



Stofnanamenning nýsköpunar: Hvað einkennir hana, er munur á vinnustaðamenningu opinberra stofnana og fyrirtækja á Íslandi að þessu leyti?

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent HÍ

Morgunverðarfundur 25. janúar 2018, haldinn á Hótel Natura í samstarfi Stofnunar stjórnslufræða, Félags forstöðumanna ríkisstofnana, Ríkisendurskoðunar og fjármála- og efnahagsráðuneytis.



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

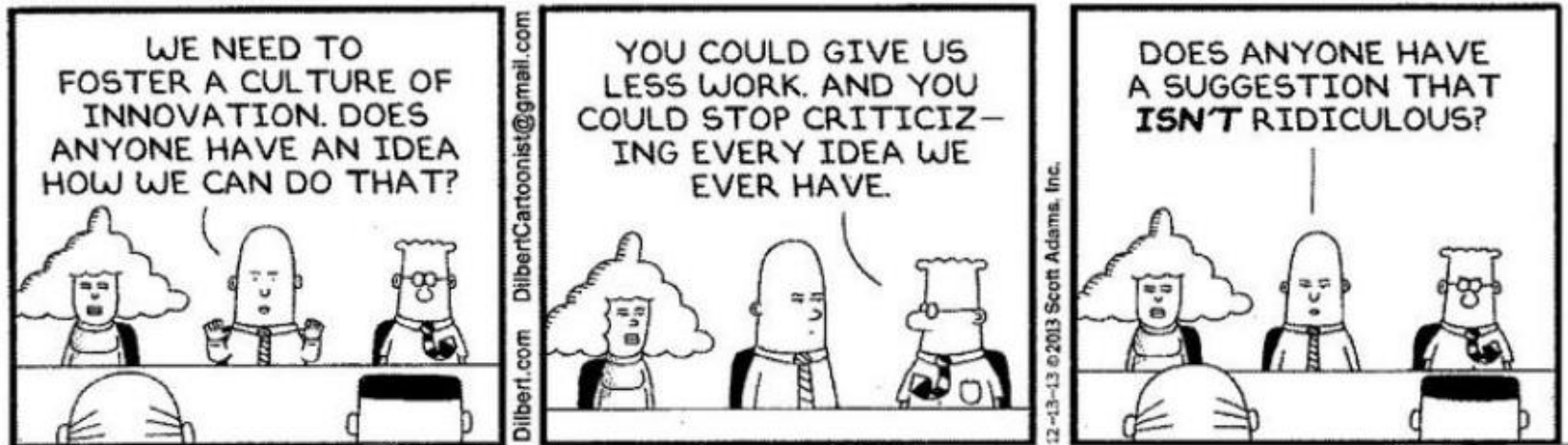


Vinnustaðamenning

„Menning borðar stefnu í morgunmat“

(Peter F. Drucker 1909-2005)

Dilbert By Scott Adams



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



Líkan Denison – fjórar víddir

- Útgangspunktur aðferðarinnar er að tengja saman tiltekna (fjórar) hegðunarvíddir við árangur og frammistöðu skipulagsheilda
- **Hlutverk og stefna**, gengur út á það að skipulagsheildir sem sýna yfirburðar árangur hafa skýra mynd af tilgangi sínum sem og framtíðarsýn. Leggur m.a. mat á hversu vel undirbúin skipulagsheildin er lengri tíma (stefna) og hvort hún hafi markað sér skýra stefnu með markvissri aðgerðaráætlun



Líkan Denison – fjórar víddir

- **Þátttaka og aðild**, tengist fyrst og fremst því viðfangsefni að byggja upp hæfni, getu, hluttekningu og ábyrgðartilfinningu meðal starfsmanna. Víddin er mælikvarði á það hversu mikla áherslu skipulagsheildin leggur á að upplýsa starfsmenn og fá þá til að taka þátt í verkefnum. Skipulagsheildir sem ná árangri veita starfsfólki sínu umboð til athafna, leggja áherslu á teymisvinnu og byggja upp þekkingu og færni meðal starfsfólks á öllum stigum
- **Samkvæmni og stöðugleiki**, leggur mat á það hvort til staðar sé sterk menning og ríkar hefðir innan skipulagsheildarinnar. Skipulagsheildir sem sýna árangur eru stöðug og með innra skipulag sem er vel samhæft og samþætt. Hegðun allra byggir á sterkum grunngildum og stjórnendur og aðrir starfsmenn eru þjálfaðir í að ná samkomulagi jafnvel þegar um andstæða hagsmuni er að ræða. Þess konar stöðuleiki stuðlar að jafnvægi og samkvæmni sem byggir á samskonar hugmyndum, aga og trygð við skipulagsheildina (Denisons, 1982 og 1984)





