
WORKING PAPER**Íslenskir stjórnendur í norrænum samanburði****Ásta Dís Óladóttir og Ragnheiður Jóhannesdóttir**

Ágrip: Yfirlitsgrein þessi fjallar um stjórnendur og hvaða áhrif uppruni, þjóðerni og menning hefur á stjórnunarstíl. Fjallað er um íslenska stjórnendur almennt, stöðu þeirra í norrænum samanburði og samstarfshæfni stjórnenda frá Íslandi, Danmörku, Finnlandi, Noregi og Svíþjóð. Niðurstöður þeirra rannsókna sem voru skoðaðar benda til þess að norrænn stjórnunarstíll sé á margan hátt keimlíkur, þó að hver þjóð hafi sín sérkenni sem rekja má til þjóðmenningar í hverju landi fyrir sig. Íslenskur stjórnunarstíll á margt sameiginlegt með stjórnunarháttum annars staðar á Norðurlöndum, en það sem greinir íslenska stjórnendur einna helst frá öðrum er að þeir eru fljótir að taka ákvarðanir, vinnuvenjur þeirra eru á margan hátt frábrugðnar og í mörgum þeirra virðist hið svokallaða „reddaragen“ ríkjandi.

Lykilorð: norrænir stjórnendur, stjórnunarstíll, menning, þjóðmenning, fyrirtækjamenning, alþjóðleg samstarfsverkefni

Abstract: In this review article we raise the question of how nationality and culture affect management style. Are Nordic managers all the same? We discuss Icelandic managers generally, how they compare with managers from the other Nordic countries, and the cooperation skills of managers from Iceland, Denmark, Finland, Norway, and Sweden. The available research indicates that Nordic management styles are similar, but that each nation has a particular character which can be traced to aspects of each national culture. Icelandic management style has much in common with the rest of the Nordic countries. But Icelandic managers set themselves apart by being quick to make decisions, hard-working, and extremely optimistic in the way that they believe that everything is possible (a “just do it” attitude).

Keywords: Nordic managers, management styles, culture, national culture, corporate culture, international projects

Inngangur

Íslensk fyrirtæki hafa verið að færa út kvíarnar á síðustu árum þar sem rík áhersla hefur verið lögð á nágrannalöndin Danmörku, Finnland, Noreg og Svíþjóð. Horft hefur verið til þess að þjóðmenning landanna sé keimlík og því ætti ekki að vera vandkvæðum bundið að hefja starfsemi. Sókn íslenskra fyrirtækja á erlenda markaði hefur það í för með sér að íslenskir stjórnendur fara utan til starfa í síauknum mæli og þá reynir á að skilja ólíka menningarheima og að geta aðlagast nýju umhverfi hratt og vel. Viðfangsefni þessarar yfirlitsgreinar er að skoða hvað einkennir íslenska

stjórnendur, hvernig aðrir norrænir stjórnendur eru í samanburði við þá íslensku og hvernig samstarf norrænna stjórnenda gengur. Eins og bent hefur verið á er þetta eingöngu yfirlit yfir rannsóknir og kannanir sem gerðar hafa verið, en ekki var farið í neina frumrannsókn á þessu sviði.

Stjórnendur og áhrifavaldar

Samkvæmt Sayles (1989) eru stjórnendur starfsmenn sem hafa sérstakan áhuga á gangverki fyrirtækisins, skilvirkni og áhrifaríkum aðferðum. Mörkin milli stjórnenda og leiðtoga geta oft virst vera óskýr. Fræðimenn eru ekki á einu máli um hvort stjórnun snúist um hæfileika, eiginleika eða erfða hegðun. Í upphafi var kenningin sú að eiginleikar áhrifamikilla stjórnenda væru erfðir sem ekki væri hægt að læra. Síðar hafa fræðimenn bent á að allir hafi möguleika á því að verða góðir stjórnendur og dæmi um slíkt sé Jack Welsh, fyrrverandi forstjóri General Electric. Þannig er alltaf hægt að bæta við þekkingu sína og nota hana síðan markvisst. Í bókinni *The nature of managerial work* frá árinu 1973 (sjá í Wickham, 1999) setur Henry Mintzberg fram kenningar um hlutverk stjórnenda. Hann heldur því fram að hægt sé að skipta hlutverkum stjórnenda í þrjá mismunandi flokka:

- Samskiptahlutverk (e. interpersonal roles)
- Upplýsingahlutverk (e. informational roles)
- Ákvörðunarhlutverk (e. decisional roles)

Þótt einstaklingur gegni starfi stjórnanda í fyrirtæki, þá er það alls ekki sjálfgefið að hann þyki góður stjórnandi. Samkvæmt Mintzberg og Gosling (2002) þurfa stjórnendur að búa yfir eftirfarandi eiginleikum til þess að geta talist góðir stjórnendur:

a) **að hafa stjórn á sjálfum sér.** Hér er átt við þekkingu einstaklings á sjálfum sér, tilfinningum og aðgerðum sínum. Til þess að geta unnið sem stjórnandi er nauðsynlegt að viðkomandi hafi stjórn á viðburðum í eigin lífi. Einstaklingar með góða sjálfsmynd eru jafnan með gott sjálfsálit, þeir eru jafnlyndir, jákvæðir og láta áreiti ekki hafa mikil áhrif á sig. Þeir einstaklingar sem eru með bággt sjálfsmat eru sjálfsgagnrýnir, jafnan óhamingjusamir, eru í ójafnvægi og þurfa sífellt á staðfestingu á ágæti sínu og jákvæðri svörun að halda. Þannig fara einstaklingar með jákvætt viðhorf gjarnan að reglum og bera virðingu fyrir verklagi á meðan þeir sem eru með neikvætt viðhorf brjóta oft reglur og verklag. Hæfileikinn til þess að hafa stjórn á hvötum sínum, halda einbeitingu, halda áætlunum og fylgja ferlum er mikilvægur í þessu samhengi.

b) **að hafa stjórn á samböndum.** Þessi eiginleiki snýst um hæfni til samstarfs við aðra. Einstaklingar með þessa hæfni eru iðulega félagsverur með útgeislun, góða sjálfsstjórn, og þægilega nærveru. Að geta sett sig í spor annarra krefst einbeitingar og sjálfsaga en mikilvægur hluti af þessari hæfni er að geta áttað sig á væntingum annarra og samræmt væntingar annarra eigin framkomu og hegðun. Hæfni þessi

byggir á því að búa til, þróa og viðhalda langtímasambandi við einstaklinga ólíka þeim sjálfum m.t.t. aldurs, menningar og kyns.

c) **að hafa stjórn á rekstri fyrirtækja.** Í fyrirtækjarekstri er mikilvægt að hafa hæfileika til þess að greina umhverfið rétt og taka raunhæfar ákvarðanir. Ýmislegt getur haft áhrif á og skekkt ákvarðanatöku eins og t.d. mikið sjálfsálit, bjartsýni, fyrirfram ákveðin niðurstaða, persónuleg reynsla og meðfæddir gallar í rökhusun einstaklinga.

d) **að hafa stjórn og skilja menningarlegt samhengi.** Vídd þessi snýr að þróun stjórnenda í alþjóðlegu samhengi, tengist ferðalögum og því að upplifa menningu annarra landa. Þetta hefur áhrif á líf stjórnandans þannig að hann eykur þekkingu sína og öðlast ákveðna heimssýn. Í aukinni alþjóðavæðingu þurfa stjórnendur á starfsmönnum að halda sem hafa alþjóðlega þekkingu og reynslu.

e) **að hafa stjórn á breytingum í umhverfinu.** Breytingar í umhverfinu og á vinnustað eru óumflýjanlegur hluti af hinu daglega lífi. Stjórnendur þurfa að átta sig á mikilvægi þess að örar breytingar og aðlögunarhæfni er lykillinn að framtíðinni í fyrirtækjarekstri í dag. Við breytingar auka stjórnendur sífellt við þekkingu sína.

Menning

Þjóðmenning er víðfeðmt hugtak og það er svo ótal margt í umhverfinu sem hefur áhrif og mótar einstaklinginn allt frá barnæsku; sagan, menningin, hefðirnar, venjurnar, viðhorfin og frásagnirnar sem gengið hafa mann frá manni. Þessi atriði skapa heildarmynd hverrar þjóðar. Hofstede (1980) lýsir þjóðmenningu sem forritun hugans sem aðgreinir einn hóp frá öðrum. Poortinga (1992) skynjar þjóðmenningu sem umgjörðina um hegðun einstaklinga innan samfélags, þar sem skilgreint er hvað sé ásættanleg og hvað óásættanleg hegðun. Hrafnhildur M. Eyjólfsdóttir og Smith (1996) segja þjóðmenningu vera mynstur hugsana, tilfinninga og aðgerða einstaklinga af sama þjóðerni. Samkvæmt Schneider og Barsoux (2002) eru það margir mismunandi þættir sem hafa áhrif á menningu þjóðar, m.a. hegðun, trú, gildi og undirliggjandi ályktanir. Einnig hefur landfræðileg staða, saga þjóðarinnar, pólitískir og hagfræðilegir kraftar, loftslag, trú og tungumál áhrif.

