). *Mbl.is*. Sótt af [https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2018/04/27/visir\\_valid\\_thekkingarfyrirtaeki\\_arsins/?fbclid=IwAR1LLBxWarSmA8gE0gfnCuihQW3yQLkdFFqVNaCKZsaF37-IUBfgq9agYXw](https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2018/04/27/visir_valid_thekkingarfyrirtaeki_arsins/?fbclid=IwAR1LLBxWarSmA8gE0gfnCuihQW3yQLkdFFqVNaCKZsaF37-IUBfgq9agYXw)

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. (5. útg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Þorvaldur J. Henningsson. (2020). *Hvað verður um störfin? Áhrif fjórðu iðnbyltingarinnar á störf í fjármálastarfsemi* (óútgefin MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.

## Ágrip

Ísland hefur fest sig í sessi sem ein af fremstu fiskveiðipjóðum heims og skilar atvinnugreinin miklum verðmætum í íslenska þjóðarþúið. Markmið þessarar rannsóknar var að skoða mikilvægi þekkingarstjórnunar í aukinni verðmætasköpun hjá fjölskyldufyrirtæki í íslenskum sjávarútvegi. Horft er til Vísis hf., fjölskyldufyrirtækis í Grindavík sem valið var þekkingarfyrirtæki ársins 2018 af Félagi viðskipta- og hagfræðinga og er fyrsta sjávarútvegsfyrirtækið frá upphafi til að hljóta verðlaunin. Rannsókn þessi er tilviksrannsókn á Vísí, þar sem eigindlegum rannsóknaraðferðum er beitt. Markmiðið var að kanna með hvaða hætti íslenskur sjávarútvegur getur nýtt sér aðferðir þekkingarstjórnunar til aukinnar verðmætasköpunar. Niðurstöður benda til þess að aðferðir þekkingarstjórnunar skili auknum árangri í verðmætasköpun í sjávarútvegi og að þær megi nýta til nýsköpunar í tækni, til að bæta rekstrarumhverfi, auka afköst og verðmæti afurða. Fræðilegt gildi rannsóknarinnar felst í því að sýna hvernig aðferðir þekkingarstjórnunar, þá ekki síst kerfisbundin skráning og miðlun upplýsinga, getur aukið sjálfvirkni, afköst og framleiðni sjávarútvegsfyrirtækja, en fær rannsóknir liggja fyrir á þessu sviði. Hagnýtt gildi rannsóknarinnar felst í því að sýna fram á að með kerfisbundnum skráningum og miðlun upplýsinga hefur Vísir náð miklum árangri og aukið verðmæti. Í því gæti falist lærdómur fyrir önnur fyrirtæki í sjávarútvegi sem vilja ná betri árangri og auka verðmætasköpun.

*Lykilorð:* sjávarútvegur, skráning upplýsinga, verðmætasköpun, þekkingarstjórnun, fjölskyldufyrirtæki

## Abstract

Iceland has firmly established itself in the forefront of the fishing industry, which has also delivered great value for the Icelandic economy. The purpose of this research was to study the importance of knowledge management in improved value creation in the Icelandic fishing industry. A case study was conducted for which the family business Visir was chosen, as it was the recipient of the Icelandic knowledge organization of the



„Íslendingar munu aldrei láta reka sig inn í torfkofann aftur“

year award for 2018, the first organization in the fishing sector to receive this honor. The research question was: In what manner can the Icelandic fishing industry benefit from knowledge management procedures in improved value creation. The results indicate that organizations in the fishing sector can benefit from using knowledge management procedures in value creation. The academic value of this research lies in the way it recognizes knowledge management as an important factor in developing digital solutions. In the case of Vísir, this has increased the efficiency of operations and the active management of the organization, as well as optimized utilization with regard to the company's more valuable products. Furthermore, the practical aspect of these findings and the novelty of this research point toward the importance of systematic registration of information, which has increased knowledge-sharing and added to the organization's success in its operations, and which may be of value for other comparable organizations.

*Keywords:* fishing industry, registration, value creation, knowledge management, family business



## Verkefnastjórinn sem leiðtogi

### 1 Inngangur

Verkefnastjórnun hefur þróast mikið sem fræðigreinin á síðastliðnum árum. Innan fræðasviðsins er aukin áhersla nú lögð á eftirfylgni, samhæfingu verkefna og áætlanagerð ásamt mannlega þættinum (Eðvald Möller, 2018). Breytt rekstrarumhverfi skipulagsheilda, þar sem unnið er að sífellt flóknari verkefnum, og fjölgun starfandi verkefnastjóra þýðir að mikilvægt er að skoða starf og hlutverk þeirra frá sem flestum sjónarhornum. Forysta er nú orðin mikilvægari þáttur en áður, ásamt því að litið er á verkefnastjórnann sem *leiðtoga* sem hefur hvetjandi áhrif á einstaklingana í kringum sig til þess að ná þeim markmiðum sem stefnt er að (Caupin o.fl., 2015; Khan og ur Rehman, 2005).

Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á verkefnastjórnann sem leiðtoga og skoða mikilvægi þess að verkefnastjórar hafi til að bera ákveðin leiðtogaeinkenni. Leitað var svara við spurningunni: Hvernig birtast leiðtogaeinkenni hjá verkefnastjórum? Til að svara spurningunni var stuðst við eigindlega aðferðafræði. Tekin voru viðtöl við níu einstaklinga sem starfa sem verkefnastjórar eða hafa menntun á sviði verkefnastjórnunar. Viðtalsramminn og spurningarnar voru byggð upp á þann hátt að einkenni leiðtoga og leiðtogahæfni voru sett fram í fræðilegu yfirliti og spurt út í þau í viðtölunum. Lagt var upp með að hafa spurningarnar ekki leiðandi en rannsakendur höfðu þó til hliðsjónar einkennin sem um ræðir. Svör viðmælenda voru metin eftir því hvaða þættir komu fram í viðtölunum og tengdust einkennum leiðtoga. Með þessum hætti voru leiðtogaeinkenni þátttakenda greind.

## 2 Fræðilegt yfirlit

### 2.1 Verkefnastjórnun

Verkefnastjórnun er aðferðafræði sem notuð er við vinnslu verkefna og verkefnastjóri er sá einstaklingur sem fer fyrir hverju og einu verkefni. Hann hefur yfirsýn með öllum verkþáttum ásamt því að hafa umsjón með teyminu sem vinnur að verkefninu. Verkefnastjóri þarf að uppfylla ýmis skilyrði, svo sem að búa yfir nauðsynlegri þekkingu og færni fyrir starfið og að hafa góða aðlögunarhæfni (El-Sabaa, 2001; Larson og Gray, 2018).

### 2.2 Breytt umhverfi verkefnastjóra

Þau verkefni sem verkefnastjórar stjórna, vinna að eða innleiða geta verið af ýmsum toga. Því er mikilvægt að þeir geti aðlagð sig að aðstæðum hverju sinni. Verkefni eru orðin flóknari en þau löngum voru og verkefnastjórnun sem faggrein hefur breyst. Vegna þessara breytinga er mikilvægt að verkefnastjórar séu meðvitaðir um það umhverfi sem unnið er í og hvaða menning ríkir þar. Með mismunandi menningu og umhverfi koma upp ólík úrlausnarefni og mikilvægt er að verkefnastjórinn sé meðvitaður um hvernig á að leysa þau (Hartman, 2008; Caupin o.fl., 2015; Dillon, 2014).

### 2.3 Verkefnastjórinn sem leiðtogi

Í gegnum tíðina hefur verið lögð megináhersla á að verkefnastjóri þekki til ólíkra hæfniviðmiða og aðferða til þess að sinna störfum sínum. Einkum þykir mikilvægt að hann hafi yfir að búa tækniþekkingu og komi beint að sjálfri vinnunni við verkefnið. Saladis (2015) nefnir í grein sinni að áhersla á hæfnisviðið *fólk* hafi aukist til muna þar sem vægi persónulegra eiginleika og viðhorf verkefnastjórans til heildarinnar séu orðin stærri þáttur í verkefnastjórnun. *Forysta* er þar einnig orðin stærri þáttur ásamt því að verkefnastjórinn sé leiðtogi sem hefur hvetjandi áhrif á einstaklingana í kringum hann til þess að ná þeim markmiðum sem stefnt er að. Ástæðan er að miklu leyti breytt umhverfi og flóknari verkefni (Caupin o.fl., 2015; Kotter, 1990).

Yung, Huang og Wu (2011) rannsökuðu tengsl milli leiðtogafærni

og teymisvinnu. Þeir komust að því að leiðtogafærni verkefnastjóra hefur jákvæð áhrif á teymisvinnu sem og lokaniðurstöðu verkefna. Niðurstöðurnar sýndu fram á að innan teyma sem leidd voru af verkefnastjórum með mikla leiðtogafærni var samband einstaklinga innan teymisins sterkara en í teymum leiddum af verkefnastjóra með litla leiðtogafærni. Sterkt samband innan teymis eykur samvinnu milli starfsmanna en samvinna hefur jákvæð áhrif á framgang og árangur verkefna.

#### 2.4 Tvær víddir verkefnastjórnunar

Vinnu verkefnastjóra við framkvæmd verkefna má skipta í tvær víddir: tæknilega og félagslega vídd (Connor, Linger og Owen, 2012). Tæknilega víddin snýr, eins og nafnið gefur til kynna, að tæknilegum hluta verkefnastjórnunar, þ.e.a.s. hún felur í sér skipulagningu, tíma-  
stjórnun og áætlanagerð ásamt fjárhagslegum útreikningum. Félag-  
lega víddin er í andstöðu við tæknilegu víddina. Hún tengist félags-  
legum þáttum og mikilvægi þeirra í verkefnastjórnun (Connor, Linger  
og Owen, 2012). Hún snýr einnig að liðsmótun og forystu, úrvinnslu  
vandamála, teymisvinnu, samningagerð, stjórnámálum og væntingum  
viðskiptavina (Larson og Gray, 2018).

Samkvæmt Saladis (2015) er lykillinn að því að vera góður verkefna-  
stjóri fólgin í því að finna jafnvægi á milli tæknilegu og félagslegu  
viddarinnar. Góður verkefnastjóri ber skynbragð á bæði tæknilegu og  
félagslegu víddina, en hæfni verkefnastjóra er stór þáttur í því að loka-  
markmið verkefna náist (Cheng, Danty og Moore, 2005).

#### 2.5 Forysta og leiðtogi

Í gegnum tíðina hafa margir reynt að skilgreina hugtakið *leiðtogi* og hefur því verið fleygt að skýringar á hugtakinu séu jafn margar og einstaklingarnir sem reynt hafa að skilgreina það (Northouse, 2015; Yukl, 1989). Ein skýring, sem kemur hvað oftast fram, er sú að leiðtogi sé einstaklingur sem hefur þau hvetjandi áhrif á aðra einstaklinga að þeir fylgja honum í átt að ákveðnum markmiðum (Sigurður Ragnarsson, 2011).

Leiðtogafærni er sá hæfileiki einstaklings að fá aðra í lið með sér til að vinna að ákveðnum markmiðum án þess að beita þvingunum (Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason, 2011).

Fræðimenn eru margir sammála um að það að vera leiðtogi feli í sér ákveðna þætti er varða einstaklingsbundna hegðun, hæfni og hugsunarhátt. Þó er ekki hægt að ganga út frá því að ef einstaklingur beri ákveðin einkenni sé hann leiðtogi (Sigurður Ragnarsson, 2011). Kirkpatrick og Locke (1991) komust að því að þótt ákveðnir eiginleikar búi ekki til leiðtoga þá beri leiðtogar ákveðin sameiginleg einkenni. Samkvæmt þeim er um sex einkenni að ræða: drifkraft, vilja til að leiða, heilindi, sjálfsöryggi, vitsmunalega yfirburði og þekkingu á viðskipta-umhverfi.

Goffee og Jones (2006) rannsökuðu hvaða eiginleika árangursríkir leiðtogar hafa að geyma og komust að því að framúrskarandi leiðtogar hafi fjögur sameiginleg einkenni. Það fyrsta er að þeir kjósa að láta í ljós veikleika sína, annað einkennið er áreiðanleiki til að meta tíma og aðgerðir. Harðger samkennd, eins þversagnarkennt og það hljómar, einkennir einnig stjórnunarhætti leiðtoga og er þriðja sameiginlega einkennið. Með því er átt við að leiðtogar veiti fólki það sem það þarf en ekki það sem það girnist. Fjórða og síðasta einkennið er að leiðtogar nýta sér sérkenni sín og búa þannig til ákveðið bil á milli sín og fylgjenda sinna. Þannig hvetja þeir fylgjendur sína til að gera betur en áður. Einkennin fjögur þurfa að vera leiðtoga náttúruleg en ekki til-lærð ætli hann sér að verða framúrskarandi leiðtogi.

Samkvæmt Goleman (1998) eiga leiðtogar hins vegar aðeins einn eiginleika sameiginlegan: Þeir eru með mikla tilfinningagreind. Hann heldur því fram að þótt einstaklingar beri með sér önnur einkenni leiðtoga – séu til að mynda hvetjandi og rökvísir, komi fram með nýjar hugmyndir og hafi hlotið mikla þjálfun á ákveðnu sviði – sé engu að síður ólíklegt að það geri þá að leiðtogum. Tilfinningagreind er samkvæmt Goleman sá eiginleiki er skiptir sköpum.

Kenningin um þjónandi forystu (e. *servant leadership*) á rætur sínar að rekja til Roberts Greenleaf sem lagði grunninn að henni árið 1970. Þjónandi leiðtogi er einstaklingur sem hefur tekið meðvitaða ákvörð-

un um að þjóna fyrst. Því hugar hann að þörfum fylgjenda sinna, styrkir þá og hjálpar þeim að virkja hæfileika sína að fullu. Hann byggir upp traust sambönd við aðra, sýnir samúð og skilning og er með sterka siðferðiskennnd (Greenleaf, 2015, 1978). Northouse (2015) fjallar um tíu einkenni þjónandi leiðtoga en þau eru: virk hlustun, samúð, heilun, meðvitund, sannfæringarkraftur, skilningur, framsýni, ráðsmennska, skuldbinding og uppbygging samfélags. Önnur helstu einkenni þjónandi leiðtoga eru að hann er hvetjandi, vinnur vel á milli ólíkra menningarheima og er opinn fyrir breytingum. Hann setur fylgjendur sína í fyrsta sæti, hlustar með virkum hætti og einblínir á styrkleika frekar en veikleika (Greenleaf, 1978).

James MacGregor Burns setti árið 1978 fram hugtakið umbreytingarforystu sem hann skiptir upp í tvo leiðtogastíla, umbreytingarleiðtoga (e. *transformational leader*) og framkvæmdarleiðtoga (e. *transactional leader*). Grunnhugmynd beggja leiðtogastíla er sú að leiðtogi noti ýmiss konar hvata til að breyta viðhorfum fylgjenda sinna í átt að þeirri stefnu sem unnið er eftir innan fyrirtækis eða skipulagsheildar. Markmiðið er að fá fylgjendur til að leggja sig fram um að stefna að ákveðnum markmiðum eða breytingum (Northouse, 2015; Achua og Lussier, 2010).

Umbreytingarleiðtogar hafa áhrif á fylgjendur sína, þeir eru töfrandi í framkomu og hafa mikinn sannfæringarkraft. Þeir vinna ekki eftir skipuriti þar sem valdið berst frá toppi og niður heldur er áhersla lögð á breytingar á stefnu fyrirtækja og skipulagsheilda ásamt breytingum á starfsfólkinu sjálfu (Burns, 1978). Breytingarnar fela í sér aukna þátttöku starfsfólks, sem verður fyrir vikið mikilvægara auk þess sem vinnan að sameiginlegu markmiði verður auðveldari. Fylgjendur umbreytingarleiðtoga eiga auðveldara með að vinna í teyllum, hafa þá tilfinningu að þeir séu metnir að verðleikum og þeim er umhugað um það verkefni sem þeir vinna að (Northouse, 2015; Achua og Lussier, 2010; Burns, 1978).

Framkvæmdarleiðtogi vinnur eftir strategískum áherslum þar sem vald færast frá þeim sem er í efsta sæti í skipuriti skipulagsheildar og niður. Sá sem er efstur stjórnar og tekur flestar ákvarðanir og svo

dregur úr ábyrgð starfsfólk eftir því sem það er neðar í skipuritinu. Ábyrgð og fyrirmæli eru skýr í slíku umhverfi og allir þekkja sitt hlutverk. Krafist er hlýðni og refsingum beitt sem stjórnunartæki þar sem undirmönnum ber að hlýða yfirmönnum sínum og framkvæma það sem ætlast er til af þeim (Avolio, Waldman og Yammarino, 1991; Bass, 1990).

### 2.6 Verkefna- eða persónumiðaður leiðtogi?

Verkefnamiðaðir (e. *task oriented*) leiðtogar leggja áherslu á að framkvæma þau verkefni sem þarf til að ná ákveðnum markmiðum. Þeir einbeita sér að stjórnun, áætlanagerð og að því að tryggja gæði þeirrar afurðar sem unnið er að. Slíkir leiðtogar bera með sér ákveðin einkenni sem stuðla að því að hlutirnir gerist á þann hátt sem ætlast er til og innan ramma þeirra áætlana sem lagt er upp með: Þeir eru skipulagðir, einbeittir og drífandi, og skapa umhverfi þar sem reglur, markmið og áætlanir eru settar fram á skýran hátt sem gerir það að verkum að allir vita til hvers er ætlast af þeim (Ruzgar, 2018; Northous, 2015).

Persónumiðaðir (e. *people oriented*) leiðtogar leggja aftur á móti áherslu á starfsánægju, veita hvatningu og sýna samkennd. Þeir láta sér ekki nægja að hvetja alla til þátttöku í þeim verkefnum sem unnið er að heldur taka taka sjálfir þátt í þeim. Enn fremur búa þeir til umhverfi þar sem hvatt er til jákvæðra samskipta með það að leiðarljósi að auka teymis- og samvinnu. Velferð fylgjenda þeirra skiptir þá höfuðmáli og kostir og gallar allra eru metnir í þeim tilgangi að styrkja kosti þeirra (Ruzgar, 2018).

Persónumiðaðir leiðtogar hafa þau áhrif að einstaklingar vilja fylgja þeim og vera hluti af teyminum þeirra. Leiðtoganum er umhugað um afkomu og líðan fylgjenda sinna og deilir út verkefnum eftir getu og styrkleikum hvers og eins. Þessi aðferð hefur þau áhrif að fylgjendum verður umhugað um þau markmið sem unnið er að, þeir taka áhættu og koma með nýjar hugmyndir. Helsti galli persónumiðaðra leiðtoga er sá að umhverfið og ríkjandi áhersla á mannlega þáttinn getur orðið þess valdandi að ekki er lokið við verkefni á réttum tíma (Tabernero, Chambel, Curral og Arana, 2009; Ruzgar, 2018; Northouse, 2015).



## 2.7 Einkenni leiðtoga

Út frá þessu fræðilega yfirliti má draga saman leiðtogaeinkenni sem rannsóknir sýna að leiðtogar beri. Samanber töflu hér að neðan.

TAFLA 1. Einkenni leiðtoga

<p>Leiðtogi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yfirstígur hindranir</li> <li>• beitir hvötum</li> <li>• eykur sköpunarkraft</li> <li>• viðheldur skipulagi</li> <li>• passar að allir geri sitt</li> <li>• fær fylgjendur án þess að beita þvingunum</li> <li>• metur tíma áreiðanlega</li> <li>• nýtir sér sérkenni sín</li> <li>• felur ekki veikleika sína</li> <li>• veitir fólki það sem það þarf, en ekki það sem það langar í</li> </ul>	<p>Leiðtogi býr yfir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samkennd</li> <li>• viljanum til að leiða</li> <li>• viljanum til að taka ábyrgð</li> <li>• vitsmunalegum yfirburðum</li> <li>• þekkingu á viðskiptaumhverfi sínu</li> <li>• næmni fyrir ólíkri menningu</li> <li>• getu til að byggja upp sambönd/ tengslanet</li> </ul>
<p>Leiðtogi er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvetjandi og áreiðanlegur</li> <li>• opinn fyrir breytingum</li> <li>• traustur og sjálfsöruggur</li> <li>• metnaðarfullur og þolinmóður</li> <li>• ábyrgðarfullur</li> <li>• persónumiðaður</li> </ul>	<p>Leiðtogi hefur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skýr markmið</li> <li>• skýra sýn</li> <li>• drifkraft</li> <li>• auga fyrir hæfileikum</li> <li>• mikla tilfinningagreind</li> </ul>

## 3 Aðferðafræði

Markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á verkefnastjórnann sem leiðtoga með því að kanna hvernig leiðtogaeinkenni birtast hjá verkefnastjórnunum og hvernig verkefnastjórnar líta á sig sem leiðtoga. Rannsóknin var unnin eftir eigindlegri aðferðafræði en slík rannsóknaraðferð gerir rannsakendum kleift að rýna inn í hugarheim einstaklinga og skilja þannig upplifun þeirra og reynsluheim (Merriam, 2015).

Um leitandi rannsókn (e. *explorative research*) er að ræða, þ.e. hún hefur að markmiði að þróa hugtök eða spurningar fyrir áframhaldandi rannsóknir. Slíkar rannsóknir falla að eigindlegri rannsóknarhefð og eiga vel við þegar skoðuð eru viðfangsefni sem lítið hafa verið

rannsökuð áður og því ekki hægt að nýtast við staðlaðan spurningalista (Neuman, 2014).

Rannsóknin fór fram á þann hátt að rannsakendur fóru yfir fræðilegan grunn á sviði verkefnastjórnunar og leiðtogafræði. Út frá þeirri vinnu settu þeir saman lista (tafla 1) með einkennum leiðtoga sem höfð var hliðsjón af við gerð viðtalsramma. Hálfopin viðtöl voru tekin við níu einstaklinga sem starfa sem verkefnastjórar eða hafa menntun á því sviði. Viðtölin fóru fram á tímabilinu nóvember–desember 2018 og tóku frá 28 til 67 mínútur. Samtals voru viðtölin 371 mínútur, eða 6 klst. og 18 mínútur. Öllum þátttakendum var heitið trúnaði og persónurekjanlegum upplýsingum um þá var breytt. Allir þátttakendur skrifuðu undir yfirlýsingu þess efnis að þeir væru samþykkir þátttöku í rannsókninni ásamt því að vera meðvitaðir um rannsóknarefnið og framkvæmd rannsóknarinnar. Þátttakendur hlutu dulnefnin Sævar, Jökull, Atli, Jónas, Anna, Berglind, Arnar, Inga og Björn.

Í greiningarferlinu voru viðtölin yfirfarin með það í huga að leita eftir leiðtogaeinkennum þátttakenda af áður nefndum lista. Svör viðmælenda voru metin eftir því hvaða þættir komu fram í viðtölunum og tengdust einkennum leiðtoga. Með þessum hætti voru leiðtoga-einkenni þátttakenda greind í þemað *leiðtoga-einkenni*. Kóðarnir sem þemað stendur saman úr eru þau leiðtoga-einkenni sem fram koma í töflu 1. Með þessari aðferð var hægt að greina hvernig leiðtoga-einkenni birtust hjá þátttakendum og svara þannig rannsóknarspurningunni: *Hvernig birtast leiðtoga-einkenni hjá verkefnastjórum?*

#### 4 Niðurstöður

Allir þátttakendur áttu það sameiginlegt að bera einhver leiðtoga-einkenni. Mismikið bar á þeim einkennum en um alla gildi að þeir voru metnaðarfullir, skipulagðir, hvetjandi, voru opnir fyrir breytingum og höfðu mikla þekkingu á viðskiptaumhverfi sínu ásamt því að búa yfir vilja til að leiða og sjálfsöryggi. Einnig var áberandi hvað þátttakendur höfðu gott auga fyrir hæfileikum annarra, földu ekki galla sína, veittu svigrúm bæði fyrir nýjar hugmyndir og mistök og höfðu mikla tilfinn-

ingagreind. Einnig höfðu þeir allir yfirstigið ýmsar hindranir sem á vegi þeirra höfðu orðið.

Jökull talar um mikilvægi virkrar hlustunar, samkenndar og samskipta og bendir það til mikillar tilfinningagreindar hans: „Að beita virkri hlustun, það er rosalega vanmetinn hæfileiki að kunna að hlusta á þá sem eru í kringum mann og beita ákveðinni næmni eins og samkennd.“ Arnar er sammála honum og segir vinnu sína hafa kennt honum að hlusta. Hann segir að með virkri hlustun verði auðveldara að koma upplýsingum áleiðis:

[...] ég lærði að þó ég eigi ofboðslega erfitt með það að hlusta þá er það nauðsynlegt og að leyfa fólki að segja sína skoðun og útskýra svo hvers vegna ég tek ákvarðanirnar sem ég tek. Stundum er bara nóg fyrir fólk að segja sitt álit og skoðun og þá get ég farið útskýra hvað er í gangi og komið réttum upplýsingum áfram.

Þátttakendur voru sammála um að hvatar hefðu tilætluð áhrif á fólkið í kringum þá. Jónas er í skemmtinefnd sinnar deildar og skipuleggur hvetjandi viðburði fyrir starfsfólk. Atli leitast við að efla tengsl milli starfsmanna og nýtir hvata í formi óvinnutengdra atburða. Björn leggur mikla áherslu á að fagna þeim áfangasigrum og vörðum sem verkefni gefa af sér:

Það skiptir máli að taka svona vörður og svona lofta til af og til. Það má ekki vera það mikil ákefð í verkefninu, maður verður að anda við ákveðnar vörður, að geta staðið upp og sagt: „Heyrðu, nú stóðum við okkur vel. Við erum búin að skila þessu.“

Eitt skýrasta leiðtogaeinkennið sem fram kom í viðtölunum var að þátttakendur eru opnir fyrir breytingum. Líkt og fram kom í 2. kafla þessara greinar er það að vera opin fyrir breytingum sterkt einkenni leiðtoga og mikilvægt í ljósi breytts vinnuumhverfis verkefnastjóra. Allir þátttakendur voru spurðir að því hvort þeir væru opnir fyrir breytingum og svörðu þeir því allir játandi. Einnig voru ýmsar aðrar spurningar lagðar fyrir þá til að kanna hvort þeir væru raunverulega

opnir fyrir breytingum eða ekki og sýndu svör þeirra fram á að svo væri. Inga sagðist þó taka þeim með fyrirvara og það sama má segja um Önnu. Jónas, Arnar og Jökull sögðust allir taka breytingum fagnandi og reyna meðvitað að finna nýjar leiðir að markmiðum sínum. Berglindi finnst gott að stokka upp í hlutunum og orðaði það svo:

Ég fíla breytingar. Það eru ekkert margir sem eru þannig og mér finnst alveg gott þegar það er verið að stokka upp. Þannig að já ég er alveg mjög opin [...] Þú veist þú verður að fara úr gömlu hjólförunum og fara að gera eittvað annað til að gera eitthvað nýtt.

Allir töluðu um mikilvægi þess að leggja rækt við mannlegu hliðina í verkefnastjórnun og má þannig greina þá sem persónumiðaða leiðtoga sem leggja mikla áherslu á félagslegu viddina og hæfnisviðið *fólk* (Larson og Gray, 2018; Caupin o.fl., 2015). Inga svarar þannig þegar hún er spurð að því hvað sé mikilvægasti hluti starfs hennar: „Þetta snýst bara um mannleg samskipti og þau eru mikilvægasti hluti starfsins, miklu mikilvægari heldur en tíma- og kostnaðaráætlanir.“ Anna svarar sömu spurningu á þennan hátt:

Já, það er svona þessi mannlega mjúka hlið og ramminn líka og já bara að vera svona meira leiðtogi heldur en að vera stjórnandi og vera að stýra heldur meira svona að fá fólkið með og að það finni það hjá sjálfu sér að það vilji klára verkefnin og drífa þau áfram.

Þegar Sævar er spurður að því hvort hann telji mikilvægt að verkefnastjórar þekki til aðferðafræði verkefnastjórnunar og þeirra tóla og verkfæra sem geta nýst þeim í starfi svarar hann því að mikilvægara sé að þekkja hina hliðina á verkefnastjórnun: „Þú þarft eiginlega að þekkja svolítið hinn partinn af verkefnastýringu sem er það sem tengist í rauninni ekkert tólunum, þú veist. Bara stærsti parturinn minn í vinnunni er að manage-a [hafa umsjón með] hagsmunaaðila og annað fólk.“

Önnur leiðtogaeinkenni, eins og sjálfstraust og metnaður, komu fram í svörum við spurningum á borð við *Hversu mikilvægt telur þú*

*starf þitt innan fyrirtækisins vera? og Getur þú lýst þér sem stjórnanda/ verkefnastjóra í 3–5 orðum? Í svörum þátttakenda mátti greina sjálfs- traust og metnað í því hversu öruggir þeir töldu sig vera um mikilvægi starfs þeirra og hvernig þeir lýstu sjálfum sér.*

Afar áberandi var í viðtölunum hversu vel þátttakendur þekktu við- skiptaumhverfi sitt. Inga og Anna töluðu um það hversu heppnar þær væru sem verkefnastjórar að fá að kynnast bæði fyrirtækinu og starfs- fólkinu og sögðu að þær væru líklega þeir starfsmenn sem þekktu fyrirtækið best. Inga segir: „Ég er inni í öllum verkefnum í mínu fyrir- tæki sem verkefnastjóri, fyrirtækið er ekki mjög stórt, en ég er inni í öllu, þú veist.“ Anna segir:

[...] það er bara ákveðin þekking sem skapast. Með því að vera verk- efnastjóri þá ertu svo ótrúlega, sko vinnur svona þvert á fyrirtækið og kynnist ferlunum og hvernig fyrirtækið funkerar og hver veit hvað og hver er að gera hvað. Þú færð miklu meiri svona dýpri innsýn í það heldur en aðrir í fyrirtækinu.

Allir þátttakendur fengu í lok viðtalanna spurninguna *Hvort telur þú þig vera leiðtoga eða stjórnanda?* Allir þátttakendur svöruðu henni á þann hátt að þeir teldu sig vera meiri leiðtoga en stjórnanda nema Atli. Atli sagðist sjá sig sem stjórnanda frekar en leiðtoga og nefndi það að hann hefði aldrei verið með mikið álit á sjálfum sér en að hann teldi það tengjast því að kalla sjálfan sig leiðtoga. Hann orðaði það á eftirfarandi hátt: „Ég hef aldrei viljað vera með eitthvað stórt egó og mér finnst vera eitthvað meira egó í því að vera leiðtogi.“

Berglind sagðist vera meiri leiðtogi en stjórnandi en sagðist jafn- framt leggja sig fram við það að verða meiri stjórnandi. Hún telur það mikilvægt í fari verkefnastjóra að vera skipulagður og fylgja vel þeim áætlunum sem liggja fyrir. Hinir þátttakendurnir sjö svöruðu, eins og fyrr segir, allir spurningunni á þann veg að þeir litu á sig sem leiðtoga frekar en stjórnanda. Það má geta þess að Berglind og Atli eru þau einu af þátttakendum sem ekki eru með menntun á sviði verkefna- stjórnunar.

## 5 Umræða

Markmið rannsóknarinnar var að leita svara við því hvernig leiðtogaeinkenni birtist hjá verkefnastjórum. Þátttakendur sýndu ýmis sameiginleg einkenni sem greina má á þann hátt að verkefnastjórar beri ákveðin leiðtogaeinkenni, nánar tiltekið sýndu þeir allir í viðtölum við rannsakendur að þeir bæru með sér ákveðin leiðtogaeinkenni. Eitt þeirra var það að allir töldu þeir sig opna fyrir breytingum. Samkvæmt Greenleaf (1978) er þetta eitt megineinkenni þjónandi leiðtoga eins og fram kom í kafla 2.5. Eins og fyrr segir taka Jónas, Arnar og Jökull allir breytingum fagnandi og Berglind vill stokka upp í hlutunum og segist „fíla breytingar“. Mikil tilfinningagreind einkennir leiðtoga samkvæmt Goleman (1998) og sýndu þátttakendur fram á að þeir byggju yfir mikilli tilfinningagreind, meðal annars með því að stunda virka hlustun, telja sig hvetjandi og sýna samkennd. Allir þessir þættir einkenna einstaklinga með mikla tilfinningagreind, samanber kafla 2.5.

Svör þátttakenda komu heim og saman við hugmyndir Ruzgar (2018) um verkefna miðaða og persónu miðaða leiðtoga og voru þeir allir sammála því að þeir legðu mikla áherslu á mannlegu hliðina. Þó voru þeir einnig sammála um að mikilvægt væri að vera verkefna miðaður; fylgja þeim áætlunum og taka mið af því umfangi sem lagt sé upp með. Helsti galli persónu miðaðra leiðtoga er sá að ríkjandi áhersla á mannlega þáttinn getur valdið því að verkefni eru ekki klár- uð samkvæmt rannsóknum Taberneró og félaga (2009) og skrifum Northouse (2015) eins og sjá má í kafla 2.6. Þátttakendur voru meðvitaðir um ágæti þess að vera bæði persónu- og verkefna miðaðir. Inga segir mannlegu hliðina vera mikilvægasta þátt starfs síns og Sævar er sammála henni. Berglind talar um mikilvægi þess að verkefnastjóri sé skipulagður og fylgi áætlunum.

Þátttakendur báru allir með sér einkenni sem bentu til þess að þeir væru sjálfsöruggir, metnaðarfullir og skipulagðir auk þess sem þeir báru með sér að hafa mikla þekkingu á viðskipta umhverfi sínu. Þau töldu verkefnastjóra vera þá einstaklinga innan fyrirtækja sem þekktu viðskipta umhverfið hvað best. Anna ræddi til að mynda um það að

með því að vera verkefnastjóri skapist ákveðin þekking hjá henni á umhverfinu. Inga segir að sem verkefnastjóri þekki hún umhverfi sitt vel vegna þess að hún sé inni í öllum málum innan fyrirtækisins. Þetta kemur heim og saman við rannsókn Kirkpatrick og Locke frá árinu 1991, samanber kafla 2.5, þar sem þeir sýndu fram á að leiðtogar bæru ákveðin sameiginleg einkenni.

Átta af níu þátttakendum litu á sig sem leiðtoga frekar en stjórnendur og kemur það heim og saman við þau einkenni sem fram komu í viðtölunum og er í samræmi við fyrri rannsóknir og skrif, sjá 2. kafla. Atli sá sjálfan sig frekar sem stjórnanda en leiðtoga og Berglind talaði um að hún væri að reyna að verða meiri stjórnandi en leiðtogi. Hinir sjö þátttakendurnir töldu eftirsóknarvert að vera leiðtogi. Að mati rannsakenda gæti það haft möguleg áhrif á sýn þátttakenda á leiðtoga að Berglind og Atli eru þau einu af þátttakendum sem ekki eru menntaðir verkefnastjórar. Það má því velta því fyrir sér, og jafnvel skoða betur í framtíðinni, hvort menntun verkefnastjóra hafi áhrif á sýn þeirra á sjálfa sig sem leiðtoga.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna fram á að verkefnastjórar beri með sér ákveðin sameiginleg einkenni leiðtoga og upplifi sig sem leiðtoga. Allir þátttakendur sýndu einhvers konar einkenni leiðtoga og voru viðhorf þeirra til leiðtogaeinkennanna að mörgu leyti sameiginleg. Einkenni á borð við þau að vera opinn fyrir breytingum, að þekkja umhverfi sitt vel, hafa ríka tilfinningagreind og vera persónumiðaður voru einkennandi fyrir alla þátttakendur.

## 6 Lokaorð

Rannsókn sem þessi er nýmæli á Íslandi og mun koma til með að bæta þekkingu á hlutverki verkefnastjóra sem leiðtoga. Niðurstöður hennar gefa til kynna að verkefnastjórar beri sameiginleg leiðtogaeinkenni og sýndu þátttakendur þess allir merki í viðtölum við rannsakendur. Áberandi voru þau leiðtogaeinkenni þátttakenda að vera opnir fyrir breytingum og þekkja viðskiptaumhverfi sitt vel. Einnig sýndu þátttakendur merki þess að þeir bæru þau einkenni leiðtoga að vera metnaðarfullir, skipulagðir og sjálfsöruggir og búa yfir vilja til að leiða.

Þeir veittu rými til að gera mistök og koma fram með nýjar hugmyndir og höfðu mikla tilfinningagreind svo eitthvað sé nefnt. Í breyttu starfsumhverfi verkefnastjóra hefur þörfin fyrir leiðtoga aukist og því má segja að verkefnastjórar sem bera einkenni leiðtoga séu mikilvægur þáttur í því að lokaniðurstaða verkefna verði jákvæð. Verkefnastjórar með mikla leiðtogahæfni eiga auðveldara með að leiða teymi sín að fyrirfram gefnum markmiðum og stuðla að góðum samskiptum og samvinnu innan teyma. Samvinna innan teyma og leiðtogahæfni verkefnastjóra leiða til þess að betri niðurstaða næst þegar unnið er að verkefnum.

Ljóst er að það getur verið takmarkandi þáttur rannsóknarinnar að rannsóknarefnið er einungis skoðað frá einu sjónarhorni. Viðmælendur voru starfandi verkefnastjórar eða einstaklingar með menntun á sviði verkefnastjórnunar. Það gefur einungis innsýn í þeirra viðhorf og upplifun. Höfundar hafa því hrundið af stað víðtækari rannsókn til að fá betri yfirsýn á viðfangsefnið.

### Heimildaskrá

- Achua, C. F. og Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4. útgáfa). Kanada: South Western.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. og Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4). doi.org/10.1108/03090599110143366
- Caupin, G., Knoepel, H., Koch, G., Pannenbecker, K., Pérez-Polo, F. og Seabury C. (ritstjórar). (2015). *ICB – Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra*. Sótt af <https://www.vsf.is/static/files/VottunICB4/110005-icb4-final-31082018-icelandic.pdf>
- Cheng, M.-I., Dainty, A. R. J. og Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25–37. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x>
- Connor, J., Linger, H. og Owen, J. (2012). *The role of leadership in complex projects*. Erindi á PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Sótt af <https://www.pmi.org/learning/library/role-leadership-complex-projects-6360>
- Dillon, M. (2014). *Introduction to a sociological theorist, concepts and their applicability to the twenty-first century* (2. útgáfa). Chichester, West Sussex, UK: Wiley.
- Eðvald Möller. (2018). *Verkefnastjórnun og verkfærið MS Project 2018*. Reykjavík:



DHB.

- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7. Sótt af [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
- Goffee, R. og Jones, G. (2006). Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader. *Human Resource Management International Digest*, 14(7). doi:10.1108/hrmid.2006.04414gae.001
- Goleman, D. (1998) What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Greenleaf, R. K. (2015). *The servant as leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1978). *The leadership crisis. A message for college and university faculty*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hartman, F. (2008). Preparing the mind for dynamic management. *International Journal of Project Management*, 26(3), 258–267. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.007>
- Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason. (2011). *Leiðtogafærni: Sjálfskilningur, þroski og þróun*. Reykjavík: JPV.
- Khan, A. M. og ur Rehman, A. (2005). Project leadership: analysis of the perception of selected public sector project managers in Pakistan. *International Journal of Technology and Research*, 4(2), 52–60.
- Kirkpatrick, S. A. og Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. doi:10.5465/ame.1991.4274679
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Larson, E. W. og Gray, F. G. (2018). *Project management: The managerial process* (7. útgáfa). New York: McGraw-Hill Education.
- Madsen, S. (2015). *The power of project leadership: 7 keys to help you transfer from project manager to project leader*. London: Kogan Page.
- Merriam, S. B. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. New Jersey: John Wiley.
- Müller, R. og Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7. útgáfa). Thousand Oaks: Sage.
- Neuman, W. (2014) *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Essex: Pearson.
- Ragin, C. C. og Amoroso, L. M. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method* (2. útgáfa). Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine

- Forge Press.
- Ruzgar, N. (2018). The effect of leaders' adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are active in service sector: A research on tourism agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50–60. doi:10.5430/jbar.v7n1p50
- Saladis, F. P. (2015). *Positive leadership in project management*. Erindi á PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Sótt af <https://www.pmi.org/learning/library/positive-leadership-in-project-management-9654>
- Sigurður Ragnarsson. (2011). *Forysta og samskipti: Leiðtogafræði*. Reykjavík: Forysta og samskipti.
- Taberner, C., Chambel, M. J., Curral, L. og Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1391–1404. doi:10.2224/sbp.2009.37.10.1391
- Yang, L. R., Huang, C. F. og Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *The International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. doi:10.1177/014920638901500207
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48. doi:10.1080/135943299398429

## Ágrip

Fjöldi starfandi verkefnastjóra hefur aukist til muna síðustu ár. Með breyttu rekstrarumhverfi skipulagsheilda, þar sem unnið er að sífellt flóknari verkefnum, og fjölgun starfandi verkefnastjóra, er orðið mikilvægt að skoða starf og hlutverk þeirra frá sem flestum sjónarhornum. Markmið þessarar rannsóknar var að skoða verkefnastjórnann sem leiðtoga. Rannsókn sem þessi er nýmæli á Íslandi og bætir þekkingu á hlutverki verkefnastjóra sem leiðtoga. Hér er kannað hvernig leiðtogaeinkenni birtast hjá verkefnastjórum og leiðtogahæfni verkefnastjóra er sett í samhengi við hversu mikilvæg hún er talin vera í fari þeirra. Stuðst var við eiginlega rannsóknaraðferð þar sem tekin voru níu viðtöl. Þátttakendur rannsóknarinnar áttu það sameiginlegt að starfa annaðhvort sem verkefnastjórar eða hafa menntun á sviði verkefnastjórnunar. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna fram á að þátttakendur beri með sér ákveðin leiðtogaeinkenni og væri því áhugavert að gera frekari rannsókn á efninu. Niðurstöður benda einnig

til að breytt starfsumhverfi verkefnastjóra kalli eftir auknum leiðtogaeinkennum til þess að ná markmiðum verkefna og að teymisvinna komi þar að góðum notum. Rannsakendur vonast eftir að rannsóknin sýni fram á mikilvægi þess að verkefnastjórar hafi til að bera leiðtogafærni og að hún bæti við fyrri þekkingu á efninu.

*Lykilorð:* verkefnastjórnun, leiðtogi, stjórnandi, forysta

## Abstract

This study considered the project manager as a leader. The number of employed project managers has increased significantly in recent years, and it is therefore interesting to look at this job and its role from different perspectives, particularly given the changing business environment of organisational units that work on increasingly complex tasks and the increase in the number of employed project managers. A study like this is new in Iceland and will help improve our knowledge of the role of project manager as a leader. Here, we examined how project managers display leadership traits, as well as the project manager's leadership skills in relation to the traits. Nine interviews were conducted in this qualitative study. The participants in the study either worked as project managers or received education in the field of project management. The results of the study suggest that the participants possess certain leadership characteristics, and further study on the subject is warranted. The findings also indicate that changes in the project manager's working environment call for increased leadership characteristics to achieve project goals and for teamwork to produce a positive result. The researchers hope the study will demonstrate the importance of the project manager's leadership skills and enhance our knowledge of this subject matter.

*Keywords:* project management, leader, manager, leadership



ERLA S. KRISTJÁNSDÓTTIR, ÞÓRA H. CHRISTIANSEN  
OG ANNA BJÖRG ÞORVALDSDÓTTIR

## „Ég er þá allavega góð fyrirmynd“ Upplifun kvenstjórnenda á kröfum og ábyrgð sem fylgja stjórnenda- og foreldrahlutverkinu

### 1 Inngangur

Miklar kröfur og ábyrgð fylgja því að sinna í senn stjórnunarstöðu og foreldrahlutverkinu (Correll og Ridgeway, 2004). Lengst af hefur fjölskylduábyrgðin legið að mestu leyti á herðum kvenna og vegna staðalímynda og gamalla viðhorfa um hlutverk kynjanna mæta þær oft meiri hindrunum á leið sinni upp í efstu stjórnunarstöður, meira að segja á Íslandi þar sem mikið jafnrétti ríkir (Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm, 2012; Snjólfur Ólafsson, Erla S. Kristjánsdóttir, Lára Jóhannsdóttir og Þóra H. Christiansen, 2019). Konur eru mjög virkar á íslenskum vinnumarkaði, þær voru 46,1% vinnuafls 2018. En þó að konum fari fjölgandi í æðstu stjórnunarstöðum voru þær einungis 22,1% framkvæmdastjóra starfandi fyrirtækja þetta sama ár (Hagstofa Íslands, e.d.). Það er því mikilvægt að skilja hvort og hvernig kvenstjórnendum tekst að skapa jafnvægi á milli þessara þátta og hvernig þær upplifa kröfur og ábyrgð sem fylgja báðum hlutverkum.

Í rannsókninni er sjónum beint að samspili vinnu og einkalífs hjá konum í æðstu stjórnunarstöðum. Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á reynslu kvenstjórnenda, hvernig þær upplifa kröfur og ábyrgð sem fylgja krefjandi stjórnunarstöðu og foreldrahlutverkinu og hvernig þær takast á við þá áskorun að ná jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Leitast verður við að svara spurningunni: *Hvernig upplifa konur í æðstu stjórnunarstöðum í meðalstórum og stórum fyrirtækjum á Íslandi þær kröfur og þá ábyrgð sem fylgja því að vera bæði æðsti stjórnandi og foreldri og möguleika á að ná jafnvægi þar á milli?*

## 2 Jafnvægi vinnu og einkalífs

Rannsóknir sýna að þegar ætlunin er að koma á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs skiptir mestu máli að finna fyrir andlegri vellíðan í báðum hlutverkum þar sem togstreita og árekstrar eru í lágmarki (Greenhaus, Collins og Shawn, 2003). Bæði hlutverkin fela í sér mikla ábyrgð og geta verið krefjandi. Þó að það hafi færst í aukana að karlmenn sinni fleiri húsverkum en forfeður þeirra (Júlíusdóttir, Rafnsdóttir og Einarsdóttir, 2018), þá gera konur á Vesturlöndum ennþá meira á heimilinu og bera meiri ábyrgð á barnaupeldinu (Lachance-Grzela og Bouchard, 2010; Kan, Sullivan og Gershuny, 2011). Konur í millistjórnendastöðum telja sig ekki geta sóst eftir stöðuhækkun eða meiri ábyrgð í starfi því þá þyrftu þær að fórnna tíma með fjölskyldunni (Unnur Dóra Einarsdóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Þóra H. Christensen, 2017). En almennt er talið að árangursríkur stjórnandi helgi sig vinnunni, sé tilbúinn að vinna langan vinnudag hvenær sem þess er þörf og víki persónulegum viðfangsefnum til hliðar þegar vinnan krefst þess (Correll og Ridgeway, 2004). Kauzky-Willer og Schueller-Weidekamm (2012) sýndu meðal annars að jöfn skipting fjölskylduábyrgðar og stuðningur frá maka væri nauðsynlegur til þess að ná jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Konur eru líklegri til að finnast þær skyldugar til að sinna fjölskylduábyrgðinni (Kirton og Seierstad, 2015) og þótt þær fái hjálp við það eiga þær samt erfiðara með að fá stöðuhækkun heldur en karlar (Dominici, Fried og Zeger, 2009). Við ráðningar er jafnvel litið framhjá konum á barneignaraldri eða sem eiga ung börn og fá þær því ekki tækifæri til þess að sanna sig (Carli og Eagly, 2007).

## 3 Sampil vinnustaðar og fjölskylduábyrgðar

Miklu máli skiptir fyrir fjölskyldufólk að geta sinnt bæði starfi sínu og foreldrahlutverki, sérstaklega þegar báðir foreldrar eru útivinnandi. Þetta fór að verða mikilvægara þegar konum fjölgaði á vinnumarkaðinum. Nú á dögum skiptir þetta máli fyrir bæði karla og konur, þar sem feður taka aukinn þátt í uppeldi, einhleypir foreldrar eru fleiri og foreldrar eru oftar báðir útivinnandi (Abdullah, Dizaho og Salleh,

„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

2017; Clark, 2001). Fjölskylduábyrgð hefur lengi hvílt mest á herðum kvenna, á meðan karlinn var fyrirvinnan (Blair-Loy, 2001; Billing, 2011; Carli og Eagly, 2007; Júlíusdóttir o.fl., 2018; Kirton og Seierstad, 2015). Þær taka oftast lengra fæðingarorlof og eru líklegri til þess að fara í hlutastarf eða gera hlé á starfsferli sínum vegna barneigna (Carli og Eagly, 2007). Jafnvel þótt báðir foreldrar vinni utan heimilis er konan líklegri til þess að sinna umönnun barna meira, taka sér frí vegna veikinda þeirra eða hjálpa þeim með heimavinnu og fleira (Hillhouse o.fl., 2003) sem getur hægt á starfsframa hennar (Carli og Eagly, 2007; Blair-Loy, 2001; Júlíusdóttir o.fl., 2018). Starf kvenna utan heimilis er því talið hafa meiri áhrif á fjölskyldulífið heldur en starf karla (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008a). Það getur hins vegar reynst erfitt að finna jafnvægi á milli vinnu og einkalífs ef vinnustaðurinn býður ekki upp á það. Vinnustaðamenning fyrirtækja er misjöfn en hún mótast af bæði menningu og ríkjandi hefðum sem segja til um það til hvers sé ætlast af fólki, og það getur haft áhrif á tækifæri kvenna til að fá æðstu stjórnunarstöður (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010). Einnig hafa viðhorf stjórnenda áhrif á hvernig þeim gengur að samræma vinnu og einkalíf. Í rannsókn Ingu Hönnu Guðmundsdóttur og Árelíu Guðmundsdóttur um millistjórnendur (2005) kom fram að þeim stjórnendum sem voru bjartsýnir og áræðnir gengi betur að samræma þessi tvö hlutverk.

#### 4 Staðalímyndir

Staðalímyndir kynjanna eru alhæfingar um eiginleika kvenna og karla sem eru bæði lýsandi og segja til um hvernig hegðun þykir æskileg. Þessar staðalímyndir geta verið neikvæðar þegar kemur að starfsframa kvenna því þær gefa þá hugmynd að konur séu ekki hæfar til að takast á við karllæg störf (Heilman, 2012). Þær geta þar með dregið úr sjálfs-trausti þeirra til að sækjast eftir áhrifastöðum (Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017).

Stjórnunarstöður eru álitnar karlmannlegar því þær krefjast ákveðni, tilfinningalegs stöðugleika og skynsemi, sem eru eiginleikar sem eru oftast tengdir við karlmenn. Konur eru frekar tengdar við tilfinninga-

lega eiginleika eins og umhyggjusemi, samúð og hjálpsemi (Heilman, 2001) og ef þær sýna einkenni karlmannlegrar staðalímyndar geta þær mætt neikvæðum viðbrögðum við því (Heilman, 2001; Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017). Þær eru taldar láta stjórnast af tilfinningum sem er ekki álitid henta í stjórnun fyrirtækja og getur það dregið úr tækifærum þeirra til að hljóta ráðningu í slíkar stöður (Brescoll, 2016). Það er því algengt að konur sem sinna stjórnendastöðum hafi tileinkað sér það sem myndu teljast karlmannlegri eiginleikar (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008). Í rannsókn Unnar Dóru o.fl. (2017) kom fram að konum finnst þær þurfa að breyta sér og líkjast körlum meira til þess að uppfylla þau skilyrði sem staðalímynd yfirstjórnandans krefst. Staðalímyndir og úreltar hugmyndir um hlutverk kynjanna torvelda konum þannig að ná jafnvægi milli vinnu og einkalífs (Kirtton og Seierstad, 2015). Staðalímyndir skapa ósýnilegar hindranir fyrir konur og leiða til kynjabjögunar (e. *gender bias*) sem útskýrir þessar ósýnilegu hindranir sem gera konum erfiðara fyrir að vinna sig upp en hjálpa körlum á sama tíma (Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017).

## 5 Verkaskipting á heimili

Á meðan þátttaka kvenna á vinnumarkaði á Íslandi hefur aukist á árabílinu 1990 til 2018 frá 70% í 77,8% (Hagstofa Íslands, e.d.) hefur sá tími sem þær verja í ólaunuð heimilisverk minnkað (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008b). Rannsóknir sýna að konur verja samt sem áður meiri tíma í verkefni tengd heimílinu heldur en karlar (Rafnsdóttir og Júlíusdóttir, 2018). Jafnvel þó að konur á Íslandi beri meiri ábyrgð á heimílinu eru Íslendingar fremur jafnréttissinnaðir miðað við aðrar þjóðir; það telst til dæmis eðlilegt að bæði kona og karl séu í fullri launaðri vinnu utan heimilis ásamt því að karlar taki jafnan þátt í uppeldi barna og heimilisstörfum (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008a).

Starfsvettvangur kvenna, launamunur milli hjóna og munur á vinnutíma hefur einnig áhrif á verkaskiptinguna inni á heimílinu. Konur sem vinna karllægt starf sinna færri heimilisverkum heldur en konur í kvenlægum störfum (McClintock, 2017). Einnig hafa laun þau áhrif að konur draga úr því að sinna heimilisverkum eftir því sem þær



„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

nálgast eiginmann sinn í launum, enda þótt ábyrgð hans breytist ekki á móti. Ef þær eru hins vegar komnar með hærri laun en eiginmenn þeirra eru konur líklegri til þess að taka á sig mestu vinnuna heima til að bæta upp fyrir að brjóta gegn hefðbundnum kynhlutverkum (Bittman, England, Sayer, Folbre og Matheson, 2003). Konur eiga það einnig til að bera stöðu sína saman við vinnutíma makans. Þegar þær verja minni tíma í launaða vinnu eru þær líklegri til þess að finnast eðlilegt að þær axli meiri ábyrgð heima fyrir í staðinn (Júlíusdóttir o.fl., 2018). Margir ólíkir þættir hafa áhrif á samspil vinnu og einkalífs og áhrifin virðast ekki vera þau sömu á karla og konur. Mikilvægt er að rannsaka upplifun kvenna sem gegna æðstu stjórnunarstöðum því að konur eru þar enn í miklum minnihluta.

## 6 Aðferðafræði

Eigindlegar rannsóknaraðferðir byggjast meðal annars á viðtölum og vettvangsathugunum og eru notaðar til þess að ná fram ákveðinni heildarsýn á bæði reynslu og upplifun fólks. Reynt er að öðlast djúpan skilning á upplifun einstaklings eða hóps í sínu daglega lífi, innan síns félagslega ramma og á því hvaða merking er lögð í upplifunina (Lichtman, 2013). Fyrirbærafræði hentar vel þegar leitast er við að komast að kjarna upplifunar hvers einstaklings eins og í þessari rannsókn (van Manen, 2016).

Tekin voru viðtöl við tólf konur sem gegnt höfðu æðstu stjórnunarstöðum í 1–12 ár, í fyrirtækjum þar sem störfuðu 200 starfsmenn eða fleiri. Konurnar voru valdar með hentugleikaúrtaki, eftir ábendingum frá fólki úr tengslaneti rannsakenda. Þær voru á aldrinum 35–55 ára, áttu allar tvö til þrjú börn á aldrinum 3–21 árs og allar nema ein þeirra áttu eiginmann. Hluti kvennanna hafði unnið sig upp í fyrirtækinu á meðan aðrar voru ráðnar beint inn í stjórnendastöðu. Viðtölin fóru öll fram í fundarherbergjum á vinnustað þeirra og tóku 25–45 mínútur. Meðal annars var spurt um bakgrunn þeirra, upplifun þeirra á stjórnendastarfi og foreldrahlutverkinu og áskorunum þeirra við að samræma þessi tvö hlutverk. Nöfnum kvennanna sem tóku þátt var breytt til að halda trúnaði við þær. Viðtölin voru tekin upp og afrituð frá orði

til orðs, greind og túlkuð samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferðafræði (van Manen, 2016) og greiningarstigin þrjú, lýsing, samþætting og túlkun, notuð (Orbe, 1998).

## 7 Niðurstöður

Þótt konunum þættu misjafnlega miklar kröfur gerðar til þeirra upplifðu þær allar að konur þyrftu almennt að leggja harðar að sér en karlar og að meiri kröfur væru gerðar til þeirra sem mæðra og stjórnenda. Þrjú þemu sem spruttu upp úr gögnunum eru rædd hér á eftir: „Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“, „Ég valdi mér rétta eiginmanninn“ og að lokum „Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“.

### 7.1 „Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“

Það getur verið erfitt að uppfylla kröfur sem fylgja því að vera bæði foreldri og æðsti stjórnandi. Hvort þessara hlutverka krefst mikillar orku og vinnu. Þótt konunum hafi fundist það strembið á tímum, þá töldu flestar sig ráða við bæði hlutverkin í senn en það væri erfitt og krefðist mikillar skipulagningar. Fjóla sagði: „Þetta getur verið áskorun, sérstaklega þegar maður á langan vinnudag og kemur svo heim og þarf að gefa orkuna sína þar.“ Flestar konurnar töldu að börnin hefðu ekki áhrif á frammistöðu sína en nefndu dæmi þar sem vinnan hafði áhrif á foreldrahlutverkið. Mörgum þeirra fannst erfitt að geta ekki verið eins mikið með börnunum sínum og þær hefðu viljað. Þær misstu af tómsundum barna sinna og gátu sjaldan keyrt þau eða sótt í skólann. Konurnar áttu það til að afsaka fjarveru sína frá heimilinu og þegar þær fundu fyrir samviskubiti reyndu þær að hrista það af sér. Það virtist sem svo að þær álitu stjórnanda ekki eiga að vera með tilfinningar eða samviskubit, eða eins og Brynhildur sagði: „[...] ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“.

Konurnar voru sáttar við að hafa tekið starfið fram yfir fjölskylduna og flestar voru sammála um að álagið sjálft væri ekki vandamál, heldur

„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

fannst þeim vandamálin liggja hjá samfélaginu sem gerir allar þessar kröfur til kvenna. Eins og Karítas sagði: „Þetta er ekkert mál, alveg eins og karlar eru oft mikið frá heimilinu og það er ekkert mál fyrir þá.“ Konurnar höfðu nær allar orðið varar við neikvætt viðhorf fólks vegna fjarveru sinnar frá heimilinu og þeim leið eins og það þætti eðlilegra að þær tækju að sér meiri ábyrgð heima fyrir. Dóra sagði: „Æi þú veist, af hverju þurfum við að vera svona gamaldags? Það er alltaf verið að hvetja konur áfram, svo þegar þær gera það þá eru þær skotnar niður fyrir að vera slæmar mæður.“ Einnig sagði Karítas:

[...] maðurinn minn fær meira hrós fyrir að forgangsraða vinnunni fyrst og líka þegar hann forgangsraðar fjölskyldunni fyrst, á meðan að hjá mér er svona, æ það er eiginlega vandamál ef ég er of mikið í vinnunni en ef ég sinni fjölskyldunni meira þá er það bara sjálfgefið mál, það er eitthvað sem ég á að vera að gera [...]

## 7.2 „Ég valdi rétta eiginmanninn“

Flestar konurnar áttu það sameiginlegt að setja vinnuna í fyrsta sæti. Þær töldu sig allar vera heppnar með sitt bakland og sögðu að annaðhvort tæki eiginmaður þeirra eða aðrir fjölskyldumeðlimir mestu ábyrgðina á heimilinu. Sonja komst svo að orði: „Ég valdi mér rétta eiginmanninn og ég valdi að verja tímanum mikið í viðskiptin og fyrirtækjareksturinn.“ Það var algengt að konurnar töluðu um að þær væru vel giftar og hversu mikið makar þeirra styddu þær. María sagði: „Ég er bara í þessari stöðu, þú veist, þá bara, maðurinn minn dekkar þetta sko.“ Á meðan sumar töldu sig geta sinnt foreldrahlutverkinu til jafns við vinnuna voru aðrar sem viðurkenndu að þær gætu það ekki. Þær greindu oft frá því að þær gerðu lítið innan heimilisins þegar kæmi að húsverkunum eða barnauppleði. Ingibjörg var hreinskilin og sagði: „Stjórnunarstarf er alveg 120% starf, það er ekkert mikill tími í annað.“

Konurnar töldu maka sinn eiga stóran þátt í ákvörðuninni um að láta starfið hafa forgang, þar sem þeir höfðu í flestum tilfellum minnkad við sig vinnu til að geta einbeitt sér að því að bera ábyrgð á því sem fór fram heima fyrir. Þær töldu starf sitt standa og falla með mak-

anum og baklandinu í kringum sig því að erfitt væri að sinna starfinu án þeirra hjálpar. Rut sagði: „[...] alveg eins og mennirnir, þegar þeir stóla á að konurnar sinni öllu heima meðan þeir vinna, þá virkar það eins þegar konan vinnur mikið“. Að taka ákvörðun um að setja starfið í forgang og missa af miklu í fjölskyldulífinu var erfið ákvörðun en nauðsynleg starfsins vegna. Þær sögðu að það væri miður að ekki væri hægt að finna meiri meðalveg í þessum efnunum, þótt þær stjórnuðu oftast sínum tíma sjálfar væri erfitt að vera mikið frá vinnu. Ef þær gátu verið heima var tölvupósturinn, síminn eða eitthvað annað vinnutengt sífellt í gangi. Þær sem áttu hvað erfiðast með að slíta sig frá vinnu reyndu samt eftir fremsta megni að láta starfsálagið ekki hafa áhrif á þær þegar heim var komið.

Þær töldu báða foreldra ekki geta sinnt krefjandi stjórnunarstöðu, einhver þyrfti að taka mestu ábyrgðina heima fyrir eða þá að ráða þyrfti hjálp ef börnin ættu ekki að þurfa að gjalda of mikið fyrir fjarveru foreldra sinna. Karítas sagði:

Ég hef líka ráðið svona ömmu sem kom inn bara þegar við vorum með lítil börn [...] við erum líka með starfsmann sem þrífur heima hjá okkur, ég þríf eiginlega ekkert heima hjá mér, ég reyni að undirlætta allt sem tengist matseld líka.

Konurnar reyndu að láta það ekki á sig fá þótt þær væru mikið frá og sögðu að það væri þeirra val og því ættu þær ekki að hugsa of mikið um það. Þrátt fyrir fjarveru höfðu margar reynt að halda í stjórnina heima. Brynhildur sagði:

Ég er mjög dómínerandi og stjórnsöm þannig ég vildi líka stjórna öllu heima, þannig ég þyrfti svolítið að stoppa. En það er bara svolítið kvenlægt, við erum ekkert að gefa þetta vald frá okkur.

Konurnar voru allar á því að jafnrétti ætti ekki einungis við á vinnu- markaðinum heldur ætti það líka við heima fyrir, því að jafnrétti í fjölskylduábyrgðinni myndi auðvelda fyrir konum á vinnu- markaðinum. Þeim fannst þó samfélagið ekki alltaf alveg samstíga að þessu leyti. Dóra sagði:

„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

[...] þú veist, alltaf verið að pressa á alla og svona, mömmur eiga að vera heima og þrifa allan daginn, elda matinn og vera bara perfekt mamman, alltaf svo fullkomin og fín og eitthvað [...].

### 7.3 „Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“

Konurnar voru sammála um að til að halda æðstu stjórnunarstöðu í fyrirtæki þyrfti að forgangsraða vel. Tíminn væri af skornum skammti og þær reyndu eins og þær gátu að nýta hann sem best. Sonja sagði að ef fólk veldi að verja miklum tíma í starfið „þýðir það bara að þú ert að taka tíma frá fjölskyldunni þinni í staðinn“. Í stað þess að verja tímanum með börnunum á daginn þyrfti að vinna lengur og stundum fram á kvöld. Nokkrar nefndu að þær litu þó ekki á það sem fórn, en Sonja sagði: „Þetta er allt saman bara val, ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val.“ Flestar voru ákveðnar í því að ákvarðanir þeirra mættu ekki valda þeim samviskubiti. Alda sagði: „Mér finnst ég hafa valið rétt fyrir mig og er ánægð með mitt val, ég fékk það sem ég sóttist eftir og það hefði ekki gerst ef ég hefði kosið að taka að mér alla ábyrgð heima líka.“ Þeim fannst stjórnunarstaðan krefjast þess að velja og hafna í fjölskyldulífinu og það þyrfti sjálfsöryggi og sterk bein til þess. Þegar upp komu mikilvæg verkefni voru þær lengur frá heldur en vanalega og þótt þeim fyndist það erfitt þá litu þær svo á að slíkt fylgdi starfinu, eins og Karítas sagði:

[...] finnst þér í lagi að kannski í heila viku getur þú ekki sótt barnið þitt eða mánuðum saman ef aðstæður eru þannig? Það er bara það sem fólk þarf að gera upp við sig, þabarnir líka, og þetta er bara svolítið stór spurning. Ef þér finnst það ekki í lagi þá hefur það áhrif.

Konurnar voru ánægðar með starf sitt þótt það væri krefjandi og oft erfitt á tímum og þær virtust sáttar við að vera á þeim stað í lífinu sem þær voru. Flestum þótti of mikið mál gert úr því að kona kæmist hátt upp metorðastigann. Eins og Karítas sagði: „[...] þetta ætti ekkert að vera meira mál heldur en þegar karlarnir vinna mikið.“ Þeim fannst að konur þyrftu að standa fast á sínu og finna það sem gerir þær ánægðar í staðinn fyrir að gera það sem samfélagið ætlast til af þeim. Flestar

töldu sig geta verið fyrirmyndir fyrir aðrar konur og að því fleiri konur sem næðu hátt, því auðveldara yrði það fyrir aðrar konur að komast á sama stað.

## 8 Umræður

Sérhver kona í þessari rannsókn skynjaði miklar kröfur þegar kom að hlutverki þeirra sem móðir og æðsti stjórnandi. Þær fundu fyrir togstreitu þegar kom að því að klifra upp metorðastigann, en þrátt fyrir það voru þær ákveðnar í því að setja starfsframann í öndvegi og reyndu eftir fremsta megni að láta erfiðleika ekki aftra sér. Þær vissu hvað þær vildu og höfðu sóst eftir því. Í krefjandi stjórnunarstöðu gátu þær ekki borið alla ábyrgð heima fyrir og voru oft gagnrýndar fyrir það. Þær þurftu að treysta á aðra í kringum sig til að allt gengi upp og oftast höfðu makar þeirra minnkað við sig í vinnu til að þær gætu einbeitt sér meira að starfinu. Þær upplifðu ákvörðun sína um að setja starfið í forgang og verja minni tíma með fjölskyldunni sem val frekar en fórn og því ættu þær ekki að láta það á sig fá þó að þær misstu af einhverjum viðburðum í lífi barna sinna.

Í þemanu „Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“ kemur fram að konurnar voru ánægðar með sinn starfsferil og litu ekki á álagið sem fylgdi stjórnunarstarfinu sem vandamál og er það í takt við rannsókn Ingu Hönnu Guðmundsdóttur og Árelíu Guðmundsdóttur um vongóða stjórnandann (2005). Hins vegar fannst þeim vandamálið liggja hjá samfélaginu sem gerir þær kröfur að konur taki meiri ábyrgð á heimilinu heldur en karlar eins og norskar konur segjast upplifa í rannsókn Kirton og Seierstad (2015). En konurnar fundu fyrir samviskubiti vegna fjarveru sinnar frá heimilinu og fannst óréttlátt að það væri sjálfgefið að karlar gætu forgangsraðað vinnunni fyrst en ekki konurnar án þess að vera gagnrýndar fyrir það. Þetta er viðhorf sem hefur reynst erfitt að breyta vegna þess hversu rótgróið það er, sem getur svo haft bein áhrif á vinnustaðamenningu og samfélagið í heild (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010) og þar af leiðandi haft áhrif á líðan kvenna í þessari stöðu.

„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

Í þemanu „Ég valdi rétta eiginmanninn“ kemur fram að það er nær ómögulegt að ná jafnvægi á milli vinnu og einkalífs í krefjandi stjórnunarstöðu, óháð kyni. Það er erfitt að sinna bæði foreldrahlutverkinu og krefjandi stjórnunarstöðu að fullu eins og Correl og Ridgeway (2004) komust að. Konurnar töldu að þær gætu helgað sig stjórnendastarfinu fyrst og fremst vegna þess að maki þeirra bæri mestu ábyrgðina á heimilinu. Þær áttuðu sig samt á því að þessi togstreita á milli hlutverka væri að mestu vegna hugmynda samfélagsins um hlutverk kynjanna og staðalímyndir sem fólk virtist enn sætta sig við.

Þemað „Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“ sýnir að þetta snýst mikið um að velja og hafna. Að setja starfið í fyrsta sæti er ekki alltaf auðvelt en til að haldast á toppnum er það nauðsynlegt. Viðmælendur vildu meina að þær væru ekki að fórna tíma með fjölskyldunni heldur væri þetta þeirra val. Þær töldu tímastjórnun vera lyklatríði líkt og Kautzky-Willer & Schueller-Weidekamm (2012) bentu á. Þær reyndu að vera viðstaddir það mikilvægasta með börnunum sínum en þurftu þess utan að velja vel í hvað þær verðu tíma sínum, og oftast var starfið í forgangi. Þeim fannst skorta á stuðning frá samfélaginu gagnvart þessu vali en virtust staðráðnar í að láta ekki gamaldags viðhorf um kynhlutverk hafa áhrif á sig og ræddu um mikilvægi þess að breyta viðhorfum fólks í staðinn fyrir að fara eftir þeim eins og Blair-Loy (2001) bendir á.

Niðurstöðurnar benda til að þær kröfur sem gerðar eru til æðstu stjórnenda á íslenskum vinnumarkaði þýði að nær ómögulegt sé fyrir þá að sinna bæði vinnu og fjölskyldu. Karlar í efstu stöðum eiga jafnan maka sem vinnur styttri tíma utan heimilisins en þeir (Júlíusdóttir o.fl., 2018) og sama átti við um konurnar í þessari rannsókn. Einnig kom fram að konur upplifa mikla togstreitu á milli þess að standa sig þegar kemur að fjölskyldunni og krefjandi starfi þeirra sem stjórnendur. Togstreitan stafaði af vilja þeirra til að vera góð móðir, standa undir væntingum samfélagsins og þess að standa sig í starfi og ná langt á vinnumarkaðinum. Til að halda sér í æðstu stjórnunarstöðu þurfti að sleppa tökunum á ábyrgðinni heima. Misjafnt var hvernig konunum leið yfir því og réttlættu þær það sem sitt val í stað þess að

um fórn væri að ræða og treystu í staðinn á maka og nánasta tengslandet. Þeim fannst mikilvægt að viðhorfin í samfélaginu um hlutverk kynjanna héldu áfram að breytast svo að kröfurnar væru ekki ennþá meiri til kvenna þegar kæmi að fjölskylduábyrgð.

## 9 Lokaorð

Þessi rannsókn veitir aukinn skilning á möguleikum kvenna í æðstu stjórnunarstöðum á Íslandi til að samræma vinnu og einkalíf. Hún varpar ljósi á upplifun tólf kvenna á kröfum og ábyrgð sem lagðar eru á þær, bæði í stjórnendastarfi og foreldrahlutverkinu, og hvernig þær takast á við þær. Takmarkanir rannsóknarinnar eru meðal annars að einungis var rætt við tólf konur og því er ekki hægt að alhæfa að upplifun allra kvenna í æðstu stjórnunarstöðum sé sú sama. Næstu skref gætu verið að leggja rannsókn fyrir annan eða stærri hóp kvenna til að fá lýsingu á upplifun þeirra. Einnig væri áhugavert að skoða upplifun karla í svipaðri stöðu.

Það er mikilvægt að átta sig á þeim kröfum sem gerðar eru til kvenna sem mæðra og stjórnenda og þeim neikvæðu viðhorfum sem geta mætt þeim ef þær laga sig ekki að staðalímynd kvenna bæði heima fyrir og á vinnumarkaðnum. Vinnustaðamenningin þarf að breytast og samfélagið í heild. Núverandi tilkall atvinnuveitenda til tíma æðstu stjórnenda þýðir að fólk sem gegnir slíkum stöðum þarf að vera tilbúið til að sinna krefjandi stjórnunarstöðu og „fórna“ fjölskyldulífinu og ábyrgð á heimilinu. Eigi fjölskyldufólk ekki maka sem er tilbúinn til að taka að sér ábyrgðina á heimilinu á meðan það sinnir krefjandi stöðu sinni er nær ómögulegt að ná jafnvægi því að samanlagt krefjast þessi hlutverk meira en 24 tíma á sólarhring.



„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

## Heimildaskrá

- Abdullah, A., Dizaho, E. K. og Salleh, R. (2017). Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 455–465.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX. Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands* (bls. 55–62). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work & Organization*, 18(3), 298–317.
- Bittman, M., England, P., Sayer, L., Folbre, N. og Matheson, G. (2003). When does gender trump money? Bargaining and time in household work. *American Journal of Sociology*, 109(1), 186–214.
- Blair-Loy, M. (2001). Cultural constructions of family schemas: The case of women finance executives. *Gender & Society*, 15(5), 687–709.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428.
- Carli, L. L. og Eagly, A. H. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.
- Carter, N. M. og Silva, C. (2010). Women in management: Delusions of progress. *Harvard Business Review*, 88(3), 19–21.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365.
- Correll, S. J. og Ridgeway, C. L. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4), 683–700.
- Dominici, F., Fried, L. P. og Zeger, S. L. (2009). So few women leaders. *Academe*, 95(4), 25–27.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. og Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning. Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 2(6), 229–251.
- Hagstofa Íslands. (e.d.). Konur og karlar. Sótt af [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_felagsmal\\_\\_jafnrettismal/?rxid=ab6f8da1-e652-48ba-aa07-e566171ad971](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag_felagsmal__jafnrettismal/?rxid=ab6f8da1-e652-48ba-aa07-e566171ad971)
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674.

- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hillhouse, S., Luick, M., Meehan, C., Oliveros, A., Phares, V., Renk, K., Roberts, R. og Roddenberry, A. (2003). Mothers, fathers, gender role, and time parents spend with their children. *Sex Roles*, 48(7), 305–315.
- Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Guðmundsdóttir. (2005). Vongóðir millistjórnendur og samræming vinnu og einkalífs. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum VI* (bls. 291–299). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Júlíusdóttir, Ó., Rafnsdóttir, G. L. og Einarsdóttir, Þ. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 602–622.
- Kan, M. Y., Sullivan, O. og Gershuny, J. (2011). Gender convergence in domestic work: Discerning the effects of interactional and institutional barriers from large-scale data. *Sociology*, 45(2), 234–251.
- Kautzky-Willer, A. og Schueller-Weidekamm, C. (2012). Challenges of work–life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gender Medicine*, 9(4), 244–250.
- Kirton, G. og Seierstad, C. (2015). Having it all? Women in high commitment careers and work-life balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390–404.
- Kalbeinn H. Stefánsson. (2008a). *Kynhlutverk: Viðhorf til kynbundinnar verkskiptingar*. Reykjavík: Rannsóknarstöð þjóðmála: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Kalbeinn H. Stefánsson. (2008b). *Samspil vinnu og heimilis: Álag og árekstrar*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Lachance-Grzela, M. og Bouchard, G. (2010). Why do women do the lion's share of housework? A decade of research. *Sex Roles*, 63(11/12), 767–780.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in education, a user's guide*. Thousand Oaks: Sage.
- McClintock, E. A. (2017). Changing jobs and changing chores? The longitudinal association of women's and men's occupational gender-atypicality and couples' housework performance. *Sex Roles*, 78(1), 1–17.
- Orbe, M. (1998). *Explicating phenomenological inquiry*. California: Sage.
- Rafnsdóttir, G. L. og Júlíusdóttir, Ó. (2018). Reproducing gender roles through virtual work: The case of senior management. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 14(1), 77–94.
- Snjólfur Ólafsson, Erla S. Kristjánsdóttir, Lára Jóhannsdóttir og Þóra H. Christensen. (2019). Þættir sem hafa áhrif á stöðu kynjanna í íslensku atvinnulífi: Heildarmynd sýnd með áhrifariti. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), 71–88.

