

Nýjar hæfniskröfur til stjórnenda ríkisstofnana

Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Sólmundur Már Jónsson, sérfræðingur og MS í mannauðsstjórnun

Útdráttur

Þessi rannsókn bætir við þekkingu á leiðtogum opinberra skipulagsheilda með því að skoða áhrif nýrrar stjórnunarstefnu. Ný stjórnunarstefna ríkisins var sett fram sumarið 2019. Í henni eru kynntir þeir hæfnisþættir sem liggja til grundvallar forystu hjá hinu opinbera á Íslandi. Í þessari rannsókn er fjallað um stjórnunarstefnuna, forsendur hennar og innihald til að svara þeirri spurningu hvort hún endurspeglar starf stjórnenda hjá ríkinu. Einnig er skoðað hvort nýliðar í starfi stjórnenda fái þá þjálfun sem þeir telja sig þurfa til að geta sinnt starfi sínu miðað við hæfnisþættina er tilgreindir eru í stjórnunarstefnunni. Notast var við eiginlega rannsóknaraðferð og tekin djúp viðtöl við tíu nýráðna ædstu stjórnendur hjá ríkisstofnunum. Niðurstöður gefa til kynna að stjórnendum finnst stjórnendastefnan endurspeglar starf þeirra. Hins vegar er nýliðaþjálfun ábótavant og er því munur á stefnunni og hvernig henni er fylgt eftir, en vegna kórónuveirunnar sem barst til Íslands í febrúar 2020 hefur starfsumhverfi stjórnenda breyst. Praktískt gildi rannsóknarinnar felst í því að varpa ljósi á raunveruleg viðfangsefni leiðtoga opinberra stofnanna.

Efnisorð: Opinber forysta; opinber stjórnsýsla og stefnumótun; leiðtoga þjálfun.



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 17, Issue 1 (79–106)

© 2021 Contact: Árelía Eydís Guðmundsdóttir, arelia@hi.is

Article first published online June 22nd 2021 on <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík, Iceland

Stjórnmál & stjórnsýsla 1. töl. 17. árg. 2021 (79-106) Fræðigreinar

© 2021 Tengiliður: Árelía Eydís Guðmundsdóttir, arelia@hi.is

Vefbirting 22. júní 2021 - Birtist á vefnum <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.4>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

New skillsets for public leaders

Abstract

This research article contributes to leadership in the public sector by investigating the effect of a new policy for public leaders, introduced by Icelandic authorities in the summer of 2019. In the policy, the skillsets that are considered fundamental for public leaders in Iceland were defined. In this article, this policy of public leadership is analyzed, as well as its criteria and context, in order to answer the question if it reflects public leadership in organizations. Also, new leadership training and development is lacking which is not in accordance to the new public policy on leadership. Qualitative data was used and in-depth interviews were conducted with ten new public leaders. The main conclusions indicate that the new public leaders thought that the new public policy was relevant to their work.

However, the participants felt they needed more training and mentoring when they were hired. Thus, there is a difference between the policy and its execution. The Covid-19 epidemic has, of course, dramatically impacted their working environment. The practical value of this research is in shedding a light on real assignments that public leaders face.

Keywords: Public leadership; public leadership policy; leadership development.

Inngangur

Kröfur til stjórnenda skipulagsheilda um margvíslega hæfni og þekkingu hafa aukist (Funck & Karlsson 2020; Solomon, Costea & Nita 2016). Hæfniskröfur jukust umtalsvert hjá hinu opinbera á Íslandi þegar nýskipan í ríkisrekstri var tekin upp um miðjan tíunda áratug síðustu aldar (Ómar H. Kristmundsson 1999). Bylting í stafrænni tækni og alþjóðavæðing setur opinberum leiðtogum nýjar áskoranir (Agarwal 2018). Starfsmenn gera auknar kröfur um stjórnendahæfni (Þórhallur Örn Guðlaugsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson & Svala Guðmundsdóttir 2018), leiðtogafærni og hæfni til að leiða í teymisvinnu (Chin 2015). Nýir einstaklingar sem valdir eru til forystu þurfa leiðsögn um hvernig þeir eigi að ná árangri í störfum sínum. Leiðtogar opinberra stofnana leiða stefnumótandi starfsemi samfélaga og þjónustu við borgara. Því má leiða að því rök að opinberir stjórnendur þurfi að sýna enn meiri aðgát og gagnsæi í störfum sínum (Hartley 2018). Í þessari grein eru leiðtogar skilgreindir sem „þeir sem hafa áhrif til að gera breytingar, stórar eða smáar“ (Kellerman & Webster 2001, 45).