Alexander (2005b) segir þjóðmenningu vera lýsingu á tilhneigingu og ráðandi viðhorfum innan samfélags. Það er síðan gildi menningarinnar og forgangsroðun í lífinu sem hefur áhrif á viðskiptahætti, stjórnun og stjórnunarstíl. Ein leið til að rannsaka þjóðmenningu er að skoða sögu viðkomandi þjóðar. Menningarsaga þjóða er samansafn af sögu, þekktri menningu, hefðum, venjum, viðhorfum og frásögnum. Að mati Þórhalls Ö. Guðlaugssonar (2007) er hægt að meta og greina þjóðmenningu út frá daglegu lífi, félagslegum tengslum og stöðu, tungumáli, menntun, samhengi orða, efnislegum þáttum, fagurfræðilegum þáttum, trúarbrögðum, stolti, fordómum og siðgæði.

Þegar rætt er um menningu fyrirtækja er oftast en ekki vísað til viðmiðana, gilda, skoðana og hegðunar sem birtist í því hvernig einstaklingar og ákveðnir hópar

framkvæma hlutina. Saga fyrirtækja er áhrifavaldur í menningu og veitir fyrirtækjum ákveðna sérstöðu og sem oft tengist áhrifum fyrri leiðtoga og ákvörðunum þeirra. Menning fyrirtækja birtist í þjóðhátum, siðferði, hugmyndakerfum en að sama skapi í þeirri stefnumótun sem fyrirtækið velur sér (Eldridge & Crombie, 1974; sjá í Brown, 1998).

Skilgreining Brown (1998) á fyrirtækjamenningu er eftirfarandi: Fyrirtækjamenning þróast í gegnum sögu fyrirtækisins og vísar til mynsturs skoðana, gilda og lærðra leiða til að takast á við hin ýmsu verkefni. Fyrirtækjamenning birtist oft í skipulagningu fyrirtækis og hegðun starfsmanna þess. Gildi og trú eru óáþreifanlegir þættir sem mynda kjarna fyrirtækjamenningar og eru viðteknar hugmyndir um hvað skiptir máli. Menning birtist í trúarsíðum, vinnuvenjum og viðhöfnum. Vinnuvenjur leiðbeina einstaklingum um ákveðna framkvæmd en falin meaning er á bak við venjurnar sem endurspeglar mikilvæg gildi (Deal og Kennedy, 2000). Hinn hollenski Geert Hofstede (1980) gerði rannsókn á starfsmönnum IBM í markaðs- og þjónustustörfum í yfir 70 löndum. Í rannsókninni voru notaðir spurningalistar á 20 mismunandi tungumálum. Svarendur voru um 116.000 talsins, en þeir störfuðu allir hjá IBM, voru með sambærilega menntun og voru í sambærilegum störfum. Könnunin var síðan endurtekin um 4 árum síðar og voru niðurstöður hliðstæðar. Það sem var helst afgerandi í könnuninni voru mismunandi einkenni í þjóðarmenningu ólíkra landa og ætlunin var að varpa ljósi á þann mismun. Í rannsókninni kynnir Hofstede (1980) til sögunnar „Menningarvíddir Hofstede.“

Víddirnar fjórar sem varpa ljósi á þann mismun sem er á þjóðmenningu landa og heimshluta eru fjarlægð valdhafa, óvissuþol, einstaklingshyggja og karllægt gildismat.

Fjarlægð valdhafa (e. power distance): Vídd þessi fjallar um venjur og viðhorf í samskiptum og sambandi undir- og yfirmanna, að hve miklu leyti það sé samþykkt að valdi sé misskipt. Þannig getur vald farið eftir stéttarskiptingu, virðingu eða veraldlegum eignum og auði. Frakkland og Þýskaland eru dæmi um lönd þar sem valdafjarlægð er mikil, en í þeim löndum er valdafjarlægðinni viðhaldið með stéttaskiptingu og ákveðinni tegund þéringa í tungumáli. Þau lönd sem mælast með meiri nálægð við valdhafa eru t.d. Ísrael og Danmörk.

Óvissuþol (e. uncertainty-avoidance): Framtíðin er óráðin og þess vegna er einstaklingum eðlislægt að forðast óvissu, en mjög mismunandi er hve mikið þol gagnvart óvissu og óvæntum atburðum einstaklingar hafa. Í sumum löndum er mikilvægt að starfa eftir skýrum ramma og fastmótuðum reglum á meðan meiri sveigjanleiki er í öðrum löndum. Lönd sem mældust með mikið óvissuþol eru Svíþjóð og Danmörk á meðan Japan og Portúgal mældust með lítið óvissuþol.

Einstaklingshyggja (e. individualism): Vídd þessi mælir hvort unnið sé út frá hagsmunum heildarinnar eða hagsmunum einstaklingsins og hvernig er lítið á

árangur, frumkvæði og einkalíf. Lönd sem mælast hátt í einstaklingshyggju eru Bretland og Ástralía á meðan Pakistan og Kólombía mælast lág í einstaklingshyggju.

Karllægt gildismat (e. masculinity): Þessi vídd mælir árangur sem metinn er út frá gróða og veraldlegum gæðum. Hlutverkaskipting er einnig skýr, hraði og metnaður mikill. Þau lönd sem sýna hæst gildi á þessum kvarða eru Japan og Ítalía, á meðan Svíþjóð og Noregur skora hvað lægst.

Yfirlit yfir rannsóknir á norrænum stjórnendum

Engar íslenskar samanburðarrannsóknir hafa verið gerðar á norrænum stjórnendum, en nokkrar erlendar rannsóknir eru til. Í rannsókn Lindell og Arvonen (1997) kom í ljós að það sem norrænar þjóðir eiga sameiginlegt er lítil fjarlægð valdhafa, lítið karllægt gildismat og mikið óvissuþol. Ennfremur leggja norrænar þjóðir meiri áherslu á mannauð en verkefni. Norrænum stjórnendum er lýst þannig að þeir leggi traust á og hugsi vel um undirmenn, séu vinalegir og skipulagðir.

Ein af þekktari rannsóknum sem gerðar hafa verið á vinnuviðhorfum er rannsókn Hofstede (1980). Í rannsókn hans komu berlega í ljós algeng menningareinkenni hjá Dönnum, Finnum, Norðmönnum og Svíum en þessar þjóðir ásamt Hollandi hafa litla valdafjarlægð og lítið karllægt gildismat. Tixier (1996) rannsakaði norræna stjórnendur og komst að því að frumkvæði að samskiptum er frekar sjaldgæft hjá norrænu þjóðunum. Alla jafna er rólegt og varfærið yfirbragð yfir samningaviðræðum og algengt er að ákvarðanir séu teknar í hópum. Síðar meir greindu Hofstede og meðrannsakendur hans (1998) tölfræði sem sýndi að hjá norrænu þjóðunum eru fleiri konur yfirstjórnendur, þingmenn og ráðherrar en hjá mörgum öðrum þjóðum. Ennfremur kom það í ljós að færri norrænir stjórnendur eru tilbúnir til að taka að sér starf framkvæmdastjóra og rífa fjölskylduna upp með rótum til þess að njóta meiri starfsframa.

Alexander (2005a) hefur rannsakað norrænt samfélag og niðurstöður rannsókna hans benda til þess að norræni stjórnunarstíllinn sé mjög valddreifður og lýðræðislegur. Því norðar sem farið er í Evrópu þeim mun meira vill fólk vera útaf fyrir sig og vill síður tala við ókunna. Það virðist vera ein almenn regla sem norrænar þjóðir eiga sameiginlega. Líkamstjáníng norrænna stjórnenda er frekar lágstemmd, öfugt við það sem gerist sunnar í álfunni eins og á Ítalíu og á Spáni. Að auki finnst þeim þögnin alls ekki vera neikvæð eða vandræðaleg og líta þannig á að viðmælandinn sé að íhuga stöðuna. Samkvæmt þessu er áhersla norrænna viðskiptahátta skilvirkni, virkni, rökvisi og vörugæði. Norrænir stjórnendur forðast rabb (e. small talk) og umræður í viðskiptum eru frekar hlutlægar en huglægar, fagmennskan er í fyrirrúmi og persónulegu lífi er haldið utan umræðunnar. Mikill gaumur er gefinn að tæknilegum upplýsingum og prentuðu efni.