„Ég er þá allavega góð fyrirmynd“

Unnur Dóra Einarsdóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Þóra H. Christiansen (2017). Hvað segið þið strákar? Upplifun kvenmillistjórnenda af stöðu sinni, möguleikum og hindrunum í starfi. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 14(1) 1–24.

van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. New York: Routledge.

## Ágrip

Þrátt fyrir aukið kynjajafnrétti á Íslandi á undanförunum árum eru konur ennþá mun færri en karlar í æðstu stjórnunarstöðum. Staða kvenna á vinnumarkaðnum hefur mikið verið rannsökuð með áherslu á að greina þá þætti sem varna því að þær komist í þessar stöður. Markmið þessarar rannsóknar er að öðlast skilning á upplifun og reynslu kvenstjórnenda af þeim kröfum og ábyrgð sem fylgja því að gegna krefjandi stjórnunarstöðu og sinna foreldrahlutverkinu og hvort eða hvernig þær ná að gæta jafnvægis þar á milli. Tekin voru viðtöl við tólf kvenstjórnendur í æðstu stjórnunarstöðum í meðalstórum og stórum fyrirtækjum á Íslandi. Viðtölin voru greind samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferðafræði þar sem leitast er við að öðlast djúpan skilning á upplifun einstaklinga. Notast var við túlkunarfyrirbærafræði í þemagreiningu í þremur stigum: lýsingu, samþættingu og túlkun. Helstu niðurstöður sýna að þessar konur finna fyrir togstreitu á milli krefjandi starfs og fjölskyldulífs og þrýstingi á að uppfylla staðalímynd hinnar fullkomnu móður sem tekur fjölskylduna fram yfir starfsframann. Niðurstöður leiða einnig í ljós að ekki reynist mögulegt að ná jafnvægi á milli vinnu og einkalífs, æðstu stjórnendur geta ekki tekið mestu ábyrgðina bæði í starfi og heima, annar aðilinn verður að gefa eftir og samkvæmt þessari rannsókn drógu eiginmennirnir úr vinnu til að geta sinnt heimili og börnum.

*Lykilorð:* jafnvægi vinnu og einkalífs, kvenstjórnendur, staðalímyndir, stjórnunarstöður, vinnumarkaður

## Abstract

Despite increasing gender equality in recent years, women still lag behind men in top-level executive positions in Iceland. The objective of this study is to gain an understanding of the lived experience of women in executive positions and the responsibilities and demands involved in being both an executive and a parent, and to consider whether or how women manage to balance these two roles. Twelve women were interviewed, all of whom belong to the top management teams of medium to large organizations. The interviews were analyzed according to phenomenological methodology

and the three steps of description, reduction and interpretation, the aim being to gain a deep understanding of individuals' lived experience. The results indicate that women experience tension between a demanding professional position and their family responsibilities and pressure to fill the stereotyped role of the perfect mother who prioritizes the family before her career. Balancing the demands of work and life appears impossible for top-level executives. The individual cannot shoulder all responsibilities, both professional and private, which leads to one parent having to shift his or her focus away from professional aspirations, and in this case, the husbands reduced their professional work hours to focus on family care responsibilities.

*Keywords:* executive positions, labor market, stereotypes, women executives, work-life balance

# Dreifing íslenskra kvikmynda erlendis

## Hlutverk kvikmyndahátíða

### 1 Inngangur

Á síðustu árum hefur mikil gróska átt sér stað í íslenskum kvikmynda-  
iðnaði og sumar kvikmyndanna hafa vakið athygli erlendis. Framleiðsla  
kvikmynda er afar kostnaðarsamt verkefni og því mikilvægt að nýta allar  
tiltækar leiðir til að afla tekna til að standa undir kostnaði og tryggja fjár-  
hagslega arðsemi, en þar skipar dreifing mynda mikilvægan þátt (Lim,  
2019, bls. 132). Samkvæmt Lim (2019) er kvikmyndaframleiðsla mjög  
áhættusöm, einkum vegna þess að um einstaka vöru er að ræða sem er  
háð umtalsverðri óvissu (bls. 135). Því til viðbótar standa framleiðendur  
sjálfstæðra og sérhæfðra kvikmynda frammi fyrir föstum skorðum og  
takmörkunum að dreifikerfinu og miklum kynningarkostnaði (BFI,  
2012). Loks má nefna að aukning í ólöglegu niðurhali gerir dreifingu  
kvikmynda enn flóknari og áhættusamari (Aversa, Hervas-Drane og  
Evenou, 2019; International Union of Cinemas, 2019). Þrátt fyrir aug-  
ljóst mikilvægi þess að ná góðri dreifingu á kvikmynd, hvort sem það  
er með sýningum í kvikmyndahúsum eða með öðrum hætti, eru rann-  
sóknir um dreifingu kvikmynda erlendis og hvernig staðið er að henni  
ennþá takmarkaðar (Kumb, Kunz og Siegert, 2017; Lim, 2019, bls. 29).  
Fyrirliggjandi rannsóknir á dreifingu kvikmynda eiga flestar við um  
Bandaríkin og eru ekki endilega yfirferanlegar á aðra markaði (Kumb  
o.fl., 2017). Aðrar rannsóknir eru yfirleitt sértækar og eiga fremur við  
um einstaka markaði en um kvikmyndir almennt (t.d. Mohammadian,  
Nedaei og Giyahi, 2012; Ciciretti, Hasan og Waisman, 2015; Lim, 2019).

Eitt af einkennum íslenskrar kvikmyndagerðar er mjög takmark-  
aður heimamarkaður og tekjur af innlendri aðsókn auk þess sem inn-  
lendir styrkir nægja yfirleitt engan veginn fyrir kostnaði. Því má ljóst

vera að íslenskir kvikmyndaframleiðendur þurfa að sækja stóran hluta tekna sinna til erlendra aðila. Reynslan sýnir að aðgengi sjálfstæðra mynda að erlendum mörkuðum veltur að mestu leyti á gengi þeirra á kvikmyndahátíðum (Lim, 2019; Smits, 2019) en meginmarkmið þessarar rannsóknar er að skoða þetta svið frá íslensku sjónarhorni. Rannsóknarspurningin er: *Hvert er hlutverk kvikmyndahátíða í dreifingu íslenskra kvikmynda erlendis og hvaða áskorunum standa framleiðendur frammi fyrir?*

Markmið rannsóknarinnar er að veita innsýn í þetta margbrotna viðfangsefni og þætti sem taka þarf afstöðu til í tengslum við þátttöku í kvikmyndahátíðum. Svárið við spurningunni gagnast bæði framleiðendum kvikmynda og þeim sem veita ráðgjöf eða koma að ákvörðunum um þátttöku í kvikmyndahátíðum. Rannsóknin byggist á eigindlegri aðferð þar sem tekin voru viðtöl við aðila sem búa yfir mikilli þekkingu á þessu sviði og gátu gefið innsýn í helstu þætti sem hafa áhrif á ákvarðanir um val á kvikmyndahátíðum og þátttöku í þeim. Í næsta kafla er sett fram fræðilegt yfirlit þar sem gerð er grein fyrir helstu rannsóknum á viðfangsefninu. Í framhaldi er gerð grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar og síðan fjallað um niðurstöður hennar. Að lokum er rætt um framlag rannsóknarinnar til fagaðila og fræðasamfélagsins.

## 2 Fræðilegt yfirlit

Í þessu yfirliti verður gerð stuttlega grein fyrir kvikmyndaiðnaði á Íslandi og þátttöku íslenskra kvikmyndagerðarmanna í alþjóðlegum kvikmyndahátíðum. Því næst verður fjallað um helstu tegundir kvikmynda, og áhersla lögð á sérkenni sjálfstæðra kvikmynda, en flestar íslenskar kvikmyndir sem framleiddar hafa verið til þessa eru einmitt af þeim toga. Að lokum verður gerð grein fyrir rannsóknum um kvikmyndahátíðir, helstu þátttakendum og ólíku hlutverki þeirra.

### 2.1 Kvikmyndaiðnaður á Íslandi

Kvikmyndaiðnaður er vaxandi atvinnugrein á Íslandi; til marks um það má nefna að af 252 íslenskum kvikmyndum sem framleiddar hafa

verið frá upphafi eru 163 frá síðustu aldamótum (Kvikmyndamiðstöð Íslands, 2019b). Samanlögð velta atvinnugreinarinnar á áratugnum 2009–2018 var 181,5 milljarðar króna, þar af 64,6 milljarðar á síðustu þremur árum (Hagstofa Íslands, 2019). Styrkir til kvikmyndagerðar gegna veigamiklu hlutverki, en framlög til Kvikmyndasjóðs hafa numið frá 624 til 1.075 milljónum á ári á tímabilinu 2013–2019, hæst voru þau árið 2019. Þrátt fyrir mikilvægi styrkja nema þeir þó einungis litlu broti af heildarframleiðslu- og kynningarkostnaði. Tekjur af aðgangseyri innanlands eru einnig takmarkaðar, en einungis fimm myndir (*Lof mér að falla*, *Ég man þig*, *Vonarstræti*, *Undir trénu* og *Eiðurinn*) hafa náð aðsókn með yfir 40 þúsund áhorfendum,<sup>1</sup> sem gaf 64 til 87 m.kr. í tekjur af miðasölu af hverri mynd (FRÍSK, 2019). Rétt er að hafa í huga í þessu samhengi að framleiðandi kvikmyndanna fær einungis hluta af þessum tekjum. Hér þarf því meira að koma til, svo sem aðkoma annarra fjármögnunaraðila, en á endanum gegnir dreifing kvikmynda og tengsl við erlenda dreifingaraðila mikilvægu hlutverki, bæði í afkomu sem og áframhaldandi velgengni þeirra sem að framleiðslu myndanna koma (Ciciretti o.fl., 2015). Eins og fram kemur í töflu 1 hafa íslenskar kvikmyndir verið kynntar töluvert á kvikmynda hátíðum erlendis, eða frá 63 og upp í 102 kvikmyndir árlega á tímabilinu 2015–2019 og hafa þær unnið til allt að 103 verðlauna á einu og sama árinu.

TAFLA 1. Íslenskar kvikmyndir á hátíðum og íslenskir kvikmyndafókusar

	Fjöldi valinna kvikmynda	Fjöldi alþjóðlegra kvikmyndahátíða	Fjöldi alþjóðlegra verðlauna
2015	93	293	103
2016	102	223	71
2017	93	170	79
2018	63	254	58
2019	66	151	25

Heimild: Kvikmyndamiðstöð Íslands, *Íslenskar kvikmyndir á hátíðum og íslenskir kvikmyndafókusar*, sótt af <http://www.kvikmyndamidstod.is/hatidir/> 25.7.2020

1 Engin myndanna náði 50 þús. áhorfenda aðsókn

Í töflu 2 er að finna dæmi um tíu íslenskar kvikmyndir í fullri lengd sem hafa tekið þátt í fjölda kvikmyndahátíða erlendis. Mynd Ísoldar Uggadóttur, *Andið eðlilega*, hafði tekið þátt í 49 kvikmyndahátíðum, unnið til sex verðlauna og hlotið tólf tilnefningar í árslok 2019 og mynd Hafsteins Gunnars Sigurðssonar, *Undir trénu*, hafði tekið þátt í 40 hátíðum, unnið til 16 verðlauna og hlotið 11 tilnefningar.<sup>2</sup> Þrjár af þeim tíu myndum sem fram koma í töflunni tóku fyrst þátt í Toronto International Film Festival og tvær í The Norwegian Film Festival í Haugasundi í Noregi. Fyrsta hátíðin sem myndirnar fimm tóku þátt í voru hver með sínu sniði. Það er því ljóst að íslenskir kvikmyndaframleiðendur reiða sig að miklu leyti á erlendar kvikmyndahátíðir, en valið á hátíðum virðist vera margbreytilegt.

TAFLA 2. Dæmi um þátttöku íslenskra kvikmynda\* í kvikmyndahátíðum erlendis

Heiti myndar	Útg.dagur	Fjöldi	Kvikmyndaleikstjóri	Fyrsta hátíð
Andið eðlilega	9.mar.18	49	Ísold Uggadóttir	Sundance Film Festival (Utah, USA)
Undir trénu	6.sep.17	40	Hafsteinn Gunnar Sigurðss.	Venice International Film Festival
Svanurinn	5.jan.18	36	Ása Helga Hjörleifsdóttir	Toronto International Film Festival
Rökkur	4.feb.16	35	Erlingur Óttar Thoroddsen	Göteborg International Film Festival
Hjartasteinn	13.jan.17	26	Guðmundur Arnar Guðm.	Palm Springs Intn.l. Film Festival
Víti í Vestmannaeyjum	23.mar.18	24	Bragi Þór Hinriksson	Zlín Intn.l. Film Festival (Tékkland)
Lof mér að falla	7.sep.18	21	Baldvin Z	Toronto International Film Festival
Eiðurinn	9.sep.16	18	Baltasar Kormákur	Toronto International Film Festival
Sumarbörn	12.okt.17	17	Guðrún Ragnarsdóttir	The Norwegian Intn.l. Film Festival Haugesund
Vargur	4.maí.18	12	Börkur Sigþórsson	The Norwegian Intn.l. Film Festival Haugesund

\*) Kvikmyndir frumsýndar á árunum 2016–2018, byggt á upplýsingum frá Kvikmyndamiðstöð Íslands (2019a). Sótt af vef Kvikmyndamiðstöðvar 3.01.2020

2) Upplýsingar um verðlaun og tilnefningar voru sóttar á vef IMDb 3. janúar 2020.



## 2.2 Flokkun kvikmynda

Algengt er að flokka kvikmyndir annars vegar í meginstraumskvikmyndir (e. *mainstream*) og hins vegar sjálfstæðar kvikmyndir (e. *independent*). Meginstraumskvikmyndir eru að mestu leyti svokallaðar Hollywood-kvikmyndir sem umtalsverðir fjármunir eru lagðir í, leiknar af þekktum kvikmyndastjörnum og fjármagnaðar af fjársterkum aðilum. Þær eru framleiddar í stórum kvikmyndaverum sem hafa á að skipa dreifingardeildum sem annast dreifingu myndanna. Þeim er beint til fjöldans og draga þær gjarnan að sér mikinn fjölda áhorfenda bæði innanlands og erlendis (Chisholm, Fernández-Blanco, Ravid og Walls, 2015). Andstæða meginstraumskvikmynda eru sjálfstæðar myndir, sem eru yfirleitt töluvert ódýrari í framleiðslu,<sup>3</sup> hafa gjarnan að markmiði að vera listrænar og ögra áhorfendum með tiltölulega erfiðu efni. Þá hefur efni þeirra einnig tilhneigingu til að vera pólitískt (Ortner, 2012). Í ítarlegri rannsókn á sjálfstæðum kvikmyndum komst Szabo (2010) að því að ekki væri lengur hægt að halda því fram að sjálfstæðar myndir ættu minni möguleika eingöngu vegna framleiðslukostnaðar, því sumar þeirra hafa einmitt hlotið viðurkenningu og aðsókn fyrir að vera með „and-Hollywoodlegt“ yfirbragð og annars konar söguþráð en meginstraumskvikmyndirnar. Nisbet og Kotchner (2009) skilgreina sjálfstæðar myndir á annan hátt og leggja áherslu á að mynd sé sjálfstæð ef hún er framleidd undir fullri stjórn kvikmyndaframleiðandans og óháð aðkomu dreifingar-, sölu- og fjármögnunaraðila eða annarra varðandi efnistösk, framleiðsluaðferðir eða önnur atriði við gerð myndarinnar.

## 2.3 Kvikmyndahátíðir

Rannsóknir sýna að kvikmyndahátíðir eru helsti vettvangur til að koma kvikmyndum á framfæri á erlendum mörkuðum, en þar opnast tækifæri til að kynna myndirnar og ná tengslum við sölu- og dreifingaraðila. Hlutverk kvikmyndahátíða er reyndar orðið margbrotnara en áður, þær eru meðal annars vettvangur fyrir fjármögnun,

3 Huang Markovitch og Strijnev (2015) skilgreina myndir sem ódýrar ef þær kosta 15 milljónir dollara eða minna.

myndun tengslanets fyrir samframleiðslu (e. *coproduction*), þróun og framleiðslu (leit að framleiðanda), dreifingu, kynningu og mótun stefnu í kynningarmálum. Þá eru þær í raun nokkurs konar markaður fyrir kvikmyndir um leið og þær bjóða upp á tækifæri til víðtækrar tengslamyndunar (Vallejo, 2014). Í nokkrum rannsóknum hefur verið fjallað um ólíkar tegundir kvikmyndahátíða og geta þær verið mjög margbreytilegar, svo sem eftir efni mynda, markhópum, markaðs-svæðum og fleiru (Fischer, 2009; Dickson, 2014). Í allri þessari flóru eru þó flestir sammála um að hægt sé að skipta kvikmyndahátíðum í tvo meginflokka, hátíðir þar sem meginmarkmiðið er annars vegar að skapa viðskiptavettvang og hins vegar vettvang fyrir kynningu á myndum fyrir listhneigða áhorfendur og áhugaaðila. Síðan henta sumar hátíðir fyrst og fremst til sölu á tilteknum mörkuðum (Dickson, 2014; Iordanova, 2015; Lim, 2019). Ef markmiðið með þátttöku er að auka áhorf eða selja kvikmynd er mikilvægt að velja hátíð sem er góður viðskiptavettvangur fyrir þann markað sem ætlunin er að sækja á.

Þó svo að góður árangur í formi verðlauna á kvikmyndahátíðum sé mikilvæg viðurkenning fyrir tiltekna kvikmynd, er sá árangur einn og sér engin trygging fyrir því að hún fari í frekari dreifingu og nái til áhorfenda (Lim, 2019). Á grundvelli samtala við nokkra lykilaðila í kvikmyndaiðnaðinum á Filippseyjum komst Lim (2019) að því að þrátt fyrir mikla fjölgun kvikmyndahátíða og að þær væru gagnlegar kvikmyndaframleiðendum, fullnægði það samt ekki þörfum þeirra, því að þeir fengju ekki nægjanlega mikið til baka, í peningum eða öðru formi (bls. 57). Það getur því verið mikil áskorun að nýta sem allra best þau tækifæri sem gefast með þátttöku í kvikmyndahátíðum ef ætlunin er að koma af stað ferli til frekari tekjuöflunar.

Þátttaka í kvikmyndahátíðum markar að öllu jöfnu endapunkturinn í hugmyndavinnu og framleiðslu kvikmynda (Lim, 2019, bls. 99). Þá tekur tekjuöflunin við, en markmiðið er að veita væntanlegum áhorfendum aðgang að kvikmyndunum, hvort sem það er með hefðbundnum sýningum eða á rafrænu formi. Á kvikmyndahátíðum opnast möguleikar framleiðenda á að tengjast söluaðilum sem hafa innsýn í

dreifikerfið og dreifingaraðilum sem þeir nýta til að koma kvikmynd í sýningu eða á „hvíta tjaldið“ eins og það er stundum nefnt. Enda þótt þátttaka í kvikmyndahátíðum geti ein og sér orðið til að afla einhverra tekna, er dreifing á kvikmynd og aðgangseyrir, eða annars konar þóknun frá þeim sem hafa áhuga á að sjá hana, einn mikilvægasti þátturinn í tekjuöfluninni (Gunter, 2018). Í sögulegu samhengi eru það ákveðnir lykilaðilar, svo sem sölu- og dreifingaraðilar, eigendur kvikmyndahúsa, sýningaraðilar og gagnrýnendur sem hafa beint eða óbeint milligöngu um það hversu vel gengur að koma kvikmyndum í sýningu (Nisbet og Kotcher, 2009). Algengast er að umboðsmaður eða söluaðili hafi milligöngu um að gera samning við dreifingaraðila og skipuleggja mismunandi leiðir til að koma kvikmynd á markað. Hlutverk þessara aðila er að vera nokkurs konar sáttasemjarar á milli framleiðenda og neytenda og taka að sér markaðssetningu á kvikmyndinni (Fayyaz og Azizinia, 2016).

Enn sem komið er, ná framleiðendur einungis í undantekningartilfellum góðum árangri í dreifingu án tilstuðlan milliliða (Smits, 2016). Aðallega er um tvenns konar milliliði að ræða, söluaðila og dreifingaraðila, en þeir eru meðal lykilþátttakenda á kvikmyndahátíðum. Hlutverk söluaðila er að sjá um að koma myndinni á framfæri við dreifingaraðila, sem síðan finna aðila til að koma myndinni í sýningu í kvikmyndahúsum eða með öðrum hætti (Peranson, 2008). Meginástæðan fyrir mikilvægi söluaðila er sú að þeir hafa góð tengsl við dreifingaraðila og geta aukið líkurnar á að það takist að koma kvikmynd í dreifingu (Smits, 2016). Þegar dreifingaraðili er fundinn og ákvörðun um aðra þætti við að koma kvikmyndinni á framfæri liggur fyrir er mikilvægt að standa vel að samningaviðræðum, því að viðfangsefnið er afar flókið og margir eiga hlut að máli (Satorius, 2016). Einungis örlítill mistök eða yfirsjón geta haft afdrifaríkar afleiðingar auk þess sem stafrænir miðlar og hætta á ólöglegu niðurhali eykur flækjustigið í kvikmyndaiðnaðinum (Watermann, Ji og Rochet, 2007).

### 3 Aðferð

Hér er um hluta af viðameiri rannsókn að ræða þar sem leitast var við að fá innsýn í viðfangsefni sem lítið hefur verið rannsakað, en í þessum bókarkafli er einungis fjallað um þann hluta rannsóknarinnar sem snýr að þátttöku í kvikmyndahátíðum. Rannsakendur töldu heppilegast að ná þessu markmiði með því að beita eigindlegri aðferð og greiningu og túlkun samkvæmt Creswell (2018). Tekin voru viðtöl við átta aðila, framleiðendur eða fagaðila með reynslu af því að dreifa íslenskri kvikmynd á erlendum vettvangi. Í töflu 3 er að finna yfirlit yfir viðmælendurna, en raunverulegum nöfnum þeirra var breytt. Þrjár konur voru á meðal viðmælenda en fimm karlmenn.

TAFLA 3. Yfirlit yfir viðmælendur

	Lýsing
Herdís – framleiðandi	Framleiðir og selur íslenskar kvikmyndir erlendis
Torfi – framleiðandi	Framleiðir og selur íslenskar kvikmyndir erlendis
Eyvindur – framleiðandi	Framleiðir og selur íslenskar kvikmyndir erlendis
Lúðvík – framleiðandi	Framleiðir og selur íslenskar kvikmyndir erlendis
Svana – framleiðandi	Framleiðir og selur íslenskar kvikmyndir erlendis
Þórdís – sérfræðingur	Kynnir íslenskar kvikmyndir fyrir erlendum aðilum og eflir tengsl
Pálmar – sérfræðingur	Kynnir íslenskar kvikmyndir fyrir erlendum aðilum og eflir tengsl
Daði – lögfræðingur og sérfræðingur	Sér um lagalega hlið dreifingarsamninga

Tekin voru hálfstöðluð viðtöl þar sem stuðst var við spurningalista með fyrirfram ákveðnum spurningum, en rannsakendur hlustuðu eftir öðrum atriðum sem fram komu í viðtölum og spurðu nánar út í þau ef þurfa þótti. Viðtölin voru tekin á tímabilinu 15. mars – 8. maí 2019 á mismunandi stöðum, fimm á skrifstofum viðmælenda, tvö á kaffihúsum í Reykjavík og eitt í fundarherbergi í Háskóla Íslands, allt eftir því hvað hentaði viðmælendum. Viðtölin voru tekin upp og afrituð samdægurs eða næsta dag.

Í byrjun viðtals útskýrði rannsakandi í stuttu máli hvers eðlis rannsóknin væri og tók skýrt fram að ekki yrði vitnað í viðkomandi aðila

undir nafni nema þess yrði óskað. Enginn viðmælandi óskaði eftir að koma fram undir nafni. Þeir voru beðnir um að gera í stuttu máli grein fyrir reynslu sinni af því að dreifa íslenskri kvikmynd á erlendum vettvangi og þátttöku í kvikmyndahátíðum. Því næst voru viðmælendur spurðir hvernig þeir nýttu tímann á kvikmyndahátíðum, hvað þyrfti að undirbúa áður en farið væri á hátíð og hvaða skref tækju við að hátíð lokinni. Eftir þessar spurningar bað rannsakandi um frekari skýringar ef ástæða þótti til, svo sem hvort ferlið væri mismunandi eftir tegund kvikmyndar eða mörkuðum. Því næst kom spurning er laut að því hvort einhverjar hátíðir væru heppilegri en aðrar fyrir íslenskar kvikmyndir á erlendum mörkuðum og hvort viðmælandi hefði reynslu af samningum við milliliði. Á grundvelli fyrirbyggjandi rannsókna á sviðinu voru samdar spurningar sem rannsakendur töldu hafa mikið vægi fyrir rannsóknina. Rannsóknargögnin voru unnin samkvæmt grundaðri kenningu, þeim skipt í þemu og síðan undirþemu. Þessi aðferð gerði rannsakendum kleift að öðlast skilning á reynslu íslenskra framleiðenda af því að taka þátt í kvikmyndahátíðum erlendis. Við úrvinnslu á svörum viðmælenda urðu til fjögur meginþemu heildarrannsóknarinnar,<sup>4</sup> *innganga á kvikmyndahátíðir, markaðssetning, internetið og endurgerð*. Í þessum bókarkafli er einungis fjallað um þemað *innganga á kvikmyndahátíðir*, en undir því urðu til fjögur undirþemu: *val á kvikmyndahátíð, söluaðili, dreifingaraðilar og útgáfudagur*. Viðmælendur töldu þátttöku í kvikmyndahátíðum vera algjöra nauðsyn ef vekja ætti athygli kaupenda á kvikmynd. Að auki getur velgengni á kvikmyndahátíð vakið athygli og umtal sem annars hefði ef til vill ekki orðið eða tekið lengri tíma.

#### 4 Niðurstöður

Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu sterklega til kynna að kvikmyndahátíðir væru einn mikilvægasti vettvangurinn til að koma íslenskum kvikmyndum í dreifingu erlendis og gætu skipt sköpum um velgengni þeirra. Á slíkum hátíðum fer fram kynning á kvikmyndunum sem

4 Undirþemu sem upp komu fyrir markaðssetningu voru: *markaðir, markhópar, stjórnvöld, auglýsingamiðlar* og fyrir internetið: *streymisveitur, bálkakeðjur og breytingar*. Engin undirþemu komu upp fyrir endurgerð.

fjöldi ólíkra aðila sækir, svo sem dreifingaraðilar, söluaðilar, gagnrýndur og fjölmiðlafólk, sem hafa að meira eða minna leyti bein eða óbein áhrif á afdrif þeirra. Hér á eftir verður fjallað um niðurstöðurnar út frá þeim undirþemum sem komu upp í rannsókninni fyrir *inngöngu í kvikmyndahátíð*.

#### 4.1 Val á kvikmyndahátíð

Fyrsta undirþemað var *val á kvikmyndahátíð*. Til að koma kvikmynd á framfæri og ná tengslum við „réttu aðilana“, þ.e. þá sem geta stuðlað að framgangi hennar, er mikilvægt að sækja hátíð sem hentar viðkomandi kvikmynd, því að kvikmyndahátíðir eru ólíkar; sumar henta fremur meginstraumskvikmyndum en aðrar eru heppilegur vettvangur fyrir listrænar eða „sjálfstæðar“ kvikmyndir. Samkvæmt viðmælendum í þessari rannsókn eru stærstu kvikmyndahátíðirnar í Cannes, Berlín, Toronto, Busan, Tókíó, Feneyjum, Tribeca, Sundance, San Sebastián og Locarno. Hátíðirnar gegna ólíkum hlutverkum; sumar þeirra eru góður söluvettvangur því þar nást tengsl við aðila sem vinna beint við að selja kvikmyndir og koma þeim í sýningu. Aðrar kvikmyndahátíðir gegna fyrst og fremst því hlutverki að afla kvikmyndum viðurkenninga, á þeim keppa þær um verðlaun sem auðvelda þeim aðgengi að þátttöku í öðrum kvikmyndahátíðum. Fyrir íslenskar kvikmyndir þótti almennt eftirsóknarverðast að komast á kvikmyndahátíðirnar í Cannes, Berlín og Toronto, en þó eru aðrar hátíðir sem henta jafnvel betur tilteknum mörkuðum. Enn fremur þarf að hafa í huga að sumar kvikmyndahátíðanna samanstanda af mörgum prógrömmum, til dæmis aðalprógrammi og síðan ýmsum hliðarprógrömmum. Lúðvík nefndi nokkur athyglisverð dæmi um ólík hlutverk kvikmyndahátíða og prógramma á þeim:

Markaðurinn er í raun stærstu kvikmyndahátíðirnar sem eru svokallaðar A-hátíðir og þær eru örfáar. Ef við tökum t.d. Asíu, þá er Busan International Film Festival í Suður-Kóreu stærsta hátíðin. Komist maður þangað inn á maður mikla möguleika á sölu í Asíu. Ef mynd virkar t.d. fyrir Japan, þá er búið að selja hana þangað áður en hún fer á Tokyo Film Festival. Japanir fylgjast rosalega vel með íslenskum myndum.

Síðan er Toronto mjög góð söluhátíð en mér hefur reynst hún best til að selja kvikmyndir. Svo ertu með Berlín sem er líka mjög fín og þar er líka eingöngu verið að selja og kaupa. Síðan er það Cannes, en þar þarft þú eiginlega að vera í aðalprógramminu til að eiga möguleika. Þar eru reyndar einnig hliðarprógröm sem þóttu ekkert sérstök, en það er eitt-hvað að breytast.

Herdís nefndi að það þætti mjög gott að komast á Cannes, ekki síst þar sem það styrkir samkeppnisstöðu kvikmynda sem þar keppa, en tímaraminnn væri hins vegar þröngur. Þátttaka í virtri A-hátíð á borð við Cannes er út af fyrir sig viðurkenning sem gæti virkað sem sölu-punktur og þar af leiðandi liðkað fyrir sölu til dreifingaraðila.

Pálmar segir að tímarnir séu breyttir hvað íslenskar myndir varðar og að nú orðið ríki eftirvænting eftir þeim erlendis.

Það sem ég finn mun á er að þessir stærstu aðilar, önnur sölufyrirtæki og A-hátíðir eru farin að hafa samband að fyrra bragði og spyrja hvort ég viti um einhverja mynd eða aðila sem vantar sölufulltrúa og hvort ég geti komið þeim í tengsl við eða kynnt þá fyrir framleiðendum. Það hefur tekist vel að kynna íslenskar myndir en það hefur tekið sinn tíma að byggja þetta upp. Íslenskir kvikmyndagerðarmenn eru að gera það gott og erlendir aðilar líta dálítið til Íslands, einmitt vegna þess að við erum að gera mjög góðar og frumlegar kvikmyndir.

Lúðvík var ekki alveg á því að þetta væri svo einfalt: „Þetta er bara „pro“ lið sem fylgist með þeim myndum sem komast inn á A-hátíðir.“ Daði var sammála Lúðvík og sagði: „Þetta er markaður sem fer algjörlega eftir faglegum sjónarmiðum. Þannig að kvikmyndin þarf að vera góð til þess að hitta í mark.“ Lúðvík sagði jafnframt að það skipti miklu máli að velja réttu hátíðina, því að velgengni á hátíð þýddi ekki endilega aukna sölu ef „röng“ hátíð væri valin. Sem dæmi nefndi hann aðrar hátíðir, eins og í Karlovy Vary, sem hafa ekkert með sölu að gera. Sú hátíð hafi á árum áður verið mjög virt en vægi hennar síðar farið minnkandi. Val á kvikmyndahátíð fer svolítið eftir því hverjir stjórna þeim hverju sinni. Hann ítrekaði að það væri mikið vandaverk að ákveða hvaða hátíð ætti að senda mynd á.

Í Karlovy Vary eru áhorfendur rosalega góðir, þeir klappa inn í myndir, en síðan gerist ekkert í framhaldinu. Við höfum verið þar með nokkrar myndir og það var bara allt brjáláð, risabíó með 1400 manns. Það myndast rosa stemning en þar eru voða fáir kaupendur. Þannig að þú verður að hugsa svolítið um hvað þú ert að gera. Þetta er bara eins og hver önnur vara sem þú ert með í höndunum. Hverju ætlarðu að ná fram?

Í viðtölunum komu fram vísbendingar um að kvikmyndahátíðir væru sérstaklega mikilvægar fyrir listrænar kvikmyndir, meðal annars vegna þess hve markhópurinn fyrir slíkar myndir væri takmarkaður á Íslandi. Svana sagði:

Þegar kemur að „pjúra art house myndum“, þá er bara svo lítill hópur hér heima sem er fylgjandi þeim að þær verða sjaldnast að 50 þúsund miða kvikmynd, en hún mun sennilega ferðast mjög vel á festivöllum úti, fá góða dreifingu og sölu.

Svana hélt áfram og sagði að þátttaka í kvikmyndahátíðum væri í raun forsendan fyrir því að ná góðri sölu á listrænum kvikmyndum.

„Art house mynd“ þarf að komast á festivöl til þess að fá góða sölu. Það eru minni líkur á að ná góðri sölu á mynd ef hún hefur ekki komist inn á hátíð. Fyrir „art house mynd“ er það mjög mikilvægt.

Annað sem viðmælendur lögðu áherslu á er að kvikmyndahátíðir væru í rauninni eins og ókeypis auglýsing. Þórdís nefndi til dæmis eftirfarandi:

Íslenskum myndum hefur vegnað mjög vel hvað varðar val inn á lykilhátíðir og þar með fæst markaðshjól sem er þá „ókeypis“. Þú færð þá auglýsingu í gegnum kynningarefni hátíðarinnar. Blaðamenn frá *BBC*, *Guardian*, *LA Times* o.fl. miðlum mæta á Cannes. Þeir fylgjast með kvikmyndum á hátíðinni, skrifa um þær og taka eftir öllu. Þeir skrifa kannski eina grein almennt um hvaða myndir voru bestar í þessum flokki. Svo sjá þeir kannski myndina og birta grein um hana þegar hún verður sýnd á viðkomandi markaðssvæði.



Herdís tók undir með að áhrif hátíðanna á kynningu kvikmynda væru mikil og að með þátttöku í þeim væru auknar líkur á að fá fjölmiðla-umfjöllun.

Svo eru náttúrulega kvikmyndahátíðarnar margar og þær skipta máli. Kannski vegna þess að þessi filmupressa, og öll þessi blöð eru með sína fulltrúa á þessum stærstu kvikmyndahátíðum.

Einnig nefndi hún að kynningar og áhrif á markaðskostnað væru enn mikilvægari ef um heimsfrumsýningu væri að ræða.

Og ef þú ert með mynd sem er fyrst sýnd í heiminum þar, af því að þeir gera kröfu um að mynd megi ekki vera sýnd annars staðar ef hún er valin í keppni. Þannig að menn bíða með að koma henni út. Ef að það er, þá færðu „spot“ í blöðunum og það er svo mikilvægt af því að það minnkar „budgetið“ sem þú þyrftir að öðrum kosti alveg margfalt af því að þú færð ókeypis kynningu, góða dóma, umfjöllun og viðtal við einhverja aðstandendur.

#### 4.2 Lykilaðilar

Næstu tvö undirþemu sem komu upp voru *söluaðili* og *dreifingaraðili*, en báðir aðilar hafa umtalsverð áhrif á það hversu vel tekst að dreifa viðkomandi kvikmynd. Vegna þess hversu samtvinnuð starfsemi þessara aðila í rauninni er verður fjallað um þá sameiginlega í þessu yfirliti. Kvikmyndahátíðir eru einn helsti vettvangur til að finna söluaðila og komast í tengsl við þá. Þar sem þeir eru ólíkir er mikilvægt að vanda valið og undirbúa sig vel áður en farið er á kvikmyndahátíð. Sérstaklega þarf að hafa í huga að það skiptir miklu að vita hvaða styrkleikum réttur söluaðili þurfi að búa yfir. Eitt af hlutverkum söluaðila er að kynna kvikmynd fyrir dreifingaraðilum og eigi myndinni að vegna vel, þarf söluaðili hennar að geta kynnt hana fyrir réttum dreifingaraðilum. Stærstu söluaðilarnir eru sennilega með bestu tengslin, en aftur á móti með flestar kvikmyndir í farteskinu og því raunveruleg hætta að kvikmynd „týnist“ í umsjá þeirra. Minni söluaðili gæti mögulega verið heppilegri fulltrúi kvikmyndar og gætt betur hagsmuna hennar.

Herdís talaði um að mikilvægt væri að þekkja markaðinn vel og vita hverjir væru réttu dreifingar- og söluaðilarnir, enda vilji framleiðandi ekki að kvikmynd hans lendi í röngum höndum; slíkt gæti reynst dýrkeypt.

Mér finnst mikilvægt að þekkja markaðinn, því við erum að gera alls konar myndir og það passa ekki hvaða myndir sem er hjá hverjum sem er. Þannig að auðvitað reynum við alltaf að sigta út þá sem við höldum að myndirnar eigi best heima hjá. Ef þú ert með gamanmynd þá hugsar þú þig tvisvar um, vilt ekki lenda hjá einhverju „art house fyrirtæki“ sem er bara með einhverjar „festival myndir“ af því að þú vilt koma þeim á markaðinn öðruvísi.

Svana tók undir með Herdís og taldi íslenskar kvikmyndir eiga á hættu að einfaldlega gleymast hjá of stórum söluaðilum. Daði sagði eitt það mikilvægasta við að velja söluaðila vera að athuga hversu sterkur hann væri á þeim markaði sem kvikmyndin ætti erindi á, því að einn og sami söluaðilinn getur verið missterkur eftir svæðum í heiminum. Eyvindur lagði áherslu á að brýnt væri að söluaðili hefði trú á kvikmynd sem hann reyndi að koma á framfæri.

Finna sölu-agent sem virkilega trúir á myndina þína og er raunverulega að reyna að selja hana. Stundum er vandinn að þú færð sölu-agent sem er of stór, hann er með of marga titla. Þannig að litla myndin þín, hún er einhvers staðar neðarlega í hillunni og gleymist bara. Hin hugmyndin er að fá minni aðila sem þú virkilega finnur að þessi mynd skiptir hann máli.

Eyvindur tók þó skýrt fram að einnig skipti máli hvort kvikmynda-leikstjóri teldist hafa skapað sér nafn á sviði kvikmyndaiðnaðar: „Ef þú ert „nobody“, þá mun enginn vilja taka séns fyrir en hann hefur séð myndina. Ef þú ert „somebody“ þá áttu möguleika á því að menn segi: OK, ég ætla að taka séns.“ Hafi framleiðandi áorkað einhverju áður en hann mætir á kvikmyndahátíð eru söluaðilar tilbúnir að veðja á hann, jafnvel þótt hann sé með ókláraða kvikmynd. Að öðrum kosti vilja þeir sjá kvikmyndina og taka ekki ákvörðun fyrir en að því búnu.

Eyvindur lýsti mjög vel því sem fer fram á kvikmyndahátíðum og hvaða hlutverki söluaðilar og dreifingaraðilar gegna á þeim slóðum.

Myndin er frumsýnd á Cannes og ef henni gengur vel, þá hlaupa dreifingaraðilarnir til framleiðandans og spyrja: Hver er sölu-agentinn? Við segjum: Það er X. Þá hlaupa þeir til X og vilja fá að kaupa myndina fyrir Holland, Þýskaland o.fl. Þá spyr X: Hvað býðurðu í hana? Þá borga þeir eitthvað „minimum guarantee“ og X selur til þessara dreifara.

Svana hafði orð á því að framleiðendur þyrftu ekki nauðsynlega að vera með fullkláraða kvikmynd þegar þeir mættu á kvikmyndahátíð. Stundum væri betra að vera með ókláraða mynd í farteskinu en þó skýra sýn á hvernig ætti að framleiða hana og ljúka verkinu. Að mati Svönu geta söluaðilar komið á réttu samböndunum, en það væri samt engin trygging fyrir því að mynd yrði tekin til sýningar.

Fyrsta skrefið er að hafa samband við söluaðila fyrir myndina áður en hún er framleidd. Þá ertu að selja hugmyndina þína og hitta aðra framleiðendur til að athuga hvort þú getir fengið þá með þér í meðframleiðslu og það er sniðugt að byrja að hitta söluaðila. Það er auðveldara að fá fólk inn áður en þú klárar myndina, sérstaklega ef þú ert með leikstjóra sem hefur gert eitthvað áður, eða ert að byggja verkið á t.d. þekktri bók og fólk veit að þessi bók seldist vel. Ef þú ert kominn með söluaðila áður en þú klárar myndina þá hjálpar þessi söluaðili þér að senda kvikmyndina á hátíð.

Lúðvík ítrekaði hins vegar mikilvægi þess að velja réttu kvikmyndahátíðina og standa vel að hlutunum því að leikstjóri fengi aðeins eitt tækifæri til að kynna mynd sína á erlendum markaði. Ef kvikmynd gengur illa á hátíð er ólíklegt að leikstjóra hennar verði boðið á aðra og tók Lúðvík í því sambandi skýrt fram: „Þú hefur bara eitt skot í byssunni.“

#### 4.3 Útgáfudagur

Fjórða undirþemað er útgáfudagur en útgáfudagur kvikmynda getur skipt miklu máli ef ætlunin er að afla sem mestra tekna fyrir hana.

Í tilviki íslenskra kvikmynda er aldrei haldin alheimsfrumsýning á einum og sama deginum; samkvæmt viðmælendum á slíkt einungis við um Hollywood-kvikmyndir sem mun sterkari fjármögnunaraðilar standa að baki.

Torfi lýsti ákvörðunarferlinu við val á útgáfudegi og sagði að frumsýningarhelgi væri oft ákveðin með eins til tveggja ára fyrirvara. Fyrir vikið reyndu aðrir aðilar að forðast þennan tiltekna dag: „... sérstaklega ef þeir reikna með því að myndin sem ég er með sé góð, þá þora menn ekki inn á sama tíma. Það skemmir líka bara fyrir báðum aðilum.“ Samkeppni á frumsýningarhelgi er því ekki vel séð innan kvikmyndageirans. Þórdís sagði þá sem eiga stærstan hlut í mynd ákveða dagsetninguna til að ná sem mestri aðsókn og sjá hag sinn vænka fyrir vikið. Dagsetning er þó ákveðin í samráði við þá sem standa að myndinni, en ýmiss konar atriði geta haft áhrif, „t.d. skólafrí í Frakklandi sem eru kannski að spila inn í dreifingar og bíóaðsókn“.

Lúðvík var á því að árstíðirnar skiptu máli þegar kæmi að því að frumsýna kvikmynd í almenntri dreifingu.

Ef þú spyrð mig þá fer ég alltaf eftir náttúrunni. Ég frumsýni helst ekki mynd þegar það fer að birta af degi og vel heldur þegar það fer að skyggja, t.d. í ágúst sem ég tel betra. Flestar myndir sem hafa gengið vel hafa verið frumsýndar um það leyti. Eins og í maí, krakkar eru í prófum, það er enginn að hugsa um að slappa af og fara í bíó frá próflestri. Frekar að fara út í fótbolta og hreinsa hugann.

Svana var annarrar skoðunar um hvernig ætti að velja útgáfudag, en hún taldi að nýta ætti augnablikið á meðan umfjöllunin væri sem mest.

Segjum ef íslensk mynd kemst inn á Cannes þá er mikilvægt að reyna að dreifa henni eins mikið og byrja eins fljótt í bíóhúsum og þú getur. Hér heima er mikilvægt að sýna myndina fljótlega eftir að eitthvað stórt gerist. Ef ég væri með mynd á Cannes, þá myndi ég reyna að frumsýna hana alltaf í lok maí til að reyna að nota það „hype“ sem kemur þaðan og auðvitað ef það kemur eitthvað yfirhöfuð.

Svana og Þórdís höfðu þó áhyggjur af því að þegar kvikmynd er frumsýnd gæti henni verið lekið á netið og streymt í kjölfarið. Við það færu aðstandendur kvikmyndarinnar á mis við tekjur sem þeir annars hefðu fengið.

## 5 Umræða

Íslenskar kvikmyndir eru í mikilli sókn erlendis um þessar mundir og ætla má að þær eigi möguleika á að ná enn lengra. Hér að lokum verður leitast við að draga fram þætti sem komu fram í rannsókninni og tengjast ákvörðunum um að taka þátt í erlendum kvikmyndahátíðum og árangrinum af því. Rannsóknarspurningin sem leitað var svara við er: *Hvert er hlutverk kvikmyndahátíða í dreifingu íslenskra kvikmynda erlendis og hvaða áskorunum standa framleiðendur frammi fyrir?* Eins og vikið var að í fræðilega yfirlitinu er sérhver kvikmynd einstök og þátttaka í kvikmyndahátíð flókið og margbrotið verkefni (Vallejo, 2014). Rannsóknin leiddi í ljós að eitt af meginviðfangsefnum á kvikmyndahátíðum er að mynda tengsl við söluaðila. Hlutverk söluaðila er síðan að finna dreifingaraðila sem koma myndinni í sýningu í kvikmyndahúsum eða með öðrum hætti. Þetta er í samræmi við rannsókn Nisbet og Kotchers (2009) sem komust að því að ákveðnir lykilaðilar hafi beint eða óbeint milligöngu um það hversu vel takist til við að koma kvikmyndum í sýningu. Niðurstöður þessarar rannsóknar gefa til kynna að hlutverk milliliða sé enn sem komið er mikilvægt, þrátt fyrir örar tæknibreytingar og þótt nýjar leiðir í dreifingu séu að opnast. Til að vekja áhuga söluaðila á kvikmynd er mikilvægt að hún rati inn á „réttu“ kvikmyndahátíðina en það hefur mikið að segja um hversu mikla athygli og umfjöllun kvikmyndin fær og getur vakið áhuga sölu- og dreifingaraðila sem myndin á erindi til.

Þátttaka í kvikmyndahátíðum er ein mikilvægasta leiðin til að öðlast aðgengi að lykilaðilum, en til að velja og ná til réttu aðilanna er gríðarlega mikilvægt að vel sé staðið að undirbúningi að þátttöku og vali á kvikmyndahátíðum. Í þessari rannsókn voru tekin viðtöl við nokkra íslenska kvikmyndagerðarmenn sem eru tíðir gestir á helstu kvikmyndahátíðum erlendis og hafa margar myndir þeirra náð góðum árangri og

hlotið alþjóðleg verðlaun. Þegar ákvörðun um að taka þátt í kvikmyndahátíð liggur fyrir mæta aðstandendur kvikmyndanna ýmsum áskorunum. Þeir þurfa meðal annars að taka afdrifaríkar ákvarðanir sem kunna að hafa mikil áhrif á hversu vel tekst til með dreifingu í kvikmyndahúsum erlendis. Það er því mikilvægt að þeir hafi skýra sýn á það hverju þeir sækjast eftir og hvaða styrkleikum væntanlegur söluaðili þarf að vera gæddur til að koma myndinni í dreifingu. Þessa sýn er síðan mikilvægt að styðjast við og taka ekki endilega fyrsta tilboði, því ef valið er ekki nógu markvisst er hætt við að aðstandendur kvikmyndanna læsi sig inni hjá aðila sem ekki skilar nógu góðum árangri. Eins og fram kom hjá Gunter (2018) er aðgangseyrir eða annars konar þóknun frá þeim sem hafa áhuga á að sjá myndina einn mikilvægasti þátturinn í tekjuöfluninni. Jafnframt sagði einn af viðmælendunum í þessari rannsókn: „Þú hefur bara eitt skot í byssunni.“ Það er því afar brýnt að velja strax í upphafi kvikmyndahátíð sem veitir aðgang að þeim aðilum sem hafa tengsl inn á „réttu“ markaðina fyrir viðkomandi kvikmynd.

Vonandi leiðir sú gróska sem verið hefur í atvinnugreininni til aukinnar þekkingar og reynslu sem skilar sér í enn betri árangri í framtíðinni. Það gætu hugsanlega talist annmarkar á þessari rannsókn að einungis var talað við átta aðila. Það hefði vafalaust getað styrkt rannsóknina að ræða við fleiri fagaðila og framleiðendur sem hefðu getað dýpkað skilninginn á viðfangsefninu enn meira og hugsanlega komið fram með önnur sjónarmið en hér eru viðruð. Engu að síður er mikilvægt að hafa í huga að samanlögð þekking viðmælanda í þessari rannsókn nær til mikils hluta af þeim íslensku kvikmyndum sem kynntar hafa verið erlendis og tekið þátt í helstu kvikmyndahátíðum. Jafnframt er rétt að hafa í huga að umtalsverðar breytingar eiga sér stað um þessar mundir sem kunna að hafa áhrif á möguleika til dreifingar kvikmynda, svo sem ýmsar stafrænar leiðir, og ekki er fjallað um í þessari rannsókn. Engu að síður töldu allir viðmælendur þátttöku í kvikmyndahátíðum ennþá einn af mikilvægustu þáttum í dreifingu kvikmynda. Það er því von okkar að þrátt fyrir ofangreinda annmarka veiti þessi rannsókn þeim sem að ákvarðanatökunni standa innsýn í helstu þætti sem hafa þarf í huga við val á kvikmyndahátíðum og undirbúning fyrir þátttöku í þeim.

## Heimildir

- BFI. (2012). *Film Forever: Supporting UK Film (BFI Plan 2012–2017)*. Sótt af <https://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/bfi-film-forever-2012-17.pdf>
- Chisholm, D. C., Fernández-Blanco, V., Ravid, S. A. og Walls, W. D. (2015). Economics of motion pictures: The state of the art. *Journal of Cultural Economics*, 39(1), 1–13.
- Ciciretti, R., Hasan, I. og Waisman, M. (2015). Distribution strategy and movie performance: an empirical note. *Eurasian Economic Review*, 5(1), 179–187. doi:10.1007/s40822-015-0023-8
- Corbin, J. M. og Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. útgáfa). Los Angeles: Sage.
- Dickson, L.-A. (2014). *Film festival and cinema audiences: A study of exhibition practice and audience reception at Glasgow Film Festival* (doktorsritgerð). University of Glasgow.
- Fayyaz, R. og Azizina, M. (2016). Current challenges in distribution channels of cultural goods and services. *Marketing and Branding Research*, 3(1), 75–85.
- Fischer, A. (2009). *Conceptualising basic film festival operation: An open system paradigm* (doktorsritgerð). Bond University.
- FRÍSK. (2019). Tekjur og aðsókn í kvikmyndahúsum Sótt af <http://frisk.klapptre.is/adsokn/>
- Gunter, B. (2018). *Predicting Movie Success at the Box Office*. Cham, Sviss: Palgrave Macmillan.
- International Union of Cinemas. (2019). UNIC annual report 2018: International Union of Cinemas. Sótt af [https://www.unic-cinemas.org/fileadmin/user\\_upload/wordpress-uploads/2017/06/UNIC\\_AR2018\\_online.pdf](https://www.unic-cinemas.org/fileadmin/user_upload/wordpress-uploads/2017/06/UNIC_AR2018_online.pdf)
- Iordanova, D. (2015). The film festival as an industry node. *Media Industries Journal*, 1(3), 7–11.
- Kumb, F., Kunz, R. og Siegert, G. (2017). Research on the motion picture industry: State of the art and new directions off the beaten track from theatrical release. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 577–601. doi:10.1111/joes.12145
- Kvikmyndamiðstöð Íslands. (2019a). Íslenskar kvikmyndir á hátíðum erlendis. Sótt af <http://www.kvikmyndamidstod.is/hatidir/>
- Kvikmyndamiðstöð Íslands. (2019b). Kvikmyndir – Íslenskar myndir. Sótt af <https://www.kvikmyndavefurinn.is/films-list/gm/genre/movie>
- Lim, M. K. (2019). *Philippine Cinema and the Cultural Economy of Distribution*. Palgrave Macmillan.
- Mohammadian, M., Nedaei, A. og Giyahi, Y. (2012). Developing strategies to

- promote the Iranian international film market. *Management Science Letters*, 2(3), 869–876.
- Nisbet, M. C. og Kotcher, J. E. (2009). A two-step flow of influence? Opinion-leader campaigns on climate change. *Science Communication*, 30(3), 328–354.
- Ortner, S. B. (2012). Against Hollywood: American independent film as a critical cultural movement. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, 2(2), 1–21.
- Peranson, M. (2008). First you get the power, then you get the money: Two models of film festivals. *Cineaste*, 33(3), 37–43.
- Satorius, D. (2016, 25. júlí). The fine print: How to understand and negotiate a film distribution contract. *Filmmaker magazine*. Sótt af <https://filmmakermagazine.com/99280-the-fine-print/#.XMBY6ZP7SRs>
- Smits, R. (2016). Gatekeeping and networking arrangements: Dutch distributors in the film distribution business. *Poetics*, 58, 29–42. doi:<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2016.08.002>
- Smits, R. (2019). *Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution*. Cham, Sviss: Palgrave.
- Szabo, C. (2010). Independent, mainstream and in between: How and why indie films have become their own genre. Sótt af [https://digitalcommons.pace.edu/honorscollege\\_theses/96/](https://digitalcommons.pace.edu/honorscollege_theses/96/)
- Vallejo, A. (2014). Industry sections: Documentary film festivals between production and distribution. *Illuminace*, 26(1), 65–82.
- Waterman, D., Ji, S. W. og Rochet, L. R. (2007). Enforcement and control of piracy, copying, and sharing in the movie industry. *Review of Industrial organization*, 30(4), 255–289.

## Ágrip

Mikil gróska hefur ríkt í kvikmyndagerð á Íslandi á undanförunum árum og hafa íslenskar kvikmyndir í vaxandi mæli verið sýndar á erlendum kvikmyndahátíðum með góðum árangri. Kvikmyndaframleiðsla er hins vegar kostnaðarsöm framkvæmd og heimamarkaður íslenskra kvikmynda afar lítill. Oftast er því eina leiðin til að fjármagna íslenskar kvikmyndir að afla tekna á erlendum mörkuðum. Kvikmyndahátíðir gegna mikilvægu hlutverki í að auka aðgengi að alþjóðlegu dreifikerfi kvikmynda en þar hafa kvikmyndaframleiðendur tækifæri til að nálgast lykilaðila, svo sem söluaðila, dreifingaraðila, gagnrýnendur og fjölmiðlafólk, sem ráða miklu um afdrif viðkomandi kvikmyndar. Samantekt þessi byggist á eiginlegri rannsókn: átta viðtölum við aðila sem hafa tekið þátt í að koma íslenskum kvikmyndum á framfæri erlendis, fimm kvikmyndaframleiðendur, tvo



ráðgjafa á vegum þjónustuaðila og lögfræðing sem hefur fengist við samningagerð varðandi dreifingu kvikmynda. Markmið rannsóknarinnar er að öðlast innsýn í þær aðstæður sem íslenskir kvikmyndaframleiðendur mæta með virkri þátttöku í kvikmyndahátíðum. Rannsóknin leiddi í ljós að fyrsta skrefið varðandi þátttöku á kvikmyndahátíð er val á þeirri kvikmyndahátíð sem hentar viðkomandi kvikmynd. Í öðru lagi að velja seljanda til að sjá um dreifingarferlið. Vegna sérkenna hverrar kvikmyndar getur óheppileg ákvörðun um söluaðila takmarkað dreifingu og framtíðarmöguleika hennar. Í þriðja lagi leiddi rannsóknin í ljós að umfangsmikill dreifingaraðili er ekki endilega sá ákjósanlegasti fyrir allar kvikmyndir. Rannsóknin eflir fræðilega þekkingu á ákvarðanaferli kvikmyndaframleiðenda sem nýtist bæði þeim sjálfum, sem og ráðgjöfum sem koma að þátttöku í kvikmyndahátíðum og dreifingu kvikmynda erlendis.

*Lykilord:* kvikmyndaframleiðendur, kvikmyndahátíðir, dreifing kvikmynda, íslenskar kvikmyndir, ákvarðanaferli

## Abstract

The production of motion pictures has flourished in Iceland in recent years, and a growing number of Icelandic movies have been shown at film festivals abroad with good success. Nevertheless, film production is a risky venture, and the home market for Icelandic movies is very limited. Therefore, most often, the only way to finance Icelandic movies is to earn revenues from foreign markets. Film festivals have an important role in facilitating access to distribution systems, as on these occasions, film producers can access key people, such as sales agents, distributors, critics and media personnel, all of whom can have a decisive impact on the fate of a particular motion picture. This study is based on a qualitative research project where eight individuals who have participated in promoting Icelandic films abroad were interviewed: five film producers, two consultants from a support institution, and a lawyer who has been involved in negotiations regarding the distribution of movies. The aim of the research was to gain insight into the complex circumstances that Icelandic film producers face in their active participation in film festivals. The research revealed that the first step involves choosing a festival suitable for the respective movie. The second step is finding the right sales agent to handle distribution. Due to the specific character of each movie, an unfortunate decision regarding the choice of sales agent can limit the film's distribution and potential. And thirdly, this research revealed that a large distributor might not necessarily be the most appropriate for all movies. Research of this kind increases

## RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

knowledge of film producers' decision-making processes, and that might benefit both filmmakers and the consultants who participate in film festivals and film distribution.

*Keywords:* film producers, film festivals, film distribution, Icelandic movies, decision process

GYLFI DALMANN AÐALSTEINSSON,  
KÁRI KRISTINSSON OG UNNUR VÉNY KRISTINSDÓTTIR

## Betra heima setið en af stað farið?

### Um breytt fyrirkomulag starfsmannasamtala

#### 1 Inngangur

Frammistaða starfsmanna er mikilvægur leiðarvísir stjórnenda þegar þeir þurfa að taka starfsmannatengdar ákvarðanir, svo sem um launagreiðslur, stöðuhækkanir og starfsþróun starfsmanna. Mörg fyrirtæki hafa fjárfest í aðferðum og kerfum í þeim tilgangi að meta og bæta frammistöðu starfsmanna sinna. Hugtakið frammistöðustjórnun (e. *performance management*) nær yfir starfshætti og aðferðir sem ætlað er að meta og bæta frammistöðu starfsmanna. Árangursríkar aðferðir á sviði frammistöðustjórnunar eru taldar stuðla að velgengni fyrirtækja (Aguinis, Gottfredson og Joo, 2012; DeNisi og Murphy, 2017). Viðhorf starfsmanna og stjórnenda til aðferða frammistöðustjórnunar eru álitin mikilvæg þar sem þau geta haft áhrif á hversu vel aðferðirnar reynast (Den Hartog, Boselie og Paauwe, 2004). Pulakos (2009) bendir á að í rannsókn sem gerð var á frammistöðustjórnunarkerfi kom fram að þriðjungur starfsmanna sem tók þátt í henni taldi að slíkt kerfi ætti þátt í að bæta frammistöðu starfsmanna.

Í þessum bókarkafla er rakin stuttlega þróun frammistöðusamtala hér á landi. Varpað er ljósi á viðhorf starfsmanna til breytts fyrirkomulags frammistöðusamtala þar sem ákveðið var að feta inn á nýjar brautir starfsmannasamtala. Árið 2017 stóðu stjórnendur fjármálafyrirtækis fyrir breytingum þar sem skipulögðum samtölum stjórnenda og starfsmanna var fjölgað úr einu frammistöðusamtali á ári í fjögur styttri starfsmannasamtöl. Í þessu nýja fyrirkomulagi samtalanna voru einnig fjögur umræðuefni sem starfsmönnum og stjórnendum var falið að ræða saman um. Umræðuefnin voru markmiðasetning og stöð-

ugar umbætur, styrkleikar og starfsþróun, frammistaða og endurgjöf og loks starfsánægja og samskipti. Samanburður á viðhorfum starfsmanna til samtalanna fyrir og eftir þessar breytingar veitir mikilvægar upplýsingar um áhrif breytinganna. Rannsóknarspurningin sem leitast er við að svara er: *Er munur á viðhorfi starfsmanna til hefðbundins frammistöðusamtals og nýs fyrirkomulags starfsmannasamtala?*

Fjallað verður um viðfangsefnið með þeim hætti að fyrst verða fræðunum gerð skil og helstu hugtök skilgreind. Í framhaldinu er gerð grein fyrir aðferðum og greiningu gagna, því næst er fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar og loks rætt um sjálfa rannsóknarspurninguna.

## 2 Fræðilegt yfirlit

Frammistöðumat (e. *performance review/appraisal*) og frammistöðusamtöl (e. *performance based interview*) falla undir hugtakið frammistöðustjórnun þar sem þessar aðferðir hafa verið notaðar til að meta frammistöðu starfsmanna og bæta hana (Fletcher, 2001). Um síðustu aldamót var notkun þeirra orðin algeng innan fyrirtækja um allan heim. Frammistöðumat var þá orðið þungamiðjan í aðgerðum stjórnenda sem leituðust eftir að magnbinda framlag starfsmanna sinna, þróa hæfni þeirra og bæta frammistöðu (Fletcher, 2001). Frammistöðumat hefur verið skilgreint sem formlegt mat sem stjórnandi gerir á frammistöðu undirmanns síns, og nefnt hefur verið frammistöðusamtal. Í frammistöðusamtali fyllir stjórnandi yfirleitt út eyðublað eða frammistöðuskýrslu þar sem hann metur frammistöðu starfsmanns út frá fyrirfram ákveðnum þáttum ásamt því að lýsa styrkleikum og veikleikum sama starfsmanns. Enn fremur fyllir starfsmaður sjálfur út eyðublað þar sem hann metur eigin frammistöðu. Frammistöðumat fer yfirleitt fram einu sinni á ári og er niðurstaðan rædd við starfsmanninn í frammistöðusamtali (Aguinis, 2009; DeNisi og Murphy, 2017; Fletcher, 2001).

Frammistöðustjórnun er því nokkurs konar samfelld ferli þar sem frammistaða hópa, teyma og einstaklinga er skilgreind, mæld og þróuð í takt við stefnu og markmið fyrirtækisins. Frammistöðustjórnun felur

Í sér mat á frammistöðu starfsmanna en einnig þjálfun, endurgjöf og leiðsögn frá yfirmönnum. Einn meginþáttur frammistöðustjórnunar er að veita starfsmönnum endurgjöf um frammistöðu þeirra. Megin-tilgangurinn er að bæta frammistöðu starfsmanna og stuðla þannig að betri árangri skipulagsheildarinnar. Til að ná fram þessum markmiðum er stuðst við ákveðið form frammistöðusamtala (Aguinis, Gottfredson og Joo, 2012; Aguinis, Joo og Gottfredson, 2011; DeNisi og Murphy, 2017; DeNisi og Pritchard, 2006).

Í byrjun níunda áratugar síðustu aldar var frammistöðumat ásamt frammistöðusamtölum innleitt innan nokkurra rótgróinna fyrirtækja hér á landi. Þetta voru fyrirtæki eins og Flugleiðir, Eimskip, Landsbankinn, SÍS og IBM á Íslandi sem var brautryðjandi á þessu sviði (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Frammistöðusamtalið var nokkurs konar hjálpartæki til að ákvarða launagreiðslur til starfsmanna eða veita þeim stöðuhækkun. Annars vegar var vinnuframlag starfsmanns metið í samanburði við starfstengd markmið og hins vegar var í matinu ákveðinn starfsþróunarhluti. Í þeim síðarnefnda voru þarfir og óskir starfsmanns um starfsþróun metnar með hliðsjón af þeirri fræðslu og þjálfun sem væri starfsmanninum nauðsynleg svo að hann gæti aukið færni sína í starfi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003; 2004).

Um miðjan tíunda áratug síðustu aldar tóku frammistöðusamtölin hér á landi á sig einfaldara form og breyttust í starfsmannasamtöl og eru vísbendingar um að slík samtöl hafi fest sig í sessi. Þetta einfaldara form birtist í því að vikið hefur verið frá matshliðinni og lögð meiri áhersla á gagnkvæm samskipti og endurgjöf til starfsmanna, rætt um líðan þeirra í starfi, starfsanda, vinnustaðamenningu og starfsþróun (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003, 2004; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013). Lögð er rækt við starfsþróunarþáttinn ásamt því að ræða óskir starfsmanns um fræðslu og þjálfun. Í starfsmannasamtölum er haft að leiðarljósi hvað þurfi til að gera starfsmanninn betur í stakk búinn til að sinna verkefnum sínum og mæta þeim kröfum sem gerðar eru til hans (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013). Ábyrgðin á starfsþróun

starfsmanna hefur á síðustu árum færst frá stjórnendum yfir til starfsmannanna sjálfra. Megintilgangurinn með því er að starfsmenn setji sér markmið svo þeir verði betur í stakk búnir til að takast á við ný verkefni og bregðast við breytingum í umhverfinu og verða þannig hæfari í starfi (Boxall og Purcell, 2003; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013).

Hér á landi hefur verið gerður greinarmunur á hugtakinu starfsmannasamtal og frammistöðusamtal. Skilgreining íslenskra fræðimanna á starfsmannasamtölum er þó nokkuð frábrugðin skilgreiningum á frammistöðusamtölum að því leyti að meiri áhersla er lögð á starfsþróun en á formlegt mat á frammistöðu sem byggist á mælingum á frammistöðu starfsmanna. Íslenskar skilgreiningar á hugtakinu gefa því vísbendingar um að starfsmannasamtöl séu persónulegri og samskiptamiðaðri aðferð við stjórnun frammistöðu en þær aðferðir sem tengjast frammistöðumati (Aguinis, 2009; Armstrong og Taylor, 2017; Strebler, Bevan og Robertsson, 2001; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, 2009; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir, 2014; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir, 2018). Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2004, bls. 172) skilgreinir starfsmannasamtal sem „reglulegt samtál á milli yfirmanns og undirmanns um allt það er snýr að vinnunni og vinnuumhverfi“. Slík samtöl eru einnig talin einkennast af gagnkvæmum samskiptum milli starfsmanns og stjórnanda þar sem aðilar leitast við að skýra það sem reynst hefur óljóst í starfi ásamt því að vinna að umbótum (Beardwell og Claydon, 2010; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004).

Framkvæmdaaðilar Cranet-rannsóknarinnar á Íslandi, sem kortleggur reglulega stöðu og þróun mannauðsstjórnunar hér á landi, aðgreina starfsmannasamtal frá frammistöðumati að því leyti að í starfsmannasamtölum er meiri áhersla lögð á tvíhliða samtál um starfstengda þætti eins og starfsþróun. Einnig er minna lagt upp úr mælingum og mati á frammistöðu í starfsmannasamtali (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009). Í Cranet-

rannsókninni frá árinu 2018 kemur fram að 54% fyrirtækja styðjast við formlegt frammistöðumat fyrir sérfræðinga og hefur tíðni þess aukist um fimm prósentustig frá árinu 2015. Hlutfall fyrirtækja og stofnana sem styðjast við starfsmannasamtöl fyrir sérfræðinga var 78% árið 2018 en hafði verið 79% árið 2015. Cranet-rannsóknin sýnir að starfsmannasamtöl eru algengust í opinbera geiranum (Arney Einarssdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2018).

Á síðustu misserum hefur færst í vöxt að skipulagsheildir hér á landi fari nýja leið þar sem stuðst er við styttri og tíðari samskipti og notast við svokölluð snerpusamtöl (Sóley Kristjánsdóttir, 2017) sem byggjast á hugmyndum Tims Baker (2013). Stjórnendur eiga þá styttri samtöl við starfsmenn sína fjórum til fimm sinnum á ári. Í hverju samtali er ákveðið viðfangsefni til umræðu, s.s. starfsandi og starfsánægja, styrkleikar og hæfileikar starfsmannsins, tækifæri til vaxtar, náms og starfsþróunar og loks nýsköpun og endurbætur (Baker, 2013).

Engar ritrýndar rannsóknir hafa verið birtar um starfsmannasamtöl hér á landi en nokkrar rannsóknir meistaránema eru til um viðfangsefnið. Fjóla Kristín Helgadóttir (2007) rannsakaði hvernig starfsmannasamtalseyðublöð höfðu þróast. Niðurstöður hennar sýndu að starfsmannasamtöl höfðu til ársins 2007 þróast úr því að vera einungis vettvangur fyrir umræður um frammistöðu og starfsþróun yfir í að vera grundvöllur að samtali milli starfsmanna og stjórnenda um ýmsa félagslega þætti tengda vinnunni sem geta haft áhrif á frammistöðu.

Í rannsókn sinni á starfsmannasamtölum bendir Berglind Leifsdóttir (2010) á að þau stuðli að meiri starfsþróun starfsmanna og bættu upplýsingaflæði um líðan þeirra, starfsanda, verkefnastöðu og markmiðasetningu.

Íris Ösp Bergþórsdóttir (2013) kannaði kosti og galla árlegra frammistöðusamtala hjá einu stærsta fjármálafyrirtækis landsins. Niðurstöður hennar benda til þess að viðhorf flestra stjórnenda og starfsmanna til samtalanna séu jákvæð og að þeir telji þau skila árangri. Sóley Kristjánsdóttir (2017) komst að þeirri niðurstöðu í rannsókn sinni á upplifun starfsmanna og stjórnenda á snerpusamtölum hjá fyrirtækinu N1 að munur var á viðhorfum starfsmanna og stjórn-

enda. Stjórnendur töldu eftirfylgnina við snerpusamtölin góða en starfsmenn sögðu hana skorta. Bæði starfsmönnum og stjórnendum fannst undirbúningurinn fyrir snerpusamtölin betri í samanburði við eldri aðferðir. Viðmælendur töldu þó snerpusamtölin ekki hafa stuðlað að bættri frammistöðu þeirra en sögðu þau hafa bætt líðan þeirra í starfi.

### 3 Aðferð

Árið 2017 voru gerðar breytingar innan íslensks fjármálafyrirtækis þar sem nýtt fyrirkomulag starfsmannasamtala var innleitt. Þær breytingar fólust einkum í fjölgun samtala en einnig var nýr viðtalsrammi útbúinn ásamt vel skilgreindum þemum umræðuefna. Rannsóknin sem hér verður kynnt er megindleg og felst í greiningu og samanburði á niðurstöðum spurningakannana sem lagðar voru fyrir starfsmenn fyrirtækisins bæði fyrir og eftir breytingar á frammistöðusamtölum þar sem tekið var upp nýtt form starfsmannasamtala. Gagnasöfnun fór því fram annars vegar í nóvember 2015 og hins vegar í apríl árið 2018. Fyrri gagnasöfnun var framkvæmd af Gallup 2015, en árið 2018 voru rannsakendur fengnir til að safna nýjum gögnum um starfsmannasamtöl og bera þau saman við eldri gögnin. Fyrirtækið er á einkamarkaði og á í mikilli samkeppni og fyrir vikið var takmarkað aðgengi að gögnum og mikil áhersla lögð á að halda trúnað við það. Rannsakendur fengu takmarkaðan aðgang að gögnum úr fyrri könnun sem framkvæmd var af Gallup, en söfnuðu sjálfir gögnum með könnun 2018. Þátttakendur í rannsókninni voru starfsmenn sem í mörg ár höfðu notast við frammistöðu- og starfsmannasamtöl. Í vinnustaðagreiningu sem framkvæmd var í nóvember árið 2015 voru allir starfsmenn beðnir um að svara spurningakönnun þar sem meðal annars var spurt um viðhorf þeirra til árlegra frammistöðusamtala. Í úrtaki vinnustaðagreiningarinnar voru allir starfsmenn fyrirtækisins. Árið 2018 var fyrri könnun fylgt eftir og voru allir starfsmenn fyrirtækisins beðnir um að taka þátt í spurningakönnun þar sem spurt var spurninga sem ætlað var að meta viðhorf þeirra til nýs fyrirkomulags starfsmannasamtala, þ.e. áður nefndra snerpusamtala. Það fyrirkomulag var



tekið upp að starfsmenn áttu að eiga skipulagt starfsmannasamtal við yfirmann sinn fjórum sinnum á ári. Áætlað var að hvert samtal tæki ekki lengri tíma en 15 til 20 mínútur. Í hverju þeirra var sérstakt þema eða umræðuefni á dagskrá. Umræðuefnin voru markmiðasetning og stöðugar umbætur, styrkleikar og starfsþróun, frammistaða og endurgjöf og loks starfsánægja og samskipti.

Í ársbyrjun 2018 voru starfsmenn fyrirtækisins 181 talsins í 174 stöðugildum, 54% þeirra voru konur og 46% karlar. Svarendur spurningakönnunarinnar árið 2018 voru 92 starfsmenn og svarhlutfallið var því 50,8% af heildarfjölda starfsmanna. Spurningarnar sem var ætlað að mæla viðhorf starfsmanna árið 2015 voru partur af stærri vinnustaðagreiningu fyrirtækisins, hannaðar af Gallup sem sá jafnframt um framkvæmd rannsóknarinnar. Í árslok 2015 voru starfsmenn fyrirtækisins 182 talsins í 171 stöðugildi, 58% starfsmanna voru konur og 42% starfsmanna karlar. Svarendur vinnustaðagreiningarinnar árið 2015 voru 148 starfsmenn eða 81,3% af heildarfjölda starfsmanna. Þó að starfsmannafjöldi fyrirtækisins hafi ekki haldist óbreyttur frá 2015 til 2018 má sjá að bæði sá fjöldi og kynjahlutföll hafa haldist mjög svipuð. Einnig skal tekið fram að starfsmannavelta er lág og engar stórar skipulagsbreytingar áttu sér stað á þessum árum hjá fyrirtækinu.

