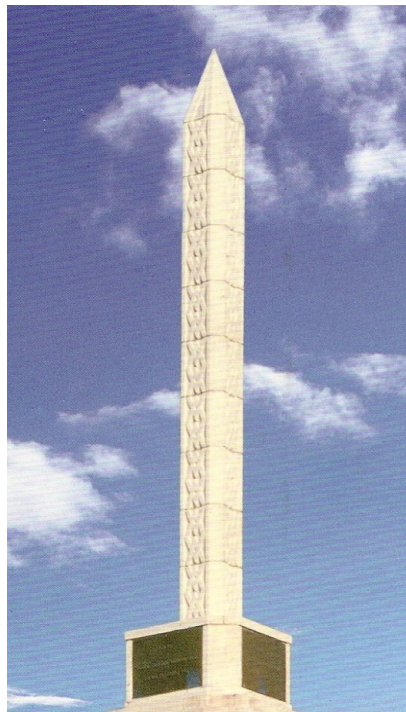




**Háskólinn á Akureyri  
Viðskiptadeild**

## **Lokaverkefni**



### **Breytingastjórnun**

**Hvað varð um Samvinnuhugsjónirnar?**



**Guðrún Jóhannsdóttir**

**2007**

	<i>Háskólinn á Akureyri</i>
<i>Fag</i>	<i>Breytingastjórnun</i>
<i>Heiti verkefnis</i>	<i>Hvað varð um samvinnuhugsjónirnar?</i>
<i>Verktími</i>	<i>Janúar til maí 2007</i>
<i>Nemandi</i>	<i>Guðrún Jóhannsdóttir</i>
<i>Leiðbeinandi</i>	<i>Bjarni Hjarðar</i>
<i>Upplag</i>	
<i>Blaðsíðufjöldi</i>	
<i>Fjöldi viðauka</i>	
<i>ISSN, ISBN</i>	

## Samningur milli nemenda Háskólans á Akureyri og bókasafns háskólans um meðferð lokaverkefna

Ég undirrituð/aður,.....nemandi við Háskólann á Akureyri afhendi hér með bókasafni háskólans þrjú eintök af lokaverkefni mínu, eitt prentað og innbundið, annað prentað og óinnbundið og það þriðja á geisladiski.

.....

Prentuð eintök:

Lokaverkefnið er lokað til \_\_\_\_\_

### Ef lokaverkefnið er opið er bókasafninu heimilt að:

- já nei
- lána það út til nemenda eða kennara HA
- lána það út til utanaðkomandi aðila
- lána það til lestrar á staðnum

### Ef lokaverkefnið er opið er heimilt:

- já nei
- að vitna til þess í ræðu og riti
- að vitna til þess í ræðu og riti að fengnu samþykki mínu í hverju tilviki

### Ef lokaverkefnið er opið er heimilt:

- já nei
- að ljósrita takmarkaða hluta þess til eigin nota
- að ljósrita tiltekna hluta þess að fengnu samþykki mínu í hverju tilviki

### Bókasafninu er heimilt að ljósrita

lokaverkefnið til viðhalds á snjádum eintökum sínum, þó aldrei svo að það eigi fleiri en tvö eintök í senn

- já nei
-

## Yfirlýsing

Ég undirrituð, lýsi því yfir að ég er ein höfundur þessa verkefnis og að það er afrakstur eigin rannsókna.

---

Nemandi: Guðrún Jóhannsdóttir

Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til prófs í námskeiðinu LOK 2106

---

Leiðbeinandi: Bjarni Hjarðar

## Abstract

This essay is about organizational behavior, change management, versus what happened to corporation teamwork visions, as they were known, in a well known corporation-chain in Iceland. Two kinds of research studies were made in order to find that out.

### **Study one**

Interviews were done with some of the key people in these organizations in order to find an acceptable conclusion to the research project.

### **Study two.**

Anonymous research was done by using some email addresses. These addresses were found on the website of the agricultural organizations.

### **Conclusion**

The teamwork visions I was looking for are very active, and still to be found corporations management here in Iceland in different kinds of firms and mostly also in the minds of the people who remember it.

### **Final**

It is about time in the Icelandic corporation's society to start all over again, and reorganize their values and future visions for their business. Old stuff can become new, all over again.

### **Keywords:**

Teamwork, corporation teamwork, corporation teamwork vision, vision, organizational behavior.

## Þakkarorð

Sérstakar þakkir vil ég færa Margréti Jóhannsdóttur, viðskiptafræðingi og aðalbókara hjá Dalabyggð, fyrir yfirlestur og ráðleggingar við gerð þessa verkefnis.

Einnig vil ég þakka Tómasi Gunnari Sæmundssyni, fyrir góð ráð og ábendingar um efnistöð.

Guðrún Jóhannsdóttir

## Útdráttur

Á tímum hraða og örra breytinga í stjórnun og rekstri fyrirtækja, er hollt að staldra við og skoða aðeins, hvað, hvenær, af hverju, til hvers og hvernig.

Því er nauðsynlegt að huga vel að þeim þáttum breytingastjórnunar sem við eiga, og greina og móta stefnu til framtíðar sem innleiða á. Erfitt er að fjalla um samvinnuhugsjónir án þess að geta Sambandsins. Svo samofið er efnið. Risar í atvinnurekstri, á borð við Samband íslenskra samvinnufélaga forðum, þurfa að vera tilbúnir að breyta og innleiða breytingarnar hratt og vel, ef þeir eiga ekki að staðna og verða undir í harðnandi samkeppni nútímans.

Samvinnuhugsjónir eru fyrirbæri sem hafa lifað með þjóðinni í heila öld. Þær spruttu upp af nauðsyn og samstöðu til sveita í því skyni að bæta lífskjör íbúanna. Allt gekk þetta vel um skeið, eða þar til kröfur samtímans fóru að kalla á breytingar og aukið einkaframtak í rekstri. Þetta átti sér stað samhliða þeirri atvinnu-uppbyggingu sem varð í kjölfar síðari heimsstyrjaldarinnar.

Kannski er það fortíðarhyggja, eða jafnvel þörfin fyrir að vera hluti af samstæðri félagslegri heild, sem veldur því að samvinnuhugsjónirnar virðast enn lifa með þjóðinni. Höfundur hallast þó að því síðarnefnda.

### Lykilorð á íslensku:

Samvinnuhugsjónir, samvinna, SÍS, breytingastjórnun, fyrirtækjamening.

# Efnisyfirlit

<b>1</b>	<b>INNGANGUR</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>STJÓRNUN BREYTINGA</b> .....	<b>2</b>
2.1	SKILGREINING SKIPULAGSHEILDAR .....	2
2.2	FORSENDUR BREYTINGA .....	2
2.3	ANDSTAÐA VIÐ BREYTINGAR.....	5
2.4	UMBREYTINGAR OG VARKÁRAR BREYTINGAR.....	7
<b>3</b>	<b>FERLI BREYTINGA (KOTTER)</b> .....	<b>9</b>
3.1	BREYTINGASTJÓRNUN TIL ÁRANGURS .....	9
3.2	ÁTTA SKREF TIL ÁRANGURSRÍKRAR BREYTINGASTJÓRNUNAR .....	9
<b>4</b>	<b>FYRIRTÆKJAMENNING</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>SAGAN OG SAMBANDIÐ</b> .....	<b>14</b>
5.1	SÍS OG KAUPFÉLÖGIN .....	17
5.2	SKILGREINING Á SAMVINNUFÉLAGI.....	20
5.3	LAGABREYTINGAR UM SAMVINNUFÉLÖG .....	21
5.4	ERLEND SAMVINNUFYRIRTÆKI.....	22
<b>6</b>	<b>SAMVINNUHUGSJÓNIR</b> .....	<b>24</b>
6.1	FRAMTÍÐARVETTvangur SAMVINNUHUGSJÓNA .....	26
6.2	SAMVINNUHUGSJÓNIR OG SKIPULAGSBREYTINGAR .....	27
<b>7</b>	<b>RANNSÓKNARAÐFERÐIR</b> .....	<b>28</b>
7.1	AÐFERD 1 .....	28
7.2	AÐFERD 2 .....	29
<b>8</b>	<b>VINNSLA UPPLÝSINGA</b> .....	<b>30</b>
8.1	ÚRVINNSLA VIÐTALA.....	30
8.2	NAFNLAUS KÖNNUN, NIÐURSTÖÐUR.....	34
<b>9</b>	<b>LOKAORÐ</b> .....	<b>38</b>
<b>10</b>	<b>HEIMILDASKRÁ</b> .....	<b>41</b>
10.1	RITAÐAR HEIMILDIR .....	41
10.2	MUNNLEGAR HEIMILDIR .....	43
10.3	HEIMILDIR AF VERALDARVEFNUM.....	44



---

11	MYNDASKRÁ.....	45
12	TÖFLUSKRÁ .....	46
13	VIÐAUKAR OG FYLGIGÖGN .....	47

# 1 Inngangur

Í þessu lokaverkefni verður leitast við að sýna fram á þær breytingar sem orðið hafa í rekstri og umhverfi fyrirtækja frá endalokum Sambandsins. Stiklað verður á stóru í sögunni og einungis gerð skil á vendipunktum og áhrifavöldum í sögu þess. Einnig verður reynt að sýna fram á að samvinnuhugsjónir hafi tekið breytingum án þess þó að hverfa. Leitað verður eftir því að skilgreina þær með tilliti til fortíðar, nútíðar og finna vettvang þeirra í framtíðinni.

Eins og kunnugt er hafa orðið gríðarlegar breytingar á öllu sem snertir stjórnun fyrirtækja á undanförunum árum. Fyrirtækin hafa breyst, aðferðirnar og allar skilgreiningar á þörfum viðskiptavinanna. Allt er í dag reiknað út fyrirfram, þarfagreint og krufið ofan í kjölinn áður en til framkvæmda kemur. Þessar breyttu aðferðir hafa skilað umtalsverðum árangri í rekstri fyrirtækja, sem almennt eru að skila mun betri arðsemi en áður var þekkt og það jafnvel þó allur kostnaður hafi hækkað verulega. Því mikið kostar þetta allt, en þetta er þó kostnaður sem skilar sér þar sem undirbúningsvinnan tryggir að ekki sé lagt út í óarðbærar framkvæmdir að nauðsynjalausu. Allir lærðu jú eitthvað af falli Sambandsins og því sem það stóð fyrir.

Í kjölfar tölvu og tækninnar hér á landi, með öflugum þekkingarveitum innan fyrirtækja og aukinni menntun á háskólastigi, þá heldur íslenskt fyrirtækjaumhverfi og þróun, algjörlega í við það sem gerist í kringum okkur. Við Íslendingar erum því á góðu róli í framþróun og innleiðingu á breytingastjórnun. (Menn reru allir í sömu átt, nóvember 2004, bls. 10-11).

Rannsókn þessi var unnin með þeim hætti að gerð var könnun, sem sýndi óvæntar niðurstöður og einnig var leitað til nokkurra valinna aðila sem tengdust samvinnuhugsjónum á einhvern hátt.

## 2 Stjórnun breytinga

Ekki er hægt að sjá fyrir breytingar án þróunar og framfara. Því eru breytingar það sem kemur í kjölfarið, ætlað til enn meiri framfara og árangurs. Skipulagsheild sem ekki tekur neinum breytingum leiðir óhjákvæmilega af sér stöðnun og hnignun. Það er vegna þess að ytra umhverfið er alltaf í stöðugri framþróun og innri menning fyrirtækjanna verður fyrir áhrifum af einstaklingunum sem þar vinna. Því er breytingastjórnun óhjákvæmileg öllum rekstrarformum í framþróun (Huczinsky, 2001, bls. 2-3).

### 2.1 Skilgreining skipulagsheildar

Rannsóknir sem gerðar hafa verið á stjórnskipulagi fyrirtækja hafa gjarnan sýnt hversu erfitt getur verið að greina óformlegt skipulag frá formlegu innan fyrirtækjanna. Formin verða því gjarnan samofin starfseminni (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995, bls.22).