Tafla 1. Danskir stjórnendur.

Menning og gildi, að mati Dana	Menning og gildi, skoðun utanaðkomandi
Valfrelsi einstaklingsins	Keppnisskap
Óformlegheit	Áhættusæknir
Umburðarlyndi	Þægilegir í samskiptum
Sjálfstæði	Miskunnarlausir
Að vera opin	Tilviljanakenndir viðskiptasamningar
Óttaleysi	Kæruleysi
Forgangsaþriði í viðskiptum	Í samskiptum við Dana skal forðast
Kímnigáfa	Að horfa bara á kaldar staðreyndir
Góðir samningar	Ýtni
Virkni	Að vera óljós í máli
Þægileg viðskiptasambönd	Formlegheit
Sérstakir skilmálar / umhugsunarefni	Ópersónuleg viðskipti
Afhendingartími	Ótraustar upplýsingar

Heimild: Alexander (2005a).

Danskir stjórnendur

Dönskum viðskiptaháttum hefur verið lýst sem óformlegum og opnum, þar ríkir samkeppni, kímnigáfa og persónulegt frelsi. Dansk stjórnunarstíllinn er talinn vera einn óformlegasti stíllinn í Evrópu og mikil áhersla er lögð á persónuleg samskipti, meira en hjá öðrum norrænum þjóðum. Fjölbreytni er Dönum mikilvæg, hvort sem um er að ræða í viðskiptum eða í pólitík. Þar er mikið frumkvæði og fyrirtæki eru flest lítil. Stjórnunarstíl Dana er lýst sem lágstemmdum, þar sem samskipti eru opin og frjáls, öllum er leyft að tjá sig og hafa skoðun á hlutunum. Því vill oftast en ekki teygjast á fundum, ekki endilega til að finna bestu lausnina heldur er aðalmálið að þátttakendur fái að tjá sig. Alla jafna eru ákvarðanir teknar með lýðræðislegum hætti þar sem meirihlutinn ræður. Stjórnendur eru metnir af faglegri hæfni frekar en stöðu, sem utanaðkomandi gæti túlkað sem virðingarleysi við yfirvaldið (Alexander, 2005a). Danir hafa orð á sér fyrir að vera hamingjusamari, opnari og vinalegri en til dæmis Svíar og Norðmenn. Þeir eru hugmyndaríkir og sköpunarglaðir ólíkt Svíum sem eru mun formlegri og agaðri (Tixier, 1996). Að hafa það huggulegt („hygge sig“) er algengt máltak í þjóðmenningu Dana en það á einnig við í viðskiptum þar sem þægilegur eftirmiðdagur á danskri krá með viðskiptafélaga er talið jákvætt (Alexander, 2005a). Í töflu 1 má sjá þá þætti sem einkenna menningu og gildi Dana, hvernig Danir sjá sjálfa sig og hvernig aðrir sjá þá. Einnig gefur að líta forgangsaþriði í viðskiptum við Dani og að lokum upptalningu á nokkrum atriðum sem skal forðast í samskiptum við þá.

Tafla 2. Finnskir stjórnendur.

Menning og gildi, að mati Finna	Menning og gildi, skoðun utanaðkomandi
Ákveðni	Traustsins verðir
Samviskusemi	Skylduræknir
Heiðarleiki	Nákvæmir
Hógværð	Lóðrétt stjórnskipulag
Þjóðernisstolt	Hægir, hljóðlátir og þrjóskir
Félagsleg þjónusta	Sýna litlar tilfinningar og eru hrjúfir
Forgangsaþriði í viðskiptum	Í samskiptum við Finna skal forðast
Hollusta	Harða sölu
Hönnun	Að undirbjóða
Gagnsemi	Persónulegar spurningar
Staðreyndir	Flýta ákvarðanatöku um of
Tæknilegar upplýsingar	Orðagjálfur
Stundvísi og afhendingartími	Ótraustar og óljósar upplýsingar

Heimild: Alexander (2005b).

Finnskir stjórnendur

Samkvæmt Alexander (2005b) hefur finnskum viðskiptaháttum verið lýst sem staðföstum, hlédrægum, samviskusömum, þjóðernissinnuðum og heiðarlegum. Finnarnir skera sig úr með tilliti til tungumálsins, sem er ekki líkt öðrum norrænum tungumálum. Finnarnir líta á sig sem góða hlustendur sem lýsir sér best í því að á fundum passa Finnarnir sig á að brosa ekki, trufla ekki, bregðast ekki við og þeir tjá sig ekki með höndunum. Þeim sem koma sunnar úr Evrópu finnst þetta jafn óþægilegt og að fara í fyrsta sinn í finnskt gufubað. Mikið er lagt upp úr verkfræði, vörühönnun og skilvirkni í viðskiptum. Finnum finnst rabb (e. small talk) vera tímasóun og þeir vilja halda sínu persónulega lífi utan við vinnuna.

Hrafnhildur M. Eyjólfsdóttir og Smith (1996) sýndu fram á í rannsókn sinni að finnskir svarendur voru ekki eins jafnréttissinnaðir og með aðeins minni einstaklingshyggju en svarendur frá öðrum norrænum þjóðum. Þeir fræðimenn sem skrifað hafa um finnska menningu leggja oftar en ekki áherslu á að Finnar hafi minna frumkvæði, séu meira út af fyrir sig og líði best ef alger þögn ríkir. Zander (1997) leiddi í ljós með rannsókn sinni að finnskir undirmenn vildu að stjórnendur skorðu herra í því sem hægt er að lýsa sem hljóðlaus stjórnun (e. silent coaching) og lægra á framsali valds. Finnar vilja hógværar leiðbeiningar frá yfirmönnum sínum svo að þeir geti haldið sjálfstæði sínu og virðingu. Frekari rannsóknir á norrænum stjórnendum gefa til kynna að Finnar séu framtakssamir og öflugir í ákvarðanatöku. Finnar vilja ganga hratt og vel frá samningum, eru einlægir og vilja að þeir sem þeir stunda viðskipti við geri slíkt hið sama. Utanaðkomandi þykja Finnarnir vera kaldir

og tilfinningalausir en ef kafað er dýpra kemur í ljós að Finnum líður best eins og áður sagði í algerri þögn (Alexander, 2005b).

Í finnsku tungumáli er orðið „sisu“ sem þýðir baráttuandi og fyrir Finna snýst orðið um ákveðni, vinnusemi og því að ná markmiðum sínum. Finnar vilja umfram allt halda sig að verki og halda samskiptum í lágmarki. Í töflu 2 má sjá þau atriði sem einkenna menningu Finna, upplýsingar um hvernig Finnar sjá sjálfa sig og hvernig aðrir sjá þá. Að auki inniheldur taflan forgangsaatriði í samskiptum og upptalningu á atriðum sem skal forðast í samskiptum við Finna (Alexander, 2005b).

Tafla 3. Norskir stjórnendur.

Menning og gildi, að mati Norðmanna	Menning og gildi, skoðun utanaðkomandi
Þjóðernisstolt	Einfaldleiki
Kurteisi	Skylduræknir
Samviskusemi	Siðferði
Hógværð	Undirgefnir
Hreinskilni	Gagnrýnir / leita eftir skekkjum
Félagsleg þjónusta	Óheflaðir
Forgangsaatriði í viðskiptum	Í samskiptum við Norðmenn skal forðast
Nýjsta nýtt / gæði	Harða sölu
Hönnun	Að undirbjóða
Gagnsemi og notkun	Óljósar upplýsingar
Bera fullt traust til vöru	Flýta ákvarðanatöku um of
Tæknilegar upplýsingar	Setja mikla pressu
Afhendingartími	Ótraustar upplýsingar

Heimild: Alexander (2005b).

