



Ákvörðunartaka stjórnenda á áfallatímum
Millistjórnendur í fjármálageiranum
Helga Jónína Guðmundsdóttir

B.Sc. í viðskiptafræði

Vor 2011
Leiðbeinandi:
Arney Einarsdóttir

Helga Jónína Guðmundsdóttir
Kt. 281075-5439
Stjórnunaráhersla

Formáli

Ritgerð þessi er 12 ECTS eininga BSc-lokaverkefni í viðskiptadeild við Háskólann í Reykjavík. Vinna við ritgerðina hófst í desember 2010 og henni lauk í maí 2011.

Höfundur vill þakka þeim sem á einn eða annan hátt studdu hana við gerð þessarar ritgerðar. Eiginmanni mínum Guðmundi Ágústi og börnum mínum Arnari, Tómasi og Unu fyrir þolinmæði og hvatningu. Fjölskyldu og vinum fyrir mikla hjálp og stuðning. Ástu Birnu Jónsdóttur fyrir stuðning, yfirllestur og góðar ráðleggingar. Hallgrími H. Helgasyni fyrir prófarkarlestur. Leiðbeinandi var Arney Einarsdóttir og kann höfundur henni bestu þakkir.

Bankaútibússtjórnarnir fimm sem gáfu sér tíma til að veita viðtal fá bestu þakkir fyrir liðlegheitin og miklar upplýsingar sem veittu höfundi innsýn inn í mikilvægt starf þeirra, bæði fyrir og eftir efnahagshrunið.

Helga Jónína Guðmundsdóttir

Efnisyfirlit

Formáli	1
Myndayfirlit	3
Töfluyfirlit.....	3
Útdráttur	4
Inngangur	5
Áfallatímar	5
Í samfélaginu sem heild	5
Í rekstri fyrirtækja	6
Efnahagslægðir og hrun	7
Fjármálageirinn	9
Starfsemi bankaútibúa.....	10
Bankakreppan	11
Stefnumótun og ákvörðunartaka	14
Tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku.....	17
Áfallastjórnun.....	23
Fyrirbyggjandi aðgerðir	23
Áhættumat.....	26
Viðbragðsáætlanir	26
Mikilvægir eiginleikar stjórnenda.....	29
Markmið og rannsóknarspurningar	30
Aðferð	32
Þátttakendur.....	32
Framkvæmd.....	32
Úrvinnsla og greining.....	33
Niðurstöður	34
Umræða og lokaorð.....	41
Heimildaskrá	44
Viðauki.....	49

Myndayfirlit

Mynd 1. Dæmi um samanburðarskorkort	19
Mynd 2. Hin átta skref Skynsemislíkansins	21
Mynd 3. Líkan takmarkaðrar skynsemi.....	22
Mynd 4. Líkan Mitroffs og Pearsons fyrir áfallastjórnun	24

Töfluyfirlit

Tafla 1. Fimm meginþættir fyrirbyggjandi aðgerða.....	24
--	----

Útdráttur

Ritgerð þessari er ætlað að veita innsýn inn í ákvörðunartöku stjórnenda á áfallatímum og í því samhengi verður skoðuð sérstaklega ákvarðanataka útibússtjóra bankaútibúa. Fjallað verður um hvernig staðið er að stefnumótun, hvort áhættumat, viðbragðsáætlanir og önnur áætlanagerð sé virk og í stöðugu endurmati. Skoðað er hvort breytingar hafi orðið á þeirri vinnu innan bankanna eftir efnahagshrunið sem varð í október 2008. Leitast er við að svara spurningum er varða það hvort yfirstjórnendur bankanna hafi reynt að undirbúa útibússtjórana undir áföll, hvort útibússtjórnarnir nýti sér tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku og að lokum hvort stjórnendur séu að nýta sér þann lærdóm sem draga má af hruninu.

Ritgerðinni er skipt upp í þrjá meginhluta og byrjar hún á fræðilegum inngangi þar sem hugað er að áföllum, áfallatíma og mismunandi birtingarmyndum þeirra. Fjallað er um fjármálageirann og efnahagshrunið. Næst eru stefnumótun og ákvörðunartaka skoðuð. Fjallað er um áfallastjórnun og hvaða þætti stjórnendur þurfa að virkja á öllum sviðum starfseminnar til að vera betur í stakk búnir til að takast á við áföll hvort sem þau eru af völdum náttúrunnar, tækni eða af efnahagslegum toga. Farið verður í uppbyggingu áhrifaríkrar viðbragðsáætlunar og nauðsyn þess að hafa ítarlegt áhættumat að byggja á og að það sé endurskoðað reglulega.

Í öðrum hluta er rannsóknaraðferðinni lýst, greint frá þátttakendum og farið yfir framkvæmd rannsóknarinnar.

Síðasti hlutinn felst í niðurstöðum, umræðum og ályktunum um niðurstöðu rannsóknarinnar. Að lokum er lítillega komið inn á mögulegar framtíðarrannsóknir.

Inngangur

Viðfangsefni rannsóknarverkefnisins er að fjalla um ákvörðunartöku á áfallatímum og í því samhengi verður ákvarðanatöku útibússtjóra bankaútibúa skoðuð. Í rekstri fyrirtækja getur aðkoma að ákvörðunartöku verið mismunandi og má skipta henni í tvo flokka, þ.e. ákvörðunartökufæri þar sem margir stjórnendur koma að til að taka sameiginlega ákvörðun eða ákvörðunartöku einstaks stjórnanda. Í rannsóknarverkefni þessu verður sjónum beint að ákvörðunartöku útibússtjóranna og því ekki farið ytarlega í sameiginlega ákvörðunartöku stjórnenda.

Hér verður stuttlega farið í að skoða áfallatíma, mismunandi birtingarmyndir þeirra og áhrifin sem áföll hafa á starfsmhverfi fyrirtækja og samfélagið í heild. Fjallað verður um fjármálageirann og efnahagshrunið. Því næst verður stefnumótun og ákvörðunartöku tekin fyrir og veitt innsýn inn í nokkrar greiningaraðferðir sem hjálplegar eru stjórnendum. Gerð verður grein fyrir áfallastjórnun og því hvaða þættir það eru sem þurfa að vera til staðar í rekstri fyrirtækja til að áfallastjórnun megi verða árangursrík. Að lokum verða svo markmið rannsóknarverkefnisins sett fram ásamt rannsóknarspurningum.

Áfallatímar

Áföll geta verið af margvíslegum toga. Þau geta til dæmis verið ákveðin atburður er verður þess valdandi að einstaklingur verður fyrir miklu áfalli eða einhver stærri atburður, jafnvel röð atburða sem hefur áhrif á fjöldann allan af einstaklingum, jafnvel heilt samfélag. Ákveðin áföll geta jafnframt haft ólík áhrif á einstaklinga. Stjórnendur fyrirtækja geta líka þurft að takast á við ýmiss konar áföll við stjórnun og rekstur þeirra.

Í samfélaginu sem heild

Þau áföll sem hafa hve mest áhrif á allt samfélagið sem heild verða líklega þegar náttúruhamfarir dynja yfir, líkt og t.d. þær náttúruhamfarir sem urðu á Súðavík og Flateyri árið 1995 er snjóflóðin féllu á byggðirnar og tóku líf fjölda íbúa. Slíkir atburðir hafa gífurleg og margvísleg áhrif á líf fólksins, ekki einungis í tilteknum bæjarfélögum heldur á landinu öllu. Smæð Íslands gerir það að verkum að náðin er mikil þrátt fyrir miklar vegalengdir. Áföllin geta hrifsað frá einstaklingum allar forsendur sem þeir höfðu áður byggt líf sitt og sinna nánustu á. Fyrirtæki geta orðið fyrir rekstrartruflunum þar sem vinnuaflið er ekki starfhæft og öll starfsemi samfélagsins riðlast. Á slíkum tímum er gífurlega erfitt fyrir

stjórnendur samfélagsins að standa að ákvörðunartöku sem margar hverjar geta verið mjög afdrifaríkar og fosendurnar sem liggja að baki þeim ekki nægjanlega skýrar. Á Íslandi getur ákvarðanatöku á slíkum áfallatímum reynst enn erfiðari en ella sökum smæðarinnar og náandarinnar.

Hugum til að mynda að sveitarstjórnendum á Súðavík og á Flateyri. Þeir stóðu vaktina, tóku þátt í að stýra björgunaraðgerðum á staðnum og þekktu alla einstaklinga sem fyrir flóðunum urðu persónulega. Á sama tíma og þeir voru að bíða eftir að fá fregnir af ættingjum og vinum þurftu þeir að standa styrkir, stjórna og taka ákvarðanir. Verkefnið gerast vart meira krefjandi og ekki fyrir hvern sem er að takast á við slíkar aðstæður. Það gefur auga leið að á viðlíka tímum er mjög nauðsynlegt fyrir stjórnendur að hafa nákvæmar viðbragðsáætlanir sem hafa verið í stöðugu endurmati og að æfingar hafi farið fram. Það dregur úr óöryggi og óvissu eins og mögulegt er við slíkar aðstæður. En til að slíkar viðbragðsáætlanir megi verða sem raunhæfastar og gagnlegastar verða þær að byggja á reglulegu áhættumati.

Í rekstri fyrirtækja

Allar greinar viðskiptalífsins geta orðið fyrir áföllum og ekki er til sá stjórnandi sem getur verið fyllilega búinn undir slíkar aðstæður þrátt fyrir fyrirhyggju og ítarlega áætlanagerð. Það er því mikil áskorun, jafnvel fyrir reynslumikla yfirstjórnendur og sérfræðinga á sviði áfallastjórnunar, að taka árangursríka ákvörðun á áfallatímum. Stjórnendur eru neyddir til að bregðast fljótt við og taka ákvarðanir á skömmum tíma sem eykur jafnframt áhættuna þeim fylgjandi. Ferlið felur í sér hraða stefnumörkun, greiningu og mat á möguleikum og er það yfirleitt byggt á ófullnægjandi upplýsingum (Naglewski, 2006).

Mikilvægt er fyrir stjórnendur á slíkum tímum að missa aldrei sjónar á stefnu fyrirtækisins og reyna eftir fremsta megni, þrátt fyrir yfirþyrmandi aðstæður, að byggja hverja ákvörðun á stefnunni. Því er gildi stöðugrar stefnumótunarvinnu, sem stjórnendur koma sameiginlega að og miðla áfram til allra starfsmanna, gífurlega mikilvægt. Jafnframt er mikilvægt að virkja þátttöku lykilstarfsmanna.

Rekstur fyrirtækja getur orðið fyrir áföllum af ýmsum toga en almennt má flokka þau í þrjá meginflokka, það er af völdum tækni, náttúruhamfara eða samfélagslegra hamfara (eins og til dæmis efnahagshruns) (Jones og Keyes, 2008). Allar þessar tegundir áfalla geta haft gífurleg áhrif á starfsemi fyrirtækja og geta krafist þess að stjórnendur grípi til umdeilda og afdrifaríkra aðgerða. Til þess að slíkar aðgerðir megi verða starfseminni til hagsbóta verða

þær að vera byggðar á því að stjórnendur gerþekki alla þætti starfseminnar. Ýmis tæki og greiningaraðferðir gera stjórnendum kleift að greina stöðuna og framkvæma áhættumat.

Efnahagslægðir og hrun

Áföll verða ekki einungis við stórslys, náttúruhamfarir eða aðra slíka atburði. Þau geta einnig átt sér stað þegar efnahagslægðir ríða yfir með óumflýjanlegum áhrifum á allt samfélagið. Efnahagslægð verður þegar samdráttur á sér stað í landsframleiðslu og hafa þær mjög víðtæk áhrif bæði á samfélagið í heild og á rekstur fyrirtækja. Einn af erfiðustu fylgifiskum efnahagslægða er atvinnuleysi og þróun á vinnumarkaði hefur mikil áhrif á hversu langdreginn samdrátturinn mun reynast. Atvinnuleysi hefur svo keðjuverkandi áhrif þar sem aukið atvinnuleysi leiðir af sér minni einkaneyslu, samdráttur í einkaneyslu dregur úr eftirspurn eftir vöru og þar af leiðandi dregst framleiðsla saman. Verkefni hins opinbera er því að grípa til aðgerða sem örva hagvöxt.

Japanir höfðu lengi vel tekist á við efnahagslægð þar sem tímabil samdráttar og lítils vaxtar skiptust á. Um nokkurt skeið höfðu vextir verið nálægt núlli og seðlabankinn greip til þess ráðs að setja markmið varðandi vöxt grunnfjár og keypti ríkisskuldabréf fyrir háar upphæðir. Reynsla Japana var sú að verðhjöldun gæti skapað enn stærra vandamál en verðbólga og ætti það að vera öðrum löndum áminning og aðvörun (Arnór Sighvatsson, 2002).

Árið 2002 gekk efnahagslægð yfir heiminn allan og í samanburði við þær sem gengið höfðu yfir síðustu þrjá áratugina þar á undan var hún að mörgu leyti óvenjuleg. Í upphafi samdráttarins var verðbólga minni en í upphafi fyrri samdráttarskeiða. Það vakti jafnframt nokkurn ugg hversu útbreidd niðursveiflan var; í flestum löndum hafði hagvöxtur hægt á sér og það nokkurn veginn samtímis. Varð það til þess að lönd í niðursveiflu gátu ekki reitt sig á lökkun á gengi og hagvöxt í viðskiptalöndunum til að komast út úr efnahagslægðinni (Arnór Sighvatsson, 2002). Í ljósi umfjöllunar Arnórs Sighvatssonar velti höfundur því fyrir sér hvort efnahagslægðir á okkar tímum hafi ekki víðtækari áhrif um allan heim en áður þekktist, meðal annars sökum alþjóðavæðingarinnar. Hagkerfi heims séu orðin svo tengd og samtvinnuð að útilokað sé að efnahagslægð takmarkist lengur við eitt ríki. Það hefur svo áfram áhrif inn í starfsemi fyrirtækjanna þar sem þau þurfa að taka mið af alþjóðlegum áhrifum í stefnumótun sinni.

Í grein sinni fjallar Mulz (2010) um að nauðsynlegt sé að grafa dýpra og finna hina raunverulegu ástæðu fyrir þeirri efnahagslægð sem nú ríður yfir. Vill hann meina að ástæðan

sé ekki einungis þeir atburðir sem áttu sér stað rétt fyrir hrunið heldur sé hún niðurstaða lélegrar ákvörðunartöku sem hefur viðgengist víðast hvar til fjölda ára. Það sem þurfi að takast á við sé endurhönnun á núverandi uppbyggingu samfélaganna. Ef ekki verði hugað betur að þessum málum muni samfélög heimsins standa frammi fyrir álíka áföllum í náinni framtíð.

Haustið 2008 gengu í garð mjög erfiðir tímar í íslensku efnahagslífi með falli þriggja stóru viðskiptabankanna, Glitnis, Landsbankans og Kaupþings. Samkvæmt því sem kemur fram hjá Ólafi Ísleifssyni (2009) urðu hlutabréf viðskiptabankanna þriggja verðlaus við hrun þeirra og mikið verðfall varð á skuldabréfum er gefin voru út af þeim. Orsakaðist það meðal annars af neyðarlögum þess efnis að innistæðum í bönkum var raðað frammar í kröfuröðinni en skuldabréfum. Sömu áhrif höfðu þrot stórra fyrirtækja og fall annarra fjármálastofnana.

Þegar stóru viðskiptabankarnir þrír voru teknir yfir á grundvelli neyðarlaganna svokölluðu sem Alþingi samþykkti skömmu áður hrundu nær níu tíundu af bankakerfi Íslendinga. Þetta áfall hefur valdið Íslendingum miklum búsifjum og hefur fjármálahrunið magnað skuldakreppu heimila og fyrirtækja ásamt því að auka samdrátt í framleiðslu og atvinnu (Már Guðmundsson, 2009). Áhrif efnahagshrunsins eru gífurleg á íslenskt samfélag og ekki er til sú atvinnugrein, það fyrirtæki eða naumast það heimili á landinu sem hrunið hefur ekki haft einhverskonar áhrif á. Hvort sem birtingarmyndin er í atvinnuleysi, miklum skuldavanda, minnkandi kaupmætti, skertri þjónustu hins opinbera eða almennu álagi vegna ólgu og óánægju í samfélaginu. Fyrir efnahagshrunið, eða í ágúst 2008, mældist atvinnuleysi á landinu 1,2% en nú í febrúar árið 2011 mælist það 8,6% og hefur það mest mælst 9,3% í febrúar og mars árið 2010. Árið 2009 var 1.789 einstaklingum sagt upp í hópuppsögnum. Á árunum 2009 og 2010 voru 1.055 fyrirtæki úrskurðuð gjaldþrota og ekki virðist vera mikið lát á, því í febrúar 2011 voru 48 fyrirtæki úrskurðuð gjaldþrota (Vinnumálastofnun, 2011).