Spurningarnar sem var ætlað að mæla viðhorf starfsmanna til frammistöðusamtalanna árið 2015 og starfsmannasamtalanna 2018 voru 12 talsins. Spurningarnar voru mældar með fimm punkta Likert-kvarða og reyndist nauðsynlegt að aðlaga orðalag þeirra lítillega að breyttu fyrirkomulagi samtalanna þó að inntak þeirra hafi verið það sama og áður. Í þessari rannsókn er unnið með eftirfarandi 12 spurningar frá 2015 og 2018:

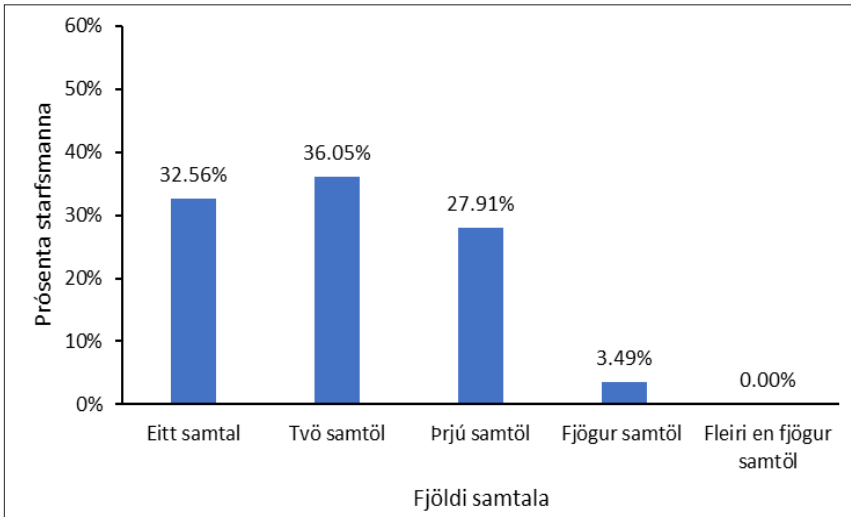
1. Hversu gagnleg fannst þér starfsmannasamtölin vera?
2. Telur þú að samtölin hafi haft jákvæð eða neikvæð áhrif á frammistöðu þína í starfi?
3. Hversu skýr eða óskýr var tilgangurinn með samtölunum að þínu mati?

4. Að hvaða leyti hefur niðurstöðum og markmiðum samtalanna verið fylgt eftir ?
5. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varstu með eftirfylgni samtalanna?
6. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varstu með niðurstöður samtalanna
7. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varstu með undirbúning þinn?
8. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varstu með undirbúning yfirmanns?
9. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varstu með uppbyggingu og framkvæmd samtalanna?
10. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varstu með samtölin í heild?
11. Fylgdi stjórnandi viðtalsramma við undirbúning sinn fyrir samtölin?
12. Fylgdir þú viðtalsramma við undirbúning þinn fyrir samtölin?

Í bæði fyrri og seinni gagnasöfnun var spurningalistinn settur upp í netkönnunarhugbúnaðinum Questionpro. Tölvupóstur var sendur forstöðumanni mannauðsdeildar fyrirtækisins sem sá um að áframsenda tölvupóstinn sem innihélt spurningakönnun á alla starfsmenn fyrirtækisins. Einungis var hægt að senda eitt svar úr hverri tölvu. Könnunin var aðgengileg í 20 daga en þátttaka í rannsókninni var valfrjáls og sendi forstöðumaður mannauðsdeildar ítrekunarpóst á alla starfsmenn þar sem voru þeir minntir á og hvattir til að svara könnuninni. Við tölfræðilega úrvinnslu á svörum voru gögnin flutt úr Questionpro yfir í tölfræðiforritið SPSS til greiningar. Í SPSS voru breytur skilgreindar og brottfallsgildi sett þar sem svörun vantaði í gagnasöfnunum tveimur. Ekki var talin ástæða til að fjarlægja gögn úr gagnasöfnunum né fylla upp í brottfallsgildi þar sem þau voru fá. Við greiningu gagnanna var notast við svör starfsmanna sem höfðu farið í starfsmannasamtal á undanliðnum 12 mánuðum.

#### 4 Niðurstöður

Í þessum kafla verður greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar. Af  $n = 92$  starfsmönnum sögðust 86 hafa farið í starfsmannasamtal á síðastliðnum 12 mánuðum en 6 starfsmenn sögðust ekki hafa farið í starfsmannasamtal á því tímabili. Starfsmenn voru einnig spurðir að því hversu mörg starfsmannasamtöl þeir fóru í á síðustu 12 mánuðum. Á mynd 2 má sjá dreifingu svara  $n = 86$  starfsmanna þar sem kemur fram að flestir fóru í tvö samtöl við sinn yfirmann á síðustu 12 mánuðum.



MYND 1. Dreifing svara eftir því hversu mörg samtöl starfsmenn fóru í sl. 12 mánuði

Niðurstöður sýndu að meðalfjöldi samtala sem hver starfsmaður átti við sinn yfirmann voru tvö. Um 33% starfsmanna fóru í eitt samtál en rúmlega þrjú prósent starfsmanna fóru í fjögur samtöl. Niðurstöðurnar í heild sinni gefa til kynna að starfsmenn séu neikvæðari gagnvart starfsmannasamtölum árið 2018 en þeir voru árið 2015. Hér fyrir neðan eru útlitastar niðurstöður svara við hverja spurningu og í lok kaflans eru dregnar saman heildarniðurstöður.

Þegar starfsmenn voru spurðir út í *gagnsemi starfsmannasamtalanna* svöruðu 108 þeirra spurningunni árið 2015 og 86 árið 2018. Meðaltalið var 4,22 árið 2015 og 4,07 árið 2019. Staðalfrávik meðaltals svara

var  $\sigma\bar{x} = 0,765$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,779$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu ekki marktækan mun á meðaltölunum ( $p > 0,05$ ).

Starfsmenn voru einnig spurðir að því hvort *samtölin hafi haft jákvæð eða neikvæð áhrif á frammistöðu þeirra í starfi*. Meðaltalið var 4,06 árið 2015 ( $n=107$ ) og 3,84 árið 2018 ( $n=86$ ). Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,738$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,666$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = 0,311$ . Þegar spurt var um hvort *tilgangur starfsmannasamtalanna hafi verið skýr eða óskýr* reyndist meðaltalið vera 4,19 árið 2015 ( $n=109$ ) en 3,91 árið 2018 ( $n=86$ ). Staðalfrávik meðaltals svara árið 2015 var  $\sigma\bar{x} = 0,799$  og árið 2018 var það  $\sigma\bar{x} = 0,928$ . Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð leiddi í ljós  $d = 0,335$ .

Spurt var um að *hve miklu leyti niðurstöðum og markmiðum starfsmannasamtalanna hafi verið fylgt eftir* og reyndist meðaltalið vera 3,9 árið 2015 ( $n=96$ ) en 3,45 árið 2018 ( $n=85$ ). Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,912$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,932$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = 0,490$ .

Starfsmenn voru einnig spurðir hversu ánægðir eða óánægðir þeir væru með *eftirfylgni starfsmannasamtalanna*. Meðaltalið var 4,2 árið 2015 ( $n=103$ ) en 3,64 árið 2019 ( $n=86$ ). Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,901$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,853$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð leiddi í ljós  $d = 0,645$ .

Þegar spurt var um hversu *ánægðir eða óánægðir starfsmenn voru með niðurstöðu samtalanna* reyndist meðaltalið vera 4,45 árið 2015 ( $n=113$ ) og 4,07 árið 2018 ( $n=86$ ). Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,694$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,878$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð leiddi í ljós  $d = 0,492$ .

Einnig var spurt um hversu *ánægðir eða óánægðir starfsmenn voru með undirbúning sinn fyrir samtölin*. Meðaltalið var 4,35 árið 2015

( $n=113$ ) og 3,87 ( $n=83$ ) árið 2018. Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,716$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,823$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = 0,628$ .

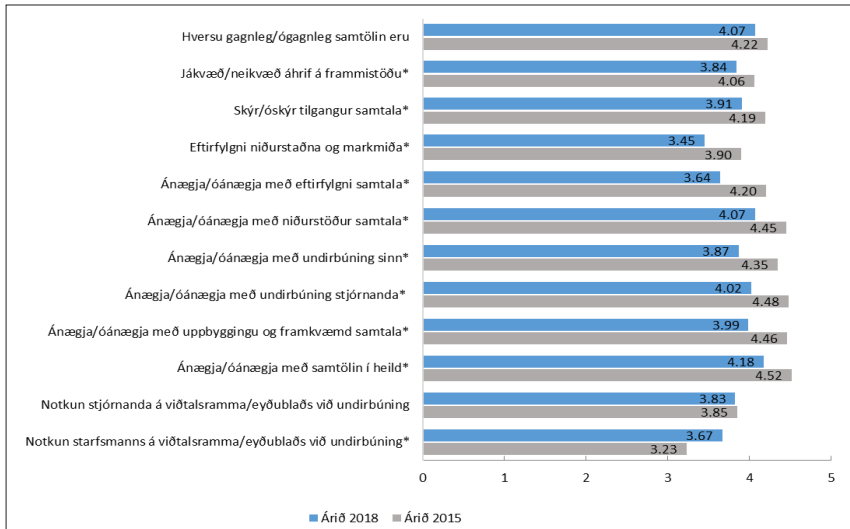
Að sama skapi voru starfsmenn spurðir út í það hversu *ánægðir* eða *óánægðir* þeir voru með undirbúning yfirmanns síns. Meðaltalið reyndist 4,48 árið 2015 ( $n=112$ ) og 4,02 árið 2018 ( $n=83$ ). Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = 0,610$ .

Starfsmenn voru einnig spurðir um *uppbyggingu og framkvæmd samtalanna*. Meðaltalið var 4,46 árið 2015 ( $n=114$ ) og 3,99 árið 2018 ( $n=81$ ). Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,718$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,715$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = 0,694$ . Þegar starfsmenn voru spurðir *hversu ánægðir* eða *óánægðir* þeir væru með samtölin í heild sinni mældist meðaltalið 4,52 árið 2015 ( $n=114$ ) og 4,18 árið 2018 ( $n=85$ ). Staðalfrávik meðaltals svara var  $\sigma\bar{x} = 0,668$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,789$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = 0,475$ .

Enn fremur var kannað álit starfsmanna á því hvort yfirmaður þeirra *hefði fylgt viðtalsrammanum við undirbúning sinn* fyrir samtölin. Meðaltalið árið 2015 var 3,85 árið 2015 ( $n=101$ ) og 3,83 árið 2018 ( $n=86$ ). Staðalfrávik meðaltals svara starfsmanna var  $\sigma\bar{x} = 1,033$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 0,799$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu því ekki marktækan mun á meðaltölunum ( $p > 0,05$ ).

Loks voru starfsmenn spurðir að því hvort þeir *hefðu fylgt viðtalsrammanum við undirbúning sinn* fyrir samtölin. Meðaltalið var 3,23 árið 2015 ( $n=109$ ) og 3,67 árið 2018 ( $n=85$ ). Staðalfrávik meðaltals svara starfsmanna var  $\sigma\bar{x} = 1,273$  árið 2015 og  $\sigma\bar{x} = 1,016$  árið 2018. Niðurstöður tvíliða  $t$ -prófs sýndu fram á marktækan mun á meðaltölunum ( $p < 0,05$ ). Útreikningur á áhrifastærð sýndi  $d = -0,390$ . Mynd 2 sýnir meðaltal þeirra 12 spurninga og fullyrðinga sem unnið er með.

## RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I



MYND 2. Munur á meðaltali á milli árunna 2015 og 2018

Á mynd 2 má sjá mun á meðaltali árunna 2015 og 2018. Þær spurningar sem eru stjórnumerktar sýna marktækan mun á milli ára. Á heildina litið má sjá að starfsmenn eru neikvæðari í garð starfsmannasamtalanna árið 2018 en þeir voru árið 2015. Eina undantekningin er þegar kannað var hvort starfsmenn hefðu fylgt viðtalsrammanum við undirbúning sinn fyrir samtölin. Þar voru starfsmenn jákvæðari árið 2018 en 2015.

### 5 Umræða

Í þessari rannsókn var kannað hvort viðhorf starfsmanna til starfsmannasamtala hefði breyst eftir að nýtt fyrirkomulag starfsmannasamtala var tekið upp árið 2018. Sú könnun var gerð í fyrirtæki sem lengi hefur stuðst við starfsmanna- og frammistöðusamtöl. Niðurstöður sýna að ánægja starfsmanna með samtölin í heild og með uppbyggingu og framkvæmd þeirra var meiri árið 2015 í samanburði við árið 2018. Starfsmenn voru jafnframt ánægðari með eigin undirbúning og stjórnenda sinna fyrir samtölin og með niðurstöður og eftirfylgni þeirra árið 2015 en þeir voru árið 2018. Niðurstöður tölfræðilegra prófa studdu þá ályktun að mun væri að finna á ánægju starfsmanna þegar kemur að ofangreindum atriðum og í heild á þætt-

inum *ánægja*. Munurinn á viðhorfi fyrir og eftir breytingar eru í andstöðu við fyrri rannsóknir sem hafa sýnt að starfsmenn eru ánægðari með fyrirkomulag samtalanna eftir að árleg frammistöðusamtöl hafa verið lögð af og í staðinn innleiddar samtalsaðferðir í líkingu við það sem gert var innan fyrirtækisins sem hér um ræðir (Bouskila-Yam og Kluger, 2011; Kluger og Nir, 2010; Rechter, 2010; Sóley Kristjánsdóttir, 2017). Markmiðið með því að breyta fyrirkomulagi starfsmannasamtala var að bæta undirbúning starfsmanna fyrir samtölin og tryggja eftirfylgni stjórnenda. Niðurstöðurnar sýna að hið nýja fyrirkomulag samtala virðist ekki stuðla að betri eftirfylgni en það er í samræmi við niðurstöður rannsóknar Sóleyjar Kristjánsdóttur (2017). Þegar kemur að undirbúningi fyrir samtölin þá sögðust starfsmenn árið 2018 nota viðtalsramma við undirbúning sinn í meira mæli en árið 2015 þegar starfsmenn voru með undirbúningsblöð. Af því má álykta að einfaldari undirbúningur og brotthvarf frá því fyrirkomulagi að styðjast við eyðublað hafi stuðlað að aukinni notkun viðtalsrammans. Þrátt fyrir þessa aukningu voru starfsmenn óánægðari með undirbúning sinn árið 2018 en þeir voru árið 2015 og er það einnig í samræmi við niðurstöður Sóleyjar árið 2017.

Þegar viðhorf starfsmanna til áhrifa samtalanna eru skoðuð sýna niðurstöður að árið 2015 töldu starfsmenn frammistöðusamtölin hafa meiri áhrif á frammistöðu miðað við það sem þeir töldu nýju samtölin gera árið 2018. Tölfræðilegt próf studdi að munur er á viðhorfum starfsmanna milli ára þegar kemur að áhrifum samtalanna á frammistöðu auk þess sem munur er á viðhorfum starfsmanna til þáttarins *áhrif samtala í heild*. Eðli þessa munar er samt sem áður ekki í takt við fyrri rannsóknarniðurstöður þar sem fram hefur komið að starfsmenn telji samtalsaðferðir í anda nýju nálgunarinnar hafa jákvæðari áhrif á frammistöðu starfsmanna (Bouskila-Yam og Kluger, 2011) og að þær hafi í raun betri áhrif á frammistöðu starfsmanna en frammistöðusamtöl (Budworth, Latham, og Manroop, 2015).

Árið 2015 töldu starfsmenn tilgang samtalanna vera skýrari en í nýja fyrirkomulaginu. Niðurstöður sýndu einnig að lítill sem enginn munur var á viðhorfi til gagnsemi samtalanna fyrir og eftir breyting-

ar á fyrirkomulagi þeirra. Árið 2015 var hærra hlutfall starfsmanna sem taldi samtölin mjög gagnleg miðað við árið 2018 en munurinn á svörum starfsmanna á milli áráanna var raunar ekki studdur af tölfræðilegu prófi. Því er hægt að draga þá ályktun af niðurstöðunum að starfsmönnum hafi ekki fundist meira gagn vera af nýja fyrirkomulaginu en af eldra fyrirkomulaginu.

Þótt þessi rannsókn hafi verið framkvæmd í raunaðstæðum hefur rannsókn með þessu sniði ákveðna galla sem erfitt var að komast hjá. Þar sem hún var framkvæmd í raunaðstæðum var aðgangur að gögnum háður samþykki viðkomandi fyrirtækis og afar takmarkaður. Þannig er ljóst að vegna skerts aðgengis að gögnum er töluvert af skýribreytum sem ekki eru teknar með í reikninginn og gætu því breytt niðurstöðum. Breyttar aðstæður fyrirtækisins milli 2015 og 2018, svo sem breytt starfsmannahald eða breytingar á skipulagi, gætu því verið ástæða þess að frammistöðusamtöl mælast verr fyrir en eldra fyrirkomulag starfsmannasamtala. Taka verður þó fram að lítil starfsmannavelta er hjá viðkomandi fyrirtæki og að engar stórar skipulagsbreytingar áttu sér stað á þessum árum. Niðurstöðurnar þarf því að skoða í því ljósi og fara varlega í að draga of miklar ályktanir af þeim. Áætlað er að fylgja eftir þessum niðurstöðum með frekari gagnasöfnun hjá fyrirtækjum sem eru að innleiða breytingar á frammistöðusamtölum. Enn fremur verður að hafa í huga að einungis lítill hluti þátttakenda í könnuninni 2018 fór í öll fjögur samtölin.

Þessi rannsókn sýnir að það er munur á viðhorfi starfsmanna til fyrirkomulags samtalanna milli áráanna 2015 og 2018. Fram komu sterkar vísbendingar um að ánægja og jákvætt viðhorf til samtalanna hafi almennt verið meiri meðal starfsmanna árið 2015 en árið 2018. Svo virðist sem árið 2015 hafi starfsmönnum fundist samtölin hafa meiri áhrif á frammistöðu í samanburði við niðurstöður árið 2018. Markmiðið með breyttu fyrirkomulag samtala var að bæta þessa þætti en þó ber að hafa í huga að þegar rannsóknin var gerð var einungis árliðið frá innleiðingu á nýju fyrirkomulagi samtalanna og því möguleiki á að starfsmenn og stjórnendur hafi ekki verið komnir með nægi-



lega þekkingu á og reynslu af nýja fyrirkomulaginu sem hugsanlega getur hafa haft áhrif á viðhorf starfsmanna til þess.

Þrátt fyrir þessa ágalla er áhugavert að sjá í niðurstöðunum vísendingar um að breytingar frá frammistöðusamtölum yfir í styttri og tíðari starfsmannasamtöl hafi ekki borið tilætlaðan árangur. Frekari rannsókna er þörf til að greina betur hvernig best sé að innleiða árangursrík frammistöðusamtöl með hag fyrirtækja og starfsmanna þeirra í huga. Til þess að draga skýrari ályktanir er nauðsynlegt að safna ítarlegri gögnum um þær breytur sem mögulega gætu haft áhrif á upplifun starfsmanna af starfsmannasamtölum. Sérstaklega væri áhugavert að beita tilraunasniði til að auka réttmæti rannsókna og minnka líkur á áhrifum utanaðkomandi breyta á niðurstöðuna.

### Heimildaskrá

- Að setja sér markmið og uppskera samkvæmt því. Rætt við Júlíus Egilsson. (1990, 15. nóvember). *Morgunblaðið – Viðskipti/atvinnulíf*, bls. 4 B. Sótt af <https://www.mbl.is/greinasafn/grein/59280/>
- Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2. útgáfa). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. og Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111.
- Aguinis, H., Joo, H. og Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management – and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. doi:10.1016/j.bushor.2011.06.001
- Armstrong, M. og Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14. útgáfa). London: Kogan Page.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir. (2014). *Staða og þróun mannaúdsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2012* (skýrsla). Reykjavík: Háskóli Reykjavíkur.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannaúdsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009* (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir. (2018). *Mannaúdsstjórnun á Íslandi 2018, Cranet rannsóknin í 15 ár* (skýrsla). Reykjavík. Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.
- Baker, T. (2013). *The end of performance review. A new approach to appraising employee performance*. New York: Palgrave Macmillan.

- Beardwell, J. og Claydon, T. (2010). *Human resource management: A contemporary approach*. Essex: Prentice Hall.
- Berglind Leifsdóttir. (2010). *Starfsmannasamtöl hjá þjónustumiðstöðvum Reykjavíkurborgar* (óútfegin MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Bouskila-Yam, O. og Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137–147. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.001
- Budworth, M. H., Latham, G. P. og Manroop, L. (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45–54. doi:10.1002/hrm.21618
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. og Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- DeNisi, A. S. og Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- DeNisi, A. S. og Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Fjóla Kristín Helgadóttir. (2007). *Starfsmannasamtöl: Tilurð og þróun þeirra á Íslandi* (óútfegin MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2003). Starfsmannasamtöl – tæki til starfsþróunar eða launahækkunar? *Skólavarðan*, 3(3), 8–10.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2004). Formbinding starfsmannasamtala, leið til starfsþróunar eða launahækkunar starfsmanna? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum V* (bls. 169–178). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2013). Starfsmannasamtöl. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 9(1), 1–12.
- Íris Ösp Bergþórsdóttir. (2013). *Notalegt spjall eða raunverulegur ávinningur?* (óútfegin MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Kluger, A. N. og Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235–246.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving results*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Rechter, E. (2010). *The best in you: Enhancing performance through feedforward*

- intervention* (óútgefin doktorsritgerð). The Hebrew University of Jerusalem.
- Sóley Kristjánsdóttir. (2017). *Tíð starfsmannasamtöl bæta samskipti. Snerpusamtöl* (óútgefin MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Strebler, M. T., Bevan, S. og Robertsson, D. (2001). *Performance review: Balancing objectives and content*. Brighton: Institute for Employment Studies.

## Ágrip

Frammistaða hvers starfsmanns hefur oft verið talin einn mikilvægasti þátturinn í velgengi fyrirtækja. Af þeim sökum nota fyrirtæki aðferðir sem hafa það markmið að meta og bæta frammistöðu starfsmanna sinna. Ein þessara aðferða er frammistöðu- og starfsmannasamtöl. Hér á landi hafa verið nokkuð lengi við lýði annars vegar frammistöðusamtöl og hins vegar starfsmannasamtöl. Munurinn á þessum tveimur formum felst í því að frammistöðusamtalið byggist á einhliða mati á frammistöðu starfsmanns samkvæmt frammistöðumatsmælikvörðum. Starfsmannasamtöl eru tvíhliða boðskipti í formi samtals þar sem meðal annars er rætt um vinnuástöðu, líðan í starfi og starfstengda þætti eins og starfsþróun. Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að fylgjast með viðhorfi starfsmanna til starfsmannasamtala þar sem það getur haft áhrif á hversu vel tekst til með þau. Í þessari rannsókn eru skoðaðar breytingar sem voru gerðar innan íslensks fjármálafyrirtækis á árlegum frammistöðusamtölum árið 2017. Fyrirtækið hætti að vera með frammistöðusamtöl og tók upp nýtt fyrirkomulag starfsmannasamtala. Breytingin fólst einkum í fjölgun samtala en einnig var nýr viðtalsrammi útbúinn ásamt vel skilgreindum þeim umræðuefna. Í þessari rannsókn er leitað svara við því hvort munur er á viðhorfum starfsmanna fyrir og eftir fyrrnefndar breytingar, þ.e. til hefðbundinna frammistöðusamtala annars vegar og hins vegar starfsmannasamtala sem eru framkvæmd oftár. Svör 92 starfsmanna við spurningakönnun sem lögð var fyrir ári eftir innleiðingu á nýju fyrirkomulagi starfsmannasamtala eru borin saman við svör 148 starfsmanna frá árinu 2015 við sömu spurningum þar sem árlegt frammistöðusamtal hafði farið fram. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að viðhorf starfsmanna til hins nýja fyrirkomulag er ekki eins jákvætt og til eldra fyrirkomulagsins. Niðurstöður benda til þess að fjölgun starfsmannasamtala ein og sér sé ekki ávisun á jákvæðari viðhorf starfsmanna til samtala. Þessar niðurstöður eru mikilvægar fyrir stjórnendur hyggist þeir taka upp nýtt fyrirkomulag starfsmannasamtala.

*Lykilorð:* frammistöðustjórnun, frammistöðusamtal, starfsmannasamtal, snerpusamtal

## Abstract

Employee performance has often been considered one of the most important factors when it comes to a company's success. In order to evaluate and improve employee performance, companies use various methods. One of these methods is a performance-based interview. In Iceland, performance-based interviews and employee interviews have been in place for quite some time. The main difference between these two forms is that the performance-based interview is a one-sided assessment of the employee's performance according to certain criteria. Employee interviews, on the other hand, are two-way communication in the form of a conversation where work facilities, well-being at work, and job-related aspects, such as job development, are discussed. It is important for companies to monitor employees' attitudes towards employee interviews, as they can affect how well such interviews succeed. This study examines the changes made in 2017 by a company in the finance sector to its annual performance-based interviews. The company introduced a new arrangement for employee interviews. The change consisted mainly of an increase in the number of conversations, and in addition, a new interview framework was prepared, together with well-defined topics of discussion. This study seeks to answer whether there was a difference in employees' attitudes before and after the change, i.e., the change from traditional performance-based interviews on the one hand to more frequent employee interviews on the other. The answers by 92 employees to a questionnaire submitted a year after the change are compared with the answers given by 148 employees to the same questions in 2015, when an annual performance-based interview had taken place. The results of the study show that employees' attitudes towards the new arrangement are not as positive as they were towards the old arrangement. The results indicate that an increase in employee interviews alone is not a sign of a more positive attitude on the part of employees towards the interviews. These results are important for managers if they intend to adopt a new arrangement for employee evaluation.

*Keywords:* performance management, performance-based interview, employee interview, frequent employees interviews

KARL FRÍÐRIKSSON

# Framtíðir

## – viðhorf til sviðsmyndagreiningar

### 1 Inngangur

Markmið þessarar greinar er að draga fram viðhorf þátttakenda í verk-efnum þar sem sviðsmyndagreining (e. *scenario planning*) hefur verið notuð. Einni rannsókn eru sérstaklega gerð skil en hún tengist notkun sviðsmyndagreiningar við sameiningu sveitarfélaga. Til að átta sig á því hversu útbreidd aðferðin er verður gerð grein fyrir fjölda sviðsmyndagreininga hér á landi frá árinu 2005 samkvæmt skrá Framtíðarseturs Íslands. Fjallað er stuttlega um tengsl og uppruna sviðsmynda-aðferðarinnar innan framtíðarfræði (e. *future studies*), fræðilega stöðu greiningaraðferðarinnar og á hverju hún byggist.

### 2 Framtíðarfræði – sviðsmyndir

Bent hefur verið á að hugmyndin um framtíðir eða sviðsmyndir (e. *scenarios*) sé samgróin upphafi framtíðarfræða (Bell, 2003). Því hefur verið haldið fram að upphaf framtíðarfræða sé að leita í riti Platons, *Ríkinu*, sem var ritað um 375 f.Kr., þar sem fjallað er um hið fullkomna ríki og stjórnskipan, eða í *Útópíu* eftir Thomas More, sem kom út 1516, og *The Discovery of the Future* eftir H.G. Wells frá 1902 (Bell, 2004). Í þessum bókum er framtíðarsamfélagsformi lýst sem er dæmi um staðleysu þar sem ríkir hin fullkomna framtíð (sviðsmynd), þ.e. útópía, eða sem er af gagnstæðum toga, þ.e. dystópía, samfélag sem hefur að ýmsu leyti þróast á versta veg. Enn eru þessi hugtök notuð við greiningar á hugsanlegum framtíðarhorfum þegar fjallað er um hvað væri æskilegt og hvað óæskilegt (Bell, 2004). Enska orðið *scenario* og íslenska orðið sviðsmynd eru sótt í leikhús- og kvikmyndamál og vísa bæði til ástands og tiltekinnar atburðarásar (Joseph, 2000).

Þrátt fyrir þá augljósu staðreynd að framtíðin er ávallt við „næsta horn“ (Rosenstein, 2013) hefur fræðigreinin, og þar með sviðsmyndagreining, oft átt erfitt uppdráttar (El Kerdini og Hooge, 2013; Postma o.fl., 2012; Rohrbeck, 2010, 2014). Rohrbeck bendir á að fræðigreinin sé oft haldið til hliðar og hún ekki samþættuð greinum er tengjast stjórnun og rekstri (Rohrbeck, 2011).

### 3 Sviðsmyndagreining

Sviðsmyndagreining er ein þekktasta greiningaraðferð framtíðarfræða (Andriopoulos og Gotsi, 2006; Coates, 1996; Cornish, 2005; Glenn og Gordon, 2003; Postma, Broekhuizen og van den Bosch, 2012; Bishop, Hines og Collins, 2007; Ringland, 2010). Herman Kahn (1922–1983) er talinn einn af brautryðjendum framtíðarfræða og upphafsmaður sviðsmyndagreiningarinnar. Hann skilgreinir sviðsmyndir sem „ímyndaða atburði sem gætu átt sér stað í framtíðinni og skýrt mögulega keðju atburða sem og ákvörðunarpunkta þeirra“ (Kahn og Wiener, 1967). Bent hefur verið á að fræðilegur grunnur aðferðarinnar sé veikur þó svo að áhugi á að efla hann hafi aukist undanfarin ár (Charmack, 2001, 2004, 2005, 2011; Derbyshire og Wright, 2017).

Miðað við fjölda þeirra verkefna sem unnin hafa verið eftir þessari aðferð má hiklaust draga þá ályktun að greiningaraðferðin hafi náð fótfestu hérlendis en í töflum 1 og 2 er yfirlit yfir skráð verkefni af þessum toga. Verkefnin eru alls 48 og ætla má að þátttakendur í verkefnum þeirra hafi verið um 2000. Einnig má benda á að í könnun KPMG og Háskóla Íslands frá 2014, sem gerð var meðal stjórnarmanna íslenskra fyrirtækja, kom fram að 40% þeirra vildu verja meiri tíma en áður í sviðsmyndavinnu. Sviðsmyndavinnan var í öðru sæti á óskalista þeirra á eftir stefnumótun (KPMG, 2014). Með hliðsjón af framangreindri niðurstöðu virðist vera áhugi á sviðsmyndagreiningu til að huga að framtíðum frekar en til að byggja framtíðarsýn eða stefnu á einni birtingarmynd framtíðar (Heger og Rohrbeck, 2012; Postma o.fl., 2012).

Sviðsmyndir segja ekki fyrir um framtíðina en með þeim má kanna mögulegar framtíðaraðstæður í þeim tilgangi að útvíkka hugsun þátt-

takenda í sviðsmyndaferlinu (Godet, 2000; Schnaars, 1987; Ringland, 2010). Sviðsmyndir eru ólíkar spám að því leyti að með þeim fyrrnefndu eru kannaðar mögulegar niðurstöður af ferli sem óvissa ríkir um en í spám er bent á líklegustu leiðina hverju sinni og óvissuþættir metnir (Pillkahn, 2008).

Ferli sviðsmyndagreininga geta verið ólík þó svo að þau eigi margt sameiginlegt (Muhammad o.fl., 2013). Í nýlegum rannsóknum hafa fræðimenn lýst hvernig þeir hafi reynt á annan tug ólíkra aðferða við sviðsmyndagreiningu og gefið umsagnir um nytsemi, styrkleika og veikleika aðferðafræðinnar í hverju tilviki fyrir sig (Bradfield o.fl., 2005; Chermack o.fl., 2001; Keough og Shanahan, 2008).

Í grein sinni „Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation“ fjalla þeir James Derbyshire og George Wright (2017) um það ferli sviðsmyndagreiningar sem algengast er að beita og kallast „intuitive logics“ (innsæisrökvísi) og meta kosti og galla umræddrar aðferðar (Derbyshire og Wright, 2017). Hér er þessi aðferð tekin til umfjöllunar þar sem hún er kjölfestan í því ferli sem notast hefur verið við í sviðsmyndagreiningu hér á landi (Eiríkur Ingólfsson o.fl., 2007). Peter McKiernan (2017) fjallar um aðferðina og bendir á að hún byggist á vinnu þeirra Hermanns Kahn og Pierres Wack. Derbyshire og Wright (2017) benda, ásamt fleirum (Bell, 2004; Chermack, 2011; Cornish, 2005; Schwartz, 2019), á að þó nokkur breytileiki sé í ferlinu eftir eðli verkefna, fyrirtækja eða þeirra aðila sem leiða sviðsmyndagerðina.

#### 4 Íslensk sviðsmyndaverkefni

Fyrsta sviðsmyndagreiningin sem fór fram hérlendis var unnin fyrir landbúnaðarráðuneytið árið 2005 og fékk heitið Sveitalíf 2025. Skýrsla um verkefnið var gefin út en þótti of róttæk og fór því ekki í almenna dreifingu. Bæði skýrslan og vinnan hafði þó veruleg áhrif á hagsmunaaðila sem tengdust landbúnaði á þessum tíma. Til dæmis má nefna að þáverandi formaður Bændasamtakanna, Haraldur Benediktsson, sagði meðal annars eftirfarandi í viðtali sem Ólafur Jónsson átti við hann:

ég nota það alveg markvisst í mínu starfi hérna [...] og ég get alveg vottað það að það sem við lærðum í þáttökunni höfum við tileinkað okkur og það orðið okkur að áþreifanlegum verðmætum eða áþreifanlegu gagni (Haraldur Benediktsson, í Ólafur Jónsson 2011, bls. 59).

Undir forystu Haraldar var síðan önnur sviðsmyndagreining unnin fyrir landbúnaðarráðuneytið árið 2018, *Framtíð landbúnaðar á Íslandi 2040*.

Á árinu 2007 var unnið að þremur sviðsmyndaverkefnum. Eitt þeirra var fyrir Þróunarfélag Keflavíkurflugvallar (KADECO) og kom út í maí 2008. Verkefninu var ætlað að draga fram mögulegar sviðsmyndir um framtíð flugvallarsvæðisins og nærsamfélagsins árið 2020. Ein sviðsmyndanna vakti sérstaka athygli, en hún lýsir efnahagshruninu sem varð árið 2008. Sviðsmyndin þótti mjög óraunhæf. Óli Örn Eiríksson, starfsmaður KADECO, kemst þannig að orði í viðtali við Ólaf Jónsson:

Þá gerði enginn ráð fyrir því að efnahagsumhverfið gæti nokkurn tímann orðið óhagstætt en samt voru teiknaðar upp slíkar myndir líka, bara til að hafa þær með, en eftir hrunið var hægt að byggja stefnuna á þeirri vinnu og þeim sviðsmyndum (Óli Örn Eiríksson, í Ólafur Jónsson 2011, bls. 53).

Eftirfarandi tilvitnanir eru úr forkönnun að óbirtri rannsókn frá árinu 2014. Sjö viðtöl, miðað úrtak (e. *purposive sampling*) meðal stjórnenda sem höfðu tekið þátt í sviðsmyndaverkefnum frá árinu 2012, með vísan til töflu 1 og 2, og raundæmarannsókn (e. *case study*) meðal sex fyrirtækja, frá annarri sjálfstæðri rannsókn er snýr að viðhorfi stjórnenda til framrýni við vöruþróun. Fyrsta tilvitnunin endurspeglar viðhorf þeirra sem höfðu hafið sviðsmyndavinnu fljótlega eftir efnahagshrunið 2008. Tilvitnunin er eftirfarandi:

Gagnleg vinna. Brjáláð umhverfi og óvissa um hvort, hvenær og hvernig Ísland myndi rétta úr kútnum. Sérstaklega áhugavert að [...] tókst að „branda“ sviðsmyndirnar inn á við – matreiða eins og auglýsingaefni. Aðalmálið að vinna drifkraftana og greina þróunina. Síðan var málið að nafngiftir sviðsmyndanna seldu. Fólk gat tengt og skilið hvað lá á baki.



Enn er verið að horfa til sviðsmyndanna við stefnumótunina (N.N., munnleg heimild, 18. desember 2014).

Eftirfarandi tilvitnanir lýsa viðhorfum annarra í framangreindum viðtölum:

Við ættum að selja þessa aðferðafræði meira til yfirvalda. [...] Hvernig ætlar Ísland að vera og hvernig ætlum við að komast þangað? [...] Það er auðvelt að detta í að vera að slökkva elda alla daga, en stjórnendur þurfa að horfa fram á veginn (N.N., munnleg heimild, 18. desember 2014).

Í mínu umhverfi ræddu menn um sviðsmyndakjaftæði [...] en þegar maður fór að kynna þessu þá fór maður að átta sig á því hversu góð nálgun aðferðirnar eru til að breikka sjóndeildarhringinn, gera sér grein fyrir því hvaða hugsanlegu möguleikar væru uppi. Þannig að þeirri reynslu sem við höfum haft af þessu, sem er að vísu ekki mikil, þá er þetta mjög mikilsverð fræði í mínum augum (N.N., munnleg heimild, 25. nóvember 2014).

Ferlið er eiginlega mikilvægara en niðurstaðan. Við erum einhvers konar framtíðarpælarar. Við höfum notað eina aðferð sem nefnist „Remember the Future“. Þú ímyndar þér stað í framtíðinni og reynir síðan að huga að því hvernig þú kemst þangað. En dagurinn í dag hefur miklu meiri áhrif á framtíðina en öfugt. Framtíðin er merkt tilfinningaástandi nútímans. Ferlið leysir að vísu úr læðingi hugsanleg tækifæri og getur greint áhættu (N.N., munnleg heimild, 24. nóvember 2014).

Aðferðafræðin varð til þess að við sáum glögglega prentiðnaðinn í alveg nýju ljósi sem varð til þess að við þurftum að endurmeta stefnu okkar og með hverjum við skyldum starfa með í framtíðinni (Ingi Rafn Ólafsson, munnleg heimild, 25. nóvember 2014).

Micheal E. Porter undirstrikar þennan þátt sviðsmynda, það er að segja að endurmeta atvinnugreinar í nýju ljósi, þegar hann ræðir um atvinnutengdar sviðsmyndir (e. *industry scenarios*) í bók sinni *The Competitive Advantages of Nations* (Samkeppnishæfni þjóða) (Porter, 1998, bls. 447–448). Framangreindar niðurstöður koma heim og saman við líkan Chermacks (2011) með hliðsjón af árangri skipulags-

heildar í ljósi breytinga og þátta eins og þekkingar og leiðandi stjórnunar.

Segja má að þróun atvinnumála á Suðurnesjum hafi einkennst af óvissu og það gæti skýrt að í kjölfar verkefnisins fyrir KADECO, sem var unnið árið 2007, hafa verið unnar þrjár sviðsmyndagreiningar til viðbótar sem tengjast svæðinu: *Reykjanes peninsula and employment affairs 2020* árið 2010, *Sameining sveitarfélaganna Sandgerði og Garður – Sviðsmyndir til ársins 2030* og *Atvinnulífið á Suðurnesjum til ársins 2040* árið 2017.

Í könnun Ólafs Jónssonar meðal leiðandi stjórnenda sem höfðu tekið þátt í sviðsmyndaverkefnunum á árunum 2005 til 2011 segir:

Helstu niðurstöður er[u] þær að sviðsmyndagreining hefur nýst vel við íslenskar aðstæður og þau fyrirtæki og stofnanir sem notast hafa við aðferðina telja sig betur í stakk búin til að takast á við óvissa tíma. Þeir sem gengið höfðu í gegnum ferli sviðsmyndagreiningar áður en efnahagshrunið skall á, haustið 2008, voru allir sammála því að þau hafi verið mun betur undir það búin að takast á við breyttar aðstæður og getað brugðist mun hraðar við en annars hefði verið (Ólafur Jónsson, 2011, bls. i).

## 5 Sviðsmyndagreiningar

### í sameiningarferli sveitarfélaga

Fyrri hluta ársins 2017 ákváðu sveitarfélagið Hornafjörður og Skeiðarár- og Djúpavogshreppur að hefja formlegt sameiningarferli. KPMG var ráðgefandi aðili verkefnisins og var ákveðið að beita aðferð sviðsmyndagreiningar til að draga fram framtíðaráskoranir sveitarfélaganna ásamt hefðbundinni greiningu á núverandi stöðu þeirra og innviðum. Orðið framtíðaráskoranir hefur oft verið notað sem samheiti yfir ógnanir og tækifæri. Lykilspurning sviðsmyndagreiningarinnar var: *Hvernig verður starfsumhverfi sveitarfélaganna árið 2030?* Settur var upp vegvísir (e. *road map*) um einstaka áfanga sameiningarferlisins. Samhliða þeim áföngum var unnið rannsóknarverkefni þar sem rannsóknarspurningin var: *Hvernig geta aðferðir framtíðarfræða með áherslu á sviðsmyndagreiningu stutt við sameiningu sveitarfélaga*

og byggðapróun og hver er hugsanlegur ávinningur og takmarkanir við notkun slíkra aðferða? Flokka má rannsóknina að hluta til sem athafnatengda rannsókn (e. *action research*). Í þessari grein er lögð áhersla á að draga fram niðurstöður rannsóknarinnar er tengjast viðhorfi þátttakenda til sviðsmyndagreiningarinnar.

Lítið er til af rannsóknarheimildum um notkun sviðsmyndagreiningar við sameiningu sveitarfélaga og lítil vitneskja um slíkar greiningar (Grétar Þór Eyþórsson, 2014; Auðunn Guðjónsson, 2017). Einnig hefur verið bent á að ónógar rannsóknir séu til um notkun sviðsmyndagreiningar á sviði opinberrar stefnumörkunar (Volkery og Ribeiro, 2009). Rannsóknin er því framlag til rannsókna á sviði sem nauðsynlegt er að efla enn frekar.

### 5.1 Rannsóknin og helstu áfangar

Í upphafi verks var lögð fram rannsóknaráætlun af hálfu Framtíðarseturs Íslands sem hafði umsjón með rannsókninni. Helstu áfangar hennar voru eftirfarandi:

1. Mótun á verklagi, gagnaöflun og fundir um framvindu sameiningarferlisins með sveitarstjórnarmönnum og hagaðilum.
2. Úttekt á sveitarfélögunum: staðarlýsing, einkenni og innviðir.
3. Netkönnun meðal hagaðila í upphafi verkefnisins. Meginmarkmið þessarar könnunar var að fá fram styrk og veikleika sveitarfélaganna og viðhorf íbúa til einstakra þátta sameiningarinnar.
4. Viðtöl við sveitarstjórnarmenn og hagaðila, 10 til 15 einstaklinga í hverju sveitarfélagi. Viðtölin voru notuð sem bakgrunnsupplýsingar fyrir sviðsmyndavinnustofu.
5. Tveggja daga sviðsmyndavinnustofa. Gerð var drifkraftagreining (e. *analysing driving forces*) og sviðsmyndirnar dregnar upp í kjölfar hópinnu. Markmið drifkraftagreiningar er að finna þá drifkrafta sem mynda mikilvægustu óvissuþætti í viðkomandi umhverfi.
6. Íbúafundir um framtíðarþróun sveitarfélaganna og hugsanlega sameiningu. Markmiðið með fundunum var að fá þátttakendur til að spegla sig í einstaka sviðsmyndum sem settar voru fram.

7. Netkönnun var síðan send til þátttakenda í sviðsmyndavinnustofunni og í íbúafundunum um viðhorf þeirra til einstakra at-riða.

### 5.2 Niðurstöður

Við upphaf sameiningarferlisins fór fram almenn netkönnun sem náði til helstu hagaðila innan sveitarfélaganna. Fjöldi þeirra sem opnuðu fyrir könnunina var 707 manns, af þeim tóku 585 þátt í einhverjum hlutum hennar en alls luku 263 könnuninni, eða um 37% af þeim sem opnuðu fyrir hana. Framtíðarsetur Íslands var með tvær spurningar í fyrstu netkönnun verkefnisins. Fyrri spurningin laut að því hvað þátttakendur teldu mikilvægustu atriðin þegar rýnt væri í þróun samfélagsins. Um 25% töldu að mikilvægast væri að skoða núverandi stöðu, 50% að bæta innviði samfélagsins, 15% að skoða framtíðarþróun og 10% að gæta núverandi hagsmuna. Seinni spurningin snerist um til hve langs tíma ætti að líta þegar horft væri til þróunar sveitarfélaganna. Svöruðu flestir að horfa ætti 10 til 15 ár fram í tímann, nokkrir svöruðu 20 til 30 ár og fáeinir 50 til 100 ár. Síðar fóru fram tvær netkannanir sem tengdust rannsókninni beint.

Fyrri könnunin var gerð meðal þátttakenda sviðsmyndavinnustofunnar en hin síðari tengdist íbúafundunum þremur sem haldnir voru í sveitarfélögunum. Samhliða þessu var fylgst með umræðum og viðbrögðum þátttakenda á vettvangi og þau atriði sem fram komu voru skráð.

### 5.3 Sviðsmyndavinnustofan – niðurstöður

Þátttakendur í sviðsmyndavinnustofunni voru aðallega sveitarstjórnarmenn og hagaðilar sem þeir tilgreindu, alls 20 talsins. Svarhlutfall í könnuninni sem tengdist vinnustofunni var 50%, sem er ekki hátt með tilliti til stærðar og eðlis þýðisins. Af tíu svarendum sáu sjö ávinning í að greina framtíðardrífkrafta sveitarfélagsins þegar sameining við annað sveitarfélag er skoðað. Aðeins einn sá engan ávinning í því og tveir voru ekki vissir. Sex töldu verklagið við drifkraftgreininguna frekar eða mjög skýrt, enginn taldi það (frekar eða mjög) óskýrt.

Þegar spurt var hvernig drifkraftagreiningin myndi nýtast best töldu sjö af þeim níu sem afstöðu tóku til þessarar spurningar greininguna nýtast við að skilgreina ógnanir við sveitarfélagið og sex álitu hana varpa ljósi á tækifæri þeirra. Enginn merkti við að greiningin myndi nýtast við að ná sáttum í einstaka deilumálum. Sjö töldu greininguna vera grunn að stefnumótun, fjórir sögðu hana grunn að byggðaáætlun en tveir álitu hana nýtast við sameiningu sveitarfélaga. Fjórir töldu greininguna leggja grunn að skipulagsmálum.

Þátttakendur töldu almennt gagnlegt að draga fram margar sviðsmyndir um framtíðina frekar en eina, eða sjö af tíu svarendum. Tveir töldu svo ekki vera og einn var ekki viss. Þetta gefur til kynna að svarendum þyki betra að skoða málin út frá fleiri en einum vinkli.

Níu af þeim tíu sem þátt tóku töldu sig vita hvað drifkraftagreining væri, enginn sagðist ekki vita það og aðeins einn var ekki viss. Þegar spurt var með sambærilegum hætti um sviðsmyndir töldu allir sig gera sér grein fyrir hvað í þeim fælist.

Þegar spurt var hvað þátttakendur álitu árangursríkast til að ná árangri í þróun byggða bárust níu svör og það að greina núverandi stöðu sveitarfélagsins fékk mest vægi. Þar á eftir töldu svarendur það jafn árangursríkt að efla núverandi innviði og að huga að framtíðaráhrifavöldum. Að gæta núverandi hagsmuna fékk svo minnst vægi af þeim fjórum kostum sem voru í boði.

Loks voru þátttakendur spurðir hversu langt fram í tímann þeir teldu æskilegt að líta þegar rætt væri um þróun byggða. Að mörgu leyti komu svörin nokkuð á óvart. Tveir aðilar nefndu 10 til 15 ár, fjórir 15 ár, þrír 20 ár og einn 35 ár. Að einhverju leyti mætti rekja lengd tímabilanna til þess að þátttakendurnir eru vanir að vinna við skipulagsmál nokkuð langt fram í tímann.

#### *5.4 Íbúafundir – niðurstöður könnunar*

Úrtakið í könnuninni var alls 123 manns og svarhlutfallið um 46%. Áætlað var að þátttakendur í fundunum hafi verið nokkuð fleiri. Segja má að á fundina hafi einkum vantað yngra fólk en það var þó mismunandi eftir sveitarfélögum.

Um 57% þátttakenda sáu ávinning í að greina framtíðardrífkrafta sveitarfélagsins þegar sameining við annað sveitarfélag var skoðuð, 32% sáu engan ávinning í því og um 11% voru ekki viss. Hvort þetta endurspeglar vantrú á aðferðina eða niðurstöður greiningarinnar hafi ekki verið meðteknar af þátttakendum er erfitt að segja til um.

Þegar spurt var hvort sviðsmyndirnar sem lagðar voru fram hefðu verið skýrar svöruðu aðeins 54% að þær hefðu verið mjög eða frekar skýrar en 35% að þær hefðu verið frekar eða mjög óskýrar. Um 11% töldu þær hvorki skýrar né óskýrar. Með öðrum orðum töldu 46% sviðsmyndirnar óskýrar eða hvorki skýrar né óskýrar.

Þátttakendur töldu almennt gagnlegt að draga fram margar sviðsmyndir um framtíðina frekar en eina, eða um 82% aðspurðra. 13% töldu svo ekki vera en 5% voru ekki viss. Þetta gefur til kynna að svariendum þyki betra að skoða mögulega sameiningu sveitarfélaganna út frá fleiri en einum vinkli.

Um 48% þátttakenda töldu sig vita hvað drífkraftagreining væri, um 29% kváðust vita mjög eða frekar lítið hvað hún væri og um 23% merktu við hvorki né. Þegar hins vegar var spurt hvort viðkomandi vissi hvað sviðsmyndir væru svöruðu um 80% að þeir gerðu sér mjög eða frekar vel grein fyrir því, 13% merktu við hvorki né en aðeins 6% sögðust enga vitneskju hafa um þýðingu þeirra.

Aðspurð hvort sviðsmyndir væru hagnýt leið til að meta hugsanlega búsetuþróun sveitarfélaga til framtíðar sögðu um 68% svo vera, 12% töldu það ekki vera raunina, 18% svöruðu hvorki né og um 2% tóku ekki afstöðu.

### 5.6 Rýni á vettvangi

Athugasemdir komu fram í netkönnuninni um að vinnustofan hefði átt að vera mun styttri og ekki taka lengri tíma en hálfan dag. Í rýni rannsakanda á vettvangi kom fram hjá þátttakendum að of miklum tíma hefði verið eytt í að skýra út hvað sviðsmyndir væru en einnig heyrdust raddir um að verkefni í vinnustofunni væru keyrð áfram af of miklum krafti. Þá var kvartað undan því að kynningin í upphafi hefði ekki verið nógu skýr sem olli því að sumir náðu ekki kjarna

málsins fyrr en seint og um síðir. Í niðurstöðum netkönnunarinnar og í samtali við þátttakendur á staðnum kom fram að greina hefði mátt betur frá núverandi stöðu sveitarfélaganna og innviðum þeirra á ýmsum sviðum áður en sviðsmyndavinnan hæfist.

Á íbúafundunum kom í ljós að ekki vissu allir þátttakendurnir til hvers væri ætlast af þeim. Einnig bárust ábendingar um að hefja hefði átt fundinn á því að tilgreina staðreyndir um einstök atriði sameiningarinnar, svo sem hvernig ákveðin svið sveitarfélagsins ættu eftir að þróast ef af sameiningu yrði. Sumum þátttakendum fannst sviðsmyndirnar óræðar, óraunverulegar og skoðanamyndandi. Jafnframt kom þó fram ánægja með sviðsmyndirnar og þá vinnu sem unnin var á fundunum. Miðað við þann tíma sem gefinn var á hverjum fundi, eða um ein og hálf klukkustund, og afrakstur hvers fundar, kynningu á verkefninu og hópvinnu þar sem íbúar rýndu í hverja sviðsmynd og kynntu niðurstöður sínar fyrir fundunum, voru fundirnir skilvirkir og umræður í einstaka hópum góðar.

## 6 Samantekt og umræður

Sviðsmyndir virðast orðið þekkt hugtak hér á landi (KPMG, 2014). Um 80% þátttakenda í íbúafundunum töldu sig vita út á hvað sviðsmyndir gengju. Aðferðin hefur verið notuð við stefnumótun og samþæringu verkefni héraðs en ekki í sameiningarferli sveitarfélaga fyrr en með því verkefni sem hér um ræðir. Þátttakendur í sviðsmyndavinnustofunni töldu gagnlegt að draga fram margar sviðsmyndir um framtíðina frekar en eina, eða 70% aðspurðra. Um 82% þátttakenda í íbúafundinum töldu það gagnlegt. Segja má að þetta sé grundvallaratriði framtíðarfræða; að hugað sé að mismunandi framtíðum frekar en einni framtíð (Bell, 2003; Cornish, 2005; Glenn og Gordon, 2003). Þátttakendur í sviðsmyndavinnustofunni töldu sig vita nokkuð vel út á hvað aðferðin gengi og þekkja nokkuð vel einstaka þætti hennar, til dæmis sögðust 90% þátttakenda vita út á hvað drifkraftgreining gengi en aðeins 48% þátttakenda í íbúafundunum. Þarna ber að hafa í huga að þátttakendur í sviðsmyndavinnustofunni höfðu líklega frekari menntun á sviði stjórnunar en hinn almenni íbúi á íbúafund-

inum. Þegar spurt var í hvaða tilgangi drifkraftagreining væri notuð best sögðu 78% hana nýtast við að draga fram ógnanir sveitarfélagsins og um 67% við að draga fram tækifæri þess. Um 78% töldu drifkraftagreininguna vera grunn að stefnumótun, 44% töldu hana grunn að byggðaaáætlun en 22% töldu að hún myndi nýtast við sameiningu sveitarfélaga. Um 57% þátttakenda í íbúafundinum sáu ávinning í því að greina framtíðardrífkrafta sveitarfélagsins þegar sameining við annað sveitarfélag væri skoðuð. Um 32% sáu engan ávinning af henni og um 11% voru ekki viss. Þessi niðurstaða kemur vel heim og saman við erlendar rannsóknir, það er að segja gildi aðferðarinnar við að meta áhættu og greina tækifæri. Aðferðin er jafnframt þekktust sem hluti af verklagi við stefnumótun (Andriopoulos og Gotsi, 2006; Coates, 1996; Cornish, 2005; Glenn og Gordon, 2003; Postma, Broekhuizen og van den Bosch, 2012).

Þekkt er að þátttakendur í sviðsmyndavinnu eiga stundum í erfiðleikum með að sætta sig við ferli aðferðarinnar, með öðrum orðum að fara frá þekktum staðreyndum yfir í hið óþekkta og að sætta sig við niðurstöður, það er að segja einstaka sviðsmyndir (Chermack, 2011). Nokkuð bar á slíkri gagnrýni á vettvangi. Um 45% þátttakenda í íbúafundinum töldu að sviðsmyndirnar væru óskýrar eða hvorki skýrar né óskýrar. Sumum fannst sviðsmyndirnar óræðar, óraunverulegar og skoðanamyndandi. Í verkefni Ólafs Jónssonar (2011) koma sambærileg sjónarmið fram. Þar má jafnframt merkja ótta við að sviðsmyndirnar verði túlkaðar sem pólitísk skilaboð eða spá um hvernig hlutirnir muni þróast. Í þessu sambandi má nefna sviðsmyndina sem sett var upp árið 2010 í tengslum við efnahagshrunið 2008 úr verkefninu Reykjanes árið 2020, en hún þótti hvorki áhugaverð né raunhæf (Árni Sigfússon, í Ólafur Jónsson, 2011, bls. 53). Þrátt fyrir stutta kynningu á íbúafundinum og gagnrýni á sviðsmyndirnar töldu þátttakendur að sviðsmyndir væru hagnýt leið til að meta búsetuþróun, eða 68%.

Áhugavert er hins vegar að sjá að þátttakendur í sviðsmyndavinnustofunni töldu árangursríkast við þróun byggðar að greina núverandi stöðu, eða 25%, og jafnmargir að efla innviði, en aðeins 23% töldu árangursríkast að huga að framtíðaráhrifavöldum búsetuþróunar.



Þessi niðurstaða er sambærileg niðurstöðum almennrar netkönnunar sem fór fram í byrjun verkefnisins. Þetta er umhugsunarvert í ljósi þess til hve langs tíma þátttakendur töldu að ætti að líta þegar hugað væri að búsetuþróun, en þá voru nefnd 10 til 30 ár. Við vettvangsrýni kom skýrt fram að æskilegt hefði verið að vinna frekar við að greina núverandi stöðu einstakra mála og innviða og vinna sviðsmyndirnar í kjölfarið. Þegar unnið er að sviðsmyndaverkefnum er algengt að undirbúningur þátttakenda sé ónógur (Karl Friðriksson o.fl., 2015) og því er nauðsynlegt að vegvísar frá upphafi til verkloka séu öllum hagnáðilum ljósir. Bent hefur verið á mikilvægi þess að hagaðilar geri sér grein fyrir því sem búast megi við af verkefninu og að það sé mótað í samvinnu við verkkaupa og áhrifaaðila (Chermack, 2011; Rohrbeck og Gemünden, 2011). Ljóst er af öðrum sambærilegum verkefnum að aðferðir sviðsmynda eiga erfiðara uppdráttar en ella þar sem sveitarfélög eru óviss um sameininguna og verulegur núningur er meðal íbúa um verkefnið. Því er nauðsynlegt að nálgast viðfangsefnið meira út frá almennum hugtökum sem þátttakendur þekkja, ef vilji er til að horfa fram á veginn (Sævar Kristinsson, 2017). Athyglisvert er að þegar þátttakendur í sviðsmyndavinnustofunni voru spurðir hvernig drifkraftagreining nýttist helst þá merkti enginn við valkostinn: *Til að ná fram sáttum um þróun mála í gegnum samtal*. Þetta atriði er þó yfirleitt talið einn af meginkostum greiningaraðferðarinnar og sviðsmynda yfirhöfuð (Bell, 2004; Chermack, 2011).

## 7 Annmarkar

Rannsóknin sem hér hefur verið kynnt byggist að stórum hluta á netkönnunum og lýtur almennum takmörkunum slíkra rannsókna. Þá er notast við ólíkar rannsóknir til umfjöllunar um viðhorf til sviðsmyndagreiningar en það getur talist veikja niðurstöður og ályktanir. Hugsanlega hefði verið æskilegra að móta sjálfstæða og afmarkaðri rannsókn, sem færi dýpra í einstaka hluta viðfangsefnisins. Hins vegar er nauðsynlegt að benda á að notast er við sambærilegt ferli í öllum sviðsmyndagreiningunum, sem ætti að styðja við trúverðuleika ákveðinna niðurstaðna. Viðfangsefnið og rannsóknarsviðið er

tiltölulega óþekkt innan félagsvísinda hér á landi. Nauðsynlegt er að auka rannsóknir á þessu sviði, það er að segja á því hvernig við högum verkefnum til að greina framtíðaráskoranir.

### Heimildir

- Amer, M., Daim, T. U. og Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23–40.
- Andriopoulos, C. og Gotsi, M. (2006). Probing the future: Mobilising foresight in multiple-product innovation firms. *Futures*, 38(1), 50–66.
- Auðunn Guðjónsson. (2017). Viðtal um eldri sameiningar sveitarfélaga (óútgefin skýrsla). Reykjavík: KPMG.
- Bell, W. (2003). *Foundations of futures studies: Human science for a new era: History, purposes, knowledge* (1. bindi). New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Bell, W. (2004). *Foundations of futures studies: Human science for a new era: Values, objectivity, and the good society* (2. bindi). New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Bishop, P., Hines, A. og Collins, T. (2007). The current state of scenario development: An overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5–25.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. og Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795–812.
- Chermack, T. J. (2004). A theoretical model of scenario planning. *Human Resource Development Review*, 3(4), 301–325.
- Chermack, T. J. (2005). Studying scenario planning: Theory, research suggestions, and hypotheses. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(1), 59–73.
- Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations: How to create, use, and assess scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chermack, T. J., Lynham, S. A. og Ruona, W. E. A. (2001). A review of scenario planning literature. *Futures Research Quarterly*, 17(2), 7–31.
- Coates, J. F. (1996). An overview of futures methods. Í R. H. Slaughter (ritstjóri), *The knowledge base of futures studies* (bls. 56–75). Hawthorn, Victoria: DDM Media.
- Cornish, E. (2005). *Futuring: The exploration of the future*. Bethesda: World Future Society.
- Derbyshire, J. og Wright, G. (2017). Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation. *International Journal of Forecasting*, 33, 254–266.

- El Kerdini, S. og Hooge, S. (2013). *Can strategic foresight and creativity tools be combined? Structuring a conceptual framework for collective exploration of the unknown*. International Product Development Management Conference, París, 22. maí. Sótt af <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00824348/document>
- Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson. (2007). *Framtíðin, frá óvissu til árangurs*. Reykjavík: Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Framtíðarsetur Íslands. (2019). *Töflur 1 og 2 [töflur] (óbert gögn)*. Reykjavík: Höfundur.
- Glenn, J. C. og Gordon, T. J. (ritstjórar). (2003). *Futures research methodology*. Washington, DC: American Council for the UNU.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22.
- Grétar Þór Eyþórsson. (2014). Sameining sveitarfélaga á Íslandi í 70 ár. Röksemdir sameiningarsinna og andstæðinga. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 10(1), 143–167.
- Heger, T. og Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819–831.
- Joseph, C. F. (2000). Scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 115–123.
- Kahn, H. og Wiener, A. J. (1967). *The year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years*. New York: Macmillan.
- Karl Friðriksson, Runólfur Smári Steinþórsson og Sævar Kristinsson. (2015). Framtíðarfræði og notkun sviðsmynda. Staðan hérlendis og framvinda. Þjóðarspegil 2015. *Rannsóknir í félagsvísindum XVI: Viðskiptafræðideild*. Reykjavík: Háskóli Íslands. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/23159>
- Keough, S. M. og Shanahan, K. J. (2008). Scenario planning: Toward a more complete model for practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 166–178.
- KPMG. (2014). Könnun meðal stjórnarmanna 2013. Bakgrunnur stjórnarmanna og störf stjórnna. Reykjavík: Háskóli Íslands. Sótt af <https://www.kpmg.com/IS/is/utgefifefni/greinar-og-utgefifid/skyrslur/Documents/Konnun-stjornarmanna-2013-KPMG.pdf>
- McKiernan, P. (2017). Prospective thinking: Scenario planning meets neuroscience. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 66–76.
- Ólafur Jónsson. (2011). *Hugsað fyrir horn. Notkun sviðmynda við stefnumótun fyrirtækja* (óbert MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Pillkahn, U. (2008). *Using trends and scenarios as tools for strategy development: Shaping the future of your enterprise*. Erlangen: Publicis.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantages of nations*. New York: Free Press.

- Postma, T. J. B. M., Broekhuizen, T. L. J. og van den Bosch, F. (2012). The contribution of scenario analysis to the front-end of new product development. *Futures*, 44(6), 642–654.
- Ringland, G. (2010). The role of scenarios in strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1493–1498.
- Rohrbeck, R. (2010). *Corporate foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Rohrbeck, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44(5), 440–452.
- Rohrbeck, R. (2014) Trend scanning, scouting and foresight techniques. Í O. Gassmann og F. Schweitzer (ritstjórar), *Management of the fuzzy front end of innovation* (bls. 59–73). Heidelberg: Springer.
- Rohrbeck, R. og Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78, 231–243.
- Rosenstein, B. (2013). *Create your future the Peter Drucker way: Developing and applying a forward-focused mindset*. New York: McGraw-Hill Education.
- Schnaars, S. P. (1987). How to develop and use scenarios. *Long Range Planning*, 20(1), 105–114.
- Schwarz, J. O., Ram, C. og Rohrbeck, R. (2019). Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. *Futures* 105, 133–142.
- Sævar Kristinsson. (2017). Viðtal um sameiningar sveitarfélaga [óbirt gögn]. Reykjavík: KPMG.
- Volkery, A. og Ribeiro, T. (2009). Scenario planning in public policy: Understanding use, impacts and the role of institutional context factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(9), 1198–1207.

TAFLA 1. Yfirlit yfir sviðsmyndaverkefni unnin fyrir opinbera aðila frá 2005 til 2019

Titill	Lýsing	Verk- byrjun	Viðskiptavinur	Fjöldi þátt- takenda	Tegund verkefnis	Framvinnda/árangur
Sveitalif 2025	Byggingþróun	2005	Landbúnaðarráðuneytið	70–80	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Eitt fyrsta sviðsmyndaverkefnið á Íslandi. Verkefnið var aldrei kynnt út á við en hafði veruleg áhrif á umræðuna og einstaka hagsmunaaðila
Umhverfismál á Íslandi 2025	Grunnur að stefnumótun /sameiningu	2007	Umhverfisstofnun	50–60	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað við stefnumótun
Sviðsmyndir til ársins 2021	Grunnur að stefnumótun	2008	Nýsköpunarmiðstöð Íslands	30–40	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað til að móta stefnu miðstöðvarinnar til ársins 2021 og lagði grunninn að viðbrögðum hennar við efnahagshruninu 2008
Meðhöndlun úrgangs á starfs- sveði Sorpu 2025	Grunnur að stefnumótun	2010	Reykjavíkurborg	15–20	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað sem grunnur að stefnumótun
Sviðsmyndir fyrir Reykjavíkurborg 2020	Grunnur að stefnumótun	2009	Reykjavíkurborg	30–40	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað sem grunnur að stefnumótun
Sviðsmyndir fyrir Ísland árið 2025	Stefnumótunarverkefni í tengslum við verkefnið 2020	2009	Forsætisráðuneytið	150	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað í stefnumótunarumræðu en með takmörkuðum árangri. Hafði veruleg áhrif á þátttakendur og hagsmunaaðila
Elkhögs í Eyjafjallajökli Undanfari að hverju? Vá – Að svara ógnunum og tækifærum	Unnið í tengslum við eldgosið í Eyjafjallajökli árið 2010	2010	Ferðamálastofa	30	Breið þátttaka hagsmunaaðila. Gerð viðbragðsáætlauna er tengiast vá	Notað við undirbúning á viðbrögðum við vá í tengslum við náttúruhamfarir með áherslu á öryggi ferðamanna
Landsmenn og heilbrigði 2030	Grunnur að stefnumótun /sameiningu	2010	Landlæknisembættið	60–80	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Nýtt við sameingna stofnana og stefnumótun
Íþrótt- og tómstundastarf í Reykjavík 2025	Grunnur að stefnumótun í íþróttamálum borgarinnar	2011	Reykjavíkurborg	50–60	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað við stefnumótun
Sala á víni og tóbaki 2025	Notað við að samþröfa fyrirliðgjafi stefnu	2011	ÁTVR	10–15	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað við endurmat á fyrirliðgjafi stefnu
Atvinnulif í Akureyri 2030	Grunnur að stefnumótun	2013	Akureyri	50–60	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað við mótun atvinnustefnu

Framh. á næstu síðu

Titill	Lýsing	Verkbyrjun	Víðskiptavinur	Fjöldi þátttakenda	Tegund verkefnis	Framvinndi/árangur
Horft til framtíðar – Sviðsmyndir um framtíð pósiþjónustumarkað á Íslandi árið 2025	Grunnur að stefnumótun	2014	Íslandsþóstur	20	Stjórn og starfsmenn	Notað við stefnumótun
Sorpmál á Íslandi – Sviðsmyndir um starfsumhverfi Sorpu árið 2030	Grunnur að stefnumótun	2015	Sorpa bs.	30	Hagaðilar	Stefnumótun
Ferðalþjónusta Íslands 2030 – Sviðsmyndir og áhættugreining	Grunnur að stefnumótun og mat á áhættu	2016	Stjórnstöð ferðamála	70–80	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Stefnumótun og notað við mat á áhættu
Búsetuþróun á Íslandi til ársins 2030 – Þróun á tínamótun	Grunnur til umræðu og mótun byggðastefnu	2017	Atvinnu- og nýsköpunarráðuneytið í samstarfi við Byggðastofnun	45	Breið þátttaka hagsmunaaðila	Notað sem umræðuvettvangur meðal annars um sameiningu sveitarfélaga
Sameining sveitarfélaganna Hornafjarðar, Djúpvogshrepps og Skafthrepps – Sviðsmyndir til ársins 2030	Hluti af sameiningarfærli sveitarfélaganna	2017	Sveitarfélagið Hornafjarður, Djúpvogshreppur og Skafthreppur	80–120	Hagaðilar sveitarfélaganna, sveitarmenn og stjórnarmenn og íbúar	Notað í sameiningarfærli sveitarfélaganna, á fundum og til almennrar umræðu
Sameining sveitarfélaganna Sandgerði og Garður – Sviðsmyndir til ársins 2030	Hluti af sameiningarfærli sveitarfélaganna	2017	Sandgerði og Garður	80	Hagaðilar sveitarfélaganna, sveitarmenn og íbúar	Notað í sameiningarfærli sveitarfélaganna, á fundum og til almennrar umræðu
Mat á hugsanlegri sameiningu sveitarfélaga í Árnessýslu – Sviðsmyndir til ársins 2030	Hluti af sameiningarfærli sveitarfélaganna	2017	Sveitarfélagin í Árnessýslu	60	Hagaðilar sveitarfélaganna, sveitarmenn og stjórnarmenn	Notað við mat á sameiningu
Mat á hugsanlegri sameiningu sveitarfélaga á Snaefellsnesi – Sviðsmyndir til ársins 2030	Hluti af sameiningarfærli sveitarfélaganna	2017	Stykkishólmur, Grundarfjarður og Hálsasveit	30	Hagaðilar sveitarfélaganna, sveitarmenn og íbúar	Notað við mat á sameiningu
Starfsumhverfi Reykjavíkur og íbúa hennar árið 2035	Grunnur að fimm ára fjármálaáætlun	2018	Reykjavíkurborg	30	Stjórnendur	Notað við gerð fimm ára fjármálaáætlunar Reykjavíkurborgar
Á krossgötum, möguleg þróun atvinnu- og mannlífs á Vestfjörðum árið 2035	Grunnur að umræðu og stefnumótun	2018–2019	Vestfjarðastofa	100	Sveitarstjórnarmenn og aðrir hagaðilar svæðisins	Nýtt við gerð sóknaráætlunar

TAFLA 2. Yfirlit yfir sviðsmyndaverkefni unnin fyrir einkaaðila árin 2007 til 2019

Titill	Lýsing	Verk- byrjun	Víðskiptavinur	Fjöldi þátt- takenda	Tegund verkefnis	Framvinnda/árangur
Reykjanes árið 2020	Grunnur að stefnumótun	2007	Próunarfélag Keflavíkur- flugvallar, Kadeco	30–40	Breið þátttaka hags- munaaðila	Notað við stefnumótun og mat á fjárfestingar- kostum. Einnig voru niðurstöðurnar notaðar við endurmat á starfsemi félagsins við efnahagshrunið árið 2008
Skipulag bakvaktar	Notað við að endurmeta skipulag vaktar	2007	Orkuveita Reykjavíkur	10–15	Hagræðingarverk- efni með þátttöku starfsmanna og stjórnenda	Notað til að innleiða virkara og hagkvæmara fyrir- komulag vaktar með öryggi kerfa í huga
Úflutningsmöguleikar árið 2020	Grunnur að stefnumótun	2008	Íslandsstofa	Lýkilstarfs- menn	Hagaðilar	Umræðuskjal fyrir stefnumótun
Starfsmhverfi eigna- og sjóða- stýringar á Íslandi 2020	Grunnur að stefnumótun	2009	Landsvaki	8–12	Stjórnendateymi	Nýtt við stefnumótun
Evrópa í framtíðinni 2030	Grunnur að umræðu og mat á stöðu Evrópu og mótun stefnu í því sam- bandi	2009	Sjálfsstæðisflokkurinn	25–30	Breið þátttaka hags- munaaðila	Umræðuskjal
Bankastarfsemi á Íslandi 2020	Grunnur að stefnumótun	2010	Íslandsbanki	60–80	Breið þátttaka hags- munaaðila	Notað við stefnumótun
Framtíð sjóðastýringar árið 2020	Grunnur að stefnumótun	2010	Íslandsjóðir	15–20	Sérfræðingamat	Notað við stefnumótun
Reykjanes 2030, hugsanleg þróun samfélagsins árið 2030	Grunnur að stefnumótun	2010	Próunarfélag Keflavíkur- flugvallar, Kadeco	20–30	Breið þátttaka hags- munaaðila	Notað við stefnumótun og mótun á verkefnasafni félagsins
Framtíð greiðslumiðlunar og fjármálaþjónustu 2030	Environmental scanning	2012	Borgun	8 (helstu áhrifa- og hagsmuna- aðilar)	Sérfræðingamat	Nýtt sem umræðuvettvangur
Atvinnuþróun og tækifæri á Snæfellsnesi 2025	Atvinnu- og byggða- þróunarverkefni	2012	Próunarfélag Snæfellinga	30–40	Breið þátttaka hags- munaaðila	Notað sem umræðuskjal helstu áhrifa- og hagsmuna- aðila og við stefnumótun í einstaka málaflökkum

Framh. á næstu síðu

Titill	Lýsing	Verk- byrjun	Vöðskiptavinur	Fjöldi þátt- takenda	Tegund verkefnis	Framvinda/árangur
Afhám fjármagnshafna	Kynning á möguleikum við afhám fjármagnshafna á Íslandi	2014	KPMG	20	Sérfræðingamat	Nýtt til stefnumótandi aðgerða
Framtíð þöspjónusta á Íslandi 2025	Greining framtíðarmöguleika	2014	Íslandsþóstur	Stjórnendateymi og stjórn	Sérfræðingamat	Umræðuskjal til að styrkja ákvarðanir stjórnar og stjórnenda
Framtíð prentaðarinnar 2025	Grunnur að umræðu og endurmati	2014	IDAN fræðslusetur	40-50	Breitt þátttaka hagsmunaaðila	Nýtt til stefnumótandi aðgerða innan greinarinnar
Hortf til framtíðar – Svíðsmyndir um framtíð þöspjónustumar á Íslandi árið 2025	Grunnur að stefnumótun	2014	Íslandsþóstur	20	Stjórn og starfsmenn	Notað við stefnumótun
Hvað ef? Svíðsmyndir um losun gjaldveyrishafna	Grunnur að umræðu og mat á aðstæðum	2014	KPMG	20	Sérfræðingavinna	Grunnur að umræðu
Framtíð bílaíðnaðarinnar	Grunnur að stefnumótun	2014	Toyota á Íslandi	12	Stjórnendur	Stefnumótun
Staða tónlistarmáms á Íslandi 2030	Grunnur að umræðu	2014	Félag tónlistarkennara	20	Hagaðilar	Grunnur að umræðu við stjórnvöld
Losun hafna með upptöku á evru – Svíðsmyndir um losun gjaldveyrishafna með upptöku evru	Grunnur að umræðu	2015	Samtök atvinnulífsins o.fl.	20	Hagaðilar	Grunnur að umræðu
Hortf til framtíðar – Svíðsmyndir um framtíð eignastýringar lífeyrissjóða 2030	Stefnumótun og umræða	2015	Almennir lífeyrissjóðurinnir	10	Hagaðilar	Stefnumótun
Framtíð atvinnuhúsnaðis – Svíðsmyndir um þróun fyrir atvinnuhúsnaði á höfuðborgarsvæðinu til ársins 2030	Grunnur að stefnumótun og umræðu	2015	Eik fasteignafélag	20	Stjórn og starfsmenn	Stefnumótun

Framh. á næstu síðu



Tíðill	Lýsing	Verk- byrjun	Vöðskiptavinur	Fjöldi þátt- takenda	Tegund verkefnis	Framvindaárangur
Afhám einkasölu ÁTVR – Sviðs- myndir um afnám einkasölu ÁTVR	Grunnur að umræðu	2015	Vífilléll	15	Sjómendur	Grunnur að umræðu
Framtíð bilamarkaðarins á Íslandi 2030 – Sviðsmyndir um framtíð bilamarkaðarins	Grunnur að stefnumótun	2017	Hekla	15	Sjómendur	Stefnumótun
Þróun atvinnusvæðisins á Grundarlanga til ársins 2030	Grunnur að stefnumótun	2017	Þróunarfélag Grundar- tanga	40	Hagaðilar	Grunnur að stefnumótun
Atvinnulífið á Suðurnesjum til ársins 2040	Grunnur að umræðu	2017	Isavia, Kadeco og Sam- band sveitarfélaga á Suðurnesjum	100	Hagaðilar	Notað til að skapa umræðu um þróun mála
Framtíð landbúnaðar á Íslandi 2040	Grunnur að umræðu um landbúnaðarmál	2018- 2019	Landbúnaðarráðuneytið	200	Breið þátttaka hagaðila	Endurskoðun búvörusamninga o.fl.
Byggingavörumarkaðurinn 2030	Grunnur að stefnumótun	2018	BYKO	15	Sjómendur	Stefnumótun
Fjármálaþjónusta árið 2036	Grunnur að stefnumótun	2018- 2019	Reiknistofa bankanna	40	Hagaðilar	Stefnumótun

## Ágrip

Í þessum kafla eru dregin fram viðhorf til sviðsmyndagreiningar, á forsendum rannsókna sem gerðar hafa verið á afstöðu þátttakenda í sviðsmyndaverkefnum og hagaðila þeirra á Íslandi á tímabilinu 2005 til 2019. Sérstaklega er fjallað um rannsókn er tengdist forverkefni um sameiningu þriggja sveitarfélaga, um tengsl sviðsmyndagreiningar við framtíðarfræði og uppruna og fræðilegar forsendur aðferðarinnar.