Norskir stjórnendur

Samkvæmt Alexander (2005b) hefur norskum viðskiptaháttum verið lýst sem þjóðerniskenndum, samviskusömum, áhættusæknum, heiðarlegum og hæverskum. Norskur stjórnunarstíll er sagður eiga rætur sínar að rekja til einfaldleika bóndans eða sjómannsins, en stíllinn samanstendur af áhættusækni og hraðri ákvarðanatöku. Einfaldleikinn í viðskiptum og samningaviðræðum leiðir þó stundum af sér vantraust á nálægð og að sýna miklar tilfinningar. Fyrir utanaðkomandi aðila virðast norskir stjórnendur vera helst til uppteknir af reglum, smáatriðum og þeir eiga það til að vera mjög gagnrýnir á minniháttar mistök. Ennfremur hefur Norðmönnum verið lýst sem köldum, fjarlægum og að þeir vilji vera útaf fyrir sig. Þeir virðast ekki hafa frumkvæði að því að mynda ný sambönd og þeir eiga í erfiðleikum með tjáskipti (Tixer, 1996).

Í norsku tungumáli er orðið „ordentlig“ sem þýðir að gera hlutina almennilega. Þetta viðhorf teygir anga sína út fyrir vinnuna þar sem frístundatími er mjög mikilvægur í Noregi. Norðmenn eru vanir að vinna enda eiga þeir rætur að rekja til

mikilla fiskveiða og landbúnaðar, en í slíkum atvinnugreinum þarf ákvarðanatöku að ganga hratt og vel fyrir sig (Alexander, 2005b). Í töflu 3 má sjá þau atriði sem einkenna menningu Norðmanna, upplýsingar um hvernig Norðmenn sjá sjálfa sig og hvernig aðrir sjá þá. Í töflunni má einnig sjá forgangsaatriði í samskiptum og upptalningu á atriðum sem forðast skal í samskiptum við Norðmenn.

Tafla 4. Sænskir stjórnendur.

Menning og gildi, að mati Svía	Menning og gildi, skoðun utanaðkomandi
Eining	Hlutlausir
Hópvinna	Skylduræknir
Samviskusemi	Rökvísir
Hógværð	Einfaldir
Hreinskilni	Vilja ekki skuldbindingu
Félagsleg þjónusta	Hlýðnir
Forgangsaatriði í viðskiptum	Í samskiptum við Svía skal forðast
Nýjasta nýtt / gæði	Harða sölu
Hönnun	Að undirbjóða
Gagnsemi og notkun	Óljósar upplýsingar
Bera fullt traust til vöru	Flýta ákvarðanatöku um of
Tæknilegar upplýsingar	Setja mikla pressu
Afhendingartími	Ótraustar upplýsingar

Heimild: Alexander (2005b).

Sænskir stjórnendur

Í einni af ræðum sínum sagði Jack Welch, fyrrverandi forstjóri General Electric að hann hefði hug á að ráða fleiri alþjóðlega stjórnendur og þeir sem yrðu líklega fyrir valinu væru sænskir stjórnendur. Að hans mati, eða eins og hann orðaði það, „pund fyrir pund“ (e. pound for pound) ættu Svíar líklega fleiri hæfa stjórnendur en nokkur önnur þjóð (Birkinshaw, 2002). Áherslur í sænskum viðskiptaháttum eru samstaða, hógværð, liðsheild, heiðarleiki og velferðarmál (Alexander, 2005b). Í þjóðlýsingum af Svíum er það gert ljóst að Svíar draga skýra línu milli einkalífs og vinnu, en hjá sumum þjóðum er línan óljósari. Sjálfstæði og einvera eru almennt séð jákvæð hugtök hjá Svíum (Daun, 1989). Í sænsku starfsumhverfi fá allir að hafa sínar skoðanir og hugmyndir en fá einnig að segja frá sinni reynslu. Ákvarðanir eru teknar með sameiginlegum skilningi og reynt er að ná þeirri lausn sem allir setta sig við (Czarniawska-Joerges, 1993). Sænskum stjórnunarstíl hefur verið lýst þannig að mikil áhersla sé lögð á á einingu, samstarf og hópavinnu (Alexander, 2005b). Holmberg og Åkerblom (2001) segja sænska stjórnun einkennast af persónutöfrum, sýnileika, áherslu á frammistöðu, hópavinnu og frumkvöðlahugsun. Birkinshaw (2002) segir að sænsk stjórnun snúist aðallega um tvennt, valddreifingu (e. empowerment) og þjálfun (e. coaching).

Í sænsku tungumáli má finna orðið „lagom“ sem þýðir „ekkert aukalega.“ Þetta orð er mikilvægt til að skilja sænskt hugarfar. Ekki of mikið ríkidæmi, ekki of mikil fátækt, ekki of mikill frami og ekki of mikið af mistökum. Gullni meðalvegurinn er þeirra mottó (Alexander, 2005b). Í töflu 4 má sjá þau atriði sem einkenna einna helst menningu Svía, upplýsingar um upplifun Svía á sjálfum sér og hvernig aðrir sjá þá. Að auki má sjá í töflunni forgangsatriði í samskiptum og upptalningu á þeim atriðum sem forðast skal í samskiptum við Svía.

Tafla 5. Íslenskir stjórnendur.

Menning og gildi, að mati Íslendinga	Menning og gildi, skoðun utanaðkomandi
Athafnasemi	Áhættusækni
Ákvarðanataka	Valddreifing
„Reddaragen“	Vel menntaðir
Vinnutarnir	Einfaldir & fáorðir
Óformlegheit	Hugmyndaríkir
Stéttleysi	Hraði
Forgangsatriði í viðskiptum	Í samskiptum við Íslendinga skal forðast
Nýjasta nýtt / gæði	Langa fundi
Hönnun	Formlegheit
Gagnsemi og notkun	Óljósar upplýsingar
Bera fullt traust til vöru	Ópersónuleg viðskipti
Tæknilegar upplýsingar	Of mikla skipulagningu
Einfaldleiki	Orðagjálfur

Framsetning höfunda, byggt á Dögg Gunnarsdóttir (2007) og Sigrún Davíðsdóttir (2006).

Íslenskir stjórnendur

Hrafnhildur M. Eyjólfsson og Smith (1996) segja að lega landsins, einangrun, óstöðugleiki í umhverfinu og efnahagslegt óöryggi hafi sýnt Íslendingum fram á hve mikils virði það er að starfa saman í sátt og samlyndi. Ástæður þess að Íslendingar treysti svo lítið á formlegar reglur séu að þeir sjái enga ástæðu fyrir slíkum hindrunum og líði vel í óvissuástandi. Ennfremur hafi þetta áhrif á sjálfsaga, þar sem utanaðkomandi þyki Íslendingar óstundvísir og óskipulagðir. Íslenskir stjórnendur falla oft í þá gryfju að vera of bjartsýnir og oft jaðrar við kæruleysi af þeirra hálfu. Þá eiga þeir til að láta vaða á súðum með hugtakinu, „þetta reddast.“

„Stjórnandi Íslands“ nefndist grein sem birtist í tímariti KPMG, *Sjónarhóli*, árið 2003. Í greininni mátti lesa viðhorf 200 stjórnenda sem svöruðu könnun KPMG. Í ljós kom að hinn dæmigerði íslenski stjórnandi er vel menntaður, 36-50 ára karlmaður sem hefur komist til valda á eigin verðleikum. Hann klæðist jakkafötum og er jeppakarl sem ekur um á Land Cruiser 100 eða Pajero. Hann er vinnusamur, nær að jafnaði um 60 tíma vinnuviku og vinnur alltaf eitthvað um helgar. Hann nær árangri í starfi með einstakri hæfni til að taka ákvarðanir, góðum samskiptum,

forystuhæfileikum og heiðarleika. Þeir sem nefndir voru í greininni sem merkir leiðtogar og stjórnendur voru: Davíð Oddsson, Ingibjörg Sólrún Gísladóttir, Þórólfur Árnason og Þorsteinn Már Baldvinsson. Mesta hvatningu fær stjórnandi Íslands frá samstarfsmönnum sínum og hann hyggst hætta störfum fyrir sextugt (KPMG, 2003).

Ingi Rúnar Eðvarðsson (2006) segir íslenska stjórnendur almennt velja sér stjórnun og skipulag fyrirtækja eftir því sem kennt er í viðskiptanámi og tíðkast erlendis. Stjórnendur velja helst starfaskipulag, þar sem sambærilegum störfum innan fyrirtækja er raðað í viðeigandi deildir, t.d. söludeild þar sem öll sala á sér stað en slíkt hentar smærri fyrirtækjum vel. Íslenskir stjórnendur nota helst felandi og hvetjandi stjórnun ásamt því að blanda saman aðferðum. Stjórnendaaðferðir veljast í takti við aðstæður hverju sinni og eru gjarnan blanda af aðferðum.