Stjórnendastefna ríkisins var gefin út sumarið 2019, í henni koma fram víðtækar hæfniskröfur til opinberra stjórnenda á Íslandi. Í stjórnendastefnunni eru skilgreindar hæfniskröfur til stjórnenda innan ríkisgeirans. Í þessari grein eru hæfniskröfur til stjórnenda ríkisins, eins og þær birtast í stjórnendastefnunni, greindar og viðhorf nýrra stjórnenda til þeirra. Gerð var eigindleg rannsókn með viðtölum við alls tíu forstöðukonur og -menn hjá ríkinu sem tekið hafa til starfa síðustu árin.

Þeir nýju stjórnendur sem rætt var við voru valdir með hliðsjón af rannsóknarspurn-ingunni sem er eftirfarandi: *Hvað reynir mest á í starfi nýrra stjórnenda hjá ríkinu.* Til þess að svara þeirri spurningu var meðal annars spurt um eftirfarandi þætti: *Fengu nýir stjórnendur fræðslu eða þjálfun þegar störf hófust? Telja nýir stjórnendur að þjálfun sé mikilvæg fyrir nýja stjórnendur? Hver eru viðhorf nýrra stjórnenda til hæfniskrafna sem fram koma í Stjórnendastefnu ríkisins?*

Nýmæli rannsóknarinnar felst í því að varpa ljósi á stjórnendastefnu ríkisins og kryfja, sem hefur ekki verið gert hingað til. Þessari grein er ætlað að auka þekkingu á stjórnendastefnunni og starfi leiðtoga opinberra skipulagsheilda. Þá er fjallað almennt um hæfniskröfur til stjórnenda ríkisstofnana og um viðhorf forstöðumanna til hæfni og hæfniskrafna. Niðurstöður úr þessari rannsókn geta nýst við innleiðingu stjórnenda-stefnunnar og þar með eftl forystu og stjórnendaþjálfun hjá ríkisstofnunum.

1. Fræðileg umfjöllun

Rannsóknir á sviði leiðtogafræða eru gerðar frá mismunandi sjónarhorni. Algengustu rannsóknir á sviði forystu innan viðskiptafræða síðustu árin hafa snúist m.a. um um-breytingaforystu, sanna forystu, samspil leiðtoga og fylgjenda, óbeina forystu (e. implicit leadership) og siðræna forystu (Alvesson & Sveningsson 2003; King 1990; Mintzberg 2009; Yukl 2012; Lee, Chen & Su 2020).

Rannsóknir á sviði opinberrar forystu hefur vaxið fiskur um hrygg á undanförunum árum. Rannsóknir á stjórnun innan opinbera geirans veita ólík sjónarhorn á forystu þrátt fyrir í að í eðli sínu snúist forysta almennt um að leiða hóp að markmiðum eða vera aflvaki breytinga (Hartley 2018; Kellerman 2007, 2013). Hlutverk opinberra stjórnenda er að veita þjónustu og bjargir til borgaranna og því krefst það annars konar nálgunar (Kellerman & Webster 2001). Enn annað sjónarhorn, innan leiðtogafræða er á pólitíska forystu eða leiðtoga (Hartley 2018; Kellerman & Webster 2001). Hér er sjónum beint að forystu innan hins opinbera geira á Íslandi.

Sumir fræðimenn gera skýran greinarmun á hlutverki stjórnenda og leiðtoga. Mikil-vægustu þættir stjórnunar, samkvæmt Kotter (1996) eru skipulagning, rekstur, áætlana-gerð, starfsmannamál, stjórnun og að greiða úr vandamálum. Leiðtogi á hinsvegar að sjá um að marka stefnu og móta framtíðarsýn sem veitir innblástur til framkvæmda.

Aðrir gera ekki þennan greinarmun á stjórnun og forystu (Kotterman 2006; Mintz-berg & Gosling 2002). Nýlega hefur Mintzberg ítrekað þetta sjónarmið og segir að of mikil áhersla hafi verið lögð á leiðtogann en of lítil á stjórnun (Mintzberg & Caldwell 2017). Þetta er einnig í samræmi við ýmsa fræðimenn sem gera ekki greinarmun á leið-toga og stjórnanda þó einstök hlutverk megi skilgreina annað hvort sem leiðtogahlut-verk eða stjórnunarhlutverk (Alvesson & Sveningsson 2003; Kotterman 2006).