Með skipulagsheild er átt við félagslega heild, fyrirtæki, félag, stofnun eða eitthvað annað sem er háð ákveðnu skipulagi. Félagsleg heild, vegna þess að ekki er um að ræða skipulagsheild nema innan hennar séu einstaklingar. Atferli í skipulagsheildum fjallar því um skipulag, virkni og árangur skipulagsheildarinnar. Skipulagsheildir eru í sífelldri mótun og því þarf að huga vel að sögunni, skoða fortíðina til að skilgreina nútíðina og huga þarf að framtíðinni (Huczinsky, 2001, bls. 2-3).

### 2.2 Forsendur breytinga

Ytra umhverfi hefur mjög mikil áhrif á innra skipulag fyrirtækja og hefur á síðari árum vakið aukna athygli. Líta verður á pólitískt, efnahagslegt, félagslegt, tæknilegt, lagalegt og vistfræðilegt umhverfi fyrirtækja til þess að skila við hvaða aðstæður hvert fyrirtæki starfar. Skilvirkni skipulagsheilda tengjast t.d., fyrirtækjum og hagnaði þeirra, hluthöfum og hækkun hlutfjár, neytendum og gæðavörum og lágu vöruverði, stjórnendum og starfsframa og háum launum, starfsfólki og launum þess, vinnuaðbúnaði og

starfsöryggi. Til að við getum fundið hvaða skýringar eru á skilvirkni skipulagsheilda og gæðum atvinnulífsins, ber að leita þessarar skýringa í einstaklingsbundnum hópum, skipulagslegum ferlum og stjórnunarlegum þáttum.

Þar er notast við fyrirfram gefna mælikvarða sem eru bæði magn og gæðabundnir til að auðvelda stjórnunarlegar ákvarðanir og til að meta þá skilvirkni sem næst í skipulagsheildum.

Margir þættir geta hrundið af stað breytingum á skipulagsheildum og unnt er að skoða þessar breytingar á ýmsa vegu og flokka þær í innri og ytri þætti. Umhverfisgreining er mikilvægur þáttur sem greinst getur í alþjóðlega samkeppni, upplýsingatækni og félags- og lýðfræðilegar breytingar. Hnattvæðingin er einnig mikilvægur þáttur sem getur innihaldið nýjar hugmyndir og aukin menningarleg samskipti, almennari skírskotun til vandamála, gagnkvæm tengsl þjóða og einstaklingsheilda og fjölþjóðleg samskipti stofnana og fyrirtækja. Alla þessa þætti er unnt að flétta saman ef þörf þykir. Alltaf snýst þetta um hina eilífu leit að bestu lausninni. Breytilegt umhverfi kallar alltaf fram breytilegt skipulag.

Ytri þættir almennt eru:

- Tækniþróun, ný tækni og bætt samskipti. Tækni sem tengist internetinu táknar endalok fjarlægða, þar sem landfræðilegar fyrirstöður eru ekki lengur fyrir hendi og opnast hefur á boðskipti með mikla möguleika og samskipti á heimsvísu.
- Þróun á nýju hráefni eða nýrri aðstöðu
- Breytingar á þörfum og smekk neytenda
- Aðgerðir samkeppnisaðila
- Nýjar löggjafir og aðgerðir stjórnvalda. Alþjóðlegir viðskiptasamningar, mannréttindamál, ESB-reglugerðir með samtvinnun laga- og skattamála og staðbundnar reglugerðir.

- Breytingar á innlendu og alþjóðlegu efnahagsástandi. Hagsveiflur heima fyrir eða erlendis, aukin samkeppni, gengis- og skattabreytingar, launabreytingar og aðrar verðlagsbreytingar.
- Innlandar og erlendar stjórn málabreytingar
- Breytingar á félagslegum og menningarlegum gildum. Þetta á við um lífsstíls- og viðhorfsbreytingar almennt.

Innri þættir almennt eru:

- Nýsköpun í vöru og þjónustu
- Léleg frammistaða og slakur starfsandi
- Nýr forstjóri eða millistjórnandi
- Ófullnægjandi kunnátta og þekking
- Flutningur á starfsemi
- Lausn á vandamálum
- Nýsköpun í framleiðslutækni
- Nýjar hugmyndir um þjónustu við viðskiptavinina

Aðrir þættir geta einnig kallað á breytingar og er því nauðsynlegt fyrir stjórnendur fyrirtækja að sjá fyrir þarfir á breytingum og búa sig undir aðlögun þeirra, þar sem breytingarnar eru oft tímafrekt og flókið ferli. Það eru tengslin milli ytra og innra umhverfis sem að lokum leiða til breytinga.

Það getur verið erfitt að greina breytingar. Orsök og afleiðing eru ekki endilega alltaf ljós. Breytingarnar gerast á ólíkum sviðum, þar sem einstaklingar og hópar eru samofin heild. Þetta getur einnig orðið nokkuð langdregið ferli, með marga áhrifaþætti á ólíka hagsmunahópa. Stöðugleikinn er þó fylgífiskur breytinga, sem þannig leita sjálfar jafnvægis.

Æ oftár á undanförunum árum hafa fræðimenn viljað halda fram þörfinni á stefnumótandi breytingum í skipulagi skipulagsheilda. Vegna aukinnar

alþjóðlegrar samkeppni, tækninýjunga og síbreytilegum þörfum viðskiptavinanna, þá verði fyrirkomulag alls regluveldis of þungt í vöfum til að gera orðið nógu skilvirkt. Því telja þeir þörf á sveigjanleika, sköpunargleði og betra aðlögunarhæfi fyrir slíkar skipulagsheildir. (Huczynski, 2001, bls. 588-603).

## 2.3 Andstaða við breytingar

Egan, Gerard (1994), skiptir hagsmunaaðilum í níu flokka í því skyni að draga úr ágreiningi og flokka niður stuðningsmenn, óákveðna og andstæðinga.

- Félagar sem eru stuðningsmenn
- Hlyntir bandamenn sem þurfa hvatningu
- Hlyntir samferðamenn, en ekki stjórnandanum
- Þeir sem ekki hafa ákveðið sig
- Lausar fallbyssur, gagnrýnendur sem geta lagst gegn breytingunum ef þeir græða ekkert á þeim sjálfir.
- Andstæðingar sem leggjast gegn breytingunum, en ekki stjórnandanum.
- Andstæðingar sem leggjast gegn breytingunum og stjórnandum og fella allt sem þeir geta.
- Fylgismenn sem styðja breytingarnar, en eru ekki kunnugir stjórnandanum.
- Þeir hljóðu, sem verða fyrir breytingunum, hafa lítið vægi og engan talsmann.

Tillögur Egans hljóðuðu upp á að hver hópur hlyti sérstaka meðhöndlun. Þá hlyntu þyrfti að hvetja og ráðfæra sig við, reyna þyrfti að snúa þeim óákveðnu til fylgis við breytingarnar og ná fram meirihluta, afvopna yrði andstæðingana og minnka þannig andstöðuna. Einnig lagði Egan til að þeim hljóðu yrði hugað að, til að þeir á endanum myndu ekki snúast til fylgis við andstöðumennina (Huczynski, 2001 bls. 601-602).

Kotter, John og Schlesinger, Leo (1979) leggja til að farnar séu sex leiðir til að yfirvinna andstöðuna og segja hægt að nota þær allar sjálfstætt eða saman, eftir hvort hentar betur breytingunum. Einnig telja þeir að ef breytingar náist ekki fram með góðu, þá verði að ná þeim fram með þvingunarstjórnun.

1. Menntun og hollusta. Auka þekkingu, þjálfun, traust og hollustu starfsmanna við stjórnendur og breytingarnar.
2. Þátttaka og aðild. Að viðkomandi sé hafðir með í ráðum og gerðir að þátttakendum í breytingunum. Þannig verður fólk óafvitað samábyrgt. Einungis er hægt að nota ef starfsmenn hafa bæði þekkingu og vilja til að taka þátt í breytingunum.
3. Ráðgjöf og stuðningur við starfsfólk til að yfirvinna ótta og neikvæðni við breytingarnar.
4. Samningur og samkomulag. Nauðsynlegt getur verið að semja um framkvæmd breytinga, ekki síst við stærri hópa. Galli við þetta er að við breytingar í framtíð getur verið ætlast til samskonar samninga þó ekki sé þá svigrúm til þess.
5. Hagræðing og val fulltrúa. Stjórnendur geta valið fulltrúa, hagrætt sannleikanum og veitt viðkomandi persónulegan ávinning til að vinna breytingum brautargengi.
6. Bein eða óbein þvinun. Breytingar eru þvingaðar í gegn með hótunum. Nauðsynlegt getur verið að nota þessa leið við óvinsælar og stefnumótandi breytingar sem nauðsynlegt er að koma í gegn og ef djúpstæður ágreiningur er til staðar. (Huczynski, 2001, bls. 603-605).

## 2.4 Umbreytingar og varkárar breytingar

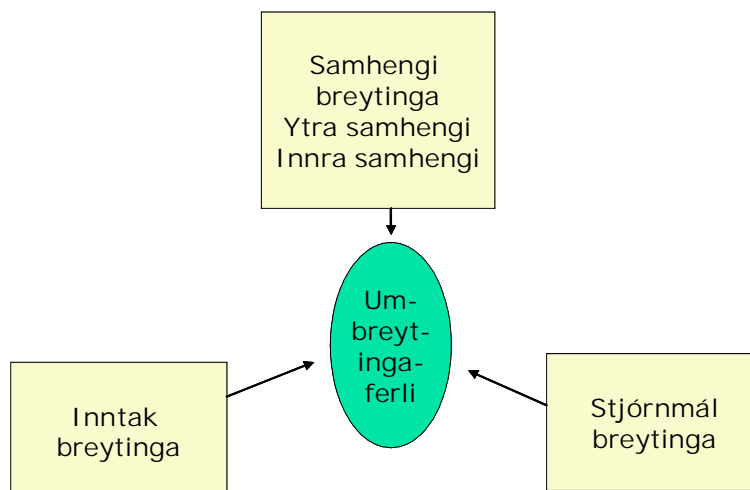
Mismunandi forystu er þörf. Skv. Huczinsky þá skiptu þeir, Dumphy og Stace (1996) breytingum í þessa tvo þætti. Til varkárna breytinga teljast ráðgefandi þátttökustjórnun sem er notuð við minniháttar skipulagsbreytingar og umhverfisástand þegar nægur tími er til og lykilhópar styðja breytingarnar.

Til varkárna breytinga telst einnig þvingunarstjórnun með leiðbeinandi eða þvingunarstíl, sem nýtast við minniháttar breytingar þegar tími er nægur en lykilhópar leggjast gegn breytingunum.

Til umbreytinga telst ráðgefandi náðarleiðtogi sem er sterkur stjórnandi og þörf er á við róttækar breytingar í skipulagsheildinni og ástand þegar lítil tími er til þátttöku og stuðningur er við breytingarnar.

Til umbreytinga teljast einnig þvingandi einræðisstjórnun, þegar róttækar breytingar eru nauðsynlegur lítil tími er til þátttöku og andstaða við breytingarnar sem eru þó lífsnauðsynlegar (Huczynski, 2001, bls. 605-613).

Ferli breytinga og samhengi þeirra felur óhjákvæmilega í sér endurgerð vinnuferla, skv. Dawson, Patrick (1994)



Mynd 2

(;Huczinsky bls.612).



Þessi hugmyndafræði byggir á kenningu um að endurskipuleggja þurfi störf frá grunni, alveg óháð fyrri vinnubrögðum. Að líta beri á ferla en ekki einstaka verkþætti. Draga þurfi upp flæðirit yfir verkferlana og ákveða hvaða þættir auki hættu á vandamálum og mistökum og hvaða þættir séu virðisaukandi fyrir vöruna, forðast skuli tvítekningar og skörun og að lokum þurfi að festa breytingarnar í sessi (Huczynski, 2001, bls 612-613).