Í rannsókn Sigrúnar Davíðsdóttur (2006) kemur fram að það sem einkenni Íslendinga í viðskiptum sé hröð ákvarðanataka, einstakir hæfileikar til að leysa vandamál, eldmóður og einlægur áhugi á viðfangsefninu. Þó er nokkur munur á Íslendingum og öðrum norrænum þjóðum hvað varðar vinnuvenjur og fjölda vinnutíma. Íslendingar taka sér þann tíma sem þeir þurfa til að klára verkefni, þó að það þýði að vinna fram á nótt á meðan stjórnendur annars staðar á Norðurlöndum halda sig fast við styttri vinnudag. Í alþjóðlegum samanburði eru íslensku útrásarfyrirtækin frekar lítil og á Íslandi fer lítið fyrir formlegheitum, milliliðalaus samskipti burtséð frá skipuriti eru viðtekin venja. Erlendir viðmælendur lýstu íslenskum stjórnendum á þann hátt að þeir hefðu einkenni frumkvöðla, væru vel menntaðir, athafnasamir, hugmyndaríkir, viljugir til að læra og þróast, fúsir til þess að dreifa ábyrgð, viljugir til að stækka fyrirtæki sín og tilbúnir til þess að taka áhættu. Einnig var það nefnt hvað íslensk útrásarfyrirtæki séu í raun ný af nálinni með unga stjórnendur innanborðs. Íslendingar leggja mikið upp úr persónulegum samböndum og hafa þannig mikinn skilning á persónulegu víddinni í viðskiptalífinu. Þannig er þeim lýst sem hreinum og beinum í samskiptum, vinsamlegum, áreiðanlegum, jákvæðum og þægilegum í umgengni. Íslendingum hefur einnig verið lýst sem afar fáorðum, að þeir treysti mikið á innsæi í stað tölulegra gagna. Íslenskur stjórnunarstíll er sagður hafa blöndu af finnskum og bandarískum stjórnunarstíl (Sigrún Davíðsdóttir, 2006).

Dögg Gunnarsdóttir (2007) gerði rannsókn á íslenskum stjórnendum þar sem í ljós kom að í samanburði við önnur lönd væru starfsmenn mjög snemma gerðir að stjórnendum. Þannig eru íslenskir stjórnendur skilgreindir sem óformlegir, hafa þor til að ráða til sín starfsfólk sem er hæfara en þeir sjálfir og eru umbreytingaleiðtogar. Íslenskir stjórnendur virðast ennfremur hafa meiri reynslu erlendis frá, borið saman við nágrannalöndin og samstarfsmenn í öðrum löndum. Þannig virðast íslenskir stjórnendur vera djarfari og hugsa meira hnattrænt í sókn sinni en margir stjórnendur í stórfyrirtækjum í öðrum löndum.

Í lýsingu á íslenskum stjórnendum kom í ljós að þeir eru góðar fyrirmyndir fyrir undirmenn sína, aðgengilegir, traustsins verðir og vinalegir. Ennfremur eru þeir

góðir hlustendur og hafa kjark til þess að ráða hæfasta fólkið í kringum sig. Þegar íslensk útrásarfyrirtæki voru skoðuð sérstaklega kom í ljós að þau atriði sem einkenndu stjórnunarstíl voru áhrif menningar á stjórnunarstílinn, stéttleysið, lárétt skipulag fyrirtækja, lágur aldur stjórnenda, óformleg samskiptahefð og „reddaragenið.“ Í töflu 5 má sjá þau atriði sem einkenna einna helst menningu Íslendinga, upplifun Íslendinga á sjálfum sér og hvernig utanaðkomandi sjá þá. Að auki má sjá í töflunni forgangsatriði í samskiptum og upptalningu á þeim atriðum sem forðast skal í samskiptum við Íslendinga.

Goðsagnir um norræna stjórnendur

Í umfjölluninni um norræna stjórnendur hér að framan kemur fram að einstaklingar sjá sömu hlutina út frá mismunandi sjónarhornum. Þannig lýsa íslenskir stjórnendur sér á annan hátt en utanaðkomandi aðilar lýsa þeim. En hvernig er hinn týpíski norræni stjórnandi? Goðsagnir eru lýsingar á atburðum eða persónum sem ganga mann fram af manni. Oftar en ekki eiga goðsagnir um stjórnendur sér einhverjar stoðir í raunveruleikanum þó að réttmæti þeirra sé langt frá því að vera algilt. Í töflu 6 má sjá goðsagnir um norræna stjórnendur, hvernig þeir eru í raunveruleikanum og hvaða tækni skal beita til þess að ná árangri í viðskiptum við þá.

Tafla 6. Goðsagnir um norrænar þjóðir.

Danmörk	Finland	Ísland	Noregur	Svíþjóð
<i>Goðsögn</i>	<i>Goðsögn</i>	<i>Goðsögn</i>	<i>Goðsögn</i>	<i>Goðsögn</i>
Taka ekki viðskipti alvarlega	Eru áhugalausir	Eru orðfáir	Taka vanhugsaðar ákvarðanir	Alltaf að fresta ákvarðanatöku
<i>Raunveruleikinn</i>	<i>Raunveruleikinn</i>	<i>Raunveruleikinn</i>	<i>Raunveruleikinn</i>	<i>Raunveruleikinn</i>
Velja viðskipta-félaga vel	Vilja nýta tímann vel	Vilja að verkin tali	Vilja umfram allt grípa tækifærin	Vilja ná einingu um viðfangsefnið
<i>Tækni til að nota</i>	<i>Tækni til að nota</i>	<i>Tækni til að nota</i>	<i>Tækni til að nota</i>	<i>Tækni til að nota</i>
Forðast formlegheit	Stutt og hniðmiðuð samskipti	Ganga beint til verks	Hafa allar upplýsingar til reiðu	Mikil samskipti

Framsetning höfunda, byggt á Dögg Gunnarsdóttir (2007), Sigrún Davíðsdóttir (2006) og Alexander (2005b).

Í leit að norrænum stjórnunarstíl

Svo virðist sem engin íslensk rannsókn sé til á stíl norrænna stjórnenda. Því var ákveðið að vinna út frá rannsókn þeirra Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003) á norrænum stjórnendum sem nefnist „Í leit að norrænum stjórnunarstíl.“ Markmiðið með rannsókninni var að komast að því hvort samhljómur sé í stjórnunarstíl hjá norrænu þjóðunum út frá ákveðnum mælikvörðum. Niðurstöður norrænu þjóðanna voru síðan bornar saman við þjóðir

utan þeirra. Rannsóknin byggðist á lista sem innihélt spurningar til 7000 millistjórnenda frá 47 löndum út um allan heim. Spurningalistinn innihélt spurningar sem sneru að átta vinnutengdum liðum þar sem spurt var út í þær aðferðir sem viðkomandi notaði til úrlausnar á ákveðnum verkefnum. Markmiðið var að velja atburði sem miklar líkur væru á að svarendur hefðu lent í eða upplifað á einhvern hátt. Þær spurningar voru valdar sem taldar voru líklegastar til þess að gefa skýra mynd af daglegum verkefnum og viðfangsefnum hjá millistjórnendum. Sjá í töflu 7.

Tafla 7. Vinnutengdir atburðir.

Vinnutengdir atburðir

Ráðning nýs undirmanns

Hvernig góð frammistaða er meðhöndluð

Hvernig slök frammistaða er meðhöndluð

Hvernig gengur að fá aðgang að auðlindum fyrirtækisins

Hvernig stjórnun samskipta við aðrar deildir innan fyrirtækisins á sér stað

Hvernig ágreiningur innan deilda er leystur

Kynning á nýju verklagi

Mat á nýju verklagi

Heimild: Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003).

Þegar vinnutengdu atburðirnir voru nefndir voru viðmælendur beðnir um að segja til um til hvaða úrræða þeir myndu grípa þegar leysa ætti ofangreind verkefni. Eins og sjá má í töflu 8 voru átta mismunandi úrræði í boði.

Tafla 8. Úrræði.

Úrræði

Mín eigin reynsla og þjálfun

Formlegar reglur og vinnuleiðbeiningar

Óskráðar reglur um hvernig við höfum alltaf gert þetta

Samstarfsmenn

Sérfræðingar

Undirmenn

Yfirmaður minn

Hefðir og venjur innan fyrirtækisins

Heimild: Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003).