Bent hefur verið á að stjórnendur hjá hinu opinbera þurfi að búa yfir bæði stjórn-endafærni og leiðtogafærni (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2010; Ríkisendurskoðun 2011; Solomon o.fl. 2016). Farsæll stjórnandi þarf að hafa til að bera forystuhæfileika og leiðtogi þarf að hafa góð tæk á stjórnun (Kotterman 2006).

Í þessari grein eru, til einföldunar, notuð orðin stjórnandi og stjórnun hvort sem verið er að fjalla um stjórnendahlutverk eða leiðtogahlutverk.

1.1 Forysta hjá hinu opinbera

Nýskipan í ríkisrekstri var innleidd hér á landi um miðjan 10. áratug síðustu aldar og hafði mikil áhrif á breytt hlutverk forstöðumanna og auknar kröfur á hendur þeim (Bára Sif Sigurjónsdóttir 2020; Ómar H. Kristmundsson 1999). Nýskipan í ríkisrekstri byggði á því að nota stjórnunaraðferðir stjórnenda fyrirtækja á almennum markaði. Hugmyndin var að auka skilvirkni, bæta nýtingu fjármuna og þjónustu. Ábyrgð og sjálfstæði forstöðumanna var aukið og ný starfsmannalög nr. 70/1996 voru hvoru tveggja forsendur fyrir bættum rekstri og innleiðingu stefnunnar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2005, 2006).

Kröfur opinberra starfsmanna til vinnustaðarins hafa einnig breyst, þar með taldar kröfur um aukna þekkingu og hæfni stjórnenda. Opinberir starfsmenn eru margir þekkingarstarfsmenn og þeim þarf að tryggja krefjandi verkefni og stöðuga áskorun í starfi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2010).

Gagnrýnendur nýskipunar í ríkisrekstri hafa sagt að of mikill munur sé á opinberum rekstri og einkarekstri, sem felur í sér að aðferðir í einkarekstrinum henti síður í opinberum rekstri. Hinsvegar hafa rannsóknir leitt í ljós að þrátt fyrir eðlismun sé raunar ekki verulegur munur á hlutverki forystufólks hjá hinu opinbera og í einkarekstri. Í einkarekstri gengur starfsemi út á að hámarka arðsemi en hjá hinu opinbera mætti segja að hámarka þjónustu á hagkvæman máta (Boyne 2002).

Í nýrri samantektarrannsókn þar sem skoðaðar voru 299 greinar og rannsóknir á 25 ára tímabili um nýskipan í ríkisrekstri kom fram að nýskipan í ríkisrekstri hefur falist að miklu leyti í að bæta stjórnun (Funck & Karlsson 2020). Þættir eins og árangursmælingar árangursstjórnun, áreiðanleiki, valddreifing og stjórnun hafa verið áberandi í þessum rannsóknum.

Stjórnun hjá hinu opinbera krefst þess að horft sé til margra sjónarmiða. Huga þarf að stjórnmalalegum, félagslegum og rekstrarlegum þáttum (Gunnar Helgi Kristinsson 2007, 2014; Kellerman & Webster 2001). Rekstrarlegir þættir eru m.a. hagkvæmni, aukin skilvirkni, mannauðsmál og stefnumótun (Solomon o.fl. 2016).

Stjórnun hjá hinu opinbera hefur breyst frá því að vera nær eingöngu á herðum æðsta stjórnanda sem nýtir boðvald sitt yfir í samstarf og samvinnu innan stofnana og utan (Chulwoo 2009). Leiðtogar ríkisfyrirtækja þurfa að búa yfir félagslegri hæfni og samliðan, þekkja sjálfa sig, gildi sín og skoðanir og áhrif framkomu sinnar á aðra. Talið er mikilvægt að stjórnendur hafi hæfni til að leiða og taka þátt í teymisvinnu með árangursríkum hætti. Mikilvægi opinna og heiðarlegra samskipti við samstarfsfólk, sem og aðila utan stofnunar hefur aukist (Chin 2015; Kellerman 2013).

Rannsóknir gefa til kynna að nokkur munur sé á afstöðu opinberra starfsmanna og starfsmanna á einkamarkaði. Talið er að peningalegur hvati eða fjárhagslegur ávinningur vegi meira hjá starfsmönnum einkafyrirtækja en opinberra stofnana. Opinberir starfsmenn eru líklegri til að hafa meiri áhuga á samfélagslegu réttlæti, að þjónusta samfélagið og hafa áhrif til góðs (Buelens & Van den Broeck 2007). Íslensk rannsókn bendir til að vinnustaðamenning sé veikari hjá stofnunum en fyrirtækjum (Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl. 2018). En vinnustaðamenning hefur áhrif á árangur skipulagsheilda og samkvæmt rannsókninni er mestur munur varðandi markmið, framtíðarsýn, teymisvinnu

og vilja til breytinga. Minnsti munurinn á milli stofnana og fyrirtækja mælist hins vegar varðandi gildi.