Sveitarfélögin hafa ekki farið varhluta af efnahagshruninu og hefur það haft mikil áhrif á fjárhag þeirra. Á sama tíma og þau eru að kljást við tekjuskerðingu þurfa þau að takast á við aukin útgjöld vegna t.d. fjárhagsaðstoðar við íbúa. Sýnt hefur verið fram á, með gögnum frá Norðurlöndunum síðustu 20 ár, að efnahagsástand hefur áhrif á fjölda þeirra sem óska eftir fjárhagsaðstoð. Aðstoðartímabilin verða lengri en í eðlilegu árferði þegar atvinnuástand er erfitt og stórir hópar þurfa að leita eftir fjárhagsaðstoð í fyrsta skiptið (Guðný Björk Eydal, 2009).

Enn þann dag í dag eru okkur að berast fréttir með fyrirsögnum þess efnis að atvinnulífinu sé að blæða út, að hjól efnahagslífsins séu ekki enn komin í gang, nú tveimur og hálfu ári eftir að hrunið dundi yfir. Fréttablaðið (2011) hefur eftir Vilhjálmi Egilssyni

framkvæmdastjóra SA að hann óttist að skortur á fjárfestingu og framkvæmdum muni leiða til tekjuskerðingar hjá ríkinu og er því hætta á að ráðast þurfi í enn frekari niðurskurð í opinberum útgjöldum og frekari skattahækkun á árinu 2012. Án fjárfestinga og endurnýjana verði ekki hagvöxtur.

Fjármálageirinn

Sérstaða bankareksturs er fólgin í því hversu margir og ólíkir hópar hafa hag af rekstri bankanna. Rekstrarafkoma bankanna hefur þýðingu fyrir þá aðila er fara með efnahagsstjórnun landsins, ef bankar eru með starfsstöðvar utan heimalandsins hefur afkoma þeirra einnig þýðingu fyrir þær þjóðir. Hagsmunaaðilar eru margir og má þar til dæmis nefna eigendur bankanna, lánadrottna, fjárfesta, starfsmenn, viðskiptavini og innistæðueigendur. Í raun hefur samfélagið allt hag af góðri rekstrarafkomu bankastofnunar, jafnvel þeir sem engin viðskipti hafa við hana, því afkoma þeirra er háð því hagkerfi sem bankastofnunin er hluti af. Í ljósi þessarar sérstöðu banka og annarra fjármálastofnana hafa verið settar margvíslegar reglur sem eru frábrugðnar reglum um annarskonar atvinnustarfsemi (Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnasson, 2010).

Skipulag starfsemi banka og fjármálamarkaða á að veita fjárfestum í íslensku atvinnulífi og rekstraraðilum hvata til að efla atvinnu, auka skatt- og gjaldeyristekjur ásamt því að stuðla að almennri hagsæld í landinu. Hátt flækjustig í starfsemi bankakerfisins, sem til er komið vegna ólíkra hagsmuna hagaðila, gerir hönnun kerfisins vandasamari. Huga þarf að því að binda ólíka hagsmuni saman. Hluti af hönnuninni snýr að því að halda úti öflugum eftirliti og gæta þess að vilji löggjafans nái fram að ganga (Guðrún Johnsen, 2010). Flókin starfsemi fjármálafyrirtækjanna gerir það því að verkum að eftirlit þarf að vera mjög öflugt og margþætt. Í lögum um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002 segir meðal annars: „Starfsleyfi skal ekki veitt ef nán tengsl fjármálafyrirtækis, [sbr. 1. tölul. 1. gr. a], við einstaklinga eða lögaðila hindra eftirlit með fyrirtækinu af hálfu Fjármálaeftirlitsins. Hið sama á við ef lög eða reglur, sem gilda um slíka tengda aðila, hindra eftirlit“.

Hrun þriggja stærstu fjármálafyrirtækja landsins í október 2008 hefur orðið til þess að fjármálaeftirlit hefur verið endurskoðað og eflt til muna. Mikil umfjöllun hefur átt sér stað um það hvaða þættir kerfisins og eftirlitsins það voru sem brugðust og í því samhengi hefur starfsemi fjármálaeftirlitsins verið skoðuð ítarlega. Fram kemur hjá Páli Hreinssyni, Sigríði Benediktsdóttur og Tryggva Gunnassyni (2010) í Rannsóknarskýrslu Alþingis að ljóst sé að fjölgun starfsmanna Fjármálaeftirlitsins hafi ekki haldið í við gífurlegan vöxt

fjármálakerfisins og þau auknu verkefni sem voru því samhliða. Starfsmannavelta (hjá eftirlitinu) hafi verið mikil og starfsreynsla starfsmanna því lítil. Þessi atriði hafi sett Fjármálaeftirlitinu skorður sem leiddu til þess að markvisst eftirlit með fjármálastofnunum var ekki til staðar og fengur þær margar hverjar að vaxa afskiptalítið, jafnvel um 30-50% á ári. Útsendum bréfum fjármálaeftirlitsins, þar sem athugasemdum og kröfum um úrbætur er komið á framfæri, fækkaði á starfsárinu 2005-2006. Jafnframt kemur fram í Rannsóknarskýrslunni að samanborið við danska fjármálaeftirlitið verji hið íslenska áberandi minni tíma í vettvangsathuganir og reglusetningu. Vettvangsathuganir hafa mikla þýðingu við eftirlit með fjármálafyrirtækjum því á þann hátt má nálgast upplýsingar sem ekki er hægt að nálgast með skýrsluskilum, ber þar hæst athugun á því hvort reglum sé fylgt. Annað mikilvægt hlutverk vettvangsathugana er að sannreyna réttmæti upplýsinganna sem fjármálafyrirtæki gefa í skýrsluskrifum. Því má draga í efa að sú stofnun sem ekki hefur bolmagn til að sinna vettvangsathugunum nema að takmörkuðu leyti hafi getu, til lengri tíma litið, til að sinna hlutverki sínu sem eftirlitsaðili með fullnægjandi hætti.

Frá bankahruni hefur ytra umhverfi fjármálafyrirtækja tekið miklum stakkaskiptum en lengri tíma mun taka að breyta innviðunum. Fram kemur í skýrslu um starfsemi bankasýslu ríkisins á árinu 2010 að hlutfall starfsmanna í fjármálaþjónustu sem hlutfall af heildarvinnuafli var svipað árið 2010 og það var árið 2007. Ytri aðstæður íslenskra fjármálafyrirtækja og starfsemi þeirra breyttust svo að segja yfir nótt, ætla má að það muni taka mun lengri tíma fyrir starfsfólkið að öðlast sérfræðiþekkingu og menntun á nýjum sviðum. Fjöldi starfsmanna er því mikill miðað við núverandi umsvif bankakerfisins (Elín Jónsdóttir, 2010).

Starfsemi bankaútibúa

Rekstur banka er í raun ekki frábrugðinn öðrum atvinnurekstri þar sem reynt er að hámarka hagnaðinn af starfseminni. Rekstur banka gengur út á að hagnast á sölu ákveðinna tegunda skuldbindinga og nota afraksturinn til kaupa á öðrum tegundum, eignaumbreyting er því það sem reksturinn gengur út á. Hagnaður af bankastarfsemi kemur í megindráttum frá tvennskonar starfsemi, með því að ná fjármögnun á lægri vöxtum en ávöxtun af eignum bankans gefur eða með tekjum af umsýsluþjónustu fyrir innlánseigendurna, ráðgjöf og ýmsum flokkum fjármálaumsýslu (Mishkin og Eakins, 2009).

Áhættan sem bankar standa frammi fyrir er af ýmsum toga en helstu flokkar hennar eru þrír. Fyrsta má telja **vaxtaáhættu** (Interest rate risk), þróun vaxta á markaði hefur mikil

áhrif á starfsemi bankanna. **Útlánaáhætta** (Credit risk) er jafnframt áhrifamikill þáttur, þar sem starfsemin byggir að svo stórum hluta afkomu sína á útlánnum. Þar er alltaf sú áhætta til staðar að lántakar greiði ekki af lánnum sínum. Þriðji flokkurinn er **lausafjáráhætta** (Liquidity risk) og er hún einnig mikill áhrifavaldur í rekstrinum. Bankar halda ákveðnu hlutfalli fjármagns lausu en binda hitt til lengri tíma. Ef útstreymi sparifjár myndi skyndilega aukast til muna (bankaáhlaup skylli á) gæti bankinn staðið frammi fyrir því að geta ekki afgeitt allar beiðnir viðskiptavina. Að auki þurfa bankarnir að fást við rekstraráhættu, ýmislegt í rekstrinum getur leitt til þess að bankinn missi viðskiptavinum og ímynd hans bíði hnekki. Orsakirnar gætu t.d. verið stjórnunarleg mistök, svik, tæknileg eða mannleg mistök (Allen og Sanders, 2010). Þar sem áhættan er svo víðtæk og mikil í rekstri banka mætti ætla að áherslan á fyrirbyggjandi aðgerðir, áhættumat og viðbragðsáætlanir væri enn ríkari.

Í lögum um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002 segir: „Með útibúi er átt við starfsstöð sem að lögum er hluti af fjármálafyrirtæki og annast beint, að öllu leyti eða að hluta þá starfsemi sem fram fer hjá fjármálafyrirtækjum“.

Gera má því ráð fyrir í ljósi laganna að hlutverk útibúanna sé að starfa eftir yfirlýstri stefnu bankans, sjá um þjónustu og umsýslu ýmiss konar fyrir viðskiptavinum. Í höfuðstöðvum bankanna á sér stað mikil greiningarvinna og öll sérhæfðari störf eru unnin þar. Útibúin þurfa samt sem áður að taka á móti beiðnum viðskiptavina, þó svo að á síðari stigum, þegar unnið hefur verið úr þeim, séu þær sendar til höfðustöðva til frekari greininga. Þar sem margt bendir til að störf allra starfsmanna útibúanna snúi að svo miklu leyti að því að veita viðskiptavinunum þjónustu á staðnum og að vera ráðgefandi er mjög mikilvægt að starfsmenn séu mjög vel upplýstir um stefnu bankans. Að yfirstjórnendur hafi frumkvæðið að því að vinnubrögð séu samræmd, ekki bara milli starfsmanna heldur líka á milli útibúa.

Bankakreppan

Orsakir og ástæður bankakreppunnar sem staðið hefur yfir síðustu misserin er ekki hægt að rekja í stuttu máli enda á hún sér langan aðdraganda. Hér verður eingöngu leitast við að skýra helstu atburði í aðdragandanum og afleiðingar þeirra.

Með gjaldþroti bandaríska fjárfestingarbankans Lehman Brothers um miðjan september 2008 skall á fávíðri, þá þvarr allt traust. Fjármálafyrirtæki hömstruðu laust fé til að reyna að slá skjaldborg um eigið fé sitt. Frá sjónarhóli einstakra fyrirtækja virtist aðgerðin skynsamleg en afleiðingarnar fyrir kerfið í heild voru skelfilegar. Á mörkuðum varð lausafjárþurrð. Stöndugustu fjármálafyrirtæki geta lent í greiðsluferfiðleikum þegar ekkert

fjármálafyrirtæki er reiðubúið til að lána öðru fjármálafyrirtæki. Í kjölfarið kom til mikilla veðkalla og lokunar á lánalínum. Um allan heim komust fjármálamarkaðir nærri því að frjósa fastir, á gjaldmiðlaskiptimörkuðum varð ástandið sérlega alvarlegt. Um allan heim varð endurfjármögnun erlendra eigna bankanna erfiðleikum háð. Við þessar aðstæður blasti greiðsluþrot við íslensku bönkunum (Már Guðmundsson, 2009).

Fljótlega leiddi fjármálakreppan í ljós að fjármálaeftirlit landa heims voru ekki tilbúin til að takast á við fjármálakreppu á alþjóðavísu. Hnókrar virtust vera á sameiginlegri ákvörðunartöku og upplýsingaflæði, þar áttu í hlut seðlabankar, fjármálaeftirlit og ráðuneyti hlutaðeigandi ríkja. Eftirlitsstofnunum bárust gögn seint, þær fengu þau ekki yfir höfuð eða kröfðust þeirra ekki. Jafnframt bendir margt til þess að framkvæmdastjórar fjármálafyrirtækja og stjórnir hafi ekki verið nægjanlega meðvitaðir um áhættu í rekstri fjármálafyrirtækjanna og skilningur þeirra á eiginleikum flókinna fjármálagerna hafi ekki verið nægur. Skort hafi á aðhald hluthafa og stjórnra fjármálafyrirtækjanna gagnvart stjórnendum þeirra (Fjármálastöðugleiki 2009, 2009).

Ástæðurnar fyrir því hversu djúp bankakreppan varð á Íslandi eru margþættar og eru ekki enn fyllilega ljósar enda standa rannsóknir yfir og hafin eru málaferli í tengslum við rannsóknirnar. Ýmislegt bendir til þess að menn hafi sofið á verðinum og að eftirlit hafi brugðist. Ekki hafi verið lögð nægjanlega rík áhersla á að fylgjast með fjármálastofnunum og öllum þeim flóknu fjármálagörningum sem áttu sér þar stað, jafnframt er ljóst að flókin eignatengsl stærstu hluthafa bankanna hefðu þurft frekari athugunar við. Í grein Más W. Mixa og Þrastar O. Sigurjónssonar (2010) kemur fram að stefna ríkisvaldsins hafi einkennst af afskiptaleysi og að Fjármálaeftirlitið hafi fengið fá tækifæri til að eflast á sama tíma og vöxtur bankanna var mikill. Greinarhöfundar velta upp þeirri spurningu hvort stormurinn sem skall á Íslandi hafi verið fyrirsjáanlegur, niðurstaða þeirra er sú að víða hafi viðvörunarljósinn logað en þau hafi verið hunsuð.

Til að hægt sé að nýta sem mest þá reynslu sem hrunið hefur fært okkur og til að lærdómurinn megi verða okkur sem mestur þarf að rannsaka alla þætti þess vel og eru rannsóknarverkefnið óþrjótandi er tengjast síðustu misserunum fyrir hrun, hruninu sjálfu, umbótatímum og lærdómsferlinu eftir það. Nauðsynlegt er m.a. að skyggjast inn í heim stjórnenda bankanna á síðustu misserunum fyrir kreppu. Hvað var það sem dreif þá áfram í stöðugum vexti, misstu þeir sjónar af raunsæri áætlunargerð, ef svo var, hver var orsökina? Coleman og Pinder (2010) hafa birt niðurstöður rannsóknar sem þeir framkvæmdu með viðtölum við 12 yfirstjórnendur í áströlskum fjármálastofnunum í aðdraganda hrunsins. Í ljós kom að áströlsku yfirstjórnendurnir voru knúnir áfram af of miklu sjálfstrausti, þeir virtust

vanhæfir að því leyti að þeir höfðu blindast af hroka og af þeim sökum báru þeir ekki lengur kennsl á óhjákvæmilegt afturhvarf markaðsaðstæðna. Þeir yfirfærðu frammistöðu síðustu mánaða inn í langtíma áætlunargerð og sýndu ekki nægjanlega varfærni. Blindaðir af jákvæðum efnahagsskilyrðum misstu yfirstjórnendurnir sýn á heildarmyndina. Svo virtist sem stjórnir fyrirtækjanna vanræktu annaðhvort af tveimur mikilvægum hlutverkum þeirra, það er að sinna eftirliti með stjórnunarháttum og frammistöðu yfirstjórnendanna og að stunda stefnumótandi aðgerðir til að takast á við breytt efnahagslegt landslag. Þessar niðurstöður voru í samræmi við aðrar rannsóknir sem Coleman og Pinder höfðu skoðað.