Samræmi í svörun milli vinnutengdra liða var nokkuð mikið í nær öllum löndunum sem rannsökuð voru. Þegar niðurstöðurnar voru skoðaðar kom í ljós að evrópskir stjórnendur reiddu sig mest á eigin reynslu, þjálfun og yfirmann, þar sem gildið var fyrir ofan meðaltal. Á svipaðan hátt treysta evrópskir stjórnendur minna á formlegar reglur miðað við aðrar þjóðir sem þátt tóku í rannsókninni. Það kom sterklega fram

að norrænir stjórnendur reiða sig meira á undirmenn, samstarfsmenn, eigin reynslu og þjálfun en minna á formlegar reglur, vinnuleiðbeiningar og yfirmenn. Norrænu þjóðirnar mælast með hærra meðaltal en aðrar þjóðir í Evrópu á liðunum traust á undirmenn, samstarfsmenn, óskráðar reglur, hefðir og venjur.

Treyst á formlegar reglur og vinnuleiðbeiningar

Svíar reiða sig meira á formlegar reglur og vinnuleiðbeiningar en hinar fjórar þjóðirnar en það endurspeglar áherslu á að uppfylla lög og reglur. Þar til fremur nýlega hafa sænsk fyrirtæki verið fjölskyldufyrirtæki og oftast en ekki verið nátengd konungsfjölskyldunni. Mikið traust á þetta atriði virðist vera í samræmi við einkenni sænskrar nútíma stjórnunar skilgreint af Czarniawska-Joerges (1993). Hún segir sænska stjórnendur mjög hlynnta breytingum, en sænsk fyrirtæki séu oftast en ekki sliguð af reglum sem tengjast verklagi. Finnar treysta áberandi minna á formlegar reglur og verklag en hinar fjórar þjóðirnar, en það er í samræmi við niðurstöður Hofstede (1980) á Finnum þar sem þeir mældust hæstir í óvissufælni af norrænu þjóðunum. Íslendingar mældust einnig lágir á þessum mælikvarða.

Treyst á óskráðar reglur

Finnar mælast hæst á trausti á óskráðum reglum en þeir eru mun hlynntari óskráðum reglum en t.d. norskir og sænskir stjórnendur. Finnar vilja einbeita sér að lokamarkmiði frekar en að velta heildarskipulaginu mikið fyrir sér. Þessi niðurstaða er í samhljómi við niðurstöður Sutari (1996) en í rannsókn hans á finnskum stjórnendum skora þeir lægra og hafa minni áhuga á skýrum starfslýsingum en stjórnendur frá hinum fjórum þjóðunum. Íslendingar voru með næst hæsta gildið á traust á óskráðar reglur.

Treyst á undirmenn

Hjá norrænu þjóðunum er mikil áhersla lögð á samstarf, sem kemur fram í mælingum á trausti á undirmenn, en skorið var í hærri kantinum hjá öllum þjóðunum. Í Danmörku var skorið hæst, ekki einungis af Norðurlöndunum heldur einnig af öllum 47 löndunum sem tóku þátt í rannsókninni. Þetta stemmir við niðurstöður Hofstede (1980) þar sem Danmörk skorar sérstaklega lágt í valdafjarlægð. Minnsta traustið á undirmenn var hjá Íslendingum.

Treyst á sérfræðinga

Traust á sérfræðinga var tiltölulega jafnt milli landanna eins og traust á annars konar aðstoð. Noregur skoraði lágt, sérstaklega í samanburði við Svíþjóð og Finnland. Hægt væri að túlka mismuninn á þeim forsendum að áherslurnar geta verið mismunandi á fagmennsku og sérfræðiþekkingu. Nú til dags er áherslan mun meiri

á að þróa þekkingarfyrirtæki þar sem sérfræðingar gegna stóru hlutverki. Þar að auki eru utanaðkomandi aðilar og sérfræðingar notaðir til þess að gæta að því að farið sé að lögum í viðskiptum og í pólitísku umhverfi.

Treyst á samstarfsmenn

Að treysta á samstarfsmenn kemur sterkast fram hjá Íslendingum. Niðurstöðurnar hafa verið ræddar í rannsókn Hrafnhildar M. Eyjólfsdóttur og Smith (1997). Þar er rætt um að áberandi hlutar af menningu Íslendinga hafi þróast í gegnum óstöðugleika í umhverfinu og í hagkerfinu. Mikið traust er lagt á samstarfsmenn og þó nokkur vantrú er á notkun formlegra reglna og verklags. Mikið traust á yfirmenn er þó erfiðara að útskýra miðað við niðurstöður Hrafnhildar M. Eyjólfsdóttur og Smith (1997) sem fundu það út að íslenskir svarendur eru hlynntari jafnræði en lóðréttu stjórnskipulagi. Hins vegar gæti það verið mikil hógværð og lítil valdafjarlægð íslenskrar menningar sem leyfir stjórnendum að eiga samskipti við undirmenn, á þeim forsendum að í þjóðfélaginu eru samskipti fremur opin og óformleg. Íslenskir stjórnendur eru því hlynntari samvinnu fremur en að skipa undirmönnum fyrir. Minnsta traustið á samstarfsmenn var hjá Svíum og Dönnum.

Treyst á yfirmenn

Eftirtektarvert er hve Danir skora lágt í trausti á yfirmenn á meðan Íslendingar skora frekar hátt. Hofstede (1980) fann einnig út í rannsókn sinni að Danir skoruðu lágt í valdafjarlægð miðað við aðrar norrænar þjóðir. Svíar voru með næst lægsta gildið hvað þetta varðar, en Íslendingar mældust með hæsta gildið, og leggja því mikið traust á yfirmenn sína.

Treyst á eigin reynslu og þjálfun

Meginhluti stjórnendanna í úrtakinu höfðu mikið traust á eigin reynslu og þjálfun. Meðal norrænu stjórnendanna skoruðu Finnar hæst af öllum þjóðunum. Hofstede (1980) fann út örlítið meiri einstaklingshyggju meðal Finna heldur en hjá öðrum norrænum svarendum. Íslendingar skoruðu einnig hátt á þessu gildi. Lágt skor hjá Svíunum er talið endurspeglast í aðferðum við að ráða og aðlaga nýja undirmenn.

Treyst á hefðir og venjur

Traust á hefðir og venjur skoraði hæst í Noregi, sérstaklega í samanburði við Finnland og Ísland. Finnar og Íslendingar leggja meiri áherslu á leiðsögn innan fyrirtækisins, á meðan Norðmenn og Svíar treysta meira á gildi og viðmið innan eigin menningarheims. Annar möguleiki er að niðurstöðurnar staðfesti niðurstöður Hampden-Turner og Trompenaars (1993) sem kölluð hefur verið félagsleg einstaklingshyggja. Þetta myndi skýra ástæður þess að sænskir og norskir

stjórnendur eru meira meðvitaðir um að gera það sem hefur verið talið ásættanlegt og siðferðislega rétt út frá samfélagslegum viðmiðunum. Þvert á móti, er mikilvægara fyrir Finna, Dani og Íslendinga að skilningur náist innan vinnuhópsins eða fyrirtækisins.

Helstu niðurstöður

Í töflu 9 gefur að líta helstu niðurstöður rannsóknarinnar, en þar er ekki einungis að finna mismun á stjórnendum frá þessum þjóðum heldur líka áherslumun á stjórnunaraðferðum milli landa. Auðveldara væri að greina mismun ef stjórnendur frá öllum þessum löndum myndu starfa saman í vinnuhópi.

Tafla 9. Niðurstöður rannsókna.

Ég treysti á	Teljast ekki norrænar	Norrænu þjóðirnar	Frávik
Formlegar reglur og vinnuleiðbeiningar	-0.13	-0.26	***
Óskráðar reglur	-0.02	-0.04	
Undirmenn mína	-0.08	0.18	***
Sérfræðinga	-0.04	0.00	
Samstarfsmenn	-0.04	0.05	**
Yfirmann minn	0.00	-0.11	**
Eigin reynslu og þjálfun	0.17	0.20	
Hefðir og venjur	-0.10	-0.03	*

Frávik: * = $F < 0.05$, ** = $F < 0.01$, *** = $F < 0.001$

Heimild: Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003).

Tafla 10. Niðurstöður rannsókna – Norrænar þjóðir.

Ég treysti á	Svíþjóð	Finnland	Danmörk	Noregur	Ísland
Formlegar reglur og vinnuleiðbeiningar	0.16	-0.65	-0.28	-0.14	-0.36
Óskráðar reglur	-0.15	0.09	-0.01	-0.17	0.03
Undirmenn mína	0.11	0.30	0.55	0.20	0.01
Sérfræðinga	0.08	0.09	-0.09	-0.15	-0.11
Samstarfsmenn	-0.19	0.08	0.01	0.17	0.27
Yfirmann minn	-0.22	-0.06	-0.28	-0.16	0.11
Eigin reynslu og þjálfun	0.08	0.35	0.20	0.10	0.26
Hefðir og venjur	0.13	-0.20	-0.12	0.15	-0.21

Heimild: Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003).