## 3 Ferli breytinga (Kotter)

### 3.1 Breytingastjórnun til árangurs

Í nýlegri bók Kotters og Rathgebers (2006) eru sagðar dæmisögur af Suðurskautslandinu og af lífi mörgæsanna þar. Allt er þetta sett fram í væntingu til betri árangurs og vænlegri framtíðar. Þar er mælt með að lesendur setji sig inn í aðstæður sögunnar og heimfæri á sitt umhverfi heima fyrir.

### 3.2 Átta skref til árangursríkrar breytingastjórnunar

Undirbúningur og skipulagning

1. Greindu þörfina og nauðsynina fyrir breytingarnar. Hjálpaðu svo öðrum að sjá þörfina fyrir breytingarnar og nauðsyn þess að taka á þeim strax.
2. Safnaðu saman eftirlitsliðinu (stjórnendum). Gakktu úr skugga um að öflugt lið fylgi breytingunum eftir, haltu opnum samskiptalínum, leyfisveitingum, hafðu tilbúið rannsóknarlið til að fylgja eftir þörfinni á breytingum.

Ákveða hvað þarf að gera.

3. Þróa þarf breytingaáætlun á stefnumótun. Gera þarf ráð fyrir breytingum framtíðar og reyna að sjá fyrir þróun þeirra og vera viðbúin með viðbragðsáætlun.

Láta það gerast

4. Framkvæma breytingarnar. Kynna þarf fyrirhugaðar breytingar og fá fólk með í þær. Breytingarnar heppnast því aðeins ef allir taka þátt í þeim.
5. Virkja starfsfólkið í breytingunum. Fjarlægja allar hindranir eins og kostur er (dragbíta) svo þeir sem hlynntir eru breytingunum fái svigrúm til þess.
6. Gera skammtíma umbunaráætlun. Flýta því ferli eins og kostur er.

7. Gefast ekki upp. Þrýstið fast á fyrsta árangur. Verið óþreytandi við að kynna breytingu eftir breytingu inn, þar til allar breytingar hafa átt sér stað sem fyrirhugað var.

Festa breytingarnar í sessi.

8. Takið upp nýja hegðunarferla, gætið þess að þeir séu vænlegir og samræmanlegir markmiðunum, þar til að þeir hafa fest í sessi í stað gamalla hefða.

### ***Hugarfars og hegðunarbreytingar***

Það að hugsa á nýjan hátt, getur breytt hegðunarmynstri fólks og verið leið til að ná betri árangri.

- Safnaðu saman gögnum og greindu þau.
- Kynntu breytingarnar með rökhyggju til að breyta hugsunarhætti starfsfólks.
- Breyttur hugsunarháttur getur leitt til breytts hegðunarmynsturs.

***Það að líða öðruvísi getur jafnvel breytt meiru og leitt til enn betri árangurs.***

- Efnið til óvæntra uppákoma, samkeppni og ef hægt sýnilegrar árangurskeppni.
- Þetta getur leitt til breytts hugsunarháttar og nýs viðhorfs til breytinganna.
- Breytt hugarfar getur leitt til breyttrar hegðunar (Kotter, 2006, bls.130-132).

## 4 Fyrirtækjamenning

Fyrirtækjamenning er samspil samfelldra gilda sem eru varanleg, skoðanir, hefðir og venjur sem flytjast millum einstaklinga í skipulagsheild. Um óáþreifanlegt en raunverulegt fyrirbæri er þó að ræða. Þetta eru lærðir þættir sem flytjast sem leynd þekking yfir til næsta starfsmanns.

- Menning mótar viðhorf um hvaða þekking er mikilvæg og hagnýt innan fyrirtækja, einnig mótar hún hvaða þekkingu hópar telja mikilvæga og það hefur áhrif á þekkingu sem horft er til innan rekstrareininga.
- Menning nær yfir öll þau óskráðu norm eða reglur sem stýra því hvernig þekkingu er dreift innan fyrirtækja, hver hefur vald yfir þekkingunni, hvaða þekking tilheyrir fyrirtæki og hver einstaklingum.
- Menning mótar samhengi fyrir félagsleg samskipti sem hefur mikil áhrif á hvernig fólk hefur samskipti sín á milli og ráða miklu um sköpun, miðlun og hagnýtingu þekkingar. Þessar reglur móta samskipti undir- og yfirmanna, sem og samvinnu innan og milli skipulagseininga. Þá er mikilvægt fyrir stjórnunina að starfsfólk geti rætt við æðstu stjórnendur á opinskáan og gagnrýninn hátt.
- Menning mótar ferlið þar sem þekking er sköpuð, hún réttlætt og henni miðlað innan fyrirtækja. Því fylgir oft mikil óvissa. Þannig hefur menning mikil áhrif á hvernig utanaðkomandi þekking er túlkuð og sett í samhengi.

Ólík menning innan fyrirtækja hentar þannig mismunandi þáttum í stjórnun þekkingar. Niðurstöður rannsókna benda til að fyrirtækjamenning sem einkennist af sveigjanleika og breytingum hafi þannig betri áhrif á þekkingarsköpun en sú menning sem einkennist af festu og ströngu eftirliti. Eftirlitsmenning er hins vegar talin henta betur til varðveislu og vistunar á

þekkingunni. Til miðlunar, er opin fyrirtækjamenning talin henta betur en lokuð menning. Sú menning sem einkennist af fyrirtækjahollustu hentar betur en sérfræðingamenning og fyrirtækjamenning sem leggur áherslu á hag starfsfólks gefur meiri möguleika á miðlun meðal starfsmanna en menning sem einkennist af verkefnaáherslum. Menning sem er opin og einkennist af fyrirtækjahollustu og umhyggju fyrir starfsfólki hentar best til að hvetja starfsfólk til að nýta þekkingu annarra.

Sumir fræðimenn telja að fyrirtækjamenning sem einkennist af gagnkvæmri virðingu, samúð, miskunnsemi, kjarki til að tjá sig og hjálpsemi henti best til að skapa og miðla þekkingu innan sjálfstæðra vinnuhópa. Aðrir fræðimenn telja að áhætta, viðurkenning, hlýja og stuðningur séu mikilvægustu þættir fyrirtækjamenningar. Áhætta lýsir viðhorfi fyrirtækis til að ráðast í ný viðfangsefni sem hafa óvissu í för með sér og refsar ekki starfsfólki fyrir að taka áhættu. Viðurkenning lýsir hve mikið fyrirtæki umbuna frammistöðu starfsmanna. Hlýja vísar til þess hve vinalegt andrúmsloft er innan fyrirtækja og stuðningur segir til um hve mikinn áhuga fyrirtæki hafa á velferð starfsmanna. Enn aðrir fræðimenn telja að þekkingar-vingjarnleg menning, sem erfitt er að skapa, sé mjög mikilvæg fyrir árangur á stjórnun þekkingar. Einkenni þeirrar menningar eru þau að fólk hefur jákvætt viðhorf til þekkingarinnar og stjórnendur hvetja starfsfólk til að skapa þekkingu og nýta hana. Þar miðlar starfsfólk þekkingu óþvingað og stjórnun hennar fellur vel að ríkjandi fyrirtækjamenningu. Að síðustu eru til kenningar um að helstu eiginleikar fyrirtækjamenningar séu: einlægni, traust og umburðarlyndi gagnvart mistökum, að virðing sé borin fyrir framlagi einstaklinga og miðlun á þekkingu og samstarf sé áberandi. Traust er talið mikilvægt í fyrirtækjamenningu þekkingarfyrirtækja og er þar talað um fjórar víddir þess.

- Uppspretta, þar sem um er að ræða kunnugleika í gegnum samskipti. Útreikning byggðan á hagsmunum og norm sem skapa trúnað og að sjá fyrir hluti.

- Miðlunarleiðir, þættir miðlunarleiða geta verið bein persónuleg samskipti, orðstír og stofnanabundnar aðstæður.
- Traust, á einstaklingum, kerfum og heildum.
- Undirstöðu, þættir í undirstöðu eru samkvæmni, samningsbundið traust, hæfni, góðvild, hollusta, umhyggja, velvilji, heiðarleiki, ráðvendni og hreinskilni.

Af þessu má sjá að fyrirtækjamenning skiptir máli í stjórnun. Mismunandi gerðir menningar hefur misjöfn áhrif á hina ýmsu þætti í stjórnun á þekkingu í skipulagsheildum. Þar með talið, þekkingarsköpun, þekkingarmiðlun og varðveislu eða vistun á þekkingu og stjórnun hennar (Huczynski, 2001, bls. 623-629).

## 5 Sagan og Sambandið

Samvinnusagan hefur verið talin hefjast við stofnun Kaupfélags Þingeyinga árið 1882, en tuttugu árum síðar var Sambandið svo formlega stofnað. Álitamál er hvort upphaflega var um að ræða samvinnufélag eða verslunarfélag. Á þessu þróunarskeiði Samvinnufélaga voru komin slík félög í flest héruð landsins þegar upp úr 1890. Þessi verslunarhreyfing íslenskra bænda var upphaflega grasrótahreyfing, sem lítt þekkti til slíks reksturs erlendis. Gömlu kaupfélögin voru því afbrigði af pöntunarfélögum sem víða voru undanfararnir. Það breytti miklu í sögunni þegar útflutningur á lifandi sauðfé hófst til Bretlands. Umboðsmenn Breskra sauðakaupmanna fóru um sveitir landsins og héldu markaði þar sem þeir keyptu fé til útflutnings. Þá allt í einu fóru bændur að sjá peninga fyrir afurðir sínar, en eignuðust ekki bara inneignir hjá kaupmanninum. En ýmsar ástæður urðu til að það form gekk ekki til lengdar á þeim markaði og menn tóku að sjá sér hag í að taka sig saman og sjá sjálfir um koma afurðunum í verð (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Helgi Skúli Kjartansson, 2003, bls. 13-21).



Eftir stofnun sambandsins varð fyrsta aðalhlutverk þess að sjá um saltkjötssölu til Danmerkur. Þeir fengu til þess verks eyfirskan snilling að nafni Hallgrímur Kristinsson, sem reyndist heilmikill viðskiptasnillingur fyrir Sambandið.

Mynd 3. Höf.ókunnur, Skólinn við Sölvhólsgötu. (Bifrost, 7. apríl 2007).

Samhliða kjötsölunni hóf Hallgrímur lítinn innflutning á vörum fyrir Sambandið um og upp úr 1916 stjórnaði hann innflutningsheildsölu á þess vegum ásamt skóla sem hann fékk Jónas Jónsson frá Hriflu til að stýra. Skóli þessi var staðsettur á Sölvhólsgötunni í Reykjavík. Jónas skilgreindi skólann sem foringjaskóla og mótaði hann eftir fyrirmyndinni að Ruskin College í Oxford, en þar hafði Jónas sjálfur verið við nám. Þessi skóli var síðar fluttur að Bifröst og þekktur sem Samvinnuskólinn.

Skyndilega var Sambandið orðið nýtt afl í viðskiptalífinu á Íslandi. Upp úr fyrri heimstyrjaldartímanum 1918 spruttu upp mörg lítil kaupfélög í sveitum og bæjum landsins og gengu velflest þeirra í Sambandið. Um langt árabil hefur því orðið kaupfélag verið nátengt lífi þjóðar og sögu. Vöxtur Sambandsins var ótrúlega hraður. En öll þessi sæla fékk skjótan endi um 1920 þegar verðhrunið mikla varð á útflutningsafurðum. Skuldasöfnun, verðbólga og vanskil fóru eins og eldur í sinu um allt íslenska hagkerfið (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Helgi Skúli Kjartansson, 2003, bls. 22-24).