Hvernig var þetta á Íslandi? Gerði velgengni íslensku bankanna og hraður vöxtur þeirra það að verkum að stjórnendurnir misstu sjónar á mikilvægi stöðugar stefnumótunar, virks áhættumats og fyrirbyggjandi aðgerða vegna áfalla? Var bjartsýnin ríkjandi við stefnumótun? Voru yfirstjórnendur ekki að veita veikleikum í starfseminni og ógnunum í umhverfinu nægjanlega athygli? Gerðu viðbragðsáætlanir ekki ráð fyrir því að allt gæti farið á versta veg, t.d. að til bankaáhlaups gæti komið?

Fram kemur hjá Páli Hreinssyni, Sigríði Benediktsdóttur og Tryggva Gunnarssyni (2010) í Rannsóknarskýrslu Alþingis að ástæður bankaáhlaups geti verið ýmsar en sögulegt samhengi sýni að tvær orsakir séu algengastar. Annars vegar verður það vegna orðröms eða ótta um að viðkomandi banki standi höllum fæti, hinsvegar vegna tilkominna veikleika í fjármálakerfi ríkisins. Þeir viðskiptavinir sem eru fyrstir til fá greidd öll sín innlán og því vill enginn lenda í því að grípa í tómt þar sem hann var síðastur. Þessi staðreynd eykur mjög áhættuna á bankaáhlaupi. Í skýrslunni kemur fram að á síðasta fundi samráðshóps forsætis-, fjármála- og viðskiptaráðuneytis, Fjármálaeftirlitsins og Seðlabanka Íslands um fjármálastöðugleika og viðbúnað sem fram fór 3. október 2008 er bókað í fundargerð að skv. Má Mássyni í Glitni sé þá þegar hafið bankaáhlaup og það ekki einungis í Glitni. Seðlabankinn sé hættur að eyða seðlum og fyrirspurn hafi þegar verið send út varðandi prentun. Bankaáhlaup var sem sagt hafið og hversu viðbúinir voru þá bankarnir til að takast á við það? Höfðu þeir lagt áherslu á það að uppfræða og þjálfra lykilstjórnendur/útibússtjóra sína til að takast á við slíka áfallatíma? Það er mjög áhugavert að skoða og jafnframt hvernig upplýsingastreymið var frá yfirstjórnendum niður á lægri stig starfseminnar.

Íslenskir bankastarfsmenn hafa gengið í gegnum mikla erfiðleika í starfi og staðið frammi fyrir algjörum óvissutímum með tilheyrandi álagi og óöryggi í starfi. Segja má að bankakreppan hafi snert starfsmenn bankanna á margan hátt, hún hafði áhrif á persónuleg fjármál þeirra, því t.d. voru margir bankastarfsmenn með hluta af sparifé sínu eða jafnvel það allt bundið í hlutabréfum í bönkunum. Þeir voru að takast á við mikið starfsóöryggi og óvissu

varðandi starfsemi bankanna til frambúðar og á sama tíma þurftu þeir að þjónusta viðskiptavininn sem oft á tíðum var niðurbrotinn vegna t.d. tapaðra fjárhæða og rúins trausts til starfsemi bankanna. Margir viðskiptavinir létu hræðslu sína, reiði og óánægju bitna á bankastarfsmönnum og urðu þá framlínustarfmenn í útibúum oftast fyrir svörum. Mjög mikið mæddi því á þessum starfsmönnum fyrstu vikurnar eftir hrunið. Í nóvember 2008 birtist frétt í Morgunblaðinu þar sem fram kemur að álag á bankastarfmenn hafi aukist gífurlega að undanfögnu. Þar er vitnað í Friðbert Traustason, formann og framkvæmdastjóra Samtaka starfsmanna fjármálafyrirtækja (SSF), hann staðfestir að fjölmörg dæmi séu um að ráðist hafi verið að almennum starfsmönnum með fúkyrðum. Óvissan heldur áfram að ráða ríkjum innan bankageirans og liggja í loftinu hagræðingaraðgerðir sem munu óumflýjanlega hafa í för með sér fækkun útibúa og uppsagnir starfsfólks.

Stefnumótun og ákvörðunartaka

Ekki er til einhlít uppskrift að árangursríkri stefnu fyrirtækis því hún ræðst m.a. af eiginleikum starfseminnar og þeim markaði sem fyrirtækið starfar á. Stöðugt þarf að meta samspil markaðarins og starfseminnar. Stefnunni ber að hámarka árangur fyrirtækisins. Mikilvægt er að laga starfsemina að þeim breytingum sem eiga sér stað í ytra umhverfi fyrirtækisins. Þar sem breytingar í samkeppnisumhverfinu eru hraðar verður að tryggja að stefnumótun sé ekki viðburður heldur stöðugt og virkt ferli. Stjórnendur þurfa sífellt að spyrja sig spurninganna: Hvernig getum við viðhaldið samkeppnisforskoti? Hvernig getum við hámarkað nýtingu auðlinda sem við búum yfir? Hvernig getum við nýtt þekkingu í starfsemi? Til að innleiðing stefnu geti orðið árangursrík verður markviss miðlun til starfsmanna að eiga sér stað, þannig að allir starfsmenn skilji og séu meðvitaðir um innihald hennar. Jafnframt er nauðsynlegt að skipulag starfseminnar sé þannig uppbyggt að það auðveldi framgang stefnunnar (Sjá t.d. í Magnús Ívar Guðfinnsson, 2003 og Walker, 2003).

Stefnumótun er því órjúfanlegur hluti allrar starfsemi fyrirtækja og þarf að vera í hávegum höfð. Athyglisvert er í ljósi þeirrar efnahagslæggðar sem stendur nú yfir að kanna nánar hvernig að stefnumótun og áætlunargerð hafi verið staðið í fyrirtækjum. Hvort að sú áhersla sem lögð var á stefnumótunarvinnuna endurspeglar hvernig fyrirtækjunum hefur gengið að takast á við jafn erfiða tíma og riðið hafa yfir. Í rannsókn Wilsons og Eilertsens (2010) er leitast við að varpa ljósi á hvort fyrirtækjum sem hafa á árangursríkan hátt innleitt stefnumótunarferli farnist betur á áfallatímum en þeim sem starfa eftir einhverskonar

hentistefnu (opportunistic). Viðmælendur Wilsons og Eilertsens voru spurðir út í stefnumótunarferli innan fyrirtækja þeirra, viðbrögð þeirra við efnahagskreppunni, hver útkoman varð og hvernig útlitið væri í rekstrinum. Megin áhersla var lögð á að kanna hversu vel undirbúin fyrirtækin voru til að takast á við áfall eins og efnahagskreppuna. Niðurstaða þeirra bendir til þess að þau fyrirtæki sem hafi skuldbundið sig sem mest við stefnumótun, þau sem í raun reiða sig á undirstöðuatriði stefnumótunar við ákvörðunartöku á áfallatímum, séu í þeirri stöðu að geta brugðist betur við og séu síður líkleg til að fara í varnaraðgerðir. Því hafa þau meiri getu til að nýta sér vaxtartækifæri þegar þau bjóðast á tímum efnahagslægða. Þegar þátttakendur voru spurðir hvað þeir myndu gera öðruvísi til að takast á við efnahagslægðir framtíðarinnar voru svörin oftast á þá leið að þeir vildu innleiða stefnumótunarferli inn í fyrirtækið. Auka áherslu á og styðja við stefnumótandi hugsun og aðgerðir. Áhugavert væri að kanna hvernig þetta er hjá íslenskum fyrirtækjum, hvort þau eru að leggja nægjanlega ríka áherslu á stefnumótun og hvort þau hafi verið búin undir áfallið við efnahagshrunið.

Gæðastjórnun er fræðigrein sem kemur vel að öllum þáttum í starfsemi fyrirtækja og hvernig þau standa að þeirri vinnu sem fram fer hvarvetna í fyrirtækinu. Gæðastjórnun snýst meðal annars um það að skjalfesta alla ferla sem starfað er eftir innan fyrirtækisins, hún stuðlar semsé að samræmdum og öguðum starfsháttum innan fyrirtækja. Stefnumótun og gæðastjórnun fléttast á margvíslegan hátt saman og gott gæðastarf á að verða til þess stuðla að því að markmiðum sem styðja við stefnuna sé náð. Mikið er um rýni, mælingar og greiningar í öllu gæðastarfi og eiga þau að auðvelda fyrirtækjum að bera kennsl á vandamál á fyrstu stigum eða áður en þau valda miklum skaða. Staðreyndin er sú að ef stjórnendur þekkja ekki ferla fyrirtækisins mjög vel og alla innviði þeirra, þá aukast líkur á því að röng ákvörðun verði tekin (hún er tekin á röngum forsendum). Það mætti því skilgreina gæðastjórnun sem eina leið til að fyrirbyggja áföll. Í rannsókn Jóhönnu Gunnlaugsdóttur (2010) kemur fram að sumarið 2010 hafi einungis 48 íslensk fyrirtæki fengið vottun samkvæmt ISO 9001 Gæðastaðlinum, sem er lágt hlutfall allra fyrirtækja á landinu. Það virðist því sem gæðamál séu ekki efst á baugi í íslenskum fyrirtækjum. Höfundur er ekki kunnugt um að nokkur íslensk fjármálastofnun hafi hlotið vottun samkvæmt ISO 9001 Gæðastaðlinum. Höfundur hafði samband við Staðlaráð Íslands, Vottun hf. og BSI á Íslandi ehf. Þar fengust þær upplýsingar að viðmælendum væri ekki kunnugt um að fjármálastofnun hefði fengið slíka vottun. Árni Kristinsson (munnleg heimild, 29. apríl 2011) hjá BSI á Íslandi ehf. vissi þó til þess að tvær bankastofnanir hefðu hafið undirbúningsvinnu fyrir vottun. Vísbending er því um það að

Íslensk fyrirtæki þyrftu að auka áherslu á stefnumótun og fagleg vinnubrögð sem stuðla að því að stefnan nái fram að ganga.

Ákvörðun og ákvörðunartaka er órjúfanlegur hluti allra gjörða einstaklinga, hvort sem er í einkalífinu eða í starfi. Strax á unga aldri þarf einstaklingur að taka ákvarðanir í daglegu lífi og eykst mikilvægi ákvarðana með aldrinum samhliða vaxandi ábyrgð á eigin lífi og svo annarra. Harrison (1999) skilgreinir ákvörðun sem augnablik í yfirstandandi ferli. Það feli í sér mat á aðgerðum, þar sem væntingar til ákveðinna aðgerða knýja ákvörðunartakann til að velja þá aðgerð sem líklegust er til að gera honum kleift að ná settu takmarki.

Eitt er sammerkt með allri ákvörðunartöku, sama hvers eðlis hún er, alltaf er nauðsynlegt að ákveðnar upplýsingar liggi fyrir til að sjálf ákvörðunartakan megi fara fram. Þegar stjórnendur standa frammi fyrir vandamálum í rekstri þarf að greina allar hugsanlegar lausnir, bæði þær sem til eru fyrir og líka nýjar lausnir. Ákvarðanatökan kemur svo þar á eftir og byggir á greiningarvinnunni sem fram hefur farið. Mikilvægt er að öll ákvarðanatöku stjórnenda endurspegli heildarstefnu fyrirtækisins og stuðli að því að markmiðum er styðja við stefnuna sé náð.

Viðfangsefnið er að taka bestu mögulegu ákvörðunina sem byggð er hvort tveggja á hlutlægum og huglægum upplýsingum. Að einstakri ákvörðun getur komið fjöldi einstaklinga en á endanum er það einn ákveðinn einstaklingur sem tekur af skarið. Sá einstaklingur er kallaður ákvörðunartaki (Þórður Víkingur Friðgeirsson, 2008).

Á öllum sviðum atvinnulífsins fer ákvarðanatöku fram og er fjölbreytileiki hennar mjög mikill. Stjórnendur þurfa í starfi sínu að takast á við mörg krefjandi verkefni. Er ákvörðunartöku hluti af flestum þeirra og gerir miklar kröfur til stjórnenda. Til að ákveðunartöku megi verða árangursrík þurfa stjórnendur að sameina marga þætti stjórnunarfræðanna. Áhugavert er að skoða hvernig ákvörðunartöku er háttað í íslenskum fyrirtækjum og var það viðfangsefni rannsóknar Inga Rúnars Eðvarðssonar og Víðis Vernharðssonar (2008). Megin niðurstöður þeirra eru að skipulagsform eða tegund starfseminnar hafi ekki áhrif á ferli ákvörðunartöku. Ef tekið var mið af stærð fyrirtækjanna var greinilegur munur á ákvörðunartökuferlinu. Fyrirtækin sem voru rannsökuð starfa á mismunandi mörkuðum og búa við mismikla óvissu í umhverfinu, samt reyndist ákvörðunartökustíllinn í mörgum tilvikum sambærilegur. Við smærri ákvarðanir reiddu flestir sig mikið á eigið innsæi og reynslu, jafnvel í sumum tilfellum einnig við stærri ákvarðanir. Stærstu ákvarðanir fyrirtækjanna voru flestar teknar sameiginlega af mörgum einstaklingum og byggðu á tölulegum upplýsingum.

Til að auðvelda ákvörðunartöku geta stjórnendur notast við ýmis hjálpartæki sem hönnuð hafa verið með það í huga að auðvelda þeim að greina aðstæður og meta mismunandi valmöguleika. Hér á eftir verður fjallað nánar um nokkur þessara tækja og greiningaraðferða.

Tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku

Eins og áður hefur komið fram er fjölbreytileiki ákvörðunartöku mjög mikill og viðfangsefni hennar margvísleg. Ákvarðanatöku fyrirtækja má skilgreina sem tvíþætt ferli, það er greining aðstæðna og úrlausn vandamála. Greining aðstæðna felur í sér að safna saman upplýsingum úr starfseminni og jafnframt því umhverfi sem fyrirtækið starfar í. Upplýsingarnar eru svo meðal annars notaðar til að greina hvort starfsemin sé að skila viðunandi árangri og til að greina vandamál og áskoranir. Við úrlausn vandamálanna eru mögulegar aðgerðir greindar, ein þeirra valin og henni hrint í framkvæmd (Daft, 2007).

Hönnuð hafa verið hin ýmsu greiningarmódel til að auðvelda stjórnendum að greina stöðuna, hér verður leitast við að skýra í stuttu máli nokkur slík.

SVÓT-greining (styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri).

SVÓT-greining gengur út á að skoða Styrkleika, Veikleika, Ógnanir og Tækifæri og er hún öflugt verkfæri til að komast að því hvar tækifæri og ógnanir rekstursins liggja, einnig hverjir styrk- og veikleikarnir eru. Þessi aðferð hefur verið eignuð Alberti Humpfrey við Stanford. Tilgangurinn er að greina styrkleikana og leggja áherslu á að þeir fái að njóta sín og að greina hvar tækifærin liggja (Þórður Víkingur Friðgeirsson, 2008). SVÓT-greining er ein af þeim greiningaraðferðum sem hefur verið hvað mest notuð af stjórnendum í stefnumótunarvinnu og við greiningu á stefnumótandi aðgerðum fyrirtækisins. Helstu kostir hennar eru sú nákvæma skoðun sem fram fer á innri færni og getu starfseminnar ásamt þeirri skimun sem fer fram á ytra umhverfinu til að greina hver tækifærin og ógnanirnar eru (Coman og Ronen, 2009). SVÓT-greiningu er ætlað að draga fram þær ógnanir er steðja að rekstrinum og á sama tíma ætti hún að gera stjórnendum ljósar leiðir til að takast á við þær ógnanir, í flestum tilvikum með því að nýta styrkleikana og tækifærin sem hún hefur sýnt fram á.