Líkan Denison – fjórar víddir

- **Aðlögunarhæfni** , leggur mat á getu skipulagsheildarinnar til að aðlaga sig hratt að þeim breytingum sem eiga sér stað í umhverfinu og hversu mikil áhersla er á að læra af því sem búið er að ganga í gegnum.
- Mælir hversu vel er tekið í ábendingar frá starfsmönnum og viðskiptavinum.
- Er skipulagsheildin það sem kalla má lærdómsskipulagsheild. Geta lesið í aðstæður, séð fyrir breytingar og brugðist við þeim og lært (loop learning eða lykkjulærdómur).
- Er stuðst við umbun og hvatningu sem hvetur starfsmenn til nýsköpunar og frumkvæðis.





Líkan Denison – fjórar víddir

- **Aðlögunarhæfni**
 - Undirvíddir eru *breytingar* (e. creating change), *áhersla á þarfir viðskiptavina* (e. customer focus) og *lærdómur* (e. organizational learning)
- **Hlutverk og stefna**
 - Undirvíddir eru *fram tíðarsýn* (e. vision), *skýr og markviss stefna* (e. strategic direction and intent) og *markmið* (e. goals and objectives)
- **Þátttaka og aðild**
 - Undirvíddir eru *umboð til athafna* (e. empowerment), *áhersla á teymisvinnu* (e. team orientation) og *þróun mannauðs og færni* (e. capability development)
- **Samkvæmni og stöðugleiki**
 - Undirvíddir eru *gildi* (e. core values), *samkomulag* (e. agreement) og *samhæfing og samþætting* (e. coordination & integration)





Líkan Denison – fjórar víddir

- **Aðlögunarhæfni**
 - Undirvíddir eru *breytingar* (e. creating change), *áhersla á þarfir viðskiptavina* (e. customer focus) og *lærdómur* (e. organizational learning)
- **Lærdómsvíddin:**

Organizational Learning

Lærdómur fyrirtækja

41. We view failure as an opportunity for learning and improvement.

41. Við lítum á mistök sem tækifæri til að læra af og gera úrbætur.

42. Innovation and risk-taking are encouraged and rewarded.

42. Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og áræðni.

43. Lots of things “fall between the cracks.”

43. Margt fellur á milli „skips og bryggju“ hjá okkur.

44. Learning is an important objective in our day-to-day work.

44. Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.