Á fyrstu tíu árum aldarinnar urðu gjaldþrota 40 kaupmenn og 2 kaupfélög. (Tímarit íslenskra samvinnufélaga, Jónas Jónsson, 1918, bls. 159-161).

Sum nýju kaupfélögin komust í hann krappann, en þó gekk bændakaupfélögunum betur að komast í gegnum þetta. Þetta varð eldskírni Sambandsins sem hafðist með samstöðu gegn einkaframtakinu. Þetta varð eiginlega að deilu milli dreifbýlis og þéttbýlis. Upp úr 1925 var þetta aftur farið að lagast. Sambandið hafði farið í gegnum fyrstu breytingastjórnunina.

Næsti vaxtarkippur Sambandsins varð í stríðslok seinni heimsstyrjaldar þegar stofnun olúfélags hófst. Í kjölfarið svo, tryggingarfélag, bílumboð, kaupskiptaútgerð og búvélar. Nú gátu menn keypt bíl hjá Sambandinu,



tryggt hann og fengið á hann olúur og bensín. Og Sambandið blómstraði sem aldrei fyrr.

Næsta breytingastjórnunartímabil hófst svo upp úr 1970. Það hefur verið talið fjárfestingatímabilið. Á því tímabili töldu menn að gróðasjónarmiðin væru að taka völdin og samvinnuhugsjónirnar væru komnar í hættu, þar sem Sambandið væri meira að þjóna sjálfu sér en félagsmönnum sínum. Þessar ásakanir beindust þó mest að risunum innan Sambandsins, eins og Sláturfélagi Suðurlands og Kaupfélagi Eyfirðinga. Nú var komin stofnanabragur á reksturinn og yfirbyggingin orðinn mikil. Fjárfestingakapphlaupið í verðbólgunni og eftirsókn eftir ódýru lánsfé. Kaup á skuttogurum, stofnun laxeldis, uppbygging frystihúsa. Gríðarlegar fjárfestingar í atvinnurekstri ásamt því að byggja Miklagarð fyrir innflutningsverslunina, allt þetta gerði að verkum það sem allir vita í dag.

Fall Sambandsins.

Hrun Sambandsins varð til þess að mikið af starfseminni lagðist niður, eða lenti á höndum annarra. Eftir stóð þó bændasamvinnan. Ekki var lengur um að ræða jafnvægi milli samvinnu og reksturs (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Helgi Skúli Kjartansson, 2003, bls. 63-68).

Eftir fall Sambandsins var mikið rætt og ritað um ástæður og afleiðingar í þessu mjög svo breytta rekstrarumhverfi sem orðið var. Ekki er enn að fullu lokið úttektum og rannsóknum á því máli ennþá. Ástæðunum fyrir falli þess má skipta í þrjá flokka.

- Aðlögun að umhverfisbreytingum
- Þætti sem koma að skipulagningu fyrirtækja
- Stjórnunarlegt og stefnumótandi ákvarðanaferli innan fyrirtækisins.

(Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jónas Guðmundsson, 2003, bls. 92-93).

## 5.1 SÍS og kaupfélögin



Við fall Sambandsins (SÍS), þurftu kaupfélögin í landinu að taka á sig og leysa til sín kjötvinnsluna Goða. Það reyndist sumum hverjum þeirra banabiti og féllu með Sambandinu. Nokkur lifðu þetta þó af og héldu áfram rekstri sínum og reyndu að aðlagast þessum breyttu aðstæðum. Árið 2000 hafði þeim þó fækkað verulega. Allmörg kaupfélög rétt tórðu. Afurðastöðvarekstur þeirra hafði mikil áhrif í þessu sambandi. Úrslitatilraun var gerð til að reyna að endurreisa fyrra veldi, með sameiningu nokkurra aðurðastöðva og kjötvinnslna undir merkjum Goða hf. Þar má telja stærstan aðila í þeirri sameiningu, Norðvesturbandalagið sem hafði höfuðstöðvar á Hvammstanga. Goði fékk kaupfélögin til að greiða bændum út fyrir afurðir sínar, sem Goði myndi svo greiða félögunum beint síðar. Þetta gekk sæmilega í fyrstu, en rekstur Goða hf. náðist aldrei á strik og sífellt poppuðu upp fleiri skuldbindingar aðildarfélaganna sem ekki hafði verið reiknað með. Eftir fyrsta haustið var ljóst að reksturinn gekk ekki og Goði hf. gat ekki staðið við skuldbindingar sínar til kaupfélaganna og allt fór um koll. Þetta reyndist síðasti banabitinn sem þessi fáu kaupfélög sem eftir voru þurftu að kyngja. Og nú fækkaði svo um munaði.

Eftir standa í dag nokkur máttlítil kaupfélög með einhverskonar rekstur í gangi, eins og Kaupfélag Borgfirðinga með Búvörudeild, Kaupfélag Austur Skaffellinga og Kaupfélag Héraðsbúa einnig, Kaupfélag Hrótfirðinga er enn til að nafninu, en sameinaði eignir sínar við Kaupfélag Vestur-Húnavetninga á Hvammstanga sem hefur farið í gengum uppstokkun, er enn til og rekur litla nauðsynjaverslun. Kaupfélag Steingrímsfjarðar á Hólmavík, enn með matvörur, Kaupfélag Saurbæinga hætt fyrir nokkru, Kaupfélag Hvammsfjarðar fór um koll á fjárfestingarárunum, Kaupfélag Króksfjarðar og Kaupfélag Óspakseyrar nú hætt rekstri, Kaupfélag Eyfirðinga með fjárfestingarfélag og eignaleigu, svo og Kaupfélag Árnesinga og að lokum Kaupfélag Skagfirðinga sem er eina kaupfélag landsins í fullum rekstri ennþá.

Athyglisvert er að skoða hvað það er í rekstri KS sem gerir þeim kleift að lifa af þessar breytingar allar sem orðið hafa rekstrarumhverfi samvinnufélaganna.



1. Í fyrsta lagi, þeir voru ekki aðilar að endurreisn Goða hf, heldur eiga og reka eigin sláturhús og kjötvinnslur.
2. Þeir byggðu snemma í stórmarkaðsstíl heima fyrir, á meðan SÍS byrjaði of seint með Miklagarði.
3. Þeir ráku eigin mjólkurafurðastöð.
4. Þeir hafa tekið þátt í útgerð frá 1955 og framleiða meltu til endursölu í búvörudeildum.
5. Þeir nýttu sín sambönd og fjármagn til að styðja við atvinnugreinar í landbúnaði heima fyrir meðan flosnaði upp á öðrum svæðum.
6. Þeir eru stórir eignaraðilar að ýmsum félögum og allt þetta gerði það að verkum að þeim tókst að verða sjálfum sér nógir og því hafa þeir getað haldið rekstri sínum gangandi með ágætum (Kaupfélag Skagfirðinga, 7. apríl 2007).

Samkaup var stofnað 1998 upp úr Kaupfélagi Suðurnesja. Árið 2001 sameinuðust Matbær ehf, sem áður var verslunarsvið KEA, og Samkaup hf. undir merkjum Samkaupa. Kaupfélag Suðurnesja er nú aðaleigandi, en hluthafar aðrir eru um 260 talsins. Skrifstofur félagsins eru í Reykjanesbæ og á Akureyri. Samkaup rekur fjórar tegundir verslana. Samkaup úrval, Samkaup strax og lágvöruverðsverslanir undir nöfnunum, Kaskó og Nettó.

Í dag eru verslanir félagsins alls 28 og staðsettar vítt um landið. Í mars 2007, bættust síðast við þessar, Samkaup strax í Búðarkór, og Samkaup strax í Búðardal. Á árinu 2000 gerði félagið viðskiptasamning um verslunardeðju,

eða sérleyfissamning við Kaupfélag Héraðsbúa, sem þýðir að verslanir þeirra heita sömu nöfnum og verslanir Samkaupa hf. og bera öll einkenni þeirra. Eiginlegur rekstur verslana á Austurlandi er þó á vegum KHB. Samskonar samningar voru einnig gerðir við Kaupfélag Borgfirðinga í Borgarnesi. Hjá Samkaupum starfa nú um 750 manns (Samkaup, 5. apríl 2007).



## 5.2 Skilgreining á Samvinnufélagi

*“Samvinnufélag er hlutafélag eða sameignarfélag, með þau sérkenni að atkvæðisréttur og arðgreiðslur fylgja ekki skiptingu stofnsjóðseigna milli einstakra meðeigenda, heldur er atkvæðisréttur jafn eða sem jafnastur og arði skipt að verulegu leyti eftir viðskiptalegri þátttöku meðeigandanna, samkvæmt svonefndri samvinnureglu”. (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jón Sigurðsson, bls. 103)*

Ítarlegri útfærsla er á þessa leið:

Samvinnufélag er hlutafélag eða sameignarfélag með skilgreindum einkennum. Hvort sem félagið lýtur hlutafélaga- sameignarlögum eða almennum reglum um samtök í einhverri mynd. Skipting þessi vísar til viðskiptalegra ábyrgða og skuldbindinga.

- Eign félagsmanna er breytilegt eftir þátttök frá ári til árs.
- Þátttaka viðskiptamanns er breytileg í samvinnufélagi eins og áður segir, en hér aðgreinir frá hlutafélaga og samvinnulögum. Hér er það magn viðskiptanna sem ræður en ekki fjárfestingar.
- Jafn atkvæðisréttur ótengdur stofnsjóðsinneignum.
- Skipting arðs eftir viðskiptalegri þátttöku félagsmanna.
- Inngönguskilmálar opnir í félagið.
- Hentar af áðursögðu ekki vel til persónulegra hagnaðarleiða.

Samvinnustarf er hópastarf sem getur virkað varnartæki með sameiginlega hagsmuni og samstaða til varnar í því skyni að ná markmiðum sem þeim tengjast (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jón Sigurðsson, 2003, bls. 103-105).

## 5.3 Lagabreytingar um Samvinnufélög

Með nýju samvinnulögunum 2001, opnuðust margir möguleikar á nýja framtíðarþróun í samvinnufélögum. Ætlunin var að gera þau sambærileg við hlutafélagalögin. Einnig var opnað á hlutafélög með samvinnueinkenni í bland fyrir þá sem það hentaði.

Meginatriði í þeim breytingum sem gerðar voru á Samvinnufélagalögunum voru:

1. Heimild til hækkunar á stofnsjóðum. Með slíkum hækkunum geta t.d. kaupfélög hækkað stofnsjóðina upp í eigið fé, utan varasjóða. Þannig er þeim gefin kostur á að hætta að vera sjálfseignarstofnun og verða eiginlegt samvinnufélag í eigu félagsmanna með skýran eignarhlut. Lögin byggja á sanngirnis- og jafnræðisreglu í takt við samvinnuregluna.
2. Heimild til lækkunar á stofnsjóðum. Þáttur í fjárhagslegri endurskipulagningu félags í greiðsluferfiðleikum, sem er sambærilegt við lækkun hlutafjár í hlutafélagi.
3. Heimild til að breytast í hlutafélag, gerir ráð fyrir að félagsfundir geti ákveðið slíkt. Nákvæmar skýrslur þarf að vinna um skiptingu stofnsjóða ef þessi aðferð er notuð, og taka þarf tillit til annarra deilda stofnsjóða.
4. Heimild til að breyta í hlutafélag með ákveðnum skilgreindum samvinnueinkennum. Einkennin eru rakin í lögunum. Getur farið saman með hlutafélagalögunum.
5. Ákvæði um arðgreiðslur. Vantaði í gömlu samvinnulögin.
6. Ákvæði um arðgreiðslur í öðru formi en reiðufé. Á við um t.d. greiðslu arðs í formi hlutafjár eða eignarhlut í öðrum félögum.
7. Ákvæði um heimild til að dreifa arðgreiðslum og ýmsum sérákvæðum tengt því. Einnig tekur þetta ákvæði á arðgreiðslum ef félagsmaður gengur úr félagi.