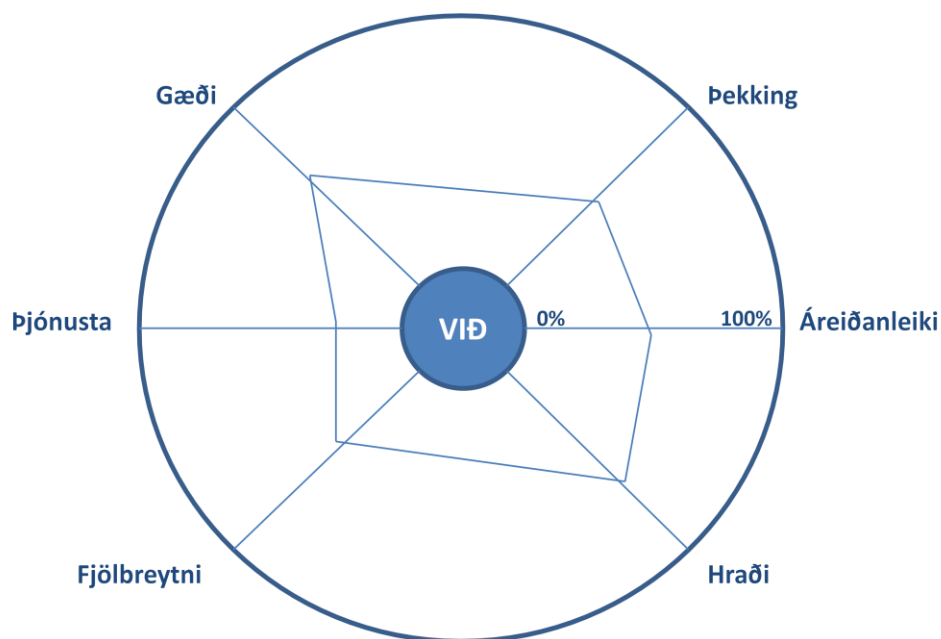
Pareto-greining

Pareto-greining (stundum nefnt 80/20 reglan) getur hjálpað stjórnendum í aðstæðum þar sem þeir standa frammi fyrir mörgum valkostum, hún hjálpar þeim að finna út hvaða valkostur er veigamestur. Pareto-greining er þannig í framkvæmd að tekin eru saman öll þau atriði sem

varða málefnið, ef fjöldi atriða sem fram koma er mjög mikill þarf að fækka þeim með því að flokka þau saman. Hugmyndin gengur út á að 20% rekstarþátta séu ávallt ábyrg fyrir 80% af niðurstöðunni og með því að framkvæma 20% aðgerða sé mögulegt að komast 80% leiðarinnar, t.d. sé líklegt að í rekstrinum skapi 20% viðskiptavinanna 80% af hagnaðinum (Þórður Víkingur Friðgeirsson, 2008). Greiningin byggir á því að fá atriði (20%) eru mjög þýðingarmikil á meðan mörg atriðið (80%) eru smávægileg. Hægt er að nota greininguna við nánast hvað sem er, eða allt frá stjórnunarvísindum yfir í hinn efnislega heim. Virði Pareto-greiningaraðferðarinnar fyrir stjórnendur felst í því að hún minnir þá á að beina kröftum sínum að þeim tuttugu prósentum sem skipta mestu máli. Í rekstri eru óhjákvæmilega einhver atriði sem munu ekki komast í framkvæmd, stjórnendur verða að sjá til þess að það séu ekki þeir þættir sem hafa mest vægi og áhrif á árangur, þ.e.a.s. að þeir tilheyri ekki 20% hlutanum (Reh, 2005).

Samanburður/Benchmark

Samanburður er enn ein greiningaraðferð sem stjórnendur geta nýtt sér til að auðvelda ákvörðunartöku. Hún snýst um það að kortleggja það hvar fyrirtækið stendur í samanburði við aðra. Best er að ganga út frá þeim gildum sem eru hvað mikilvægust fyrir viðskiptavininn, t.d. þjónustu, gæðum, þekkingu, áreiðanleika, hraða og fjölbreytni. Þessu er síðan stillt upp á samanburðarskorkorti og stendur þá hver ás fyrir mikilvægt gildi, þegar það er komið er samanburður síðan gerður á því sem viðkomandi fyrirtæki hefur fram að færa og því sem samkeppnisaðilarnir hafa.



Mynd 1. Dæmi um samanburðarskorkort (Þórður Víkingur Friðgeirsson, 2008).

Á mynd 1. má sjá dæmi um það hvernig samanburðarskorkort gæti litið út. Ekki er einungis hægt að bera saman það sem fyrirtækin hafa fram að færa, þ.e. styrkleika, heldur einnig veikleika þeirra. Megintilgangurinn með samanburðinum er að útvega fyrirtækinu nauðsynlegt mat og greiningu á þeim þáttum sem tölur einar og sér geta ekki fært því. Samanburður reynist gjarnan vel í rekstri fyrirtækja svo framarlega sem vandað er til verks og hann fellur vel að stefnu fyrirtækisins (Þórður Víkingur Friðgeirsson, 2008 og Yager, 2005).

Sviðsmyndir (Scenario analyses)

Kortlagning mögulegra framtíðarsviðsmynda (Scenario analyses) hefur verið notuð sem greiningaraðferð í þeim tilgangi að hjálpa stjórnendum að taka betri stefnumótandi ákvarðanir. Markmið hennar er að efla skilning á hugsanlegu starfsumhverfi framtíðarinnar. Í þeim tilgangi eru helstu óvissuþættir sem geta haft áhrif á starfsemina kortlagðir. Þessir þættir geta verið samfélagslegir, af völdum tækninnar, í umhverfinu, af efnahagslegum eða pólitískum toga. Aðferðin dregur úr hættunni á því að fyrirtæki verði fyrir áföllum sem stjórnendur sáu ekki fyrir og standi varnarlausir gegn. (Rasmus, 2011).

Að segja fyrir um framtíðina er ekki markmið sviðsmynda. Markmiðið er að skilja í hverju óvissan felst og að búa fyrirtæki betur undir það að lifa með henni. Á þann hátt geta stjórnendur borið kennsl á hvar ógnanir geta leynst og jafnframt hvar tækifæri geta skapast.

Hjálpar það stjórnendum að skilja betur mögulegar afleiðingar ákvarðana. Við gerð sviðsmynda er sköpunargáfa samtvinnuð mismunandi greiningaraðferðum til að stilla upp hugsanlegum myndum af framtíðinni með hliðsjón af þróun mikilvægustu óvissuþátta í umhverfinu. Aðferðin hefur verið mikið notuð, m.a. við gerð viðbragðsáætlana. Í meginatriðum er notagildi aðferðarinnar tvískipt. Annarsvegar er áhersla lögð á stefnumótun með framtíðarstefnu að markmiði. Hinsvegar hvetur hún til umræðu með hugsanlega þróun að markmiði (Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson, 2007).

Stjórnendur sem ná að tileinka sér aðferðina auka því verulega aðlögunarhæfni sem er dýrmætt á tímum sífелldra breytinga.

Sett hafa verið fram tvö líkön sem lýsa því hvernig ákvarðanir eru teknar af einstökum stjórnendum (þá er ekki átt við þegar fleiri en einn stjórnandi koma að ákvörðunartöku). Þetta eru **Skynsemislíkanið** (Rational Approach) og **líkan takmarkaðrar skynsemi** (Bounded Rationality Perspective). Þar sem rannsóknarverkefnið fæst við að skoða ákvörðunartöku einstakra stjórnenda, þ.e. útibússtjóra í fjármálafyrirtækjum hér á landi, verður hér reynt að skýra frá meginþáttum þessara tveggja líkana.

Skynsemislíkanið

Skynsemislíkanið (Rational Approach) einkennist af kerfisbundum greiningum á vandamálum sem fylgt er eftir með ákvörðun og framkvæmd. Líkanið felst í átta meginþáttum (sjá mynd 2.), fyrstu fjögur skrefin tilheyra greiningu vandans og seinni fjögur tilheyra úrlausninni, ákvörðunartökunni sjálfri og framkvæmd hennar.

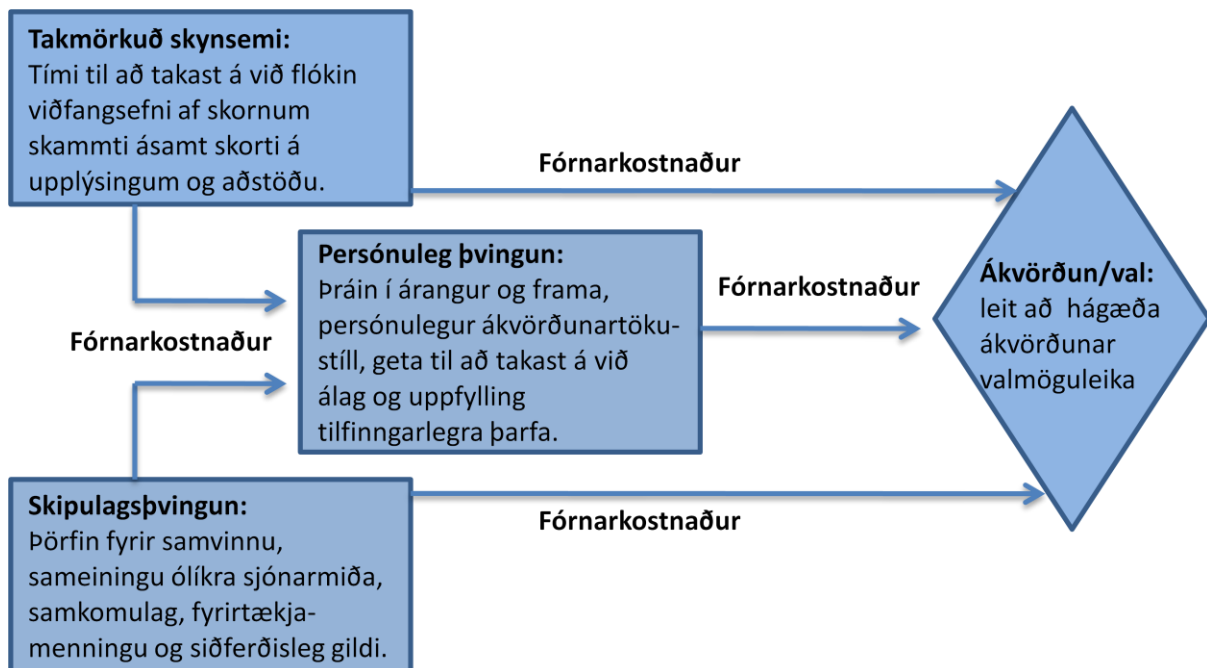


Mynd 2. Hin átta skref Skynsemislíkansins (Daft, 2007).

Þegar búið er að fara í gegnum öll átta skref líkansins sem sjá má á mynd 2. á að liggja fyrir vel skilgreind ákvörðun sem þykir best samkvæmt Skynsemislíkaninu í heild, þ.e. greiningar- og úrlausnarferli þess. Skynsemislíkanið er því vísindaleg aðferð sem styðst við skipulögð vinnubrögð frá upphafi til enda og gengur út frá því að vandamál og lausnir liggi fyrir. Forsendurnar fyrir því að hægt sé að taka ákvarðanir samkvæmt Skynsemislíkaninu eru að vandamálið sé þekkt, forsendurnar séu vel skilgreindar og upplýsingar séu ríkulegar (Daft, 2007, Archer, 1980, Ingi R. Eðvarðsson og Víðir Vernharðsson, 2008). Líkanið hjálpar stjórnendum að standa að ákvörðunartöku á skýran og rökréttan hátt. Stjórnendur ættu að nýta hvert tækifæri sem gefst við ákvörðunartöku til að stunda kerfisbundnar aðferðir til að öðlast rökrétta sýn á alla þætti ferlisins. Þegar stjórnendur hafa djúpan skilning á hinu rökrétta ferli ákvörðunartöku verður öll ákvörðunartaka þeirra auðveldari jafnvel þó svo að allar upplýsingar liggi ekki ljósar fyrir.

Líkan takmarkaðrar skynsemi

Nóbelsverðlaunahafinn Simon, March og Cyert settu fram líkan takmarkaðrar skynsemi (Bounded Rationality Perspective). Lögð er áhersla á vitræn takmörk mannshugarins og bent er á að einstaklingar muni nota einfaldar reikniaðgerðir í stað þess að nota ýtarleg ferli. Aðstæður stjórnenda við ákvörðunartöku bjóða ekki alltaf upp á það að þeir beiti kerfisbundnum aðferðum við ákvörðunartökuna, margar ákvarðanir þarf t.d. að taka með mjög skömmum fyrirvara og aðrar byggja á takmörkuðum upplýsingum. Einnig getur það valdið erfiðleikum við ákvörðunartöku þegar mikill fjöldi flókinna þátta, bæði innan fyrirtækisins og í umhverfi þess, hafa áhrif á ákvörðunina. Notkun kerfisbundinna aðferða er jafnframt nánast ógerleg þegar vandamálin eru illa skilgreind. Tilraunum stjórnenda til að beita kerfisbundnum aðferðum við slíkar aðstæður eru takmörk sett þar sem vandamálin geta verið svo gífurlega margslungin og stjórnendum hættir til að taka ákvörðun út frá eigin túlkun í stað þess að reyna að leita bestu lausnar. Útkoman er sú að ákvörðunin sem tekin er reynist ekki fullkomin heldur ásættanleg fyrir alla málsaðila. (Daft, 2007, Flaherty og Pappas, 2002, Ingi R. Eðvarðsson og Víðir Vernharðsson, 2008).



Mynd 3. Líkan takmarkaðrar skynsemi (Daft, 2007).

Á mynd 3. má sjá líkan takmarkaðrar skynsemi og þann fórnarkostnað sem hverju skrefi fylgir. Takmarkað upplýsingaflæði ásamt þvingunum af ýmsum toga, bæði

persónulegum og skipulagslegum, hafa áhrif á ákvörðunartökuna. Líkanið hentar því best við þær aðstæður þegar vandamálin eru illa skilgreind, ákvörðunin óstöðluð og tímaskortur er til staðar. Stjórnendur þurfa því að reiða sig meira á innsæi og reynslu. Með tilkomu meiri hraða í viðskiptalífinu og rekstrarumhverfi fyrirtækja hefur þörfin fyrir það aukist.

Til eru mun fleiri tæki og greiningaraðferðir sem geta hjálpað stjórnendum við ákvörðunartökufærlíð, má þar t.d. nefna fiskibeinarit (orsaka- og afleiðingarit), töflugreiningu og ákvörðunartökutré en það verður ekki farið nánar í þær aðferðir hér. Mest um vert er að stjórnendur finni þær aðferðir sem hentugar eru fyrir starfsemina og eðli þeirra ákvarðana sem þarf að taka.

Áfallastjórnun

Í þessum kafla verður fjallað um áfallastjórnun frá tveimur sjónarhornum. Annars vegar frá sjónarhorni þeirra **fyrirbyggjandi aðgerða** sem nauðsynlegar eru til að greina vandamálin fyrr. Í einhverjum tilvikum áður en þau ná að vinna upp á sig og valda áfalli ásamt því að auðvelda hlutaðeigandi aðilum að takast á við áfall þegar þar að kemur. Þar er fjallað um þá þætti sem stöðugt þarf að móta og leggja áherslu á við stefnumótandi vinnu. Þar er komið inn á mikilvægi áhættumats og mótunar viðbragðsáætlunar. Hins vegar verður fjallað um áfallastjórnun frá sjónarhorni **aðgerða á staðnum** þegar áfallið sjálft hefur riðið yfir og stjórnendur standa frammi fyrir því að verða að taka ákvarðanir.

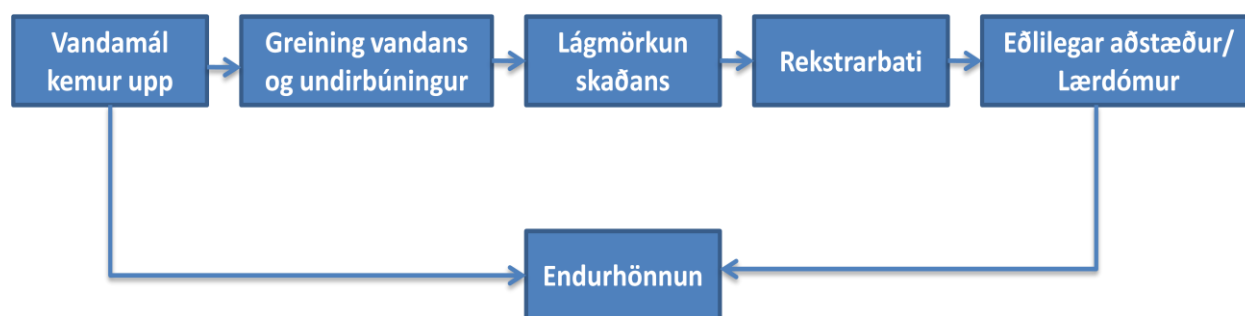
Fyrirbyggjandi aðgerðir

Reynt hefur verið að notast við söguna og fyrri reynslu af áfallatímum innan fyrirtækja til að móta viðmið og leiðbeiningar um hvernig stjórnendur skuli takast á við slíka tíma. Mitroff og Pearson (1993) framkvæmdu rannsókn á meðal ríflega 200 fyrirtækja af Fortune 500 listanum (listi yfir 500 stærstu fyrirtækin í USA) með það að markmiði að komast að því hvernig stjórnendur þeirra höfðu brugðist við á áfallatímum. Á niðurstöðum rannsóknarinnar byggðu þeir kerfi sem samanstendur af fimm meginþáttum sem huga þarf að og byggja upp til að koma í veg fyrir áföll innan fyrirtækja, þeir eru: tækni, stjórnskipulag fyrirtækisins, hinn mannlegi þáttur starfseminnar, fyrirtækjamenning og sálfræðileg nálgun yfirstjórnenda.