Meðal framtíðarfræðinga ríkir almennur samhljómur um að sviðsmyndagreining sé ein af þekktustu aðferðum framtíðarfræðinnar. Fræðilegur grunnur aðferðarinnar er þó talinn veikur og ferlið sem stuðst er við breytilegt. Hér eru færð rök fyrir því að aðferðin hafi náð fótfestu hér á landi. Þátttakendur í rannsóknunum telja ávinning af því að beita aðferðinni þó svo að einstaka þættir sviðsmyndaverkefnanna hafi fengið misjafna dóma. Að mörgu leyti er viðhorf til aðferðarinnar og einstakra þátta hennar sambærilegt við niðurstöður erlendra rannsókna.

Þátttakendur í þeirri meginrannsókn sem sagt er frá í þessari grein töldu gagnlegt að draga fram margar sviðsmyndir við sameiningu sveitarfélaga, meðal annars til að meta framtíðartækifæri og -ógnanir. Meginhluti aðspurðra taldi sig vita út á hvað sviðsmyndir gengju. Á íbúafundum sveitarfélaganna þriggja kom fram að þær væru að nokkru leyti óræðar. Á þeim var krafist góðs undirbúnings slíkrar sameiningar og að upplýsingar um núverandi stöðu sveitarfélaga lægju fyrir áður en drifkraftagreining verkefna hæfist. Þá þyrftu vegvísar og væntingar að vera ljós við upphaf verkefna.

*Lykilorð:* sviðsmyndagreining, framtíðarfræði, sveitarfélög

## Abstract

This section summarizes attitudes toward scenario planning based on studies that have been carried out on the attitudes of participants in scenario projects and their stakeholders in Iceland during the period between 2005 and 2019. The section focuses on a study relating to a preliminary project for the merger of three municipalities, the relationship between scenario planning and future studies, and the origin and academic criteria of this method.

Future studies academics generally agree that scenario planning is one of the best-known methodologies for future studies. The academic basis

for the methodology, however, is considered weak, and the process applied in its use can vary. This paper provides reasoning for why the method has gained a foothold in Iceland. Participants in studies are of the opinion that there are benefits from using the method, although individual aspects of scenario projects have been received with mixed results. In many ways, the attitude toward the methodology and individual aspects thereof have been comparable with overseas studies.

The participants in the core study described in this paper considered it useful to examine many scenarios for the merger of municipalities, with the goal of identifying future possibilities and threats. The majority of those surveyed were of the opinion that they knew what the scenarios involved. However, residents' meetings in the three municipalities in question revealed that the scenarios were in some respects quite ambiguous. The meetings made it clear that proper preparations were necessary for such mergers, and that information on the current status of each municipality must be made known before any driving-force analysis of projects is initiated. In addition, roadmaps and expectations need to be clear at the beginning of projects.

*Keywords:* scenario planning, future studies, municipalities



LÁRA JÓHANNSDÓTTIR

# Viðskiptafræði og ólíkar tegundir rannsókna

## 1 Inngangur

Þau vandamál sem heimurinn glímir við eru mörg hver þess eðlis að nálgun sem bundin er við faggreinar eða fagsvið (e. *disciplinary*) dugar ekki til. Þetta á til dæmis við um viðamikil samfélagsleg vandamál (Science Europe, 2015) eins og loftslagsbreytingar, fátækt, ójöfnuð, ósjálfbæra neyslu og framleiðslu, ósjálfbæra nýtingu vistkerfa, hnignun líffræðilegs fjölbreytileika, flóttamannavandamál og útbreiðslu veirusjúkdóma, svo að fáein dæmi séu nefnd (Griggs o.fl., 2013; Pryshlakivsky og Searcy, 2013). Vandamálin sem hér um ræðir hafa verið kölluð illviðráðanleg (e. *wicked problem*) en þau eru einnig nefnd snúin, vond eða fúl, eða þá að talað er um flækjuvanda (Auður Pálsdóttir, e.d.; Davíð Egilsson, 2013), svo sem þegar leysa þarf efna-hagsleg, umhverfisleg og félagsleg vandamál samtímis (Auður Pálsdóttir, 2014).

Lausnir á illviðráðanlegum vandamálum krefjast samvinnu sem og heildrænnar og kerfislægrar (e. *system-level*) nálgunar sem útskýrir hvernig mismunandi hagsmunaaðilar geta komið saman til að leysa eða stemma stigu við vandamálum (Henriques, 2018). Til að takast á við illviðráðanleg vandamál hafa ýmsar alþjóðlegar skuldbindingar litið dagsins ljós. Þar má nefna Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun (Griggs o.fl., 2013; United Nations, e.d.-b), sem komu í kjölfar Þúsaldarmarkmiða Sameinuðu þjóðanna (United Nations, e.d.-a), svo og Parísarsamkomulagið (UNFCCC, 2015, e.d.) frá árinu 2015. Vert er að hafa í huga að lausn á umfangsmiklum og illviðráðanlegum viðfangsefnum kallar oft á alþjóðlegt netverk og aðgengi

að hágæða gagnasöfnum sem greina þarf með þar til gerðum hugbúnaðarlausnum (Science Europe, 2015).

Ólíkt illviðráðanlegum vandamálum má koma böndum á (e. *tame*) mýmörg vandamál. Jafnvel þótt vandamál geti verð flókin og erfið úrlausnar má engu að síður skilgreina þau og leysa út frá ákveðnu sérsviði/fræðasviði (Auður Pálsdóttir, 2014). Frá sjónarhorni viðskiptafræðinnar duga hefðbundnar aðferðir (e. *business-as-usual*), eða afmarkaðar fræðigreinar, ekki til þess að leysa illviðráðanleg vandamál, heldur þarf að leita lausna víðar og oft út fyrir fræðasviðið. Nýjar hugmyndir hafa skotið rótum sem hafa snertifleti við viðskiptafræði og má þar nefna hringrásarhagkerfi (Geissdoerfer, Savaget, Bocken og Hultink, 2017), sjálfbær viðskiptalíkön (Bocken, Short, Rana og Evans, 2014; Boons og Lüdeke-Freund, 2013), þverfræðilegar rannsóknir (Toomey, Markusson, Adams og Brockett, 2015), menntun til sjálfbærni (Barth, Godemann, Rieckmann og Stoltenberg, 2007), samfélagslegt rekstrarleyfi fyrirtækja (Blowfield og Murray, 2014), félagslega ábyrgar fjárfestingar (Revelli, 2017), umhverfishömlun hagvaxtar (e. *decoupling of economic growth*) (UNEP, 2011) o.fl.

Markmið þessarar greinar er að skýra hugtökin fræðilegar, fjölfræðilegar, þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir og tengja umfjöllunina við áhersluatriði í viðskiptafræði, en mikilvægt er að átta sig á þessum ólíku tegundum rannsókna þegar leysa á illviðráðanleg vandamál sem kalla á samvinnu og samþættingu rannsókna. Tekin eru raundæmi og settar fram skýringarmyndir og samanburðartafla um hvernig ólíkar tegundir rannsókna nýtast til að varpa ljósi á vandamál af þeim toga sem í greininni eru nefnd, í þeim tilgangi að efla skilning á eðlisólíkum tegundum rannsókna.

Greinin er þannig upp byggð að í 2. kafla er fjallað stuttlega um rannsóknaraðferð. Í 3. kafla er rætt um fræðilegar, fjölfræðilegar, þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir, þar sem hverri tegund eru gerð skil í sérstökum undirkafla og með sérstakri skýringarmynd. Í 4. kafla eru svo umræður og lokaorð, þar sem meðal annars er sett fram tafla með samanburði á ólíkum tegundum rannsókna.

## 2 Rannsóknaraðferð

Öflun gagna var talsvert flókin þar sem lítið er af efni sem tengist viðfangsefninu eða áður birtar yfirlitsgreinar. Leitað var að efni á íslensku og ensku í hérlendum og erlendum gagnagrunnum, auk þess sem almenn leit var gerð á netinu, til dæmis að raundæmum. Leitað var í gagnagrunnunum *EBSCOHost* og *Web of Science* að hugtökunum „fræðilegar rannsóknir“, „fjölræðilegar rannsóknir“, „þverfræðilegar rannsóknir“ og „þverfaglegar rannsóknir“. Sú leit skilaði engu. Því var einnig leitað að greinum á *Google Scholar*. Þar fundust greinar sem heyra undir „fræðilegar rannsóknir“ og fáeinar um „þverfaglega rannsókn“. Umfjöllun um fræðilegar rannsóknir var almennt sett fram í þeim tilgangi að útskýra rannsóknaraðferð sem viðkomandi grein byggðist á, en hvað varðar þverfaglegar rannsóknir þá var fjallað um þær án þess að skýrt væri út hvað fólst í hugtakinu. Þá var leitað á *Skemmunni*, en þegar leitin var framkvæmd komu eingöngu upp fjórar ritgerðir þar sem hugtakið „þverfræðileg(t)“ kom fyrir. Meira efni fannst tengt hugtakinu „þverfagleg(t)“. Slíkar rannsóknir tengjast oft félagslegum vandamálum, svo sem ofbeldi, hegðunar- eða geðröskunum, áfengis- og vímuefnavanda, geðheilbrigði eða andlegum röskunum. Ein ritgerð fjallaði um frammistöðustjórnun og nýtingu mannauðs, þar sem nefnt var að auka ætti þverfaglegt samstarf við kerfisbundið frammistöðumat án þess þó að hugtakið væri útskýrt nánar (Dröfn Áslaugsdóttir, 2002).

Leitað var á ensku í gagnagrunnunum *EBSCOHost* og *Web of Science* með leitarskilyrðunum „interdisciplinary“ og „transdisciplinary“, þar sem ætlunin var að ná fram skilningi á grundvallarmuni þessara hugtaka. Í fyrra tilvikinu komu upp 54 greinar, en í því síðara 47 greinar eftir að leitarskilyrði var þrengt við greinar sem tengdust þverfræðilegum félagsvísindum (e. *social sciences interdisciplinary*), fjölræðilegum vísindum (e. *multidisciplinary sciences*), viðskiptum (e. *business*) eða fræðilegri umfjöllun (e. *literature*). Yfirferð á titlum greina, lykilorðum og/eða ágripum leiddi í ljós að fæstar greinanna gögnuðust umfjöllunarefni þessarar greinar. Því var einnig notuð sjóboltaaðferð

við leit að greinum, þ.e. með því að skoða heimildaskrár þeirra sem gagnlegar þóttu til þess að finna aðrar nothæfar greinar.

Ekki er um eiginlega gagnagreiningu að ræða, heldur hafa þær greinar sem þykja varpa ljósi á umfjöllunarefnið verið nýttar til að byggja undir umræðuna og draga fram á myndrænan hátt og í töflu eðli þeirra rannsókna sem greinin fjallar um. Hafa þarf í huga að flestar greinanna sem fundust fjalla um heilbrigðisvísindi eða menntavísindi en lítið sem ekkert hefur verið fjallað um efnið í tengslum við viðfangsefni viðskiptafræði.

### 3 Ólíkar tegundir rannsókna

Rannsóknir eru hér flokkaðar í fjórar ólíkar tegundir, þ.e. í fræðilegar, fjölfræðilegar, þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir. Í hverjum undirkafla verða nefnd fleiri hugtök sem notuð hafa verið um þessar ólíku tegundir rannsókna. Fyrst verður fjallað um rannsóknir sem teljast fræðilega afmarkaðar (e. *silo*) og síðan koll af kolli fikrum við okkur yfir í þær sem fela í sér víðtækasta nýmyndun (e. *synthesis*) þekkingar og samlegðaráhrif niðurstaðna (e. *synergies*), þ.e. þverfaglegar rannsóknir.

#### 3.1 Fræðilegar rannsóknir

Velta má fyrir sér hvort hugtökin *faggreinamiðuð* (e. *disciplinary*) og *einfagleg* (e. *unidisciplinary/monodisciplinary*) nálgun (Thomson og Black, 2008) feli í sér sömu eða svipaða merkingu og *fræðasvið* (e. *discipline*) og þar af leiðandi einnig rannsóknir afmarkaðar við tiltekin fræðasvið. Fyrstnefnda hugtakið hefur verið notað í rannsóknum og umræðu um störf kennara (Auður Pálsdóttir, 2014; Paula María Pálsdóttir, 2016), annað hugtakið um teymisvinnu þar sem einstaklingar með samskonar sérþekkingu hafa einfaglega sýn á málin (Sonja Pétursdóttir, 2015) og þriðja hugtakið er meðal annars notað í tengslum við starfseiningar innan háskóla. Þar er deildum og námsbrautum oft skipt upp í slíkar einingar, svokölluð fræðasvið, samkvæmt „sameiginlegum faglegum hagsmunum“ (Háskóli Íslands, 2017), til að mynda viðskiptafræði, verkfræði, læknisfræði eða lögfræði. Við-

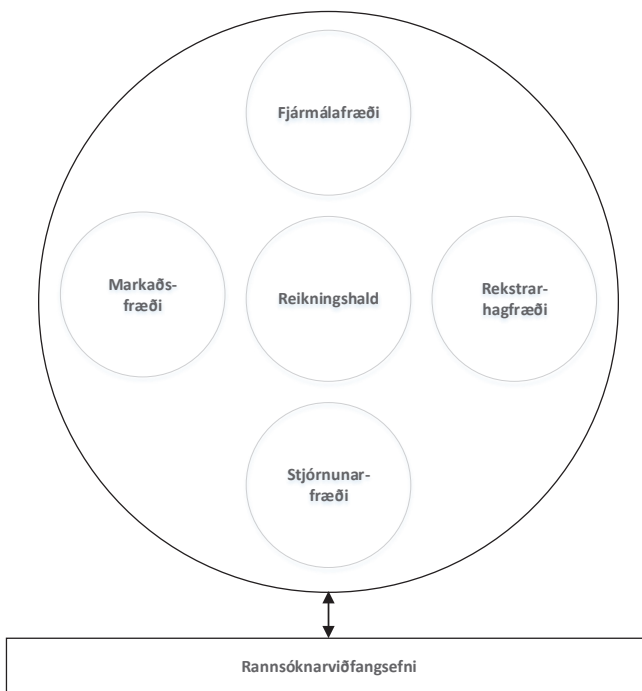


skiptafræði má síðan skipta upp í undirsvið, svo sem fjármálafræði, markaðsfræði, reikningshald, rekstrarhagfræði og stjórnunarfræði. Sé um að ræða samstarf innan sérsviða í viðskiptafræði mætti hugsanlega lýsa því sem *innanfræðilegri* eða *innanfaglegri* (e. *intradisciplinary*) samvinnu (Sonja Pétursdóttir, 2015), en það ætti til dæmis líka við ef fræðimenn á sviði mannauðsstjórnunar og stefnumörkunar ynnu saman að rannsóknum eða styddust við fræðilega umfjöllun annars undirsviðs viðskiptafræðinnar en þess sem viðkomandi fræðimaður fjallar að öllu jöfnu um.

Algengt er að stundaðar séu rannsóknir sem afmarkast við tiltekið fræðasvið og tengjast ekki öðrum fræðasviðum. Þær eru oft stundaðar af einstaklingum og/eða fámennum hópum, svo sem leiðbeinanda og nemandi, auk þess sem sérhæfð tímarit birta niðurstöður fræðilegra rannsókna á viðkomandi sviðum. Á sviði viðskiptafræði má nefna *Journal of Financial Economics*, *Journal of Human Resources*, *Academy of Management Journal* og *Strategic Management Journal*, en heiti tímaritanna gefa til kynna hvers konar rannsóknir eru kynntar í þeim. Þá eru haldnar sérstakar ráðstefnur sem tengjast ákveðnu fræðasviði. Hér má taka sem dæmi The European Academy of Management (EU-RAM), sem skilgreinir tiltekna stefnumiðaða áhugahópa (e. *specific strategic interest groups* (SIG)). Umfjöllun þeirra tengist til dæmis stjórnarháttum fyrirtækja, frumkvöðlafræði, nýsköpun og stefnumiðaðri stjórnun. Þá má nefna Nordic Academy of Management (NFF) sem heldur ráðstefnur um málefni er varða stjórnun.

Í faggreinamiðuðum eða einfaglegum rannsóknum verður til þekking á sérhæfðu sviði þar sem samvinna, ef einhver er, takmarkast við einstaklinga með samskonar fræðilegan bakgrunn, sem rannsaka viðfangsefni innan þessa tiltekna fræðasviðs eða undirsviða þess. Rannsóknir innan tiltekinna afmarkaðra fræðasviða dýpka skilning okkar, til dæmis með því að setja fram kenningar, tilgátur og/eða líkön sem sviðið snertir. Hér má nefna sem dæmi sýn Michaels Porter á samkeppniskrafta sem hafa áhrif á rekstrarumhverfi atvinnugreina, sem birtist í fimm krafta líkani hans (Porter, 1979), eða menningarviddir Geerts Hofstede sem notaðar eru til að skýra út menningu skipu-

lagsheilda í mismunandi löndum út frá mismunandi þjóðmenningu (Hofstede, 2001; Hofstede, Neuijen, Ohayv, og Sanders, 1990). Einnig mætti nefna skilgreiningar á markaðshneigð þar sem þarfir viðskiptavina eru í forgrunni og leitast er við að auka virði vöru eða þjónustu við þá (Kohli og Jaworski, 1990; Narver og Slater, 1990) eða haghafakenningu R. Edwards Freeman (Freeman, 1984; Freeman og Reed, 1983) sem kveður á um að skyldur fyrirtækja snúi ekki eingöngu að hluthöfum og því að hámarka þeirra hag (Friedman, 1970) heldur beri þau einnig skyldur gagnvart víðari hóp haghafa (e. *stakeholder*).



MYND 1 sýnir viðskiptafræði ásamt dæmum af undirsviðum hennar.

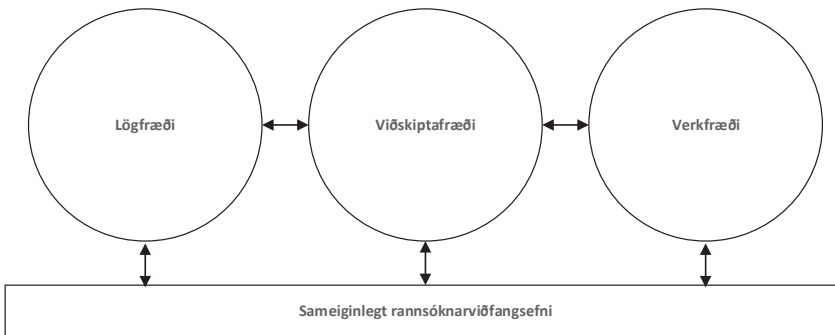
### 3.2 Fjölfraeðilegar rannsóknir

Fjölfagleg verkefni og rannsóknir fela það í sér að „viðfangsefni, kenningar og/eða rannsóknaraðferðir frá fleirum en einu fræðasviði“ eru samþætt og að þátttakendur koma frá mismunandi fræðasviðum (Rannís, e.d.). Hér hafa hugtökin *fjölþætt*, *fjölfraeðileg* (e. *multidiscipl-*

*inary*) (Auður Pálsdóttir, 2014; Paula Maria Pálsdóttir, 2016) og *margfagleg* (Kristín Vala Ragnarsdóttir, 2009) einnig verið notuð. Í þessari umfjöllun verður hugtakið *fjölfræðilegt* notað en þá búa einstaklingar yfir ólíkri sérþekkingu en vinna að sameiginlegum verkefnum samhliða (e. *parallel*) eða hver á eftir öðrum (e. *sequentially*), þar sem hver og einn er töluvert sjálfstæður í sinni nálgun á viðfangsefnið og nálgast það frá sínu eigin fræðasviði (Aboelela o.fl., 2007). Þannig gætu til dæmis viðskiptafræðingur og hagfræðingur eða þríeyki viðskiptafræðings, verkfræðings og lögfræðings kosið að vinna saman. Markmið rannsókna þeirra er þá sameiginlegt, þeir hafa samráð og skiptast á upplýsingum, enda þótt hver og einn nýti sér rannsóknaraðferðir eigin fræðasviðs og hvert fræðasvið geti haft eigin markmið með samvinnunni. Niðurstaðan getur til að mynda verið þróun á kenningum, tilgátum og/eða líkönum fyrir hvert fræðasvið fyrir sig, fremur en sameiginlega, auk þess sem þátttakendur fá niðurstöður birtar í tímaritum eigin fræðasviða (Aboelela o.fl., 2007). Niðurstöðurnar hafa því takmörkuð samlegðaráhrif milli sviða (Pohl, von Kerkhoff, Hirsch Hadorn og Bammer, 2008).

Rannsakandi getur einnig stundað fjölfræðilegar rannsóknir með fræðilegri umfjöllun, kenningum og/eða tilgátum frá öðrum fræðasviðum en sínu eigin (Tschannen-Moran og Hoy, 2000). Hér gæti sá sem rannsakar markaðshæðun fólks til dæmis sótt þekkingu af meiddi sálfræði, félagsfræði eða hagfræði til að skýra niðurstöður eigin rannsókna. Fjölfræðilegar rannsóknir á útvistun (e. *offshoring*) þjónustutengdra verkefna til annarra landa hafa meðal annars leitt í ljós að útvistun á heilsutengdum verkefnum, svo sem sjúkdómsgreiningum, getur falið í sér rekstrarleg, stefnumarkandi og siðferðileg sjónarmið sem krefst þess að horfa á útvistunarvandann frá víðara sjónarhorni en eingöngu því sem snýr að útvistun verkefnanna sjálfra (Bunyaratavej, Doh, Hahn, Lewin, og Massini, 2011). Rætt hefur verið um að hvetja unga vísindamenn til þess að vinna þvert á fræðasvið og til einka sér viðbótarfærni og hæfni sem þarf til að ná árangri í fjölfræðilegum rannsóknum (Science Europe, 2015) en slíkt á einnig við um þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir.

Einn af kostum þess að stunda fjölfræðilegar rannsóknir er það aukna aðgengi að viðameiri gögnum sem þær veita með litlum sem engum viðbótarkostnaði, auk þess sem ávinningur felst í sameiginlegri stjórnarsýslu verkefnanna. Á móti kemur að ekki er víst að allir hafi sömu afstöðu til þess hvernig og hvaða gagna skuli aflað, á hvaða formi gögnin eigi að vera eða hvernig unnið skuli úr þeim (Cuevas o.fl., 2012). Tímarit eins og *Sustainability* skilgreina sig þvert á fræðasvið og geta því birt niðurstöður rannsókna sem teljast fjölfræðilegar, auk þess að birta niðurstöður þverfræðilegra eða þverfaglegra rannsókna sem fjallað er um í köflum 2.3 og 2.4.



MYND 2 sýnir viðskiptafræði ásamt öðrum fræðasviðum sem gætu tengst í fjölfræðilegum rannsóknum.

### 3.3 Þverfræðilegar rannsóknir

Ýmis íslensk hugtök hafa verið notuð yfir enska hugtakið *interdisciplinary*. Þar má nefna *þverfaglegt* (Kristín Vala Ragnarsdóttir, 2009), sem þó er mun oftartengt við enska hugtakið *transdisciplinary* og fjallað er um í kafla 2.4, einnig er talað um *samfaglegt* og *samþætt* (Paula Maria Pálsdóttir, 2016). Hér verður hugtakið *þverfræðilegt* notað.

Á sama hátt og í umfjölluninni í kafla 2.2 er um að ræða rannsóknir sem stundaðar eru innan háskóla með aðkomu fleiri en eins fræðasviðs. Rannsóknirnar byggjast á hugmyndafræði um hvernig megi samræma og samþætta fræðilega ramma mismunandi fræðasviða sem aðkomu hafa að rannsókninni, auk þess sem rannsóknarsnið og að-

ferðafræði takmarkast ekki við eitt fræðasvið, heldur er gert ráð fyrir því að sjónarmið og færni mismunandi fræðimanna af ólíkum fræðasviðum nýtist á mörgum stigum rannsóknarinnar (Harvard T. H. Chan, e.d.; Pohl o.fl., 2008). Viðfangsefnið er skilgreint út frá tungutaki að minnsta kosti tveggja fræðasviða, auk þess sem mismunandi módel eru notuð eða módel með snertiflöt við bæði fræðasvið. Gögn sem nýtt eru eiga sér fleiri en eina uppsprettu (e. *source*) og gögn geta verið greind á fleiri en einn veg. Einnig er um að ræða sameiginlega birtingu á niðurstöðum, með orðfæri sem tekur mið af viðkomandi fræðasviðum. Hér er samvinna rannsókna og samþætting niðurstaðna meiri en fram kom í köflunum hér að framan (Hackett og Rhoten, 2009), en þó vinna þeir út frá sjónarhorni eigin fræðasviða. Markmiðið er að skilgreina eða að leysa sameiginlegt vandamál (Aboelela o.fl., 2007). Til þess þarf sameiginlegan skilning á aðferðafræðilegri nálgun og verufræði (e. *ontology*) fræðigreina sem varðar eðli raunveruleikans, s.s. fagleg kerfisbundin flokkunarkerfi. Sameiginlegur skilningur þarf að vera á þekkingarfræði (e. *epistemology*), þ.e. um hvernig best er að skilja raunveruleikann og vinna út frá þeim skilningi (Ólöf Benediktsdóttir, 2008).

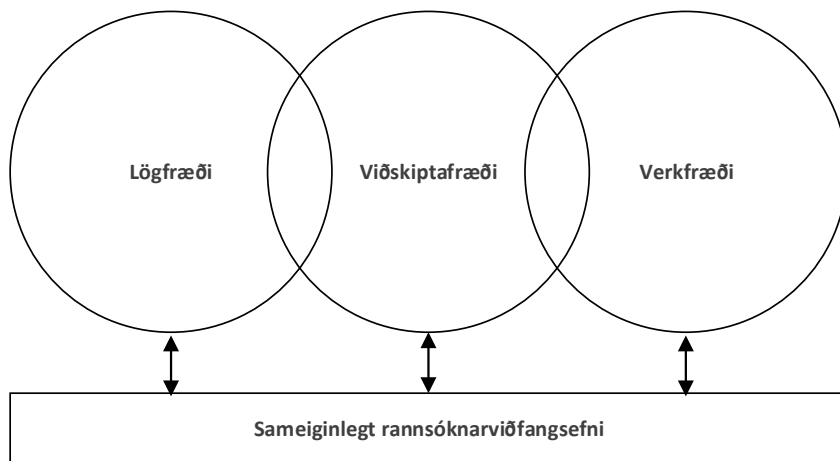
Talað er um þrjá fasa í þverfaglegum rannsóknum. Þeir felast í 1) að bera kennsl á vandamál og skilgreina verkefni, 2) að greina vandann og 3) innleiða niðurstöður (Pohl o.fl., 2008). Unnið er með raunveruleg vandamál á þann hátt að flækjustigið er viðurkennt, tekið er tillit til þess að raunveruleikinn er fjölbreytilegur, beitt er vísindalegri aðferð til að takast á við vandann og byggt í senn á almennri og sértækri þekkingu þannig að hagsmunum heildarinnar sé sem best þjónað, en þá er bæði átt við kenningarlegt framlag og hagnýtan ávinning samfélagsins (Pohl o.fl., 2008).

Oft er umhverfisvísindum lýst sem þverfræðilegum, þar sem þau sækja þekkingu til margra fræðasviða (Dalrymple og Miller, 2006). Sama gildir um menntun og rannsóknir sem tengjast sjálfbærri þróun, sem auk þess að vera breiðar njóta þeirrar dýptar sem einstakar fræðigreinar geta boðið upp á (Háskóli Íslands, 2012). Til dæmis er miðað

við að nemendur í umhverfis- og auðlindafræði geti „unnið þvert á fræði og faggreinar“, velji sér mismunandi áherslulínur og kjörsvið, sæki mismunandi kjarna- og valnámskeið jafnt innan námsbrautar sem utan og brautskráist frá mismunandi deildum eftir eðli þeirra rannsókna sem þeir hafa stundað (Háskóli Íslands, e.d.). Þetta er þó ekki nóg, heldur þarf þverfræðileikinn einnig að birtast í nýmyndun þekkingar, umfram þeirrar sem hefði orðið innan tiltekens fræðasviðs (Dalrymple og Miller, 2006).

Dæmi um tímarit sem skilgreinir sig sem þverfræðilegt er *Ecosystem Services* en efni þess getur tengst vísindum, stefnumörkun eða framkvæmd, sem með beinum eða óbeinum hætti á að leiða til aukinnar velferðar fyrir mannkyn og vistkerfi jarðar. Þá má nefna *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* sem birtir rannsóknir á sviði félagsvísinda og samgangna.

Þverfræðilegar rannsóknir við Háskóla Íslands hafa meðal annars lotið að sjálfbærni, umhverfisfræðum og loftslagsmálum og verið unnar í samstarfi hóps fræðimanna með bakgrunn í viðskiptafræði, hagfræði, líffræði, sálfræði og umhverfis- og auðlindafræði. Saman hefur hópurinn birt greinar um hvernig mæla má frammistöðu þjóða í umhverfismálum (Olafsson, Cook, Davíðsdóttir og Jóhannsdóttir, 2014) og hvernig hægt sé að þróa mælikvarða sem taka mið af sérstöðu einstakra þjóða (Cook, Saviolidis, Davíðsdóttir, Jóhannsdóttir og Ólafsson, 2017). Þá geta þverfræðilegar rannsóknir og samstarf einnig leitt af sér lausnir svo sem með viðskiptahröðlum (e. *incubators*) þar sem verkfræði, viðskiptafræði og listgreinar geta sameinað krafta sína við þróun nýrra lausna (PR Newswire Europe Limited, 2011).



MYND 3 sýnir viðskiptafræði ásamt öðrum fræðasviðum sem gætu skarast í fjölfræðilegum rannsóknum (mynd höfundar).

### 3.4 Þverfaglegar rannsóknir

Þverfaglegt er yfirleitt notað til að lýsa hugtakinu *transdisciplinary* (Auður Pálsdóttir, 2014; Paula Maria Pálsdóttir, 2016) en einnig hefur hugtakið *gegnfaglegt* verið notað, til dæmis þegar rætt er um teymisvinnu (Sonja Pétursdóttir, 2015). Eins og á við um fjölfaglegar (2.2) og þverfræðilegar (2.3) rannsóknir þá er um að ræða samvinnu tveggja eða fleiri fræðasviða, en hún gengur þó lengra í að leita lausna á raunverulegum, og ef til vill illviðráðanlegum, viðfangsefnum. Sameiginlegur skilningur er á vandamálinu og ný þekking, umfram þá sem verður til innan einstakra fræðasviða (Felt o.fl., 2013), myndast við að fjölfræðileg eða þverfræðileg hugtök eru notuð og með því að virkja til þátttöku sérfræðinga utan háskólasamfélagsins og/eða þá sem notið geta ávinnings af rannsókninni (Aboelela o.fl., 2007). Þetta er talið víðtækasta form á samvinnu rannsóknaraðila. Hér er leitast við að þróa nýjar hugmyndir og hugtök, kenningar, aðferðafræði og tungutak sem með samþættingu og samlegð ná út fyrir mörk einstakra fræðigreina og geta leitt til þróunar nýrra fræðasviða (Aboelela o.fl., 2007; Harvard T. H. Chan, e.d.). Í umfjöllun um opinberan stuðning við vísindarannsóknir eru mikil tækifæri talin leynast í þverfaglegum eða þverfræði-

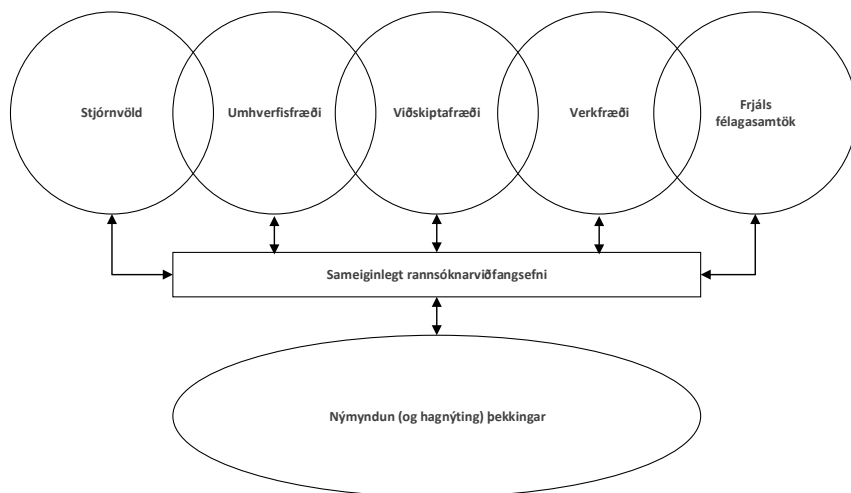
legum rannsóknum (Þingskjal nr. 201/2012–2013), til dæmis á sviðum félags-, hug- og lífvísinda sem og á sviði jafnréttismála, auk þess sem reynt hefur verið að varpa ljósi á stöðu og þróun, reynslu, áskoranir og tækifæri sem tengjast þverfaglegum rannsóknum (Rannís, 2015).

Rannsóknarniðurstöður eru birtar í tímaritum sem skilgreina sig sem þverfagleg, en þar má nefna *Journal of Cleaner Production* sem birtir efni á sviði hreinnar tækni, umhverfismála og sjálfbærni, án þess þó að slík umfjöllun einskorðist við tiltekin fræðasvið. Nánar tiltekið birtir tímaritið meðal annars efni sem tengist menntun, viðskiptafræði, sjálfbærri þróun, sjálfbærum vörum og þjónustu, sjálfbærri neyslu, stjórnarháttum og stjórn málafræði, tæknilegum ferlum, o.fl. Einnig mætti nefna tímaritið *Future* en þar er horft til miðlungs- og langtímabreytinga sem hafa áhrif á menningu og samfélög, vísindi, tækni, hagfræði, stjórn mál, umhverfismál, einstaklinga sem og mannkynið allt.

Einn af ágöllum þess að stunda samþættar rannsóknir, fjölfræðilegar, þverfræðilegar og þverfaglegar, er að eftir því sem rannsóknarhóparnir stækka og verða fjölbreyttari verður erfiðara að ákvarða framlag hvers og eins til fræðigreina, sem getur komið sér illa fyrir unga og óþekkta vísindamenn sem þurfa verðskuldaða viðurkenningu fyrir vinnuframlag sitt (Science Europe, 2015). Annar ágalli sem tengdur hefur verið við þverfaglegar rannsóknir, en á eflaust einnig við um þverfræðilegar rannsóknir, snýr að styrkumsóknum, gæðum rannsókna og birtingum. Flækjustig er meira þegar sótt er um rannsóknarstyrki og rýnar meta gjarnan þær umsóknir lægra en rannsóknir sem bundnar eru við hefðbundin fræðasvið. Þá er erfiðara að fá niðurstöður birtar í virtum vísindatímaritum einstakra fræðasviða, jafnvel þó að einnig hafi verið sýnt fram á að oftast er vísað til niðurstaðna slíkra rannsókna en rannsókna sem afmarkast við þröng fræðasvið (Rafols o.fl., 2012).



## Viðskiptafræði og ólíkar tegundir rannsókna



MYND 4 sýnir viðskiptafræði ásamt öðrum fræðasviðum og ytri haghöfum sem gætu skarast í fjölfaglegum rannsóknum (mynd höfundar).

### 3.5 Raundæmi tengd samþættum rannsóknum

Ekki er alltaf gerður greinarmunur á þverfræðilegum og þverfaglegum rannsóknum, auk þess sem þessar aðferðir renna stundum saman. Hér má til dæmis nefna rannsóknir sem Norræna ráðherraráðið (e. *Nordic Council of Minister*) styrkir í gegnum Nordforsk og rannsóknir á vegum Evrópska rannsóknaráðsins (e. *European Research Council*). Undir þeim hatti má nefna Horizon 2020, sem telst vera stærsta rannsóknar- og nýsköpunarverkefnið í Evrópu, en á árunum 2014–2020 hafði verkefnið úr um 80 milljörðum evra að spila (European Commission, e.d.).

Fulbright Arctic Initiative (FAI) er dæmi um alþjóðlegt vísindasamstarf um málefni norðurslóða, en verkefnið er kostað af bandarískum stjórnvöldum. Þar er fræðimönnum ætlað bæði sjálfstætt og í tveimur undirhópum að takast á við spurningar sem hafa þýðingu fyrir stefnu-mótun stjórnvalda (e. *public policy*) um seiglu samfélaga (e. *resilient communities*) og sjálfbær hagkerfi (e. *sustainable economies*) (Fulbright stofnunin, e.d.). FAI-rannsóknarhópurinn fundaði í Ottawa og Iqualuit í Kanada og í Helsinki og Oulu í Finnlandi þar sem hann hitti og gat rætt við ýmsa hagsmunaaðila, svo sem stjórnámálmenn,

fræðimenn, fulltrúa Inúítasamtaka og fyrirtækja og kynnst viðhorfi þeirra til málefna norðurslóða. Á mánaðarlegum netfundum hafði heildarhópurinn tækifæri til að heyra og spyrja nánar út í sjónarmið ólíkra hagsmunaaðila, til að mynda fulltrúa starfshópa Norðurskautsráðsins, starfsmanna utanríkisþjónustunnar og fjárfesta, svo dæmi séu tekin. Síðan hittist hópurinn í Washingtonborg í Bandaríkjunum þar sem niðurstöður sameiginlegrar vinnu voru kynntar fyrir stjórnmalá mönnum og öðrum hagsmunaaðilum. Átta fræðimenn voru í hvorum undirhópi fyrir sig, en í hópnum sem fjallaði um sjálfbær hagkerfi voru fræðimenn á sviði félagsfræði, líffræði, lögfræði, stjórnmaláfræði, umhverfis- og auðlindafræði, verkfræði og viðskiptafræði sem komu frá mismunandi aðildarlöndum Norðurskautsráðsins (Fulbright Scholar Program, 2018). Með því að byggja á þeim upplýsingum sem fengust frá ólíkum hagsmunaaðilum, mismunandi fræðilegum bakgrunni rannsækenda og rannsóknum þeirra á sviði norðurskautsmála, gat hópurinn sem fjallaði um sjálfbær hagkerfi þróað og birt sameiginlegt líkan sem nýtist ólíkum aðilum, til að mynda stjórnvöldum, fræðimönnum eða fyrirtækjum, þegar rætt er um sjálfbærni hagkerfa á norðurslóðum. Þó að líkanið sé einfalt í eðli sínu sýnir það flókið samspil sjálfsþurftarhagkerfa, blandaðra hagkerfa og markaðshagkerfa, auk þess að sýna stofnanaumhverfið sem og félagslega, menningarlega og umhverfislega umgjörð þessara hagkerfa (Vammen Larsen o.fl., 2019) sem skiptir máli fyrir þá ólíku hagsmuni sem tengjast sjálfbærum hagkerfum á norðurslóðum.

Sem dæmi um þverfaglega aðferð til að draga fram sameiginlegan skilning á því hvað felst í hugtökunum þverfræðilegt og þverfaglegt eru svokallaðar WorldCafé-vinnustofur með mismunandi hagsmunaaðilum. Skilgreindar hafa verið frumeiningar (e. *building blocks*) fyrir þess konar rannsóknir. Frumeiningarnar krefjast þess að til staðar sé 1) sameiginlegt orðasafn, 2) skilgreining á mörkum (e. *boundaries*) viðfangsefnis, 3) sameiginleg aðferð sem felst í að skilgreina vandann og setja fram lausn(ir), 4) leiðbeinandi sem miðli upplýsingum á milli og innan teyma/teymis og að 5) sjálfsrýni (e. *reflexivity*) fari fram samfara rannsóknunum sjálfum (von Wehrden o.fl., 2019). Þá hefur

samantektarrannsókn leitt í ljós eftirfarandi þróun sem tengist þverfræðilegum og þverfaglegum rannsóknum: 1) Markmið geta verið breytileg því að líkur eru á fleiri en einu undirliggjandi markmiði, 2) forsendur og vísar (e. *indicators*) eru breytileg, 3) áhrif eru samþætt, 4) félagslegir og vitsmunalegir þættir hafa áhrif á samvinnu þátttökuaðila, 5) stjórnun, forysta og þjálfun eru mikilvægir þættir, 6) víðtæk og gagnsæ kerfi skipta máli, sem og 7) skilvirkni og áhrif rannsóknanna (Klein, 2008).

#### 4 Umræður og lokaorð

Í þessum kafla hefur verið leitast við að skýra út ólíkar tegundir rannsókna, þ.e. fræðilegar, fjölfræðilegar, þverfræðilegar og þverfaglegar, ræða um þær í tengslum við viðskiptafræði og skýra út mismunandi tegundir rannsókna með raundæmum, skýringarmyndum og samanburðartöflu. Þannig varpar greinin ljósi á ólíkar rannsóknir sem stundaðar eru undir mjög svo breiðum hatti akademískra rannsókna og fléttar þær saman við það hvernig rannsóknir eru stundaðar innan viðskiptafræði. Tafla 1 sýnir samanburð á ólíkum tegundum rannsókna. Í henni eru dregin upp nokkuð skörp skil á milli þeirra en hafa þarf í huga að ekki er um algildan sannleik að ræða, mörkin geta verið óljósari á köflum. Eins og fram kemur í töflunni er rannsóknarsnið sumra fræðilegra rannsókna sérhæft, bundið við tiltekið fræðasvið, á meðan það er sameiginlegt í öðrum tegundum rannsókna (Harvard T. H. Chan, e.d.; Pohl o.fl., 2008; Sonja Pétursdóttir, 2015). Samþætting og samvinna í þessum rannsóknum er aftur á móti mismikil eftir því um hvaða tegund rannsókna er að ræða (Hackett og Rhoten, 2009). Þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir fela í sér kerfislæga og því heildstæðari sýn á vandamál (Henriques, 2018) en ef þau eru skoðuð innan tiltekins fræðasviðs.

Rannsóknarviðfangsefni geta í öllum tegundum rannsókna hvort heldur verið fræðileg eða raunveruleg þó svo að líkur á því að fengist sé við raunveruleg vandamál vaxi (Henriques, 2018) eftir því sem fleiri aðilar, rannsakendur og þátttakendur tengjast viðfangsefninu (Aboelela o.fl., 2007; Felt o.fl., 2013). Ætla má að þverfræðilegar og

Þverfaglegar rannsóknir glími frekar við illvíg vandamál á meðan fræðilegar og fjölfræðilegar rannsóknir fáist við fræðileg vandamál og vandamál sem betur gengur að temja (Auður Pálsdóttir, 2014; Henriques, 2018). Markmið fræðilegra rannsókna eru sértæk enda þótt þau séu sameiginleg, þó í mismiklum mæli sé, í öðrum tegundum rannsókna (Aboelela o.fl., 2007). Rannsóknaraðferðir eru sjálfstæðar innan fræðasviða í fræðilegum og fjölfræðilegum rannsóknum (Thomson og Black, 2008) á meðan þær eru samþættar í tilviki þverfræðilegra og þverfaglegra rannsókna (Dalrymple og Miller, 2006) þó svo að í tilviki fjölfræðilegra rannsókna geti rannsakendur einnig nýtt sér fræðilega umfjöllun, kenningar eða tilgátur frá öðrum fræðasviðum en sínu eigin (Tschannen-Moran og Hoy, 2000).

Aðgengi að gögnum er talið viðameira í tilviki þverfræðilegra og þverfaglegra rannsókna, þar sem uppsprettur þeirra eru fleiri, oft með litlum sem engum viðbótarkostnaði, en ef þau koma frá einu fræðasviði (Cuevas o.fl., 2012), auk þess sem greina má þau á mismunandi veginum sem býður upp á aukið frelsi, sveigjanleika og meiri sköpunargleði en ef aðeins er fylgt sjónarhorni eins fræðasviðs. Ólíkar tegundir rannsókna hafa einnig áhrif á rannsakendur og rannsóknarsamfélag, sem getur verið allt frá því að vera fastmótað samfélag með fáa rannsakendur yfir í breytileg og stór samfélög sem tengjast alþjóðlegum verkefnum með þátttakendum innan og utan akademíunnar sem hafa aðgengi að hágæða gagnasöfnum (Science Europe, 2015).

Samlegðaráhrif aukast eftir því sem fleiri fræðasvið tengjast rannsóknum, en þau geta verið takmörkuð í tilviki fræðilegra og fjölfræðilegra rannsókna (Pohl, von Kerkhoff, Hirsch Hadorn og Bammer, 2008). Í tilviki fræðilegra rannsókna eru þekkingarfræði, nýmyndun þekkingar og skilningur innan fræðasviðs bundin sérhæfðu afmörkuðu sviði þar sem farið er á dýptina, á meðan í tilviki þverfræðilegra og þverfaglegra rannsókna eru þekkingarfræði, nýmyndun og skilningur breið og tengd samþættingu og víðtækum áherslum (Aboelela o.fl., 2007; Harvard T. H. Chan, e.d.; Háskóli Íslands, 2012).

Flóknara getur verið að meta framlag einstakra fræðimanna í stórum alþjóðlegum verkefnum en ef um viðaminni verkefni innan tiltekinna fræðasviða er að ræða. Það getur komið sér illa fyrir unga og óþekkta vísindamenn sem þurfa verðskuldaða viðurkenningu fyrir sitt vinnuframlag (Science Europe, 2015). Einnig er framlag rannsókna af mismunandi toga og misbrýnt að innleiða niðurstöður. Í öllum tilvikum má ætla að um fræðilegt framlag sé að ræða en ekki er gerð krafa um hagnýtt gildi þess nema varðandi þverfaglegar rannsóknir þar sem hagsmunaaðilar geta komið saman til að leysa vandamál eða stemma stigu við þeim (Henriques, 2018; von Wehrden o.fl., 2019). Þverfræðilegar rannsóknir hafa oft einnig hagnýtt gildi, til dæmis fyrir stefnu-mörkun stjórnvalda (Fulbright Scholar Program, 2018).

Hvað varðar birtingar á niðurstöðum og þátttöku í fræðilegum rannsóknum þá er munur á milli ólíkra rannsóknaraðferða, allt frá sérhæfðum tímaritum og ráðstefnum yfir í þverfræðileg tímarit og ráðstefnur. Þá hefur verið bent á erfiðleika við að fá niðurstöður birtar eða birtar í eins hátt skrifuðum tímaritum og þeim sem tengjast einstökum fræðasviðum, jafnvel þó svo að sýnt hafi verið fram á að oftar er vísað til niðurstaðna slíkra rannsókna en rannsókna sem afmarkast við þröng fræðasvið (Rafols o.fl., 2012).

Hagsmunaaðilar og samvinna eru mismunandi eftir tegundum rannsókna. Í sumum tilvikum afmarkast hagsmunaaðilar og samvinna við rannsakendur innan háskóla sem starfa í faglegri einangrun í afmörkuðum verkefnum, en í öðrum tilvikum er um að ræða víðtæka samvinnu við aðila utan háskólanna (Aboelela o.fl., 2007). Þátttakendur í rannsóknum geta verið óvirkir og litið á þá sem viðfangsefni rannsókna eða þeir taka virkan þátt (Aboelela o.fl., 2007). Aðkoma margra aðila að fjármögnun verkefna eykur flækjustigið, sem og mat á þverfræðilegum umsóknum um rannsóknarstyrki (Rafols o.fl., 2012). Á móti kemur að ávinningur hlýst af sameiginlegri stjórnsýslu verkefna (Cuevas o.fl., 2012).

## RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

TAFLA 1. Samanburður á ólíkum tegundum rannsókna

	Fræðilegar rannsóknir	Fjölfræðilegar rannsóknir	Þverfræðilegar rannsóknir	Þverfaglegar rannsóknir
Rannsóknarsnið	Sérhæfð	Sameiginlegt	Sameiginlegt, heildstæð kerfislæg nálgun	Sameiginlegt, heildstæð kerfislæg nálgun
Rannsóknarviðfangsefni	Fræðileg, raunveruleg	Fræðileg, raunveruleg	Fræðileg, raunveruleg	Fræðileg, raunveruleg
Eðli viðfangsefna (vandamála)	Tamin vandamál	Tamin vandamál	Illviðráðanleg, viðamikil	Illviðráðanleg, viðamikil
Markmið rannsóknar	Sértækt	Sértækt/ sameiginlegt	Sameiginlegt	Sameiginlegt
Rannsóknaraðferðir	Sjálfstæðar	Sjálfstæðar	Samþættar	Samþættar
Aðgengi að gögnum	Viðaminna	Viðaminna	Viðameira	Viðameira
Frelsi, sveigjanleiki og sköpunargleði	Takmarkað	Takmarkað	Mikið	Mikið
Rannsakendur	Einstaklingur, fámennir hópar	Hópar	Hópar	Hópar
Rannsóknarsamfélag	Fastmótað	Fastmótað	Breytilegt	Breytilegt
Samlegðaráhrif, samþætting niðurstaðna	Takmörkuð Nei	Takmörkuð Nei	Mikil Já	Mikil Já
Þekkingarfræði, nýmyndun þekkingar og skilningur	Innan fræðasviðs, sérhæft, afmörkun, dýpt	Milli fræðasviða, afmörkun, dýpt	Samþætt milli fræðasviða, viðtæk, breidd	Samþætt (fræðasvið og samfélag), viðtæk, breidd
Framlega einstakra fræðimanna	Skýrt	Skýrt	Skýrt/óskýrt	Skýrt/óskýrt
Framlag rannsókna og innleiðing niðurstaðna	Fræðileg, Nei	Fræðileg, Nei	Fræðileg/hagnýt Nei/já	Fræðileg/hagnýt Já
Tímarit og ráðstefnur	Sérhæfð	Sérhæfð	Sérhæfð, þverfræðileg	Sérhæfð, þverfræðileg
Hagsmunaaðilar, samvinna	Innan háskóla, afmörkuð, fagleg einangrun	Innan háskóla, samhliða eða í tiltekinni röð, fagleg einangrun	Innan háskóla, viðtæk, breidd	Innan og utan háskóla, viðtæk, breidd
Virgni þátttakenda	Óvirkir, viðfangsefni	Óvirkir, viðfangsefni	Óvirkir, virkir, viðfangsefni	Virkir
Fjármögnun	Einföld	Miðlungs	Flókin	Flókin
Flækjustig	Lítið	Miðlungs	Miðlungs, mikið	Mikið
Stjórnsýsla verkefna	Sér	Sameiginleg	Sameiginleg	Sameiginleg

Heimildir: Aboeela, o.fl., 2007; Auður Pálsdóttir, 2014; Cuevas o.fl., 2012; Harvard T. H. Chan, e.d.; Háskóli Íslands, 2012; Hackett og Rhoten, 2009; Henriques, 2018; Pohl o.fl., 2008; Rafols o.fl. 2012; Science Europe, 2015.

Eins og fram hefur komið í þessari umfjöllun hafa ýmis hugtök verið notuð yfir þær ólíku tegundir rannsókna sem hér eru ræddar og ekki víst að allir leggi sama skilning í þau eða flokki fræðilegar, fjölfræði-

legar, þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir á sama hátt. Því er greinin framlag til skýringa á flókinni hugtakanotkun ólíkra rannsóknarhefða. Ekki er vitað til þess að tilraun hafi áður verið gerð til þess að skýra út á íslensku ensk hugtök sem notuð hafa verið þegar rætt er um ólíkar tegundir rannsókna. Vera kann að einhverjar tegundir rannsókna hafi orðið út undan í umfjölluninni en það er von höfundar að umræðan leiði til aukins skilnings á ólíkum tegundum rannsókna og þeim tilgangi sem þær þjóna, ekki síst við lausn þeirra illviðráðanlegu vandamála sem fjallað er um í kaflanum.

### Heimildaskrá

- Aboelela, S. W., Larson, E., Bakken, S., Carrasquillo, O., Formicola, A., Glied, S. A., ... Gebbie, K. M. (2007). Defining interdisciplinary research: Conclusions from a critical review of the literature. *Health Services Research*, 42(1, hluti I), 329–346.
- Auður Pálsdóttir. (2014). *Sustainability as an emerging curriculum area in Iceland. The development, validation and application of a sustainability education implementation questionnaire* (doktorsritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Auður Pálsdóttir. (e.d.). UME001F Sjálfbærnimenntun og forysta. Sótt af <https://ugla.hi.is/kennsluskra/index.php?tab=nam&chapter=namskeid&id=70638420196>.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M. og Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416–430.
- Blowfield, M. og Murray, A. (2014). *Corporate responsibility* (3. útgáfa). Oxford: Oxford University Press.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. og Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Boons, F. og Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Bunyaratavej, K., Doh, J., Hahn, E. D., Lewin, A. Y. og Massini, S. (2011). Conceptual issues in services offshoring research: A multidisciplinary review. *Group & Organization Management*, 36(1), 70–102.
- Cook, D., Saviolidis, N. M., Davíðsdóttir, B., Jóhannsdóttir, L. og Ólafsson, S. (2017). Measuring countries' environmental sustainability performance – The development of a nation-specific indicator set. *Ecological Indicators*, 74, 463–478.

- Cuevas, H. M., Bolstad, C. A., Oberbreckling, R., LaVoie, N., Mitchell, D. K., Fielder, J. og Foltz, P. W. (2012). Benefits and challenges of multidisciplinary project teams: “Lessons learned” for researchers and practitioners. *The ITEA Journal (International Test and Evaluation Association)*, 33(1), 58–65.
- Dalrymple, J. og Miller, W. (2006). Interdisciplinarity: A key for real-world learning. *Planet*, 17(1), 29–31.
- Davíð Egilsson. (2013, 14. september). Flækjuvandi. *Vísir*. Sótt af <https://www.visir.is/g/2013709149971>
- Dröfn Áslaugsdóttir. (2002). Frammistöðustjórnun og nýting mannauðs (BS-ritgerð). Háskólinn á Akureyri, Akureyri.
- European Commission. (e.d.). What is Horizon 2020? Sótt af <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>
- Felt, U., Igelsböck, J., Schikowitz, A. og Völker, T. (2013). Growing into what? The (un-) disciplined socialisation of early stage researchers in transdisciplinary research. *Higher Education*, 65, 511–524. DOI 10.1007/s10734-012-9560-1
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, E. R. og Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. Sótt af <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Fulbright Scholar Program. (2018). Fulbright Arctic Initiative Scholars (2018–2019): Meet the 2018–2019 Arctic Initiative Scholars. Sótt af <https://www.cies.org/fulbright-arctic-initiative/2018-2019-scholars>
- Fulbright stofnunin. (e.d.). Fulbright Arctic Initiative – við leitum að íslenskum fræðimanni til þátttöku. Sótt af [http://www.fulbright.is/um\\_fulbright/frettir/fulbright\\_arctic\\_initiative\\_-\\_vid\\_leitum\\_ad\\_islenskum\\_fraedimanni\\_til\\_thatttoku/](http://www.fulbright.is/um_fulbright/frettir/fulbright_arctic_initiative_-_vid_leitum_ad_islenskum_fraedimanni_til_thatttoku/)
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. og Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
- Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., ... Noble, I. (2013). Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495, 305–307.
- Hackett, E. og Rhoten, D. (2009). The snowbird charrette: Integrative interdisciplinary collaboration in environmental research design. *Minerva*, 47(4), 407–440.
- Harvard T. H. Chan. (e.d.). Harvard transdisciplinary research in Energetics and Cancer Center. Sótt af <https://www.hsph.harvard.edu/trec/about-us/definitions/>



- Háskóli Íslands. (2012). Sjálfbærni- og umhverfisstefna. Sótt af [https://www.hi.is/haskolinn/sjalfbaerni\\_og\\_umhverfisstefna](https://www.hi.is/haskolinn/sjalfbaerni_og_umhverfisstefna).
- Háskóli Íslands. (2017). Fundargerð 19. háskólaþings 19. maí 2017. Sótt af [https://www.hi.is/haskolinn/fundargerð\\_19\\_haskolathings\\_19\\_mai\\_2017](https://www.hi.is/haskolinn/fundargerð_19_haskolathings_19_mai_2017)
- Háskóli Íslands. (e.d.). Umhverfis- og auðlindafræði. Sótt af [https://www.hi.is/umhverfis\\_og\\_audlindafræði](https://www.hi.is/umhverfis_og_audlindafræði)
- Henriques, I. (2018). Addressing wicked problems using new business models. *Economic Alternatives*, 24(4), 463–466.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations* (2. útgáfa). Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. og Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–315.
- Klein, J. T. (2008). Evaluation of interdisciplinary and transdisciplinary research – A literature review. *American Journal of Preventive Medicine*, 35(2), s116–s123.
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kristín Vala Ragnarsdóttir. (2009). Nýtt stjórnskipulag Háskóla Íslands. Vistöldin – Háskóli fyrir 21. öldina. *Árbók VFÍ/TFÍ*, 21, 166–176.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Olafsson, S., Cook, D., Davidsdóttir, B. og Johannsdóttir, L. (2014). Measuring countries' environmental sustainability performance – A review and case study of Iceland. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 39, 934–948.
- Ólöf Benediktsdóttir. (2008). Fræðasamfélög. *Bókasafnið*, 32, 27–31.
- Paula María Pálsdóttir. (2016). „Veruleikinn er ekki klipptur og skorinn“: *Sýn unglíngakennara á samþættingu samfélagsgreina* (M.Ed.-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Pohl, C., von Kerkhoff, L., Hirsch Hadorn, G. og Bammer, G. (2008). Core terms in transdisciplinary research. Í G. Hirsch Hadorn, H. Hoffmann-Riem, S. Biber-Klemm, W. Grossenbacher-Mansuy, D. Joye, C. Pohl, U. Wiesmann og E. Zemp (ritstjórar), *Handbook of transdisciplinary research* (bls. 427–432). Dordrecht: Springer.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- PR Newswire Europe Limited. (2011). Royal College of Art interdisciplinary business incubator receives NESTA backing. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/896961033?accountid=135943>
- Pryshlakivsky, J. og Searcy, C. (2013). Sustainable development as a wicked prob-

- lem. í S. F. Kovacic og A. Sousa-Poza (ritstjórar), *Managing and engineering in complex situations* (bls. 109–128). Netherlands: Springer.
- Rafols, I., Leydesdorff, L., O'Hare, A., Nightingale, P. og Stirling, A. (2012). How journal rankings can suppress interdisciplinary research: A comparison between innovation studies and business & management. *Research Policy*, 41(7), 1262–1282.
- Rannís. (2015). Þverfaglegar rannsóknir ræddar á Rannsóknþingi 2015. Sótt af <https://www.rannis.is/frettir/nr/3215?fbclid=IwAR3pCicTiC43C8cKMM8xcCq5L7yluz9Nr1OwgmTB282owbTuWt2f9V85RxU>
- Rannís. (e.d.). Hvernig er sótt um? Leiðbeiningar til umsækjenda. Sótt af <https://www.rannis.is/sjodir/rannsoknir/rannsoknasjodur/hvernig-er-sott-um/>
- Revelli, C. (2017). Socially responsible investing (SRI): From mainstream to margin? *Research in International Business and Finance*, 39(Part B), 711–717.
- Science Europe. (2015). *Career pathways in multidisciplinary research: How to assess the contributions of single authors in large teams*. Sótt af [https://www.scienceurope.org/wp-content/uploads/2016/06/SE\\_LEGS\\_Careerpaths\\_Workshop\\_Report.pdf](https://www.scienceurope.org/wp-content/uploads/2016/06/SE_LEGS_Careerpaths_Workshop_Report.pdf)
- Sonja Pétursdóttir. (2015). *Þverfagleg teymisvinna í starfi félagsráðgjafa* (BA-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Thomson, C. og Black, L. (2008). An exploratory study of the differences between unidisciplinary and multidisciplinary goal setting in acute therapy services. *British Journal of Occupational Therapy*, 71(10), 422–426.
- Toomey, A. H., Markusson, N., Adams, E. og Brockett, B. (2015). Inter- and trans-disciplinary research: A critical perspective. *GSDR 2015 Brief*. Sótt af <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/612558-Inter-%20and%20Trans-disciplinary%20Research%20-%20A%20Critical%20Perspective.pdf>
- Tschannen-Moran, M. og Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593.
- UNEP. (2011). *Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth*. Sótt af [http://purl.unep.org/sgd/SDGIO\\_00000042](http://purl.unep.org/sgd/SDGIO_00000042)
- UNFCCC. (2015). *Adoption of the Paris agreement*. (FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1). París: United Nations Framework Convention on Climate Change.
- UNFCCC. (e.d.). Paris Agreement – Status of ratification. Sótt af <https://unfccc.int/process/the-paris-agreement/status-of-ratification>.
- United Nations. (e.d.-a). Millennium development goals and beyond 2015. Sótt af <https://www.un.org/millenniumgoals/>.
- United Nations. (e.d.-b). Sustainable development goals. Sótt af <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

- Vammen Larsen, S., Bors, E., Johannsdóttir, L., Gladun, E., Gritsenko, D., Nysten-Haarala, S., ... Sformo, T. (2019). Subsistence and market economies interdependence. *Global Policy*, 10(4), 686–696.
- von Wehrden, H., o.fl. (2019). Interdisciplinary and transdisciplinary research: Finding the common ground of multi-faceted concepts. *Sustainability Science*, 14(3), 875–888.
- Þingskjal nr. 201/2012–2013. Frumvarp til laga um breytingu á lögum um opinberan stuðning við vísindarannsóknir, nr. 3/2003.

## Ágrip

Þau vandamál sem heimurinn glímir við eru mörg hver þess eðlis að ólíkar tegundir rannsókna eru nauðsynlegar til þess að greina þau og leita lausna á þeim. Þetta á meðal annars við um vandamál sem teljast illviðráðanleg eins og loftslagsbreytingar, fátækt, ójöfnuður, ósjálfbær neysla og framleiðsla, ósjálfbær nýting vistkerfa, hnignun líffræðilegs fjölbreytileika og útbreiðsla veirusjúkdóma, svo fáein dæmi séu nefnd. Beita þarf ólíkum rannsóknaraðferðum og leita lausna víða og út fyrir afmörkuð fræðasvið, svo sem með fjölfræðilegum, þverfræðilegum og þverfaglegum rannsóknum. Markmið þessarar greinar er að skýra út ólíkar tegundir rannsókna og ræða um þær í tengslum við viðskiptafræði. Tekin eru raundæmi af því hvernig ólíkar tegundir rannsókna nýtast til að varpa ljósi á vandamál af þeim toga sem hér eru nefnd. Fræðilegar og hagnýtar heimildir og raundæmi eru notuð til að setja fram skýringarmyndir af ólíkum rannsóknartegundum sem og samanburðartöflu þar sem dregin eru saman helstu einkenni ólíkra rannsóknahefða. Umfjöllunin hefur jafnframt hagnýtt gildi og getur gagnast fræðasamfélaginu, atvinnulífinu og stjórnvöldum sem áhuga hafa á að taka þátt í og styðja við ólíkar tegundir rannsókna. Samantektin eykur vonandi skilning á fjölfræðilegum, þverfræðilegum og þverfaglegum rannsóknum og mikilvægi þeirra, og nýtist þeim sem vinna að lausn illviðráðanlegra vandamála sem ekki verða leyst nema í víðtæku samstarfi.

*Lykilorð:* fræðilegur, fjölfræðilegur, þverfaglegur, þverfræðilegur, rannsóknir

## Abstract

Many of the world's problems are of such nature that disparate types of research are needed to analyze and seek solutions to them. This is the case with so-called wicked problems, such as climate change, poverty, inequality, unsustainable consumption and production, the unsustainable use of ecosystems, the decline in biodiversity, to name a few examples. Different research methods need to be applied and solutions must be sought widely, beyond the boundaries of academic disciplines, by applying multidisciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary research methods. The purpose of this article is to explain these different types of research and tie the discussion to the field of business administration. Practical examples are provided, explaining how different types of research are useful in highlighting problems of the kind mentioned in the paper. The discussion also has practical implications, as it can benefit the academic community, industry and governments that are interested in and can support different types of research. The findings can also be of value to those interested in pursuing multidisciplinary, interdisciplinary and/or transdisciplinary research, and who are working on solving wicked problems that can only be solved through extensive cooperation. Such findings can further enhance understanding of this research and the importance of it being carried out.

*Keywords:* disciplinary, multidisciplinary, interdisciplinary, transdisciplinary, research

RUNÓLFUR SMÁRI STEINÞÓRSSON  
OG HARPA DÍS JÓNSDÓTTIR

# Vaxtarsamningar og klasatengt starf

## 1 Inngangur

Á síðustu árum hefur verið töluverð uppbygging í framsæknu, formlegu klasastarfi á Íslandi (Runólfur Smári Steinþórsson, 2016a). Dæmi um þessa uppbyggingu eru Íslenski jarðvarmaklasinn (Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2011), Íslenski sjávarklasinn (Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon, 2011) og Íslenski ferðaklasinn (Rósbjörg Jónsdóttir o.fl., 2013). Þessi uppbygging átti sér stað á fyrstu árunum eftir hrun íslenska fjármálakerfisins sem reið yfir síðla árs 2008. Á þessum árum var líka unnið að kortlagningu upplýsingatæknigeirans út frá klasahugmyndafræði (Vilhjálmur Jens Árnason, 2013) og kortlagningu heilbrigðisklasa á Íslandi (Friðfinnur Hermannsson, Vilborg H. Júlíusdóttir og Arna Lára Jónsdóttir, 2014). Einnig komu þá fram hugmyndir um landbúnaðarklasa (Bændasamtök Íslands, 2014) og álklasa (Samtök iðnaðarins, 2014).

Áhugi á klösum er ekki nýr af nálinni og má þar líta til klasastarfs í tengslum við vaxtarsamninga stjórnvalda við atvinnuþróunarfélög innan landshluta á árunum 2004–2015 (Elvar Knútur Valsson, 2006). Af heimildum þar sem vikið er að klösum og klasastarfi fyrir hrun má líka nefna skýrslu Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins (1995) þar sem dregnir eru fram sjávarútvegsklasur, skýrslu Ívars Jónsonar (2002) um nýsköpun út frá samspili klasa og félagsauðs, bók Stefáns Ólafssonar og Kolbeins Stefánssonar (2005) um þróun þekkingarþyrpinga (klasa) og skýrslu Hjördísar Sigursteinsdóttur (2008) þar sem fjallað er um klasa í tengslum við Vaxtarsamning Eyjafjarðar 2004–2007. Einnig má sjá umfjöllun um sjávarútvegsklasa í skýrslu Hagfræðistofnunar Háskóla Íslands (2007).

Eftir hrun fór umfjöllun um klasa að aukast umtalsvert. Hagfræðistofnun gaf innsýn í klasastarf með skýrslu um áliðnaðinn (2012), Hilmar Þór Hilmarsson (2011) fjallaði um íslenska jarðvarmaklasann, Konráð Pálmason og Friðrik Eysteinnsson (2011) tóku fyrir samkeppnishæfni íslenska kvikmyndaiðnaðarins, Karl Friðriksson (2014) fjallaði um klasa út frá mikilvægi þeirra fyrir árangur fyrirtækja og framleiðni atvinnugreina auk þess sem Þór Sigfússon (2014, 2020) hefur lýst upphafi Íslenska sjávarklasans og þróun þess klasatengda starfs.

Ofangreindar heimildir gefa sterkt til kynna að þróun klasastarfs á Íslandi hefur að mörgu leyti tekið mið af kenningum Michaels Porter (1990) um samkeppnishæfni þjóða (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 1995). Kenningar Porters eru byggðar á víðtækum rannsóknum og hafa haft mikil áhrif á efnahagslíf þjóða og svæða þar sem áherslan er á framleiðni, nýsköpun og klasastarf (Ketels, 2011; Sölvell, 2015). Þess má geta að Michael Porter kom til Íslands árið 2006 og flutti fyrirlestur um samkeppnishæfni landsins. Við það tækifæri var hann sæmdur heiðursdoktorsnafnbót við Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands og ári síðar hófst kennsla á meistarastigi í faginu samkeppnishæfni þar sem þróun og forsendur fyrir klasastarfi er veigamikill hluti (Runólfur Smári Steinþórsson, 2015). Til vitnis um áhrif Porters á þróun klasastarfs og þekkingu á klösum á Íslandi má nefna að fjölmargir meistaranemar við Háskóla Íslands hafa skrifað meistararitgerðir um klasa á Íslandi. Framlag Porters hefur líka verið rakið í greinasafni um klasa og klasastarf eftir Runólf Smára Steinþórsson (2020) og í grein um íslenska tónlistarklasann (Freyja Gunnlaugsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson, 2017).

Eins og fram er komið hefur verið unnið að uppbyggingu á klösum og klasastarfi hér á landi um meira en tveggja áratuga skeið. Talsvert hefur verið skrifað um klasa og klasastarf en ekki er að finna heimildir um upphaf að formlegu klasastarfi á landinu. Rannsóknin sem hér er greint frá hefur það að markmiði að bæta þar úr. Viðfangsefnið er afmarkað við rannsókn á vaxtarsamningum á Íslandi um formlegt klasastarf með hliðsjón af hugtökunum klasi, klasaframtak og klasastefna. Vaxtarsamningar sem gerðir voru á milli stjórnvalda og aðila

innan landshluta á Íslandi utan höfuðborgarsvæðisins eru til vitnis um aðgerðir þar sem nýrri hugsun í atvinnuþróun og klasanálgun var beitt (Elvar Knútur Valsson, 2006). Fyrsti vaxtarsamningurinn var gerður við Atvinnuþróunarfélag Eyjafjarðar árið 2004 og síðar voru gerðir samningar við atvinnuþróunarfélög eða samtök sveitarfélaga í fleiri landshlutum (Ríkisendurskoðun, 2010) allt til ársins 2015 þegar fyrirkomulaginu var breytt og sóknaráætlanir landshluta tóku við (Elvar Knútur Valsson, munnleg heimild, 7. mars 2014). Vaxtarsamninga má skilgreina sem „eins konar framkvæmdaáætlanir um nýsköpun á tilgreindum sviðum atvinnumála“ (Ríkisendurskoðun, 2010, bls. 17) og landfræðileg afmörkun þeirra fylgdi starfssvæðum atvinnuþróunarfélaga (Ríkisendurskoðun, 2010).

Markmið rannsóknarinnar er að skoða vaxtarsamninga út frá spurningunni hvort gerð þeirra og inntak tengist formlegu klasastarfi hér á landi, þ.e. hvort í þeim hafi falist hugmyndir og skref í átt að eflingu klasa. Aðalrannsóknarspurningin er: *Hvernig tengjast vaxtarsamningar þróun á formlegu klasastarfi?* Rannsóknin er afmörkuð við vaxtarsamninga á Íslandi 2004–2015. Til að skerpa á rannsókninni voru eftirfarandi undirspurningar settar fram:

- Hvað má af vaxtarsamningum ráða um upphaf formlegs klasastarfs á Íslandi?
- Hvernig birtist formlegt klasastarf í vaxtarsamningum á Íslandi?

Umfjöllunin skiptist í eftirfarandi kafla, auk inngangs: 1) Klasar, klasaframtak og klasastefna, 2) Aðferðir og gagnaöflun, 3) Vaxtarsamningar á Íslandi – helstu niðurstöður og 4) Klasastarf innan vaxtarsamninga – umræða og lokaorð.

## 2 Klasar, klasaframtak og klasastefna

Enda þótt fræðileg þekking á klösum sé meira en aldargömul (Marshall, 1890) gefa yfirlitsgreinar til kynna að mikil gróska hafi verið í rannsóknum og skrifum um klasa á síðasta aldarfjórðungi (Cruz og Teixeira, 2010; Lazzeretti, Sedita og Caloffi, 2014). Þekkingin hefur verið flokkuð í nokkra skóla klasakenninga (Rocha, 2004; Press, 2006;

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014). Einn þessara skóla er framlag Michaels Porter sem hefur haft mikla þýðingu fyrir þróun klasastarfs en hann setti hugtakið klasa á kortið hjá bæði opinberum- og einkaaðilum með rannsóknum sínum á samkeppnishæfni (Porter, 1990, 2003, 2008; Huggins og Izushi, 2011).

Klasar eru í raun ekki nýtt fyrirbæri. Staðbundnum þyrpingum fyrirtækja með sérhæfða færni og þekkingu sem bæði keppa og vinna saman var fyrst skipulega lýst af Alfred Marshall undir heitinu iðnaðarhverfi (Marshall, 1890). Þetta voru fyrirbæri sem höfðu orðið til af sjálfsdáðum, þ.e. án beinna afskipta stjórnvalda, og eru slíkar þyrpingar fyrirtækja vel þekktar (Enright, 2003). Klasar og staðbundin sérhæfing getur skipt sköpum fyrir árangur bæði fyrirtækja og þjóða á tímum hnattvæðingar (Becattini, 1989; Porter, 2008; Cruz og Teixeira, 2010; Huggins, Izushi og Thompson, 2013). Klasar eru líka mikilvægir í stefnumótun opinberra aðila varðandi framþróun svæða (e. *regions*) (Lundequist og Power, 2002). Mörg ríki og svæði hafa því sett þróun klasa í forgang (OECD, 2012), til dæmis Finnland (Castells og Himanen, 2002; Stefán Ólafsson og Kolbeinn Stefánsson, 2005) og Baska-héraðið á Spáni (OECD, 2010).