8. Heimildir til eignaflutninga yfir í dótturfélög.
9. Ákvæði um skattalega meðferð.
10. Nýjar reglur um innlánsdeildir. (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jón Sigurðsson, 2003, bls. 111-113; Lög. 22/2001)

Hinn 14. júní 2006, voru samþykkt lög frá Alþingi 92/2006 um Evrópsk samvinnufélög. Ákvæði reglugerðar ráðsins (EB) nr. 1435/2003 frá 22. júlí 2003, um samþykktir fyrir evrópsk samvinnufélög (SCE), hafa því lagagildi hér á landi líka í samræmi við bókun 1 um altæka aðlögun að samningnum um Evrópska efnahagssvæðið, sbr. lög nr. 2/1993, um Evrópska efnahagssvæðið, þar sem bókunin er lögfest. (Lög. 92/2006)

## 5.4 Erlend samvinnufyrirtæki

Í löndum Evrópu eru um 180.000 samvinnufélög með 80 milljónir félagsmanna og 3,2 milljónir starfsmanna. Í Bandaríkjunum eru 47.000 félög með 40% hlutfall íbúa. (Samvinnuhreyfingin í Bandaríkjunum, 2003).

Í löndum Evrópusambandsins og sér í lagi Svíþjóðar, hafa atvinnulausir verið hvattir til að stofna samvinnufélög til að skapa sér atvinnu.

Margar gerðir eru til af samvinnufélögum, bæði hvað varðar eignarhald og fjárfestingar. Þegar fjalla á um efnahagleg rök, með eða á móti hagkvæmni samvinnufélaga, má skipta þeim þannig upp:

Félög með öflugri virkni eigenda.

1. Hefðbundin samvinnufélög þar sem samvinnufélagið er sem samfélag og hefur minniháttar eignarhaldsvandamál og mótvægi við markaðsbresti er mikið en litlar væntingar eru til arðsemi. Á við um t.d. gömlu íslensku samvinnufélögin.
2. Frumkvöðla samvinnufélög þar sem samvinnufélagið er félag einstaklinga. Hefur minniháttar eignarhaldsvandamál og mótvægi við markaðsbresti er mikið, en miklar væntingar eru til arðsemi. Þetta á við um lokuð samvinnufélög í Bandaríkjunum.

Félög með lítilli virkni eigenda.

3. Ofvaxin samvinnufélög þar sem fjarlægð við upprunalegu markmiðin er mikil, eignarhaldsvandamál mikil og mjög lítil geta er til að vinna gegn markaðsbrestum. Litlar væntingar eru hér til arðsemi. Hér eru fyrirsjáanlega mestu erfiðleikarnir.
4. Fyrrverandi samvinnufélög sem hafa umbreytt í fjárfestingafélög og hlutafélög. Þar eru minniháttar eignarhaldsvandamál og enginn vilji til að leiðrétta markaðsbresti. Miklar væntingar til arðsemi. Þetta gæti átt við um KEA og Samkaup í dag.

Hin íslenska samvinnuhreyfing hefur þróast svona í gegnum öll samvinnufélagsformin, nema form frumkvöðlanna (Ívar Jónsson, 2003, bls 13-15).



## 6 Samvinnuhugsjónir

Einföld skilgreining á samvinnuhugsjón er að einstaklingarnir eru sterkari saman en hver í sínu lagi í viðskiptum og eigi að njóta þess hlutfallslega eftir umfangi þeirra viðskipta (Ari Teitsson, munnleg heimild 17. apríl 2007).

Vítt og breytt um landið, þar sem samvinnuhugsjónir fæddust, spruttu upp lítil kaupfélög. Bara orðið kaupfélag, er gríðarlega sterkt tengt lífi og sögu þjóðarinnar (Björn Haraldsson, 1976, bls 22).

Sá samfélagslegi grunnur sem samvinnuhugsjónirnar byggðu rekstrargrunn sinn á voru:

- Efnahagslegt sjálfstæði starfsstétta og samfélaga
- Byggðaðróunin
- Þróun atvinnuuppbyggingar
- Fræðslustarfssemi af ýmsu tagi
- Stuðningur við menningarmál

(Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jónas Guðmundsson, 2003, bls. 97).

Ljóst er að samvinnufélög gegndu mikilvægu hlutverki í allri þróun og velmegun á Íslandi. Til eru einnig þeir sem telja að hugsjónir samvinnunnar muni lifa áfram og eiga sitt vaxtarskeið í framtíðinni á ný. Sjálfstæðir hópar í samvinnufyrirtækjum er þó trúlega það form sem við eigum eftir að sjá.

Margt hefur breyst síðan samvinnuhreyfingin var og hét. SÍS er ekki lengur svipur hjá sjón. Rekstrareiningar í smásöluversluninni hafa orðið færri og

stærri, líkt og hefur verið að gerast í kringum okkur. Samkaup er það sem stendur eftir af þessum samvinnuverslunum. Kaupfélag Skagfirðinga er þó sjálfstæð eining. Þetta voru miklar skipulagsbreytingar og um leið hnignun hjá SÍS sem átti sér efnahagslegar, sögulegar og ekki hvað síst félagslegar rætur í samfélaginu, einkum á landsbyggðinni (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jón Sigurðsson, 2003, bls. 107).

Sú leynda og ljósa þekking sem í fyrirtækjum Sambandsins bjó, fluttist að miklu leyti yfir í þann rekstur sem við tók. Fyrirtækjamenningin breyttist, en það er fyrirbæri sem mótar hugsanir og hegðunarmynstur starfsfólks á vinnustað og eflir sköpun og miðlun þekkingar. Hlutverk þeirrar menningar er að móta sameiginlega ímynd og stuðla að samvinnu starfsmanna í millum á farsælan hátt.

## 6.1 Framtíðarvettvangur Samvinnuhugsjóna

Fullvíst má telja að menn muni nýta sér bæði aðferðir og úrræði samvinnustarfsins í framtíðinni. Nýtingarmöguleikar þeirra í þjónustugeiranum gætu notið sín við:

1. Að vera neytendafélög eins og í smásöluverslun. Kortafyrirtæki samtímans gera þetta kleift með ýmsum möguleikum afsláttarkerfa sem því tengjast.
2. Fyrir handverksfólk, bændur, afurðastöðvar og söluaðilar á ýmissi sérhæfðri þjónustu.
3. Margs konar heimaþjónusta eins og, öldrunarþjónusta, barnaheimili og þess háttar. Allt sem hægt er að skilgreina í hópastarf.
4. Mennta- og fræðslustofnanir, líknarstofnanir, sjúkrasamlög, lækniþjónustu og elliheimili.
5. Þjónusta sem sprettur af langtímafjárfestingum félagsmanna eins og húsbyggingarfélög.
6. Framleiðslusamvinnufélög, lögfræði- og endurskoðendastofur.
7. Félög á sviði trygginga- og sparisjóðarekstrar. Gagnkvæma formið í því er þegar komið í gang hjá nokkrum bankastofnunum.
8. Samvinnuaðferðirnar falla vel að ýmsum jaðrhagsmunahópum með sameiginlegan grunn og takmarkaða fjárhagslega getu.
9. Innri ástæður breytinganna. Stofnsjóðirnir rýrnuðu í verðbólgunni, en félagsmennirnir gátu áður tengt sig við hann. Hin persónulega hagsmunalega skírskotun glataðist. Félögin báru sjálf sligandi fjármagnskostnað óarðbærar fjárfestingar, fækkandi félagsmenn og minnkandi umsvif vegna þeirra atvinnugreina sem þau þjónuðu. Lagalegar hindranir gömlu laganna gegn samruna, sem gerði félögunum erfitt um endurskipulagningu á rekstri sínum. Stofnsjóðir urðu munaðarlausir í harðnandi samkeppnisumhverfi og nær allir arðbærir rekstrarstofnar kláruðust (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jón Sigurðsson, 2003, bls. 106-107).

## 6.2 Samvinnuhugsjónir og skipulagsbreytingar

Samvinnuhugsjónirnar komu gríðarlegum framförum inn í íslenskt þjóðfélag. Því væri ekki eðlilegt að sams konar rekstrarform væri enn í gangi nú 30 árum síðar. En íslenskt viðskiptalíf væri ekki í dag svo blómlegt sem það er, ef ekki hefði komið til sú uppbygging sem átti sér stað hér á Sambandsárunum. Breytingarnar eru staðreynd og breytingar eru nauðsynlegar allri framþróun. Samfélagið hefur lært að ef það er ekki nógu fljótt að taka breytingum, þá situr það eftir. Það lærðu menn á Sambandinu.

Ytri ástæður breytinganna tengdust þróun á atvinnuháttum í landbúnaði, fiskveiðum og vinnslu, fólksfækkun á landsbyggðinni og fækkun og stækkun rekstrareininga. Atvinnu og þjónustusvæði runnu saman, samfélagið stokkaðist upp með miklum samgöngubótum, tækinþróun, samrunaferli í ýmsum atvinnugreinum og fleiri þróunarþáttum. Fjármagnskostnaður hefur þróast hratt og komið illa við samvinnufélögin. Þessa gætir þó langt út fyrir samvinnufélögin. Ákvarðanahraði hefur tekið miklum breytingum í öllum rekstri og verður æ stærri þáttur í ákvarðanatöku fyrirtækja. Þarna skilur að með samvinnufélagunum, sem gera ráð fyrir félagslegri ákvarðatöku á fundum og þátttöku félagsmanna í stefnumótun (Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands, Jón Sigurðsson, 2003, bls. 107-109).

## 7 Rannsóknaraðferðir

### 7.1 Aðferð 1

Talverður tími er liðin frá falli Sambandsins og ekki lengur sjálfgefið að ungt fólk í dag átt sig á hvað hugsjónir þess stóðu fyrir í upphafi og hvers virði þær voru sveitum landsins á þeim tíma sem blómaskeið SÍS stóð.

Af þeim ástæðum þótti rétt að leita beint til þeirra sem hugsjónirnar þekktu og mundu hvað þær stóðu fyrir. Því varð úr að leitað var manna eins og Jóns Sigurðssonar Iðnaðar- og Viðskiptaráðherra, sem áður var skólastjóri Samvinnuskólans á Bifröst, Georgs Jóns Jónssonar, bónda á Kjörseyri, sem lengi sat í stjórn Kaupfélags Hrútfirðinga og hefur ritað verslunarsögu Borðeyrar, Tómasar Gunnars Sæmundssonar, bónda í Hrútatungu og Ara Teitssonar, fyrrverandi formanns Bændasamtakanna.

Lagðar voru sömu spurningar fyrir þessa heimildamenn. Samskiptin áttu sér stað með tölvupóstum.

1. Telur þú samvinnuhugsjónir hafðar að leiðarljósi í einhverjum fyrirtækjum í dag, og ef já, hver þá?
2. Hvaða framtíð sérðu fyrir þér fyrir samvinnuhugsjónir í okkar þjóðfélagi í dag?
3. Telur þú að framtíðin beri í skauti sér einhverskonar breytingastjórnun sem muni innihalda samvinnuhugsjónir?
4. Vilt þú sjá samvinnuhugsjónir í stefnumótun fyrirtækja í framtíðinni?
5. Annað sem þú vilt koma á framfæri, varðandi samvinnuhugsjónir...

## 7.2 Aðferð 2

Í því skyni að gera þessa rannsókn meira leitandi en ella, var ákveðið í framhaldi af samtölum þessum að forvitnilegt yrði að kanna hvern hug fólkið í sveitum landsins fyrst og fremst, bæri til þessara mála. Því var farið af stað með stutta nafnlausa könnun um samvinnuhugsjónir, hvort menn vissu hvað þær stóðu fyrir og hvern hug almennt menn bæru til þeirra í dag. Þessi könnun var send á netföng bænda vítt og dreift um landið. Svörunin kom á óvart, þar sem gríðarlegur almennur áhugi virtist á efninu og mun meiri en höfund hafði órað fyrir.