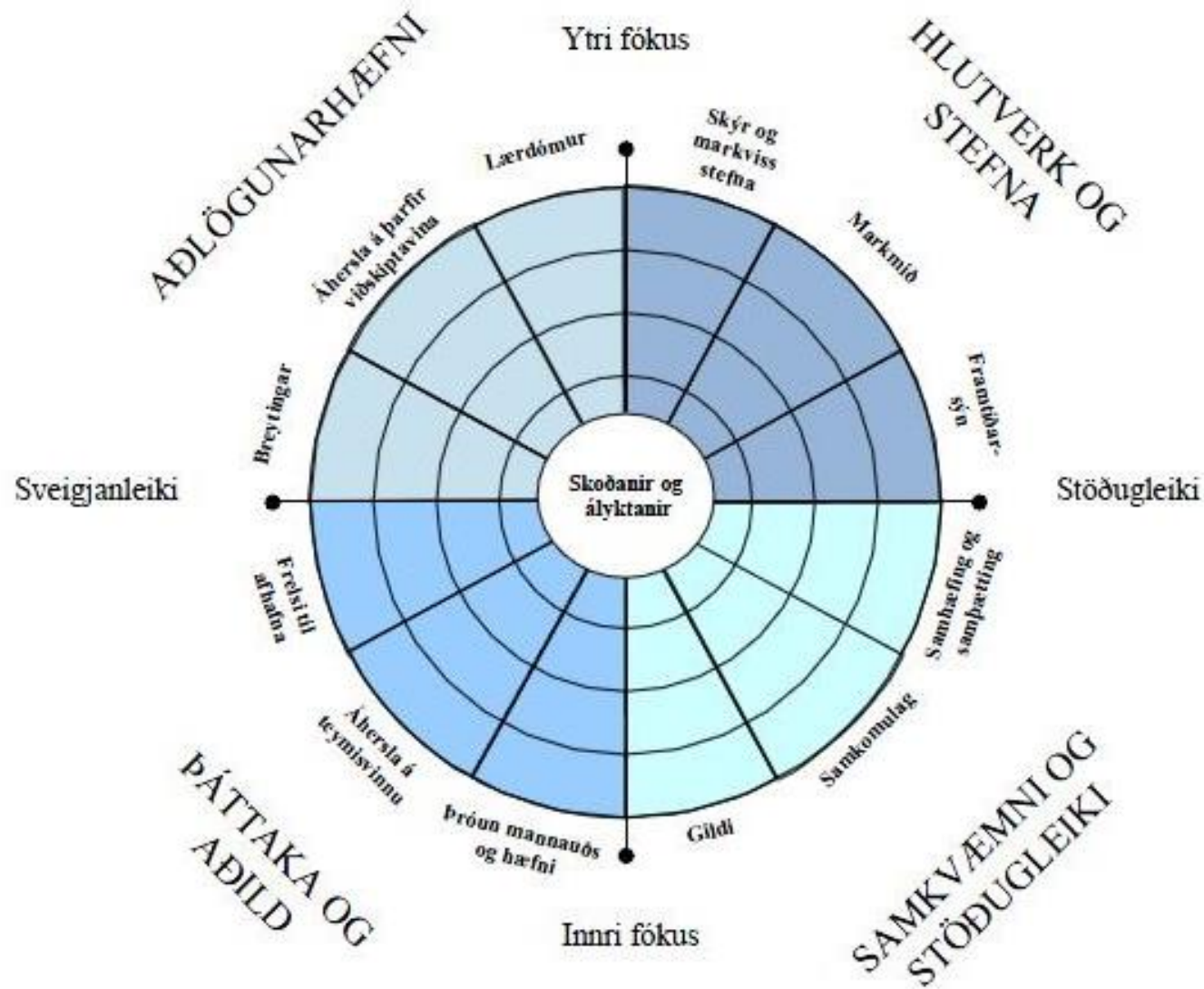
45. We make certain that the “right hand knows what the left hand is doing.”

45. Við gætum þess að „hægri höndin viti hvað sú vinstri er að gera.“