### 2.1 Klasi

„Klasar eru landfræðilega afmarkaðar þyrpingar fyrirtækja, sérhæfðra birgja, þjónustuaðila, fyrirtækja í tengdum atvinnugreinum og stofnana sem eru í gagnvirkum tengslum á tilteknu sviði sem keppa innbyrðis en starfa einnig saman“ (Porter, 1998, bls. 197–198; Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014). Þessi skilgreining hefur fengið mikla útbreiðslu (Ketels, 2013) en einnig verið gagnrýnd fyrir að vera óljós (Markusen, 2003; Martin og Sunley, 2003). Klasi er bæði samfélags- og markaðsdrifið fyrirbæri sem á sér langa sögu (Enright, 2003). Skipuleg aðkoma opinberra aðila að klasaþróun kom síðar fram (Ketels, 2006), meðal annars fyrir tilstuðlan Porters (Ketels, 2011), með klasatengdum verkefnum til að auka samkeppnishæfni og eftir atvikum með stofnun klasaframtaks með áherslu á samspil atvinnugreina, háskóla og opinberra stofnana (Ketels, Lindqvist og Sölvell, 2006).



## 2.2 Klasaframtak

Klasaframtak (e. *cluster initiative*) er skilgreint sem „skipulagt framtak sem miðar að því að auka samkeppnishæfni klasa“ (Ketels o.fl., 2006, bls. 9). Klasaframtak er formleg eining sem sinnir klasaþróunarstarfi í klasa eða í fleiri klösum (Ketels o.fl., 2006; Ketels og Memedovic, 2008; Runólfur Smári Steinþórsson, 2016b). Mikil áhersla er lögð á að laða að og tengja saman ólíka þátttakendur í klasaframtaki, þ.e. fyrirtæki af ýmsu tagi, stofnanir hins opinbera og háskóla- og rannsóknarsamfélagið (Sölvell, Lindqvist og Ketels, 2003). Fromhold-Eisebith og Eisebith (2005) greina á milli „top-down“- og „bottom-up“-nálgunar að formlegu klasaþróunarstarfi. Með „top-down“-nálgun er átt við klasaframtak sem er komið á fót og stýrt af opinberum aðilum en „bottom-up“-klasaframtak sprettur upp úr jarðvegi atvinnulífsins og er jafnan stýrt af einkaaðilum.

## 2.3 Klasastefna

Áhersla á formlegt klasastarf og klasaframtök tengist oft sérstakri stefnu hins opinbera þar um, þ.e. klasastefnu (Porter, 1998; Ketels, 2009). Klasastefna felur í sér að stjórnvöld leggja áherslu á klasa til að ýta undir samkeppnishæfni í atvinnulífi og samfélagi. Áherslur í klasastefnu geta verið eftirfarandi: a) að afla þekkingar á klösum á viðkomandi svæði, b) að grípa til aðgerða sem ýta undir almenna grósku í atvinnulífi og sjálfsprottna þróun klasa, c) að breyta reglum sem hamla þróun, d) að nýta virka klasa sem vogarafl í atvinnuþróunarstarfi og e) að stuðla að því að stofnað sé til klasaframtaks innan klasa til að auka enn frekar á samvirkni og árangur (Ketels, 2011). Við mótun klasastefnu er margs að gæta. Í kenningum Porters er bent á að klasastefna hins opinbera ætti til dæmis ekki að miða að því að halda klösum á lífi sem eru að nálgast endalok lífskeiðs síns. Klasar ættu heldur ekki að vera farvegur fyrir niðurgreiðslur hins opinbera þar sem þær draga úr samkeppniskröftunum og jafnvel úr þróun nýrra klasa (Porter, 2008). Mörg ríki og svæði hafa markað sér stefnu á sviði klasa og sótt innblástur til þess úr nokkrum áttum (Lindqvist o.fl., 2012; Press, 2006).

### 3 Aðferðir og gagnaöflun

Við rannsóknina var stuðst við bæði fyrirbyggjandi gögn og viðtalsgögn. Við söfnun fyrirbyggjandi gagna var leitað fanga á vefsíðum helstu hagsmunaaðila, sérstaklega vefsíðum iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins, Byggingastofnunar og atvinnuþróunarfélaganna úti um land. Stundum voru vaxtarsamningar með sérstakar vefsíður eða þá var að finna á vefsíðu atvinnuþróunarfélags eða samtaka sveitarfélaga á viðkomandi svæði. Einnig var leitað á vef Alþingis og Ríkisendurskoðunar. Að lokinni söfnun á þessum gögnum voru þau lesin, flokkuð og rýnd með það fyrir augum að fá fram upplýsingar um aðdraganda samninganna, fyrirmyndir að gerð þeirra, fjölda þeirra, markmiðin með þeim, áherslur í framkvæmd þeirra og ekki síst hvort finna mætti dæmi um það hvernig þeir tengdust klösum og klasapróun (sjá töflu 1 og töflu 2). Út frá þessum fyrirbyggjandi gögnum, með hliðsjón af rannsóknarspurningunum, voru svo settar saman spurningar eða viðtalsrammi fyrir viðtöl við aðila sem þekktu til vaxtarsamninga frá fyrstu hendi.

Viðmælendur voru valdir með markvissu úrtaki vegna tengsla við rannsóknarefnið, formlegrar stöðu á tímabili vaxtarsamninga og þekkingar á efninu (Berg, 2006) en einnig var leitast við að ná fram snjóboltaáhrifum þar sem viðmælendur bentu á aðra viðmælendur (Saunders, Saunders, Lewis og Thornhill, 2000). Yfirlit yfir viðmælendur sem vísað er til í kaflanum er að finna í heimildaskrá.

Tölvupóstur og símtöl voru notuð til þess að biðja um viðtöl, en viðmælendur tóku rannsóknaraðilum vel. Viðtölin, fimm talsins, voru ýmist tekin á vinnustað viðmælenda eða rannsakenda. Tilgangurinn með viðtölunum var að afla meiri og dýpri upplýsinga, og því var viðmælendum gefið svigrúm til þess að tjá sig um efnið að vild. Viðtölin voru þannig hálfopin. Þau voru tekin á tímabilinu febrúar–júní 2014, voru frá 40 til 80 mínútur að lengd og voru afrituð og rýnd með tilliti til þeirra upplýsinga sem gætu nýst við að svara rannsóknarspurningunum.

#### 4 Vaxtarsamningar á Íslandi – helstu niðurstöður

Rannsóknin leiddi í ljós að upphaf vaxtarsamninga má rekja til skýrslu iðnaðarráðherra um framvindu byggðaáætlunar fyrir árin 2002–2005 þar sem gerð var grein fyrir sérstakri fjárveitingu til atvinnuþróunarverkefna (þingskjal nr. 218/2004–2005). Í byggðaáætluninni var lagt til að unnin yrði áætlun fyrir Eyjafjörð og að ákveðinni verkefnisstjórn yrði falið að gera tillögu um stefnumarkandi byggðaáætlun fyrir svæðið. Tilgangurinn var að virkja aðila á Eyjafjarðarsvæðinu, ná fram sérfræðiþekkingu þar í atvinnu- og byggðamálum og nýta nýja þekkingu á sviði byggðamála frá nágrannalöndum Íslands (Alþingi, 2002; Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004).

Í september 2003 stóð iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið og fleiri aðilar að námskeiði um klasa og klasaþróun. Til að halda námskeiðið var fenginn til landsins reyndur klasasérfræðingur frá Nýja Sjálandi, Ifor Ffowcs Williams. Námskeiðið var vel sótt. Í kjölfarið fór af stað vinna við greiningu á Eyjafjarðarsvæðinu og í mars 2004 var gefin út skýrsla um byggðaáætlun Eyjafjarðar. Í formálsorðum skýrslunnar var sett fram sýn á atvinnuuppbyggingu, lagt var til að vikið yrði frá áherslu á atvinnugreinar á landsvísu og í stað þess kæmi áhersla á tiltekin landssvæði út frá styrkleikum, veikleikum, ógnunum og tækifærum þeirra. Í skýrslunni var lagt til að gerður yrði svokallaður vaxtarsamningur sem tryggja skyldi markmið um bættu nýtingu tækifæra og auðlinda Eyjafjarðarsvæðisins og fjölgun íbúa. Einnig var sett fram tillaga um að við framkvæmd samningsins yrði stuðst við klasafyrirkomulag (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004).

##### 4.1 Fyrirmyndir vaxtarsamninga

Samkvæmt Baldri Péturssyni, fyrrum deildarstjóra í iðnaðar- og viðskiptaráðuneytinu (munnleg heimild, 18. febrúar 2014), hafði allt frá árinu 1985 farið fram umræða um samkeppnishæfni þjóða í ráðuneytinu. Þá var líka í gangi framleiðniátak héraendis sem hafði það að markmiði að auka samstarf á milli þátttakenda, og birtist meðal annars í stofnun fyrirtækjaneta að danskri fyrirmynd (Karl Friðriksson, munnleg heimild, 24. júní, 2014). Jafnframt höfðu Samtök iðnaðarins

á þessum tíma átt frumkvæði að stofnun samstarfsvettvangs á sviði sjávarútvegs, iðnaðar, heilbrigðis- og hátæknigreina (Þorvaldur Finnbjörnsson, munnleg heimild, 6. maí 2014). Áherslan á stofnun fyrirtækjaneta og samstarfsvettvangs kom fram áður en vaxtarsamningar voru gerðir (Karl Friðriksson, munnleg heimild, 24. júní 2014).

Á árunum 1998–2002 starfaði Baldur Pétursson í sendiráði Íslands í Brussel að málefnum EES-samningsins á sviði samkeppnishæfni, iðnaðar-, orku-, landbúnaðar- og byggðarmála. Hann kom einnig að samstarfi innan OECD á sviði byggðanefnda en þar átti sér stað mikil umræða um nýjungar á þessu sviði og um hvað einstaka byggðir þyrftu að gera til þess að efla samkeppnishæfni sína. Þar kom fram að „gömlu aðferðirnar“ til þess dygðu ekki lengur og því væri mikilvægt fyrir ríki að koma sér upp ákveðinni atvinnugreinastefnu eða samkeppnishæfnistefnu (Baldur Pétursson, munnleg heimild, 18. febrúar 2014; Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2006a). Þessi þróun varð til þess að íslensk stjórnvöld fóru að kynna sér þessar nýjungar, meðal annars á Írlandi og á Oulu-svæðinu í Finnlandi. Á því svæði hafði tekist að efla og þróa alþjóðlegan klasa fyrirtækja á rafeindasviði, ekki síst á grunni vaxtarsamninga (Baldur Pétursson, munnleg heimild, 18. febrúar 2014; Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2006b).

Eftir athuganir var það niðurstaða stjórnvalda að vaxtarsamningar (e. *growth agreements*) eins og á Oulu-svæðinu hefðu skilað miklum árangri. Þeir urðu því fyrirmynd að gerð vaxtarsamninganna á Íslandi, í það minnsta að grunni til. Einnig var horft til annarra fyrirmynda frá EES og OECD. Jafnframt voru kenningar Porters hafðar til hliðsjónar og leitað til alþjóðlegs ráðgjafa, áður nefnds Ifors Ffowcs Williams (Baldur Pétursson, munnleg heimild, 18. febrúar 2014).

#### 4.2 Yfirlit vaxtarsamninga

Í framhaldi af undirritun vaxtarsamnings Eyjafjarðar í júlí 2004 var hafist handa við sambærilega samninga á öðrum svæðum á landinu, enda kom um það krafa frá heimamönnum (Elvar Knútur Valsson, munnleg heimild, 7. mars 2014). Í framhaldinu voru gerðir vaxtarsamningar um allt land næstu árin og samningar við atvinnuþróunar-

félög á svæðunum um framkvæmd samninganna. Samningarnir giltu flestir í 2–3 ár og voru endurnýjaðir að þeim tíma liðnum. Yfirlit yfir stofnun og gildistíma samninga má sjá í töflu 1.

TAFLA 1. Gildistími vaxtarsamninga

Vaxtarsamningar	Gildistími
Eyjafjarðar	2004–2007, 2008–2010 og 2012–2013 (fjármagn sem ætlað var fyrir 2011 flutt yfir á 2012–2013)
Vestfjarða	2005–2009 og 2010–2013
Vesturlands	2006–2009 og 2010–2013
Norð austurlands	2008–2010 og 2011–2013
Suðurlands og Vestmannaeyja	2006–2009
Suðurlands	2010–2013
Suðurnesja	2010–2013
Austurlands	2007–2009 og 2010–2013
Norðurlands vestra	2008–2010 og 2011–2013

\* Heimildir: Byggðastofnun (á.á.); Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004, 2005, 2006a, 2006b, 2006c, 2006d; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Austurlands, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Eyjafjarðar, 2012; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Suðurlands, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga, 2012; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarráð Sambands sveitarfélaga á Suðurnesjum, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Samtök sveitarfélaga á Norðurlandi vestra, 2011; Iðnaðarráðuneytið og Samtök sveitarfélaga á Vesturlandi, 2010; Sigurður Árnason (munnleg heimild, tölvupóstur, 2. apríl 2014).

#### 4.3 Markmið vaxtarsamninga og klasaáherslur

Í tillögum að vaxtarsamningum var einkennum og áherslum samninganna lýst sem sameiginlegri stefnumörkum samstarfsaðila fyrir vaxtargreinar á viðkomandi svæði. Mikilvægt markmið var að þeir myndu tengja saman atvinnulíf, rannsóknarstofnanir, háskóla og fleiri aðila í skipulagt samstarfsnet. Einnig var tiltekið að vaxtarsamningar skyldu miða að vaxtarklösum og stuðningsverkefnum sem myndu efla slíka klasa (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2006a, 2006b).

Í skýrslum verkefnastjórna sem höfðu umsjón með vaxtarsamningum Eyjafjarðarsvæðisins, Austurlands og Suðurlands á árunum 2004–2006 voru tilgreind eftirfarandi markmið með samningunum:

- að auka samkeppnishæfni viðkomandi svæðis og efla hagvöxt
- að stuðla að markvissu samstarfi, stefnumótun, greiningu og hagnýtingu á framtíðartækifærum svæðisins
- að þróa og styrkja vaxtargreinar svæðisins og efla svæðisbundna sérþekkingu
- að fjölga samkeppnishæfum vörum, þjónustu, fyrirtækjum og störfum
- að nýta möguleika sem skapast með aðild að alþjóðlegum verkefnum og laða að alþjóðlega fjárfestingu og þekkingu
- að bæta samkeppnishæfni viðkomandi svæða á grunni sérstöðu þeirra og vaxtartækifæra (bætt við í skýrslu um Austurland, 2006) (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004, 2006a, 2006b).

Lögð var áhersla á að efla markvissa umfjöllun um samkeppnishæfni, til dæmis með fundum og ráðstefnum og með aðstoð bæði innlendra og erlendra sérfræðinga (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004, 2006a, 2006b).

Þegar fjallað var um framkvæmd þessara samninga var lögð áhersla á að efla uppbyggingu klasa á ákveðnum kjarnasviðum, veita ráðgjöf um þá, bæði innan skilgreindra kjarnasviða en einnig utan þeirra, væri þess óskað. Einstaka klasaverkefni skyldu vera sjálfstæð og óháð. Aðild að þessum fyrstu vaxtarsamningum skyldu eiga ríki, sveitarfélög, atvinnulíf og stofnanir. Leggja átti áherslu á samkeppnishæfni og samanburðarrannsóknir með megináherslu á uppbyggingu klasa og tengslaneta helstu aðila á viðkomandi kjarnasviðum og í verkefnum er þeim tengjast í skipulegt netsamstarf (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004, 2006a, 2006b).

Í upphafi árs 2010 var gerður vaxtarsamningur við Atvinnuþróunarráð Sambands sveitarfélaga á Suðurnesjum og samningar endurnýjaðir við atvinnuþróunarfélög í fjórum öðrum landshlutum. Samkvæmt vef Byggðastofnunar voru markmið þessara nýju og uppfærðu samninga að efla nýsköpun og samkeppnishæfni á viðkomandi svæðum og

auka hagvöxt með virku samstarfi fyrirtækja, háskóla, sveitarfélaga og ríkisins. Einnig voru tilgreindar leiðir að þessum endurbættu markmiðum:

1. Þróa og efla klasasamstarf vaxtargreina svæðisins og efla svæðisbundna sérþekkingu á vel skilgreindum styrkleikasviðum.
2. Fjölga samkeppnishæfum fyrirtækjum og störfum og efla framboð á vörum og þjónustu.
3. Stuðla að útflutningi á vöru og þjónustu og efla gjaldeyrisskapandi starfsemi.
4. Nýta möguleika sem skapast með aðild að alþjóðlegum verkefnum.
5. Laða að alþjóðlega fjárfestingu og þekkingu.

Áhersla skyldi lögð á uppbyggingu klasa og rannsóknar- og þróunarvinnu á mismunandi sviðum með hliðsjón af því hvar styrkleikar einstakra svæða liggja (Bygðastofnun, á.á.).

#### *4.4 Fjölbreyttar áherslur á klasastarf innan svæða*

Samkvæmt skilmálum vaxtarsamninganna skyldi unnið samkvæmt kenningum um fyrirtækjaklasa þar sem grasrótin, þ.e. fyrirtæki og stofnanir, ættu að taka höndum saman um eflingu atvinnulífs bæði með samvinnu og samkeppni sín á milli. Innan hvers klasa skyldi leggja áherslu á að skapa aðstæður fyrir nýsköpun og markaðssetningu til að nýta nýjustu þekkingu á hverju sviði og auka samvinnu milli aðila í rannsóknum og í þekkingariðnaðarfyrirtækjum. Nýta ætti mannauð og styrkja og auka starfsþjálfun og menntun. Einnig skyldi stuðla að uppbyggingu innlendra og erlendra tengslaneta og bæta samhæfingu aðgerða sveitastjórna á viðkomandi svæði (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2006a, 2006b) (sjá nánar í töflu 2).

## RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

TAFLA 2. Dæmi um klasaverkefni á tilgreindum tímabilum á hverju svæði

Austurland	Eyjafjörður	Norðurland vestra
2007–2009: Iðnaður og tækni. Matvælaframleiðsla. Menning og ferðaþjónusta t.d. Ríki Vatnajökuls. 2010–2013: Rannsóknir á sviði náttúru og sjálfbærni.	2004–2007: Heilsuklassi, matvælaframleiðsla og ferðaþjónusta. 2008–2010; 2012–2013: Sjávarútvegur og millilandaflug til og frá Akureyri, t.d. Air 66.	2008–2010: Matvælaframleiðsla. Menning og ferðaþjónusta. 2011–2013: Jarðhitanýting, ferðaþjónusta og efling svæðisbundinnar þjónustustarfsemi.
Suðurland og Vestmannaeyjar	Vestfirðir	Vesturland
2006–2009: Sjávarútvegur og matvælaframleiðsla. Menning og ferðaþjónusta. Iðnaðar- og verslunarklassi. 2010–2013: Iðnaður, matvælaframleiðsla og ferðaþjónusta, t.d. Katla.	2005–2009: Sjávarútvegur og matvælaframleiðsla, menning og ferðaþjónusta. 2010–2013: Sjávarútvegur, m.a. Sjávarútvegsklassi Vestfjarða.	2006–2009: Iðnaðarklassi. Sjávarútvegur og matvælaframleiðsla. 2010–2013: Iðnaður, matvælaframleiðsla. Nýsköpun, tækniþróun og þekkingarsetur.
Suðurnes	Norðausturland	
2010–2013: Tækni og orka. Sjávarútvegur og matvælaframleiðsla. Heilsa. Flug og öryggi.	2008–2010: Ferðaþjónusta, rannsóknir og menning. 2011–2013: Jarðhitanýting, ferðaþjónusta og sameiginleg verkefni með öðrum vaxtarsamningum.	

\*Heimildir, fyrri samningur:

Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2004, 2005, 2006a, 2006b, 2006c, 2006d.

Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga, 2010.

Heimildir, seinni samningur:

Byggðastofnun (á.á.); Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Austurlands, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Eyjafjarðar, 2012; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Suðurlands, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga, 2012; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarráð Sambands sveitarfélaga á Suðurnesjum, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Samtök sveitarfélaga á Norðurlandi vestra, 2011; Iðnaðarráðuneytið og Samtök sveitarfélaga á Vesturlandi, 2010; Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga, 2012.

Fjárveitingar til vaxtarsamninga voru á fjárlögum 2014, en framkvæmd samninganna hafði það ár færst yfir á hendur landbúnaðar- og sjávarútvegsráðherra í stað iðnaðarráðherra áður (Elvar Knútur Valsón, munnleg heimild, 7. mars 2014). Í febrúar 2014 var skrifað undir samninga um sóknaráætlanir landshluta fyrir tímabilið 2015–2019. Sóknaráætlanir landshluta tóku við af vaxtarsamningunum og fjárveitingar til framkvæmdar sóknaráætlana voru á fjárlögum frá árinu



2015. Á vegum stjórnvalda hefur áfram verið unnið að klasaþróunarmálum í gegnum Nýsköpunarmiðstöð Íslands (klasar.is) og í desember 2014 var lögð fram á Alþingi tillaga til þingsályktunar um mótun klasastefnu (þingskjal nr. 622/2014–2015). Tillaga var lögð fram aftur á þinginu 2018–2019 (þingskjal nr. 28/2018–2019) og enn á ný á þinginu 2019–2020 (þingskjal nr. 121/2019–2020). Þingsályktun um mótun klasastefnu var svo samþykkt á Alþingi 12. mars 2020 (þingskjal nr. 1113/2019–2020).

Hér að framan hefur verið gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknar á vaxtarsamningum stjórnvalda. Að erlendri fyrirmynd voru vaxtarsamningarnir gerðir á milli stjórnvalda og atvinnuþróunarfélaga innan landshluta. Í anda hugmynda um klasa var markmið samninganna að efla samkeppnishæfni með því að auka svæðisbundna samvirkni í atvinnulífinu. Það var í höndum heimamanna sjálfra að setja á fót og velja verkefni til að ná þessum markmiðum en stjórnvöld fjármögnuðu þau að hluta og gerðu kröfur um samstarf milli fyrirtækja og stofnana á svæðinu.

## 5 Klasastarf innan vaxtarsamninga – umræða og lokaorð

Aðalspurning rannsóknarinnar sem hér er greint frá er: *Hvernig tengjast vaxtarsamningar stjórnvalda og landshluta þróun formlegs klasastarfs á Íslandi?* Einnig voru settar fram eftirfarandi undirspurningar:

- Hvað má af vaxtarsamningum ráða um upphaf formlegs klasastarfs á Íslandi?
- Hvernig birtist formlegt klasastarf í vaxtarsamningum á Íslandi?

Tilfni rannsóknarinnar var áhugi á að finna heimildir um mögulegt upphaf formlegs klasastarfs hér á landi og framvindu þess innan vaxtarsamninga. Niðurstöður sýna að þróunin hérlendis hefur fylgt erlendum straumum og að hugmyndir um formlegt klasastarf hafi haft áhrif á útfærslu og framkvæmd þeirra vaxtarsamninga sem voru gerðir við atvinnuþróunarfélög eða samtök sveitarfélaga í landshlutum utan höfuðborgarsvæðisins.

### 5.1 Hvað má af vaxtarsamningum ráða um upphaf formlegs klasastarfs?

Rannsóknin á vaxtarsamningunum gefur til kynna að klasanálgun og þar með klasastefna hafi verið samofin hönnun og framkvæmd samninganna (Elvar Knútur Valsson, 2006; Ketels, 2009). Rannsóknin bendir til að við klasastarf hér á landi hafi einkum verið stuðst við kenningar Porters (1990). Þegar á níunda áratugnum var lögð áhersla á samkeppnishæfni í iðnaðar- og viðskiptaráðuneytinu (Baldur Pétursson, munnleg heimild, 19. febrúar 2014). Einnig var á þessum tíma sóst eftir aukinni framleiðni og samstarfi í takti við það sem var að gerast á Ítalíu á áttunda áratugnum (Becattini, 1989) og stofnun fyrirtækjaneta að danskri fyrirmynd (Karl Friðriksson, 2014). Auk þess stofnuðu Samtök iðnaðarins til samstarfsvettvangs þar sem ólíkar atvinnugreinar komu saman til samstarfs í þeim tilgangi að efla samkeppnishæfni fyrirtækja samanber umfjöllun í kafla 4.1.

Það er á tíunda áratug síðustu aldar sem umræða um klasa fer af stað hér á landi sem aðferð til að ýta undir verðmætasköpun, sbr. skýrslu iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins (1995), en bent var á (sjá 4.1) að aðferðir til stofnunar fyrirtækjaneta og samstarfsvettvangs hafi komið á undan vaxtarsamningum. Það má því álykta að hugtakið klasi hafi ekki verið notað hér á landi sem neinu nemur fyrr en um miðjan tíunda áratuginn og að áhersla á formlegt klasastarf hafi komið fram í tengslum við vaxtarsamningana.

### 5.2 Hvernig birtist formlegt klasastarf í vaxtarsamningum á Íslandi?

Þegar hugað er að formlegu klasastarfi í vaxtarsamningum má sjá að það á sér tiltekinn fræðilegan grundvöll. Upp úr 1990 bárust kenningar Michaels Porter um samkeppnishæfni þjóða til landsins og þá eru hugtökin samkeppnishæfni og klasar fyrst kynnt til sögunnar. Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að stjórnvöld hérlandis bæði leituðu að og höfðu fyrirmyndir að klasatengdum áherslum til að styðjast við til að efla samkeppnishæfni landshluta með vaxtarsamningum.

Vaxtarsamningarnir voru, eins og fram er komið, að hluta byggðir á skilgreindri fyrirmynd frá Finnlandi (Baldur Pétursson, munnleg heimild, 19. febrúar 2014), en árangurinn þar í landi má rekja til

stefnubreytingar í byrjun tíunda áratugar síðustu aldar. Markmiðið var að þróa nýsköpunarumhverfi sem væri alþjóðlega samkeppnishæft og með því besta í heimi. Upphaf upplýsingatækniklasans á Oulu-svæðinu mátti að hluta til rekja til stofnunar þekkingarþyrpingar þar árið 1982. Háskólar í Finnlandi virtust einnig gegna lykilhlutverki við þróun klasa þar í landi og hefur upplýsingatækniklasinn í Oulu verið talinn hvað atkvæðamestur í að ryðja þá braut (Stefán Ólafsson og Kolbeinn Stefánsson, 2005).

Hið formlega klasastarf sem tengist vaxtarsamningum var margháttað eins og sjá má í niðurstöðum hér að framan (sjá töflu 2). Vaxtarsamningarnir voru svæðisbundnir og með þeim var hið opinbera að bjóða upp á stuðning og umgjörð fyrir svæðisbundna þróun. Hvatinn kom þannig að ofan (e. *top-down*), frá stjórnvöldum, en vaxtarsamningarnir gengu út á að hinir ýmsu hagsmunaaðilar á viðkomandi svæði myndu taka við sér (e. *bottom-up*) og sjá sér hag í klasaþróuninni sem vaxtarsamningurinn átti að styðja við í gegnum skilgreind verkefni. Þessar klasaáherslur í vaxtarsamningunum eiga sér samsvörun í klasafræðum (Fromhold-Eisebith og Eisebith, 2005) og nálgun íslenskra stjórnvalda miðaði að því að efla svæðisbundna framþróun með því að leggja áherslu á verkefni sem gætu ýtt undir og eflt formlegt klasastarf. Þetta má til dæmis sjá í Ríki Vatnajökuls (sjá töflu 2) sem skilgreina má sem vísi að klasaframtaki (Ketels o.fl., 2006), þar sem hið opinbera er í lykilhlutverki með fjármögnun og tilgangurinn er að efla byggð, styrkja atvinnulíf svæðisins og bæta lífskjör íbúa með því að liðka fyrir samvirkni og samstarfi fyrirtækja og annarra hagsmunaaðila.

Meginniðurstöður eru þær að vaxtarsamningar komu fram sem tæki stjórnvalda til þess að ýta undir og bæta samkeppnishæfni svæða með því að efla klasatengt starf. Um tilgang vaxtarsamninga á Íslandi segir: „Að færa frumkvæði, framtak og fjármagn út á landsbyggðina, að hjálpa fólki þar að hjálpa sér sjálft, en ekki aðeins að taka við hlutunum frá öðrum“ (Byggðastofnun, 1999, bls. 25). Tengsl þessarar stefnumörkunar við klasa má meðal annars merkja í áherslunni á að ýtt sé undir „nálægð eða tengsl við fyrirtæki með svipaða starfsemi, nálægð við þjónustufyrirtæki“ (Byggðastofnun, 1999, bls. 28). Íslensk

stjórnvöld nýttu sér vaxtarsamninga sem leið til atvinnuþróunar og eflingar á tilteknum svæðum með skipulegum hætti frá árinu 2004 allt til ársins 2015 (Elvar Knútur Valsson, munnleg heimild, 7. mars 2014). Áherslan í vaxtarsamningunum var á landsbyggðina og voru þeir gerðir við aðila í öllum landshlutum, ef frá er talið höfuðborgarsvæðið, í að minnsta kosti tvígang (sjá töflu 2). Því má líta á vaxtarsamningana sem leið hins opinbera til að dreifstýra og efla klasamiðað samstarf, ekki síst með því að virkja nærsamfélagið með verkefnum þar sem fjárhagslegum skuldbindingum er dreift á milli aðila. Jafnframt var stoðkerfi hins opinbera virkjað til að styðja við þessa þróun.

Segja má að í vaxtarsamningum hafi skilgreiningin á klasastarfi verið frekar opin. Í mörgum tilvikum var leitast við að styrkja afmörkuð samstarfsverkefni sem áttu sér ákveðið upphaf og endi, með það fyrir augum að fyrirtæki héldu því samstarfi áfram eftir að skilgreindu verkefni lyki. Rannsóknin á vaxtarsamningunum staðfestir að áherslan á formlegt klasastarf byggðist að verulegu leyti á nálgun sem var ofan frá og niður (e. *top-down*) þar sem stjórnvöld voru í lykilhutverki. Niðurstöðurnar varpa ljósi á upphaf og fyrstu skref í þróun formlegs klasastarfs á Íslandi og það skapar grundvöll fyrir frekari rannsóknir á klasastarfi.

Áhugavert væri að fjalla nánar um útfærslu og framkvæmd vaxtarsamninganna í ljósi kenninga um framvindu klasastarfs, ekki síst klasastefnu. Gögn um það eru fyrirliggjandi. Einnig mætti skoða nánar aðkomu opinberra stofnana eins og Byggðastofnunar og Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands að framkvæmd klasatengdra verkefna, ekki síst vegna þess að þessar stofnanir gegndu tilgreindum hlutverkum í framkvæmd vaxtarsamninganna (Ríkisendurskoðun, 2010). Að auki er mikilvægt að rannsaka árangurinn af því starfi sem vaxtarsamningarnir komu til leiðar. Það væri enn fremur vert að rannsaka sérstaklega klasaþróun á höfuðborgarsvæðinu, en ekki var gerður vaxtarsamningur við það svæði á þeim tíma sem rannsóknin náði til. Vaxtarsamningur sem náði til höfuðborgarsvæðisins var gerður árið 2013 (Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu, 2013). Það er athyglisvert að hann hafi ekki orðið til fyrr vegna þess hversu mörg

fyirtæki eru á höfuðborgarsvæðinu og þar eru mögulega bestu að-  
stæðurnar fyrir öflugt klasastarf á Íslandi.

## Heimildaskrá

- Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga. (2010). *Vaxtarsamningur Norðaustur-  
lands 2008–2010, lokaskýrsla*. Sótt af [http://www.atthing.is/wp-content/up-  
loads/2012/05/VAXNA-2008-10\\_-loka.pdf](http://www.atthing.is/wp-content/uploads/2012/05/VAXNA-2008-10_-loka.pdf)
- Becattini, G. (1989). Sectors and/or districts: Some remarks on the conceptual  
foundations of industrial economics. Í E. Goodman o.fl. (ritstjórar), *Small  
firms and industrial districts in Italy* (bls. 123–135). London: Routledge.
- Berg, B. L. (2006). *Qualitative research methods for the social sciences*. London:  
Pearson.
- Byggðastofnun. (1999). *Byggðir á Íslandi: Aðgerðir í byggðamálum*. Sótt af [http://  
www.byggdastofnun.is/static/files/Skyrslur/byggdir\\_a\\_islandi.pdf](http://www.byggdastofnun.is/static/files/Skyrslur/byggdir_a_islandi.pdf)
- Byggðastofnun. (á.á.). *Vaxtarsamningar*. Sótt af [http://www.byggdastofnun.is/is/  
verkefni/vaxtarsamningar](http://www.byggdastofnun.is/is/verkefni/vaxtarsamningar)
- Bændasamtök Íslands. (2014). *Landbúnaðarklasi stofnaður 6. júní*. Reykjavík. Sótt  
af [http://www.bondi.is/frettir-og-tilkynningar/landb%C3%BAna%C3%B0ark-  
lasi-stofna%C3%B0ur---6.-j%C3%BAn%C3%AD/2321](http://www.bondi.is/frettir-og-tilkynningar/landb%C3%BAna%C3%B0ark-<br/>lasi-stofna%C3%B0ur---6.-j%C3%BAn%C3%AD/2321).
- Castells, M. og Himanen, P. (2002). *The information society and the welfare state:  
The Finnish model*. Oxford: Oxford University Press.
- Cruz, S. C. og Teixeira, A. A. (2010). The evolution of the cluster literature: Shed-  
ding light on the regional studies–regional science debate. *Regional Studies*,  
44(9), 1263–1288.
- Elvar Knútur Valsson. (2006). *Klasar: Lykilárangursþættir við undirbúning og  
framkvæmd klasaverkefna* (óbirt MS ritgerð). Háskóli Íslands: Viðskipta- og  
hagfræðideild, Reykjavík.
- Enright, M. J. (2003). Regional clusters: What we know and what we should  
know. Í J. Bröcker, D. Dohse og R. Soltwedel (ritstjórar), *Innovation clusters  
and interregional competition* (bls. 99–129). Berlín: Springer Verlag.
- Freyja Gunnlaugsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson. (2017). Einkenni og  
áskoranir tónlistarklasa á Íslandi. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 14(2),  
27–47. Sótt af [https://opinvisindi.is/bitstream/handle/20.500.11815/649/2672-  
3726-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://opinvisindi.is/bitstream/handle/20.500.11815/649/2672-<br/>3726-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Friðfinnur Hermannsson, Vilborg H. Júlíusdóttir og Anna Lára Jónasdóttir.  
(2014). *Kortlagning heilbrigðisþjónustu á Íslandi*. Reykjavík: Gekon.
- Fromhold-Eisebith, M. og Eisebith, G. (2005). How to institutionalize innovative  
clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches.  
*Research Policy*, 34(8), 1250–1268.

- Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014). Klasar og klasakenningar. Í Auður Hermannsdóttir, Ester Gústavsdóttir og Kári Kristinsson (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 45–59). Sótt af <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/vorradstefna/Vorr%C3%A1%C3%B0stefna%202014/10%20klasar.pdf>
- Hagfræðistofnun. (2007). *Hlutur sjávarútvegs í þjóðarbúskapnum: Skýrsla til Landssambands íslenskra útvegsmanna*. Skýrsla C07:05. Sótt af [http://hhi.hi.is/sites/hhi.hi.is/files/C-Series/2007/C07\\_05.pdf](http://hhi.hi.is/sites/hhi.hi.is/files/C-Series/2007/C07_05.pdf)
- Hagfræðistofnun. (2012). *Beint og óbeint framlag áliðnaðar til landframleiðslu*. Skýrsla C11:06. Sótt af [http://hhi.hi.is/sites/hhi.hi.is/files/C-Series/2011/C11\\_06\\_Beint\\_og\\_obeint\\_framlag\\_alidnadar.pdf](http://hhi.hi.is/sites/hhi.hi.is/files/C-Series/2011/C11_06_Beint_og_obeint_framlag_alidnadar.pdf)
- Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir. (2011). *Virðisauki í jarðvarma*. Íslenski jarðvarmaklasinn; Vegferð og vegvísir. Reykjavík: Gekon.
- Hilmar Þór Hilmarsson. (2011). An Icelandic geothermal cluster and cross border engagement in emerging market economies. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum XII*. Sótt af <http://www.ark.is/assets/images/Thjodarspegillinn.pdf>
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2008). *Vaxtarsamningur Eyjafjarðar – Mat á skilgreindum þáttum á tímabili vaxtarsamningsins (2004–2007) og starfsemi einstaka klasa*. Akureyri: Rannsókn- og þróunarmiðstöð Háskólans á Akureyri.
- Huggins, R. og Izushi, H. (2011). *Competition, competitive advantage and clusters: The ideas of Michael Porter*. New York: Oxford University Press.
- Huggins, R., Izushi, H. og Thompson, P. (2013). Regional competitiveness: Theories and methodologies for empirical analysis. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 6(2), 155–172.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (1995). *Tengsl iðnaðar og sjávarútvegs*. Sótt af [https://www.atvinnuvegaraduneyti.is/media/Acrobat/Lok\\_te\\_2.pdf](https://www.atvinnuvegaraduneyti.is/media/Acrobat/Lok_te_2.pdf)
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2004). *Vaxtarsamningur Eyjafjarðarsvæðis til aukinnar samkeppnishæfni, sóknar og alþjóðatengsla – Tillögur verkefnisstjórnar um byggðaáætlun fyrir Eyjafjarðarsvæðið*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2005). *Vaxtarsamningur Vestfjarða til aukinnar samkeppnishæfni og sóknar. Tillögur verkefnisstjórnar um byggðaáætlun fyrir Vestfirði*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2006a). *Vaxtarsamningur Suðurlands. Tillögur verkefnisstjórnar að Vaxtarsamningi Suðurlands, til aukinnar samkeppnishæfni og sóknar*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2006b). *Vaxtarsamningur Austurlands – Tillögur verkefnisstjórnar að Vaxtarsamningi Austurlands, til aukinnar samkeppnishæfni og sóknar*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.

- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2006c). *Vaxtarsamningur Norðurlands vestra. Tillögur verkefnisstjórnar að Vaxtarsamningi Norðurlands vestra, til aukinnar samkeppnishæfni og sóknar*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2006d). *Vaxtarsamningur Vesturlands. Tillögur verkefnisstjórnar að Vaxtarsamningi Vesturlands, til aukinnar samkeppnishæfni og sóknar*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Austurlands. (2010). *Vaxtarsamningur Austurlands 2010–2013*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Eyjafjarðar. (2012). *Vaxtarsamningur Eyjafjarðar 2012–2013*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Suðurlands. (2010). *Vaxtarsamningur Suðurlands 2010–2013*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga. (2012). *Vaxtarsamningur Norðausturlands 2012–2013*. Sótt af <http://www.atthing.is/wp-content/uploads/2012/09/Vaxtarsamningur-2012-2013.pdf>
- Iðnaðarráðuneytið og Atvinnuþróunarráð Sambands sveitarfélaga á Suðurnesjum. (2010). *Vaxtarsamningur Suðurnesja 2010–2013*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðarráðuneytið og Samtök sveitarfélaga á Norðurlandi vestra. (2011). *Vaxtarsamningur Norðurlands vestra 2011–2013*. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið.
- Iðnaðarráðuneytið og Samtök sveitarfélaga á Vesturlandi. (2010). *Vaxtarsamningur Vesturlands 2010–2014*. Sótt af [http://www.vaxtarsamningur.is/default.asp?sid\\_id=32254&tId=1&Tre\\_Rod=004|&qsr](http://www.vaxtarsamningur.is/default.asp?sid_id=32254&tId=1&Tre_Rod=004|&qsr)
- Ívar Jónsson. (2002). *Nýsköpun og svæðisbundnir fyrirtækjaklasar*. Research Paper Series No4. 2002. Bifröst School of Business. Sótt af [https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/7506/Skra\\_0000944.pdf?sequence=1](https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/7506/Skra_0000944.pdf?sequence=1)
- Karl Friðriksson. (2014). Klasi – árangur og velsæld. Í Árdís Ármannsdóttir (ritstjóri), *Þekkingin beislud: Nýsköpunarbók: afmælisrit til heiðurs Þorsteini Inga Sigfússyni prófessor og forstjóra* (bls. 403–419). Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.
- Ketels, C. (2006). Michael Porter's competitiveness framework – Recent learnings and new research priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 115–136.
- Ketels, C. (2009). *Clusters, cluster policy, and Swedish competitiveness in the global economy*. Stokkhólmi: Swedish Globalisation Council.
- Ketels, C. H. M. (2011). Cluster and competitiveness: Porter's contribution. Í R. Huggins og H. Izushi (ritstjórar), *Competition, competitive advantage and clusters: The ideas of Michael Porter*. New York: Oxford University Press.

- Ketels, C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: What are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), 269–284.
- Ketels, C., Lindqvist, G. og Sölvell, Ö. (2006). *Cluster initiatives in developing and transition economies*. Stokkhólmi: Center for Strategy and Competitiveness.
- Ketels, C. og Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375–392.
- Konráð Pálmason og Friðrik Eysteinnsson. (2011). Samkeppnishæfni íslenska kvikmyndaiðnaðarins. *Stjórnmal og Stjórnsýsla*, 7(1), 137–162.
- Lazzeretti, L., Sedita, S. R. og Caloffi, A. (2014). Founders and disseminators of cluster research. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 21–43.
- Lindquist, G., Ketels, C. og Sölvell, Ö. (2012). *The cluster initiative greenbook 2.0*. Stokkhólmi: Ivory Tower.
- Lundequist, P. og Power, D. (2002). Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: Evidence from Sweden. *European Planning Studies*, 10(6), 685–704.
- Markusen, A. (2003). Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: The case for rigour and policy relevance in critical regional studies. *Regional Studies*, 37(6–7), 701–717.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: MacMillan.
- Martin, R. og Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35.
- OECD. (2010). *Regional and development policies in OECD countries*. Sótt af <http://dx.doi.org/10.1787/9789264087255-en>
- OECD. (2012). *Promoting growth in all regions*. Sótt af [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/promoting-growth-in-all-regions\\_9789264174634-en#page5](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/promoting-growth-in-all-regions_9789264174634-en#page5)
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6–7), 549–578.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Press, K. (2006). *A life cycle for clusters? The dynamics of agglomeration, change, and adaptation*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ríkisendurskoðun. (2010). *Stuðningur við atvinnu- og byggðaðróun – skýrsla til Alþingis*. Reykjavík: Höfundur.
- Rocha, H. O. (2004). Entrepreneurship and development: The role of clusters. *Small Business Economics*, 23(5), 363–400.
- Rósbjörg Jónsdóttir, Friðfinnur Hermannsson, Hákon Gunnarsson, Sigurjón



- Þórðarson og Vilborg H. Júlíusdóttir. (2013). *Kortlagning og samstarfsmótun íslenskrar ferðaþjónustu: Virðisauki í ferðaþjónustu*. Reykjavík: Gekon.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2015). Námskeið um klasa og samkeppnishæfni. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Ársrit um klasa 2015* (bls. 31–33). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2016a). Klasakort – verkfæri við kortlagningu klasa. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Ársrit um klasa 2016* (bls. 18–26). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2016b). Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Ársrit um klasa 2016* (bls. 34–43). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2020). *Klasar – bók um klasa: Safn greina eftir Runólf Smára Steinþórsson úr Ársritum um klasa 2015–2020*. Reykjavík: Nýsköpunarmiðstöð Íslands og Klasasetur Íslands.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students* (2. útgáfa). Harlow, Essex: Pearson Education.
- Stefán Ólafsson og Kolbeinn Stefánsson. (2005). *Hnattvæðing og þekkingarþjóðfélag*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Samtök iðnaðarins. (2014, 4. apríl). Stefna mótuð fyrir állklasann: Yfir 40 fyrirtæki og stofnanir mótuðu framtíðarsýn állklasans. *Samtök iðnaðarins*. Sótt af <http://www.si.is/frettasafn/nr/9831>
- Samtök sveitafélaga á höfuðborgarsvæðinu. (2013, 15. febrúar). Sóknaráætlun höfuðborgarsvæðisins 2013, verkefnatillaga Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu. *Samtök sveitafélaga á höfuðborgarsvæðinu*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/media/stjornarrad-media/media/sl/soknaraaetlun-hofudborgarsvaedisins-2013.pdf>
- Sölvell, Ö. (2015). Competitive advantage of nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471–481.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. og Ketels, C. (2003). *The cluster initiative greenbook*. Stokkhólmi: Ivory Tower.
- Vilhjálmur Jens Árnason. (2013). *Efling samstarfs útflutningsfyrirtækja í hugbúnaðariðnaði með klasa hugmyndafræði*. Skýrsla unnin fyrir Íslandsstofu. Sótt af <https://www.islandsstofa.is/media/1/upplýsingataekni-klasaskeyrslan-2013-01.02.pdf>
- Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon. (2011). Íslenski sjávarklasinn: Skýrsla um umsvif, tækifæri og áskoranir. Reykjavík: Sjávarklasinn.
- Þingskjal nr. 218/2004–2005. Skýrsla iðnaðarráðherra um framvindu byggðaáætlunar fyrir árin 2002–2005.
- Þingskjal nr. 622/2014–2015. Tillaga til þingsályktunar um mótun klasastefnu.
- Þingskjal nr. 28/2018–2019. Tillaga til þingsályktunar um mótun klasastefnu.

- Þingskjal nr. 113/2019–2020. Þingsályktun um mótun klasastefnu.
- Þingskjal nr. 121/2019–2020. Tillaga til þingsályktunar um mótun klasastefnu.
- Þór Sigfússon. (2014). Sjávarklasinn – tækifæri til framtíðar. Í Árdís Ármannsdóttir (ritstjóri), *Þekkingin beisluð: Nýsköpunarbók: Afmælisrit til heiðurs Þorsteini Inga Sigfússyni prófessor og forstjóra* (bls. 421–435). Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.
- Þór Sigfússon. (2020). *The new fish wave: How to ignite the seafood industry*. Sedgwick, Maine: Leete's Island Books.

## Munnlegar heimildir, listi yfir viðmælendur og starfsheiti á tímum vaxtarsamninga

- Baldur Pétursson, 18. febrúar 2014, deildarstjóri í iðnaðar- og viðskiptaráðuneytinu.
- Elvar Knútur Valsson, 7. mars 2014, starfsmaður Iðntæknistofnunar, stjórnarseta í mörgum vaxtarsamningum.
- Karl Friðriksson, 24. júní 2014, framkvæmdastjóri Iðntæknistofnunar.
- Sigurður Árnason, 2. apríl 2014, starfsmaður á þróunarsviði Byggðastofnunar árið 2014.
- Þorvaldur Finnbjörnsson, 6. maí 2014, sviðsstjóri hjá Rannís.

## Ágrip

Klasar og klasatengt starf hefur átt fylgi að fagna á Íslandi, ekki síst með hliðsjón af rannsóknum sem byggjast á klasanálgun Michaels E. Porter. Á síðustu árum hefur verið uppbygging í framsæknu, formlegu klasastarfi en ekki er að finna rannsóknir sem varpa ljósi á það hvenær sú þróun hófst hér á landi og hvað varð til þess að þeirri nálgun var fylgt. Hér er greint frá rannsókn sem hefur það að markmiði að afla þekkingar um mögulegt upphaf og fyrstu skref í þróun á klasatengdu starfi á Íslandi. Rannsóknin tekur fyrir áherslur á klasastarf í tengslum við vaxtarsamninga íslenskra stjórnvalda við landshluta á árunum 2004–2015. Spurt er hvort gerð og inntak vaxtarsamninganna tengist formlegu klasastarfi á Íslandi, bæði varðandi vísbendingar um upphaf slíks starfs og hvernig það birtist í vaxtarsamningunum. Rannsókn á fyrirbyggjandi gögnum og viðtöl við sérfróða aðila leiða í ljós að vaxtarsamningar ýttu undir að stofnað væri til formlegs klasastarfs en einnig var um hvata til óformlegs klasastarfs að ræða. Niðurstöður benda til að klasanálgun og þar með klasastefna hafi verið samofin hönnun og framkvæmd vaxtarsamninganna. Einnig kemur fram að tilraunir til formlegs klasastarfs voru margháttaðar þar sem sjá má bæði

dæmi um vísa að formlegu klasaframtaki og líka áherslu á samstarfsverkefni sem gætu þróast áfram í klasamiðaða átt. Niðurstöðurnar draga fram að nálgunin að klasatengdu starfi á grunni vaxtarsamninganna var frekar opin. Helsti hvatinn að klasastarfinu kom að ofan, frá stjórnvöldum, en einnig var lagt upp með að hagsmunaaðilar tækju við boltanum og þróuðu klasastarfið áfram.

*Lykilorð:* klasar, vaxtarsamningar, formlegt klasastarf, klasaframtak, klasastefna

## Abstract

Clusters and cluster-related activities have made headway in Iceland. This development has been under the influence of Michael Porter's theories on clusters. In the last decade there has been a progressive development of organised cluster activities, but it has not been clarified when such formalisation of cluster activities started to take place. In order to provide an informative background to the present landscape of cluster initiatives in Iceland, this paper brings forward results of a study that aims to describe how and possibly when the formalisation of cluster activities started in Iceland. Also of interest was providing some knowledge and understanding of why a cluster approach was chosen as a framework for the industrial development that has been pursued. The search for information was narrowed down to a focus on an approach initiated by the Government of Iceland in the form of regional growth agreements concluded with local agencies in regions outside the capital area. Working through regional agreements was the main industrial development approach in the years 2004–2015. The main question explored is the degree to which, when, and how the formalisation of cluster activities became part of a regional agreement's agenda. Based on secondary data and interviews with people with special insight into this development, the study confirmed that regional growth agreements did indeed promote the establishment of formal cluster initiatives in particular industries within regions. More informal cluster activities were also encouraged. The results strongly indicate that the Government of Iceland did make use of a cluster approach and a cluster policy in the design and implementation of regional growth agreements. Examples of how the agreements were realised show that the actual activities undertaken were diverse. Formal cluster activities were established, as well as activities between interested parties that were more cooperative in nature, but which could nevertheless lead to cluster development at a later stage. The results indicate that the definition of what could be accepted as

## RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

cluster activities was rather open. The governmental policy was in many ways a top-down approach, but its aim was to provide means to enable and motivate bottom-up activities.

*Keywords:* clusters, growth agreements, formal cluster activities, cluster initiative, cluster policy

# Hvernig nýtist þjónandi forysta hjá sveitarfélögum?

## 1 Inngangur

Sveitarfélög gegna því mikilvæga hlutverki að sjá íbúum landsins fyrir öruggri nærþjónustu (sveitarstjórnarlög nr. 138/2011) og hjá þeim starfar fjöldi manns sem byggir upp og viðheldur þjónustu við íbúana. Brýnt er að stjórnun og forysta sveitarfélaga bæti velferð íbúa og styðji starfsfólk í að vinna að því marki. Í nærumhverfi sveitarfélaga eru margir mikilvægir áhrifaþættir velferðar (e. *welfare*). Þegar hér er rætt um velferð er vísað til þátta sem tengjast lífsgæðum íbúanna. Áhrifaþættir velferðar í nærumhverfi snúa að valdeflingu og möguleikum einstaklinga til að hafa áhrif á eigin aðstæður, njóta samveru og stuðnings og hafa skýra sýn á persónulegan tilgang og framtíðarsýn samfélagsins (Marmot, Allen, Bell, Bloomer og Goldblatt, 2012; Smith o.fl., 2006; Wallerstein, 1992). Rannsóknir á þjónandi forystu á vinnustöðum varpa ljósi á sambærilega áhrifaþætti og hafa sýnt svipuð tengsl við vellíðan og árangur starfsfólks (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þjónandi forysta felur í sér áherslur sem líklegt má telja að falli að mikilvægum þáttum í skipulagi og verkefnum sveitarfélaga, svo sem að mæta þörfum almennings og að efla samskipti og traust (Busch og Wennes, 2012; Greenleaf, 2009; Weinstein, 2013). Rannsóknnum á þjónandi forystu á fjölbreyttum sviðum fer fjölgandi (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck og Liden, 2019). Þó liggja fáar rannsóknir fyrir um þjónandi forystu á vettvangi sveitarfélaga, bæði hér á landi og erlendis, en vísbendingar eru um gagnsemi þjónandi forystu í stjórnun og skipulagi sveitarfélaga (Thompson o.fl., 2019; Magnea Steinunn Ingimundardóttir, 2013).

Í þessari rannsókn er varpað ljósi á hagnýtt gildi þjónandi forystu

hjá sveitarfélögum út frá viðhorfum stjórnenda sem hafa nýtt áherslur þjónandi forystu til að bæta velferð íbúa og starfsfólks. Rannsóknarspurningin er: *Hver er reynsla stjórnenda af þjónandi forystu á vettvangi sveitarfélaga til að bæta velferð íbúa og starfsfólks?* Gerð var eigindleg rannsókn með viðtölum við ellefu stjórnendur níu sveitarfélaga, ráðna stjórnendur og kjörna fulltrúa, til að auka skilning á hagnýtingu þjónandi forystu hjá sveitarfélögum. Fyrst er fjallað stuttlega um sveitarfélög, verkefni þeirra og starfsumhverfi og síðan um áhrifaþætti velferðar með áherslu á valdeflingu og lífsgæði. Þjónandi forysta er kynnt í tengslum við verkefni sveitarfélaga og greint frá rannsóknum á þjónandi forystu, velferð og valdeflingu. Sagt er frá aðferðum og takmörkunum rannsóknarinnar og að lokum greint frá niðurstöðum, þær skoðaðar í ljósi fyrri þekkingar og ályktun dregin af þeim.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

### 2.1 Sveitarfélög hér á landi, hlutverk og áherslur

Sveitarfélög hér á landi voru í lok árs 2019 alls 72 talsins og gegna mikilvægu hlutverki í nærþjónustu við íbúa. Meginverkefni þeirra og stjórnarsýsla fara að ákvæðum sveitarstjórnarlaga (nr. 138/2011). Lögmaelt verkefni snúa að velferð íbúa og þau helstu eru félagsmál, húsnæðismál, fræðslumál, öryggismál, umhverfismál, samgöngur, íþrótt- og æskulýðsmál og heilbrigðisþjónusta auk stjórnarsýslu (sveitarstjórnarlög nr. 138/2011). Íbúar kjósa sér sveitarstjórnir í lýðræðislegri kosningu sem kjósa sér síðan eða ráða sveitarstjóra. Samkvæmt Evrópusáttmála um sjálfsstjórn sveitarfélaga, sem Ísland hefur fullgilt, er brýnt að virkja íbúa til þátttöku í stjórnun sveitarfélaga og að stjórnarsýslan sé í nánum tengslum við þegnana og styðji þannig starfsfólk og auki velferð íbúa (Samband íslenskra sveitarfélaga, e.d.).

Umfang verkefna og fjöldi starfsfólks sveitarfélaga hefur vaxið undanfarin ár og ársverkum hefur fjölgað úr 25.200 ársverkum í 28.100 milli árána 2016 og 2018 (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2018, 2019). Rannsóknir gefa vísbendingar um að uppbyggileg og styðjandi stjórnun og forysta sé mikilvæg til að stuðla að ánægju starfsfólks í opinberri þjónustu og efla getu þess til að veita góða þjón-

ustu (Jong, 2018; Stringhini o.fl., 2012; Thompson, Buch og Glasø, 2019). Fáar rannsóknir eru til um stjórnun og forystu sveitarfélaga hér á landi en nýleg könnun meðal starfsfólks 20 sveitarfélaga um viðhorf 4.588 starfsmanna gaf til kynna versnandi starfsaðstæður, aukið álag, minni starfsánægju og aukna óánægju með stuðning stjórnenda (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016). Þá hefur komið fram að millistjórnendur sveitarfélaga telja að stuðningi við störf þeirra sé ábótavant og að mannauðsstjórar séu starfandi í aðeins fimmtungi sveitarfélaga (Ríkey Sigurbjörnsdóttir, 2017).

Samhliða auknu umfangi verkefna sveitarfélaga blasa við áskoranir í skólamállum, félagsþjónustu, mannréttindamálum, upplýsingamiðlun og á fleiri sviðum. Stjórnendur leita nýrra leiða til að takast á við þessar áskoranir sem tengjast velferð íbúa, íbúalýðræði og margbreytileika (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2018). Meðal þess sem litið er til í þessu sambandi er nálgun þjónandi forystu enda sýna rannsóknir að sú nálgun er til þess fallin að styðja einstaklinga með valdeflingu og samfélagslegri ábyrgð sem getur aukið velferð, samvinnu og árangur verkefna (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

## 2.2 Þjónandi forysta

Þjónandi forysta er heilðræn nálgun í forystu og stjórnun sem virkjar þá sem henni fylgja með því að setja langtímamarkmið og valdefla þá með það fyrir augum að velferð hvers og eins sé í brennidepli (Eva o.fl., 2019). Upphafsmaður hugmyndarinnar, Robert K. Greenleaf (2018), leit á mannúð og siðfræði sem grundvöll þjónandi forystu sem birtist í sönnum áhuga, jafningjabrag og sameiginlegri framtíðarsýn þar sem leiðtoginn er fremstur meðal jafningja. Fræðimenn líta á þjónandi forystu sem hugmyndafræði frekar en stjórnunarstíl þar sem þjónandi leiðtogar nýta sér ýmsar kenningar eftir aðstæðum hverju sinni (Blanchard, 2018; Prosser, 2010).

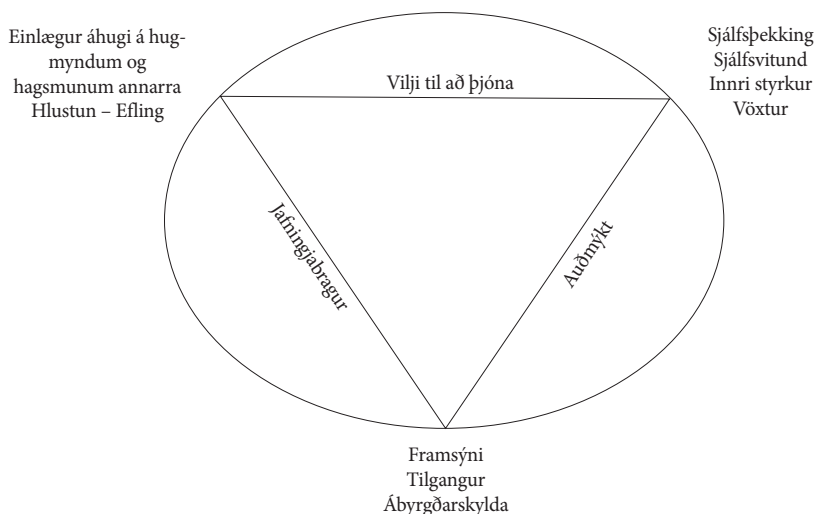
Í stuttu máli má lýsa þjónandi forystu með líkani þriggja þátta og byggist líkanið á hugmyndum Roberts K. Greenleaf (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011), sjá mynd 1. Þættirnir þrír eru innbyrðis tengdir með öfugum þríhyrningi til að undirstrika að ekki er miðað við hefðbundinn

valdapyramída og þættirnir þrír eru einnig tengdir með hring til að undirstrika að um sé að ræða samband jafningja sem sitja við sama borð. Fyrsti þáttur líkansins er einlægur áhugi á hugmyndum og hagsmunum annarra sem birtist í einbeitri hlustun og valdeflandi samskiptum sem skapa tækifæri til áhrifa, traust og jafningjabrag. Annar þátturinn snýst um að vera meðvitaður um og rýna í eigin styrkleika og veikleika en það leiðir til aukinnar sjálfsþekkingar og sjálfsöryggis sem endurspeglast síðan í auðmýkt gagnvart einstaklingum og viðfangsefnum. Þriðji þátturinn er framtíðarsýn, tilgangur, markmið og samfélagsleg ábyrgð sem saman móta ábyrgðarskyldu og efla innri starfshvöt. Fyrstu tveir þættirnir tengjast vilja til að þjóna og mynda þjónustuvídd hugmyndafræðinnar og þriðji þátturinn myndar forystuvíddina (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þættir þjónandi forystu eru samofnir og tengja saman hina tvíhliða hugmynd um þjóninn sem verður leiðtogi og veitir bæði þjónustu og forystu þar sem *þjónustan* felur í sér viðhorf og samskipti og snýr að daglegum athöfnum og *forystan* snýr að stefnu, skipulagi og áætlanagerð (Blanchard, 2018). Þessar áherslur birtast í samskiptum, stjórnun, forystu og skipulagi (Laub, 2018; Coetzer, Bussin og Geldenhuys, 2017; van Dierendonck, 2011) og ekki síst í ábyrgðarskyldu sem er sameiginleg starfsfólki og stjórnendum (Ragnarsson, Kristjánsdóttir og Gunnarsdóttir, 2018). Fjölmörg fyrirtæki og stofnanir hafa innleitt þjónandi forystu með góðum árangri (Eva o.fl., 2019) og viðhaldið henni með fræðslu, samtali og stuðningi (McGee-Cooper og Trammell, 2010; Ragnarsson o.fl., 2018).

Valdefling er lykilhugtak í þjónandi forystu. Félagsleg samstaða og skýr framtíðarsýn eru að mati Greenleafs meðal aðferða stofnana og fyrirtækja til að tryggja velferð íbúa (Greenleaf, 2009). Árangur þjónandi forystu má meta eftir því hvernig tekst að efla heilbrigði, visku og sjálfstæði einstaklinga: „Vaxa þeir, sem er þjónað, sem manneskjur? Verða þeir, á meðan verið er að þjóna þeim, heilbrigðari, vitrari, frjálsari, sjálfstæðari og sjálfir líklegri til að verða þjónar? Og hver eru áhrifin á þá sem síst njóta forréttinda í samfélaginu?“ (Greenleaf, 2018, bls. 22). Rannsóknir benda til þess að þjónandi forysta sé til þess



## Hvernig nýtist þjónandi forysta hjá sveitarfélögum?



MYND 1. Þriggja þátta líkan þjónandi forystu (byggt á Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

fallin að skipulag og veiting opinberrar þjónustu geti stuðlað að velferð einstaklinga (Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ólöf Ásta Ólafsdóttir, 2011). Rannsóknir sýna jafnframt að ef hægt er að laða fram hugmyndir viðmælenda getur það orðið til að þroska þá og bæta líðan þeirra, starfsánægju og árangur (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Fáar rannsóknir eru til um þjónandi forystu í sveitarfélögum. Nýleg rannsókn hér á landi gefur til kynna að þjónandi forysta í stjórn-sýslu nokkurra sveitarfélaga sé yfir meðallagi (3,9 á kvarðanum 1 til 6) samkvæmt mati starfsfólks (Magnea Steinunn Ingimundardóttir, 2016). Ný norsk rannsókn undirstrikar jákvæð áhrif þjónandi forystu á starfsánægju meðal starfsfólks sveitarfélaga þegar stjórnendur eru nálægir en áhrifin eru minni þegar stjórnendur eru fjarlægir og óaðgengilegir starfsfólki sínu (Thompson o.fl., 2019). Þá eru merki um að hugmyndafræðin hafi reynst gagnleg í opinberri þjónustu þar eð hún hvílir á þeim gildum að hafa hagsmuni almennings að leiðarljósi (Hanson, 2011) og líta ýmsir fræðimenn á það sem grundvöll að árangri í opinberri stjórnun og forystu (Busch og Wennes, 2012). Að ofansögðu má sjá að þjónandi forysta felur í sér áherslur og að-

ferðir sem geta verið árangursríkar í stjórnun og forystu sveitarfélaga. Áhugavert er að auka þekkingu í þessum efnum og kanna viðhorf stjórnenda til þess hvernig þjónandi forysta getur nýst á vettvangi sveitarfélaga hér á landi.

### 2.3 Áhrifaþættir velferðar

Áhrifaþættir velferðar eru samofnir valdeflingu sem snýst um að virkja einstaklinga til að hafa áhrif á eigin aðstæður, að njóta samfélags og stuðnings hver af öðrum og að hafa skýra sýn á eigin tilgang (Smith o.fl., 2006). Styðjandi forysta innan samfélags getur haft jákvæð áhrif á velferð, til dæmis þegar einstaklingar eru hvattir til þátttöku í ákvörðunum (Smith o.fl., 2006; Wallerstein, 1992). Hins vegar getur veik forysta og skortur á upplýsingum dregið úr valdeflingu og haft neikvæð áhrif á velferð (Marmot o.fl., 2012; Wallerstein og Duran, 2010). Rannsóknir sýna að fjórir flokkar félagslegra áhrifaþátta eru mikilvægir til að skapa velferð og jafnræði. Þeir eru 1) persónulegar aðstæður; 2) aðstæður í samfélagi, valdefling og tækifæri til áhrifa; 3) ytri aðstæður, stefna og aðgerðir stjórnvalda og 4) aðgengi að þjónustu (Marmot o.fl., 2012). Raphael, Rukholm, Brown, Bailey og Donato (1996) sýndu með rannsóknum sínum fram á að lífsgæði skiptast í þrjú meginvið sem eru 1) *að vera* (e. *being*), sem felur í sér möguleika einstaklings að njóta eigin styrkleika, 2) *að tilheyra* (e. *belonging*), sem vísar til tækifæra til að tengjast öðrum, og 3) *að vaxa* (e. *becoming*), sem vísar til tækifæra til að ná eigin markmiðum.

Af framansögðu má sjá að tækifæri til valdeflingar hafa áhrif á velferð (Marmot o.fl., 2012) og lífsgæði (Raphael o.fl., 1996) og í því ljósi er mikilvægt að skipulag, forysta og aðgerðir á vettvangi sveitarfélaga stuðli að virkni og valdeflingu íbúanna. Hugmyndafræði þjónandi forystu nær til samskipta, stjórnunar og forystu sem virkjar frelsi og ábyrgð einstaklinga (Greenleaf, 2018) og rannsóknir sýna að þessi nálgun eykur valdeflingu og velferð (Eva o.fl., 2019). Fáar rannsóknir eru til um þjónandi forystu í sveitarfélögum og því áhugavert að kanna reynslu stjórnenda af nýtingu þjónandi forystu á þeim vettvangi til að bæta velferð íbúa og starfsfólks.

### 3 Aðferðir

Notuð var eigindleg aðferð til að kanna viðhorf og reynslu stjórnenda sveitarfélaga af hagnýtingu þjónandi forystu til að bæta velferð íbúa og starfsfólks. Aðferðin hefur reynst vel til að varpa ljósi á einstaka reynslu og skilning þátttakenda og veita innsýn í og auka skilning á viðfangsefninu (Green og Thorogood, 2004). Tekin voru viðtöl við ellefu stjórnendur hjá níu sveitarfélögum sem allir höfðu reynslu af hagnýtingu þjónandi forystu. Leitað var til stjórnenda á ýmsum sviðum til að ná fram fjölbreytileika í viðhorfum. Notað var tilgangsur-tak (e. *purposive sampling*) og valdir til þátttöku einstaklingar sem höfðu reynslu af hagnýtingu þjónandi forystu á vettvangi sveitarfélaga og bjuggu yfir upplýsingum sem tengjast rannsóknarspurningunni (Green og Thorogood, 2004). Úrtakið var einnig snjóboltaúrtak þar sem þátttakandi með ofangreinda reynslu benti á annan með sömu reynslu og þannig koll af kolla þar til náðst hafði að metta gögnin (O'Reilly og Parker, 2007).

Þátttakendur voru á aldrinum 35–59 ára, fimm karlar og sex konur. Meirihluti þeirra var með háskólapróf og með meira en fimm ára starfsreynslu hjá sveitarfélögum sem stjórnendur á ýmsum sviðum. Sjö voru ráðnir starfsmenn og fjórir kjörnir fulltrúar, alls í níu sveitarfélögum. Viðtölin voru hálfopin, fóru fram á tímabilinu 10. júní 2018 til 30. maí 2019. Þátttakendur fengu upplýsingar um tilgang og ábyrgðaraðila rannsóknar, um trúnað vegna persónulegra eða viðkvæmra upplýsinga sem hvergi koma fram og um rétt þeirra til að hætta þátttöku hvenær sem er á meðan rannsókn stóð. Hvert viðtal tók um 40 til 70 mínútur, stuðst var við viðtalsramma til að draga fram viðhorf til hagnýtingar þjónandi forystu og jafnframt opið fyrir nýjum sjónarhornum hvers og eins. Leitast var við að hafa spurningar sem minnst leiðandi til að auka gæði rannsóknar og lágmarka hugsanlega bjögun (e. *bias*) og áhrif fyrirframgefningu hugmynda (Onwuegbuzie og Leech, 2007). Dæmi um spurningar í viðtalsramma eru: „Viltu lýsa hvers vegna þú taldir gagnlegt fyrir þitt sveitarfélag að nýta áherslur og aðferðir þjónandi forystu?“ og „Getur þú lýst dæmi um hvernig þjónandi forysta hefur nýst hjá þínu sveitarfélagi?“ Viðtöl voru hljóðrituð,

afrituð orðrétt, lesin nákvæmlega og greind með almennri þemagreiningu (Kvale, 1996). Leitast var við að draga sem best fram reynslu og sjónarhorn þátttakenda, gæta nákvæmni í greiningu gagna og styðja þannig réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar (Onwuegbuzie og Leech, 2007). Niðurstöður eru settar fram í þemum sem endurspeгла reynslu þátttakenda og varpa ljósi á sjónarhorn stjórnenda í sveitarfélögum hér á landi sem hafa reynslu af þjónandi forystu. Niðurstöður hafa ekki alhæfingargildi. Þær eru kynntar í þemum með orðréttum tilvitnunum í orð þátttakenda og nöfnum þeirra er breytt til að gæta trúnaðar. Niðurstöður veita innsýn í þjónandi forystu hjá sveitarfélögum og reynslu stjórnenda sveitarfélaga af slíkri forystu til að bæta velferð íbúa og starfsfólks.

#### 4 Niðurstöður

Greining viðtala við þátttakendur leiddi í ljós þrjú þemu sem lýsa viðhorfum þátttakenda og svara rannsóknarspurningunni. Þemun eru: 1) *Við erum almannaþjónar*, 2) *Opnara samtal fyrir velferð og áhrif íbúa* og 3) *Traust og ábyrgð svo að starfsfólk blómstri og nái árangri*.

##### 4.1 *Við erum almannaþjónar*

Allir viðmælendur ræddu um að þeim þætti hugmyndafræði þjónandi forystu falla að heildarverkefni sveitarfélaga þar sem þjónusta við íbúa væri í fyrirrúmi. Ólafur, sem er kjörinn fulltrúi, leit þannig á hlutverkin sem þau að vera „fulltrúar almennings, auðmjúkir þjónar“. Á svipuðum nótum ræddi Helgi sem er bæjarstjóri: „Lítum alltaf á okkur skilyrðislaust að þjónusta íbúa og mér fannst allt sem sagt var um þjónandi forystu tóna við mig.“ Viðmælendum þótti þessi nálgun vera til bóta en þó mismunandi algeng. Bæjarstjórinn Reynir sagðist telja að þjónandi forysta hefði aukist í starfi sveitarfélaga árin á undan, ef til vill meira ómeðvitað en meðvitað. Hann lagði þunga á hugtakið *almannaþjónar* út frá ensku hugtökunum *public servant* og *public service* sem hann sagði ekki einungis fela í sér þjónustu heldur líka að vera stjórnvald sem hann taldi mikilvæga nálgun í stjórnun og forystu sveitarfélaga:

## Hvernig nýttist þjónandi forysta hjá sveitarfélögum?

Áherslur þjónandi forystu hafa aukist undanfarið. ... Við þurfum að koma starfsfólki og kjörnum fulltrúum í skilning um það að við erum almannaðjónar, svona *public service*-hugmynd, þá ferðu að hugsa þetta öðruvísi. Og við þurfum líka að vera stjórnvald, að setja mörk og setja reglur. Erum almannaðjónar og stjórnendur. (Reynir, bæjarstjóri)

Viðmælendur töldu að þjónandi forysta endurspeglaði í raun nálgun þeirra í daglegum viðfangsefnum, án þess þó að starfsfólk væri alltaf meðvitað um að svo væri. Þóra, sem er deildarstjóri, vitnaði til umræðu í hennar hópi um að þjónandi forysta hentaði í verkefnum þeirra: „Okkur fannst þetta bara svo smellpassa við það sem við erum að gera.“ Rannveig, sem er sviðsstjóri, tók í svipaðan streng og sagði að hennar samstarfsfólk hefði leitað að hugmyndafræði sem myndi styrkja verkefni þeirra í velferðarþjónustu og þeim fannst þjónandi forysta hæfa þar. Guðrún, sem er líka sviðsstjóri, talaði á sömu nótum og vísaði til eigin innsýnar í árangursríka stjórnun og sagðist strax hafa tekið eftir sömu nálgun og Rannveig talaði um í þjónandi forystu: „Það sem maður hafði gert áður og það sem maður vissi eða taldi sig sjá í þeim stjórnendum sem voru að ná góðum árangri að þá var svo margt sem passaði þarna við.“ Þóra, sem er deildarstjóri, talaði á sömu nótum: „Ég kannski líka bara er þannig einhvern veginn innstillt og þannig bara stjórnandi vil ég vera ... og við erum eiginlega alltaf að gera þetta ómeðvitað.“ Reynir, sem er bæjarstjóri, áréttaði þetta sjónarmið: „Í stjórnendahópnum voru starfsmenn sem gripu þetta um leið. Þetta eru element í því hvernig fólk er þjálfað.“ Þórunn, sem er deildarstjóri, nefndi á svipuðum nótum að það ætti í raun að vera auðvelt að starfa í samræmi við þjónandi forystu: „Ég held að rosa margir búi yfir mörgum af þessum kostum. ... Þannig að það eru alltaf ákveðnir þættir sem hægt er að vinna með án þess að það krefjist eitthvað brjálæðislega mikillar áreynslu.“

### 4.2 Opnara samtal fyrir velferð og áhrif íbúa

Í viðtölunum kom fram að viðmælendur nýttu þjónandi forystu með velferð íbúa í huga meðal annars með opnara samtali til að auðvelda íbúum að hafa áhrif og taka þátt í ákvörðunum. Helgi bæjarstjóri sagði

að í hans bæjarfélagi væri þjónandi forysta notuð „til að ná mestum árangri í þjónustu við íbúa“. Í svipaðan streng tók Rannveig, sem er sviðsstjóri félagsþjónustu, en hún sagði áherslur þjónandi forystu hafa skilað árangri bæði gagnvart skjólstæðingum og starfsfólki:

[Við] viljum alltaf vinna með notendum og notum þjónandi forystu til að nálgast notendur á annan hátt. Virkni er númer eitt, tvö og þrjú. Ekki gera hlutina fyrir einstaklinga heldur aðstoða. Sýna einstaklingi áhuga. Það verður eiginlega „win-win“ alls staðar. (Rannveig, sviðsstjóri)

Viðmælendur höfðu trú á góðum samskiptum við íbúa og Helgi bæjarstjóri sagði að þjónandi forysta væri þar gagnleg: „Mest áhrif þar sem starfsmenn hafa snertifleti við íbúa.“ Sem kjörinn fulltrúi sagðist Ólafur nota þjónandi forystu til að „opna á samvinnu í allar áttir“. Elvar, sem er jafnframt kjörinn fulltrúi, notaði þessa nálgun líka til að draga fram skoðanir einstaklinga „sem hafa sig ekki mikið frammi“.