Tafla 1. Fimm meginþættir fyrirbyggjandi aðgerða (Hutchins og Wang, 2008).

Meginþættir	Áherslur
Tækni	Gegnir lykilhlutverki í samskiptum innan fyrirtækja og þarf því stöðugt að sinna viðhaldi og uppfærslum.
Stjórnskipulag	Skal endurspegla boðleiðir innan fyrirtækisins og gefa til kynna hvernig fyrirtækið á að starfa á áfallatímum. Viðbragðsflýtir og boðleiðir eru þar lykilatriðin.
Hinn mannlegi þáttur starfseminnar	Mannleg mistök eru óumflýjanleg og því eru eftirlit og mælingar mikilvægir þættir til að bera kennsl á vanda og leysa úr honum áður en hann veldur of miklum skaða.
Fyrirtækjamenning	Gefur til kynna hvernig fyrirtæki muni reiða af á áfallatímum, einkum þar sem hún endurspeglar áherslu á frammistöðu, áhættu og fjölbreytileika innan fyrirtækisins.
Sálfræðileg nálgun yfirstjórnenda	Sálfræðileg nálgun yfirstjórnenda að verkefnum eins og ákvörðunartöku, áhættustýringu og úrlausn ágreinings hefur áhrif á hvernig tekst til við að stýra starfseminni á þann hátt að hún styðji við áfallastjórnun.

Samkvæmt Mitroff og Pearson (1993) eru þetta því þættir sem fyrirtæki verða að huga vel að til að fyrirbyggja áföll og jafnframt gefa þeir til kynna hvernig fyrirtækin eru í stakk búin til að takast á við slíka tíma (Hutchins og Wang, 2008).



Mynd 4. Líkan Mitroff og Pearson (1993) fyrir áfallastjórnun.

Líkanið á mynd 4 sýnir hvernig Mitroff og Pearson (1993) telja að ferli áfallastjórnunar eigi að líta út. Rannsakendur telja mikilvægt að halda ferlinu alltaf lifandi, það er að segja að ferlið sé stöðugt í skoðun og endurbætur séu gerðar á því reglulega. Hver þáttur ferlisins þarf að hafa vægi og þurfa stjórnendur að sjá til þess að sérhver þeirra fái úthlutað tíma og aðföngum til þess að nauðsynleg vinna geti átt sér stað. Lærdómsferlið er því mikilvægur hlekkur í áfallastjórnun, sem fer af stað eftir að áfall hefur riðið yfir. Hvernig standa íslenskir stjórnendur sig í því, er verið að nýta sér þann lærdóm og þekkingu sem skapast hefur við áföll?

Rannsóknir Ásthildar Elvu Bernhardsdóttur (2001) varðandi lærdóm Íslendinga af fyrri reynslu við áfallastjórnun sýna fram á að það taki alltof langan tíma fyrir opinbera aðila að breyta í samræmi við fengna reynslu. Ásthildur fjallar um þá reynslu í áfallastjórnun er skapaðist við snjóflóðin á Súðavík og Flateyri 1995. Vissulega hafi verið bætt úr ýmsum þáttum en þegar snjóflóðið skellur á Flateyri 9 mánuðum eftir að flóðið skall á Súðavík hafi formlegt mat á þeirri reynslu sem skapaðist í Súðavík ekki enn verið framkvæmt af Almannavörnum ríkisins og þar með ekki verið innleitt inn í ferlið. Meginástæðu þessara tafa má rekja til forgangsröðunar og fjárveitinga. Yfirvöld höfðu ekki lagt fram nægjanlegt fjármagn né veitt snjóflóðavörnum nægjanlega athygli. Ófullnægjandi áætlunargerð og skortur á úrræðum urðu augljós þegar áfallið dundi yfir. Yfirvöld veittu Almannavörnum ríkisins heldur ekki nægjanlegan stuðning til að stofnunin sem slík gæti dregið sem mestan lærdóm af snjóflóðunum 1995 og nýtt hann til að gera nauðsynlegar endurbætur á ferlinu. Eitt af mikilvægustu hlutverkum Almannavarna ríkisins er að miðla reynslu af áföllum á milli svæða á Íslandi. Sex árum eftir að flóðin áttu sér stað hafði þetta ekki verið framkvæmt og setti það lærdómsferlinu miklar skorður. Í lærdómsferlinu virðist stjórnsýslan hneigjast til þess að leggja meiri áherslu á að bæta ýmsa þætti er tengjast tæknilegum úrlausnum, minni áhersla sé lögð á áhættustjórnun til að auka hæfni til að takast á við og sporna við áföllum.

Ef horft er á þessar niðurstöður úr rannsóknum Ásthildar er athyglisvert að velta fyrir sér hversu lítil áhersla er lögð á áætlanagerð og fyrirbyggjandi aðgerðir til að lágmarka skaðann sem áföll geta valdið. Í tilvikum þeim er rannsóknir Ásthildar snúa að er verið að fjalla um stjórnsýsluna og greinilegt er á niðurstöðunum að stjórnsýslan er ekki veita nægjanlegt fjármagn né heldur að sýna þessum málaflokki nægjanlegan áhuga. Því er áhugavert að velta því fyrir sér hvort stjórnsýslan sýni ekki gott fordæmi og sendi ekki nauðsynleg skilaboð út í atvinnulífið. Að áætlunargerð og áhættumati skuli sýndur áhugi og veittur ákveðinn sess í starfsemi allra fyrirtækja og stofnana.

Áhættumat

Ör tækniþróun og alþjóðavæðing hafa aukið mikilvægi þess að fyrirtæki framkvæmi áhættumat reglulega. Markaðir verða sífellt alþjóðlegri sem leiðir af sér að sveiflur í einum heimshluta eru fljótar að breiðast út á aðra markaði. Tæknin getur jafnframt valdið breytingum á samskiptamynstrum og hegðun neytenda. Ákvarðanir teknar af alþjóðlegum samtökum geta því jafnvel haft áhrif á daglegan rekstur fyrirtækis (Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson, 2007). Þessir þættir hafa leitt til þess að starfsumhverfi fyrirtækja er síbreytilegt. Stefnumótunarvinna er því meira krefjandi og nauðsyn ítarlegs og stöðugs áhættumats hefur aukist.

Forsendan fyrir góðu og áreiðanlegu áhættumati er að þær upplýsingar og greiningar sem stjórnendur byggja matið á séu réttar. Við mat á áhættu er oft og tíðum byggt á fyrri reynslu, í dag er þetta ýmsum erfiðleikum háð þar sem umhverfið er síbreytilegt og ekki er hægt að gera ráð fyrir því að hlutirnir verði á sama veg og þeir voru áður. Gagnlegt væri því að stilla upp og greina mögulegar sviðsmyndir (Scenario analyses), það er að segja að reyna að átta sig á því hvaða aðstæður og hvers kyns áföll það eru sem líkleg eru í framtíðinni. Algjört grundvallaratriði við að tryggja að áhættumatið megi veita þá vörn sem því er ætlað er að stjórnendur komi upplýsingunum skýrt og skilmerkilega á framfæri. Áhættumat þarf stöðugt að vera í endurskoðun til að það endurspegli raunverulega áhættu á hverjum tíma (Stulz, 2009). Áhættumat er forsendan fyrir því að hægt sé að móta ítarlegar viðbragðsáætlanir fyrir starfsemi fyrirtækja.

Viðbragðsáætlanir

Viðbragðsáætlun gegnir mikilvægu hlutverki í þeirri viðleitni að undirbúa einstaklinga og skipulagsheildir fyrir áföll á þann hátt sem mögulegt er. Mikilvægt er fyrir alla aðila samfélagsins og efnahagslífsins að móta slíka áætlun. Almannaþing ríkisins hafa meira að segja hvatt einstaklinga og fjölskyldur til að gera heimilisáætlun, áætlun um hvernig heimilisfólk eigi að bregðast við hugsanlegum áföllum og skilgreiningu á því hverskonar áföll séu líkleg á viðkomandi svæði (Ríkislögreglustjórnin, Almannaþingadeild, e.d.).

Tilgangur viðbragðsáætlunar er að skapa undirstöðu að kerfisbundnum viðbrögðum við áföllum. Einnig skal skrásetja þær upplýsingar sem nauðsynlegar eru til að halda starfsemi gangandi undir slíkum kringumstæðum. Viðbragðsáætlun er því sértækur og ítarlegur leiðarvísir við aðstæður mikils álags og áfalla. Áætlunin getur ekki innihaldið lýsingu á öllum nauðsynlegum aðgerðum né veitt lausn við öllum vandamálum er upp kunna

að koma. Góð viðbragðsáætlun sem uppfærð er reglulega getur þó aukið getu viðkomandi aðila til að takast á við áfallatíma og dregið úr mögulegum skaða (Jones og Keyes, 2008).

Samkvæmt Jones og Keyes (2008) þarf viðbragðsáætlun fyrir fyrirtæki af felast í eftirfarandi þáttum:

Stefnuyfirlýsing þar sem fram kemur tilgangur áætlunarinnar, markmið eru skilgreind og hvaða leiðir eru færar til að ná markmiðunum. Umfang áætlunarinnar skal einnig tilgreint og útlistað yfir hverja hún nær. Fjalla skal um það hverju viðbragðsáætlunin ætti að áorka ef farið væri eftir henni. Að síðustu skal telja upp þá þætti sem viðbragðsáætlunin samanstendur af.

Lista yfir völd og ábyrgð; lista skal upp hvaða ábyrgð hver og einn ber. Tilgreina skal þá sérstaklega sem bera ábyrgð á því að áætlunin sé uppfærð reglulega og að henni sé dreift til allra hlutaðeigandi.

Verkefnaskipulagi; skilgreina skal og lista upp skyldur og ábyrgð allra viðkomandi hópa, svo sem viðbragðshóps, hóps er vinnur að lagfæringu og uppbyggingu, hóps sem ber ábyrgð á að meta orðinn skaða og annarra hópa er að ferlinu koma.

Ferli yfir upplýsingaflæði; byggja skal upp formlegt fyrirkomulag fyrir bæði munnleg og skrifleg samskipti. Móta þarf og telja upp allar mögulegar samskiptaleiðir. Einnig þarf að móta leiðandi stefnu og ferla sem sjá til þess að viðeigandi aðilum berist upplýsingarnar.

Viðbúnaðargátlista; lista telja skal upp nauðsynlegar aðgerðir til að auka líkur á að starfsemin verði viðbúin fyrir sérhvert mögulegt áfall sem skilgreint hefur verið í áhættumati. Einnig þarf að útbúa gátlista, einn fyrir hvern flokk áfalla, það er af völdum tækni, náttúruhamfara eða samfélagslegra hamfara.

Viðbragðsgátlista; ákveða skal viðbrögð og gera gátlista fyrir hvert stig þeirra áfalla sem skilgreind voru í áhættumati, líkt og í viðbúnaðarhlutanum. Huga ber að samþættingu í öllum flokkum og stigum.

Gátlista fyrir uppbyggingarferlið; ákveða skref uppbyggingarinnar og gera gátlista fyrir hvern flokk áfalla sem skilgreind voru í áhættumati. Hér þarf jafnframt að huga að samþættingu.

Þjálfunaráætlun; setja skal markmið varðandi þjálfun starfsmanna. Taka skal upp sérhannaða áætlun varðandi þjálfun þeirra sem þurfa að takast á við áföllin. Veita skal þeim aðilum, sem mikla ábyrgð bera við framkvæmd viðbragðsáætlunarinnar, viðeigandi þjálfun utan fyrirtækisins.

Prófunarferli/Æfingarferli; setja skal markmið varðandi æfingar fyrir áföll (þ.e. prufukeyrslu á öllum þáttum viðbragðsáætlunarinnar), það á bæði við skriflegar og verklegar æfingar.

Upplýsingaskrá; í henni skulu koma fram símanúmer og heimilisföng starfsmanna ásamt skrá yfir það hvert neyðarsímtöl eigi að berast. Kort af svæðinu og listi yfir tengiliði ásamt símanúmerum þeirra. Skrá yfir nauðsynleg aðföng, tölvubúnað og samskiptatæki. Símanúmer hjá lögreglu, sjúkrahúsi, hjálparstofnunum og fjölmiðlum.

Áhugavert er að skoða hvort næg áhersla sé lögð á það í íslenskum fjármálafyrirtækjum að meta reksturinn, greina stöðuna og gera viðbragðsáætlanir. Hvort stjórnendur beri kennsl á vandamálin það svo snemma að hægt sé að draga úr líkunum á því að þau leiði til stærri áfalla. Eða eru íslenskir stjórnendur að eyða alltof miklum tíma og fjármunum í að laga vandamálin þegar þau eru komin upp í stað þess að koma í veg fyrir þau með fyrirbyggjandi aðgerðum? Í rannsókn Katrínar Pálsdóttur og Kristins J. Bjarnasonar (2009) kemur fram að í íslenskum fyrirtækjum séu áfallaáætlanir (viðbragðsáætlanir) almennt ekki fyrir hendi eða í einungis 28% fyrirtækja. Meiri líkur eru þó á því að hún sé fyrir hendi í stærstu fyrirtækjunum, þeim sem eru með hundrað starfsmenn eða fleiri. Þar kom jafnframt fram þegar spurt var um nauðsyn þess að hafa áfallaáætlun að 72% þátttakenda voru því frekar eða mjög sammála. Margvíslegar ástæður voru tilgreindar fyrir því að slíkar áætlanir voru ekki fyrir hendi. Svo sem að stjórnendur telja önnur verkefni brýnni og að þekking þeirra á viðfangsefninu sé ekki nægjanleg. Einnig kom fram að starfsmenn hafi í fáum fyrirtækjum fengið þjálfun í áfallastjórnun og að í mörgum fyrirtækjum hefði lítið verið hugsað um áfallastjórnun. Þrátt fyrir það taldi meirihluti þátttakenda að fyrirtæki þeirra hefði orðið fyrir áfalli á síðastliðnum fimm árum. Þar eru tiltekin sérstaklega áhrifin sem bankahrunið hafði á

rekstur fyrirtækjanna. Flestir þátttakenda voru sammála um það að nauðsynlegt væri að efla umræðu um áfallastjórnun.

Mikilvægir eiginleikar stjórnenda

Að bregðast við áfalli á viðeigandi hátt krefst sérfræðikunnáttu, sjálfsöryggis, reynslu, fyrirhyggju og víðsýni. Líkt og við alla ákvörðunartöku þarf að meta mögulegar aðgerðir og hugsanlega útkomu þeirra áður en brugðist er við. Samhliða því aukna álagi sem fylgir áfallatímum þarf ákvörðunartakinn tafarlaust að meta og aðgreina allar hliðar nýju aðstæðnanna. Um leið verður hann að hafa siðferðisleg álitamál í huga, ganga fram á sanngjarnan, heiðarlegan hátt og bregðast við aðstæðum á viðeigandi máta. Í sumum tilvikum hefur ákvörðunartakinn ekki lengri tíma en nokkrar mínútur (Naglewski, 2006).