## 8 Vinnsla upplýsinga

### 8.1 Úrvinnsla viðtala

Í viðskiptum birtist samvinnustefna til dæmis í því að viðskiptamaður fær hluta af hagnaði viðskiptanna í formi afsláttar og oftast þá á næsta viðskiptatímabili. Slíkt á þá við um frumframleiðendur eða aðra birgja, jafnt sem kaupendur. Í smásöluverslun eru kunn sambærileg dæmi um afslætti sem neytendur með viðskiptakort eða greiðslukort njóta. Sama á við um launabónus starfsmanna sem greiddur er að loknu rekstrartímabili. Mörg dæmi eru um afslætti af þessu tagi í viðskiptum bæði innanlands og á fjölþjóðavettvangi. Í þessu má finna arf frá samvinnuöðrum í nútímaviðskiptum, enda þótt ekki sé næstum því alltaf um eiginleg samvinnufélög að ræða. Þetta sýnir að arfur samvinnustarfsins lifir góðu og kröftugu lífi í nútímaviðskiptum og virðist alls ekki á undanhaldi. Eitt aðal viðskiptaeinkenni samvinnufélaga hefur ævinlega verið þetta, að félagsmaður njóti hagnaðar sem viðskiptamaður félagsins í samræmi við viðskiptahlutdeild sína í afkomu og umsvifum félagsins á liðnu eða líðandi rekstrartímabili.

Það mun alltaf verða þörf fyrir félagslegt framtak og samvinnuframtak, ekki síst meðal samfélagshópa sem standa höllum fæti eða héraða sem ekki njóta hagræðis af fjöruðu markaðsumhverfi. Við slíkar aðstæður verður hagnaðarsókn að víkja fyrir sameiginlegum þjónustumarkmiðum, og þá hentar form samvinnufélags mjög vel. Svipuðu máli gegnir um margs konar líknarstarfsemi, félags- og velferðarmál, menningarstarfsemi og starfsemi áhugahópa um fjárhagslega markaðsókn eða hagnaðarsókn.

Víða erlendis gegna samvinnufélög merkum hlutverkum á þessum sviðum. Þau hafa jafnan verið öflugt mótvægisafli gegn erfiðum samfélagsskilyrðum af einhverju tagi. Jafnt samfélagslegar og menningarlegar sem efnahagslegar og viðskiptalegar ástæður hníga að því að þau einkenni sem oftar eru nefnd eigi sér umsvifamikla framtíð í frjálsum samfélögum. Fjölbreytni vex víðast hvar og þar með eykst líka þörfin fyrir virk mótvægisúrræði. Þá hentar samvinnuformið með ágætum. Mikill blómi hefur verið í fjölbreyttri

starfsemi samvinnufélaga af ýmsum gerðum, til dæmis bæði í Evrópusambandinu og Bandaríkjunum, á síðustu árum. Mörg þessara samvinnufélaga starfa að ýmsum menningarmálum, líknarmálum, fjölskylduþjónustu, húsnæðisþjónustu, íþróttum, listum, uppeldismálum eða ýmsum heilbrigðis- og velferðarmálum. Form samvinnufélags hentar ágætlega á þessum sviðum. Flest bendir því til þess að samvinnufélög eigi fyrir sér ágæta framtíð (Jón Sigurðsson, munnleg heimild, 4. apríl 2007).

Ennþá eru rekin kaupfélög sem byggja á samvinnuhugsjóninni, þó hún hafi tekið breytingum í tímans rás. Framtíð þess reksturs virðist þó háð þeim breytingum sem verða á afkomu fólksins. Félagshyggja hefur lítilega dvínað með þjóðinni, samhliða bættum efnahag og eiga því félagslegar lausnir oft mesta stuðninginn hjá efnalitlu og/eða fátæku fólki. Nú til dags er því stórlega vanmetið það sem samvinnufélögin komu til leiðar á tuttugustu öldinni, enda lítt haldið á lofti. Þeim fjölgar ört sem hafa ekki hugmynd um þau grettistösk sem Samvinnuhreyfingin lyfti, né þann grunn sem hún lagði að rekstri margra stórfyrirtækja í dag (Georg Jón Jónsson, munnleg heimild, 4. apríl 2007).

Vonandi eiga Samvinnuhugsjónirnar eftir að sjást í stefnumótun fyrirtækja í framtíðinni og trúlega mun sá tími koma aftur. Samvinnustefnan er mikils metin á norðurlöndunum, einkum í landbúnaðarmálum. Fátt hefur breytt eins miklu á Íslandi á síðustu öld eins og Samvinnuhreyfingin. Tæpast er það metið eins og vert er og hefur heldur ekki verið haldið nægjanlega til haga, bæði til sjávar og sveita. Þegar sá tími kemur að fólki fer að ofbjóða einkavæðingin og fáir einstaklingar verða nánast farnir að eiga Ísland, þá verður gripið til Samvinnuhugsjónarinnar til að rétta hlut alþýðunnar. Þannig varð Samvinnuhugsjónin til. Allt er þetta ein hringrás og blómið sem vex upp að vori af rót sinni, visnar og deyr að hausti. Tími Samvinnuhugsjónarinnar mun koma, þó síðar verði (Tómas Gunnar Sæmundsson, munnleg heimild, 6. apríl 2007).



Fullvíst má telja að samvinnuhugsjónir eru hafðar að leiðarljósi í fyrirtækjum í dag. Framleiðendasamvinnufélög eru ef til vill skýrustu dæmin og ber þar hæst samvinnu mjólkurframleiðenda, en flest mjólkurbúin hafa verið rekin með samvinnuhugsun að leiðarljósi og hafa nú yfir 90% allra mjólkurframleiðenda landsins sameinast í félagi sem Auðhumla nefnist og starfar í raun á samvinnugrunni. Á svipuðum grunni starfa félög bænda um vinnslu og sölu kjötafurða og má þar nefna Sláturfélag Suðurlands, Sölufélag Austur-Húnavetninga og Búsæld sem starfa einkum á Norðausturlandi að vinnslu og sölu kjötafurða og á stóran hlut í Norðlenska. Nokkrir sparisjóðir á landsbyggðinni starfa á svipuðum grunni, þ. e. hafa fremur að leiðarljósi að viðhalda byggð og mannlífi á starfssvæði sínu en safna fé í eigin sjóði. Á líkum grunni starfa veiðifélög sem skylt er að starfrækja um veiðiár og vötn landsins. Benda má á nýsett lög þar um árið 2006.

Á Nýja Sjálandi eru starfrækt samvinnuhlutafélög bænda sem annast vinnslu og sölu afurða. Þar þurfa bændur að greiða til afurðasölufélagsins eða kaupa af fyrri ábúanda jarðar stofnfé eigi þeir að hafa aðgang að búvörumarkaði gegnum viðkomandi samvinnuhlutafélag. Hlutir í þeim félögum eru einungis seldir milli bænda innbyrðis eða bænda og félags og ætíð á sama gengi að jafnaði 1.0, en greiddir eru vextir um 8%. Yfir 90% af búvöruvinnslu í Danmörku og Noregi er rekin á samvinnugrunni. Samvinnuhugsjón í einhverju slíku formi er valkostur þegar íslenskir bændur þurfa að styrkja stöðu sína í fákeppni á búvörumarkaði.

Æskilegt væri að sjá samvinnuhugsjónir í stefnumótun fyrirtækja í framtíðinni og vonandi hefur hluti landsmanna enn, þá sýn að þegnum líði best ef þeir hugsa ekki eingöngu um þrengstu eiginhagsmuni, en vinni saman að sameiginlegum lífsgæðum. Þar á samvinnuhugsjónin erindi.

Þegar fjallað er um samvinnuhugsjónir þarf að gæta þess að skilgreina þær ekki of þröngt og blanda ekki um of við fall Sambands Íslenskra Samvinnufélaga, sem starfaði ekki eftir hugsjóninni í raun. ( Ari Teitsson, munnleg heimild, 17. apríl 2007).

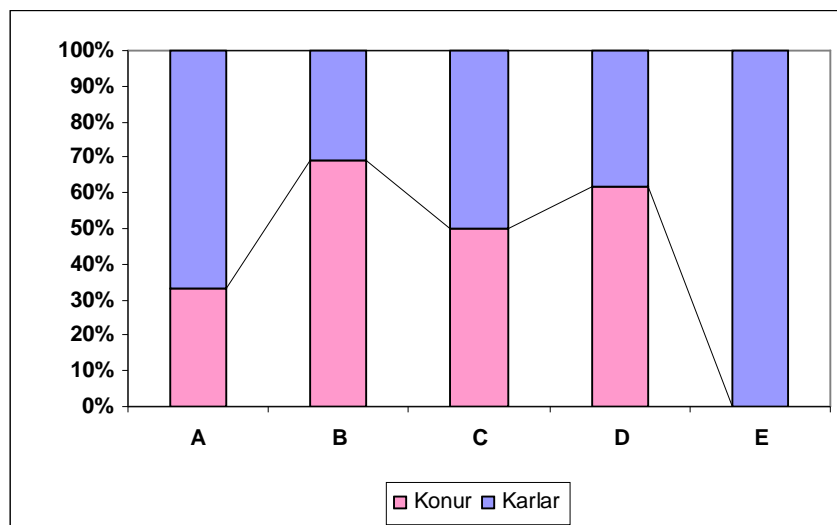
## 8.2 Nafnlaus könnun, niðurstöður

Könnunin var send á 90 netföng bænda sem fengin voru af vefsíðu bændasamtakanna. Netföng þessi voru staðsett vítt og breitt um landið, en þar sem skýrsluhöfundur býr á landsbyggðinni, ákvað hann að senda ekki á heimahérað. Tíu netföng reyndust óvirk, þannig að af þeim 80 sem fengu til sín könnunina, svöruðu 59, eða 73,75%.

Helstu niðurstöður könnunarinnar voru þessar:

1. Spurt var um kyn. Af svarendum voru 45,76% konur og 54,24% karlar.
2. Spurt var um samvinnuhugsjónir. 34,69% taldi að Samvinnuhugsjónirnar væru enn við lýði, 36,73% taldi þær í bið eða horfnar í bili en þær kæmu aftur, einungis 26,53% taldi þær alveg horfnar og 2,04% nefndi annað.

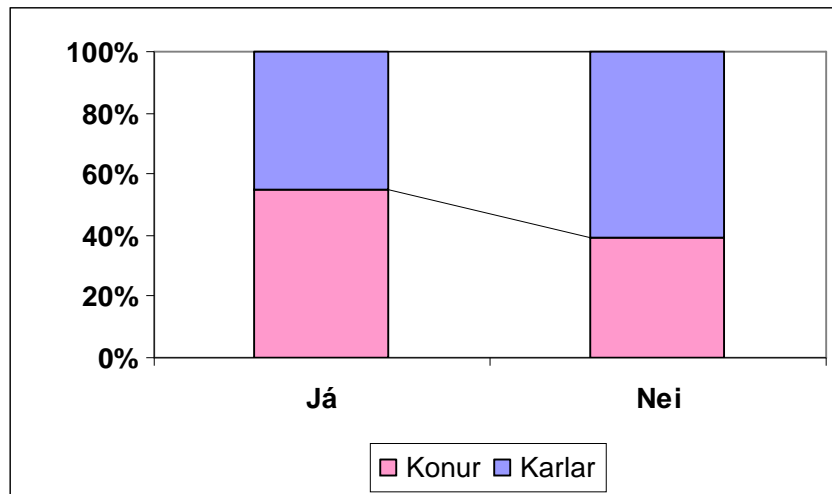
Tafla 1. Skipting svara eftir kynjum við spurningu 2.