Í viðtölunum kom fram sá ásetningur viðmælenda að vera leiðbeinandi í stað þess að gera athugasemdir eftir á eins og Reynir bæjarstjóri lýsti: „Það var fólk samankomið sem hafði trú á þeirri hugmynd að það væri betra að leiðbeina fólki heldur en að standa í því að færa vandamál til. Það er auðveldara að leiðbeina og vera að þjóna heldur en að vera eftirlitsmaður“. Svipuð sjónarmið komu fram hjá Guðrúnu sviðsstjóra: „Þetta er að virka í því formi að það er verið að hlusta meira á íbúana.“ Margrét verkefnisstjóri tengdi slíka nálgun í þjónustu við foreldra við auðmýkt starfsfólks: „Starfsfólkið varð auðmjúkara í því að foreldrar væru ekki bara ómögulegir“, og Þóra deildarstjóri tengdi þannig nálgun við þroska: „Mér fannst það bara svona þroski að geta hlustað á skoðanir annarra og líka að skipta um skoðun, það er sko ekkert hættulegt.“

#### 4.4 Traust og ábyrgð svo að starfsfólk blómstri og nái árangri

Viðmælendur álitu þjónandi forystu vera til gagns í mannauðsmálum en þar fæli hún í sér að „vera til staðar fyrir starfsfólk“ (Margrét, verkefnisstjóri). Jafnframt hentaði nálgunin til að skerpa ábyrgð eins og Þóra deildarstjóri lýsti: „Ég held að það gangi best þegar allir hafa ábyrgð og allir hafi hlutverk og hérna að fólk fái svólítið að blómstra út

frá sínum forsendum.“ Elvar, sem kjörinn fulltrúi, sagðist virkja starfsfólkið við ákvarðanir þannig að því myndist það „vera hluti af verkefni“. Ólafur, sem er líka kjörinn fulltrúi, sagði að hann og samstarfsfólk hans hafi valið þessar áherslur: „[Við] komum inn með mjúkt afl“ þar sem starfsfólki væri „óhætt að setja fram skoðun“ og að slíkar breytingar leiddu til árangurs: „að opna hlutina í samspili leiddi til þess að það varð auðveldara að breyta“. Viðmælendur litu svo á að hlustun og valdefling myndu styðja við árangur og forystu margra innan sveitarfélaganna eins og Guðrún lýsti:

Maður vill hlusta á starfsfólkið, maður vill heyra hvað það er sem er að hefta það sem er að gerast: af hverju kemstu ekki þangað sem þú ert að fara? Vera til staðar til þess að veita þær bjargir sem þarf. Það er líka þessi valdefling á undirmönnum til þess að virkja þá og búa til nýja leiðtoga, að treysta þeim, eiga samtalið. (Guðrún, sviðsstjóri)

Viðmælendur ræddu um hvernig þjónandi forysta nýttist til að skapa samstarf og traust eins og Helgi bæjarstjóri lýsti: „Fá fólk til að vinna saman, virða hvert annað, það hefur verið meginprinsippið, skapa svona traust.“ Guðrún sviðsstjóri tók í sama streng: „Lykilorðið er traust í þessu teymi ... hefur aldrei verið litið á svona athugasemdir sem dóm ... við þurfum að finna lausn.“ Helgi lýsti hlutverki sínu svo:

Að komast að því hvað starfsfólkinu finnst og laða það fram og hvetja það áfram til að koma á úrbótum. Fólk upplifir að það sé verið að tala við það og að það skipti einhverju máli. ... Þjónandi forysta síast inn og maður vex í trúnni á því að þú veist ekki allt sjálfur best. (Helgi, bæjarstjóri)

Í viðtölunum kom fram að þjónandi forysta gæti nýst til að skerpa tilgang og hlutverk og þar með árangur eins og Þórunn deildarstjóri lýsti: „Mikilvægast í þessu öllu að allir hafi sama tilganginn.“ Rannveig, sem er sviðsstjóri, talaði á svipuðum nótum: „Leggjum línur með starfslýsingum, höfum lagt upp úr því að vera með nákvæmar starfslýsingar.“ Helgi tók í sama streng:

Það er mikilvægt að skýra betur til hvers er ætlast af fólki. Vinna þetta með starfsfólkinu, þannig að það vissi tilganginn með tilganginum og

hlutverkinu. Mikilvægasti þátturinn í þeirri þjónustu sem ég tel mig geta veitt er að skýra svo að allir viti hvað hver á að gera. (Helgi, bæjarstjóri)

## 5 Umræða og ályktun

Niðurstöður rannsóknarinnar veita nýja innsýn í viðhorf stjórnenda sveitarfélaga til þjónandi forystu. Niðurstöður sýna að þeir sem rætt var við hafa nýtt hugmyndafræðina til að skerpa áherslur sveitarfélaga í þeim tilgangi að tryggja velferð íbúa og starfsfólks. Mikilvægt er að hafa í huga að um er að ræða innsýn í sameiginlega reynslu afmarkaðs hóps stjórnenda af því að nýta þjónandi forystu í sveitarfélögum hér á landi en leitast var við að draga úr hugsanlegri bjögum í niðurstöðum með vönduðum vinnubrögðum við öflun og greiningu gagna (Onwuegbuzie og Leech, 2007).

Athyglisvert er að viðmælendur hafa leitað að hugmyndafræði til að styrkja störf og telja þjónandi forystu vera þar til gagns. Þetta er í takt við það sem fræðimenn hafa skrifað um forystu í opinberri þjónustu sem þarf að hafa siðfræði og velferð íbúa í fyrirrúmi (Busch og Wannes, 2012) og um gildi þjónandi forystu af sömu ástæðum (Greenleaf, 2009; Hanson, 2011). Viðmælendur hafa séð hvernig valdefling í þjónandi forystu getur nýst til að efla einnig velferð og er það í takt við rannsóknir um áhrifaþætti heilsu og velferðar (Marmot o.fl., 2012) og í samræmi við fyrri rannsóknir um þjónandi forystu á fjölbreyttum sviðum (Birna Gerður Jónsdóttir o.fl., 2011; Eva o.fl., 2019). Niðurstöðurnar gefa til kynna að nýta megi þjónandi forystu til að styrkja velferð íbúa, einkum með því að eiga í góðum samskiptum við íbúa, gefa þeim tækifæri til að hafa áhrif og veita þeim leiðbeiningar fremur en að hafa eftirlit með þeim. Líta má á framangreint sem árangursríkar leiðir til að efla frelsi og sjálfstæði (Greenleaf, 2018) og til almennrar valdeflingar og bættrar velferðar (Wallerstein, 1992). Í viðhorfum viðmælenda má sjá samsvörum við líkan um lífsgæði sem felst í því að gera einstaklingum kleift að njóta þess að vera, að tilheyra og að verða (Raphael o.fl., 1996). Um er að ræða nýja og áhugaverða innsýn í ofangreinda þætti hjá sveitarfélögum.

Þá er áhugavert að sjá að viðmælendur hafa nýtt þjónandi forystu



til að laða fram sjónarmið starfsfólks, veita því viðurkenningu og efla ábyrgð og traust og endurspeglar það niðurstöður rannsókna um mögulegan árangur af þjónandi forystu í fyrirtækjum og stofnunum (van Dierendonck, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) og í sveitarfélögum (Thompson o.fl., 2019). Þá endurspeglar áherslur viðmælenda á mikilvægi þess að hlusta á raddir íbúa í nærumhverfinu niðurstöður fræðimanna um að hlustun sé lykilatriði í þjónandi forystu (Greenleaf, 2018) og aðferð sem megi beita til valdeflingar og aukinnar velferðar (Coetze, 2017). Einnig vekur athygli að viðmælendur hafa nýtt nálgun þjónandi forystu til að skerpa á tilgangi, hlutverkum og ábyrgðarskyldu starfsfólks. Ofangreind viðhorf stjórnenda sveitarfélaga hafa ekki áður komið fram í rannsóknum, hér á landi eða erlendis, svo vitað sé en eru í takt við niðurstöðu Blanchards (2018) um mikilvægi beggja vídda þjónandi forystu, þ.e. 1) þjónustu sem birtist í viðhorfum og samskiptum og 2) forystu sem birtist í stefnu og aðgerðum. Þá hefur ábyrgðarskylda komið fram sem ein af mikilvægum birtingarmyndum þjónandi forystu (Ragnarsson o.fl., 2018) sem tengist velliðan og árangri (van Dierendonck, 2011).

Niðurstöður rannsóknarinnar veita nýja innsýn í hagnýtingu þjónandi forystu á vettvangi sveitarfélaga og er fyrsta rannsóknin um efnið svo vitað sé. Áhugavert er að kanna reynslu stjórnenda nánar sem og viðhorf almennra starfsmanna sveitarfélaga og íbúa. Niðurstöðurnar eru í samhljómi við rannsóknir á áhrifaþáttum heilsu og velferðar sem og rannsóknir á áhrifum þjónandi forystu á starfsánægju og árangur fyrirtækja og stofnana. Rannsóknin gefur til kynna að þjónandi forysta geti nýst til að gera stjórnendum og starfsfólki sveitarfélaga kleift að mæta enn betur verkefnum sveitarfélaga og stuðlað að velferð íbúa og starfsfólks. Þar má sérstaklega nefna mikilvægi samskipta sem byggjast á áhuga á sjónarmiðum íbúa og starfsfólks auk þess að styðja íbúa og starfsfólk til að hafa áhrif á eigin aðstæður og verkefni. Þá varpa niðurstöður ljósi á gagnsemi þjónandi forystu til að skerpa ábyrgðarskyldu og vitund starfsfólks um tilgang verkefna og hlutverk. Þjónandi forysta er hugmyndafræði samskipta, stjórnunar og forystu þar sem jöfn áhersla er á hlustun og uppbyggileg samskipti sem og

skýran tilgang og ábyrgðarskyldu. Niðurstöður gefa til kynna að þessi nálgun geti nýst í stjórnun og forystu sveitarfélaga þar sem ætlunin er að vera hvorutveggja í senn, „almannaþjónar og stjórnvald“, svo vitnað sé til orða eins viðmælenda rannsóknarinnar.

## Heimildir

- Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Ólöf Ásta Ólafsdóttir. (2011). Barneignir erlendra kvenna á Íslandi: Skipulag þjónustu, menningarhæfni og þjónandi forysta. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 7(2), 363–380.
- Blanchard, K. (2018). What is servant leadership? Í K. Blanchard og R. Broadwell (ritstjórar), *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results* (bls. 7–13). Oakland, Kaliforníu: Berrett-Koehler.
- Busch, T. og Wennes, G. (2012). Changing values in the modern public sector: The need for value-based leadership. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 8(4), 201–215. DOI 10.1108/17479881211323599
- Coetzer, M. F., Bussin, M. og Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative sciences*, 7(5), 1–32.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. og Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111–132. doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Green, J. og Thorogood, N. (2004). *Qualitative methods for health research*. London: Sage.
- Greenleaf, R. K. (2018). *Þjónn verður leiðtogi*. Reykjavík: Þekkingarsetur um þjónandi forystu og Iðnú.
- Greenleaf, R. K. (2009). *The institution as servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hanson, J. T. (2011). Public servant leadership: A new paradigm for public service. *Government Finance Review*, 1, 48–52.
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2016). „Vinnugleðin hefur tapast, nú er bara álag og erfitt og lítil gleði“ – starfsumhverfi opinberra starfsmanna á tímum efnahagsþrenginga. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 12(1), 417–442.
- Jong, J. (2018). The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 2018, 672–688. DOI 10.1108/IJPSM-09-2017-0244
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Laub, J. A. (2010). The servant organization. Í D. Van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership: Developments in theory and research* (bls. 105–117). Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Magnea Steinunn Ingimundardóttir. (2016). *Þjónandi forysta og sjálfræði í starfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga: „Þegar einn hjálpar öðrum þá eru báðir sterkir“* (óbirt MS-ritgerð). Háskólinn á Bifröst.
- Marmot, M., Allen, J., Bell, R., Bloomer, E. og Goldblatt, P. (2012). WHO European review of social determinants of health and the health divide. *Lancet*, 380, 1011–1029. doi.org/10.1016/S0140-6736(12)61228-8
- McGee-Cooper, A. og Trammell, D. (2010). Servant leadership learning communities®: Incubators for great places to work. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership: Developments in theory and research* (bls. 130–144). New York: Palgrave Macmillan.
- Onwuegbuzie, A. J. og Leech, N. L. (2007). Validity and qualitative research: An oxymoron? *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 41, 233–249. DOI 10.1007/s11135-006-9000-3
- O'Reilly, M. og Parker, N. (2007). 'Unsatisfactory Saturation': A critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*, 13(2), 190–197.
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. og Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*, DOI: 10.1177/2158244018801097.
- Raphael, D., Rukholm, E., Brown, I., Hill-Bailey, P. og Donato, E. (1996). The quality of life profile-adolescent version: Background, description, and initial validation. *Journal of Adolescent Health*, 19(5), 366–375.
- Ríkey Sigurbjörnsdóttir. (2017). *Stuðningur við millistjórnendur sveitarfélaga sem ekki hafa mannauðsstjóra í starfi* (óbirt MPA-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2019). *Ársskýrsla 2018*. Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2018). *Ársskýrsla 2017*. Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. *Glíman*, 8, 245–262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 9(2), 415–438.
- Smith, B. J., Tang, K. C. og Nutbeam, D. (2006). WHO health promotion glossary: New terms. *Health Promotion International*, 21(4), 340–345. Doi: 10.1093/heapro/dal033
- Stringhini, S., Berkman, L., Dugravot, A., Ferrie, J. E., Marmot, M., Kivimaki, M. og Singh-Manoux, A. (2012). Socioeconomic status, structural and functional measures of social support, and mortality: The British Whitehall II co-

- hort study, 1985–2009. *American Journal of Epidemiology*, 175(12), 1275–1283. DOI: 10.1093/aje/kwr461
- Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011.
- Thompson, G., Buch, R. og Glasø, L. (2019). Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context. *Journal of General Management*, 44(2), 87–95. DOI: 10.1177/0306307018810584
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment, and health: Implications for health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 6(3), 197–250.
- Wallerstein, N. og Duran, B. (2010). Community-based participatory research contributions to intervention research: The intersection of science and practice to improve health equity. *American Journal of Public Health*, 100(Suppl. 1), S40–S46. doi:10.2105/ajph.2009.184036
- Weinstein, R. B. (2013). Servant leadership and public administration: Solving the public sector financial problems through service. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(3), 84–91.

## Ágrip

Mikilvægt er að stjórnun og forysta sveitarfélaga sinni því hlutverki sínu að bæta velferð íbúa og styðji starfsfólk sveitarfélaga í að vinna að því marki. Rannsóknir gefa vísbendingar um að starfsánægja og góð þjónusta á vegum sveitarfélaga sé háð uppbyggilegri og styðjandi stjórnun og forystu. Þær sýna einnig að hugmyndafræði þjónandi forystu sé vel til þess fallin að auka valdeflingu og samfélagslega ábyrgð en hvort tveggja tengist bættri líðan, samvinnu, starfsánægju og stuðlar að bættum árangri verkefna. Fáar rannsóknir liggja fyrir um þjónandi forystu í sveitarfélögum en vísbendingar eru þó um gagnsemi hugmyndafræðinnar til að tryggja árangur starfsfólks og velferð íbúa. Í þessari rannsókn er varpað ljósi á mögulega hagnýtingu þjónandi forystu á vettvangi sveitarfélaga í ljósi reynslu þeirra stjórnenda sem hafa nýtt sér áherslur þjónandi forystu til að bæta velferð íbúa og starfsfólks. Gerð var eigindleg rannsókn með viðtölum við ellefu stjórnendur níu sveitarfélaga, ráðna stjórnendur og kjörna fulltrúa, með reynslu af þjónandi forystu. Greining viðtala leiddi í ljós þrjú þemu sem lýsa viðhorfum þátttakenda: 1) *Við erum almannaþjónar*, 2) *Opnara samtal fyrir velferð og áhrif íbúa* og 3) *Traust og ábyrgð svo að starfsfólk blómstri og nái árangri*. Niðurstöður veita nýja innsýn í hagnýtingu þjónandi forystu og gefa skilaboð um að þátttakendur telja hana gagnlega til að skerpa

## Hvernig nýttist þjónandi forysta hjá sveitarfélögum?

áherslur sveitarfélaga í þeim tilgangi að bæta velferð íbúa sem og starfsánægju og árangur starfsfólks, til dæmis með nánari samskiptum og skýrari ábyrgð hvers og eins. Niðurstöður geta nýst stjórnendum, starfsfólki og íbúum sveitarfélaga og er framlag til þekkingar á sviði stjórnunar og forystu sveitarfélaga.

*Lykilord:* þjónandi forysta, sveitarfélög, velferð, valdefling, traust

### Abstract

It is important that management and leadership in municipalities support the welfare of citizens, and that employees are supported to reach that goal. Research indicates that job satisfaction and good services in municipalities are dependent on supportive management and leadership. Research shows that the philosophy of servant leadership is well-suited to enhancing the empowerment and social responsibility linked to better wellbeing, collaboration, job satisfaction and performance. Few studies are available about servant leadership in municipalities, but there are indications that the philosophy is useful for the performance and welfare of staff and citizens. This study sheds light on the application of servant leadership in municipalities according to the experience of managers who have used servant leadership to support the welfare of citizens and staff. A qualitative study was conducted by interviewing eleven managers in nine municipalities, including hired and elected representatives with experience of servant leadership. An analysis of the interviews retrieved three themes describing participants' experience: 1) *We are public servants*, 2) *More open communication for welfare and the participation of citizens* and 3) *Trust and responsibility to help employees flourish and be successful*. The findings provide new insight into the application of servant leadership and the way participants consider servant leadership to be useful in strengthening municipalities' emphasis on safeguarding the welfare of citizens and enhancing employees' job satisfaction and success, for instance with better communication and better defined responsibilities. The findings can be useful for municipalities' managers, employees and citizens. The study contributes to knowledge in the field, and increases knowledge of the views of citizens and general staff of municipalities.

*Keywords:* servant leadership, municipalities, welfare, empowerment, trust



# Upplifun maka íslenskra sendierindreka af eigin starfsframa

## 1 Inngangur

Í árlegri skýrslu sem fyrirtækið Crown gefur út kemur fram að samhliða alþjóðavæðingu er talið að búferlaflutningar starfsmanna, jafnvel heimshorna á milli, hafi sjaldan eða aldrei verið jafn almennir og undanfarin ár (Crown, 2018). Á sama tíma hafa samfélagslegar aðstæður einnig breyst. Menntun og atvinnuþátttaka kvenna hefur aukist og samsetning fjölskyldna er orðin mun fjölbreyttari og flóknari en áður tíðkaðist. Kynjahlutföll á vinnustöðum breytast og fjölskylduhag-ir starfsmanna eru farnir að hafa mun meiri áhrif á ákvarðanir þeirra um starfsval og tilhögun starfsframa (Collings o.fl., 2007; McNutly og Moeller, 2017). Að skipta um starf eða starfsstöð er talið hafa mikil áhrif á líf fólks og ekki síður þegar starfsmaður er sendur til vinnu á erlenda starfsstöð. Er það einnig talið hafa í för með sér ýmsar áskoranir á líf þeirra sem standa viðkomandi næst. Meðal helstu áskorana má til dæmis nefna að börn þurfa af þessum sökum að skipta um skóla og fjölskyldan þarf að aðlaga sig breyttu umhverfi og tungumáli (Mayerhofer o.fl., 2004). Einnig er það sífellt algengara að maki hins útsenda starfsmanns eigi sér líka starfsframa og þurfi því að gera ráðstafanir vegna atvinnu sinnar og finna jafnvægi milli frama og fjölskyldulífs á nýjum stað (Davoine, Ravasi, Salamin og Caudré-Mauroux, 2012; Kierner, 2018).

Niðurstöður rannsókna hafa gefið vísbendingar um að í vestrænum samfélögum sé nú orðið algengara að báðir aðilar eigi sér starfsframa sem þeir hafi byggt upp og skipti þá persónulega og félagslega miklu máli (Harvey, Novicevic og Breland, 2009). Ef báðir aðilar eru á vinnumarkaði og með góð laun og möguleika á framgangi í starfi

er ljóst að flutningur til útlanda getur haft mikil áhrif á frekari starfsframa fyrir þann sem segja þarf starfi sínu upp og flytjast með maka sínum. Rannsóknir hafa enn fremur leitt í ljós að fólk hefur hafnað beiðni atvinnurekanda um að flytja til útlenda vegna þess hvað starfsframinn skipti það miklu máli (Eby o.fl., 2002; Gripenerg, Niemistö og Alapeteri, 2013; Punnett, 1997).

Markmið þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á upplifun maka íslenskra sendierindreka af starfsframa sínum og hvernig starf makans innan utanríkisþjónustunnar hefur áhrif þar á. Fáar rannsóknir er að finna á þessu sviði og því þörf á að bæta við bæði fræðilegri umfjöllun og þekkingu. Hér verður fjallað um þær áskoranir sem makar útsendra starfsmanna standa frammi fyrir. Einnig verður farið í aðferðafræði rannsóknar og að lokum eru niðurstöður ræddar og þær settar í samhengi við fyrri rannsóknir.

## 2 Fræðilegt yfirlit

Jafnan er talað um starfsmenn sem sendir eru á vegum fyrirtækis, stofnana eða ráðuneyta til að starfa á erlendri starfsstöð og búa erlendis til einhvers ákveðins tíma sem útsenda starfsmenn (e. *expatriate* eða *expat*). Útsendir starfsmenn eru svo sannarlega engin nýlunda en löngum þótti hvorki eftirsóknarvert né virðingarvert að vera sendur til starfa út fyrir landsteinana nema viðkomandi byðist vænleg stjórnunarstaða og upphefð í þjóðfélagsstiganum þegar heim væri komið á ný. Heitið „expatriate“ hefur frá örófi alda verið notað um útsenda starfsmenn. Þetta heiti, sem er vel þekkt á alþjóðlegum vettvangi og oft stýtt í „expat“, er komið af latnesku orðunum *ex* (frá) og *patria* (föðurland) (Merriam-Webster, e.d.). Í flestum tilvikum vinnur slíkur starfsmaður starf sitt fjarri heimalandinu, en býr áfram með fjölskyldu sinni, heldur siðum og venjum óbreyttum og viðheldur menningu sinni, enda stefnir hann á að snúa aftur heim þegar starfi lýkur á viðkomandi starfsstöð (Rosenbusch og Cseh, 2012; Howard, 1980).

Þó að hinn útsendi starfsmaður geti átt von á framgangi í starfi sínu getur ákvörðunin sjálf um að flytjast á erlenda starfsstöð verið mörgum erfið. Félagslagar áskoranir hafa löngum verið kunnar meðal



þeirra sem sendir eru til starfa á erlendri grundu. Á meðan útsendi starfsmaðurinn fer til vinnu sinnar á starfsstöð kemur það í hlut makans að aðlagast samfélagi í nýju landi og aðstoða börn við að bregðast við breyttu umhverfi.

Í þessum fyrstu skrefum aðlögunar er algengt að maki finni verulega fyrir skorti á félagslegu stuðningsneti fjölskyldu og vina frá heima-landinu (Svala Guðmundsdóttir, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2019). Þá hefur einnig verið bent á að ekki aðeins þurfi makinn að takast á við þær félagslegu aðstæður sem fylgja búferlaflutningum, eins og lýst var hér að framan, heldur er flutningurinn einnig veruleg hindrun á atvinnuþátttöku hans. Áskoranirnar magnast þó til muna ef makinn hefur þurft að segja upp atvinnu sinni eða gera hlé á eigin starfsframa vegna flutningsins. Rannsóknir Kupka og Cathro (2007), sem beinast að þýskum mökum útsendra starfsmanna, bentu til þess að um 60% af þeim konum sem fylgdu mökum sínum höfðu verið starfandi áður en þær fluttu út og allir karlkyns makar höfðu verið útvinandi fyrir flutning. Önnur rannsókn sem gerð var meðal maka evrópskra sendierindreka leiddi í ljós að 84% þátttakenda voru kvenkyns en einnig hversu mikilvægur beinn eða óbeinn stuðningur við maka væri (Svala Guðmundsdóttir, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2019). Þá má geta þess að í rannsókn Groeneveld (2008) á starfsmönnum hollensku utanríkisþjónustunnar kom í ljós að bæði menntun og starfsframi hafði áhrif á vilja maka til að vilja flytjast út vegna starfs makans. Í rannsókn Waibel, Aevermann og Rueger (2018) á starfsmönnum þýsku utanríkisþjónustunnar bentu niðurstöðurnar meðal annars til þess að einn þriðji svarenda hefði gengið í gegnum sambandslit vegna flutninga á nýja starfsstöð og voru þá marktækt fleiri starfsmenn sem voru konur en menn sem höfðu upplifað slíkt vegna flutninga.

Þó að maki hafi viljann til að takast á við nýjar aðstæður getur verið erfitt að finna launaða vinnu í nýjum heimkynnum. Ekki er alltaf sjálfgefið að þeir fái atvinnuleyfi, krafa er stundum gerð um kunnáttu í tungumáli viðkomandi lands og jafnvel geta fordómar innfæddra gagnvart erlendu vinnuafla staðið þeim fyrir þrífum (Mäkelä, Kän-

sälä og Suutari, 2011). Þegar slíkt rof verður á atvinnuþátttöku maka getur honum fundist hann vera firrtur ábyrgð og ekki geta lagt neitt af mörkun en slíkt getur aukið til muna einangrunarkennd hans, sem aftur veldur verulegum hnökrum á aðlögunarferlinu (Kupka og Cathro, 2007; Hardill og MacDonald, 1998). Til viðbótar má nefna að vinnuálag er gjarnan töluvert á hinum útsenda starfsmanni og honum því gert erfitt fyrir að koma til móts við maka sinn hvað varðar utanumhald heimilis og umsjá barna. Það, ásamt skorti á stuðningsneti fjölskyldu og vina í heimalandinu, gerir það að verkum að oft er maka nær ókleift að stunda vinnu utan heimilis (Mäkelä o.fl., 2011).

Alþjóðleg rannsókn sem framkvæmd var á árunum 2001–2005 meðal maka útsendra starfsmanna sýndi að í heildarúrtaki rannsóknarinnar höfðu 84% maka lokið háskólaprófi eða sambærilegu námsstigi og 79% þeirra sinntu launuðu starfi fyrir flutning. Einungis 36% maka sinntu launaðri vinnu meðan á dvöl erlendis stóð og var orsök þess hversu lágt hlutfallið var í langflestum tilvikum talin erfiðleikar þeirra við að fá atvinnuleyfi eða aðrar hindranir sem ollu því að makar ákváðu að hverfa frá fyrirætlunum um atvinnuþátttöku (McNulty, 2012).

Í þessu sambandi hefur Punnett (1997) bent á að atvinnurekendur og mannauðsstjórar ættu að hafa í huga að makar hinna útsendu starfsmanna skiptast gróflega í þrjá flokka:

- Kvenkyns makar sem hafa ákveðið að vinna ekki úti á meðan dvöl erlendis stendur
- Kvenkyns makar sem ætla sér að vinna úti eða halda í starfsframa sinn á meðan dvöl erlendis stendur
- Karlkyns makar sem ætla sér að vinna úti á meðan dvöl erlendis stendur

Punnett benti á að fyrsti hópurinn sé í mestri hættu á að einangrast félagslega og verða óánægður, sem getur valdið hinum útsenda starfsmanni óánægju og erfiðleikum á vinnustaðnum. Næsti hópur, sem fer sívaxandi, einbeitir sér að eigin verkefnum og fjárhagslegu fram-

lagi til heimilisins, og er mun líklegri til að verða sáttur við stöðu sína. Þá hefur Punnett meðal annars lagt til að atvinnurekendur aðstoði þennan flokk maka við atvinnuleit. Síðasti hópurinn, sem er ennþá sá fámennasti, er sérstæður að mörgu leyti. Innan hans eru karlar sem vilja vinna og er í raun ætlast til af samfélaginu að vinni, sem gerir stöðu þeirra flóknari. Karlarnir þurfa að yfirstíga sömu hindranir og konurnar í miðhópnum hvað varðar atvinnuleyfi og -leit, en ef það tekst ekki getur staða þeirra orðið verri en staða kvennanna í fyrsta hópnum. Hafa Davoine o.fl. (2012) tekið undir þau sjónarmið og bent á að löngum hafi starf karlmanna haft mjög mikil áhrif á sjálfsmynd þeirra. Því hafi tilhneigingin verið sú að erfiðara er fyrir þá að gefa starf sitt upp á bátinn. Tenging karla við heimilið og barnauppeldi sé heldur ekki eins sterk og meðal kvenna.

Þótt rannsókn Punnett sé komin til ára sinna og samfélagsbreytingar hafi verið gríðarlega miklar síðan hún var gerð, hafa niðurstöður hennar haldið gildi sínu, þ.e. að stuðningur við maka sé mjög mikilvægur (Svala Guðmundsdóttir, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2019; Kierner, 2018; McNulty, 2012). Makinn þarf ekki einungis að takast á við félagslegar áskoranir heldur þarf hann líka að komast yfir hindranir í starfsumhverfi sínu og breytta sjálfsmynd (Collins og Bertone, 2017; Bird og Schurman-Crook, 2005). Í því ferli er mikilvægur að þeir hljóti einhvern stuðning. Enda þótt rannsóknnum á mökum útsendra starfsmanna hafi fjölgað undanfarið ár hafa rannsóknir ekki verið gerðar á viðhorfum maka íslenskra sendierindreka né útsendra starfsmanna svo vitað sé til og er þessari rannsókn ætla að bæta þar úr.

### 3 Aðferðafræði

Markmið þessarar rannsóknar var að kanna upplifun maka íslenskra sendierindreka af starfsframa sínum og hvernig staða sendierindrekanna innan utanríkisþjónustu hefur áhrif þar á. Verður leitast við að komast að því hver áhrif tíðra flutninga eru á atvinnuþátttöku þeirra og kanna hvort makarnir eru sáttir eða ósáttir við að þurfa að gera

ráðstafanir vegna eigin starfsframa. Ellefu viðtöl voru tekin á tíma-  
bilinu nóvember 2015 til júlí 2016 á höfuðborgarsvæðinu. Sum viðtal-  
anna voru tekin með aðstoð samskiptaforrits þegar viðmælendur voru  
staddir erlendis og þau voru ekki talin hindrun í samskiptum. Öll við-  
tölin voru hljóðrituð á síma og/eða spjaldtölvu og því næst afrituð frá  
orði til orðs. Lengd viðtala var á bilinu 40–65 mínútur.

Rannsóknin var unnin samkvæmt eigindlegri aðferðafræði en að-  
ferðin hentar vel þar sem hún miðar að því að skoða og öðlast skilning  
á þeirri merkingu sem viðmælendur leggja í upplifun sína (Lincoln,  
2005). Viðtölin voru greind og túlkuð og notast við þrjú greiningar-  
stig: lýsingu, samþættingu og túlkun (Ruona, 2005). Tekin voru ell-  
efu hálf-opin viðtöl og þurftu viðmælendur að uppfylla ákveðin  
grunnskilyrði en snjóboltaaðferð var notuð við að finna þá. Skilyrði  
fyrir þátttöku voru að vera maki flutningsskylds starfsmanns utan-  
ríkisráðuneytisins á aldrinum 35–55 ára. Miðast þessi aldur við það að  
makarnir hafa náð að fylgja starfsmanni á eina starfsstöð að lágmarki  
og hafa haft viðkomu á Íslandi fyrir þá næstu. Einnig er miðað við  
að á þessum aldri hafi starfsframi fólks venjulega náð hámarki. Við-  
mælendur þurftu að búa yfir þeirri reynslu að hafa flutt búferlum milli  
landa vegna starfs maka þeirra innan utanríkisráðuneytisins. Fjöldi  
flutninga skipti þó ekki máli. Kynjahlutfall var með þeim hætti að sjö  
þátttakendur voru konur, en fjórir karlmenn. Allir viðmælendur áttu  
börn, margir höfðu eignast börn sín í gistiríkinu eða farið út í fyrsta  
sinn með þau á ungaaldri. Meðalaldur viðmælenda var 46 ár. Þeir hafa  
allir lokið fyrstu háskólagráðu, sjö þeirra voru með meistaragráðu og  
sumir fleiri en eina. Fimm viðmælendur höfðu ýmist lokið doktors-  
gráðu eða voru í doktorsnámi. Langflestir féllu í þann hóp fólks sem  
samkvæmt skilgreiningunni á sér starfsframa, þ.e. þeir höfðu menntað  
sig í sínu fagi og unnið að því bæði fyrir og eftir dvöl á erlendu starfs-  
stöðinni. Til að gæta fyllsta trúnaðar við viðmælendur verður ekki  
gerð nánari grein fyrir þeim. Verða þeir nefndir viðmælendur A B C  
o.s.frv. hér eftir.

## 4 Niðurstöður

Þegar skoðað var viðhorf maka íslenskra sendierindreka til starfsframa síns og hvernig staða þeirra innan utanríkisþjónustunnar hefur áhrif þar á komu tvö þemu í ljós sem verða rædd hér á eftir: atvinnuþátttaka á erlendri starfsstöð og viðhorf til eigin starfsframa.

### 4.1 Atvinnuþátttaka á erlendri starfsstöð

Þó að maki stefni að því að sinna launaðri vinnu í gistiríkinu byggjast öll slík áform á því hvort hann geti fengið atvinnuleyfi í viðkomandi landi. Slíkt fylgir ekki sjálfkrafa og nýtur starfsmaður utanríkisþjónustunnar og fjölskylda hans friðhelgi í viðkomandi gistiríki. Af því leiðir að hvorki starfsmaðurinn né maki og fjölskylda falla undir regluverk viðkomandi gistiríkis, heldur heyra allir ennþá undir lög og reglur sendiríkisins og hafa lögheimili þar. Dvalar- og atvinnuleyfi í gistiríkinu byggir einmitt á þeim forsendum að falla undir lög heimaríkis. Maki þarf því sjálfur að sækja um atvinnuleyfi og fylgja öllum þeim formsatriðum sem krafist er í hverju ríki fyrir sig. Þess má þó geta að Íslendingar geta starfað án sérstaks atvinnuleyfis innan Evrópska efnahagssvæðisins og ekkert því til fyrirstöðu að maki sækji um atvinnu þar (Vinnuálagstofnun, 2020).

Atvinnuþátttaka erlendis var flestum viðmælendum mikilvæg, hvort sem starfið væri unnið í gistiríki eða í fjarvinnu frá heimalandi. Höfðu fimm viðmælendur sinnt launuðu starfi eða verkefnum af ýmsu tagi á meðan dvöl þeirra stóð. Þrír þessara viðmælenda höfðu starfað fyrir aðila innan gistiríkis, einn með því að afsala sér diplómatískum réttindum og var hann í fullu starfi, en tveir voru í hlutastarfi. Hinir viðmælendurnir höfðu haldið tengslum sínum við vinnuveitendur sína heima á Íslandi og voru verkefni þeirra því á vegum íslenskra atvinnurekenda.

Viðmælendur lýsa misjafnri reynslu vegna atvinnuleyfa. Viðmælendi B, sem búsettur var í Bandaríkjunum og hafði sinnt verkefnum á vegum íslensks vinnuveitanda en alltaf haft áhuga á að koma sér á framfæri í gistiríkinu, var beðinn um að halda helgarnámskeið í efni tengdu starfsgrein hans. Hann lýsti þeirri reynslu sem miklum von-

brigðum því á daginn kom að atvinnuleyfi var nauðsynlegt og enginn hæðarleikur að verða sér úti um slíkt: „Ég fór á einhverja skrifstofu þarna til að athuga hver staða mín væri, og það var bara, já þú ert spouse og þá var það bara „denied-stimpillinn“. Var viðmælanda þá boðið að halda námskeiðið launalaust, sem hann afþakkaði, enda „orðin(n) þreytt(ur) á að gera hluti alltaf frítt“.

Viðmælandi G aflaði sér starfsréttinda í sama gistiríki vegna náms síns þar og starfaði síðan við starfsgrein sína um nokkurt skeið. Hafði honum síðan boðist framlengt starfsleyfi í gegnum þarlandan vinnuveitanda. Þriðji viðmælandinn öðlaðist einnig starfsréttindi í Bandaríkjunum vegna vinnu sinnar hjá þarlandri stofnun. Nefndi sá sömuleiðis tvíhliða samning þar um. Viðmælandinn var þó í sömu sporum og viðmælandi G. Í þeim tilvikum þar sem atvinnuleyfi er auðsótt og setur mökum ekki miklar skorður getur atvinnumarkaður gistiríkis þó verið með þeim hætti að erfitt sé að fá atvinnu. Jafnvel þótt viðkomandi hafi góða menntun og víðtæka starfsreynslu. Nokkuð sláandi er lýsing viðmælanda A af atvinnuleit á fyrsta ári hans í evrópsku gistiríki: „... já, ég sótti um meira en 60 störf“. Fáum ef nokkrum umsóknunum var svarað og ekki boðið í nein atvinnuviðtöl. Nýtti viðmælandinn tíma sinn á meðan dvöl stóð erlendis í nám og hóf aftur atvinnuleit að því loknu, á síðasta árinu sínu í gistiríkinu: „... ég sótti um meira, en það kom ekki einu sinni viðtal“. Viðmælandi D, sem einnig bjó í Evrópu, taldi atvinnuleyfi ekki vanda málið, heldur var ekkert í boði í tengslum við starfsvettvang hans. Gerði hann það sama og viðmælandi A og fór í nám.

Þeir viðmælendur sem héldu atvinnusambandi sínu við heimalandið gátu sinnt verkefnum af ýmsu tagi erlendis. Töldu þeir mjög mikilvægt að makar gætu haft viðunandi aðstöðu í húsnæði sínu í útlöndum til að geta sinnt verkefnum sínum. Var í því sambandi minnst á góða skrifstofuaðstöðu eða vinnustofu af einhverju tagi. Þannig mætti stuðla frekar að atvinnuþátttöku makans sem var heimilisfastur, ef svo má að orði komast. Hin íslenska vinnusemi var töluvert rædd og viðhorf samfélagsins til atvinnuþátttöku kvenna. Væri það talið sjálfsagt að báðir aðilar hjónabands ynnu úti og að samfélagið hér gerði hreinlega kröfu til þess. Viðmælandi F sagði í þessu sambandi:

... ég varð að fá gera eitthvað úti af því að mér fannst það bara glatað að segja að ég væri heimavinnandi húsmóðir. Það er náttúrulega bara íslenska normið, skilurðu. Það er auðvitað ekki glatað að vera heimavinnandi húsmóðir ef þú ert með smábörn, en það er bara einhvern veginn samfélagið.

Viðmælandi G tekur undir slík sjónarmið: „Ég hefði getað verið þarna úti og slakað á og notið þess að vera þar, en ég bara gat það ekki. Ég þarf að vera inni í þessu career-umhverfi.“ Fjárhagslegur ávinningur af atvinnu getur stundum verið það takmarkaður að maki sjái sér ekki hag í því að fylgja eftir áætlunum um atvinnuþátttöku. Viðmælendur eru mjög meðvitaðir um þessa stöðu og að vissulega hafi hún áhrif á áætlanir þeirra. Segir viðmælandi H um þetta: „Það er ekkert í íslenska kerfinu sem ýtir undir eða styður við atvinnuþátttöku í gistiríki og stundum er fjárhagslegur ávinningur ekki einu sinni þannig að það taki þessu.“

Dvölin erlendis er ávallt tímabundin og varir vanalega um fjögur ár. Einhvern tíma tekur að koma sér fyrir á nýjum stað, fylgja börnum í skóla og aðlagast nýju samfélagi. Atvinnuþátttaka maka getur því oft setið á hakanum og jafnvel orðið nær ómöguleg þegar líður á dvölinu. Viðmælandi H segir: „Eftir tvö ár voru allir búnir að koma sér vel fyrir, börnin í skólanum og ég orðin óþreyjufull(ur). Ég vildi fara að vinna. Þörfin var komin.“ Bætir viðmælandi því við að of stutt hefði verið eftir, nám ómögulegt í stöðunni og enga vinnu að hafa. Lýsa tveir viðmælendur því hvernig þeir sinntu sjálfbodaðastörfum á einhverju tímabili. Við þetta má bæta að viðmælendur þessarar rannsóknar eru af þeirri kynslóð sem ólst upp við sífellt aukna atvinnuþátttöku kvenna og líta nú á hana sem sjálfsagðan hlut. Viðmælandi F ræðir þessa stöðu og segir frá umræðum sem áttu sér stað í Makafélagi íslenskra sendierindreka (MÍÍ) í kringum 1997:

Ég var alltaf að tala um atvinnumiðlun og af hverju væri ekki stuðlað að því að makar ynnu. Og þá kom gullið svar frá einum makanum og hvað ... það væri nú rosalegt ef sendiherrafrúin færi bara að vinna á McDonalds, ja hérna!

Viðmælandi F heldur áfram:

Þetta var ótrúlegt, þetta eru upp til hópa vel menntaðir einstaklingar ... en kannski var þetta kynslóðin á undan sem sá þetta fyrir sér svona. Þá var menntunarstuðullinn ekki eins hár og hann er núna. En flestir höfðu samt verið í spennandi störfum áður en þeir fóru út.

Viðmælandi B minntist á hið óskilgreinda hlutverk maka og sagði: „Þetta er svo einstaklingsbundið. Sumir vilja vera á kafi í diplómátíska lífinu en aðrir ekki. Kannski ætlast utanríkisráðuneytið heldur bara ekki til neins af mökum að þeir séu nokkuð að taka mikinn þátt í þessu starfi.“ Viðmælandinn heldur áfram á þessum nótum og bætir við:

Auðvitað getur það verið frelsandi að vita til þess að það sé ekki ætlast til neins af mökunum ... en svo maður tali um kollegur sínar, sem maður hefur hitt, sem voru nánast eins og þrælar, það eru konur sendiherranna. Það var alveg sjokkerandi, fannst mér. Það var ætlast til að þær gerðu hitt og þetta, en auðvitað er mikill menningarmunur, sumar voru voða stoltar af þessu, að vera einhvers konar svona lady in waiting, en mér fannst þetta bara hræðilegt.

*4.2 Viðhorf til eigin starfsframa*

Viðmælendur lýsa misjöfnu viðhorfi til starfsframa síns en meirihluti viðmælenda er þó sáttur við stöðu sína í dag. Flestir lýsa því yfir að valið hafi verið þeirra og að það sannist sífellt að maður uppsker eins og maður sáir: „Maður velur það að setja ekki áhersluna á eigin starfsframa, áherslan verður ekki á hann og þú reynir bara að púsla því saman við þetta líf, sem er að vera maki í utanríkisþjónustunni“, segir viðmælandi H og segist vera sáttur: hann „hefði samt haft gaman af að eiga frama, en [ég] hef fengið margt annað í staðinn“.

Viðmælandi A, sem varð að segja skilið við áform um atvinnuþátttöku á meðan dvöl þeirra hjóna stóð erlendis, segist þrátt fyrir allt vera sáttur við það hlutskipti sitt því að maki hans naut starfsins úti og að þetta hafi verið mikilvægt skref: „X fórnaði miklu fyrir mig á sínum tíma og stóð með mér þegar ég tók ákvarðanir varðandi mitt starf og átti þetta því skilið. Þetta er svona give and take-samband.“ Viðmæl-



andi D er sammála: „Alls ekki ósáttur. Þetta er bara staðan ... bara part af programmet!“ Viðmælandi C er sama sinnis: „... er sátt ... hef grætt svo mikið á þessu sjálf“. Viðmælendur hafa þó margir orð á því hvernig þeir hafi fórnað eigin starfsframa en nálgast það á misjafnan hátt. Viðmælandi F segir:

Auðvitað fórnar maður einhverju, mánuði áður en við fórum út var mér boðin staða ... en ég valdi það frekar að fara út. Mér fannst það spennandi og er bara sátt við það, so far! Þetta hefur bara hentað mér mjög vel.

En þó að viðmælendum finnist þeir hafa fórnað einhverju í sínu lífi, líta þeir ekki á sig sem fórnarlömb. Viðmælandi H segir í þessu sambandi:

Ég er nú eiginlega búin að fórna mínum frama, ef ég tala um fórn, æ ... fórn, mér finnst ég ekkert fórnarlamb sko. Við bara mátum þetta þannig að við létum líf í utanríkisráðuneytinu ganga fyrir. Ég hef fengið margt í staðinn.

Viðmælandi G tekur í sama streng og leggur áherslu á það að „... ég lít á þetta sem val. Algjörlega. Mér finnst ég ekki vera fórnarlamb ... en ég er ekki tilbúin að setja minn career á hold, það þýðir þá bara að ég er búin að missa af lestinni.“ Viðmælanda E finnst sem maka „... erfitt að vera með svona stopula starfsferilskrá“ og að áralangar fjarvistir séu ekki af hinu góða á atvinnumarkaði. Hann næði illa að festa rætur í því starfi sem hann hefði áhuga á vegna þess að hann þyrfti að fytja á ný fyrir en varði. Segir hann því til stuðnings: „Ég er rosalega ánægð á mínum vinnustað núna ... og kvíði því að þurfa að hætta. Það fer kannski að koma að þessu. Það finnst mér rosalegt.“ Viðmælandi A hefði viljað vera mun betur undirbúinn: „... maður hefði þurft svona slap in the face til að átta sig“. Hann vissi ekki um umgjörð atvinnu-mála og heldur ekki um vinnuálag makans á erlendu starfsstöðinni:

Það hefði verið gott að fá einhvern pakka, eða viðtal ... þannig að maður viti að það sé ólíklegt að maður fái starf ... og þú verður að vera tilbúinn að breyta til og finna eitthvað gagnlegt fyrir þig.

Inntir eftir einhverjum tillögum að úrbótum og auknum stuðningi minnstust viðmælendur á ýmis atriði. Eins og viðmælandi A hefði viðmælandi G viljað fá miklu betri upplýsingar og leiðbeiningar varðandi atvinnuþátttöku. Viðmælandi A hefði einnig viljað öðlast aðgang að einhverjum vettvangi til að taka þátt í smáverkefnum, sem jafnvel gæti stuðlað að meðmælum eða staðfestingu á vinnuframlagi maka, til dæmis við móttökur og skipulagningu viðburða. Viðmælandi E var mjög hlynntur tungumálanámi fyrir flutning til betri undirbúnings líkt og raunar hefur verið boðið upp á. Viðmælandi C lagði til að búinn yrði til vettvangur þar sem starfsmenn og makar gætu deilt reynslu sinni, til dæmis varðandi aðlögun barna. Einnig nefndi viðkomandi að gott væri að hafa tengilið ef sinna þyrfti andlegum þörfum einhverra í fjölskyldunni á erlendri starfsstöð.

## 5 Umræða

Markmið þessarar rannsóknar var að kanna upplifun maka íslenskra sendierindreka af starfsframa sínum og hvernig staða þeirra innan utanríkisþjónustu hefur áhrif þar á. Komið hefur fram í fyrri rannsóknum að ef starfsframa er ekki sinnt um einhvern tíma er veruleg hættu á að fólk tapi honum alveg niður eða að hluta (Bird o.fl., 2005; Handill og MacDonald, 1998). Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að margir viðmælenda okkar hafi menntað sig til ákveðinnar stöðu og reynt sitt besta til að viðhalda henni. Viðmælendur eru mjög meðvitaðir um þessa hættu og er tilsvor þeirra „að halda sér við eða detta út“ lýsandi fyrir upplifun þeirra. Það er greinilegt að þeir viðmælendur sem hafa unnið hörðum höndum að því að viðhalda frama sínum eru staðráðnir í því að tapa honum ekki niður, þrátt fyrir langa fjarveru frá atvinnumarkaði. Atvinnuþátttaka er mökum mikilvæg en reynsla viðmælenda af slíku er æði misjöfn. Einhverjir ráku sig á vegg í atvinnuleit og þurftu að hverfa frá áætlunum sínum um atvinnuþátttöku, en margir gátu þó sinnt launaðri atvinnu af einhverju tagi, þá helst í formi verkefna eða hlutastarfa.

Þá greindu makar frá því að erfiðlega hefði gengið að fá upplýsingar um málefni varðandi hugsanlega atvinnuþátttöku á erlendu starfs-

stöðinni. Telja rannsakendur að hægt sé að gera betur í upplýsingagjöf til maka svo að þeir fái tækifæri til að kanna möguleika sína á atvinnu áður en farið er af stað og á meðan dvöl stendur. Þá bentu makar á að á meðan starfsmaður ráðuneytisins getur gengið inn í starf sitt á erlendri starfsstöð án mikilla vandkvæða mætir makinn hindrunum sem hann þarf sjálfur að yfirstíga, án formlegs stuðnings og gagnlegra upplýsinga. Er það í samræmi við niðurstöður rannsóknar Svölu Guðmundsdóttur o.fl. (2019) þar sem kemur fram að beinn og óbeinn stuðningur við maka í kringum flutninga er mikilvægur og hafi áhrif á hversu vel gangi að aðlagast gistiríkinu.

Sú hefðbundna og lífseiga sýn á starf innan utanríkisþjónustunnar að það vinni bæði sendierindreki og maki hans er væntanlega að renna sitt skeið á enda með aukinni atvinnuþátttöku maka líkt og rannsóknir hafa bent til (Eby o.fl., 2002; Groneveld, 2008; Gripenberg o.fl., 2013). Eins og niðurstöður í rannsókn Groeneveld (2008) sýndu fram á finnur yngri kynslóð starfsfólks í utanríkisþjónustu til aukinnar togstreitu vegna starfsframa bæði maka og starfsmanns og gæti hugmyndin um diplómátíska makann því átt á brattann að sækja. Hugsanlegt er að þetta hafi áhrif á skipan í stöður í framtíðinni og að ungu metnaðarfullu fólki hugnist ekki að gera starf innan utanríkisþjónustu að ævistarfi. Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna einmitt svipaða tilhneigingu því að tveir viðmælendanna eru í þeirri stöðu að starfsframi þeirra er í verulegri hættu ef til frekari flutninga kæmi. Ætla má að við næstu flutningstilkynningu muni líf þeirra einkennast af togstreitu líkri þeirri er Groeneveld (2008) minnst á. Til að koma til móts við þessar áskoranir væri hugsanlegt að atvinnuveitandi tæki aukið tillit til maka varðandi starfsaðstöðu heima fyrir og bjóði jafnframt upp á aðstoð við atvinnuleit. Einnig kom fram sú tillaga að skipa tengilið milli maka og atvinnurekanda. Jafnvel mætti hugsa sér heimasíðu sem makar hafa aðgang að og þar sem nálgast má praktískar upplýsingar um líf og starf í viðkomandi landi.

Áhugavert væri að rannsaka frekar hvaða upplýsingar það eru sem makar telja gagnlegar sem og hvaða stuðning þeir telja mikilvægan. Þá væri jafnframt áhugavert að skoða hvaða störf það eru sem makar

eru að sinna í gistiríki og hvort vaxandi fjarvinna að undanfögnu, ekki síst vegna Covid-19, auki möguleika maka á að sinna áfram störfum sínum eftir flutning.

Viðmælendur þessarar rannsóknar voru ellefu talsins og byggist rannsóknin á reynslu og upplifunum þeirra. Það er því ekki mögulegt að alhæfa neitt út frá niðurstöðunum þar sem þær eru byggðar á huglægu mati viðmælendanna. Engu að síður gefa þær góðar vísbendingar um hvernig hlutunum er háttað og bæta megi stöðuna. Þó að úrtakið hafi ekki verið sérlega stórt verður að hafa hugfast að reynt var að fá fjölbreyttan hóp sem deildi sameiginlegri reynslu, en allt innan ákveðinna aldursmarka.

### Heimildaskrá

- Bird, G. W. og Schurman-Crook, A. (2005). Professional identity and coping behaviors in dual-career couples. *Family Relations*, 54(1), 145–160.
- Collings, D. G., Scullion, H. og Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213.
- Collins, H. E. og Bertone, S. (2017). Threatened identities: Adjustment narratives of expatriate spouses. *Journal of Global Mobility*, 5(1), 78–92.
- Crown. (2018, febrúar). World Mobility Perspectives, 2018 Global Mobility Trends, What's next for employee-focused policy?. Sótt af <https://www.crown-worldmobility.com/insights/category/research-report/>
- Davoine, E., Ravasi, C., Salamin, X. og Cudré-Mauroux, C. (2013). A “dramaturgical” analysis of spouse role enactment in expatriation: An exploratory gender comparative study in the diplomatic and consular field. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 1(1), 92–112.
- Eby, L. T., Douthitt, S. S., Perrin, T., Noble, C. L., Atchley, K. P. og Ladd, R. T. (2002). Managerial support for dual-career relocation dilemmas. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197.
- Groeneveld, S. (2008). Dual careers and diplomacy: The willingness of dual-career couples to accept an international assignment within the Dutch foreign service. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 20–43.
- Gripenberg, P., Niemistö, C. og Alapeteri, C. (2013). Ask us equally if we want to go: Evolving gender implications in international assignments among Finnish business graduates. *Journal of Global Mobility*, 1(3), 287–311.

- Hardill, I., og MacDonald, S. (1998). Choosing to relocate: An examination of the impact of expatriate work on dual-career households. *Women's Studies International Forum*, 21(1) 21–29.
- Harvey, M., Novicevic, M. og Breland, J. (2009). Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 178–197.
- Howard, C. (1989). How relocation abroad affects expatriate's family life. *The Personnel Administrator*, 25(11), 71–78.
- Kierner, A. (2018). Expatriated dual-career partners: hope and disillusionment. *Journal of Global Mobility*, 6(3/4), 224–257.
- Kupka, B. og Cathro, V. (2007). Desperate housewives: Social and professional isolation of German expatriated spouses. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 951–968.
- Lincoln Y. S. (2005). Content, lived experience and qualitative research. Í R. A. Swanson og E. F. Holton III (ritstjórar), *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry* (bls. 221–232). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lundström, C. (2013). “Mistresses” and “maids” in transnational “contact zones”: Expatriate wives and the intersection of difference and intimacy in Swedish domestic spaces in Singapore. *Women's Studies International Forum*, 36, 44–53.
- Mdkelä, L., Käsälä, M. og Suutari, V. (2011). The roles of expatriate's spouses among dual career couples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 185–197.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., Michelitsch-Riedl, G. og Kollinger, I. (2004). Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1371–1389.
- McNulty, Y. (2012). Being dumped in to sink or swim: An empirical study of organizational support for the trailing spouse. *Human Resource Development International*, 15(4), 417–434.
- McNulty, Y. og Moeller, M. (2017). A typology of dual-career expatriate (trailing) spouses: The ‘R’ profile. Í Michael Dickmann, Vesa Suutari og Oliver Wurtz (ritstjórar), *The management of global careers: Exploring the rise of international work* (bls. 257–290). London: Palgrave-Macmillan.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam-Webster. (2020). Merriam-Webster dictionary. Sótt af [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)
- Punnett, B. J. (1997). Towards effective management of expatriate spouses. *Journal of World Business*, 32(3), 243–258.
- Rosenbusch, K. og Cseh, M. (2012). The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: A family system theory per-

- spective. *Human Resource Development International*, 15(1), 61–77.
- Ruona, W. E. A. (2005). Analyzing qualitative data. Í R. A. Swanson og E. F. Holton III (ritstjórar), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry* (bls. 233–264). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Svala Guðmundsdóttir, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2019). The diplomatic spouse. *Journal of Global Mobility*, 7(1), 103–122.
- Vinnumálastofnun. (2020). Atvinnuleit erlendis. Sótt af <https://www.vinnumalastofnun.is/radgjof-og-thjonusta/atvinnuleit-erlendis>
- Waibel, S., Aevermann, T. og Rueger, H. (2018). International mobility and well-being of public sector expatriate: Role of family formation and gender. *Journal of Global Mobility*, 6(2), 158–177.

## Ágrip

Markmið þessarar rannsóknar var að kanna upplifun maka íslenskra sendierindreka af starfsframa sínum og hvernig staða þeirra innan utanríkisþjónustu hefur áhrif þar á. Gerð var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl við ellefu einstaklinga sem allir deildu þeirri lífsreynslu sinni að vera giftir flutningsskyldum starfsmönnum í utanríkisráðuneyti Íslands og að hafa flutt búferlum vegna þess starfs. Var tilgangurinn að fá fram upplifun þeirra af eigin starfsframa og hvort þeim hefði tekist að viðhalda honum í ljósi allra þeirra áskorana sem fylgja tíðum búferlaflutningum. Niðurstöðurnar sýndu að makarnir höfðu fremur jákvæða afstöðu til starfsframa síns á þeim tíma er viðtölin voru tekin. Hins vegar mátti merkja hjá þeim ugg af framtíðinni og þeim áhrifum sem tíðir flutningar geta haft á starfsframa þeirra og möguleika á atvinnuþátttöku. Einnig kom í ljós að stuðningi við maka og fjölskyldur flutningsskyldra starfsmanna er ábótavant að ýmsu leyti. Framlag þessarar rannsóknar er tvíþætt: Annars vegar er með henni vakin athygli á því að breyttir tímar kalla á breytt vinnulag innan alþjóðlegrar mannaútsjórnunar og hins vegar varpar hún ljósi á þá þróun sem virðist eiga sér stað meðal vel menntaðra maka starfsmanna utanríkisþjónustunnar.

*Lykilorð:* alþjóðleg mannaútsjórnun, útsendir starfsmenn, makar útsendra starfsmanna, starfsframi

## Abstract

The objective of this study was to examine the lived experience of Icelandic diplomatic spouses regarding their own careers during periods when their partner worked for the Foreign Service. A qualitative study was undertaken in which interviews were conducted with eleven individuals, who all shared the life experience of being married to career diplomats working for the Icelandic Ministry of Foreign Affairs, and who had to live abroad as a result. The purpose was to hear their experience of their own careers and to learn whether they had been able to sustain their employability in light of all the challenges that accompany frequent relocation. The results showed that the spouses had a rather positive experience toward their careers at the time the interviews were taken. However, they were worried about the future and the impact that frequent relocation might have on their careers and potential employment. It was also found that support for spouses and families of employees who are frequently required to move is lacking. The contribution of this research is twofold. On the one hand it draws attention to the challenges of dual career-couples on international assignment, and on the other hand, it sheds light on the trends that appear to be taking place among well-educated and married Foreign Service employees.

*Keywords:* international human resource management, expatriates, spouses of expatriates, career





# Áhrif Costco á Íslenskan matvörumarkað

## 1 Inngangur

Í maí 2017 opnaði bandaríska verslunarkeðjan Costco stórverslun á Íslandi og þar sem um eina stærstu verslanakeðju í heimi er að ræða var búist við að áhrifin á matvörumarkaðinn yrðu umtalsverð. Stærstu aðilarnir á markaðinum fyrir opnun Costco voru Bónus, Krónan, Fjarðarkaup, Nettó, Hagkaup, Víðir og Iceland. Árið 2014 var áætlað að Bónus væri með 39% markaðshlutdeild, Krónan með 16%, Nettó með 9% og Iceland/10-11 með 6% hlutdeild (þingskjal nr. 1158/2014–2015). Saman voru þessir aðilar með um 70% hlut af matvörumarkaðinum á Íslandi. Nokkuð hefur verið ritað um áhrif Costco á þá markaði sem fyrirtækið starfar á. Greenhouse (2005) skoðaði það sem hann kallaði „anti-Wal-Mart“ og hélt því fram að betra væri að vera starfsmaður eða viðskiptavinur Costco en hluthafi í því. Ástæðan fyrir því var sú að verðið væri lægra og launin hærra en hjá helsta samkeppnisaðilanum, Walmart. Jim Sinegal, þáverandi forstjóri Costco, hélt því fram 2005 að viðskiptavinir séu ekki „dregnir“ inn í búðir Costco með aðlaðandi útstillingum eða heimsóknnum jólasveina, heldur komi þeir út af því virði (e. *value*) sem fæst með því að bjóða þeim upp á gæðavörur á góðu verði. Það sé því staðfærsla (e. *positioning*) Costco, þ.e. að vörumerkið sé tengt við gæði en einnig lágt verð (Cascio, 2006a). Cascio (2006b) bendir á að í janúar 2005 hafi 24% af verkafólki í Bandaríkjunum hætt í starfi sjálfviljugt sem er sérstakt áhyggjuefni fyrir Walmart sem á þeim tíma var með 1,6 milljón starfsmanna í sinni þjónustu. Sterk staða skipulagsheildarinnar, bæði meðal viðskiptavina og starfsfólks, sé því mikilvæg og muni á endanum skila sér til hluthafa.

Áherslan í þessum kafla er á staðfærslu og ímynd fyrirtækja á íslenskum matvörumarkaði og hvort innkoma Costco á þann markað hafi haft áhrif og hvort þau séu til skamms tíma eða langs tíma. Rannsóknarspurningin sem fengist er við er: *Hver eru áhrif opnunar Costco á ímynd fyrirtækja á matvörumarkaðnum á Íslandi?*

Hér á eftir verður í fræðilegu yfirliti gerð grein fyrir þeim fræðum sem rannsóknin byggist á en einnig fyrir áhrifum innkomu Costco á markaði utan heimalandsins, Bandaríkjanna. Í framhaldinu er gerð grein fyrir rannsóknaraðferð og greiningu gagna, því næst er fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar og í lokin er rætt um niðurstöður og þær settar í samhengi við hina fræðilegu umræðu.

## 2 Staðfærsla og áhrif Costco á mörkuðum

Vörumerkjabeikkingu (e. *brand knowledge*) má skipta í kunnugleika (e. *recognition*) annars vegar og tengingar (e. *recall*) hins vegar (Keller, 2008). Kunnugleiki snýr að því hversu fólk er kunnugt tilteknu vörumerki (e. *brand*) og til að leggja mat á það er markhópnum ýmist sýnt vörumerkið, vörumerkið án nafns, litir og form er tengist því eða önnur vörumerkisauðkenni (e. *brand elements*). Tengingarnar snúa að því hvernig markhópurinn tengir vörumerkið við tiltekinn vöruflokk, ólíkar þarfir og eða mismunandi kaupáform. Ein leið til að leggja mat á það eru „efst í huga“-mælingar (e. *top of mind*). Þá er markhópurinn beðinn um að nefna það vörumerki sem kemur fyrst upp í hugann þegar tiltekinn vöruflokkur eða athafnir eru nefndar (Gruber, 1969; Romaniuk og Sharp, 2004). Sterk tengsl eru á milli vitundar og „efst í huga“-mælinga en þó hafa þær verið gagnrýndar sem aðferð til að leggja mat á vitund. Óljóst sé hver er ástæðan fyrir því að vörumerkið er ofarlega í huga fólks (sjá t.d. Buil, Chernatony og Martínes, 2013), hvort það tengist þá jákvæðum eða neikvæðum eiginleikum (Homburg, Klarman og Schmitt, 2010; Huang og Sarigöllu, 2012) og hvort niðurstaðan tengist því hvort svarandi eigi vöruna eða noti þjónustuna (Kim, Kim og An, 2003; Macdonald og Sharp, 2000). Í þeim tilvikum þar sem skyndikaup eru áberandi virðist kunnugleiki skipta

meira máli á meðan í ígrundaðri kaupum virðast tengingar skipta meira máli (Bettman, 1979; Rossiter og Percy, 1987).

Hugtakið staðfærsla (e. *positioning*) er einnig hluti af vörumerkjaþekkingunni og almennt talið grundvallaratriði þegar byggja á upp sterkt vörumerki (sjá t.d. Davis, 2002; Keller, 2008; Trout, 2000). Staðfærslunni er skipt upp í tvo hluta, vitund (e. *awareness*) og ímynd (e. *image*). Vitundin tengist ýmsum þáttum, svo sem hvort vörumerkið komi upp í hugann þegar vöruflokkinn ber á góma og hvort neytendur tengja vörumerkið við ólíkar aðstæður eða notkun (Rossiter og Percy, 1987). Ímynd hefur lengi verið álitin mikilvæg í vörumerkjastjórnun (Levy og Dennis, 2012) og má segja að markmið þess að byggja upp vörumerki sé að marka því sterka, jákvæða og einstaka stöðu í huga eða minni markhópsins (Bettman, 1979; Chernatony, 2001; Keller, 2001, 2008; Rossiter og Percy, 1987). Með sterkri stöðu er átt við hliðstæð atriði við kunnugleika og vitund og þá gjarnan greint með „efst í huga“-mælingum. Með jákvæðri stöðu er átt við að ekki nægir að vörumerkið sé ofarlega í huga markhópsins heldur sé einnig mikilvægt að það hafi jákvæðar tengingar við eiginleika (e. *attributes*) sem eru mikilvægir fyrir markhópinn. Út frá þessu er því ekki hægt að tala um að ímynd sem slík sé jákvæð eða neikvæð heldur tengist hún missterkt eiginleikum sem svo geta verið jákvæðir eða neikvæðir (sjá nánar Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson, 2010). Með einstakri stöðu er átt við að skýrt sé í huga markhópsins hvort, og þá hvernig, vörumerkið aðgreinir sig frá öðrum vörumerkjum innan vöruflokksins. Þessi þrjú atriði er hægt að mæla með aðferðafræði vörुकorta (e. *perceptual maps*) sem nánar verður vikið að síðar í þessum kafla (sjá einnig Lilien og Rangaswamy, 2003).

Nokkuð hefur verið skoðað hvaða áhrif Costco hefur haft á þá markaði þar sem keðjan hefur opnað útibú, bæði með almennum hætti og út frá vörumerkjastjórnun. Greenhouse (2005) skoðaði hvernig Costco skoraði á Walmart, helsta samkeppnisaðila sinn, og varð einhvers konar „anti-Wal-Mart“-valkostur með því að bjóða lægra verð, meiri gæði og betri kjör fyrir starfsfólk. Cascio (2006a) benti á að Costco

biði ekki aðeins lægra verð heldur væri hugmyndafræðin allt önnur. Þar væri lögð meiri áhersla á viðskiptasiðferði, s.s. með betri aðbúnaði fyrir starfsfólk, sem gerði það tryggara en starfsfólk Walmart (Cascio, 2006b). Hu og Chuang (2009) bentu á að mörg fyrirtæki nái árangri með vörumerki sem byggist á féлагаheitinu (e. *corporate brands*) og fjárfesta í því að búa til, koma á framfæri og efla tryggð við það. Apple, Google, Amazon, Microsoft, og Coca-Cola, fimm verðmætustu vörumerkin árið 2019 samkvæmt Interbrand (Interbrand, 2020), eru allt dæmi um fyrirtæki sem fylgja þeirri stefnu. Margir stórir smásalar, s.s. Walmart, CVS Pharmacy og Costco með vörumerkið Kirkland, fara þá leið að móta sjálfstæð vörumerki sem byggð eru upp með það í huga að neytendur haldi tryggð við þau. Minahan, Huddleston og Bianchi (2012) skoðuðu áhrif opnunar Costco í Melbourne 2009 en innan 12 mánaða var sú verslun orðin meðal fimm stærstu Costco-verslana í heiminum. Höfundar sýndu fram á að helsti áhrifaþáttur í velgengni Costco í Melbourne hafi verið sá að til að geta átt viðskipti þurfti viðskiptavinurinn að vera félagi í Costco en það er eitt af grundvallaratriðunum í viðskiptamódelinu. Costco náði góðum árangri í endurnýjun félagsaðildar en yfir 87% endurnýjuðu kortið sitt á rannsóknartímabilinu. Meðlimagjaldið, sem gerði Costco mögulegt að bjóða lægra verð, stóð undir 75% af nettóhagnaði verslunarinnar (Papadopoulos og Martin, 2011). Þá benti Tai (2014) á það að sérstaða Costco á markaði í Taívan væri sú sama þar og annars staðar þar sem Costco hefur opnað verslun, þ.e. gæði og lágur kostnaður sem birtist í því að viðskiptavinum er boðið upp á gæðavöru á sanngjörnu verði.

Nokkuð hefur verið rannsakað með hvaða hætti viðskiptamódel og viðskiptastefna útskýrir árangur stórra smásala eins og Costco. Einnig hafa verið skoðuð áhrif aukinnar samkeppni sem þessir aðilar standa frammi fyrir sökum meiri netverslunar og margvíslegrar „sjóræningjaverslunar“. Þannig skoðuðu Shih, Yu og Yen (2015) stöðu Costco í Taívan, rétt eins og Tai (2014) gerði en markmið Shih og félaga var að skoða hvað það var í starfsemi Costco sem skýrði ánægju viðskiptavina. Fram komu sterk tengsl ( $r=0,51$ ) milli atriða sem tengjast reynslu og athöfnum (e. *act experience*) og ánægju viðskipta-

vina. Af atriðum er tengjast reynslu og athöfnum má nefna opnunartíma, upplýsingar á vefsíðu, sterk og sýnileg vörumerki í verslunum, reglulegar upplýsingar um vörur og vöruflokka (þá í verslunum) og að síðustu að meðlimakortið feli í sér eitthvert virði umfram aðra á markaði. Alshakhoori, Alkenaizi og George (2016) báru saman viðskiptamódel Target annars vegar og Costco hins vegar í Bandaríkjunum. Þar kom fram að Costco væri með stefnu sem einkenndist af lágkostnaðarforystu (e. *cost leadership strategy*) þar sem hagkvæmni stærðarinnar væri notuð til að fá ódýr aðföng og koma þeim ávinningsi, að minnsta kosti að hluta, til viðskiptavinanna. Framkvæmd stefnunnar fælist í aðfangakeðjunni, upplifun viðskiptavina í verslunum, sterkri samningsstöðu (e. *strong bargaining power*) og jákvæðu viðhorfi starfsfólks sem, að minnsta kosti í samanburði við aðra, fengi góð laun. Zhang, Gangwar og Seetharaman (2017) skoðuðu hvaða atriði hefðu áhrif á tryggð viðskiptavina við stórverslanir í Bandaríkjunum og hvers eðlis sú tryggð væri. Með því er átt við hvort viðskiptavinir haldi tryggð við eina tiltekna keðju eða hvort tryggðin sé bundin vöruflokkum. Fram kom að slík tryggð er mjög algeng og þannig hafi Costco sterka stöðu í vöruflokkum eins og munnskoli, enskum smákökum, klósettpappír og eldhúsrúllum og margvíslegu snakki. Sam's Club, helsti samkeppnisaðili Costco, hefði hins vegar sterka stöðu í sjávarfangi, hnetum, þvottaefnum og geymslupokum. Með vörुकorti (e. *perceptual map*) sýndu höfundar fram á að þessar keðjur ættu í mikilli samkeppni, rétt eins og haldið hefur verið fram, og aðgreindu sig frá öðrum keðjum sem skoðaðar voru. Kim, Ha og Park (2019) drógu fram í rannsóknum sínum að stórum keðjum eins og Macy's, Dillards, TJ Maxx, Sam's Club og Costco stæði veruleg ógn af svokallaðri „sjóræningjaverslun“ þar sem fluttar væru inn vörur, gjarnan framleiddar í Kína, sem ekki uppfylltu gæðakröfur. Svipuð ógn stafaði í raun af stórum netverslunum eins og Amazon sem bjóða fjölbreytt vöruúrval í öllum flokkum. Þetta hefði áhrif á væntingar viðskiptavina og auðveldaði verðsamanburð sem gerði það þá að verkum að þeir samkeppnisyfirburðir sem hinar hefðbundnu keðjur hefðu væru ekki eins áhrifamiklir.

Ímynd getur ýmist verið tengd eiginleikum vöru eða vörumerkinu sjálfu (Chen, Chang og Chang, 2005; O'Loughlin og Szmigin, 2005). Eftir sem áður eru niðurstöður ólíkar eftir því hvort um er að ræða bein áhrif á árangur (sjá t.d. Nguyen og LeBlanc, 1998) eða óbein áhrif (Caruana, 2002; Arasli, Mehtap-Smadi og Katricioglu, 2005; Gengiz, Ayyildiz og Er, 2007). Einnig getur ímynd haft áhrif á hvort einstaklingur vill hefja viðskipti við fyrirtækið eða ekki (Bravo, Montaner og Pina, 2009; Laroche, Rosenblatt og Manning, 1986; Javalgi, Armaco og Hoseini, 1998; Kaynak og Whiteley, 1999). Villanova, Zinkham og Hyman (1990/2015) gerðu ítarlega grein fyrir mismunandi skilgreiningum á ímynd verslana. Þar er varpað fram þeim spurningum hvort ímynd sé eitthvað sem finna megji í huga eða minni viðskiptavina, á hvaða stigi (keðja, búð, deild eða vöruflokkur) ímyndin skipti mestu máli fyrir viðskiptavininn og hvaða mælikvarða eða mælitæki ætti að nota til að leggja mat á ímynd. Þau sjónarmið sem fram koma hafa mótað mikið þær aðferðir sem síðar hafa litið dagsins ljós í greininni. Niðurstaða rannsóknarinnar var meðal annars sú að ímynd væri eitthvað sem finna má í huga eða minni fólks og að aðferðir eins og vörुकort væru ákjósanlegar til að leggja mat á ímynd þegar hún er skilgreind með þessum hætti. Ohnemus (2009) gerði yfirgripsmikla rannsókn á tengslum ímyndar og árangurs og þar komu fram jákvæð tengsl milli ímyndar og hagnaðar. Ímynd skiptir því miklu máli fyrir fyrirtæki og er því mikilvægt að meta áhrif opunar Costco á ímynd fyrirtækja á íslenskum matvörumarkaði.

### 3 Aðferð

Í rannsókninni er stuðst við gögn úr tveimur könnunum sem framkvæmdar voru haustið 2017 (könnun 1) og haustið 2018 (könnun 2). Að auki er stuðst við gögn fyrri ára en þar er dæmigerð niðurstaða notuð til samanburðar við þær kannanir sem framkvæmdar voru í tengslum við þessa rannsókn (sjá nánar Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2005). Í könnun 1 og 2 var stuðst við sama spurningalistann varðandi þau atriði er snúa að mati á ímynd og má sjá yfirlit yfir fjölda svara, verslana og eiginleika í hvorri könnun fyrir sig í töflu 1.