Meðaltal var fundið út frá svörum allra þátttakenda í rannsókninni og niðurstöður mælast því út frá meðaltalinu sem jákvæð eða neikvæð gildi. Í töflu 10 má sjá samanburð á niðurstöðum þeirra þjóða er teljast norrænar, þar sem svarendur

voru 345 og annarra 17 þjóða í Evrópu, þar sem svarendur voru 2065. Áberandi er að hjá þeim þjóðum sem ekki teljast norrænar, er traust á eigin reynslu og þjálfun með jákvætt gildi og eru þær þjóðir því að skora hærra en meðaltal allra landa sem tóku þátt í rannsókninni. Aðrir þættir mælast á núlli eða með neikvætt gildi sem þýðir að minni áhersla er lögð á þau atriði í menningu viðkomandi landa. Hjá norrænu þjóðunum er traust á undirmenn og samstarfsmenn með jákvætt gildi en traust á formlegar reglur, vinnuleiðbeiningar, óskráðar reglur, yfirmenn, hefðir og venjur er með neikvætt gildi. Ennfremur er meiri áhersla lögð á hefðir og venjur innan norrænu þjóðanna í samanburði við aðrar Evrópuþjóðir.

Tafla 11. Áherslur í stjórnun innan norrænu þjóðanna.

Þjóð	Áhersla
Finnland	Eigin reynsla og óskráðar reglur
Noregur	Samstarfsmenn
Svíþjóð	Reglur og verklag
Danmörk	Samstarf við undirmenn
Ísland	Traust á yfirmenn

Heimild: Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003).

Í töflu 11 má sjá samanburð á norrænu þjóðunum. Finnland og Ísland skera sig úr í samanburði við aðrar norrænar þjóðir með því að treysta lítið á formlegar reglur, vinnuleiðbeiningar og undirmenn en treysta þeim mun meira á óskráðar reglur, á eigin reynslu, þjálfun og yfirmenn. Sænskir stjórnendur skora hátt í trausti sínu á formlegar reglur og vinnuleiðbeiningar, hefðir og venjur. Danskir stjórnendur treysta mikið á undirmenn og þeim mun minna á yfirmenn og formfastar reglur. Norskir stjórnendur treysta mikið á undirmenn og samstarfsmenn. Finnskir stjórnendur treysta mikið á undirmenn og eigin reynslu og þjálfun en mjög lítið á formfastar reglur. Íslenskir stjórnendur treysta mun meira á yfirmenn en hinar norrænu þjóðirnar.

Þrátt fyrir að rannsóknir gefi til kynna að stjórnunarhættir norrænu þjóðanna séu keimlíkir geta mismunandi áherslur í stjórnun innan hversrar þjóðar valdið togstreitu í samstarfi. Meðal vandamála sem upp geta komið og bent hefur verið á í rannsóknnum, er ólíkt stjórnskipulag fyrirtækja og samskipti milli yfir- og undirmanna. Í töflu 11 gefur að líta áherslur í stjórnun innan norrænu þjóðanna, en ólíkar áherslur geta valdið vandamálum í samstarfi. Taflan sýnir áherslu hjá Dönnum á samstarf við undirmenn, áherslur Finna á eigin reynslu og óskráðar reglur, áherslur Norðmanna á hópavinnu, áherslur Svía á reglur og verklag, og áherslur Íslendinga á traust á yfirmenn.

Samstarf hjá ákveðnum þjóðum gæti reynst erfiðara en hjá öðrum. Þannig gæti samstarf Dana og Norðmanna gengið vel. Verr gæti samstarf milli Finna og Svía gengið þar sem Finnar leggja áherslu á óskráðar reglur og eigin reynslu en Svíar

leggja áherslu á reglur og verklag. Samstarf milli Dana og Norðmanna að viðbættum Finnum eða Svíum gæti skapað vandræðaástand.

Rannsóknin leiddi í ljós samhljóm meðal norrænu þjóðanna, en einnig ákveðinn mismun á milli þeirra. Áhersluatriði í stjórnun milli norrænu þjóðanna eru til staðar og þau hafa áhrif á það hvernig stjórnendum frá þessum löndum gengur að starfa saman. Í ljós kom að íslenskir og finnskir stjórnendur eiga margt sameiginlegt.

Niðurstöður

Mörg atriði hafa áhrif á stjórnunarstíl, eins og t.d. erfðir, uppeldi, samfélagslegt umhverfi, hefðir og venjur innan menningar, starfsreynsla og þjálfun. Rannsóknir á íslenskum stjórnendum hafa leitt í ljós að einkenni íslenskrar menningar koma sterklega í ljós hjá íslenskum stjórnendum. Íslenskir stjórnunarhættir eru líkt og aðrir norrænir stjórnunarstílar undir áhrifum þess að í landinu er lítil valdafjarlægð, mikið óvissuþol og lítil karllæg gildi. Þau atriði sem m.a. eru sögð einkenna íslenskan stjórnunarstíl eru frumkvöðlahneigð, stéttleysi, óformleg samskiptahefð, áhættusækni, hraði og frumleiki. Hægt er að rekja þessi atriði til forfeðranna þar sem þeir lifðu í mikilli einangrun og hver og einn varð að bjarga sér. Íslensk menningarsaga segir til um stéttleysi í landinu og óformlega samskiptahefð. Þau atriði sem virðast helst skera sig úr í samanburði við aðrar norrænar þjóðir er hraði í ákvarðanatöku, vinnuvenjur og „reddaragenið“ svokallaða.

Hraða ákvarðanatöku mætti rekja til fámennis og einangrunar, en jafnvel einnig til óttaleysis hjá íslensku þjóðinni sem er vön að takast á við sviptingar í náttúrunni. Landsmenn bjuggu margir hverjir við erfiðar aðstæður og samgöngur langt fram eftir öldum og oftast en ekki þurftu þeir að taka ákvarðanir hratt og vel. Íslendingar eru fiskveiðiþjóð og hjá sjómönnum er oftast en ekki unnið án hvíldar frá morgni til kvölds og hafa slíkar vinnuvenjur fest í menningu landans. „Reddaragenið“ er eitthvað sem rekja má til ummæla Davíðs Oddssonar, fyrrverandi forsætisráðherra, þegar hann lýsti Íslendingum og hvernig þjóðinni tókst að skipuleggja mikilvægan fund stórveldanna í Höfða árið 1986 með afar stuttum fyrirvara. Í þessu samhengi kemur jákvætt viðhorf Íslendinga í ljós þar sem oft og tíðum er stokkið í djúpu laugina og ætlast til þess að hlutirnir bjargist einhvern veginn. Niðurstöður rannsóknarinnar „Í leit að norrænum stjórnunarstíl“ bentu til þess að Ísland skeri sig úr hvað það varðar að treysta lítið á formlegar reglur, vinnuleiðbeiningar og undirmenn, en þeim mun meira á óskráðar reglur, eigin reynslu, þjálfun og yfirmenn.

Fræðimenn hafa komist að þeirri niðurstöðu að stjórnunarhættir norrænu þjóðanna séu keimlíkir og þau atriði sem eru sameiginleg séu; skipulagning, dreifð ákvarðanatöku, ábyrgð, vinsemi við undirmenn, frumkvæði og nýsköpun. Þó er hvert og eitt land með sínar sérstöku áherslur sem gerir það frábrugðið hinum löndunum. Niðurstöður rannsóknarinnar „Í leit að norrænum stjórnunarstíl“ leiddu í ljós að dönskum stjórnunarstíl er lýst sem óformlegum, lágstemmdum, opnum og

fullum af kímniáfu. Hægt er að tengja hann fjölbreytileika og ákveðnu umburðarlyndi sem talið hefur verið endurspeglar danska menningu. Danir treysta mikið á undirmenn sína en þeim mun minna á yfirmenn og formfastar reglur. Ákvarðanatataka er oftast en ekki tekin í hópum þar sem allir fá að koma sinni skoðun að. Finniskum stjórnunarstíl er lýst sem staðföstum, hlédrægum, þjóðernissinnuðum og heiðarlegum en hægt er að rekja hann til menningarlegrar einangrunar og sérstöðu finnska tungumálsins sem er mjög ólíkt öðrum norrænum tungumálum. Finnar treysta lítið á regluverk og treysta þeim mun meira á undirmenn, óskráðar reglur, eigin þjálfun og reynslu. Þannig einblína Finnar á að ná markmiðum, án þess þó að velja skipulaginu í heild sinni mikið fyrir sér. Norskum stjórnunarstíl hefur verið lýst sem áhættusæknum, þjóðerniskennendum, heiðarlegum og samviskusömum sem hægt er að líkja við fiskveiðimenningu þeirra, þar sem öguð vinnubrögð byggja á því að taka áhættu. „Þeir fiska sem róa“ segir gamalt máltæki en Norðmenn treysta mikið á undirmenn, samstarfsmenn og viðteknar venjur í samfélaginu. Sænskum stjórnunarstíl hefur verið lýst sem hæverskum, hópmiðuðum og heiðarlegum sem endurspeglar formfast regluverk, samkennd og jafnræðishyggju í sænskri menningu. Svíar treysta mikið á formlegt regluverk og viðteknar venjur og er það hluti af menningu þeirra. Áherslan er mun meiri á hópvinnu en einstaklingsframtakið og traust á undirmenn er nokkuð mikið.