- A. Enn við lýði
- B. Horfnar í bili, en komi aftur
- C. Horfnar
- D. Í bið
- E. Annað

3. Þegar spurt var hvort viðkomandi teldi æskilegt að vegur Samvinnuhugsjóna yxi á ný, varð niðurstaðan að 66,67% taldi svo vera, en 33,33% vildi þær ekki aftur. Á töflunni hér fyrir neðan má sjá skiptingu svara eftir kynjum. Athyglisverður er hve mikið jákvæðari hlutur kvenna er í garð samvinnuhugsjóna.

Tafla 2. Skipting svara eftir kynjum við spurningu 3.



4. Þegar spurt var um hvað almenningur hefði grætt á Samvinnuhugsjónunum, voru svörin þannig: 38,30% töldu þær hafa rutt brautina fyrir fyrirtæki eins og Hagkaup og Bónus, 17,02% hærra vöruverð, 17,02% ekkert, heldur bara hærra vöruverð, en einungis 8,51% töldu Samvinnuhugsjónir hafa komið til leiðar lægra vöruverði. 19,15% tilgreindu annað, eins og fjötra fyrir bændur, eyðileggingu á frumkvæði einstaklinga og einnig stórkostlega uppbyggingu í landinu.

5. Þegar fólk var beðið að tengja Samvinnuhugsjónir við ákveðin fyrirtæki, flokk, eða menn eða annað, voru svörin mörg og misvísandi. Menn voru beðnir að tengja samvinnuhugsjónir við einhver fjögur atriði.

- Við Bifröst tengdu 18,72%,
- Við kaupfélög 25,67%
- Við Gefjun 7,49%
- Við stjórnmal 1,6%
- Við Vátryggingafélag Íslands 3,74%
- Við Framsóknarflokkinn 12,83%
- Við Miklagarð 5,35%
- Almennt við landsbyggðina 13,37%
- Við fyrirtæki sem ýtt var út úr rekstri 2,14%
- Við fjármálaóreiðu 2,67%
- 1.07% tengdu við einhverja ákveðna menn
- 16,95% hlutfall svara var tengt öðru, eins og bændur í ánaud, sláturhúss SS, fiskvinnslu, mjólkurfélög, heilbrigða viðskiptahætti, von um betra samfélag, fyrirtæki í eigu bænda, Mjólkurbú Flóamanna, sjálfstæðisbaráttuna framan af síðustu öld, samvinnu félagsmanna kaupfélaganna og hugsjónir sem áttu sér stoðir á sínum tíma.

6. Þegar spurt var um almennt álit á Samvinnuhugsjónum, með allmörgum valmöguleikum, voru svörin eftirfarandi:

Tafla 3.

	Sammála %	Nokkurn vegin sammála %	Bæði og %	Hlutlaus %	Frekar ósammála %	Algjörlega ósammála %	Hef allt aðra skoðun %	Vil ekki tjá mig um þetta %
Þær tilheyra liðinni tíð	19,57	13,04	<b>19,57</b>	13,04	13,04	15,22	4,35	2,17
Kemur áreiðanlega aftur	19,57	<b>36,96</b>	2,17	10,87	19,57	6,52	2,17	2,17
Vil fá þær aftur inn í fyrirt.rekstur	21,28	<b>23,4</b>	19,15	12,77	6,38	10,64	2,13	4,26
Vil aldrei fá þær aftur	13,04	8,7	4,35	6,52	15,22	<b>32,61</b>	15,22	4,35
Tel þær hafa varnað framþróun	25,53	8,51	4,26	8,51	8,51	<b>31,91</b>	10,64	2,13
Tel þær hafa flýtt því framþróun	<b>30,61</b>	<b>30,61</b>	10,2	18,37	4,08	2,04	2,04	2,04
Þær voru nauðsyn þá	<b>44,9</b>	26,53	12,24	4,08	4,08	4,08	2,04	2,04
Þær verða nauðsyn aftur	23,91	<b>26,09</b>	8,7	4,35	15,22	15,22	4,35	2,17
Það voru góðir tímar	12,77	25,53	<b>29,79</b>	14,89	4,26	8,51	2,13	2,13

Gulu, feitletruðu gildin, standa fyrir hæstu gildi í svörum við hverri spurningu.

Eftirtekt vekur að menn telja að þessi tími muni koma aftur og í raun virðast þeir vona það. Þeir jafnvel telja þetta hafa verið góða tíma, þrátt fyrir að álíta að vöruverð hafi ekki orðið mjög hagstætt. Draga má þá ályktun að samvinnuhugsjónir vísi til samstöðu og samvinnu manna í millum á landsbyggðinni, sem fólk jafnvel tekur fram yfir kjör sín frá degi til dags. Þar með vísa samvinnuhugsjónir í raun á félagslega heild.

## 9 Lokaorð

Með aukinni velmegun eftirstíðsáranna fór þörf fyrir samvinnufélög minnkandi með aukinni samkeppni. Nokkur kaupfélög urðu þó langlífari en önnur, en þau sem eftir eru í dag eru þó teljandi á fingrum annarrar handar og er rekstur þeirra ekki lengur á sama grunni og áður. Löggjafinn breytti samvinnulögunum árið 2001(lög.22/2001) um samvinnufélagiformið. En allt kom fyrir ekki. Þessi lög virðast hafa verið orðin úrelt áður en þau komu og hafa alls ekki náð eins mikilli útbreiðslu og reiknað hafði verið með. Annað en einkahlutafélagalögin. Með þessum lagabreytingum varð samvinnufélagsformið því ekki lengur besti kostur, heldur lenti neðar á vinsældalistanum.

Samvinnufélögin eru enn til og hugsjónirnar að baki þeim. Það fer ekki hátt, en er samt staðreynd. Í raun hafa einungis breyst eignarhlutföllin og lagaumhverfið. Það varð til milliliður í formi fjárfestingafélaga og fullt markaðsjafnvægi tók við. Eignarhlutar félaga ganga kaupum og sölum eftir kröfum markaðarins. Eigendur eru stærri og fjárfestar ekki bara þeir sem eiga öll sín viðskipti og afkomu af einu félagi, eins og bændastéttin áður fyrr. Markaðurinn hefur tekið við. Sambandið var of þungt í vöfum til að taka nauðsynlegum breytingum og því varð það undir í samkeppninni. Mikligarður sem átti að verða aðalsmerkið þeirra, kom of seint. Hagkaup var þá þegar komið til skjalanna og samkeppnin mikil. SÍS var of seint til að fara út í stórmarkaðina. Þeir klikkuðu líka á því að bjóða sama verð á allri landsbyggðinni, eins og Bónus, Hagkaup og Samkaup gera í dag. Mikligarður undirbauð landsbyggðarverslanir kaupfélaganna. Þannig má segja að Sambandið hafi verið farið að vinna gegn stofnendum sínum. Orsökina fyrir hversu seint Sambandið var að taka breytingum, var meðal annars hve samvinnulögin voru hamlandi á alla ákvarðanatöku í rekstrinum. Einkahlutafélagalögin taka þessu fram, því þar er hægt að taka ákvarðanir hraðar. Ekki þarf að bíða félagsfunda til að ákveða breytingar eins og í

Samvinnufélögum. Þetta er tvímælaust það atriði sem gerir einkahlutafélagalögin aðgengilegri fyrir rekstur í dag.

Mjólkursamsalan er enn rekin á grunni samvinnufélags, Sláturfélag Suðurlands er enn með A-deildina á sama grunni og áður, en B-deildin breyttist að því leyti hún er rekin sem sjálfstæð eining innan SS. Samkaup hf. er stórveldi, þar sem kaupfélag Suðurnesja er stærsti eigandinn. Það er rekið sem hlutafélag með samvinnugrunni og sérleyfis-samningum, Sambands-skipafélagið Samskip er enn rekið undir nafni Samskipa, en nú sem hlutafélag á fárra höndum. Kaupfélag Skagfirðinga, glæsilega rekið samvinnufyrirtæki stendur eitt með öllu sínu á samvinnugrunni ennþá og rekur öflugan afurðastöð. Einnig vísar nýstofnað mjólkurfélag um samvinnu bænda, svo og mörg lítil samvinnufélög vítt og breytt um landið með sölu á handverki og öðrum heimaunnum vörum. Víða í rekstri fyrirtækja má finna samvinnuhugsjónir ennþá, en einkahlutafélagalögin henta nútíma rekstri betur eins og minnst hefur verið á. Það segir því ekki endilega til um hvort samvinnuhugsjónir séu að baki hvort nöfn fyrirtækjanna endi á sf., hf. eða ehf.

Niðurstöðurnar liggja fyrir. Samvinnuhugsjónirnar eiga ennþá fullt erindi á landsbyggðinni í það minnsta. Nóg er komið af einkavæðingu á Íslandi, nú er þörf fyrir meiri félagshyggju, ef landsbyggðin á að ná að blómstra á ný. Þar virðist því skorta á í samstöðu og einingu, en meira vera um að hver vinni að sínu í eigin horni. Allir ættu að hafa lært eitthvað af falli Sambandsins og gæta sín á háum yfirbyggingum og svifaseinu ákvarðanaferli. Sýnilegt rekstrarform samvinnufélaga hefur vissulega breyst, en þó er gamla Sambandið til ennþá og fundar með reglubundnum hætti.

Ljóst er að samvinnuhugsjónirnar lifa lengst í fámenninu, þar sem vægið er meira með samstöðunni sem aftur byggir á sameiginlegum hagsmunum. Þær



eru bara ekki lengur fast tengdar við SÍS og kaupfélög. Því samvinna er líka fljótandi afl um samstöðu sem tekur mið af þörfum einstaklinga samtímans í átökum við ríkisvald eða fyrirtæki sem skáka í skjóli einokunar- og lagabókstafs, til að misfara með vald sitt gegn frjálshuga einstaklingum.. Það sést best á nýstofnuðum samtökum á landsbyggðinni um þjóðlendumál. Þar finnst samvinnuhugsjónin í hnotskurn.

## 10 Heimildaskrá

### 10.1 Ritaðar heimildir

Björn Haraldsson (1976). *Kaupfélag Norður-Þingeyinga 1894-1974: Samvinnan í Norðursýslu, mannlíf við ysta haf*. Reykjavík: Prentsmiðjan Edda hf.

Helgi Skúli Kjartansson, Jónas Guðmundsson og Jón Sigurðsson, (2003). *Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands: Erindi á vegum Áhugahóps um samvinnusögu og Sögufélags*. Reykjavík: Sögufélag. ISBN-9979-9059-8-0.

Huczynski, Andrzej, og Buchanan, David (2001). *Organizational Behaviour* (4. útgáfa). London: Prentice Hall. ISBN-0-273-65102-1.

Ívar Jónsson (2003). *Samvinnuhreyfingar Bandaríkjanna, Bretlands, Íslands og Svíþjóðar - Tilvikarannókn*. Bifröst. Félagsvísinda og hagfræðideild.

Jónas Jónsson frá Hriflu (1918). Samvinnustefna og "Landið". *Tímarit íslenskra samvinnufélaga*, XII Árgangur, bls. 159-161.

Kotter, John, og Rathgeber, Holger (2006). *Our Iceberg is melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. London: MACMILLAN. (Upphaflega gefin út 2006). ISBN-13-978-02300-1420-6.

Lög um Evrópsk samvinnufélög nr. 92/2006.

Lög um samvinnufélög nr. 22/2001.

---

Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar, Sigurður Arnar Jónsson (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík.:Ritröð Viðskiptafræðistofnunar og Framtíðarsýnar hf.

## 10.2 Munnlegar heimildir

Jón Sigurðsson, Iðnaðar- og Viðskiptaráðherra og fyrrum skólastjóri  
Samvinnuskólans á Bifröst, 4. apríl 2007.

Georg Jón Jónsson, bóndi og fyrrum stjórnarformaður Kaupfélags  
Hrútfirðinga á Borðeyri, 4. apríl 2007.

Tómas Gunnar Sæmundsson, bóndi í Hrútatungu. 6. apríl 2007.