TAFLA 1. Samantekt kannana

	Könnun 1 Könnun 2	
Ár framkvæmdar	2017	2018
Fjöldi gildra svara	2.891	3.184
Fjöldi verslana í mati	8	7
Fjöldi eiginleika í mati	9	9

Í könnun 1 sáu 13 sjálfstæðir rannsóknarhópar um gagnaöflunina, allir notuðu sama spurningalistann og bæði vefform og pappírform. Ástæðan fyrir því að bæði formin eru notuð er sú að þegar þægindaúrtak á vefformi er notað eru miklar líkur á því að úrtakið verði skekkt miðað við þýðið sem því er ætlað að endurspeglar. Rannsóknarhóparnir gátu fylgst með samsetningu úrtaksins í vefkönnuninni og því brugðist við skekkjum með því að afla gagna á pappírformi. Eftir sem áður er við því að búast að úrtakið verði skakkt miðað við þýðið og var við því brugðist með að vigta gögnin út frá samsetningu þýðisins. Heildarfjöldi gildra svara var 2.891, heildarfjöldi verslana var átta og fjöldi ímyndarþátta níu. Spurningalistinn byrjaði á opinni spurningu þar sem spurt var hvaða matvöruverslun kæmi fyrst upp í huga svaraenda. Þessi spurning var síðan kóðuð svo að mögulegt væri að vinna frekar með niðurstöður. Næst komu fjórar alhæfingar á Likert-kvarða (mjög sammála til mjög ósammála) en þar sem þær koma ekki við sögu í þessum kafla verður ekki fjallað nánar um þær hér. Þar á eftir fylgdu níu spurningar sem höfðu það markmið að fá fram hversu sterkt eða veikt svarendur tengdu vörumerkin við tiltekna ímyndar-eiginleika. Um var að ræða níu stiga kvarða (e. *workhorse scale*) þar sem 1 stóð fyrir „á mjög illa við þessa verslun/keðju“ og 9 fyrir „á mjög vel við þessa verslun/keðju“ (sjá nánar í Þórhallur Örn Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson, 2010). Eiginleikarnir sem notaðir voru tengjast ítarlegri greiningu á staðfærslu matvöruverslana fyrri ár og eru í grundvallaratriðum notaðir sömu eiginleikar og þá (sjá Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2005). Þeir eru *ferskleiki, lágt verð, vöruúrval, leiðinleg, öðruvísi, hátt verð, rúmur opnunartími, gæði og skemmtileg*. Til að kanna áreiðanleika eru viljandi settir inn andstæðir eiginleikar á borð við *lágt verð/hátt verð og leiðinleg/skemmtileg*. Nánar er fjallað

um þetta í niðurstöðum. Þær verslanir sem lagt var mat á voru Fjarð-arkaup, Nettó, Hagkaup, Víðir, Bónus, Iceland, Costco og Krónan. Í könnuninum er fólk beðið að segja til um hversu vel eða illa þessi at-riði eiga við um hverja verslun eða keðju og sérstaklega áréttað að ekki sé gert ráð fyrir að fólk hafi á þessu fulla þekkingu, heldur sé verið að leita eftir því hvað fólk finnst og hvað það telji eiga við. Andstæðir eiginleikar eru svo notaðir til að leggja mat á áreiðanleika og réttmæti. Í lokin var spurt um bakgrunn svarenda til að vinna úr könnuninni.

Í könnun 2 sáu 12 sjálfstæðir rannsóknarhópar um öflun gagna, allir notuðu sama spurningalista og bæði vefform og pappírform. Um nánast sama spurningalista var að ræða og í könnun 2. Heildarfjöldi svara var 3.184, sömu verslanir metnar og í könnun 1, fyrir utan Víði sem varð gjaldþrota á árinu, og sömu ímyndareiginleikar voru notaðir. Í báðum könnunum voru gögnin vigtuð út frá kyni og aldri svo að þau endurspegluðu betur afstöðu neytenda á aldrinum 18–70 ára.

Til að kanna vitund var notuð opna spurningin í upphafi könnunarinnar. Hún var endurköðuð með tilliti til þeirra verslana sem voru í matinu á ímynd og niðurstöður úr könnun 1 bornar saman við niðurstöður úr könnun 2. Reiknuð voru 95% öryggismörk um hvert hlutfall til að ganga úr skugga um hvort hægt væri að halda því fram að munur væri á milli ára. Til að kanna ímyndarleg áhrif Costco á markaðinn var stuðst við aðferðafræði vörukorta (sjá nánar Lilian og Rangaswmy, 2003) fyrir hvora könnun fyrir sig. Vörukort henta vel við mat á ímynd, sérstaklega þegar ímynd er skilgreind sem eitthvað sem verður til í huga eða minni viðskiptavina í stað þess að vera eitthvað sem verslanirnar sjálfar móta (Gigauri, 2019; Johnson og Zinkham, 1990; Subramaniam, Sabahi og Shaqri, 2019; Villanova, Zinkham og Hyman, 1990). Til samanburðar var svo stuðst við dæmigerða niðurstöðu fyrri ára þar sem sama aðferð var notuð.



#### 4 Niðurstöður

Í þessum kaflahluta er fyrst sagt frá þátttakendum úr báðum könnun- unum, síðan eru bornar saman niðurstöður úr „efst í huga“-mæling- unum og að lokum bornar saman niðurstöður ímyndarmælinga frá 2003, 2017 og 2018.

Í töflu 2 má sjá bakgrunn svarenda út frá kyni, aldri, tekjum og menntun. Í ljós kemur að hlutfall kvenna er hærra í báðum könnun- um sé miðað við þýðið og einnig er hlutfall þeirra sem eru yngri en 31 árs hærra í úrtakinu en í þýðinu.

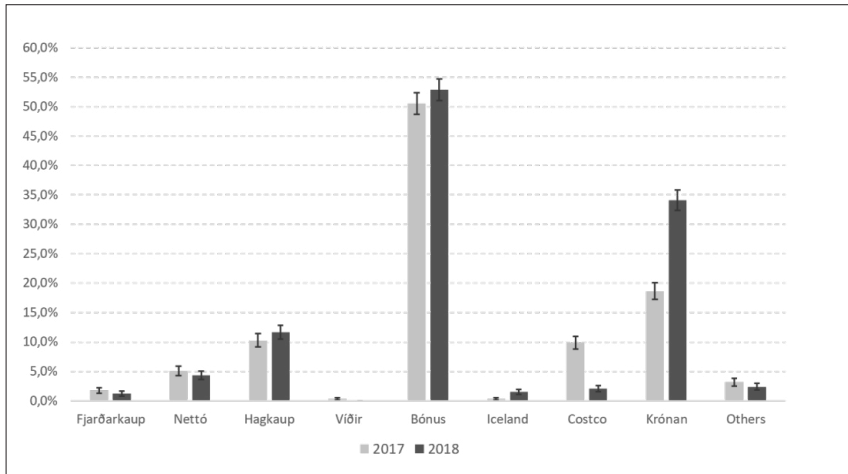
TAFLA 2. Bakgrunnur svarenda

	Könnun 1		Könnun 2	
Kyn	2017	2018		
<i>Karlar</i>	38,2%	40,3%		
<i>Konur</i>	61,8%	59,7%		
Aldur				
<i>Yngri en 31 árs</i>	47,0%	60,1%		
<i>31 til 50 ára</i>	30,5%	24,7%		
<i>Eldri en 50 ára</i>	22,5%	15,2%		
Tekjur fyrir skatt				
<i>Lægri en 501 þús.</i>	59,9%	65,7%		
<i>501 til 900 þús.</i>	32,0%	28,1%		
<i>901 þús. eða hærri</i>	8,2%	6,3%		
Menntun				
<i>Stúdentspróf eða lægri gráða</i>	58,1%	66,1%		
<i>Fyrsta gráða úr háskóla</i>	27,6%	23,1%		
<i>Meistara eða hærri gráða úr háskóla</i>	14,4%	10,8%		

Vegna þessa koma einnig fram skekkjur í launum og menntun. Til að bregðast við þessu var brugðið á það ráð að vigta gögnin út frá kyni og aldri svo að niðurstöður endurspegluðu betur afstöðu neytenda á aldrinum 18 til 70 ára. Yfirgnæfandi meirihluti svarenda, eða 81%, var búsettur á höfuðborgarsvæðinu. Af þeim sem bjuggu utan þess var stærsti hlutinn búsettur í innan við 1,5 klukkutíma akstursfjarlægð frá höfuðborgarsvæðinu.

#### 4.1 Mat á vitund

Í báðum könnununum var fyrsta spurningin opin og spurt hvaða matvöruverslun kæmi fyrst upp í huga þátttakenda. Á mynd 1 má sjá samanburð kannananna 2017 og 2018.



MYND 1. Niðurstöður „efst í huga“ mælinga 2017 og 2018

Bæði árin var það Bónus sem mældist með hæsta vitundarhlutfallið, yfir 50%. Sé tekið mið af 95% öryggismörkum er þó ekki hægt að halda því fram að hlutfall annars ársins sé hærra en hitt. Sömu sögu má segja um Fjarðarkaup (1,8%/1,2%), Nettó (5,1%/4,3%), Iceland (0,3%/1,5%) og flokkinn „aðrir“ (3,2%/2,4%) en í öllum tilvikum var vitundarhlutfallið lágt. Hagkaup var nefnt í 10–11% tilvika bæði árin og ekki er munur milli ára. Krónan mældist með næsthæsta hlutfallið bæði árin og þar er munur milli ára. Árið 2017 var vitundarhlutfallið 18,6% en hækkar 2018 og mælist þá 34,1%. Costco mælist með tæp 10% árið 2017 en aðeins 2% árið 2018. Hér eru breytingarnar fyrst og fremst tengdar Krónunni og Costco þar sem Krónan eykur vitundarhlutfallið umtalsvert á meðan vitundarhlutfall lækkar verulega í tilviki Costco. Til að varpa enn frekara ljósi á þetta var útbúið „orðaský“ sem sjá má á mynd 2.

Costco Nettó  
Fjarðarkaup  
Hagkaup Iceland  
**Bónus**  
Víðir Other  
Krónan

MYND 2. „orðaský“ fyrir „efst í huga“ mælingar 2017 og 2018

Ef byggt er á vitundarmati má halda því fram að staða Costco sé veikari árið 2018 en árið 2017 og gæti það verið vísbending um að Costco hafi ekki tekist að viðhalda þeirri stöðu sem það hafði strax nokkrum mánuðum eftir opnun.

#### 4.2 Mat á ímynd 2017

Tafla 3 sýnir meðaltal allra ímyndarþátta fyrir hverja verslun fyrir sig árið 2017. Eins og sjá má eru meðaltölin mismunandi.

TAFLA 3. Meðaltöl ímyndarþátta fyrir árið 2017

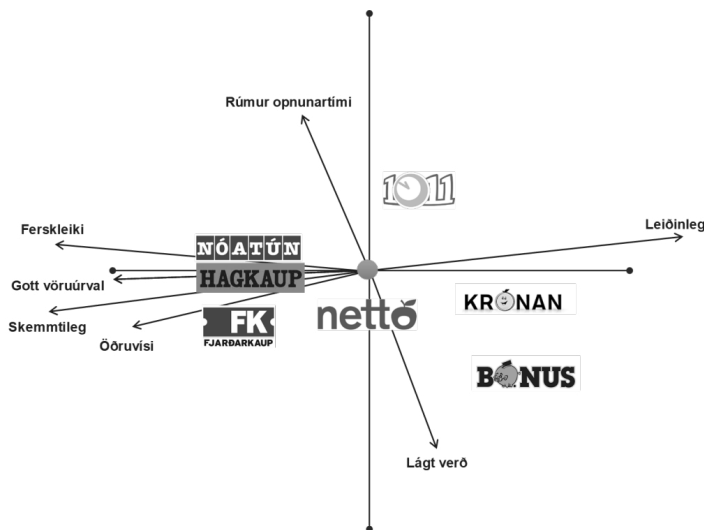
Vörumerki/eiginleiki	Fjarðarkaup	Nettó	Hagkaup	Víðir	Bónus	Iceland	Costco	Krónan
Ferskleiki	6,84	5,94	6,98	6,37	5,15	4,58	7,07	6,54
Lágt verð	4,46	5,03	3,16	4,06	7,38	4,62	7,25	6,58
Gott vöruúrval	6,89	6,21	7,50	5,32	5,71	5,03	7,02	6,73
Leiðinleg	3,56	4,54	3,50	4,67	5,17	5,07	3,86	4,04
Öðruvísi	6,42	4,67	5,38	4,79	3,52	4,62	7,61	4,57
Hátt verð	6,16	5,46	7,51	6,25	3,11	5,59	3,34	3,93
Gæði	6,87	5,66	6,89	5,74	4,78	4,59	6,93	6,08
Rúmur opnunartími	4,61	7,16	8,27	5,90	4,95	7,18	6,30	6,51
Skemmtileg	6,40	5,04	6,35	4,67	4,06	4,28	6,66	5,54
Cronbach's alpha:	0,57	0,58	0,49	0,59	0,55	0,52	0,38	0,56
Cronbach's alpha2*:	0,73	0,73	0,67	0,73	0,73	0,66	0,61	0,71

\*án eiginleikans „leiðinleg“

Costco fær hæsta meðaltalið fyrir eiginleikana *ferskleiki*, *öðruvísi*, *gæði* og *skemmtileg* á meðan Bónus fær hæstu einkunn fyrir *lágt verð* og *leiðinleg*. Þessar tvær verslanir virðast því hafa mjög ólíka ímynd meðal svarenda þar sem Costco er „skemmtileg, fersk og öðruvísi“ á meðan Bónus er „ódyr og leiðinleg“. Í töflu 3 má sjá að alpha-gildin eru frekar lág í öllum tilvikum, frá 0,38 til 0,59 og því fyrir neðan viðmiðunarmörkin 0,7. Þetta kemur þó ekki á óvart þar sem viljandi eru settir inn andstæðir eiginleikar í þeim tilgangi að kanna áreiðanleika. Þannig eru eiginleikarnir *skemmtileg/leiðinleg* andstæðir sem og eiginleikarnir *lágt verð/hátt verð*. Sé eiginleikanum *leiðinleg* sleppt í matinu má sjá að alpha-stuðullinn hækkar umtalsvert. Sama má segja ef eiginleikanum *lágt verð* væri sleppt. Við gerð vörukorta er þó nauðsynlegt að halda þessum eiginleikum inni og verður það nánar útskýrt í umræðunni hér á eftir.

#### 4.3 Mat á ímynd 2003

Mynd 3 sýnir niðurstöðu ímyndarmælinga á matvörumarkaði árið 2003 þar sem aðferð vörukorta var notuð (sjá Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2005).



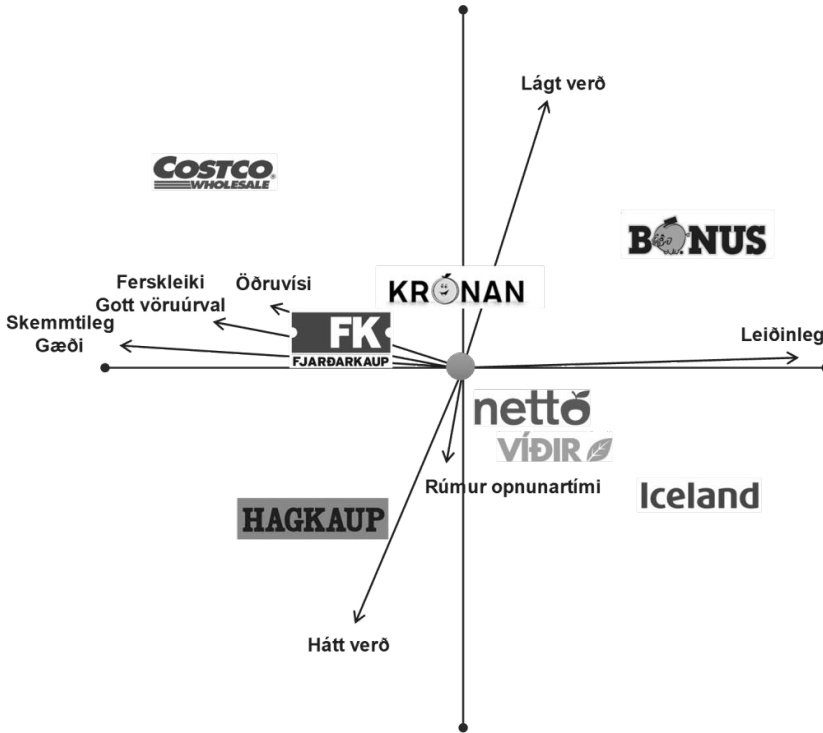
MYND 3. Niðurstöður vörukorts fyrir árið 2003

Niðurstöður bera það með sér að vera áreiðanlegar þar sem eiginleikarnir *leiðinleg* og *skemmtileg* eru andstæðir. Þetta er ástæðan fyrir því að í mælingum sem þessum eru viljandi settir inn andstæðir eiginleikar sem gefa ekki viðbótarupplýsingar en eru fyrst og fremst vísbending um það hvort svarendur hafi tekið raunverulega afstöðu til eiginleikanna. Það væri dæmi um veikleika í gögnunum ef þessir eiginleikar fylgdust að. Það á hins vegar að gerast í sambandi við eiginleika sem eiga eitthvað sameiginlegt, s.s. um eiginleikana *ferskleiki* og *gott vöruúrval* sem báðir eru mælikvarðar á gæði. Niðurstöðurnar fyrir árið 2003 eru því bæði áreiðanlegar og trúverðugar og rétt að benda á að þær eru í samræmi við ótal sambærilegar mælingar sem voru framkvæmdar á árunum 2003 til 2015. Allar þær mælingar eru þó ýmist framkvæmdar sem óútgefin ráðgjafa- eða nemendaverkefni og því ekki hægt að vísa til þeirra í heimildaskrá. Niðurstöðurnar 2003 eru því notaðar sem dæmigerð niðurstaða fyrir staðfærslu matvöruverslana fyrir komu Costco.

Eins og sjá má á mynd 3 er Bónus með sterka tengingu við eiginleikann *lágt verð* en einnig við neikvæða eiginleikann *leiðinleg*. Nóatún, Hagkaup og Fjarðarkaup eru á svipuðum slóðum og tengja sig sterkt við gæðaeiginleikana *öðruvísi*, *skemmtileg*, *gott vöruúrval* og *ferskleiki*. 10-11 aðgreinir sig fyrst og fremst á grundvelli eiginleikans *rúmur opnunartími*, Nettó er staðsett nálægt miðju kortsins sem táknar að staðfærslan er óljós og Krónan er sú verslun sem tengir sig sterkast við eiginleikann *leiðinleg* og er í ímyndarsamhengi í veikastri stöðu.

#### 4.4 Mat á ímynd 2018

Mynd 4 sýnir vörkort fyrir matvörumarkaðinn haustið 2017 (könnun 1) eða um það bil sex mánuðum eftir opnun Costco. Niðurstöður eru byggðar á gögnunum sem fram koma í töflu 3.



MYND 4. Niðurstöður vörukorts fyrir árið 2017

Niðurstöður bera með sér að vera áreiðanlegar þar sem eiginleikarnir *lágt verð* og *hátt verð* eru andstæðir sem og eiginleikarnir *leiðinleg* og *skemmtileg*. Þá fylgjast að eiginleikar sem eiga eitthvað sameiginlegt en það á við um eiginleikana *ferskleiki* og *gott vöruúrval* annars vegar og *skemmtileg* og *gæði* hins vegar. Athygli vekur að eiginleikalínan fyrir *rúmur opnunartími* er stutt en í aðferðafræði vörukorta táknað það að eiginleikinn er sameiginlegur (e. *point of parity*, POP) á meðan löng lína ber með sér að um aðgreiningarþátt er að ræða (e. *point of difference*, POD).

Eins og fram kemur á mynd 4 er Bónus með sterka tengingu við eiginleikann *lágt verð* og *leiðinleg* sem er sama staða og verslunin var í fyrir opnun Costco. Staða Nettó og Fjarðarkaupa er einnig svipuð og fyrir opnun Costco og því má segja að í ímyndarlegu tilliti hafi opnun Costco haft lítil áhrif á stöðu þessara verslana. Víðir og Iceland voru

ekki í fyrri mælingum og því er samanburður ekki mögulegur en Víðir er, rétt eins og Nettó, nálægt miðju sem bendir til þess að staðfærslan sé óljós. Iceland hefur veikustu stöðuna vegna tengingar við eiginleikana *leiðinleg* og *hátt verð*. Staða Krónunnar hefur breyst umtalsvert og hefur verslunin styrkt ímynd sína frá fyrri mælingum. Hún hefur færst nær gæðaeiginleikum en er þó staðsett nálægt miðju sem bendir til þess að staðfærslan sé ekki afgerandi. Mjög mikil breyting hefur orðið á stöðu Hagkaups en verslunin tengist nú fyrst og fremst eiginleikanum *hátt verð* og hefur færst fjær gæðaeiginleikum sem verslunin tengdist áður. Því má álykta að innkoma Costco hafi, hvað ímynd varðar, haft mest áhrif á stöðu Hagkaups.

Tafla 4 sýnir meðaltal allra ímyndarþátta fyrir hverja verslun fyrir sig árið 2018 og rétt eins og í mælingunni 2017 eru meðaltölin mismunandi.

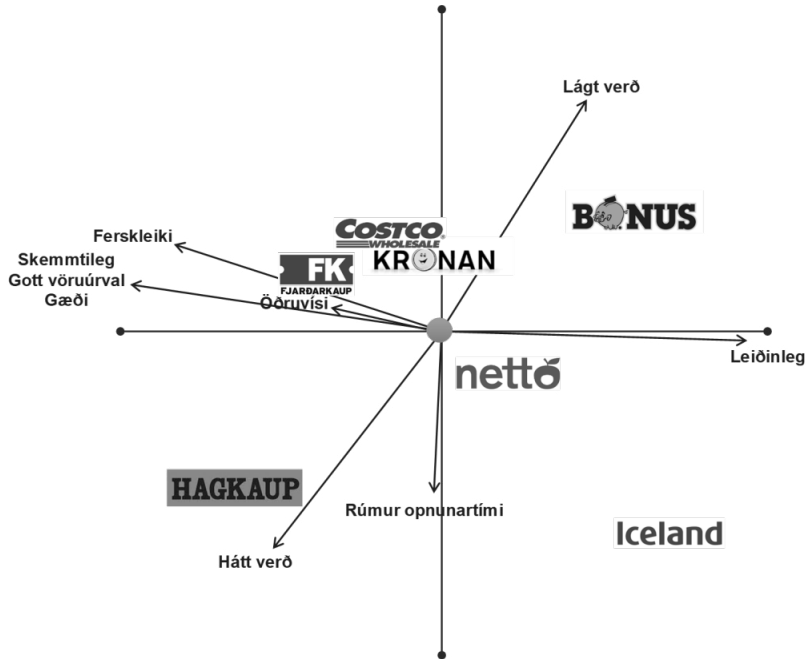
TAFLA 4. Meðaltöl ímyndarþátta fyrir árið 2018

Vörumerki/eiginleiki	Fjarðarkaup	Nettó Hagkaup	Bónus	Iceland	Costco	Krónan	
Ferskleiki	6,90	6,08	7,01	5,38	4,49	6,56	6,74
Lágt verð	4,60	5,19	3,22	7,57	4,26	6,34	6,76
Gott vöruúrval	7,09	6,35	7,52	5,71	4,90	6,67	6,78
Leiðinleg	3,61	4,49	3,65	5,05	4,97	4,24	4,02
Öðruvísi	6,53	4,84	5,45	3,55	4,64	7,25	4,56
Hátt verð	5,99	5,36	7,48	3,11	5,93	4,32	3,89
Gæði	6,98	5,76	6,93	4,99	4,52	6,46	6,21
Rúmur opnunartími	4,65	7,25	8,18	5,10	7,54	6,07	6,57
Skemmtileg	6,37	5,01	6,25	4,13	4,24	6,11	5,52
Cronbach's alpha:	0,6	0,55	0,53	0,61	0,55	0,48	0,59
Cronbach's alpha2*:	0,75	0,71	0,7	0,75	0,69	0,67	0,72

\*án eiginleikans „leiðinleg“

Costco fær hæstu einkunnina fyrir eiginleikann *öðruvísi* en ekki fyrir eiginleikana *ferskleiki*, *gæði* og *skemmtileg* eins og 2017. Fjarðarkaup fær hæstu einkunnina fyrir eiginleikana *gæði* og *skemmtileg* og Hagkaup hefur heldur styrkt stöðu sína og fær nú hæstu einkunn fyrir *ferskleika*, *gott vöruúrval* og *rúman opnunartíma* en eins og árið 2017 fær fyrirtækið afgerandi hæstu einkunn fyrir eiginleikann *hátt verð*.

Mynd 5 sýnir niðurstöður vörुकorts fyrir árið 2018 (könnun 2) eða um það bil 18 mánuðum eftir opnun Costco. Niðurstöður byggjast á gögnunum sem fram koma í töflu 4.



MYND 5. Niðurstöður vörुकorts fyrir árið 2018

Eins og áður virðast niðurstöður áreiðanlegar þar sem eiginleikarnir *lágt verð* og *hátt verð* eru andstæðir sem og eiginleikarnir *leiðinleg* og *skemmtileg*. Einnig fylgjast að eiginleikar sem eiga eitthvað sameiginlegt en það á við um gæðapættina *ferskleiki*, *skemmtileg*, *gott vöruúrval* og *gæði*. Eins og árið 2017 er eiginleikalínan fyrir *rúmur opnunartími* stutt, sem bendir til þess að um sameiginlegan þátt sé að ræða, og sama má segja um eiginleikalínuna fyrir *öðruvísi*. Niðurstöður eru á margan hátt sambærilegar við niðurstöðurnar fyrir árið 2017 með þeirri breytingu þó að staða Costco virðist ekki eins sterk og þá. Costco hefur færst nær miðju og er nú á svipuðum slóðum og Krónan og Fjarðarkaup sem virðast vera í sterkastrí stöðu ímyndarlega séð. Þótt Hagkaup hafi styrkt stöðu sína í nokkrum þáttum greinir það sig



fyrst og fremst frá samkeppnisaðilum á grundvelli eiginleikans *hátt verð*, Bónus tengist sterkast eiginleikanum *lágt verð* og Iceland virðist hafa veikustu ímyndina vegna tengingarinnar við eiginleikana *leiðinleg* og *hátt verð*.

## 5 Umræða

Í þessum kafla hefur verið lagt mat á ímyndarleg áhrif opnunar Costco á matvörumarkaðinn á Íslandi. Rannsóknarspurningin sem gengið er út frá var: *Hver eru áhrif opnunar Costco á ímynd fyrirtækja á matvörumarkaðnum á Íslandi?*

Niðurstöðurnar byggjast á tveimur könnunum sem voru framkvæmdar annars vegar haustið 2017, eða sex mánuðum eftir opnun Costco, og hins vegar haustið 2018, eða 18 mánuðum eftir opnunina. Einnig er stuðst við gögn fyrri ára til samanburðar og mæling frá 2003 notuð sem dæmigerð niðurstaða fyrir staðfærslu matvöruverslana fyrir tilkomu Costco. Niðurstöðurnar bera það með sér að notkun vörukorta við mat á ímynd sé viðeigandi þar sem um er að ræða mat á ímynd sem fyrirbæri sem finna má í huga eða minni svarenda (Johnson og Zinkham, 1990; Keller, 2008; Subramaniam, Sabahi og Shaqri, 2019; Villanova, Zinkham og Hyman, 1990).

Niðurstöður mælinga fyrir árið 2017 og samanburður við fyrri ár benda til þess að áhrif á ímynd séu umtalsverð en þó mismunandi eftir því um hvaða verslanir er að ræða. Þannig eru áhrifin óveruleg á Bónus sem fyrir opnun Costco hafði sterka tengingu við lágt verð og hafði það einnig í mælingunni 2017. Helstu áhrifin eru á Hagkaup en fyrir komu Costco hafði Hagkaup sterka ímynd þó svo að hún hafi alltaf verið álitin dýrari en margar aðrar búðir. Í mælingunni 2017 aðgreinir Hagkaup sig fyrst og fremst á grundvelli eiginleikans *hátt verð* og hefur fjarlægst gæðaeiginleikana *ferskleiki*, *gott vöruúrval* og *gæði*. Krónan hefur styrkt stöðu sína miðað við mælingar fyrri ára en líklegt verður að telja að það sé vegna markaðsaðgerða stjórnenda þeirrar verslunar. Óljós staða Nettó og sterk staða Fjarðarkaups er svipuð í samanburði við fyrri ár. Staða Costco árið 2017 er sterk, jákvæð og einstök. Hún telst vera sterk þar sem hún hefur afgerandi

stöðu á vörukorti og fær ágæta niðurstöðu úr „efst í huga“-mælingum, jákvæð þar sem verslunin hefur sterka tengingu við jákvæða ímyndarþætti og einstök þar sem staðsetningin er fjarri öðrum vörumerkjum á markaðinum. Sama má í raun segja um Bónus, hún er sterk sökum afgerandi stöðu á vörukorti og yfirburðarstöðu í „efst í huga“-mælingum, frekar jákvæð en neikvæð sökum tengingar við lágt verð en þar að kljást við eiginleikann *leiðinleg*, og einstök þar sem staðsetning er fjarri öðrum vörumerkjum. Þessi niðurstaða styður við þau sjónarmið að viðskiptalíkanið, markaðsaðgerðir og stefnumótum hafi veruleg áhrif á ímyndarstöðu verslana og sé breytileg frá einum tíma til annars (Alshakhoori, Alkenazi og George, 2016; Tai, 2014; Shih, Yu og Yen, 2015).

Niðurstöður mælinga fyrir árið 2018 eru fyrir flestar verslanirnar svipaðar og fyrir árið 2017. Breytingin er þó sú að Costco er í heldur veikari stöðu en áður en sökum nálægðar við miðju og önnur vörumerki er ekki hægt að halda því fram að Costco hafi sterka, jákvæða og einstaka stöðu. Hagkaup er enn með sterka tengingu við eiginleikann *hátt verð* og Bónus er sú verslun sem hefur sterkustu tenginguna við *lágt verð*. Af þessu má draga þá ályktun að áhrif opunar Costco séu bæði til skamms tíma og langs tíma. Skammtímaáhrifin birtast í þeirri sterku stöðu sem Costco hafði fljótlega eftir opnun en þau virðast hafa gengið til baka á meðan langtímaáhrifin koma fram í veikari stöðu Hagkaups hvað ímynd varðar. Athyglisvert er einnig að skoða tengslin milli vitundar annars vegar og markaðshlutdeildar hins vegar en því sjónarmiði hefur verið haldið fram að þar sem um skyndikaup er að ræða virðist kunnugleiki, þ.e. vitund, skipta meiru máli en tengingar við ímyndareiginleika sem aftur skiptir meira máli þegar um ígrunduð kaup er að ræða (sjá Bettman, 1979; Rossiter og Percy, 1987). Stóran hluta kaupa í matvöruverslunum má flokka sem skyndikaup. Árið 2018 hafði Bónus hæsta vitundarhlutfallið, 48,8%, og hefur einnig hæsta hlutfallið þegar spurt er í hvaða matvöruverslun eða keðju fólk fari oftast en rúm 44% svarenda (n = 2.968) sögðust fara oftast í Bónus. Sömu sögu er að segja þegar svarendur eru beðnir

um að segja til um hversu oft eða sjaldan farið er í tiltekna verslanir en spurt er á sama kvarða og þegar ímynd er metin. Talan 1 er þá látin tákna „fer sjaldan eða aldrei í þessa verslun“ og 9 „fer oft eða eingöngu í þessa verslun“. Í þessu mati fékk Bónus hæsta meðaltalið eða 6,61. Á sama tíma hefur Bónus sterka tengingu við ímyndarþáttinn *leiðinleg* sem er í eðli sínu neikvæður og veika tengingu við ímyndarþættina *ferskleiki, gott vöruúrval* og *gæði* sem eru í eðli sínu jákvæðir. Hér virðist því niðurstaðan vera sú, eins og fram kemur í fræðilega yfirlitinu, að þegar um skyndikaup er að ræða skiptir vitund meira máli en tengingar.

Fræðilegt framlag þessa kafla snýr að því að dregin eru fram tengslin á milli vitundar og ímyndar og hagnýtt gildi snýr að mikilvægi markvissra markaðsaðgerða þegar nýr og öflugur aðili kemur inn á tiltekinn markað (Alshakhoori, Alkenazi og George, 2016; Tai, 2014; Shih, Yu og Yen, 2015). Takmarkanir rannsóknarinnar felast í því að um þægindaúrtak er að ræða í báðum könnunum og þó svo að um mörg svör sé að ræða og leiðrétt hafi verið út frá skekkjum í kyni og aldri, þá er ekki útilokað að um skekkt mat geti verið að ræða. Ekki er heldur tekið tillit til þess hvort markaðsaðgerðir aðila á markaði hafi haft áhrif á staðfærsluna og á það sérstaklega við um þær breytingar sem koma fram hvað Krónuna varðar.

### Heimildaskrá

- Alshakhoori, N., Alkenazi, A. og George, S. (2016). Business strategies of discount retailers: A comparative study of Target Corporation and Costco Wholesale Corporation. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 6(6), 27–40.
- Arasli, H., Mehtap-Smadi, S. og Katirciouglu, S. T. (2005). Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality*, 15(1), 41–56. Sótt af <https://doi.org/10.1108/09604520510575254>
- Bettman, J. R. (1979). *An information processing theory of consumer choice*. Reading: Addison-Wesley.
- Bravo, R., Montaner, T. og Pina, J. M. (2010). Corporate brand image in retail banking: Development and validation of a scale. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1199–1218. Sótt af <https://doi.org/10.1080/02642060802311260>

- Buil, I., Chernatony, L. og Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, 66(1), 115–122. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.030>
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811–828. Sótt af <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Cascio W. F. (2006b) The economic impact of employee behaviors on organizational performance. Í E. E. Lawler og J. O’Toole (ritstjórar), *America at Work* (bls. 241–256 ). New York: Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F. (2006a). Decency means more than “Always low price”: A Comparison of Costco to Wal-Mart’s Sam’s Club. *Academy of Management*, 20(3), 26–37.
- Cengiz, E., Ayyildiz, H. og Er, B. (2007). Effects of image and advertising efficiency on customer loyalty and antecedents of loyalty: Turkish banks sample. *Banks and Bank Systems*, 2(1), 56–78.
- Chen, T. Y., Chang, P. L. og Chang, H. S. (2005). Price, brand cues, and banking customer value. *International Journal of Bank Marketing*, 23(2/3), 273–292. DOI:10.1108/02652320510591720
- Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *Brand Management*, 9(1), 32–44. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540050>
- Davis, S. M. (2002). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Gigauri, I. (2019). Applying perceptual mapping method for successful positioning strategy. *International Journal of Management and Business Sciences*, 1(1), 14–24. doi:10.63105/ijmbs.2019.1.1.7
- Greenhose, S. (2005, 17. júlí). How Costco became the Anti-Wal-Mart. *The New York Times*. Sótt af <http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/how-costco-became-the-antiwalmart.html> .
- Gruber, A. (1969). Top-of-mind awareness and share of families: An observation. *Journal of Marketing Research*, 6(2), 227–231.
- Homburg, C., Klarmann, M. og Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.03.004>
- Hu, F. og Chuang, C. C. (2009). How can different brand strategies lead to retailers’ success? Comparing manufactured brand for Coca-cola and private brand for Costco. *The Journal of Global Business Issues*, 3(1), 129–135.
- Huang, R. og Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92–99. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.003>

- Interbrand. (2020). Best Global Brands 2019. Sótt af <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/>
- Javalgi, R. G., Armaco, R. L. og Hoseini, J. C. (1989). Using the analytic hierarchy process for bank management: Analysis of consumer bank selection decisions. *Journal of Business Research*, 19(1), 33–49. Sótt af [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(89\)90039-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90039-8)
- Johnson, M. og Zinkham, G. M. (1990). Defining and measuring company image. Í B. J. Dunlap (ritstjóri), *Proceedings of the 1990 Academy annual conference of marketing science (AMS)* (bls. 346–350). New York: Springer (2015 endurútgáfa). DOI 10.1007/978-3-319-13254-9
- Kaynak, E. og Whiteley, A. (1999). Retail bank marketing in Western Australia. *International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 221–232. Sótt af <https://doi.org/10.1108/02652329910292693>
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Working paper (01-107), Marketing Science Institute, Cambridge, USA.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H. og Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75–82. DOI:10.1016/j.jbusres.2006.05.010
- Kim, Y. K., Ha, S. og Park, S. H. (2019). Competitive analyses for men's clothing retailers: Segmentation and positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(12), 1266–1282. DOI 10.1108/IJRDM-08-2018-0172
- Laroche, M., Rosenblatt, J. og Manning, T. (1986). Service used and factors considered important in selecting a bank: An investigation across diverse demographic segments. *International Journal of Bank Marketing*, 4(1), 35–55. Sótt af <https://doi.org/10.1108/eb010771>
- Levy, S. J. og Dennis, W. R. (2012). *Brands, consumers, symbols, & research*. Thousand Oaks: Sage.
- Lilien, G. og Rangaswamy, A. (2003). *Marketing engineering, computer assisted marketing analysis and planning*. New Jersey: Prentice Hall.
- Macdonald, E. K. og Sharp, B. M. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: A replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 5–15. Sótt af [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00070-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00070-8)
- Minahan, S. M., Huddleston, P. og Bianchi, P. (2012). Costco and the Aussie shopper: A case study of the market entry of an international retailer. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(5), 507–527. Sótt af <https://doi.org/10.1080/09593969.2012.711253>

- Nguyen, N. og LeBlanc, G. (1998). The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: An investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52–65. Sótt af <https://doi.org/10.1108/02652329810206707>
- O'Loughlin, D. og Szmigin, I. (2005). Customer perspectives on the role and importance in Irish retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 23(1), 8–27. DOI:10.1108/02652320510577348
- Ohnemus, L. (2009). Is branding creating shareholder wealth for banks? *International Journal of Bank Marketing*, 27(3), 186–201. DOI: 10.1108/02652320910950187
- Papadopoulos, N., og Martín M. O. (2011). International market selection and segmentation: Perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 183–200. Sótt af <https://doi.org/10.1108/02651331111122632>
- Romaniuk, J. og Sharp, B. (2004). Conceptualizing and measuring brand salience. *Marketing Theory*, 4(4), 327–342. DOI: 10.1177/1470593104047643
- Rossiter, J. R. og Percy, L. (1987). *Advertising and promotion management*. New York: McGraw-Hill.
- Shih, S. P., Yu, S. og Yen, F. J. (2015). How does Costco win customer satisfaction: A case study of the South of Taiwan. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(3), 360–363. DOI: 10.7763/JOEBM.2015.V3.210
- Subramaniam, R., Sabahi, M. M. A. A. og Shaqri, S. S. (2019). Multi-dimensional scaling and brand image analysis of select consumer durable products based on consumer perception in Wilayat of Nizwa, Sultanate of Oman. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(4), 385–393.
- Tai, F. (2014). Strategic differentiation management: A transnational study of Costco. *The Journal of International Management studies*, 9(2), 126–141.
- Trout, J. (2000). *Differentiate or die; Survival in our era of killer competition*. New York: John Wiley.
- Villanova, L., Zinkham, G. M. og Hyman, M. R. (1990). On defining and measuring store image. Í B. J. Dunlap (ritstjóri), *Proceedings of the 1990 Academy annual conference of marketing science (AMS)* (bls. 466–470). New York: Springer (2015 endurútgáfa). DOI 10.1007/978-3-319-13254-9
- Zhang, Q., Gangwar, M. og Seetharaman, P. B. (2017). Polygamous store loyalties: An empirical investigation. *Journal of Retailing*, 93(4), 477–492. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.09.001>
- Pingskjal nr. 1158/2014–2015. Svar iðnaðar- og viðskiptaráðherra við fyrirspurn frá Steingrími J. Sigfússyni um markaðshlutdeild og samkeppni í dagvöruverslun.
- Pórhallur Örn Guðlaugsson og Friðrik Eysteinnsson. (2010). Bankahrun, ímynd og traust. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 6(1), 35–56.

Pórhallur Örn Guðlaugsson. (2005). Staðfærsla matvöruverslana. Í Ingjalduur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VI: Viðskipta- og hagfræðideild. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2005* (bls. 527–537). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

## Ágrip

Í maí 2017 opnaði Costco verslun á Íslandi og er í þessari rannsókn horft til þeirra áhrifa er það hafði á staðfærslu (e. *positioning*) verslana á markaðinum. Rannsóknarspurningin er: *Hver eru áhrif opunar Costco á ímynd fyrirtækja á matvörumarkaðnum á Íslandi?* Byggt er á könnunum sem framkvæmdar voru haustið 2017 og 2018 og stuðst við aðferðafræði vörukorta (e. *perceptual mapping*). Notað var þægindaúrtak og gagna aflað bæði á vefformi og pappír og gögn vigtuð út frá kyni og aldri þýðisins. Bornar eru saman niðurstöður frá 2017 og 2018 og lagt mat á það hvort þau áhrif sem koma fram séu til skemmri eða lengri tíma.

Niðurstöður benda til skammtímaáhrifa í ljósi þess að í könnuninni 2017 kemur fram að Costco hafði sterka, jákvæða og einstaka stöðu að mati svarenda en í könnuninni 2018 virðist það hafa gengið til baka. Langtímaáhrifin sýnast vera þau að tilkoma Costco hafði fyrst og fremst áhrif á eina verslunarkeðju, Hagkaup, á meðan áhrifin á aðrar verslanir virðast óveruleg. Niðurstöður draga fram mikilvægi markvissra markaðsaðgerða þegar nýr og öflugur aðili kemur inn á tiltekinn markað og fræðilega framlagið snýr að því að dregin eru fram tengslin á milli vitundar og ímyndar fyrirtækja á þessum markaði.

Takmarkanir snúa að því að um þægindaúrtak er að ræða sem getur haft skekkjur í för með sér. Ekki er heldur tekið tillit til þess hvort áhrifin tengjast einvörðungu markaðsaðgerðum Costco eða markaðsaðgerðum annarra verslana á sama tíma.

*Lykilorð:* matvörumarkaður, vitund, ímynd, vörumerkjaþekking, vörukort

## Abstract

In May 2017, the American wholesale corporation Costco opened a retail store in Iceland. The objective of this research is to examine the effects this event had on the positioning of other retail and grocery stores in the Icelandic market. The research question was as follows: What was the effect of the opening of Costco on the image of companies in the grocery market in Iceland? The research is based on surveys that were conducted in the autumn of 2017 and 2018, using the method of perceptual mapping. This

study uses a convenience sample, and the data was collected via both web- and paper-based surveys. The data was weighted by gender and age of the population. A comparison is made between the results in 2017 and 2018, and they are evaluated to determine whether the effects that appeared are short- or long-term in nature.

The results indicate the existence of a short-term effect which is inherent in that the 2017 survey showed that Costco had a strong, positive and unique placement according to the respondents, but this effect had diminished in the survey of 2018. In terms of long-term effects, Costco seems to have had a significant impact on a single retail chain, Hagkaup, while the impact on other retail stores appears insignificant. The results indicate the importance of strategic marketing action when a new and strong competitor enters a certain market, while the theoretical contribution concerns the emphasis on the connection between awareness and image.

One limitation of this research is that it is based on a convenience sample, which can be subject to statistical errors. Furthermore, no consideration is given to whether the effect is solely associated with the marketing efforts of Costco or the marketing efforts of other retail stores during the same time period.

*Keywords:* grocery market, awareness, image, brand knowledge, perceptual mapping



## Samanburður á stjórnarháttum norrænna stjórna

### 1 Inngangur

Löggjöf Norðurlandanna er mjög áþekkt, sér í lagi þegar löggjöf annarra landsvæða og ríkja er höfð í huga (Sjöstrand o.fl., 2016). Stjórnarháttum á Norðurlöndum hefur verið lítil gaumur gefinn í alþjóðlegri umræðu um stjórnarhætti, hvort sem í hlut eiga rannsakendur, atvinnulíf eða löggjafi (Leblanc, 2004; Leblanc og Schwartz, 2007; Jonnergaard og Larsson-Olaison, 2010). Það er því áhugavert rannsóknarefni að skoða stöðu norrænna stjórnarhátta og innbyrðis mun milli Norðurlandanna. Enn fremur er lítil þekking á því skipulagi og þeim ferlum sem styðja við stjórnarhætti sem stundaðir eru á Norðurlöndum (Taylor, 2001; Froud o.fl., 2006). Margt bendir til þess að skortur sé á eiginlegum rannsóknum í þessum efnum (Leblanc, 2004; Leblanc og Schwartz, 2007; Jonnergaard og Larsson-Olaison, 2010; Kallifatides o.fl., 2010; Huse o.fl., 2011).

Fyrir um tveimur áratugum einkenndist umræða um stjórnarhætti á Norðurlöndum af því að leita svara við því hvort skynsamlegt væri að láta þá þróast meira í átt til þess sem þekkist í engilsaxneskri hefð (Taylor, 2001; Froud o.fl., 2006). Ýmislegt olli þessari áherslu, en meginástæðan var alþjóðlegur þrýstingur í átt til frekara frelsis í viðskiptum, til markaðshagkerfis, losunar hafta og reglna auk einkavæðingar (Bryant o.fl., 2018; Sjöstrand o.fl., 2016). Sumir rannsakendur virtust sannfærðir um að breyting á norrænum stjórnarháttum væri óumflýjanleg (Kraakman og Hansmann, 2001). Á síðari árum hafa bæði rannsakendur, löggjafi og atvinnulíf dregið í efa þörfina fyrir slíka aðlögun, þ.e. í átt að engilsaxneskri hugmyndafræði, en frekar leitast við

að skilja kosti þess að halda í ýmis einkenni norrænna stjórnarháttanna (Kallifatides o.fl., 2010; Henreksson og Jakobsson, 2012).

Í þessari rannsókn verður leitað svara við því hvað einkennir stjórnarhætti á Norðurlöndum og hvað kann að vera sammerkt með þeim. Er sú aðferð valin að greina hvaða meginþættir birtast í starfi norrænna stjórna. Ekki er gerð tilraun til þess að varpa ljósi á hugsanlegan mun milli stjórnarháttanna Norðurlandanna og annarra landsvæða, enda ein-skorðast gögn þessarar rannsóknar við Norðurlöndin.

## 2 Stjórnir fyrirtækja og stjórnarhættir

### 2.1 Þróun stjórnarháttanna

Stjórnarhættir eins og þeir þekkjast í dag tóku að þróast upp úr aldamótum 1900. Efnahags- og samfélagslegar aðstæður á Vesturlöndum höfðu mest mótandi áhrif á þá þróun (Hollingsworth og Boyer, 1999; Whitley, 1999; Aoki, 2001; Hall og Soskice, 2001; Fligstein, 2001; Roe, 2003). Fljótt tóku að myndast séreinkenni í stjórnarháttum einstakra ríkja og landsvæða. Á Norðurlöndum fóru stjórnarhættir í sama farveg vegna þess hvernig löggjöfin þar þróaðist (vinnumarkaðslöggjöf, skattalöggjöf, lög um hlutafélög) og leiðbeiningar um góða stjórnarhætti. Það hafði enn fremur áhrif hversu lík þjóðfélagsgerðin var þar en einnig voru ýmsar hefðir, venjur og siðferði sambærilegt (Gourevitch og Shinn, 2005).

Áður en langur tími leið var hægt að sjá að stjórnarhættir höfðu þróast með ólíkum hætti milli sumra ríkja og landsvæða (Gourevitch og Shinn, 2005). Allt fram undir aldamótin 2000 einkenndust rannsóknir á stjórnarháttum mikið af mati á engilsaxneskum stjórnarháttum. Í Bandaríkjunum og Bretlandi hafði þróast frjálsslynt markaðshagkerfi og umgjörðin um rekstur stórra skráðra fyrirtækja tók mið af því (Hall og Soskice, 2001). Aðeins fyrr, eða á árunum í kringum 1980, reis alda frelsishugsunar í viðskiptum með einkavæðingu í forgrunni og alþjóðlegur þrýstingur jókst á að breyta stjórnarháttum þannig að þeir líktust sem mest þeim engilsaxnesku. Evrópusambandið hvatti til breytinga á stjórnarháttum í átt til aukins frelsis fjármálamarkaða og áherslu á rétt

hluthafa (Becht, 2003; Horn, 2011; Kallifatides og Nachemson-Ekwall, 2016). Þetta átti þó ekki alltaf vel við þar sem eignarhald fyrirtækja í Evrópu var að mörgu leyti ólíkt því bandaríska og einkenndist ýmist af ríkiseign eða stórum fyrirtækjum í eigu fjölskyldna, sjóða og stofnana af ýmsu tagi (Coffee, 2001; Roe, 2003; Cheffins, 2006). Sérfræðingar í stjórnarháttum eru ekki á einu máli um kosti og galla þróunarinnar. Sumir aðhyllast samræmingu stjórnarháta (sjá til dæmis Roe, 2003 og Sternberg, 2005) meðan aðrir vilja taka tillit til ólíkra aðstæðna og samhengis (sjá til dæmis Gao, 1999; Gourevitch og Shinn, 2005).

Stjórnir hafa sérstaklega mikil völd undir engilsaxneskum stjórnarháttum. Það er ekki aðeins af þeirri ástæðu að eigendur (hluthafar) ráða miklu um stjórnarkjör, heldur eiga framkvæmdastjórar sjálfir oftast sæti við stjórnarborðið. Engilsaxneska fyrirkomulagið hefur þróast þannig að aðalfundir fyrirtækja hafa lítið vægi þar sem eignarhaldið er oftast mjög dreift sem veldur því að hluthafar ná síður að sammælast um áherslur. Norrænir stjórnarhættir eru ólíkir þeim engilsaxnesku hvað þetta varðar þar sem skýr aðskilnaður er milli stjórnar og framkvæmdastjórnar. En blæbrigðamun má finna milli Norðurlandanna á því hvernig starfshættir stjórna hafa þróast. Í þessu sambandi má nefna kynjakvóta en á Íslandi og í Noregi ná lög yfir þá, en ekki á hinum Norðurlöndunum (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2018). Norskar leiðbeiningar um stjórnarhætti kveða á um að helmingur stjórnarmanna hið minnsta skuli vera óháður forstjóra, sem getur ekki átt sæti í stjórn og að minnsta kosti tveir stjórnarmenn skulu vera óháðir meirihluta eigenda. Í Danmörku og Noregi er hefð fyrir stjórnarsetu starfsfólks (Gregoric og Poulsen, 2017). Leiðbeiningar um stjórnarhætti í Svíþjóð tilgreina að einn starfsmaður skuli sitja í stjórn fyrirtækis en þeir mega vera fleiri í Danmörku. Þetta er ekki hefðin á hinum Norðurlöndunum. Meirihluti stjórnarmanna í Svíþjóð á að vera óháður fyrirtækinu og stjórnendum þess (Sjöstrand o.fl., 2016). Enn fremur eiga að minnsta kosti tveir stjórnarmenn að vera óháðir meirihluta eigenda. Í íslenskum stjórnarháttum tíðkast ekki slíkar takmarkanir.

## 2.2 Stjórnir og samábyrgð

Hlutafélagalöggjöf Norðurlandanna lítur á stjórn sem eina heild og bera stjórnarmenn sameiginlega ábyrgð á ákvörðunum stjórnar. Tilgangur löggjafarinnar er að setja reglur sem þjóna best heildarhagsmunum ólíkra haghafa, s.s. hluthafa, kröfuhafa, viðskiptalífsins, starfsmanna og samfélagsins og annarra þeirra sem kunna að eiga hagsmuna að gæta. Ábyrgð stjórnarmanna er sameiginleg en formaður stjórnar stýrir starfi hennar. Formaður er ekki réttþærri öðrum stjórnarmönnum í samskiptum við forstjóra heldur ber stjórn sameiginlega ábyrgð á starfi forstjóra. Undirnefndir stjórna deila með sér tilteknum verkefnum (sjá lög um hlutafélög nr. 2/1995 og lög um einkahlutafélög nr. 138/1994). Þetta þýðir að innan stjórnar eru þrjú valdastig en ákvarðanatataka er alltaf sameiginleg. Á öllum Norðurlöndunum er algengast að stærstu hluthafarnir séu jafnframt stjórnarmenn eða tilnefni fulltrúa sína í stjórn (Huse, 2009). Stjórnarmenn eru þar þó oftast utanaðkomandi aðilar, þ.e. hafa ekki önnur bein tengsl við viðkomandi fyrirtæki. Hugmyndafræðin á bak við það er að aðskilnaður sé á milli stjórnar og stjórnenda (Sjöstrand o.fl., 2016). Undantekning á þessu er þegar starfsmenn fyrirtækis sitja í stjórn þess. Sem fyrr segir þekkist þetta víða á Norðurlöndunum en ekki á Íslandi (Thomsen, 2019).

## 2.3 Samsetning stjórna

Völd eigenda í fyrirtækjum birtast fyrst og fremst í gegnum stjórnir þeirra og þar eru mikilvægustu ákvarðanir teknar (Bernitz, 2007; Hansen, 2003). Það skiptir þannig eigendur máli að geta stýrt samsetningu stjórna og starfsháttum þeirra. Aðalfundur fyrirtækis kýs stjórnarmenn á Norðurlöndum. Í flestum þeirra er kosið um fulltrúa starfsfólks í stjórnir, sem geta til að mynda verið á vegum stéttarfélags (Gregoric og Poulsen, 2017; Thomsen, Rose og Kronborg, 2016). Þetta á ekki við á Íslandi nema þegar um er að ræða lífeyrissjóði þar sem sjóðsfélagar tilnefna stjórnarmenn. Algengur ferill við val á stjórnarmönnum á Norðurlöndum er að styðjast við tilnefningarnefndir (Thomsen, 2019). Hlutverk þeirra er ekki tilgreint í lögum, heldur er

stuðst við leiðbeiningar um góða stjórnarhætti. Í Finnlandi fer valferlið fram innan stjórnar og tilnefningarnefnd er skipuð stjórnarmönnum (Sjöstrand, 2016). Á Íslandi er formaður stjórnar oft formaður tilnefningarnefndar. Í norsku leiðinni er gert ráð fyrir að í það minnsta einn nefndarmaður í tilnefningarnefnd komi úr röðum starfsfólks. Takmarkast fjöldi stjórnarmanna í nefndinni við einn og má hann ekki gefa kost á sér til áframhaldandi stjórnarsetu að kjörtímabili loknu. Sænsku leiðbeiningarnar kveða á um að einn nefndarmaður hið minnsta skuli vera óháður meirihluta eigenda og ef fleiri en einn stjórnarmaður sitja í nefndinni má aðeins annar þeirra vera fulltrúi meirihluta eigenda. Stjórnarmenn geta ekki skipað meirihluta tilnefningarnefndar og formaður stjórnar getur ekki setið í nefndinni. Á öllum Norðurlöndunum er algengt að nefndarmenn séu utan aðkomandi og er þá horft til þess að viðkomandi hafi þekkingu á atvinnugreininni, stjórnarháttum, stefnumótun, rekstri og hafi viðtækt tengslanet (Bernitz, 2007; Kvist og Bent, 2011; Hansen, 2007; Lekvall, 2014). Samkvæmt hlutafélagalögum á Norðurlöndum er það hlutverk formanns stjórnar að boða til stjórnarfunda, undirbúa þá, stýra þeim og sjá til þess að stjórn starfi eftir lögum og reglum (sjá 68 gr. laga um hlutafélög nr. 2/1995, og 44. gr. laga um einkahlutafélög nr. 138/1994). Hlutverk formanns umfram þar sem tilgreint er í lögum birtist í leiðbeiningum um góða stjórnarhætti (Viðskiptaráð Íslands, 2015), en það er að hafa eftirlit með öðrum meðlimum stjórnar svo og forstjóra.

Markmið rannsóknarinnar er tvíþætt: 1) að beita samtímagagnaöflun á Norðurlöndunum til að varpa ljósi á það hvernig stjórnarhættir eru stundaðir innan stjórna og 2) hvort unnt sé að sjá þar sameiginleg norræn einkenni. Rannsóknin beinist þannig að því að auka núverandi þekkingu á stjórnarháttum með eigindlegri aðferðarfræði, sem síðar gæti orðið grunnur fyrir megindlega nálgun.

### 3 Aðferð

Rannsóknin hófst á því að samnorrænt rannsóknarteymi var myndað. Gagnaöflun fór fram á öllum Norðurlöndum og voru lykilorðsakerndur ábyrgir fyrir sínu heimalandi. Stór og meðalstór norræn fyrir-

tæki í hverju landi voru valin í úrtak. Þá voru viðmælendur í hverju fyrirtæki valdir en viðtalsgögn eru frumgögn í þessari rannsókn. Afleiddra gagna var enn fremur aflað. Einn rannsakandi hafði það hlutverk að gæta samræmis í því hvernig aðrir rannsakendur störfuðu, öfluðu gagna, greindu þau og birtu. Þessu er lýst hér á eftir.

### *3.1 Val á þátttakendum og viðtalsrammi*

Í rannsókninni taka þátt 36 fyrirtæki, stór og meðalstór, úr flestum atvinnugreinum nema fjármálum. Ákveðið var að sleppa fyrirtækjum á sviði fjármála þar sem sú atvinnugrein lýtur oft öðrum lögum og eignarhald þeirra er gjarnan með öðrum hætti. Enn fremur hafa breytingar á lögum og reglum í kjölfar fjármálahrunsins 2008 tekið að langmestu leyti til sviðs fjármála sem enn er í breytingaferli. Val á fyrirtækjum byggðist á því að unnt væri að bera þau saman milli landa, þannig að úrtakið einkenndist af fjölbreytileika þátta eins og eignarhaldi. Að meðaltali voru sjö til átta fyrirtæki valin frá hverju Norðurlanda en fjögur frá Íslandi. Fyrri rannsóknir hafa gefið til kynna að tegund eignarhalds skiptir máli þegar horft er til þess hvernig stjórnarhættir eru stundaðir (Kallifatides o.fl., 2010; Sjöstrand, 2014, 2016). Horft var því til forms eignarhalds við val á fyrirtækjum (þ.e.a.s. lagalegs forms eignarhalds, til dæmis hvort fyrirtæki væri í ríkiseigu, almenningshlutafélag eða samlagsfélag). Enn fremur skipti máli í þessu sambandi hvort eigandi væri stofnanafjórðing, einkafjórðing eða af öðrum toga. Jafnframt var litið til dreifingar eignarhalds. Markmiðið með þessari nálgun er að úrtakið endurspegli flestar tegundir millistórra og stórra fyrirtækja á Norðurlöndunum. Viðmælendum var heitið fullum trúnaði og eru því hvorki nöfn fyrirtækjanna né viðmælenda opinberuð. Horft var í þessu sambandi til þess markmiðs rannsóknarinnar að afla gagna fyrir samtímastöðumat á starfsháttum norrænna stjórna (sjá töflu 1 þar sem er að finna yfirlit yfir tegundir fyrirtækjanna).

Viðmælendur voru alls 250 innan 36 fyrirtækja og voru að meðaltali tekin sex til átta viðtöl hjá hverju fyrirtæki. Allt voru þetta aðilar með þekkingu á starfi stjórna og þá sérstaklega stjórnarmenn (þeir voru 222 en forstjórnar/framkvæmdastjórnar 28) sem kosnir höfðu verið á

hluthafafundi og þurftu að hafa verið í viðkomandi stjórn í að minnsta kosti þrjú ár á tímabilinu 2007–2014. Með þessum hætti er tryggt að viðmælandi hafi tekið þátt í nógu mörgum stjórnarfundum og þýðingarmiklum ákvörðunum stjórnar. Árið 2014 var valið sem síðasta ár þannig að nógu langur tími væri liðinn frá stjórnarsetu þegar viðtölin voru tekin og stjórnarmenn því líklegri til þess að geta tjáð sig um stjórnarmál. Viðtölin voru hálfstöðluð en svo sveigjanlegt form viðtalsstækni þjónar vel tilgangi rannsóknarinnar. Stuðst var við viðtalsramma og opnar spurningar í viðtölum en sú nálgun auðveldar greiningar viðtalsefnis (Bourgeault, Dingwall og Vries, 2010). Beindi viðtalsramminn sjónum að leiðbeiningum um góða stjórnarhætti svo og að eignarhaldi, fyrirkomulagi aðalfunda og hlutverki stjórnarformanns. Viðtölin voru tekin á skrifstofu viðmælenda og tók hvert þeirra á bilinu 60–90 mínútur.

### *3.2 Val á fyrirliggjandi gögnum og greining gagna*

Gögnin sem aflað var fyrir rannsóknina voru bæði gögn sem fyrirtækin höfðu gefið út (t.a.m. ársskýrslur, fundargerðir aðalfunda og heimasíður) og gögn sem þriðji aðili hafði gefið út (t.d. blaðamenn og greinendur). Þessara gagna var aflað áður en viðtölin fóru fram í þeim tilgangi að gera viðtölin hnitmiðuð og draga úr mögulegu ójafnvægi í þekkingu milli viðmælenda og rannsakenda. Horft var til þess að finna í gögnunum málefni stjórnanna sem höfðu með stjórnarhætti að gera, en þannig var unnt að ræða sérstaklega hvernig stjórnarmenn höfðu tekist á við áskoranir á sviði stjórnarháttá. Almennar upplýsingar um starfsemi og rekstur hvers fyrirtækis tryggði að rannsakandi hafði tækifæri til þess að setja sig í spor viðmælenda.

Einn rannsakandi hafði það hlutverk að samræma starf rannsakenda en þó komu allir rannsakendur að gerð viðtalsrammans og var hann sá sami fyrir öll Norðurlöndin. Kynningarbréf sem sent var væntanlegum viðmælendum var enn fremur það sama, þó að tungumálið væri breytilegt eftir landi. Kóðun og greining viðtalanna fór eftir viðtalsrammanum og var fyrst unnin af hverjum og einum rannsakanda. Þá fékk sá rannsakandi sem gætti samræmis í rannsókninni allar

greiningarnar. Hann fór yfir þær og tryggði að þær væru í samræmi hver við aðra. Til að tryggja samkvæmni í vinnu hans fór aðstoðar-rannsakandi yfir allar greiningarnar út frá kóðun viðtalsrammans.

#### 4 Niðurstöður

Niðurstöðurnar benda til sterkra sameiginlegra þátta í stjórnarháttum fyrirtækja á Norðurlöndum. Hins vegar hafa fyrirtæki talsvert svigrúm til þess að laga eigin stjórnarhætti að starfsemi sinni og eignarhaldi. Skýrir það breytileika í því hvernig stjórnarhættir eru milli Norðurlandanna og jafnvel innan sumra þeirra. Þetta kann að koma á óvart þar sem löggjöfin er áþekkt milli landanna (Hansen, 2007; Lekvall, 2014). Í ljós kemur ríkari tilhneiging hjá stærri fyrirtækjum og þeim sem kunna að vera samfélagslega mikilvæg til að vinna með aðlögun þessarar ytri umgjörðar. Þó að fyrirtæki virðist hafa mikið um það að segja hvernig stjórnarhættir eru stundaðir þýðir það ekki að þau hafi algert frelsi í þeim efnum. Það er hins vegar ekki auðvelt að greina þegar fyrirtæki fylgja í raun ekki góðum stjórnarháttum. Fyrirtæki kunna opinberlega að segjast fylgja slíkum leiðbeiningum en raunveruleikinn er mögulega annar.

##### 4.1 Eignarhald er áhrifaþáttur

Eignarhald er sá þáttur sem mest áhrif hefur á fjölbreytileika stjórnarháttanna á Norðurlöndum. Tegund eignarhalds hefur áhrif á stjórnarhætti bæði milli landa og innan þeirra. Þessi niðurstaða er í samræmi við lýsingar í fræðilega hlutanum á að eignarhald í Noregi einkennist af ríkiseign, í Danmörku af sjóðum, og í Svíþjóð og Finnlandi af eignarhaldi fjölskyldna en á Íslandi er meira um blandað eignarhald. Mestan mun má sjá þegar um mjög þröngt eignarhald ræðir annars vegar og hins vegar mjög dreift. Áhrif eignarhalds er sterkast þegar það er mjög þröngt þannig að stærstu eigendur eru afgerandi í starfsemi fyrirtækis. Þetta rímar við það sem stjórnarmaður í skráðu hlutafélagi segir: „Stærstu eigendurnir ákveða stefnu fyrirtækisins. Þeir hafa afgerandi áhrif á þróun þess og hvernig það er rekið daglega.“ Einnig segir stjórnarmaður í fyrirtæki þar sem ríkið er stór eigandi: „Stærsti



eigandinn veitir fyrirtækinu pólitískan stuðning.“ Þegar eignarhaldið er dreift er meiri tilhneiging til þess að stjórnendur hafi vogarafl og stígi inn í stað eigenda. Í flestum öðrum tilvikum þar sem eignarhaldið er á milli þessara tveggja póla eru margir þættir sem geta haft áhrif á stjórnarhætti. Í slíkum kringumstæðum er oft erfitt að ná samstöðu meðal eigenda um skýra eigendastefnu. Stjórnarmaður í skráðu hlutafélagi segir í þessu sambandi: „Eignarhaldið er mjög dreift og engin sérstaklega stór hluthafi, þannig að slíkir eigendur koma með lítið virði.“

Blandað eignarhald ríkis og einkaaðila virðist varpa ljósi á takmörkuð samskipti milli stjórnarmanna ríkisfyrirtækja og annarra haghafa. Stjórnarmaður fyrirtækis sem er að stóru leyti í eigu ríkis segir: „Eigandinn kemur ekki með stefnu eða neitt annað leiðarljós fyrir reksturinn.“ Viðmælendur telja sumir þó að slíku fyrirkomulagi fylgi þau jákvæðu áhrif að hagsmunir einstakra stjórn málaafli komi síður með beinum hætti inn á borð stjórna. Blönduð tegund eignarhalds kann að valda erfiðleikum, til dæmis þegar einn hópur eigenda horfir til langs tíma en annar horfir til hámarkunar hagnaðar á skömmum tíma. Einkafjárfestir í skráðu félagi þar sem stofnanafjárfestar eru stærstu eigendurnir segir: „Hvernig eiga hagsmunir mínir sem einkafjárfestis sem horfir til skamms tíma að fara með hagsmunum lífeyrissjóðs sem horfir til áratuga?“ Ólík viðhorf hafa oft áhrif á það hvernig og hvaða ákvarðanir eru teknar um fjármögnun fyrirtækis, útgreiðslu arðs og ákvarðanir um kaup og/eða yfirtöku annarra fyrirtækja. Niðurstöðurnar sýna að þess eru dæmi að undir slíkum kringumstæðum festist fyrirtæki í aðgerðarleysi. Í einu dæmi deildu fjölskylda og sjóður eignarhaldi þar sem sjóðurinn horfði sterkt til skamms tíma og áhættusækni en fjölskyldan ekki: „Það eina sem fjölskyldan færði fyrirtækinu var nafn sitt“ (stjórnarmaður í skráðu félagi með stórrí eigunarhlutdeild einnar fjölskyldu). Í öðru tilviki deildi ríkið eignarhaldi með einkafjárfesti og hafði fleiri markmið en aðeins fjárhagslegt. Í tilvikum sem þessum fór mikill tími stjórna í að takast á og leysa viðfangsefni stjórnarháttanna. Án skýrrar eigendastefnu í upphafi reynist stjórnarstarfið því vera þungt.

Þegar sjóðir (e. *foundations*) eru í eigendahópi hafa þeir sterk áhrif á stjórnarhætti vegna fyrirfram samþykktra stjórnarháttanna í eigin starfsemi. Þetta var sérstaklega áberandi í Danmörku þar sem slíkir sjóðir eru algengt eignarform. Það kom þó í ljós að einstaka fulltrúar sjóða í stjórnnum höfðu minni persónuleg áhrif þar sem einmitt var stuðst við skýra stjórnarhætti sjóðsins. Í Noregi voru áberandi árekstrar ólíkra eigenda þar sem ríkið átti stóran eignarhlut en í Svíþjóð og Finnlandi höfðu fjárfestar áhyggjur af fálæti fjölskyldna í garð starfsemi fyrirtækja þar sem þær voru stórir eigendur. Á Íslandi birtist óvissa um það með hvaða hætti lífeyrissjóðir, þegar þeir eru afgerandi stærstu eigendur skráðra fyrirtækja, myndu beita eignarhaldi sínu.

#### 4.2 Eigendur og valddreifing

Þegar kemur að stjórnarháttum leggur norræn löggjöf eigendum á herðar hlutverk sem verður veigameira þegar um þröngt eignarhald er að ræða. Þannig segir stjórnarmaður í stóru óskráðu félagi: „Ráðandi eigandinn hefur sterkar tilfinningar til rekstrarins og er afgerandi í afskiptum sínum.“ Það virðist því ekki vera stjórnskipulagið milli eigenda, stjórnar og stjórnenda, sem er svipað milli Norðurlandanna (Bernitz, 2007), sem ræður því hvernig valdið dreifist, heldur er það eignarhaldið og burðir eigandans sem ráða miklu um stjórnarhættina. Forstjóri í skráðu fyrirtæki segir: „Í eignarhaldinu sem er dreift birtast eigendur sem taka ekki af skarið heldur óttast að ef þeir fara að hafa of mikil áhrif á stjórnendur fyrirtækisins, muni það hafa neikvæð áhrif á reksturinn.“

Stærstu eigendur sýna enn fremur styrk sinn í aðdraganda aðalfunda samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar. Aðalfundir virðast því hafa lítil áhrif á stjórnarhætti. Og það sama gildir um hluthafasamkomulag. Á þetta við um öll Norðurlöndin. Í sumum tilvikum var hluthafasamkomulagi breytt í takt við þær ákvarðanir sem þegar höfðu verið teknar, oft af stærstu eigendum. Engu að síður gerðu viðmælendur sér allir grein fyrir lagalegu hlutverki þessara formsatriða. Þó að aðalfundir fyrirtækja séu viðburður þar sem eigendur geta komið, viðrað hugmyndir sínar og spurt spurninga, sýna niðurstöður að

Þeir gagnast lítið til að hafa mikil áhrif á rekstur fyrirtækja. Mikilvægi aðalfunda birtist helst í því, að mati viðmælenda, að kjósa stjórnarmenn. Þeir eru þó taldir af flestum viðmælendum mikilvægur formlegur viðburður, meðal annars vegna þess undirbúnings sem þarf að eiga sér stað og er þá átt við samtalið um hvernig eigi að meðhöndla ólík mál sem geta komið á dagskrá aðalfundar. Minnihlutaeigandi í skráðu félagi segir um þetta: „Aðalfundur er mikilvægur því þar eiga stærstu eigendur ekki að geta farið illa með minnihluta eigendur.“ Það virðist því helst vera á vettvangi aðalfunda sem raddir allra eigenda geta fengið að heyrast, eins og formaður stjórnar í skráðu félagi staðhæfir: „Aðalfundur er í 19 af 20 skiptum lítið annað en fagnaður en stundum verða uppþot og þá fyrst og fremst þegar um valdabaráttu er að ræða.“ Ekki ber á mikilli tiltrú manna á leiðbeiningum um góða stjórnarhætti þegar kemur að valferli á stjórnarmönnum fyrir aðalfundi og á þeim sjálfum, samanber orð forstjóra skráðs félags: „Ferlið við val á stjórnarmönnum fylgir í engu góðum stjórnarháttum.“

#### *4.3 Formfast stjórnarstarf*

Niðurstöður benda til þess að viðfangsefni norrænna stjórna séu lík, óháð því hvers konar fyrirtæki á í hlut eða í hvaða landi. Stjórnirnar hafa eftirlit með stjórnendum og starfsemi fyrirtækis og eru stefnumarkandi fyrir framtíðina. Þetta eru sömu viðfangsefnin í öllum löndunum og ferlið sem unnið er eftir sambærilegt. Stjórnarmaður í skráðu félagi lýsir þessu svo: „Starf stjórnarinnar einkennist af hefðum og er í miklu fastari skorðum en margir gera sér grein fyrir.“ Viðfangsefnin eru þau sömu en lög og reglur kunna að knýja á um að mál efni sé tekið fyrir eða rekstrarlegar aðstæður geta kallað á umfjöllun stjórnar. Sjaldgæfara er að eigendur kalli eftir umræðu um málefni eða að formaður stjórnar eða einstakur stjórnarmaður geri það. Gögnin sem undirbúin eru fyrir stjórnarfundi eru af sambærilegum toga á öllum Norðurlöndunum, sömuleiðis gæði og umfang gagnanna. Það er þó breytilegt hvernig gögn eru kynnt og rædd. Ólík umræða á sér stað og er misjafnt hversu mikinn þátt stjórnendur taka í umræðum með stjórn. Hér er um mun milli fyrirtækja að ræða fremur en milli

landa. Það er hlutverk stjórnarformanna að stýra umræðum, eins og formaður skráðs félags lýsir: „Fólk talar mismikið. En ég sem stjórnarformaður sé til þess að allir stjórnarmenn tjái sig um mikilvæg stjórnarmál.“ Niðurstöður leiða í ljós að hlutverk formanna stjórna er mikilvægt í Norðurlöndunum öllum. Stjórnarmaður skráðs félags segir mikilvægi formanns vera fólgið í persónuleikanum: „Persónuleiki formanns stjórnarinnar gerir það að verkum að hann stýrir öllum ferlum í kringum starf stjórnarinnar, þar á meðal samskiptum milli eigenda, stjórnar og forstjóra.“ Það er því ljóst að bæði formgerð stjórnarstarfsins og minna áþreifanlegir þættir eins og persónuleiki stjórnarmanna, skipta gæði starfsins máli.

## 5 Umræða

Samantekið má segja að í ljós hafi komið að fáar sem engar rannsóknir eru til sem varpa ljósi á það hvort fyrir hendi sé það sem kalla má norræna stjórnarhætti. Þessi rannsókn greinir starfshætti norrænna stjórna og hvort munur sé á milli Norðurlandanna hvað þá varðar. Fram komu skýr sameiginleg einkenni þess hvernig stjórnarhættir fyrirtækja eru á Norðurlöndum og má tala um norræna stjórnarhætti í því sambandi. Eitt helsta einkenni norrænna stjórnarháttanna er sveigjanleikinn til þess að aðlaga þá að aðstæðum hverju sinni. Norræn lögjöf virðist ekki koma í veg fyrir ýmiss konar aðlögun. Niðurstöðurnar sýna að lögin sjálf leiða ekki til breytileika í stjórnarháttum, heldur frekar ólíkt eignarhald. Lögin leyfa breytileika í áherslum eftir starfsemi fyrirtækja. Í því ljósi verður ekki séð að þörf sé á því að laga stjórnarhætti á Norðurlöndunum meira að þeim engilsaxnesku. Hins vegar er ekki gerð tilraun í þessari rannsókn til þess að varpa ljósi á það hvort engilsaxnesku stjórnarhættirnir séu eins sveigjanlegir og þeir norrænu. Það væri áhugaverð framhaldsrannsókn.