Að standa frammi fyrir alvarlegu áfalli ásamt þeirri óumflýjanlegu óvissu sem því fylgir í rekstrarumhverfi fyrirtækja og að þurfa samt sem áður að taka ákvarðanir sem geta reynst mjög afdrifaríkar fyrir reksturinn hlýtur að teljast eitt af þeim verkefnum sem eru hvað mest krefjandi fyrir nokkurn stjórnenda. Vel ígrundað og skipulagt ferli (viðbragðsáætlun) gæti gert góðum leiðtogum kleift að taka áhrifaríkar ákvarðanir á áfallatímum, en líklegast hafa fáir getu og eiginleika til að fylgja öllum þáttum eftir þegar alvarleg áföll verða. Samt sem áður má samkvæmt Naglewski (2006) greina að minsta kosti 10 einkenni og eiginleika hjá þeim stjórnendum sem hafa náð að taka árangursríkar ákvarðanir á áfallatímum og eru þeir eftirfarandi:

1. **Óeigingirni** er einn af mikilvægustu eiginleikum stjórnenda til að ná árangri við ákvarðanatöku. Árangursríkustu ákvarðanirnar eru þær sem teknar eru af stjórnendum sem láta ekki eigingirni og eigið sjálfsálit hindra dómgreind sína.
2. **Góð sjálfsstjórn** er nauðsynleg til að geta stjórnað tilfinningum sínum og halda sig við rökrétta hugsun.
3. Að halda **yfirsýn** er mikilvægt ásamt getu til að staldra við og horfa á heildarmyndina og samhengið.
4. **Einblínt á útkomuna**, geta stjórnenda til að byggja hverja ákvörðun á heildarstefnu fyrirtækisins, aldrei á skammtíma hagsmunum.
5. **Raunsæi**, þeir stjórnendur sem ná að taka árangursríkar ákvarðanir gera sér grein fyrir því að ef þeir takast ekki á við vandann eins og hann er í raun og veru fær ákvörðunin litlu breytt um hann.

6. **Hugsun fram á við**, geta til að hugsa um stöðuna eins og hún er, hvernig hún verður en ekki að hengja sig í fortíðina og orðinn hlut.
7. **Aðgerðasinnaður**, stjórnendur sem taka góðar ákvarðanir hrinda aðgerðum í framkvæmd, leyfa vandamálum ekki að festa sig í sessi. Þeir taka ákvarðanir og grípa til aðgerða þrátt fyrir að þær upplýsingar sem liggja fyrir séu ekki fullkomnar.
8. **Vilji til að bregðast ekki við**, stjórnendur þurfa að hafa vilja og getu til að átta sig á því hvaða aðstæðum er best að bregðast ekki við heldur láta þær leysast af sjálfsdáðum. Í stað þess að taka fljótfræfnislegar og ótímabærar ákvarðanir.
9. **Vilji stjórnenda til að vera stöðugt á tánum** og átta sig á því að sífellt þarf að endurmeta umhverfið og aðstæðurnar.
10. **Vilji til að læra af fyrri mistökum** og stuðla að fyrirbyggjandi aðgerðum til að sambærileg mistök eigi sér ekki stað framár.

Eins og áður sagði er ekki hægt að ætlast til þess að nokkur stjórnandi búi yfir öllum þessum eiginleikum en hægt er að þjálfa og rækta með sér flesta þeirra. Ef stjórnendur temja sér þessi atriði aukast líkurnar á því að þeir nái að ástunda árangursríka ákvörðunartöku og mun það gagnast þeim sérlega vel við hverskonar áföll sem ríða yfir.

Markmið og rannsóknarspurningar

Við efnahagshrunið sem hófst við fall viðskiptabankanna þriggja haustið 2008 má segja að íslenskt samfélag hafi orðið fyrir verulegu áfalli. Skiptar skoðanir eru á því hvort íslenska þjóðin sé komin út úr því ástandi. Bankahrunið hefur haft víðtæk áhrif á atvinnulífið jafnt sem heimilin. Miklar breytingar hafa orðið á starfsemi fjármálastofnana, stjórnendur þeirra hafa staðið frammi fyrir mjög krefjandi verkefnum og þurft að taka afdrifaríkar ákvarðanir.

Til eru fjöldamörg tæki og greiningaraðferðir sem geta hjálpað stjórnendum við ákvarðanatöku. Til að stjórnendur geti stundað árangursríka ákvörðunartöku á áfallatímum er nauðsynlegt að áhersla sé lögð á fyrirbyggjandi aðgerðir, áhættumat og áætlunargerð. Þessar aðgerðir einar og sér geta þó væntanlega ekki tryggt að stjórnendur geti staðið á árangursríkan hátt að ákvörðunartöku á áfallatímum heldur er jafnframt nauðsynlegt að stjórnendurnir sjálfir búi yfir ákveðnum eiginleikum.

Meginmarkmiðið með rannsóknarverkefni þessu er að varpa ljósi á hvernig útibússtjórar höfðu verið búnir undir að takast á við áföll á borð við bankahrun. Kannað er hvort unnið hafi verið að því jöfnum höndum að meta hættu á áföllum og stunda fyrirbyggjandi aðgerðir til að lágmarka skaða ef til áfalla kæmi. Skoðað verður hvort stjórnendur í bankaútibúum hafi haft alla þá þætti tiltæka sem nauðsynlegir eru til að takast á við áfall á árangursríkan hátt samkvæmt kenningum um áfallastjórnun. Kannað verður hvort viðbragðsáætlanir hafi verið til staðar og hvort með þeim hafi verið gert ráð fyrir áfalli af þeirri stærðargráðu sem efnahagshrunið hefur reynst vera. Kannað verður meðal viðmælenda hvort og hvernig þeir nýti sér tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku í rekstri útibúanna. Síðast en ekki síst verður kannað viðhorf útibússtjórnanna til þess hvort verið sé að nýta þann lærdóm sem draga má af hruninu nægjanlega vel og hvort yfirstjórnendur leggi áherslu á það.

Rannsóknarspurningarnar eru því þrjár og svohljóðandi:

Höfðu fjármálafyrirtækin undirbúið lykilstjórnendur sína fyrir áföll af þessum toga?

Hvaða tæki og greiningaraðferðir nýttu útibússtjórar sér við bankahrunið?

Eru fjármálafyrirtæki að nýta þann lærdóm sem hrunið hefur fært okkur?

Aðferð

Til að fá sem besta innsýn inn í ferli ákvörðunartöku stjórnenda voru tekin viðtöl byggð á eigindlegum (qualitative) rannsóknaraðferðum. Eigindleg rannsóknaraðferð er huglæg og gengur út á það að kanna og endurspegla skynjun fólks á ákveðnum atburðum eða við ákveðnar aðstæður og því hentar hún best fyrir viðfangsefni verkefnisins. Greining fer fram á gögnum sem oftast eru í formi orða fremur en talna (Ghauri, Grønhaug og Kristianlund, 1995). Til að veita viðmælanda tækifæri til að koma á framfæri upplifun sinni og skoðun er árangursríkt að nota opnar spurningar (Sekeran, 2000).

Við úrvinnslu viðtalanna voru svörin skoðuð, borin saman og sett í samhengi við rannsóknarspurningar verkefnisins. Svörin voru flokkuð eftir meginviðfangsefnum verkefnisins.

Þátttakendur

Tekin voru viðtöl við fimm útibússtjóra bankastofnana. Ákveðið var að allir viðmælendur störfuðu á sama stjórnunarstigi, það er að allir væru útibússtjórar, í þeim tilgangi að lágmarka skekkju sem myndast gæti sökum margra ólíkra stjórnunartengdra þátta í starfsemi skipulagsheildanna. Því var leitast við að finna útibússtjóra sem sinna áþekktum stjórnunarstörfum með tilliti til stjórnunarspannar, ábyrgðar, umfangs og eðli starfseminnar.

Útibússtjórnarnir fimm voru valdir af hentugleika en þess var gætt að ræða við útibússtjóra frá sem flestum bankastofnunum og að starfssvæði þeirra væri hvort tveggja á landsbyggðinni og á höfuðborgarsvæðinu. Haft var samband við viðmælendur með tölvupósti eða símleiðis og óskað eftir þátttöku þeirra í rannsóknarverkefninu. Mjög vel gekk að fá viðmælendur frá öllum bönkunum. Þátttakendur voru frá Arionbanka, Byr, Landsbankanum og Íslandsbanka. Tveir viðmælendur voru frá Landsbankanum. Tveir viðmælenda eru útibússtjórar á landsbyggðinni en hinir þrír eru útibússtjórar á höfuðborgarsvæðinu. Tekið skal fram að þátttakendur höfðu engan ávinning af þátttöku fyrir utan framlag til rannsókna nemenda er stunda nám á háskólastigi.

Framkvæmd

Þar sem um eigindlega rannsókn er að ræða er ekki notast við mælitæki en viðtalsrammi var mótaður til að ná fram sem bestum upplýsingum um ákvarðanatöku á áfallatímum.

Viðtalsramminn samanstóð af 20 opnum spurningum þar sem viðmælendum gafst kostur á að

svara hverjum með sínum hætti. Auk þess voru fjórar lokaðar bakgrunnsspurningar í lok viðtalsrammans. Vandað var til verks við gerð viðtalsrammans, leitast við að hanna og útfæra hann í ljósi þess kenningarlega ramma sem lagt var upp með í inngangi. Reynt var eftir fremsta megni að hafa viðtalsrammann á þann veg að hann yrði sem best til þess fallinn að ná fram upplýsingum varðandi rannsóknarspurningar þessarar rannsóknar.

Viðtölin voru öll framkvæmd í útibúunum og var það val hvers viðmælanda að svo væri. Áhersla var lögð á að skapa afslappað og traustvekjandi andrúmsloft til að viðmælendur væru óhræddir við að láta hugsanir sínar og skoðanir í ljós á hreinskilinn máta. Viðtölin fóru þannig fram að farið var eftir fyrrnefndum viðtalsramma. Leitast var við að hafa spurningarnar það skýrar og lýsandi að upplýsingar sem veitt gætu innsýn inn í hugarheim stjórnenda við ákvörðunartöku á áfallatímum kæmu fram og auka með þeim hætti líkurnar á að hægt væri að svara rannsóknarspurningunum á sem bestan máta. Viðtölin voru öll tekin upp á stafrænan máta til að auðvelda úrvinnslu og til að tryggja að upplýsingar myndu ekki glatast. Af viðtölunum fimm tóku þrjú þeirra rúmar 33 mínútur, eitt rúma 41 mínútu og eitt aðeins nítján mínútur. Til að tryggja sem mest samræmi í viðtölunum voru þau framkvæmd á eins stuttu tímabili og kostur var. Hið fyrsta var tekið fimmtudaginn 3. mars 2011 og hið síðasta var tekið miðvikudaginn 9. mars 2011.

Úrvinnsla og greining

Þegar öll viðtölin höfðu verið tekin var hafist handa við að hlaða þeim inn í tölvu og því næst voru þau skrásett. Svörin voru svo flokkuð m.a. með hliðsjón af rannsóknarspurningunum og úr þeim unnið áður en hafist var handa við niðurstöðukaflann. Skilgreind voru meginviðfangsefni rannsóknarverkefnisins og voru svörin flokkuð eftir þeim, flokkarnir eru eftirfarandi: **stefnumótun, tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku, áhættumat, áætlanagerð** og að lokum **lærdómsferlið**.

Þar sem nafnleynd og trúnaði var heitið við þátttakendur var þeim öllum fengið annað nafn og ekki verður tekið fram í hvaða útibúum þau starfa.

Niðurstöður

Margt áhugavert kom fram í viðtölunum við útibússtjórana fimm og fyrirfram átti höfundur ekki von á því að um jafn mikinn samhljóm yrði að ræða meðal þeirra. Ljóst má þykja að upplifun þeirra af hruninu og þeim aðstæðum sem ríkt hafa í fjármálageiranum var um margt áþekk. Viðmælendur er allir með mikla reynslu af störfum innan bankageirans, starfsaldur þeirra innan geirans er frá 17 árum og upp í 34 ár (meðalstarfsaldurinn er 26 ½ ár). Þeir byggja því á mikilli reynslu og þekkingu sem þeir voru fúsir til að miðla af.

Í niðurstöðukafla þessum verður farið yfir helstu niðurstöður viðtalanna en höfuðáhersla verður lögð á að fara yfir þau meginviðfangsefni sem skilgreind hafa verið.

Stefnumótun

Útibússtjórnarnir komu fæstir mikið að stefnumótunarvinnu innan bankanna fyrir hrun, í sumum tilfellum var aðkoma þeirra engin og þeir upplifðu það að ekki væri á þá hlustað. Eins og einn viðmælenda komst að orði: „Hér áður fyrr var þetta einhliða og skipanir ofan frá, það voru menn sem voru eflaust að stúdera þetta en við fengum bara niðurstöðuna.“ (*Guðmundur*) Það kom þó skýrt fram hjá þeim að þeir hafi haft vilja til að koma að þeirri vinnu. Ef litið er til tímana fyrir hrun og hugað er að því hvaða atriði eru mikilvægust við að innleiða stefnu á árangursríkan hátt kemur hlutdeild, skilningur og þátttaka allra starfsmanna fyrst upp í hugann. Ef lykilstarfsmenn bankanna, eins og reikna má með að útibússtjórnar séu, voru ekki hafðir með í stefnumótunarvinnu, á þá var ekki hlustað og upplýsingagjöf til þeirra af skorum skammti, hverjar voru þá líkurnar á því að heildarstefna bankans næði á árangursríkan hátt fram að ganga? Samkvæmt stefnumótunar- og stjórnunarfræðunum voru þær ekki miklar. Fram kom í máli útibússtjóranna að þeir upplifðu sig oft afskipta á síðustu misserunum fyrir hrun, að starfsemi útibúanna hafi ekki þótt nógu merkileg. Þegar viðlíka viðhorf eru við lýði hljóta líkurnar að vera litlar á því að samræming sé innan starfsemi bankans og á milli útibúa. Er það mjög slæmt þar sem samræming og sameiginleg sýn hlýtur að vera ein af forsendum þess að stefna bankans nái fram að ganga.

Mjög áhugavert og ánægjulegt var að sjá að þeir töluðu flestir um það að aðkoma þeirra að stefnumótunarvinnunni væri mun meiri í dag en fyrir hrun. Þeir töluðu um að upplifun þeirra í dag væri sú að nú væri hlustað á það sem þeir hefðu fram að færa og að álit þeirra skipti máli. Einn viðmælenda komst svo að orði: „Það hefur orðið veruleg breyting og með nýjum mönnum er verið að leita mikið meira í grasrótina og það sem er ánægjulegt er að við sjáum niðurstöðuna og við verðum vör við að það hefur verið hlustað.“ (*Guðmundur*)

Mikil stefnumótunarvinna hefur farið fram í bönkunum síðustu misserin og hafa starfsmenn frá öllum stigum starfseinnar komið að þeirri vinnu samkvæmt útíbússtjórunum, samanber eftirfarandi svar: „Það eru núna eitthvað á annað hundrað verkefnahópar í gangi sem eru að útfæra þessa stefnu.“ (Jón) Viðmælendur voru allir ánægðir með aðkomu sína í dag að stefnumótuninni og sumir þeirra lýstu áhuga sínum á því að koma enn meira að þeirri vinnu. Viðmælendur voru jafnframt allir á þeirri skoðun að upplýsingastreymi frá yfirstjórnendum og höfuðstöðvum væri mun meira til þeirra í dag og þeir kváðust sáttir við það eins og það væri nú.

Varðandi síðustu misserin fyrir hrun var upplifun útíbússtjóranna, þá sérstaklega frá stóru viðskiptabönkunum þremur sem hrundu, athyglisverð. Þeir nefna það allir að áhugi á útíbúunum og þeirri starfsemi sem þar fór fram hafi verið í lágmarki af hálfu æðstu stjórnenda bankanna fyrir hrun. Í raun hafi þeir verið fremur afskiptir og ekki í miklum tengslum við höfuðstöðvarnar. Eða eins og einn af viðmælendum komst að orði: „Við upplifðum það fyrir hrun og í mestu látunum að útíbúin voru ekkert smart, það að vinna í útíbúi var bara mjög halló og yfirstjórn bankans sýndi útíbúunum engan áhuga.“ (*Guðrún*) Annar viðmælandi svaraði á eftirfarandi hátt:

Eins og þetta var í bankanum þá höfðum við voða lítil tengsl við höfuðstöðvarnar, við vissum svo sem ekki mikið hvað var í gangi þarna. Það gerist strax eftir hrun að þungamiðjan í starfsemi bankans verður innlend, það var ekki nema 1/5 eða minna af starfsemi í bankanum sem var íslenskur, þetta var allt í útlöndum. Menn höfðu engan áhuga á íslensku viðskiptunum.