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Grunnlíkanið



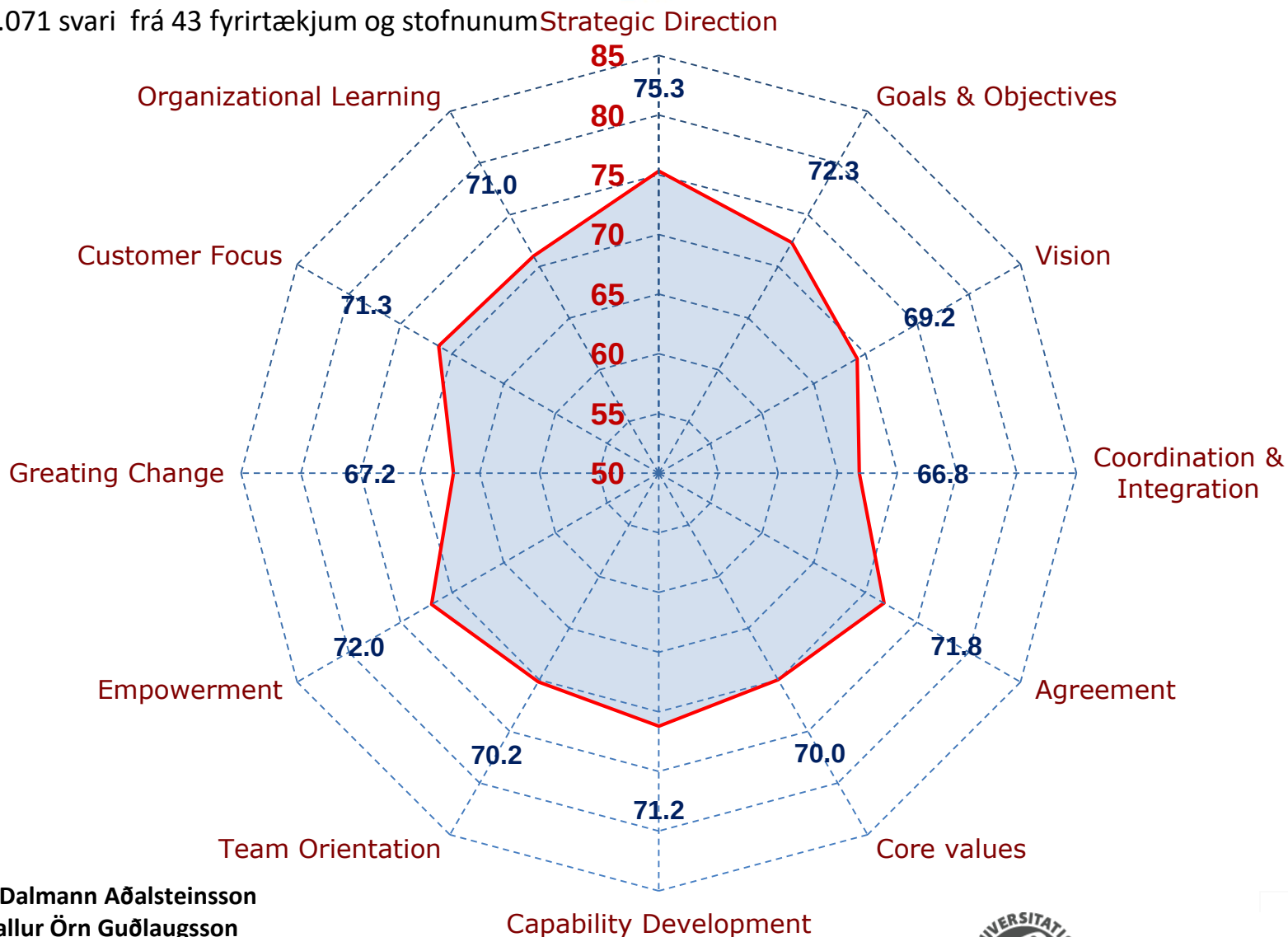
I ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