Spurning sem vaknar, þegar horft er til niðurstaðna rannsóknarinnar, er hvort stærstu eigendur hafi of mikil völd og vogarafl gagnvart smærri hluthöfum undir hatti norrænna stjórnarháttanna. Fáir myndu andmæla mikilvægi stórra og burðugra eigenda sem geta stutt við bakið á fyrirtæki, meðal annars með auknu hlutfé. Ekki hefur alltaf

verið gott aðgengi að fjármagni á norrænum fjármálamörkuðum. Eigendur hafa því þurft að gegna mikilvægu hlutverki í þessu sambandi. Minni hluthafar geta þó borið skarðan hlut frá borði. Niðurstöður annarra rannsókna gefa ekki til kynna að dreift eignarhald hafi reynst betur en það sem einkennir Norðurlöndin. Í Danmörku hefur eignarhald sjóða verið farsælt og almennt er litið svo á að það styðji við virkt eignarhald. Í Finnlandi er að finna stóra eigendur í formi fjölskyldna (Sjöstrand o.fl., 2016), en umræðan hefur snúist um skort á fjármagni fjárfesta til að viðhalda vexti stærri fyrirtækja. Á Íslandi gerðist ríkið og lífeyrissjóðir eigendur að samfélagslega mikilvægum fyrirtækjum í kjölfar efnahagsáfallsins árið 2008 (Hreinsson o.fl., 2010). Í Noregi er ríkið stór eigandi að mörgum fyrirtækjum og í Svíþjóð hafa fjölskyldur og einstaklingar verið um langt skeið fyrirferðarmiklir eigendur stórra fyrirtækja. Það kann að vera vandi á þessu fyrirkomulagi að hægt gangi að víkja aðilum úr eigendahópi sem ekki skapa virði fyrir fyrirtæki sitt og yrði slíkt metið sem veikleiki á fyrirkomulagi stjórnarháttá.

Stjórnarháttum á Norðurlöndum hefur hingað til fyrst og fremst verið lýst út frá þeim lögum og reglum sem gilda þar. Í þessari rannsókn hefur áhersla verið lögð á að lýsa starfi stjórna á Norðurlöndum. Skipulag stjórnarháttá er það sama meðal allra Norðurlanda. Það sem er sammerkt með þeim er meira en það sem ólíkt er. Stjórnarhættir á Norðurlöndum taka mjög mið af aðstæðum, kannski umfram það sem löggjafinn hafði í huga. Það yrði áhugaverð framtíðarrannsókn að greina markmið löggjafans um þann anda sem ríkja á í kringum stjórnarhætti á Norðurlöndum. Það yrði enn fremur mjög áhugavert að rannsaka hvaða áhrif seta starfsfólks í stjórnnum kann að hafa á stjórnarhætti fyrirtækja í viðkomandi landi, því ljóst er að Norðurlöndin búa við ólíkar hefðir hvað þátttöku starfsfólks í stjórnnum varðar.

### Heimildaskrá

Auður Arna Arnardóttir og Pröstur Olaf Sigurjónsson, (2018). Restoring trust through improved corporate governance and adherence to gender quotas. Í T. O. Sigurjónsson, D. L. Schwarzkopf og M. Bryant (ritstjórar), *The return of*

- trust? Institutions and the public after the Icelandic financial crisis* (bls. 227–244). Bingley: Emerald.
- Becht, M. (2003). *Reciprocity in takeovers*. ECGI Finance Working Paper 138.
- Bernitz, U. (2007). What is Scandinavian law? Concept, characteristics, future. *Scandinavian Studies in Law*, 50, 13–30.
- Bourgeault, I. L., Dingwall, R. og De Vries, R. G. (2020). *The SAGE handbook of qualitative methods in health research*. London: Sage.
- Bryant, M., Sigurjonsson, T. O. og Mixa, W. M. (2018). Governance mechanisms post-crisis. Í T. O. Sigurjonsson, L. D. Schwarzkopf og M. Bryant (ritstjórar), *The return of trust? Institutions and the public after the Icelandic financial crisis* (bls. 245–262). Bingley: Emerald.
- Cheffins, B. R. (2006). Teaching corporate governance. *Legal Studies*, 19(4), 515–525.
- Coffee, J. C. (2001). *Do norms matter? A cross-country examination of the private benefits of control*. Columbia Law and Economics, Working Paper No. 183.
- Committee on Corporate Governance. (2017). Recommendations on Corporate Governance. Sótt af [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/clean\\_recommendations\\_version211217-7\\_002\\_0.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/clean_recommendations_version211217-7_002_0.pdf)
- Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first century capitalist societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Froud, J., Johal, S., Leaver, A. og Williams, K. (2006). *Financialization and strategy – Narrative and numbers*. London: Routledge.
- Gao, B. (1998). Efficiency, culture and politics: The transformation of Japanese management in 1946–66. Í M. Callon (ritstjóri), *The laws of the markets* (bls. 86–115). Oxford: Blackwell.
- Gregoric, A. og Poulsen, T. (2017). The power of non-controlling stake: Below parity representation of employees on corporate boards. The 3rd Annual ICGS Conference. Sótt af <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3013580>
- Gourevitch, P. A. og Shinn, J. (2005). *Political power and corporate control: The new global politics of corporate governance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hall, P. A. og Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hansen, J. L. (2003). *Nordic company law: The regulation of public companies in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden*. Kaupmannahöfn: Djoef.
- Hansen, J. L. (2007). A Scandinavian approach to corporate governance. *Scandinavian Studies in Law*, 50, 125–142.
- Hollingsworth, J. R. og Boyer, R. (1999). Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions. *Journal of Comparative Economics*, 27(2), 375–377.

- Horn, L. (2011). How did we end up here? The rise of shareholder value in EU corporate governance regulation. Í S. Vitols og N. Kluge (ritstjórar), *The sustainable company: A new approach to corporate governance* (bls. 39–58). Brusel: ETUI.
- Hreinsson, P., Benediktsdóttir, S. og Gunnarsson, T. (2010). *Rannsóknarskýrsla Alþingis*. Reykjavík: Alþingi.
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, R. og Vigano, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 2(15), 5–28.
- Huse, M. (2009). The value creating board and behavioural perspectives. Í M. Huse (ritstjóri), *The Value Creating Board: Corporation governance and organizational behaviour* (bls. 3–9). Abingdon: Routledge.
- Jonnergård, K. og Larsson-Olaison, U. (2010). Explaining transnational rules: Discourses and material conditions when implementing the Swedish corporate code of conduct. Í J. Lam og P. Miklaszewicz (ritstjórar), *Interpretation of law in the global world: From particularism to a universal approach* (bls. 303–323). New York: Springer.
- Kallifatides, M., Nachemson-Ekwall, S. og Sjöstrand, S-E. (2019). *Corporate governance in modern financial capitalism: Old mutual's hostile takeover of Skandia*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Krakman, H. og Hansmann, R. (2001). The end of history of corporate law. *Georgetown Law Journal*, 89(2), 439–468.
- Kvist, J. og Greve, B. (2011). Has the Nordic welfare model been transformed? *Social Policy and Administration*, 45(2), 146–160.
- Leblanc, R. (2004). What's wrong with corporate governance: A note. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 436–441.
- Leblanc R. og Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843–851.
- Lekvall, Per (ritstjóri). (2014). *The Nordic corporate governance model*. Nordic & European Company Law Working Paper No. 14–12.
- Lög um hlutafélög nr. 2/1995.
- Lög um hlutafélög nr. 138/1994.
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. (2019). The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance, 2018. Sótt af <https://nues.no/the-norwegian-code-of-practice-for-corporate-governance-2/>
- Roe, M. J. (2003). *Political determinants of corporate governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Securities Market Association. (2015). Finnish Corporate Governance Code

2015. Sótt af <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi-2015eng.pdf>
- Sjöstrand, S.-E. og Hammerkvist, O. (2014). *Om ägerstyrning i statligt ägda företag*. Stokkólmi: Stockholm School of Economics Institute of Research.
- Sjöstrand, S.-E. (2016). *Rethinking corporate governance, the forming of operative and financial strategies in global corporations*. London: Edward Elgar.
- Sjöstrand, S.-E., Berglund, T., Grönberg, L., Kallifatides, M., Poulfelt, F., Pöyry, S. og Sigurjonsson, T. O. (2016). *Nordic corporate governance*. Stokkhólmi: Stockholm School of Economics.
- Sternberg, E. (2005). *Corporate governance: Accountability in the marketplace*. London: Institute of Economics Affairs.
- Swedish CG Board. (2010). The Swedish Corporate Governance Code. Sótt af <https://ecgi.global/code/swedish-code-corporate-governance-1>
- Thomsen, S. og Conyon, M. (2019). *Corporate governance, mechanisms and systems*. London: McGraw-Hill.
- Thomsen, S., Rose, C. og Kronborg, D. (2016). Employee representation and board size in the Nordic countries. *European Journal of Law and Economics*, 42(3), 471–490.
- Taylor, B. (2001). From corporate governance to corporate entrepreneurship. *Journal of Change Management*, 2(2), 128–147.
- Viðskiptaráð Íslands. (2015). Stjórnarhættir fyrirtækja: leiðbeiningar (5. útgáfa). Sótt af [https://www.vi.is/files/%C3%BAtg%C3%A1fa/sk%C3%BDslur/leidbeiningar\\_um\\_stjornarhaetti\\_fyrirtaekja.pdf](https://www.vi.is/files/%C3%BAtg%C3%A1fa/sk%C3%BDslur/leidbeiningar_um_stjornarhaetti_fyrirtaekja.pdf)
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalism: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.

## Ágrip

Hugtakið norrænir stjórnarhættir hefur undanfarinn áratug reglulega verið til almennrar umræðu, en fáar sem engar rannsóknir hafa leitast við að varpa ljósi á það hvort yfirleitt sé eitthvað til sem kalla má norræna stjórnarhætti. Enn síður hafa verið stundaðar rannsóknir á því eftir hvaða stjórnarháttum stjórnir norrænna fyrirtækja starfa og hvort á því sé munur á milli Norðurlandanna. Þessi rannsókn, sem á uppruna sinn í samstarfi við Sjöstrand o.fl. árið 2016 er sú fyrsta sinnar tegundar og er í henni leitast við að greina starfshætti norrænna stjórna. Rannsóknin er eigindleg og unnin með þátttöku 36 stjórna á Norðurlöndunum þar sem áhersla var lögð á að fanga hvers konar stjórnarhættir tíðkast í viðkomandi stjórnunum. Viðtöl voru tekin við 250 stjórnarmenn og forstjóra og athyglinni beint að því hvernig ákvarðanir eru teknar innan stjórna út frá viðmiðum stjórnar-



háttu. Niðurstaðan er sú að hægt er að tala um norræna stjórnarhætti þar sem sterkir sameiginlegir þættir einkenna starf norrænna stjórna. Hins vegar eru ýmis atriði ólík milli Norðurlandanna hvað stjórnarhætti varðar, til dæmis hvort fyrir hendi sé kynjakvóti í stjórnnum og hvort starfsmenn hafi rétt til stjórnarsetu. Sá þáttur sem helst skýrir breytileika, þar sem hann er að finna, er eignarhald. Mismunandi eignarhald hefur til að mynda áhrif á það hvernig valið er í stjórnir norrænna fyrirtækja, á vægi aðalfunda og hvaða vigt stjórnarformenn hafa.

*Lykilorð:* stjórnarhættir, stjórnir, Norðurlönd, eignarhald, Ísland

## Abstract

The concept of corporate governance has been frequently discussed over the last decade, but there is a lack of research on whether there is something that might be called Nordic corporate governance. Even less researched is whether Nordic corporate boards practice similar governance. This research has its origin in a collaboration with Sjöstrand et al from 2016 and is the first such study to qualitatively explore Nordic board practices. The methodological approach was qualitative through the participation of 36 Nordic corporate boards with the aim of capturing the type of governance practiced on these boards. Over 250 interviews were conducted with boards of directors and CEOs, with a focus on understanding the decision-making process on boards. The findings show that Nordic corporate governance practices do exist, with strong common features appearing throughout the Nordic countries. There are, nonetheless, some differences between governance practices, as some of the countries have gender quotas for corporate boards while others do not, and in some companies, employees have a right to board seats while others do not. The main feature that explains the differences is ownership. Differences in ownership exist in the Nordic countries and create the greatest variance in how governance is practiced on corporate boards.

*Keywords:* corporate governance, board of directors, Nordic countries, ownership, Iceland



# Áskorun Porters

## Jarðhiti sem útflutningsvara

### 1 Inngangur

Árið 2010 voru Michael Porter og samstarfsfélagi hans Christian Ketels fengnir til að stýra úttekt á því hvernig mætti hagnýta jarðhitanotkun á Íslandi (Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2011). Meginniðurstaða þeirra var að í hagnýtingu jarðhita væru Íslendingar í fremstu röð en að þeir gætu gert miklu betur með því að nýta þau fjölmörgu tækifæri sem fælust í þessu forskoti þeirra. Í því var áskorun Porters, eins og hún er nefnd, fólgin.

Úttekt Porters og samstarfsmanna hans byggðist á greiningarkerfi sem notað er til að meta samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja og Porter hefur þróað um langt árabíl. Um leið og greiningarkerfið felur í sér stöðluð og kerfisbundin vinnubrögð krefst notkun þess staðbundins skilnings á stöðu mála til að geta tekið mið af kvikri víxlverkun á milli þess sem er, hvernig það er tilkomið og að hverju það geti orðið (Ketels og Porter, 2018). Í þessari blöndu staðlaðra vinnubragða á vegum utanaðkomandi aðila og staðbundinnar þekkingar innlendra aðila felst gagnsemi úttektarinnar en um leið takmarkanir hennar vegna þess að staðbundin þekking getur verið dreifð og erfitt að miðla hluta hennar til utanaðkomandi aðila.

Tilgangur þessarar greinar er að auka skilning okkar á gagnsemi og takmörkunum greiningarkerfa sem beitt er á staðbundnar aðstæður til meta hvaða tækifæri til nýsköpunar þar sé að finna. Markmið hennar er að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: *Hvers konar vanda standa greiningaraðilar frammi fyrir þegar þeir meta staðbundin tækifæri til nýsköpunar með aðstoð greiningarkerfa?* Til að svara þessari spurningu er hér gerð greining á úttekt Porters og samstarfsmanna hans á jarðhit-

anotkun á Íslandi. Með greiningunni, sem byggð er á fyrri rannsóknum, skriflegum heimildum og kenningum um samband þekkingar og nýsköpunar, er úttektin sett í samhengi við sögu nýtingar jarðvarma á Íslandi, athugað í hverju áskorun Porters fólst og metið hvernig til hefur tekist að nýta þau tækifæri sem kynnt voru. Úttekt Porters er áhugaverð og viðeigandi við rannsóknir af þessu tagi vegna þess að í henni er ekki að fullu tekið tillit til staðbundinna aðstæðna og greining á henni getur því varpað ljósi á þann vanda sem við er að etja þegar stöðluðum aðferðum er beitt við greiningu á staðbundnum aðstæðum.

Greinin er framlag til umræðu um samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja og hvernig staðbundnar aðstæður móta tækifæri til verðmætasköpunar og útflutnings. Sérstaklega varpar hún ljósi á þær áskoranir sem greiningaraðilar standa frammi fyrir þegar grundvöllur að samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja breytist, til dæmis frá því að samkeppnishæfni byggist á aðgangi að auðlindum yfir í að vera byggð á nýsköpun í notkun þeirra.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Rannsóknir er varða samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja eru ná tengdar rannsóknum á hagþróun – í báðum tilvikum er leitast við að skilja hvaða þættir ráða verðmætasköpun og velsæld samfélaga. Í upphafi þeirra var markmiðið að skilja hvernig ræktað land, fólksfjöldi og fjármagn drifi áfram hagþróun en með breyttum atvinnuháttum og samfélagsmynstri hefur áherslan færst yfir á hagrænt hlutverk tækni, þekkingar og nýsköpunar (Romer, 1986). Samhliða því hefur vitund fólks aukist um skapandi eyðileggingu atvinnugreina (Schumpeter, 1976) og eirðarleysi kapitalismans (Metcalf, 2014), þ.e. hvernig hagþróun byggist á að ný tegund verðmætasköpunar gerir eldri tegundir úreltar og umblyttir með því skipulagi hagkerfisins og atvinnugreinum þess. Sem dæmi um nýja tegund verðmætasköpunar má nefna aukið vægi rannsóknar- og þróunarstarfs frá upphafi 20. aldar (Freeman og Soete, 1997) og aukna lýðvæðingu nýsköpunar í kringum síðustu aldamót þar sem þekking notenda skiptir sköpum (von Hippel, 2005).

Ólíkar tegundir verðmætasköpunar sýna að samspil þekkingar og

nýsköpunar getur verið mismunandi. Í nýsköpunarfræðum er gjarnan gerður greinarmunur á þremur gerðum þekkingar: verklegri, undirliggjandi og formlegri þekkingu. Með verklegri þekkingu er átt við þekkingu sem fæst með athafnalærdómi (notkun) og eykur færni til að leysa vandamál eða bregðast við áskorunum (Arrow, 1962). Þessi þekking markast af þjálfun og undirliggjandi þekkingu, þ.e. þekkingu sem erfitt er að koma orðum að eða lýsa fyrir öðrum, og er grundvöllur fagkunnáttu (Polanyi, 1966). Formlegri eða kerfisbundinni þekkingu er á hinn bóginn hægt að miðla skriflega og þannig getur hún orðið kjarninn í vísindalegu starfi og rekstri stórra tæknikerfa sem byggjast á stöðlun og sjálfvirkni (Cowan og Foray, 1997). Þegar nýsköpun er drifin áfram af þekkingu notenda, sbr. lýðvæðingu nýsköpunar, þá er sú þekking gjarnan verkleg og undirliggjandi, en þegar nýsköpun er byggð á vísindarannsóknum og skipulegu þróunarstarfi verður formleg þekking mikilvægari. Enda þótt almennt megi telja að vægi vísinda og formlegrar þekkingar fyrir nýsköpun hafi aukist frá upphafi 20. aldar (Aurora og Gambardella, 1994) hefur því verið haldið fram að slík þekking dugi ekki ein og sér og þess vegna verði engin nýsköpun án verklegrar og undirliggjandi þekkingar (Nightingale, 1998).

Michael Porter hefur í gegnum árin verið leiðandi í rannsóknum á samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja. Rannsóknir hans eru hagnýtar í þeirri merkingu að þær hafa getið af sér greiningartæki sem nota má til að meta stöðuna hverju sinni og hvað betur megi fara – en þau tæki eru burðargrindur frekar en kenningar sem útskýra hvernig eitthvað er og af hverju. Á grunni þessara rannsókna og greiningartækja hefur Porter, í tímans rás, byggt upp heildstætt greiningarkerfi til að meta samkeppnisstöðu fyrirtækja, atvinnugreina, svæða og þjóða (Porter, 1980, 1985, 1990). Í því fléttast saman rekstur, nýsköpun og verðmætasköpun fyrirtækja; samstarf og samkeppni milli fyrirtækja og atvinnugreina, ásamt samfélagslegum staðháttum og stofnanaumhverfi. Eftir því sem vinsældir greiningarkerfisins hafa aukist hefur áherslan færst frá virðiskeðjunni sem grunneiningu og þjóðríkinu sem heild yfir í svokallaða klasa (e. *clusters*).

Klasar eru gjarnan skilgreindir sem staðtengdir og greinabundnir

hópar fyrirtækja og annarra skipulagsheilda sem mynda eina heild með bæði samkeppni og samvinnu sín á milli (Porter, 1998b). Klasar geta myndast innan einstakra borga, héraða, þjóðríkja eða jafnvel á mörkum nokkurra þjóðríkja. Þeir taka á sig ýmsar myndir en í flestum tilvikum samanstendur kjarni þeirra af fyrirtækjum sem selja vissa tegund af vöru eða þjónustu. Til viðbótar bætast við sérhæfðir birgjar af ýmsu tagi, notendur, félagasamtök, mennta- og rannsóknastofnanir og opinberar stofnanir. Samkeppnishæfni klasans byggist á sameiginlegum staðbundnum þekkingargrunni og dreifingu þekkingar með samskiptum tengdra aðila sem leiðir til aðlögunar og nýsköpunar á ólíkum sviðum, eykur heildarframleiðni innan klasans og skapar ný tækifæri í tengdum atvinnugreinum.

Í bók sinni *The Competitive Advantage of Nations* tengir Porter (1990) þróun klasa við hagþróun og alþjóðlega samkeppnisstöðu þjóðríkja. Þar gerir hann greinarmun á fjórum stigum hagþróunar sem hvert um sig eykur og takmarkar möguleika til framleiðniaukningar og útflutnings á vörum og þjónustu: auðlindadrifin, fjárfestingadrifin, nýsköpunardrifin og auðsdrifin hagþróun.

1) Á meðan hagþróun er auðlindadrifin byggist samkeppnisstaða þjóðríkis að mestum hluta á þeim auðlindum sem eru til staðar, svo sem náttúruauðlindum og vinnuafli. Vörur til útflutnings eru þó einsleitir og framleiðni lítil, sem birtist í lágum launum í alþjóðlegu samhengi. 2) Við fjárfestingadrifna hagþróun felst samkeppnisstaða í fjárfestingum í skilvirkari framleiðsluferlum og auknum gæðum vöru og þjónustu. Tækniyfirfærsla á sér stað, sérfræðiþekking eykst og aðgreining verður meiri á alþjóðlegum mörkuðum. 3) Þegar hagþróun verður nýsköpunardrifin byggist samkeppnisstaða ríkis á alþjóðlega samkeppnishæftri nýsköpun, þ.e. röð nýrra og endurbættra vara og þjónustu sem byggjast á þróuðum og sérhæfðum framleiðsluferlum. Færni til nýsköpunar veltur á öflugri grunngerð, þ.m.t. vel menntuðu vinnuafli, tengslum við kröfuharða viðskiptavinum, heilbrigðri samkeppni innanlands og samspili tengdra atvinnugreina (klasa). 4) Á lokastiginu, þegar hagþróunin verður auðsdrifin, byggist samkeppnis-

staða á því að tryggja og viðhalda þeim auði sem myndast hefur. Nýsköpun minnkar, fjárfestingar í sérhæfðum atvinnugreinum dragast saman og minni hvatar eru til frumkvæðis einstaklinga. Hættan á stöðnun og jafnvel samdrætti eykst.

Samkvæmt Porter (1990) eykst auðlegð þjóða sem og almenn lífskjör borgaranna eftir því sem þjóðirnar færast á hærra þróunarstig. Þróunin er stígbundin (e. *path dependent*), skilyrt af stofnanaumhverfi og sögulegum aðstæðum. Frumkvöðlar gegna mikilvægu hlutverki við nýsköpun og útbreiðslu hennar á fyrstu þremur stigunum. Á fyrstu tveimur er nýsköpunin staðbundin, þ.e. hún byggist fyrst og fremst á því að kynna til sögunnar og aðlaga vörur, þjónustu og verklag sem eru vel þekkt annars staðar. Á þriðja stiginu verður hún alþjóðleg og starfsvettvangur fyrirtækja er ekki lengur bundinn við þjóðríki. Á fjórða stiginu birtast takmörk þeirra framfara sem orðið hafa, þ.e.a.s. hættan á stöðnun og úreldingu er alltaf til staðar.

Þó að hugmyndir Porters (1990) um stig hagþróunar hljómi sem hefðbundin framþróunarkenning má túlka þær á þann hátt að þær endurspegli þörfina á kviku (e. *dynamic*) stöðumati þar sem sífellt þarf að meta og endurmeta samspil áhrifaþátta með hliðsjón af ytri aðstæðum ásamt styrkleikum og veikleikum fyrirtækja, svæða og þjóðríkja. Þar skiptir samspil þekkingar og nýsköpunar lykilmáli því að samkeppnishæfni þjóðar byggist á getu atvinnugreina hennar til nýsköpunar og endurnýjunar (Porter, 1998a).

Á undanförunum árum hefur greiningarkerfi Porters í vaxandi mæli verið notað til að setja stöðu og þróun atvinnulífsins hérlendis í alþjóðlegt samhengi (Huijbens, Jóhannesson og Jóhannesson, 2014; Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2011; Rósbjörg Jónsdóttir, Friðfinnur Hermannsson, Hákon Gunnarsson, Sigurjón Þórðarson og Vilborg H. Júlíusdóttir, 2013; Vilhjálmur Jens Árnason, 2013; Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon, 2011; Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014). Sú greining sem er hér til umfjöllunar er úttekt Porters á íslenska jarðvarmaklasanum (Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2011) sem leiddi

til stofnunar formlegs klasaframtaks undir sama nafni árið 2011. Áður en úttekt Porters er skoðuð verður stuttlega fjallað um hvernig jarðvarmi var nýttur á Íslandi áður en úttektin var gerð.

### 3 Nýting jarðvarma á Íslandi

Talsvert hefur verið ritað um sögu jarðhitanýtingar á Íslandi (t.d. Guðmundur Pálmason, 2005) og tengingu hennar við daglegt líf (Jónsson, 2009; Jónsson og Rastrick, 2017) og iðnvæðingu (Jónsson, Karlsson og Sæmundsson, 2019). Á fjórða áratug 20. aldar hófst skipuleg uppbygging dreifikerfa til húshitunar og í kjölfar olúkreppunnar á áttunda áratugnum minnkaði olíunotkun til húshitunar úr 50% árið 1970 í 5% árið 1985 (Orkustofnun og iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 2003). Á áttunda áratugnum hófst einnig umbreyting jarðvarma í raforku. Upphaflega var raforkan framleidd samhliða því að yfirhituð gufa var kæld niður áður en heitu vatni var dreift til húshitunar, þ.e. hún var aukaafurð í tæknilegu kerfi sem var fyrst og fremst hugsað til öflunar og dreifingar á heitu vatni. Um aldamótin 2000 voru síðan fyrstu jarðvarmavirkjanirnar byggðar sem voru eingöngu ætlaðar til raforkuframleiðslu. Á tímabilinu 2000 til 2009 þrefaldaðist bæði uppsett afl og ársframleiðsla á raforku sem var framleidd með jarðvarma (Orkustofnun, 2019) en á sama tímabili jókst nýting jarðvarma til húshitunar, snjóbræðslu og sundlauga um 21% og til fiskeldis, ylraektar og annars iðnaðar um 28% (Orkustofnun, 2010).

Örn Daníel Jónsson og félagar (Jónsson o.fl., 2019) tala um tvenns konar hugmyndafræði (e. *paradigm*) sem stýrt hafi skipulagðri nýtingu jarðhita á Íslandi: áhersla á vellíðan (e. *quest for comfort*) og áhersla á orkuframleiðslu (e. *quest for energy*). Í þeirri fyrri er lögð áhersla á nýtingu heita vatnsins til að bæta lífsskilyrði fólks sem býr í harðbýlu landi, til dæmis með húshitun, sundlaugum og ylraekt. Uppbygging og notkun orkunnar er staðbundin og vegna þess hve aðstæður eru breytilegar hvað varðar magn, hitastig og efnainnihald jarðvökvans er nýtingin einnig fjölbreytt og tæknileg þekking sértæk og dreifð um landið. Í þeirri síðari er áherslan á framleiðslu rafmagns til orkufreks iðnaðar. Jarðvarma er umbreytt í stórum skala á staðlað og almennt



orkuform sem hægt er flytja langar leiðir. Jarðvarmi er ekki lengur nýttur „á staðnum“ og hefur tapað sérstöðu sinni miðað við aðra orku-gjafa sem hægt er að nota til rafmagnsframleiðslu, til dæmis vatnsafl. Á móti kemur að tekist hefur að yfirvinna staðbundnar takmarkanir og þróa tæknilega þekkingu sem er í meira mæli kerfisbundin og al-menn.

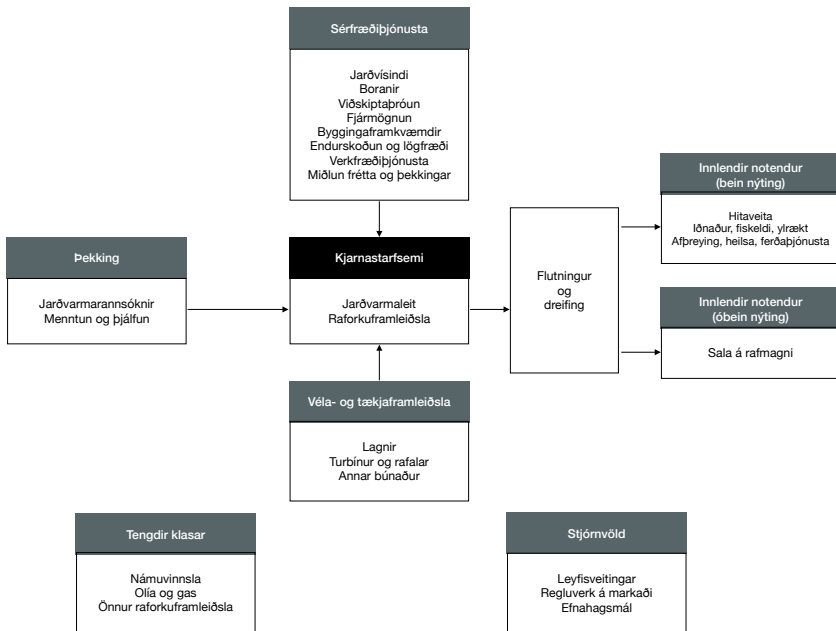
Örn Daníel Jónsson og félagar (Jónsson o.fl., 2019) rekja hvernig bein nýting og áhersla á vellíðan stýrði skipulagðri nýtingu jarðhita á Íslandi fram undir aldamótin 2000 þegar óbein nýting með áherslu á orkuframleiðslu fékk aukið vægi. Allt frá því að nýtingin hófst með skipulögðum hætti á fjórða áratug síðustu aldar jókst tæknileg þekking á viðfangsefninu. Framan af – vegna staðbundins fjölbreytileika í eiginleikum jarðvökvans – var þekkingin fyrst og fremst verkleg og undirliggjandi en eftir því sem borað var dýpra og hitastig jarðvökvans hækkaði jókst þörfin fyrir kerfisbundna þekkingu. Samhliða aukinni kerfisbundinni þekkingu og góðum árangri við beislun háhitasvæða var meiri áhersla lögð á orkuframleiðslu sem skilaði sér á tímabilinu 2000 til 2009 í því að raforkuframleiðsla úr jarðvarma jókst margfalt í samanburði við notkun á heitu vatni.

#### 4 Úttekt Porters á íslenska jarðvarmaklasanum

Á Iceland Geothermal ráðstefnunni þann 1. nóvember 2010 kynnti Michael Porter (2010) niðurstöður úttektar á íslenska jarðvarmaklasanum. Unnið hafði verið að úttektinni af íslenskum aðilum síðan í október 2009 í samstarfi við Porter og Ketels og viðtöl tekin við fjölda hagsmunaaðila (Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2011). Niðurstaða úttektarinnar var sett fram sem klasakort, styrkleikar og veikleikar klasans voru metnir og í kjölfarið voru helstu vaxtar-tækifæri innan hans sett fram.

Á mynd 1 má sjá einfaldaða mynd af klasakorti úttektarinnar. Þar er jarðvarmaleit og raforkuframleiðsla talin til kjarnastarfsemi klasans sem byggist á þeirri þekkingu sem fæst með jarðvarmarannsóknum ásamt menntun og þjálfun starfsfólks. Kjarnastarfsemin nýtist innan-lands bæði á beinan og óbeinan hátt; á beinan hátt með nýtingu á gufu

og heitu vatni og á óbeinan hátt með nýtingu rafmagns. Kjarnastarfsemin nýtur stuðnings ýmiss konar sérfræðiþjónustu ásamt véla- og tækjaframleiðslu. Stjórnvöld koma að klasanum bæði á beinan hátt með leyfisveitingum og regluverki og á óbeinan hátt með efnahagsstefnu sinni. Að lokum eru taldir upp tengdir klasar, þ.e. klasar sem nýta sér sambærilega þekkingu og tækni, starfa á svipuðum mörkuðum eða lúta sambærilegu regluverki stjórnvalda.



MYND 1. Klasakort úr greiningu Porters af íslenska jarðhitaklasanum (byggt á Hákonni Gunnarssyni og Þóru Margréti Þorgeirsdóttur (2011)).

Í töflu 1 má sjá greiningu á styrkleikum og veikleikum jarðvarma-klasans. Helstu styrkleikarnir eru taldir felast í því hversu umfangsmikil jarðvarmaframléiðslan er sem hluti af heildarorkuframléiðslu í landinu, af því kerfi sem hefur verið komið upp til beinnar nýtingar, þ.m.t. hitaveitur, og í umfangi þeirra háhitasvæða sem ekki hafa verið nýtt. Auk þess er stærstur hluti jarðvarmaklasans til staðar og fjöldi reyndra einstaklinga með víðtæk erlend tengsl. Til hestu veikleika telst

Þunglamalegt skrifræði við fjárfestingar í jarðvarmaframkvæmdum, bæði fyrir innlenda og erlenda aðila, og skortur á stefnumótun í orkumálum og fyrir jarðvarmaklasann. Auk þess er orkuverð talið lágt og fáir tengdir klasar til staðar.

TAFLA 1. Styrkleikar og veikleikar íslenska jarðvarmaklasans samkvæmt greiningu Porters (byggt á Hákonni Gunnarssyni og Þóru Margréti Þorgeirsdóttur (2011)).

Styrkleikar	Veikleikar
Stór háhitasvæði.	Þunglamalegt skrifræði fyrir fjárfestingar í jarðvarma.
Fjöldi reyndra einstaklinga með viðtæk erlend tengsl.	Skortur á heildstæðri orkustefnu.
Flestir hlutar klasans til staðar.	Skortur á klasastefnu.
Jarðhiti er stór hluti af heildar orkuframleiðslu.	Lágt orkuverð.
Vel þróað staðbundið kerfi fyrir beina nýtingu.	Fáir tengdir klasar.
Staðbundin samkeppni í orkuframleiðslu en opinber fyrirtæki ráðandi.	
Margar sérhæfðar mennta- og rannsóknastofnanir.	
Hátt hlutfall einkaleyfa og birtinga innan jarðvarma en lítil fjöldi.	
Sérþekking á sviði fjármögnunar en takmarkað fjármagn eftir hrun.	
Talsvert samstarf en enginn formlegur samstarfsvettvangur.	
Einhver samþjöppun meðal þjónustufyrirtækja en ennþá lítil í alþjóðlegum samanburði	
Fjöldi stórnotenda en hátt hlutfall þeirra í einni atvinnugrein (álframleiðsla).	

Nokkrir þættir eru taldir upp í töflu 1 sem teljast bæði styrkleikar og veikleikar. Má þar nefna ráðandi stöðu opinberra fyrirtækja á samkeppnismarkaði, fjölda mennta- og rannsóknarstofnana en skort á samræmingu milli þeirra, hátt hlutfall einkaleyfa og birtinga vísindagreina innan jarðvarmageirans í samanburði við aðrar þjóðir en lítinn heildarfjölda, sérþekkingu á fjármögnun en skort á fjármagni, talsvert samstarf innan jarðvarmageirans en skort á formlegum samstarfsvettvangi, aukna samþjöppun á meðal þjónustufyrirtækja sem eru ennþá lítil í alþjóðlegum samanburði og fjölda stórnotenda sem starfa þó flestir innan sömu atvinnugreinar (álframleiðslu).

Á grundvelli klasakortsins, greiningar á styrkleikum og veikleikum klasans og eiginleikum jarðvarmaauðlinda (sem ekki er hægt að flytja út sem slíkar) eru tilgreind þrenns konar tækifæri til aukinnar verðmætasköpunar og vaxtar jarðvarmaklasans (Hákon Gunnarsson og

Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2011): aukin orkufrek starfsemi í landinu, útflutningur á orku í gegnum sæstreng og útflutningur á þekkingu og þjónustu á sviði jarðvarma. Porter (2010) leggur áherslu á að fyrstnefnda tækifærið dugi fyrst og fremst til skamms tíma en nægi ekki eitt og sér til þess að auka framleiðni, þ.e. virðissköpun á hverja orkueiningu. Umrætt tækifæri takmarkast einnig af einangrun landsins og því lága orkuverði sem henni fylgir. Ný tækni og hækkandi orkuverð í Evrópu gæti hins vegar rofið þá einangrun og boðið upp á möguleika til útflutnings í gegnum sæstreng. Auk þess felast umtalsverð tækifæri til lengri tíma í útflutningi á þekkingu og þjónustu, til dæmis í tengslum við uppsetningu og rekstur jarðvarmavirkjana og hitaveita. Hlutverk formlegs klasasamstarfs væri að nýta öll þessi tækifæri með samstilltu átaki.

Það er athyglisvert hversu mikil áhersla er lögð á jarðvarmaauðlindirnar sjálfar og tengingu þeirra við orkuframleiðslu í úttekt Porters. Þetta kemur bæði fram í klasakortinu, þar sem kjarnastarfsemin er sögð vera jarðvarmaleit og raforkuframleiðsla, og í tækifærum til verðmætasköpunar sem felast fyrst og fremst í því að nýta þekkingu og reynslu sem safnast hefur á undanförunum áratugum til aukinnar orkuframleiðslu bæði héraðs og erlendis. Þessar áherslur virðast meira í takti við auðlindadrifna hagþróun en nýsköpunardrifna þó svo að hugmyndin um eðli og hlutverk klasa tilheyri nýsköpunardriffinni hagþróun í greiningarkerfi Porters. Auk þess vekur athygli að þó að í úttektinni sé vísað til vel þróaðs kerfis til beinnar nýtingar jarðvarma sem eins af styrkleikum klasans þá fær það lítið vægi í þeim tækifærum sem nefnd eru. Þess vegna er í áskorun Porters lögð mikil áhersla á kerfisbundna þekkingu á sviði jarðvarmavirkjunar sem drifkraft nýsköpunar og verðmætasköpunar og lítil áhersla á verklega og undirbyggjandi þekkingu sem tengist notkun hans.

## 5 Staðan í dag

Eins og áður hefur komið fram hófst formlegt klasasamstarf á sviði jarðvarma árið 2011 í kjölfar úttektar Porters og voru þá skilgreind tíu samstarfsverkefni til að styrkja klasann. Að samstarfinu koma

að jafnaði 50 aðilar, þ.á.m. orkufyrirtæki, dreifingaraðilar, háskólar, rannsóknarstofnanir, véla- og tækjaframleiðendur, þjónustufyrirtæki, stjórnvöld, hagsmuna- og félagasamtök og notendur. Árið 2013 var stjórnskipulagi klasasamstarfsins breytt og í stað sjö manna stýrihóps var stofnað einkahlutafélag – Iceland Geothermal – utan um starfsemina með ellefu manna stjórn. Í kjölfarið var sett fram stefna samstarfsins fyrir tímabilið 2014–2019. Árið 2019 hófst vinna að útvíkkun samstarfsins til að ná yfir endurnýtanlega orku en þeirri vinnu er ekki lokið (Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir, 2013; Iceland Geothermal, 2014, 2019).

Í töflu 2 má sjá yfirlit um stöðuna í dag hvað varðar nýtingu þeirra tækifæra sem tilgreind voru í úttekt Porters. Í samanburði við þá uppbyggingu sem átti sér stað upp úr aldamótunum hefur tiltölulega lítil aukning orðið í uppsettu afli og raforkuframleiðslu jarðvarmavirkjana. Á tímabilinu frá 2010 til 2018 jókst uppsett afl jarðvarmavirkjana um 30% á meðan ársframleiðsla jókst um tæplega 35%. Þar af kom helmingur af aukningu í uppsettu afli og 60% af aukningu í ársframleiðslu til með stækkun Helligheiðarvirkjunar árið 2011. Til samanburðar rúmlega þrefaldaðist bæði uppsett afl og ársframleiðsla á tímabilinu 2000 til 2009 (Orkustofnun, 2019).

TAFLA 2. Núverandi staða á þeim tækifærum til aukinnar verðmætasköpunar og vaxtar innan jarðvarmaklasans sem komu fram í greiningu Porters.

Tækifæri	Staðan í dag
Aukin orkufrek starfsemi í landinu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35% aukning í raforkuframleiðslu jarðvarmavirkjana á tímabilinu 2010-2018.</li> <li>• Áhyggjur af sjálfbærni stórtækra jarðvarmavinnslu.</li> </ul>
Útflutningur á orku í gegnum sæstreng	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engin áform um lagningu sæstrengs.</li> </ul>
Útflutningur á þekkingu og þjónustu á sviði jarðvarma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alþjóðleg rannsóknar- og þróunarverkefni sem hafa vakið athygli.</li> <li>• Tvö fyrirtæki sem starfa við ráðgjöf og framkvæmdir erlendis.</li> </ul>

Fátt bendir til þess að lagning sæstrengs sé á dagskrá stjórnvalda um þessar mundir. Í athugun sem Landsvirkjun og Landsnet unnu á tíma-

bilinu 2009 til 2010 var niðurstaðan sú að vegna aukinnar eftirspurnar eftir endurnýtanlegri orku í Evrópu væri lagning sæstrengs til Bretlands ekki einungis tæknilega möguleg heldur einnig arðbær (Landsvirkjun, 2020). Í kjölfarið hófust viðræður við bresk stjórnvöld og stofnaður var vinnuhópur sem skilaði skýrslu árið 2016. Samkvæmt niðurstöðum skýrslunnar er lagning sæstrengs ekki arðbær nema með stuðningi breskra stjórnvalda en gert er ráð fyrir að styrkir í Bretlandi vegna nýtingar endurnýjanlegra orkugjafa fari lækkandi (Atvinnu- og nýsköpunarráðuneytið, 2016).

Hvað varðar útflutning á þekkingu og þjónustu þá reynist hann hafa aukist frá því að úttektin var gerð. Annars vegar eru sérhæfð fyrirtæki, eins og Reykjavík Geothermal og Arctic Green Energy Corporation, sem hafa unnið að ráðgjöf og framkvæmdum erlendis í samstarfi við innlenda og erlenda sérfræðinga og tengst stórum verkefnum, meðal annars í Eþíópíu og Kína (Reykjavík Geothermal, 2019; Arctic Green Energy Corporation, 2019). Hins vegar hafa þátttakendur íslenska jarðvarmaklasans myndað með sér rannsóknasamstarf (GEORG) og tekið þátt í stórum alþjóðlegum rannsóknar- og þróunarverkefnum. Þar hafa vakið sérstaka athygli verkefni á sviði djúpbórana og niðurdælingar koltvísýrings (Carbfix, 2019; Georg, 2019; IDDP, 2019).

Tvenns konar þróun í tengslum við nýtingu jarðvarma hefur átt sér stað á tímabilinu frá því að úttektin var gerð og tengist ekki þeim tækifærum sem sett voru fram í úttektinni vegna þess að um beina nýtingu er að ræða. Annars vegar hefur orðið gríðarleg aukning í fjölda ferðamanna en margir þeirra hafa áhuga á að nýta sér staðbundna eiginleika jarðvarmans, hvort heldur til heilsubaða eða neyslu matvæla. Sem dæmi má nefna að á meðan fjöldi ferðamanna fjórfaldaðist á tímabilinu frá 2010 til 2019 úr 500 þúsund í tvær milljónir (Ferðamálastofa, 2020) sjöfaldaðist ársvelta Bláa lónsins úr 17 milljónum evra í 123 milljónir evra og hagnaður fyrir afskriftir og fjármagnsliði áttfaldaðist úr 5 milljónum evra í 40 milljónir evra (Bláa lónið, e.d.a, e.d.b). Auk þess hafa sprottið upp ný heilsuþöð víða um land, til dæmis Sjóþöðin á Húsavík, og veitingastaðir sem skapa sér sérstöðu með staðbundinni ylrækt, til dæmis Friðheimar. Hins vegar hafa orkufyrirtæki stofnað

til auðlindagarða í nágrenni jarðvarmaorkuvera þar sem fyrirtæki geta nýtt jarðvarmastrauma til fjölbreyttrar verðmætasköpunar. Sem dæmi má nefna Auðlindagarðinn á Reykjanesi en innan hans starfa, auk orkufyrirtækjanna HS Orku og HS Veitna, fyrirtæki á sviði heilsuþaða og snyrtivara (Bláa lónið), líftækniframleiðslu (ORF Líftækni), fiskþurrkunar (Haustak og Laugafiskur), hótélreksturs (Northern Light Inn), eldis hlýsjávarfisks (Stolt Sea Farm Iceland) og framleiðslu metanóls (Carbon Recycling International) (Auðlindagarðurinn, 2020).

Að lokum er rétt að minnast á að efasemdir hafa vaknað á síðustu árum um sjálfbærni þess að nýta jarðvarma í stórum stíl til raforkuframleiðslu, bæði meðal almennings og sérfræðinga (Shortall o.fl., 2015; Shortall og Kharrazi, 2017). Slíkar efasemdir minnka líkurnar á því að þeir virkjanakostir sem eru í orkunýtingar- eða biðflokki áætlunar um vernd og orkunýtingar landsvæða (Verkefnisstjórn rammaáætlunar, 2020) verði nýttir.

## 6 Umræða og ályktanir

Markmið þessa kafla er að greina áskorun Porters um eflingu íslenska jarðvarmaklasans til að svara rannsóknarspurningunni: *Hvers konar vanda standa greiningaraðilar frammi fyrir þegar þeir meta staðbundin tækifæri til nýsköpunar með aðstoð greiningarkerfa?* Niðurstaða greiningarinnar er sú að í úttekt Porters og samstarfsmanna hans er fyrst og fremst lögð áhersla á jarðvarmauðlindirnar sjálfar og tengingu þeirra við orkuframleiðslu, en sjónum ekki beint nema að takmörkuðu leyti að verðmætasköpun sem byggist á beinni nýtingu jarðvarma, jafnvel þó að vel þróað nýtingarkerfi sé talið til styrkleika klasans. Niðurstaðan sýnir einnig að frá því að úttektin var gerð hafa fá tækifæri boðist og verið nýtt á sviði aukinnar raforkuframleiðslu til stórnotenda og útflutnings raforku en á hinn bóginn hefur útflutningur þekkingar og reynslu á uppbyggingu jarðvarmavirkjana aukist og einnig hafa meðlimir klasans tekið þátt í rannsóknar- og þróunarverkefnum sem hafa vakið athygli víða um heim. Á sama tíma hefur eftirspurn aukist eftir beinni notkun jarðvarma, sérstaklega í kjölfar mikillar fjölgunar ferðamanna, og efasemdir hafa kviknað um að nýting stórtækra jarð-

varmavinnslu geti talist sjálfbær. Á grundvelli greiningarinnar leggjum við áherslu á tvö atriði sem svar við rannsóknarspurningunni.

Í fyrsta lagi getur tímasetning verið vandasöm. Í sögulegu ljósi hefur jarðhitinn verið beislaður á Íslandi með því að leysa vandamálið „á staðnum“ með beina nýtingu almennings í huga og áherslu á vellíðan (Jónsson o.fl., 2019). Þegar úttekt Porters er gerð hafa áherslur við skipulega uppbyggingu jarðvarma nýlega breyst í kjölfar nýrrar þekkingar á nýtingu háhitasvæða til raforkuframleiðslu og svo virðist sem að möguleikar á nýtingu þessarar formlegu þekkingar til nýsköpunar hafi fengið alla athygli í úttekt Porters en ekki hafi verið horft til þeirrar verklegu og undirliggjandi þekkingar sem uppbygging jarðhitans byggðist á frá upphafi og myndaðist með beinni notkun hans. Nokkrum árum síðar hafa aðstæður gjörbreyst. Eftirspurn ferðamanna eftir beinni notkun jarðvarma hefur margfaldast á meðan efasemdir hafa vaknað um sjálfbærni þess að nýta hann til stórtækrar rafmagnsframleiðslu. Það er því ólíklegt að sambærileg úttekt í dag hefði skilað sömu niðurstöðum.

Í öðru lagi geta þátttakendur byrgt sýn. Í ljósi þess hvernig greiningarkerfi Porters er byggt upp vekur áhersla úttektarinnar á aukna orkuframleiðslu nokkra furðu. Í greiningarkerfinu er gert ráð fyrir að myndun og þróun klasa sé eitt af einkennum nýsköpunardrifinnar hagþróunar, en áhersla á aukna orkuframleiðslu er meira í takt við auðlindadrifna hagþróun. Þegar betur er að gáð eru einungis þrír af 50 þátttakendum í klasasamstarfinu fulltrúar beinnar notkunar á jarðvarma (Iceland Geothermal, 2019) sem bendir til þess að þátttakendur í úttekt Porters hafi fyrst og fremst verið fulltrúar orkuframleiðslu og óbeinnar nýtingar. Við tæknilega árangursríka uppbyggingu stórvirkra jarðvarmavirkjana til raforkuframleiðslu hafði myndast ný þekking og reynsla sem áhugi var á að nýta frekar. Klasasamstarfið hefur líklega verið mikilvægt til að þróa þessa þekkingu áfram með alþjóðlegu rannsóknarsamstarfi en um leið hefur minni gaumur verið gefinn þeim möguleikum sem felast í nýsköpun sem er drifin áfram af verklegri og undirliggjandi þekkingu sem fæst með beinni notkun jarðvarma.



Með breiðari nálgun við undirbúning og uppbyggingu klasasamstarfsins hefði eflaust mátt nýta betur þau tækifæri sem felast í beinni nýtingu jarðvarma og líklega er það ekki of seint. Fyrir utan húshitun og sundlaugar er heita vatnið notað á margvíslegan hátt og getur haft bæði víðtækar félagshagfræðilegar og menningarlegar afleiðingar, svo sem að draga úr umhverfisáhrifum með því að framleiða matvæli með grænmetis- og ávaxtarækt í gróðurhúsum og fiskeldi og gera kleift að framleiða vissar heilsuvörur. Í þessu samhengi er mikilvægt að festa sig ekki í aðgreiningunni á milli óendurnýtanlegra og endurnýtanlegra kosta, heldur að átta sig á því hvernig mismunandi náttúruleg ferli henta mismunandi markmiðum. Það að nýta eiginleika heita vatnsins sem notorku á sér langa sögu víða um heim en jafn víðtæk og almenn notkun þess og tíðkast héraðs á sér ekki hliðstæðu.

Niðurstöður þessarar greinar eru mikilvægt innlegg í umræðu um samkeppnihæfni svæða og þjóðríkja og hvernig staðbundnar aðstæður móta tækifæri til verðmætasköpunar og útflutnings – bæði sýnileg tækifæri og raunveruleg – sérstaklega þegar grundvöllur að samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja breytist, til dæmis frá því að vera byggður á aðgangi að auðlindum yfir í að byggjast á nýsköpun í notkun þeirra. Þá þarf nýja þekkingu og færni en fyrri reynsla og þekking stýrir því hvernig greiningaraðilar horfa á heiminn og hvaða tækifæri þeir sjá til verðmætasköpunar (McMullen og Shepherd, 2006). Ný þekking og færni til alþjóðlegrar nýsköpunar byggist upp mishratt eftir atvinnugreinum og því væri áhugavert að skilja betur hvernig hún hefur færst – eða ekki færst – á milli atvinnugreina á Íslandi samhliða aukinni áherslu stjórnvalda á nýsköpunardrífna hagþróun. Sérstaklega væri áhugavert að skoða þessa þróun í samhengi við þau tengsl þekkingar og nýsköpunar sem hafa verið til umræðu í þessari grein, til dæmis hvernig þekkingargrunnur atvinnugreina hefur áhrif á hversu móttækilegar þær eru fyrir nýrri þekkingu og færni til alþjóðlegrar nýsköpunar sem safnast hefur upp í öðrum atvinnugreinum.

## Heimildaskrá

- Arctic Green Energy Corporation. (2019). Latest news. Sótt af <http://arcticgreen-corp.com/news/>
- Atvinnu- og nýsköpunarráðuneytið. (2016). *Skýrsla verkefnisstjórnar sæstrengs til iðnaðar- og viðskiptaráðherra*. Reykjavík: Höfundur.
- Auðlindagarðurinn. (2020). Fyrirtækin í Auðlindagarðinum. Sótt af <https://www.audlindagardurinn.is/fyrirtaeki/>
- Bláa lónið. (e.d.a). *Ársskýrsla 2018*. Sótt af <https://arsskyrsla2018.bluelagoon.is>
- Bláa lónið. (e.d.b). *Árskýrslur fyrri ára*. Sótt af <https://arsskyrsla2018.bluelagoon.is/arsskyrslur-fyrri-ara/>
- Carbfix. (2019). Carbfix in the media. Sótt af <https://www.carbfix.com/carbfix-media>
- Ferðamálastofa. (2020). Heildarfjöldi erlendra ferðamanna. Sótt af [www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna/heildarfjoldi-erlendra-ferdamanna](http://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna/heildarfjoldi-erlendra-ferdamanna)
- Freeman, C. og Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- Georg. (2019). *Annual report 2018*. Sótt af <https://georg.cluster.is/report/>
- Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014). Klasaframtök og vottun klasastarfs. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Þjóðarspejillinn XV: Rannsóknir í félagsvísindum*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/20005>
- Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir. (2011). *Virðisauki í jarðvarma: Íslenski jarðvarmaklasinn: Vegferð og vegvísir*. Reykjavík: Íslenski jarðvarmaklasinn.
- Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirsdóttir. (2013). *The Iceland Geothermal Cluster Initiative*. Reykjavík: Íslenski jarðvarmaklasinn.
- Huijbens, E. H., Jóhannesson, H. og Jóhannesson, G. T. (2014). Clusters without content? Icelandic national and regional tourism policy. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 18(1), 63–85.
- Iceland Geothermal. (2014). *Annual Report 2013*. Reykjavík: Höfundur.
- Iceland Geothermal. (2019). Iceland Geothermal Initiative. Sótt af <http://icelandgeothermal.is>
- IDDP. (2019). News. Sótt af <https://iddp.is/news/>
- Ketels, C. og Porter, M. E. (2018). *Towards a new approach for upgrading Europe's competitiveness*. HBS Working Paper #19-033. Cambridge: Harvard Business School.
- Jónsson, Ö. D., Karlsson, B. og Saemundsson, R. J. (2019). Taming the elements: The use of geothermal energy in Iceland. Í A. Manzella, A. Allansdóttir og A.

- Pellizzone (ritstjórar), *Geothermal energy and society* (bls. 145–158). Cham: Springer.
- Landsvirkjun. (2020). Sæstrengur. Sótt af [www.landsvirkjun.is/rannsokniroghroun/saestrengur](http://www.landsvirkjun.is/rannsokniroghroun/saestrengur)
- McMullen, J. S. og Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
- Metcalf, J. S. (2014). Capitalism and evolution. *Journal of Evolutionary Economics*, 24(1), 11–34.
- Orkustofnun. (2011). *Eðli jarðhitans og sjálfbær nýting hans. Álitsgerð faghóps um sjálfbæra nýtingu jarðhita*. Reykjavík: Höfundur.
- Orkustofnun. (2019). OS-2019-T002-01: Uppsett rafafli og raforkuvinnsla jarðvarmavirkjana á Íslandi 1969–2018 [tölvuskjal].
- Orkustofnun og iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið. (2003). *Energy in Iceland*. Reykjavík: Höfundar.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new competitive agenda for companies and governments. Í M. E. Porter (ritstjóri), *On competition* (bls. 197–287). Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2010, 1. nóvember). The Icelandic geothermal cluster: Enhancing competitiveness and creating a new engine of Icelandic growth. Fyrirlestur haldinn á Iceland Geothermal ráðstefnunni, Reykjavík.
- Porter, M. E. og Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 2–17.
- Reykjavík Geothermal. (2019). Latest news. Sótt af <http://www.rg.is/en/frettir>
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.
- Rósbjörg Jónsdóttir, Friðfinnur Hermannsson, Hákon Gunnarsson, Sigurjón Þórðarson og Vilborg H. Júlíusdóttir. (2013). *Kortlagning og samstarfsmótun íslenskrar ferðaþjónustu: Virðisauki í ferðaþjónustu*. Reykjavík: Gekon.
- Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Routledge.
- Shortall, R., Davíðsdóttir, B. og Axelsson, G. (2015). A sustainability assessment framework for geothermal energy projects: Development in Iceland, New Zealand and Kenya. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 50, 372–407.
- Shortall, R. og Kharrazi, A. (2017). Cultural factors of sustainable energy devel-

- opment: A case study of geothermal energy in Iceland and Japan. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 79, 101–109.
- Verkefnisstjórn rammaáætlunar. (2020). Núgildandi rammaáætlun. Sótt af <http://www.ramma.is/rammaaetlun/nugildandi-rammaaetlun/>
- Vilhjálmur Jens Árnason. (2013). *Efling samstarfs útflutningsfyrirtækja í hugbúnaðariðnaði með klasa hugmyndafræði*. Reykjavík: Íslandsstofa.
- Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon. (2011). *Íslenski sjávarklasinn: Skýrsla um umsvif, tækifæri og áskoranir*. Reykjavík: Sjávarklasinn.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge (MA): MIT Press.

## Ágrip

Árið 2010 komust Harvardprófessorinn Michael Porter og samstarfsfélagar hans að þeirri niðurstöðu að á sviði hagnýtingar jarðhita væru Íslendingar í fremstu röð en gætu gert enn betur með því að nýta tækifærin sem fælust í forskotinu. Í því fólst svonefnd áskorun Porters. Tilgangur þessarar greinar er að auka skilning okkar á gagnsemi og takmörkunum staðlaðra greiningartækja sem beitt er á staðbundnar aðstæður til að meta tækifæri til nýsköpunar. Er það gert með því að greina úttekt Porters og féлага á íslenska jarðvarmaklasanum og nýtingu þeirra tækifæra sem þar komu fram. Helstu niðurstöður eru þær að í greiningu Porters er lögð mikil áhersla á jarðvarmaauðlindirnar sjálfar og tækifæri til frekari nýtingu þeirra til raforkuframleiðslu innanlands og útflutnings á þekkingu og reynslu, en lítil áhersla lögð á beina staðbundna nýtingu jarðvarma. Frá því að úttektin var gerð hafa fá tækifæri boðist og verið nýtt á sviði aukinnar raforkuframleiðslu en útflutningur á þekkingu og reynslu af uppbyggingu jarðvarmavirkjana hefur aukist og einnig þátttaka í rannsóknar- og þróunarverkefnum sem hafa vakið athygli víða um heim. Hins vegar hefur orðið gríðarleg fjölgun ferðamanna sem hafa skapað ný tækifæri til verðmætasköpunar í tengslum við beina nýtingu jarðvarmans. Þessi tækifæri felast ekki í stórauðinni orkuframleiðslu heldur í nýsköpun sem tengist fjölbreyttri notkun heita vatnsins til að auka velliðan bæði heimamanna og ferðafólks. Greinin er framlag til umræðu um samkeppnishæfni svæða og þjóðríkja og hvernig staðbundnar aðstæður móta tækifæri til verðmætasköpunar og útflutnings.

*Lykilorð:* nýsköpun, jarðvarmi, greiningarkerfi, samkeppnishæfni

## Abstract

In 2010 Michael Porter—a world famous professor at Harvard Business School—and his coworkers reached the conclusion that Icelanders were world leaders when it came to harnessing geothermal energy, but that they could do even better by pursuing the opportunities created by this advantage. This was Porter's challenge. The purpose of this paper is to increase our understanding of the usefulness and limitations of using standardized analysis tools to identify local opportunities for innovation. This is done by critically investigating Porter's analysis of the Icelandic geothermal cluster and the degree to which opportunities derived from that analysis have materialized. The main results are that Porter's analysis stresses the geothermal resources themselves and the opportunities they create for the large-scale production of electricity and the export of related knowledge and services, but it pays little attention to direct use of the geothermal resources. Since 2010, few opportunities have materialized for increased electricity production, but the export of knowledge and experience has increased, as well as participation in high-profile international research. At the same time, the number of tourists visiting Iceland has exploded, which has created new opportunities for creating value through direct use of the geothermal resources. These opportunities are not related to an increased production of energy but rather to innovation in the varied possibilities for creating experiences and comfort for the local population and their guests. The paper is a contribution to research on the competitiveness of regions and nations and the way local conditions shape opportunities for value creation and exports.

*Keywords:* innovation, geothermal energy, competitiveness



## Um höfunda

**Anna Björg Þorvaldsdóttir** (annabthorvaldsdottir@gmail.com) starfar sem deildarstjóri á leikskóla. Hún útskrifaðist með B.A-gráðu í uppeldis- og menntunarfræðum frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands árið 2016 og með M.S.-gráðu í mannauðsstjórnun frá Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands 2018.

**Arney Einarsdóttir** (arney@bifrost.is) er dósent við Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Hún er með doktorspróf í mannauðsstjórnun. Arney starfaði sem lektor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands 2017–2019 og Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík 2004–2017. Hún hefur verið gestakennari við Simon Fraser háskóla í Kanada, Árósháskóla í Danmörku og Kýpurháskóla. Einnig hefur hún stýrt þátttöku Íslands í alþjóðlegu rannsóknasamstarfi um 40 háskóla (CRANET) frá árinu 2005, er þátttakandi í alþjóðlegri rannsókn um hönnun starfa (Global Work Design) og í norrænu rannsóknarsamstarfi (Future of Work).

**Ásta Dís Óladóttir** (astadis@hi.is) er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Á undanförunum árum hefur hún sérhæft sig í kennslu og rannsóknum á sviði alþjóðaviðskipta, stjórnunar og sjávarútvegs og kennir meðal annars rekstur í sjávarútvegi og í sjávarauðlindafræði í Háskóla Íslands. Ásta Dís hefur kennt við Háskóla Íslands, Viðskiptaháskólann í Kaupmannahöfn (CBS), Háskólann í Reykjavík og var deildarforseti Viðskiptafræðideildar Háskólans á Bifröst. Hún hefur yfir 20 ára stjórnunarreynslu í fyrirtækjum og stofnunum á mismunandi sviðum og afar fjölbreytta reynslu af nefndar- og stjórnarstörfum í fyrirtækjum, stofnunum, bönkum og fjárfestingasjóðum, sem almennur stjórnarmaður og stjórnarformaður, hér á landi og erlendis.

**Berglind Ingadóttir** (berglindi@vr.is) lauk MS-gráðu í mannauðs-stjórnun frá Háskóla Íslands árið 2017. Hún hefur starfað á sviði mannauðsmála bæði hér á landi og erlendis. Berglind starfar nú á sviði kjaramála hjá VR.

**Birna Dröfn Jónasdóttir** (bdj6@hi.is) lauk BA-prófi í félagsfræði og MS-gráðu í verkefnastjórnun frá Háskóla Íslands. Hún hefur sinnt aðstoðarkennslu við Háskóla Íslands og er formaður stjórnar Nýrrar dögunar. Áhugasvið hennar eru verkefnastjórnun, LEAN og leiðtogafræði.

**Eðvald Möller** (eddi@hi.is) er lektor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hann lauk PhD-prófi í verkfræði frá Imperial College London, MSc-gráðu frá KTH Royal Institute of Technology í Svíþjóð og MBA-gráðu frá Management School of Edinburgh. Sérsvið hans eru aðgerðarannsóknir, rekstrar- og vörustjórnun, tölfræði, líkana- og áætlanagerðir, arðsemismat, verkefnastjórnun og LEAN.

**Einar Orri Svansson** (eos17@hi.is) lauk MSc-gráðu í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum frá Háskóla Íslands. Einar starfaði hjá Íslandsstofu og sinnti þar ýmsum verkefnum sem tengdust því að kynna Ísland sem heilsársáfangastað fyrir erlenda ferðamenn.

**Erla S. Kristjánsdóttir** (esk@hi.is) er prófessor og varadeildarforseti við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og formaður doktorsnámsnefndar. Hún lauk BA-prófi í almannatengslum, MA-prófi í samskiptum frá University of West Florida og doktorsprófi (PhD) í alþjóðasamskiptum (eða milli-menningarsamskiptum) frá Arizona State University. Erla starfaði sem lektor við State University of New York (SUNY) um árabíl áður en hún flutti aftur til Íslands. Helstu rannsóknaráherslur Erlu eru alþjóðasamskipti, menningaraðlögun, fjölbreytileiki og inngilding (e. *diversity and inclusion*), kynjajafnrétti og staða og atvinnutækifæri menntaðra innflytjenda á íslenskum vinnu-markaði.



**Gunnar Óskarsson** (gunnaros@hi.is) er lektor í viðskiptafræði við Háskóla Íslands og hefur sem slíkur lagt áherslu á nýsköpun, alþjóðaviðskipti og nýtingu upplýsingakerfa. Hann lauk doktorsprófi (Ph.D.) í viðskiptafræði frá Háskóla Íslands 2011. Gunnar hefur veitt ráðgjöf um nýsköpunarferla og upptöku upplýsingatækni og unnið í fyrirtækjum sem stunda alþjóðaviðskipti. Gunnar annaðist umsjón með rannsókn og útgáfu skýrslu um áhrif styrkja Tækniþróunarsjóðs á nýsköpun, efnahag, atvinnuþátttöku og framþróun í samfélaginu. Hann hefur einnig skrifað greinar í nokkur virt fræðitímarit.

**Gylfi Dalmann Aðalsteinsson** (gylfidal@hi.is) er dósent í stjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hann er með BA-próf í stjórn málafræði frá Háskóla Íslands og meistaraþróf í vinnumarkaðsfræðum frá University of Warwick í Bretlandi. Áður en Gylfi hóf störf við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands starfaði hann hjá Flugleiðum sem flugafgreiðslumaður, ráðningarstjóri og ráðgjafi í starfsmannamálum hjá Hagvangi hf., fræðslustjóri og sérfræðingur í kjaramáladeild VR og stjórnendabjálfi og ráðgjafi hjá Þekkingarsmiðju IMG Gallup. Gylfi hefur kennt námskeið á sviði mannauðsstjórnunar, vinnumarkaðsfræða og breytingastjórnunar. Rannsóknir hans hafa verið á sviði vinnustaðamenningar, samskipta á vinnumarkaði og mannauðsstjórnunar.

**Harpa Dís Jónsdóttir** (harpadis@hi.is) er verkefnastjóri og aðjúntk við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hún er einnig verkefnastjóri við Stofnun Sæmundar fróða við sama skóla. Harpa Dís lauk B.ed.-prófi frá Kennaraháskóla Íslands 1997 og MS-prófi í stjórnun og stefnumótun frá Háskóla Íslands árið 2009. Harpa Dís hefur komið að rannsóknum á ólíkum sviðum en helstu rannsóknasvið hennar eru samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja og sjálfbærni.

**Karl Friðriksson** (karlf@nmi.is) er stjórnarformaður Framtíðarseturs Íslands og forstöðumaður hjá Nýsköpunarmiðstöð Íslands. Hann er hagfræðingur frá University of London. Sem ráðgjafi hefur hann unn-

ið fyrir fjölda fyrirtækja og opinbera aðila. Karl hefur vottun bæði á sviði verkefnastjórnunar og hagnýtra viðmiða og á sviði vöruþróunar frá The Product Development & Management Association í Bandaríkjunum. Karl er höfundur bókarinnar *Vöruþróun. Frá hugmynd að árangri* (2004) og meðhöfundur bókanna *Framtíðin. Frá óvissu til árangurs* (2007) og *Fyrirmyndarstjórnun. Hagnýt viðmið og samkeppnisforskot* (2014). Hann er höfundur fjölda greina á sviði rekstrar og stjórnunar, og hefur kennt við háskóla hér á landi og erlendis.

**Katrín Ólafsdóttir** (katrino@ru.is) er dósent við Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík. Hún er með doktorspróf í vinnumarkaðshagfræði frá Cornell University og hefur meðal annars stundað rannsóknir á sviði vinnumarkaðshagfræði og mannauðsstjórnunar. Katrín á sæti í peningastefnunefnd Seðlabanka Íslands. Þá hefur hún verið gestakennari við Árósháskóla í Danmörku og háskólann í Perugia á Ítalíu. Hún hefur einnig tekið þátt í norrænu rannsóknarsamstarfi um framtíð norræna líkansins (NordMod) og framtíð vinnumarkaðar (Future of Work).

**Kári Kristinsson** (karik@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hann er með meistaraprófsgráðu í hag- og viðskiptafræði frá Copenhagen Business School og doktorsgráðu í hagfræði frá Aalborg Universitet. Rannsóknir hans snúa að hagrænni sálfræði og atferlishagfræði, einkum að fjölbreytileika og fordómum á vinnumarkaði. Í kennslu hefur hann einbeitt sér að aðferðafræði og tölfræði.

**Lára Jóhannsdóttir** (laraj@hi.is) er prófessor í umhverfis- og auðlindafræði við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Lára hefur víðtæka starfsreynslu úr atvinnulífinu sem hefur skilað sér inn í þverfræðilegar og þverfaglegar rannsóknir hennar. Rannsóknarniðurstöður hennar hafa verið birtar hérlandis t.d. í *Tímariti um stjórnmal og stjórnsýslu* og *Tímariti um viðskipti og efnahagsmál*. Þá hafa niðurstöður rannsókna Láru verið birtar í virtum erlendum tímaritum og af virtum útgefendum. Þar má nefna *Ecological Indicators*, *Environmental Impact*

*Assessment Review, Environmental Science & Policy, Local Economy, Journal of Cleaner Production, Renewable and Sustainable Energy Reviews*, John Wiley & Sons, Palgrave Macmillan, Springer o.fl.

**Ragna Kemp Haraldsdóttir** (rh@hi.is) er lektor í upplýsingafræði við Félagsfræði-, mannfræði- og þjóðfræðideild Háskóla Íslands. Hún lauk doktorsprófi í upplýsingafræði 2019 en í doktorsritgerð sinni rannsakaði hún skráningu persónulegrar þekkingar starfsfólks í íslenskum skipulagsheildum með tilliti til jafnlaunastaðals og persónuverndar. Í rannsóknum og kennslu leggur Ragna áherslu á þverfræðilega nálgun skjalastjórnar, gæðastjórnunar og þekkingarstjórnunar. Ragna hefur kennt við Háskóla Íslands um árabil auk þess að leiðbeina á hagnýtum stuttum námskeiðum og sinna ráðgjöf um málefni upplýsingastjórnunar.

**Runólfur Smári Steinþórsson** (rsmari@hi.is) er prófessor í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hann lauk cand.oecon-prófi frá Háskóla Íslands 1986, cand.merc-prófi 1990 og Ph.D.-prófi 1995 frá Copenhagen Business School. Runólfur Smári hóf störf við Háskóla Íslands 1993. Hann var í forystu fyrir stofnun meistaranáms í viðskiptafræði og sá um forstöðu MS-námsins 1997–2000. Hann var forstöðumaður MBA-námsins frá stofnun þess árið 2000 og til 2007. Runólfur Smári var skorarformaður viðskiptaskorar 2007–2008, varadeildarforseti 2008–2011 og síðan deildarforseti Viðskiptafræðideildar 2014–2016. Helstu rannsóknarsvið hans eru á sviði stefnumótunar, stjórnunar og samkeppnishæfni.

**Rögvaldur J. Sæmundsson** (rjs@hi.is) er prófessor í iðnaðarverkfræði við Háskóla Íslands. Hann hefur stundað rannsóknir á sviði nýsköpunar- og frumkvöðlafræða með áherslu á tæknifyrirtæki og birt niðurstöður þeirra í ritrýndum tímaritum bæði hérlendis og erlendis. Hann hefur einnig komið að stofnun sprotafyrirtækja, starfað sem þróunarstjóri og setið í stjórnnum ýmissa fyrirtækja.

**Sigrún Gunnarsdóttir** (sigrungu@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Helstu rannsóknarsvið hennar eru starfsumhverfi, vellíðan í starfi, stjórnun, forysta og þjónandi forysta. Hún hefur birt rannsóknargreinar og bókarkafli á þessum sviðum. Enn fremur er Sigrún formaður Þekkingarseturs um þjónandi forystu.

**Svala Guðmundsdóttir** (svala@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hún er jafnframt stjórnarformaður Viðskiptafræðistofnunar og MBA-námsins. Hún hefur kennt við Háskóla Íslands frá árinu 2009, bæði á grunn- og meistarastigi, og eru námskeið hennar einkum um mannauðsstjórnun og breytingastjórnun. Rannsóknir hennar eru helst á sviði mannauðsmála sem og alþjóðlegar mannauðsstjórnunar.

**Unnur Véný Kristinsdóttir** (unnurvk@ru.is) starfar sem verkefnastjóri við sálfræðideild Háskólans í Reykjavík. Hún lauk BSc-prófi í sálfræði árið 2015 frá Háskóla Íslands og MSc-prófi í mannauðsstjórnun frá sama skóla árið 2019.

**Þóra H. Christiansen** (thc@hi.is) er aðjúntkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hún lauk BA-prófi í ensku frá Háskóla Íslands árið 1989 og MA-prófi í samskiptum frá Emerson College árið 1990. Hún leggur nú stund á doktorsnám í hnattrænum fræðum við Háskóla Íslands. Helstu rannsóknaráherslur hennar tengjast fjölbreytileika og samningsstöðu ólíkra hópa á íslenskum vinnumarkaði, stöðu kynjanna og minnihlutahópa á vinnumarkaði og í frumkvöðlastarfi.

**Þórhallur Örn Guðlaugsson** (th@hi.is) er dósent í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Rannsóknaráherslur hans snúa að viðfangsefnum er tengjast markaðsfræði, vörumerkjastjórnun, þjónustustjórnun, þjónustugæðum, ímynd og ímyndarstjórnun. Eftir Þórhall liggja yfir 50 ritrýndar fræðigreinar, tæplega 70 ráðstefnugreinar og vel á annað hundrað fræðilegir fyrirlestrar. Þá hefur Þórhallur gefið út bókina

*Rannsóknir í markaðsfræðum* þar sem finna má valdar fræðigreinar eftir hann og meðhöfunda. Þórhallur hefur áralanga reynslu af framkvæmd markaðsstarfs og þjónustustjórnun og hefur síðastliðin 20 ár veitt fyrirtækjum og stofnunum margvíslega ráðgjöf á því sviði.

**Pröstur Olaf Sigurjónsson** (olaf@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Rannsóknarsvið hans eru stjórnarhættir fyrirtækja, viðskiptasiðfræði, stefnumótun og innleiðing stefnu. Pröstur hefur gefið út fleiri en 50 greinar, bækur og bókarkafla á seinasta áratug. Hann er enn fremur akademískur starfsmaður Copenhagen Business School, þar sem hann er hluti af teymi rannsakenda á sviði stjórnarháttá. Pröstur leiðir tvö alþjóðleg rannsóknarverkefni á því sviði. Annað nær yfir áhrif stafrænnar þróunar á stjórnarhætti og hitt hvaða áhrif efnahagsleg og samfélagsleg áföll hafa á miðlun efnis á sviði stjórnarháttá, á fyrirtæki, stofnanir og í kennslu. Tíu ríki taka þátt í þessum rannsóknum og yfir 30 rannsakendur.

**Örn D. Jónsson** (odj@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Á undanförunum árum hefur hagnýting heita vatnsins verið helsta viðfangsefni Arnar sem hefur meðal annars leitt til útgáfu bókarinnar *Geothermal living*. Auk þess hefur hann fengist við athuganir á sviði neyslumenningar. Örn stóð að stofnun Sjávarútvegstofnunar Háskóla Íslands og rannsóknasetra á landsbyggðinni.