(Jón)

Jafnframt töluðu þeir um að viðhorfið og afstaðan til útíbúanna hefði gjörbreytst, það hafi í raun gerst strax við hrun en hafi svo haldið áfram að þróast til betri vegar. Þeir fjalla um breytt viðhorf yfirstjórnenda til útíbúanna, sem megi m.a. rekja til þess að miklar mannabreytingar hafi orðið í yfirstjórnnum bankanna. Samskipti þeirra við höfuðstöðvarnar væru mun meiri og betri, upplýsingastreymi hefði aukist til muna. Einn viðmælandi lýsir þessu á eftirfarandi hátt: „Nú verða þeir að sýna okkur áhuga, það er ekkert um annað að ræða, það er það eina sem þeir hafa. Menn sjá það að þetta er sú starfsemi sem þeir ætla að byggja framtíðina á.“ (*Jón*)

Tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku

Fram kom í viðtölunum að þau tæki og greiningaraðferðir sem útibússtjórnir nýta sér við ákvörðunartöku og áhættumat séu mestmegnis þau sem þeim eru útveguð af hálfu bankans, t.d. áhættumatslíkön og greiningarforrit. Fram kom hjá þeim öllum að við hrun og tímabilin þar á eftir hafi innsæi og reynsla verið það sem reyndist þeim best og í raun það eina sem þeir höfðu að byggja á þar sem breytingar voru svo örvar og óvissan svo gríðarleg. Einn viðmælenda komst svo að orði:

Fyrsta atriðið var náttúrulega þessi eðlislæga skynsemi sem maður hefur ræktað með sér, hún vó nú þyngst. Bankinn var auðvitað með fullt af leiðbeiningum en málin voru bara svo stór og gerðust svo hratt að eiginlega það sem sagt var í dag var orðið úrelt á morgun. Þannig að menn voru í lausu lofti í langan tíma. Því var það innsæið og reynslan sem dugði best. (Guðmundur)

Draga má þá ályktun að útibússtjórnir hafi verið að nýta sér þá aðferðafræði sem líkan takmarkaðrar skynsemi byggir á.

Áhættumat

Sláandi var að enginn viðmælenda kannaðist við það að rætt hafi verið um bankaáhlaup eða álíka áföll af þeirri stærðargráðu og hvað þá að í gangi hafi verið virk viðbragðsáætlun í tengslum við það. Svörin voru mjög afgerandi og svona komst einn viðmælendi að orði: “Nei, það var aldrei talað um bankaáhlaup. Það var allt í góðu lagi, meira að segja kvöldið fyrir hrunið, þá var fundur með öllum starfsmönnum bankans og allt í góðu lagi.“ (*Sigurður*) Meðal annars gefur þetta til kynna að ekki hafi nægjanlega vel verið staðið að áhættumati innan bankanna. Mætti því álykta að yfirstjórnendur bankanna hafi ekki í ríkum mæli nýtt sér greiningaraðferðir til að greina áhættu starfseminnar, stilla upp hugsanlegum framtíðarsviðsmyndum (*Scenario analyses*) og skipuleggja viðbrögð við þeim. Það lýsir sér vel í svörum viðmælenda þegar spurt var hvort þau hafi haft einhvern grun um hversu illa gæti farið, svörin voru mjög lík og eftirfarandi er eitt þeirra: „Nei. Við vorum líka stanslaust upplýst um að þetta væri í lagi.“ (*Sigurður*)

Greina má samhljóm með þessu og fyrrgreindum rannsóknum Ásthildar Elvu Bernharðsdóttur (2001) og niðurstöðum hennar um að yfirvöld hafi ekki lagt fram nægjanlegt fjármagt né veitt snjóflóðavörnum nægjanlega athygli og að ófullnægjandi áætlunargerð og skortur á úrræðum hafi orðið augljós þegar áfallið dundi yfir. Ljóst má þykja að

yfirstjórnendur bankanna voru ekki að veita nákvæmu áhættumati og áætlunargerð nægjanlega athygli og skortur á úrræðum var augljós við hrun bankanna. Þeir höfðu greinilega ekki lagt nægjanlega ríka áherslu á að meta áhættu, stunda fyrirbyggjandi aðgerðir og voru því engan veginn í stakk búnir til að takast á við áfallið.

Áætlanagerð

Í ljósi þess sem fjallað var um í inngangi er mjög áhugavert að kanna upplifun útibússtjóranna á þeim vinnubrögðum sem voru við líði síðustu árin og mánuðina fyrir hrun. Þegar þeir voru spurðir um hvaða viðhorf hefði verið ríkjandi til áhættu og áætlunargerðar fyrir hrun voru svörin á þá leið að hraðinn hafi verið mjög mikill og að áætlanagerð hafi í megindráttum gengið út frá áframhaldandi örum vexti starfseminnar. Það má m.a. greina af eftirfarandi svörum:

Okkur var uppálagt að vera alltaf að stækka, við vorum alltaf að leita leiða til að lána peninga því þannig stækkum við og auðvitað til þess að lána þessa peninga þurftum við að taka aukna áhættu, það bara segir sig sjálf. Þannig að maður hefði átt að spyrja sig gagnrýnna spurninga meira heldur en maður gerði. Hraðinn var alltof mikill.

(Guðrún)

Skilaboðin og eftirlitið með okkur gekk út á það að við ættum að vinna mjög vel. En á sama tíma áttum við líka að vera fljótir og gera mikið svo þetta fór ekki alveg saman. Stundum vorum við mældir út um kvöldið hvað við hefðum komið út miklum peningum yfir daginn, þetta var dálítið kapphlaup þannig þegar mest var.

(Guðmundur)

Viðmælendur voru því á því að áætlanagerð hafi verið einsleit og mikil bjartsýni hafi verið ríkjandi við þá vinnu. Almennt voru þeir á því að áherslan á áætlunargerð hafi ekki verið nægjanleg og heldur ekki rétt. Áætlanir hafi hreinlega ekki gert ráð fyrir því að samdráttarskeið gæti átt sér stað. Einn viðmælandi lýsir þessu á eftirfarandi hátt:

Það var náttúrulega bara meiri bjartsýni í gangi og einhvern veginn ef þú ert með væntingar um það að þjóðfélagið sé alltaf að vaxa og vaxa og eignir gætu ekki annað en hækkað í verði þá báru allar áætlanir það með sér. Þetta gæti bara ekki annað en alltaf batnað. Áætlunargerð byggðist á þessari bjartsýni sem allsstaðar ríkti.

(Jón)

Eitt af því sem reyndist athyglisvert var að skoða viðhorf útibússtjórnanna til þeirra starfshátta er viðgengust í höfuðstöðvum bankanna fyrir hrun og gefur það vísendingar um þau viðhorf sem ríktu á þeim tíma meðal yfirstjórnenda. Þeir nefna líka flestir þær upplýsingar sem hafa verið smátt og smátt að koma fram í dagsljósið eftir hrun, m.a. í skýrslu Rannsóknarnefndar Alþingis. Innan höfuðstöðva bankanna fór greinilega margt fram sem útibússtjórnar, sem mætti gera ráð fyrir að teldust lykilstjórnendur, höfðu enga vitneskju um. Eftirfarandi ummæli viðmælenda eru lýsandi fyrir það hversu lítil tengslin hafa í raun verið:

Maður er að sjá það núna eftir að nýjar upplýsingar eru að koma fram hvernig bankinn var að vinna 2007 og 2008. Það var ekkert verið að vinna eftir verklagsreglum en verklagsreglurnar voru alveg skýrar hérna allan tímann. Við vorum að vinna greinilega eftir allt öðrum reglum heldur en höfuðstöðvarnar. (Jón)

En varðandi viðhorf til eftirlits eftir á að hyggja þegar maður sér þessi stóru dæmi þá verður maður fyrir miklum vonbrigðum með að viðhorfin á æðri stöðum skyldu ekki vera önnur og betri. Menn tóku alveg gegndarlausu áhættu. (Guðmundur)

Athyglisvert var jafnframt að þegar talið barst að viðbragðsáætlun og áfallastjórnun þá virtist öll áhersla á þau atriði tengjast ránum, svikum eða slysum. Það kom greinilega fram hjá öllum viðmælendum að viðbrögð við ránum voru æfð og skipulögð, þar voru hlutverk starfsmanna skilgreind. Hinsvegar var ekki á þeim að skilja að áhersla væri lögð á viðbragðsáætlun við efnahagslegum áföllum, hvernig ætti að bregðast við þeim og beita kenningum áfallastjórnunar.

Viðmælendur voru allir á því að það hlyti að hafa verið til viðbragðsáætlun en enginn þeirra hafði séð slíka áætlun innan bankans, þeir gerðu bara ráð fyrir því að hún hefði verið til. Eins og einn viðmælenda komst að orði: „Við verðum ekki mikið vör við viðbragðsáætlanir en ég geri bara ráð fyrir því að það hafi verið til einhverjar slíkar áætlanir. En það er ekkert sem ég vissi um.“ (Jón) Annar viðmælendi komst svo að orði: „Okkar upplifun er sú að vinnan hafi meira farið fram í höfuðstöðvunum en ekki komið áfram til okkar í útibúunum, það er okkar upplifun sem erum í útibúunum.“ (Guðmundur) Ekki er því hægt að fullyrða hér hvort viðbragðsáætlanir hafi í raun verið til. Í raun skiptir það ekki höfuðmáli, því hvaða gildi hafa viðbragðsáætlanir sem lykilstarfsmenn þekkja ekki?

Spurningunni hvort þeir hefðu fengið fræðslu í áfallastjórnun svöruðu þeir játandi allir nema einn og greinilegt var að hann lagði annan skilning í spurninguna en hinir því þeir nefndu eingöngu rán, slys og þessháttar áföll en hann var að horfa til stærri áfalla líkt og efnahagslegra áfalla. Fram kom þó að eftir hrun hafi sumir hverjir fengið frekari fræðslu er við kemur mannlega þættinum, þ.e. því hvernig stjórnendur geti aðstoðað undirmenn sína við að takast á við afleiðingar áfalla.

Viðhorf til áhættu og áætlunargerðar fyrir hrun virtist því vera á þá leið að það gengi nú svo vel að það þyrfti ekki að hafa stórar áhyggjur og leggja mikla áherslu á þá þætti. Út frá svörum útibússtjórnanna mætti ætla að viðhorf yfirstjórnenda íslensku bankanna síðustu misserin fyrir hrun hafi verið þó nokkuð áþekkt viðhorfum yfirstjórnenda áströlsku bankanna sem Coleman og Pinder (2010) ræddu við í rannsókn sinni. Niðurstöður þeirra leiddu í ljós að yfirstjórnendurnir yfirfærðu frammistöðu síðustu mánaða inn í langtíma áætlunargerð og sýndu ekki nægjanlega varfærni. Blindaðir af jákvæðum efnahagsskilyrðum misstu yfirstjórnendurnir sýn á heildarmyndina. Þeir voru knúnir áfram af of miklu sjálfstrausti, þeir virtust vanhæfir að því leyti að þeir höfðu blindast af hroka og af þeim sökum báru þeir ekki lengur kennsl á óhjákvæmilegt afturvarf markaðsaðstæðna. Þetta er í raun ekki frábrugðið því sem fram kemur í viðtölunum við íslensku útibússtjórana, en hafa ber þó í huga að í þessu rannsóknarverkefni var ekki rætt við yfirstjórnendurna sjálfa eins og Coleman og Pinder gerðu. Afskiptaleyfið sem útibússtjórnarnir upplifðu af hálfu yfirstjórnenda getur verið ein birtingarmynd hrokans og bendir til þess að yfirstjórnendur hafi ekki litið á útibússtjórana sem lykilstarfsmenn. Jafnframt bendir margt til þess að yfirstjórnendur íslensku bankanna hafi verið fullir bjartsýni, hafi einblínt á tækifærin og því ekki veitt yfirsteðjandi ógnunum nægjanlega athygli.

Lærdómsferlið

Lærdómsferlið er, eins og áður hefur komið fram samkvæmt líkani Mitroffs og Pearsons fyrir áfallastjórnun, mjög mikilvægur þáttur í að fyrirbyggja frekari áföll. Viðmælendur voru á því að yfirstjórnendur væru að reyna að nýta lærdóminn. Einn viðmælenda komst svo að orði: „Ég upplifi það að menn séu á öllum stigum, þ.e. stjórnsýslan, bankastjórnendur, millistjórnendur og hinn almenni starfsmaður, að vinna úr lærdómnum og að bæta starfið.“ (Guðmundur) En sumir voru þó á þeirri skoðun að nægjanleg áhersla væri ekki lögð á það og þá jafnvel að sú áhersla sem lögð væri á það væri röng og leiddi til þess að ákvörðunartaka stöðvaðist. Annar viðmælendi komst svo að orði:

Ég held að lærdómurinn sem við höldum að við séum að taka sé sá í raun að gera ekki neitt. Taka helst engar ákvarðanir því þá tekur þú enga áhættu en til þess að koma þjóðfélaginu aftur í gang þá þurfum við að taka svolitla áhættu.

(Jón)

Sú skoðun kom fram hjá fleirum en einum viðmælanda að alltof stór hluti starfseminnar færi enn í endurbætur hjá stjórnendum bankanna og því væri ekki enn farið að huga nægjanlega vel að lærdómsferlinu, einn viðmælandi svaraði á eftirfarandi hátt: „Við erum ennþá mikið að hjóla í því að takast á við áfallið en erum ekki komin inn í lærdómshlutann.“ (Jón)

Lýsing útibússtjóranna á yfirstandandi stefnumótunarvinnu styður við það viðhorf þeirra að það sé verið að nýta lærdóminn af hruninu. Þar eru yfirstjórnendur að leggja mikla áherslu á að standa vel að stefnumótunarvinnunni og í þetta skipti hafa þeir starfsmennina og lykilstjórnendur með í ráðum og veita því athygli sem þeir hafa fram að færa.

Umræða og lokaorð

Eins og fram kom í fræðilegum inngangi þessa rannsóknarverkefnis þá voru meginmarkmið þess að varpa ljósi á hvernig útibússtjórar hefðu verið búnir undir að takast á við áföll á borð við bankahrun. Reynt var að öðlast innsýn í ákvörðunartöku útibússtjóra bankaútibúa og þá sérlega á áfallatímum. Huga að því hverju þeir byggja ákvarðanir sínar á og hvort þeir nýti sér tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartökuna.

Leitast var við að varpa ljósi á það hvernig að fyrirbyggjandi aðgerðum var staðið í innra starfi íslensku bankanna. Því eins og fram kemur í kaflanum um fyrirbyggjandi aðgerðir, í umfjöllun um líkan Mitroffs og Pearsons (1993) fyrir áfallastjórnun, þá þarf að huga vel að eftirfarandi fimm þáttum í starfsemi fyrirtækja til að áfallastjórnun megi verða árangursrík. Ef svör útibússtjóranna eru skoðuð með tilliti til líkansins má ljóst þykja að svo var ekki. Fátt bendir svosem til þess að **tæknin** hafi ekki verið nægjanleg en sterkar vísbendingar eru um að tæknin hafi ekki verið nýtt nægjanlega vel, t.d. greiningarmódel o.fl. Eitt af meginhlutverkum stjórnskipulags er að sýna fram á boðleiðir innan fyrirtækisins. Ýmislegt bendir til að **stjórnskipulag** bankanna hafi í raun ekki virkað samkvæmt því sem opinbert var, þar sem til að mynda samskipti milli höfuðstöðva og útibúanna virðast á tímabili hafa verið af mjög skornum skammti. Ýmislegt má segja um hinn **mannlega þátt starfseminnar** og ljóst má þykja að lítil afskipti höfuðstöðva af útibúum hafi haft neikvæðar afleiðingar á fleiri en einn veg, t.d. þá hlýtur samræming að hafa verið vandkvæðum háð og bankarnir hafa varla starfað sem ein heild sem stefnir að sama marki. Það hlýtur að vera lykilatriði fyrir útibússtjórana að vita til hvers er ætlast af þeim og þeirra starfsfólki. **Fyrirtækjameninguna** hefði mátt skoða betur þar sem síðustu misserin fyrir hrun virtist hún hafa breyst og þá sérlega varðandi áhersluna á vönduð og varfærin vinnubrögð. Í staðinn ríktu þau gildi að veita hraða afgreiðslu og að mestu skipti að selja afurðir bankanna sem mest. Afskiptaleyfi getur seint talist góð **sálfræðileg nálgun yfirstjórnenda**. Svárið við rannsóknarspurningu er því nei, fjármálafyrirtækin höfðu ekki undirbúið stjórnendur sína undir áföll af þessum toga.