„Hin íslenska vinnustaðamenning“

Byggt á 4.071 svari frá 43 fyrirtækjum og stofnunum



IsCult



Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Þórhallur Örn Guðlaugsson
Svala Guðmundsdóttir, verk í vinnslu)



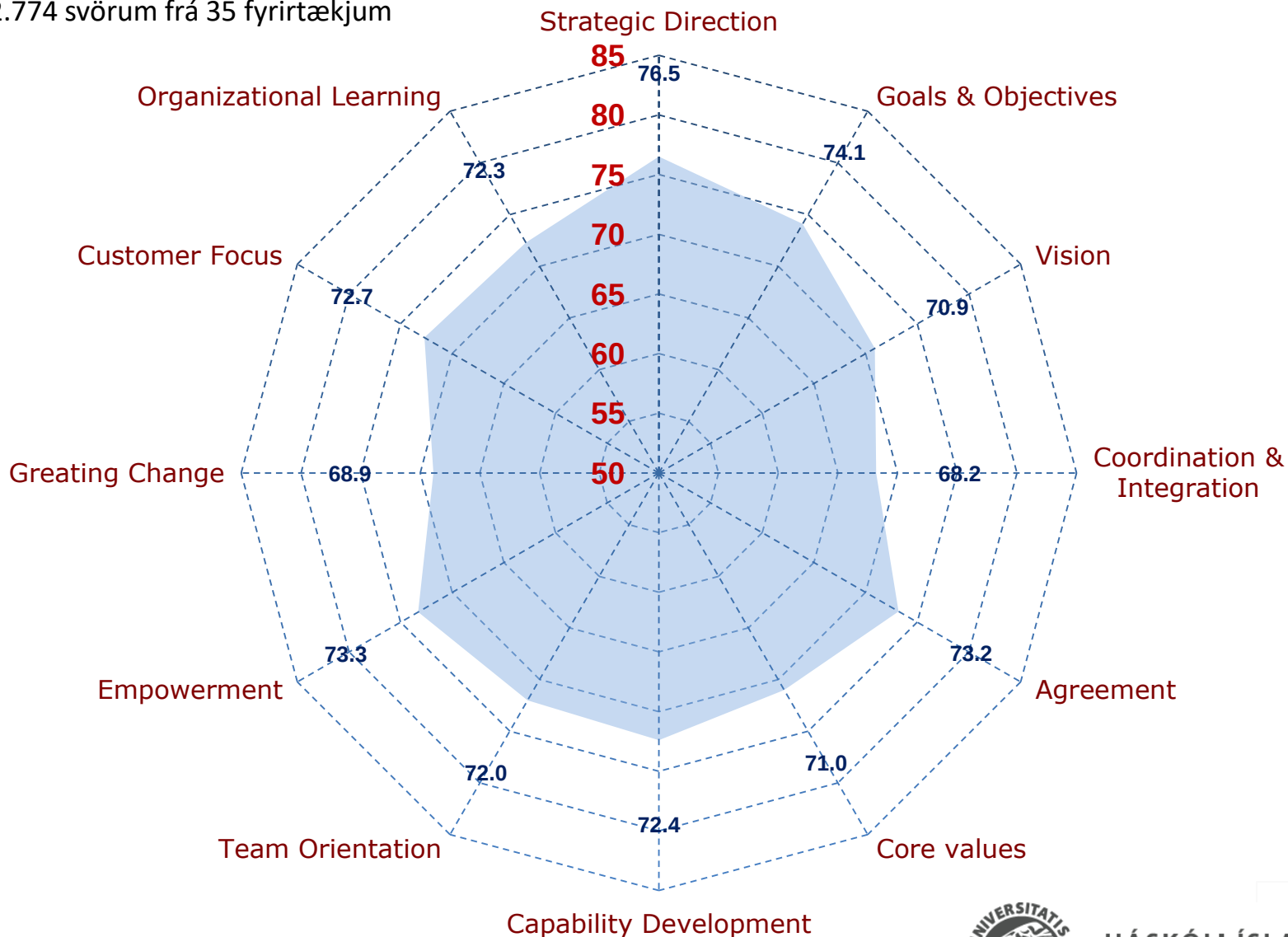
HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