Því er hægt að segja að það séu ákveðin atriði sem greina stjórnunarstíla norrænna þjóða í sundur. Ólíkar áherslur í stjórnunarstíl hafa áhrif á samstarfsverkefni milli landa. Þannig getur gengið betur hjá sumum þjóðum en öðrum að vinna saman. Áherslur eru mismunandi milli norrænu þjóðanna og eiga þær miserfitt með að beygja sig undir vinnuvenjur annarra þjóða. Margir þættir hafa þar áhrif eins og vinnuvenjur, tjáskipti, samskipti við samstarfsfélaga, hefðir og venjur hjá viðkomandi þjóð. Íslendingar og Finnar eiga margt sameiginlegt, þar sem hvorug þjóðin er upptekin af regluverki og málalengingum heldur vill láta verkin tala. Í töflu 12 má sjá samstarfshæfni norrænu þjóðanna út frá niðurstöðum rannsóknarinnar.

Tafla 12. Samstarfshæfni innan norrænu þjóðanna.

Samstarfsverkefni	Finnland	Noregur	Svíþjóð	Danmörk	Ísland
Finnland		☹	☹	☹	☺
Noregur	☹		☹	☺	☺
Svíþjóð	☹	☹		☹	☹
Danmörk	☹	☹	☹		☹
Ísland	☺	☺	☹	☹	

Framsetning höfunda, byggt á Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo (2003).

Þjóðmenningin í formi sögulegra staðreynda, landfræðilegrar stöðu og þjóðháttar hefur í raun mikil áhrif á stjórnunarstíl og skýrir að mörgu leyti hegðun

stjórnenda. Þær leiðir sem eru færar í að meta og greina þjóðmenningu eru daglegt líf, félagsleg tengsl og staða, tungumálið, menntun, samhengi orða, efnislegir þættir, fagurfræðilegir þættir, trú og trúarbrögð, stolt, fordómar og siðgæði. Þjóðmenning, gildi og forgangsröðun í lífinu hefur mikil áhrif á það hvernig stjórnendur taka ákvarðanir en ekki síður hvað þykir ásættanlegt og hvað ekki innan samfélagsins.

Það væri vel við hæfi í kjölfar þess sem nú hefur gerst í efnahagslífi Íslendinga að rannsaka ofan í kjölinn hvað það er sem einkennir íslenska stjórnendur, hvort þeir séu í raun áhættusæknir, hversu ríkjandi „reddaragenið“ er og hvaða áhrif efnahagslegar hremmingar kunna að hafa á íslenska stjórnunarhætti til frambúðar. Áhugavert væri að skoða hvort íslenskir stjórnendur ættu að taka aðra norræna stjórnendur sér til fyrirmyndar. Þetta gæti verið viðfangsefni þeirra sem fást við stjórnunarrannsóknir en gæti einnig átt heima á borði rannsakerenda hjá Íslenskri erfðagreiningu.

Heimildaskrá

- Alexander, J. (2005a). „A Nordic community? Cultural differences and similarities in the Nordic countries.“ Erindi flutt á málþingi NFU 6. apríl. Hameenlinna, Finnland. Skoðað 16. febrúar 2008 á <http://www.nfufinance.org/Resource.phx/plaza/nordea/18.htx>
- Alexander, J. (2005b). „Management & leadership styles in the Nordic community.“ Erindi flutt á málþingi NFU 6. apríl. Hameenlinna, Finnland. Skoðað 16. febrúar 2008 á <http://www.nfufinance.org/Resource.phx/plaza/nordea/18.htx>
- Birkinshaw, J. (2002). „The art of Swedish management.“ *Business Strategy Review*, 13 (2), bls. 11-19.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture* (2. útgáfa). Essex: Pearson Education Limited.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). „Sweden: a modern project, a post-modern implementation.“ Í *Management in Western Europe: society, culture and organisation in 12 nations*, bls. 229-247. D.J. Hickson, ritstjóri. Berlin: De Gruyter.
- Daun, Å. (1989). *Svensk mentalitet: ett jämförande perspektiv*. Stockholm: Rabén & Sjögren. (Ensk útgáfa: *Swedish mentality*. University Park, PA: Pennsylvania State Univ. Press, 1996.)
- Deal, T. og Kennedy, A. (2000). *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Reading, Mass.: Perseus.
- Dögg Gunnarsdóttir (2007). „Íslenski stjórnunarstíllinn.“ *Frjáls Verslun*, 9 tbl. 2007.
- Hampden-Turner, C., og Trompenaars, F. (1993). *The seven cultures of capitalism*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA and London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holmberg, I. og Åkerblom, S. (2001). „The production of outstanding leadership – an analysis of leadership images in the Swedish media.“ *Scandinavian Journal of Management*, 17 (1), bls. 67-85.

- Hrafnhildur M. Eyjólfsdóttir og Smith, P. (1996). „Icelandic business and management culture.“ *International Studies of Management & Organization*, 26 (3), bls. 61-72.
- Ingi R. Eðvarðsson (2006). „Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja.“ *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 4, bls. 73-82.
- KPMG. (2003). „Stjórnandi Íslands.“ *Sjónarhóll* (tímarit KPMG á Íslandi), janúar 2003, bls. 19-23.
- Lindell, M. og Arvonen, J. (1997). „The Nordic management style in European context.“ *International Studies of Management & Organization*, 26 (3), bls. 73-92.
- Mintzberg, H. og Gosling, J. (2002). „Educating managers beyond borders.“ *Academy of Management Learning and Education*, 1 (1), bls. 64-75.
- Poortinga, Y.H. (1992). „Towards a conceptualization of culture for psychology.“ Í *Innovations in cross-cultural psychology: selected papers from the tenth international conference of the International Association for Cross-Cultural Psychology, held at Nara, Japan*, bls. 3-17. S. Iwawaki et al., ritstjóri. Lisse, The Netherlands. Swets & Zeitlinger.
- Sayles, L.R. (1989). *Leadership: managing in real organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Schneider, S.C. og Barsoux, J. (2002). *Managing across cultures* (2. útgáfa). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Sigrún Davíðsdóttir (2006). *Íslensk fyrirtæki á Norðurlöndunum: aðferðir og orðspor*. Skýrsla á vegum Útflutningsráðs Íslands.
- Smith, P.B., Andersen, J.A., Ekelund, B., Gravensen, G. og Ropo, A. (2003). „In search of Nordic management styles.“ *Scandinavian Journal of Management*, 19 (4), bls. 491-507.
- Suutari, V. (1996). „Variation in the average leadership behaviour of managers across countries: Finnish expatriates' experiences from Germany, Sweden, France and Great Britain.“ *International Journal of Human Resource Management*, 7 (3), bls. 677-707.
- Tixier, M. (1996). „Cultural adjustments required by expatriate managers working in the Nordic countries.“ *International Journal of Manpower*, 17 (6/7), bls. 19-38.
- Wickham, P.A. (1999). *Management Consulting*. London. Financial Times Pitman Publishing.
- Pórhallur Guðlaugsson (2007). „Hvað er þjónustumening?“ Erindi flutt 23. október 2007 á fundi Stjórnvísis, félags um framsækna stjórnun. Skoðað 12. janúar 2008 á http://www.stjornvisi.is/assets/PDF/Thorhalldur_-_fyrirlestur.pdf.
- Zander, L. (1997). *The licence to lead: An 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics.

Um höfundana

Ásta Dís Óladóttir er dósent við Háskólann á Bifröst. Netfang: astadis@bifrost.is.
Ragnheiður Jóhannesdóttir er aðstoðarútibússtjóri hjá Kaupþingi. Netfang: ragnheidur.johannesdottir@kaupthing.com.