Á grundvelli svara útibússtjóranna er í raun hvorki hægt að svara því játandi né neitandi hvort útibússtjórnarnir séu að nýta sér tæki og greiningaraðferðir við ákvörðunartöku. Þeir eru í raun að nota fæst þeirra tækja og greiningaraðferða sem fjallað var stuttlega um í fræðilega hluta rannsóknarverkefnisins en þó má finna samsvörun með þeim aðferðum sem þeir beittu við hrúnið og fyrst á eftir, og kenningum um líkan takmarkaðrar skynsemi (Bounded Rationality Perspective). Mest eru útibússtjórnarnir að nota greiningarmódel sem

hönnuð eru í höfuðstöðvum bankanna og vel má vera að þau módel séu upphaflega byggð á kenningum fyrrgreindra greiningaraðferða.

Lærdómsferlið, hvernig unnið er úr lærdómnum, er mikilvægur hlekkur í keðju áfallastjórnunar. Hvernig er verið að nýta lærdóminn? Yfirstjórnendur bankanna eru að leggja sig fram við að nýta sér hann en tíminn einn mun leiða það í ljós hvort þeir séu að nýta sér hann á réttan hátt. Þær breytingar sem hafa orðið á samskiptum höfuðstöðva við útibúin eru mjög af hinu góða og breytingin á stefnumótunarvinnunni einnig.

Ýmislegt bendir til þess að í bankageiranum hafi lítið verið fjallað um atburði eins og bankaáhlauð (þegar viðskiptavinir bankans hópast í svo miklum mæli í bankann til að taka út sparifé sitt að það leiðir til lausafjárþurrðar) og að viðbragðsáætlanir við slíkum atburðum hafi verið af skornum skammti. Er það mjög slæmt þar sem besta vopnið í baráttunni við atburð eins og bankaáhlauð eru vel ígrunduð og skipulögð viðbrögð. Í heildina lítið virðist sem of mikillar bjartsýni hafi gætt við stefnumótun og áætlunargerð. Vísbendingar eru því þess efnis að ekki hafi verið lögð nægjanlega rík áhersla á að greina yfirsteðjandi ógnanir og að móta viðbrögð gegn þeim.

Áhugaverð rannsóknarefni varðandi efnahagshrunið, fall bankanna og lærdómsferlið sem enn stendur yfir eru óþrjótandi. Einkar áhugavert væri að rannsaka viðhorf og upplifun yfirstjórnenda bankanna sem voru við stjórnvölinn þegar bankarnir hrundu til að reyna að skyggjast inn í hugarheim þeirra og reyna að skynja hvað það var sem olli þessu óraunsæi í áætlunargerð og stigvaxandi áhættusækni.

Spennandi væri að taka viðtöl við útibússtjórana að einhverjum tíma liðnum, þegar lærdómsferlið er komið mun lengra og búið verður að innleiða breytingar á innri stafsemi bankanna til að fyrirbyggja áföll og til að lágmarka skaðann af hugsanlegum áföllum. Áhugavert væri að heyra viðhorf þeirra á þeim tímapunkti, hverju þessi vinna hafi skilað bankanum í heild og útibúunum.

Vonandi verður reynslan af því gífurlega áfalli sem riðið hefur yfir íslenskt efnahagslíf síðan haustið 2008 til þess að í framtíðinni hugi stjórnendur íslenskra fyrirtækja mun meira að stefnumótun, áhættumati og áætlanagerð. Á þann hátt aukast líkurnar á því að við áföll verði fyrirtækin betur í stakk búin til að takast á við þau. Áhugavert væri því að skoða síðar meir hver langtíma áhrif efnahagshrunsins verða á ákvörðunartöku íslenskra stjórnenda. Mun það leiða til þess að meiri áhersla verði lögð á öguð og skipulögð vinnubrögð, stöðugt áhættumat og gerð ítarlegra viðbragðsáætlana? Tekst íslenskum fyrirtækjum að innleiða breytt hugafar og ný gildi inn í ríkjandi fyrirtækjameningu?

Eins og fyrr sagði er rannsókn þessari ekki ætlað að hafa alhæfingargildi, heldur einungis að varpa ljósi á ákvarðanatöku útibússtjóra á áfallatímum, ásamt því hvernig þeir voru undir áföll á borð við efnahagshrun búnir. Stærsti gallinn við þessa rannsókn er hversu fáir viðmælendur voru. Betra hefði verið ef hægt hefði verið að ræða við alla þá útibússtjóra sem voru við störf við efnahagshrunið.

Heimildaskrá

- Allen, L. og Sanders, A. (2010). Risk Management in Banking. Í A. N. Berger, P. Molyneux og J. O. S. Wilson (ritstjórar), *The Oxford Handbook of Banking* (bls. 92-93). New York: Oxford University Press.
- Archer, E. R. (1980). How to make a business decision: An analysis of theory and practice. *Management Review*, 69(2), 54. Sótt 30. mars 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=122&sid=4155145b-b018-45bb-881f-d9e7f1776e4e%40sessionmgr113&vid=12>
- Arnór Sighvatsson. (2002). Alþjóðleg efnahagslægð gengur yfir (bls. 43-51). *Peningamál* 2002, 01. Sótt 6. apríl 2011 af http://sedlabanki.is/uploads/files/PM021_6.pdf
- Bernhardsdóttir, E. Á. (2001). *Learning from Past Experiences: The 1995 Avalanches in Iceland*. (bls. 57). Í B. Sundelius (ritstjóri). (A Publication of the Crisis Management Europe Research Program. nr. 16). Stockholm: Försvarshögskolan.
- Coleman, L. og Pinder, S. (2010). What were they thinking? Reports from interviews with senior finance executives in the lead-up to the GFC. *Applied Financial Economics*, 2010, 20. (bls. 7-14). Sótt 20. febrúar 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2068/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=111&sid=23a6502f-ec0c-44-c9-8ac9-e4724283f59e%40sessionmgr1115&vid=16#>
- Coman, A. og Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), (bls. 5677). Sótt 19. febrúar 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2068/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=122&sid=60981699-9556-4e98-957c-1fff2c77c58e%40sessionmgr113&vid=7>
- Daft, L. R. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. (bls. 321-328). Mason: Thomson south-western.
- Elín Jónsdóttir (ritstjóri). (2010). *Skýrsla um starfsemi bankasýslu ríkisins á árinu 2010*. Sótt 14. febrúar 2011 af http://bankasysla.is/files/BR-skyrsla_1494437251.pdf

- Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson. (2007). *Frá óvissu til árangurs. Notkun sviðsmynda (Scenarios) við stefnumótun.* (bls. 12-45). Reykjavík: Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Fjármálastöðugleiki 2009, (2009). Fjármálaáfallið. (bls. 10). Sótt 14. febrúar 2011 af <http://sedlabanki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=7354>
- Flaherty, E. K. og Pappas, M.J. (2002). Job selection among salespeople: A bounded rationality perspective. *Industrial Marketing Management*, 33. (bls. 325-332). Sótt 2. apríl 2011 af http://hrproxy.hir.is:2109/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V69-499F141-1-1&_cdi=5809&_user=5915045&_pii=S0019850103000828&_origin=gateway&_coverDate=05%2F31%2F2004&_sk=999669995&_view=c&_wchp=dGLbVlb-zSkWA&_md5=427780bc364568a0f58b69c4c67002ba&_ie=/sdarticle.pdf
- Fréttablaðið. (2011, 19. mars). *Stefnir í niðurskurð og skattahækkunir.* (bls. 1). Sótt 20. mars 2011 af <http://www.visir.is/ExternalData/pdf/fbl/110319.pdf>
- Ghauri, P. Grønhaug, K. og Kristianlund, I. (1995). *Research methods in business studies: A practical guide.* (bls. 58). UK: Prentice Hall.
- Guðný Björk Eydal. (2009). Fjárhagsaðstoð sveitarfélaga Norðurlanda á krepputímum: Hjálp til sjálfshjálpar? Í Halldór Sig. Guðmundsson og Silja Bára Ómarsdóttir (ritstjórar), *Rannsóknir í félagsvísindum X, Félagráðgjafardeild og stjórn málafræðideild* (bls. 53-65). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Guðrún Johnsen. (2010). Bankar og fjármálamarkaðir. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7 (2. tölublað), (bls. 48).
- Harrison, E. F. (1999). *The Managerial Decision-Making Process* (5. Útgáfa), (bls. 5). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hutchins, M. H. og Wang, J. (2008, 9. apríl). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10, grein 3. (bls. 315-316). Sótt 9. febrúar 2011 af <http://adh.sagepub.com/content/10/3/310.full.pdf+html>

- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Víðir Vernharðsson. (2008). Ákvarðanatáka í íslenskum fyrirtækjum. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX, Viðskiptafræðideild og hagfræðideild* (bls. 343-355). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Jones, V. A. og Keyes, K. E. (2008). How to Develop an Emergency Management Plan. (bls. 52-56). *Information Management Journal*, 42(2). Sótt 19. Febrúar 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2068/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=111&sid=3e0fede8-504c-4e7a-af32-58d9d4d1e2cd%40sessionmgr113&vid=8>
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2010). Vottað gæðakerfi, hvatar og áskoranir. Í Gunnar Þór Jóhannesson og Helga Björnsdóttir (ritstjórar), *Rannsóknir í félagsvísindum XI, Félags- og mannvísindadeild* (bls. 135). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Katrín Pálsdóttir og Kristinn Jón Bjarnason. (2009). Hvernig eru íslensk fyrirtæki búin undir áföll? Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX, Hagfræði- og viðskiptafræðideild* (bls. 353-359). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Lög um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002.*
- Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003). *Horft til framtíðar – Stefnumótun í lifandi fyrirtæki* (bls. 9-51). Reykjavík: Fjölsýn forlag.
- Már Guðmundsson. (2009). Endurreisn í kjölfar fjármálaáfalls: formáli bankastjóra. (bls.1). Í *Fjármálastöðugleiki 2009*. Sótt 13. febrúar 2011 af <http://www.sedlabanki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=7352>
- Már Wolfgang Mixa og Þröstur Olaf Sigurjónsson. (2010). Áfram á rauðu ljósi – fjármálahrúnið á Íslandi og reynsla Norðurlandanna (bls. 21-40) [rafræn útgáfa]. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7. Sótt 2. apríl 2011 af http://www.efnahagsmal.is/wp-content/uploads/2010/12/1_2_Afram-a-raudu-ljosi_final.pdf
- Mishkin, S. F og Eakins, G. S. (2009). *Financial Markets and Institutions* (bls. 421-445). Boston: Pearson, Prentice Hall.
- Morgunblaðið. (2008, 11. nóvember). *Reiðin bitnar á bankastarfsmönnum*. Sótt 25. mars 2011 af http://www.mbl.is/frettir/innlent/2008/11/11/reidin_bitnar_a_bankastarfsmonnum/

- Mulz, D. (2010). Human Factor Decay: The cause of The Recession. Review of Human Factor Studies, 16(1), (bls. 87-105). Sótt 6. apríl 2011 af <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&hid=13&sid=5856edc8-4a06-480f-afd6-a9f4a070c5e5%40sessionmgr14>
- Naglewski, K. (2006). Are You Ready To Make Effective Decisions When Disaster Strikes? Strategies for Crisis Decision-Making. *Journal of Private Equity*, 9(2), (bls. 45-47). Sótt 12. febrúar 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2071/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=119&sid=03ed3d53-2661-45c1-a3ad-e44bc5653ea9%40sessionmgr104&vid=6>
- Ólafur Ísleifsson. (2009). Sviptingar í fjárhag lífeyrissjóðanna. *Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit*, 1, 5. árg. (bls. 149). Sótt 3. febrúar 2011 af <http://stjornmalogstjornsysla.is/images/stories/fg2009v/oi.pdf>
- Páll Hreinsson, Sigríður Benediksdóttir og Tryggvi Gunnasson. (ritstjórar). (2010). *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir (bls.219, 1.128, 1.205 og 3.185)*. Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- Rasmus, D. W. (2011). Scenario Planning the Future. (bls. 28-31). *Chief Learning Officer*, 10(2). Sótt 25. apríl 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2076/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5dcfdf10-9623-4b6f-8499-7beaccf05140%40sessionmgr114&vid=7&hid=105>
- Reh, F. (2005). Pareto's Principle-The 80-20 Rule. *Business Credit*, 106(7), 76. Sótt 30. mars 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4155145b-b018-45bb-881f-d9e7f1776e4e%40sessionmgr113&vid=17&hid=111>
- Ríkislögreglustjórinn, Almannaþingardeild. (e.d.). *Forvarnir og viðbrögð*. Sótt 21. apríl 2011 af http://www.almannavarnir.is/display.asp?cat_id=3
- Sekeran, U. (2000). *Research Methods for Business* (3. útg.). (bls. 222). USA: John Wiley and Sons, Inc.

- Stulz, R. M. (2009). 6 Ways Companies Mismanage Risk. *Harvard Business Review*, 87(3), (bls. 86-94). Sótt 6. apríl 2011 af <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5856edc8-4a06-480f-afd6-a9f4a070c5e5%40sessionmgr14&vid=15&hid=13>
- Vinnumálastofnun. (2011, mars). *Staða á vinnumarkaði febrúar 2011*. (bls. 3-14). Sótt 20. mars 2011 af http://www.vinnumalastofnun.is/files/feb.11_2079465944.pdf
- Walker, G. (2003). *Modern Competitive Strategy (bls. 95 og 186)*. New York: The McGraw-Hill.
- Wilson, W. J. og Eilertsen, S. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership*, 38(2), (bls. 5-14). Sótt 3. apríl 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2061/pqdlink?vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&ver=1&vname=PQD&RQT=309&did=1973490131&exp=04-01-2016&scaling=FULL&vtype=PQD&rqt=309&TS=1301835763&clientId=58121>
- Yager, T. (2005). Go Hug a Benchmark. *InfoWorld*, 27(17), (bls.62.) Sótt 3. apríl 2011 af <http://hrproxy.hir.is:2065/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8f3a81c5-0941-476d-bb82-65a3ee365af8%40sessionmgr104&vid=12&hid=126>
- Þórður Víkingur Friðgeirsson. (2008). *Áhætta, ákvarðanir og óvissa* (bls. 64 og bls. 297-303). Reykjavík: JPV útgáfa.

Viðauki

Viðtalsrammi

Nafn: _____

Rannsóknarspurning 1

Hverjir koma að stefnumótun innan bankans? (yfirstjórnendur-millistjórnendur-útibússtjórinn)

Hefðir þú áhuga á að koma meira að stefnumótunarvinnunni?

Var búið að framkvæma áhættumat fyrir hrun?

Var viðbragðsáætlun til? (hafði verið fjallað um viðbrögð við bankaáhlaupi?)

Hvernig nýttist viðbragðsáætlunin við hrunið?

Fara fram æfingar? (á borði og í orði)

Hefur þú fengið fræðslu um áfallastjórnun?

Voru aðgerðir samræmdar innan bankans og útibúa?

Hver veitti þér stuðning / aðstoð?

Hvert fannst þér viðhorfið vera til áhættu og áætlanagerðar fyrir hrun?

Hafðir þú einhvern grun um hversu illa gæti farið?

Rannsóknarspurning 2

Hvaða úrræði/leiðbeiningar/aðferðir nýttir þú þér til ákvörðunartöku við hrun?

Hvaða úrræði/leiðbeiningar/aðferðir nýtir þú þér við ákvörðunartöku í dag?

Hvað var það helsta sem þú studdist við í tengslum við ákvörðunartöku varðandi starfsmenn?

Hvað var það helsta sem þú studdist við í tengslum við ákvörðunartöku varðandi daglegan rekstur?

Hvað var það helsta sem þú studdist við í tengslum við ákvörðunartöku varðandi viðskiptavininn?

Rannsóknarspurning 3

Finnst þér nægjanlega rík áhersla lögð á að nýta þann lærdóm sem draga má af bankahruninu?

Er hafin vinna við að uppfæra viðbragðsáætlunina?

Hvað finnst þér um upplýsingastreymi frá yfirstjórn bankans í dag?

Hvernig finnst þér viðhorfið vera til áhættu og áætlanagerðar í dag?

Aldur: _____

Menntun: _____

Starfsaldur: _____

Tími sem stjórnandi: _____

Hversu margir starfa í útibúinu: _____