Ari Teitsson, fyrrverandi formaður Bændasamtakanna, 17. apríl 2007.

## 10.3 Heimildir af veraldarvefnum

Bifröst. Viðskiptaháskólinn á Bifröst. Skoðað 7. apríl 2007 á veraldarvefnum:

[http://www.bifrost.is/default.asp?sid\\_id=11087&tre\\_rod=005%7C&tId=1](http://www.bifrost.is/default.asp?sid_id=11087&tre_rod=005%7C&tId=1)

Hörður Sigurgestsson (2004, Nóvember). Menn reru allir í sömu átt. *Dropinn*, (3), bls. 10-11. Skoðað 13. apríl 2007 í Stjórnvísi gagnabankanum á veraldarvefnum:

[http://www.stjornvisi.is/dropinn/dropi\\_2004\\_03.htm](http://www.stjornvisi.is/dropinn/dropi_2004_03.htm)

KS. Kaupfélag Skagfirðinga. Skoðað 7. apríl 2007 á veraldarvefnum:

<http://www.ks.is>

Samvinnuhreyfingin í Bandaríkjunum. (2003). Bifröst: Háskólinn á Bifröst. Skoðað 18. apríl 2007 á veraldarvefnum:

[http://www.bifrost.s/Files/Skra\\_0001718.pdf](http://www.bifrost.s/Files/Skra_0001718.pdf)

Samkaup. Skoðað 5. apríl 2007 á veraldarvefnum:

[http://www.samkaup.is/Um\\_fyrirtaekid/Saga/](http://www.samkaup.is/Um_fyrirtaekid/Saga/)

## 11 Myndaskrá

### **Forsíðumynd**

Minnisvarði sambandsins á Ysta-Felli, bókin Samvinnuhreyfingin í sögu Íslands (2003). Helgi Skúli Kjartansson og fl.

### **Mynd 1**

Huczinsky (2001), bls.612; Ingi Rúnar Eðvarðsson. Stjórnun breytinga 18. kafli, (kennsluglærur, nóvember 2004).

### **Mynd 2**

Gamli Samvinnuskólinn á Sölvhólsgötu. Höfundur ókunnur. Fengin af gömlum vef Samvinnuskólans á Bifröst 7. apríl 2007.

[http://www.bifrost.is/default.asp?sid\\_id=11087&tre\\_rod=005%7C&tId=1](http://www.bifrost.is/default.asp?sid_id=11087&tre_rod=005%7C&tId=1)

## 12 Töfluskrá

### **Tafla 1**

Svörun eftir kynjahlutföllum við spurningu 2 í vefkönnun.

### **Tafla 2**

Svörun eftir kynjahlutföllum við spurningu 3 í vefkönnun.

### **Tafla 3**

Svörun við spurningu 5 í vefkönnun.

# 13 Viðaukar og fylgigögn

## Spurningalisti og niðurstöður könnunar

### Spurning 1

Hvert er kyn þitt?

Kona	27	45,76%
Karl	<b>32</b>	<b>54,24%</b>
<b>Total</b>	<b>59</b>	

Mean	1,54
Standard Dev.	0,50
Variance	0,25

### Spurning 2

Telur þú að Samvinnuhugsjónirnar séu

Enn við lýði	<b>17</b>	<b>34,69%</b>
Horfnar í bili, en komi aftur	13	26,53%
Horfnar	13	26,53%
Í bið	5	10,20%
Annað, hvaða?	1	2,04%
<b>Total</b>	<b>49</b>	

Mean	2,18
Standard Dev.	1,09
Variance	1,19

### Other Option [Annað, hvaða?]

Já og nú heitir það Klasar, þar sem ekki þykir fínt að tala um samvinnu.

### Spurning 3

Telur þú æskilegt að vegur samvinnuhugsjóna vaxi aftur ?

Já	<b>32</b>	<b>66,67%</b>
Nei	16	33,33%
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Mean	1,33
Standard Dev.	0,48
Variance	0,23



#### Spurning 4

Hvað telur þú almenning hafa grætt á samvinnufélögum/hugsjónum?

Ódýrara að versla inn til heimils	4	8,51%
Hagstæðara verðlag á öllum vörum	8	17,02%
Ekkert, einungis hærra verðlag á öllum vörum	8	17,02%
Þeir ruddu brautina fyrir fyrirtæki eins og Bónus, Hagkaup og fleiri	<b>18</b>	<b>38,30%</b>
Annað, hvaða ?	9	19,15%

**Total 47**

Mean	3,43
Standard Dev.	1,23
Variance	1,51

#### Other Option [Annað, hvaða ?]

eyðileggja frumkvæði einstaklinga draga úr sjálfsbjargarviðleitni Stórkostleg uppbygging atvinnustarfssem í landinu að samvinna hagstæðari í mörgu tilliti ekki bara verslun ódýrari innkaup,almennt Þægindi, vöruúrval, dýrara. fjötra fyrir bændur Þeir útrímdu einokun á Íslandi en því miður er hún komin aftur. Standa saman, hjálpast að Gerði ýmislegt mögulegt með samtakamætti. M.a. að lækka innkaupsverð á matvörum og aðföngum til ýmisskonar rekstrar. Einnig að styðja við stofnum nýrra atvinnutækifæra

#### Spurning 5

Veldu 4 möguleika Við hvað tengir þú samvinnuhugsjónirnar ?

Bífröst	35	18,72%
Kaupfélög	<b>48</b>	<b>25,67%</b>
Gefjun	14	7,49%
Bónus	0	0,00%
Stjórnmal	3	1,60%
Vátryggingafélag Íslands	7	3,74%
Framsóknarflokkinn	24	12,83%
Miklagarð	10	5,35%
Landsbyggðina	25	13,37%
Fjármálaóreiðu	5	2,67%
Fyrirtæki sem ýtt var út úr rekstri	4	2,14%
Einhverja ákveðna menn	2	1,07%
Annað, hvaða ?	10	5,35%

**Total 187**

Mean	5,09
Standard Dev.	3,77
Variance	14,23

### Other Option [Annað, hvaða ?]

Bændur í ánauð  
MS og SS  
Hugsjón sem var góð á sínum tíma en hrundi vegna græðgi  
sláturhús (SS), fiskvinnslu, mjólkurfélög  
Heilbrigða viðskiptahætti  
samvinnu félagsmanna kaupfélaganna og hugsjónir sem, áttu sér stoðir á sínum tíma  
Von um betra samfélag  
fyrirtæki í eigu bænda  
Sjálfstæðisbaráttuna framan af sl. öld  
Mjólkurbú Flóamanna og margt, margt fleira

### Spurning 6

Hvað finnst þér um samvinnuhugsjónir

Liðin tíð

Algjörlega sammála	<b>9</b>	<b>19,57%</b>
Nokkurn veginn sammála	6	13,04%
Bæði og	9	19,57%
Hlutlaus	6	13,04%
Frekar ósammála	6	13,04%
Algjörlega ósammála	7	15,22%
Hef allt aðra skoðun	2	4,35%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,17%

**Total 46**

Mean	3,61
Standard Dev.	1,97
Variance	3,89

Kemur áreiðanlega aftur einhvertíma

Algjörlega sammála	9	19,57%
Nokkurn veginn sammála	<b>17</b>	<b>36,96%</b>
Bæði og	1	2,17%
Hlutlaus	5	10,87%
Frekar ósammála	9	19,57%
Algjörlega ósammála	3	6,52%
Hef allt aðra skoðun	1	2,17%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,17%

**Total 46**

Mean	3,13
------	------

Standard Dev.	1,89
Variance	3,58

## Vil fá þær aftur inn í rekstur fyrirtækja

Algjörlega sammála	10	21,28%
Nokkurn veginn sammála	<b>11</b>	<b>23,40%</b>
Bæði og	9	19,15%
Hlutlaus	6	12,77%
Frekar ósammála	3	6,38%
Algjörlega ósammála	5	10,64%
Hef allt aðra skoðun	1	2,13%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	2	4,26%
<b>Total</b>	<b>47</b>	

Mean	3,21
Standard Dev.	1,97
Variance	3,87

## Vil aldrei fá þær aftur

Algjörlega sammála	6	13,04%
Nokkurn veginn sammála	4	8,70%
Bæði og	2	4,35%
Hlutlaus	3	6,52%
Frekar ósammála	7	15,22%
Algjörlega ósammála	<b>15</b>	<b>32,61%</b>
Hef allt aðra skoðun	7	15,22%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	2	4,35%
<b>Total</b>	<b>46</b>	

Mean	4,83
Standard Dev.	2,12
Variance	4,50

## Tel þær hafa staðið framþróun fyrir þrifum

Algjörlega sammála	12	25,53%
Nokkurn veginn sammála	4	8,51%
Bæði og	2	4,26%
Hlutlaus	4	8,51%
Frekar ósammála	4	8,51%
Algjörlega ósammála	<b>15</b>	<b>31,91%</b>
Hef allt aðra skoðun	5	10,64%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,13%
<b>Total</b>	<b>47</b>	

Mean	4,15
------	------

Standard Dev.	2,33
Variance	5,43

Tel þær hafa flýtt því ferli sem við búum við í dag

Algjörlega sammála	<b>15</b>	<b>30,61%</b>
Nokkurn veginn sammála	15	30,61%
Bæði og	5	10,20%
Hlutlaus	9	18,37%
Frekar ósammála	2	4,08%
Algjörlega ósammála	1	2,04%
Hef allt aðra skoðun	1	2,04%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,04%
<b>Total</b>	<b>49</b>	

Mean	2,59
Standard Dev.	1,67
Variance	2,79

Þær voru nauðsynlegar þá

Algjörlega sammála	<b>22</b>	<b>44,90%</b>
Nokkurn veginn sammála	13	26,53%
Bæði og	6	12,24%
Hlutlaus	2	4,08%
Frekar ósammála	2	4,08%
Algjörlega ósammála	2	4,08%
Hef allt aðra skoðun	1	2,04%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,04%
<b>Total</b>	<b>49</b>	

Mean	2,27
Standard Dev.	1,73
Variance	2,99

Þær eiga eftir að verða nauðsynlegar aftur

Algjörlega sammála	11	23,91%
Nokkurn veginn sammála	<b>12</b>	<b>26,09%</b>
Bæði og	4	8,70%
Hlutlaus	2	4,35%
Frekar ósammála	7	15,22%
Algjörlega ósammála	7	15,22%
Hef allt aðra skoðun	2	4,35%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,17%
<b>Total</b>	<b>46</b>	

Mean	3,35
------	------

Standard Dev.	2,11
Variance	4,45

Þetta voru góðir tímar

Algjörlega sammála	6	12,77%
Nokkurn veginn sammála	12	25,53%
Bæði og	<b>14</b>	<b>29,79%</b>
Hlutlaus	7	14,89%
Frekar ósammála	2	4,26%
Algjörlega ósammála	4	8,51%
Hef allt aðra skoðun	1	2,13%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	1	2,13%
<b>Total</b>	<b>47</b>	

Mean	3,17
Standard Dev.	1,66
Variance	2,75

Algjörlega sammála	<b>2</b>	<b>25,00%</b>
Nokkurn veginn sammála	0	0,00%
Bæði og	1	12,50%
Hlutlaus	0	0,00%
Frekar ósammála	1	12,50%
Algjörlega ósammála	2	25,00%
Hef allt aðra skoðun	0	0,00%
Vil ekki tjá skoðanir mínar		
í þessu	2	25,00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	

Mean	4,75
Standard Dev.	2,82
Variance	7,93

## Spurning 7

Fyrir hvað standa samvinnuhugsjónir í þínum huga ?

Vil ekki svara	15	46,88%
Setja inn texta	<b>17</b>	<b>53,13%</b>
Annað	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>32</b>	

Mean	1,53
Standard Dev.	0,51
Variance	0,26

**Other Option [Annað]**