„Hin íslenska vinnustaðamenning“ FYRIRTÆKI

Byggt á 2.774 svörum frá 35 fyrirtækjum



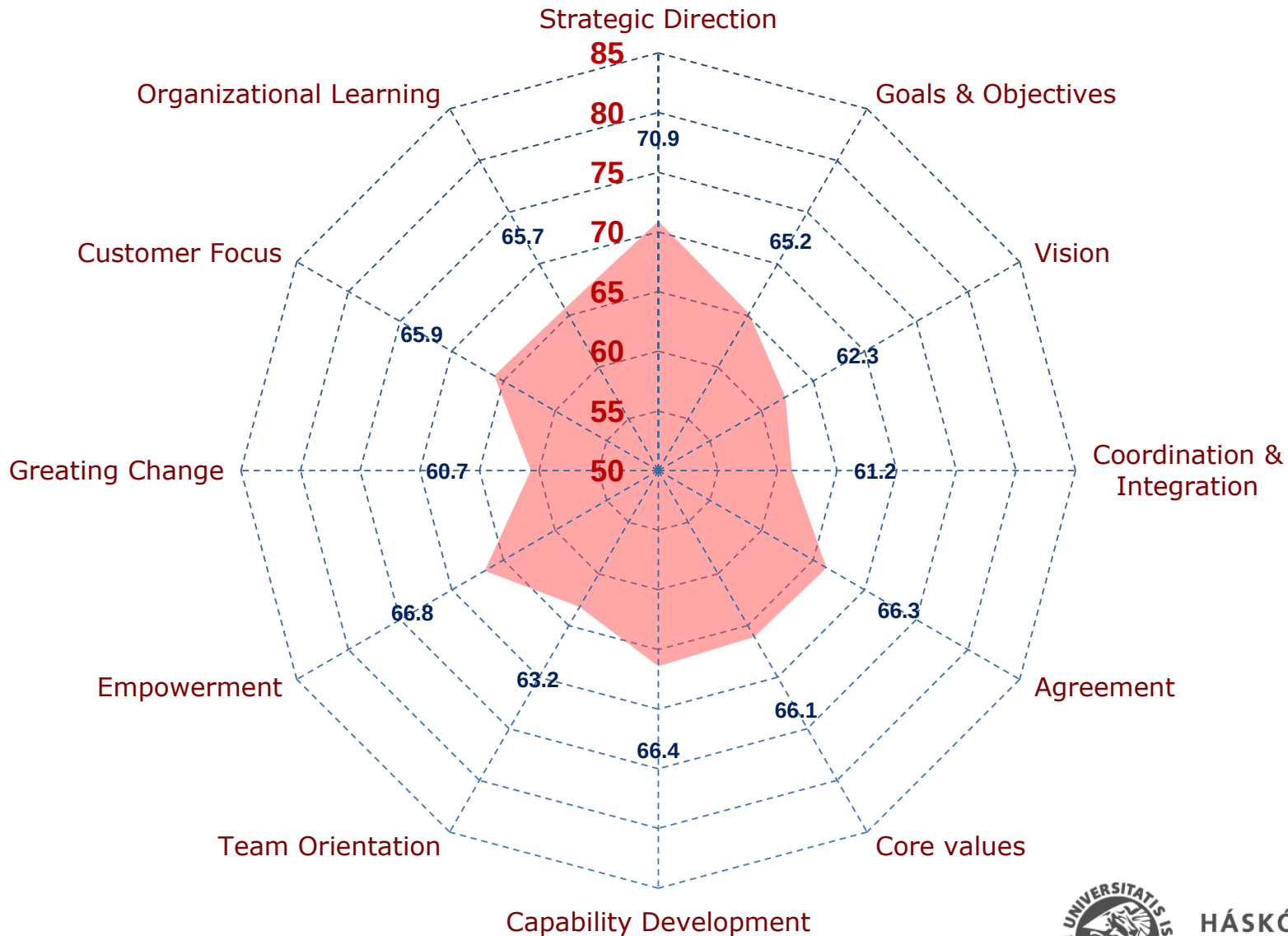
■ Fyrirtæki



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



■ Stofnanir



„Hin íslenska vinnustaðamenning“ STOFNANIR

Byggt á 1.297 svörum frá 9 stofnunum



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



Fyrirtæki

Stofnanir

Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og áráðni



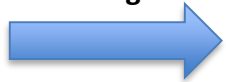
Organizational Learning

Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar

Customer Focus

Creating Change

Flestir starfsmenn eru virkir þátttakendur og hafa áhrif á starf sitt



Empowerment

Stöðugt er unnið að þróun starfsseminnar og það gert þannig að flestir taki einhvern tímann þátt í þeirri vinnu

Team Orientation

Capability Development

Strategic Direction

Goals & Objectives

Vision

Coordination & Integration

Agreement

Core values

„Hin íslenska vinnustaðamenning“ FYRIRTÆKI og STOFNANIR

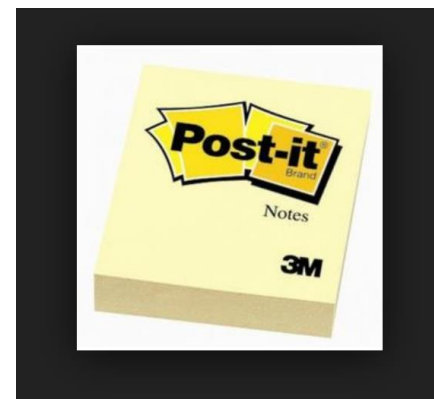
Byggt á 4.071 svari frá 43 fyrirtækjum og stofnunum



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Hugleiðing

- Starfsmenn fá umboð til athafna (empowerment) - hvattir til að deila hugmyndum - fá tíma og fjármagn til nýsköpunar (gluggagláp) – ekki refsa fyrir mistök - lærdómur
- Umbuna fyrir nýsköpun – fjárhagslegir hvatar eða aðrir hvatar
 - 3M - “Thou shalt not kill a new product idea”
 - Stuðningur æðstu stjórnenda gagnvart nýsköpun
 - Nægjanlegt fjármagn tryggt
 - Nýsköpunarteymi – R & D
 - Umbunar- og hvatningarkerfi sem ýtir undir nýsköpun
 - Mældur ávinningur af nýsköpun
- Regluverkið – ósveigjanleiki?
 - Rannsókn Sigurborgar Þórarinsdóttur (2013) - Hvatning og umbun í starfi hjá hinu opinbera. Er verðlaunað fyrir góða frammistöðu?
 - Atvinnuöryggi og lífeyrisréttindi ein helsta umbun ríkisstarfsmanna
 - Hafa ekki svigrúm til að umbuna stafsólki – reyna að skapa það svigrúm
 - Nokkrum illa við að umbuna
 - Starfsmannalögin



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



...starfsmannalögin eru gallaðasta fyrirbæri sem þú finnur [...] Það er annað að vera með eitthvað flott á blaði hvernig starfsmannamál eigi að vera hjá ríkinu ef starfsmannalögin eru ekki á sama máli [...] Ef þeim er ekki breytt þá mun ríkið aldrei ná árangri í starfsmannamálum [...] Þau eru svo hamlandi, þau hamlu öllu.

Heimild: (Sigurborg Þórarinsdóttir, 2013).