Könnunin Stofnun ársins, sem framkvæmd er árlega, sýnir einnig að munur er á viðhorfum starfsmanna á almennum markaði og ríkisstarfsmanna (Sameyki e.d.). Í könnuninni er m.a. spurt um trúverðuleika stjórnenda, starfsanda, launakjör, vinnuskilyrði, sveigjanleika og sjálfstæði í starfi, ímynd stofnunar, ánægju, stolt og jafnrétti. VR gerir sambærilega könnun meðal fyrirtækja á almennum vinnumarkaði. Í öllum þessum þáttum koma fyrirtækin á almennum markaði betur út en stofnanirnar. Starfsfólk einkafyrirtækja er ánægðara með laun og ímynd, vinnuskilyrði og sveigjanleiki í starfi og fá einnig áberandi hærra einkunn meðal þeirra í könnuninni.

Stjórnendastefna ríkisins gerir kröfur um aukna framleiðni og kallar á betri nýtingu fjármuna og mannauðs, nýsköpun, bættu stjórnun, forgangsröðun, markmiðasetningu og áætlanagerð (Stjórnarráð Íslands 2019). Vætanlega mun ríkið á næstu árum þurfa að draga verulega úr útgjöldum til að takast á við skuldasöfnun vegna aðgerða til að mæta áhrifum Covid-19. Mikið mun reyna á stjórnendur og nauðsynlegt að þeir búi yfir margs konar hæfni til að takast á við þær áskoranir og kröfur sem til þeirra eru gerðar. Í nýlegri rannsókn um hæfniskröfur til forstöðumanna opinberra stofnana kemur hins vegar fram að mjög fáttit er að gerðar séu formlegar lagalegar kröfur um hæfni á sviði stjórnunar, forystu, rekstrar eða fjármála (Bára Sif Sigurjónsdóttir 2020). Stjórnendastefna ríkisins bætir þar úr og gerir ítarlegur kröfur um stjórnenda- og leiðtogahæfni.

2. Stjórnendastefna ríkisins

Kallað hefur verið eftir sérstakri stjórnendastefnu í fjölda ára eða síðan nýskipan í ríkisrekstri var innleidd (Ómar H. Kristmundsson 1999). Ríkisendurskoðun hefur ítrekað bent á nauðsyn stjórnendastefnu (Ríkisendurskoðun 2011, 2014, 2017a). Í árslok 2016 var krafa um stjórnendastefnu lögfest með breytingu á starfsmannalögum nr. 70/1996. Stjórnendastefnan var samþykkt í júní 2019 (Stjórnarráð Íslands 2019b). Stjórnendastefnan er skýr en jafnframt mjög ítarleg. Stefnan hefst á eftirfarandi orðum:

Starfsfólk ríkisins gegnir lykilllutverki í opinberri þjónustu. Stjórnendur þurfa að búa yfir hæfni og þekkingu til að geta brugðist við og haft frumkvæði að breytingum í samfélaginu og sífellt flóknara starfsumhverfi (Stjórnarráð Íslands 2019b, 3).

Kjarni stefnunnar felst í hæfni og þekkingu til að geta brugðist við og haft frumkvæði í breytilegum heimi og er í góðu samræmi við fræðilega umfjöllun um auknar kröfur til stjórnenda stofnana. Stefnan byggir á skýrum markmiðum og framtíðarsýn:

Stjórnendur ríkisins ganga fram með góðu fordæmi og hafa frumkvæði að betri og skilvirkari þjónustu við samfélagið. Starfsumhverfið er nærandi og einkennist af samvinnu og samstarfi þar sem styrkleikar fá notið sín. Stjórnsýslan er opin og gagnsæ. Skýr tenging er milli ráð-

stöfunar fjármuna og ávinnings fyrir samfélagið. Öll starfsemi ríkisins miðar að bættum lífskjörum á Íslandi (Stjórnarráð Íslands 2019b, 3).

Í stefnunni er fjallað bæði um þætti sem hefðbundið geta fallið undir leiðtogahlutverkið og aðra sem falla frekar undir stjórnendahlutverkið. Má til dæmis nefna framsýni, stefnu-mótun og forystu sem falla undir leiðtogahlutverkið. Áætlanagerð, skilvirk stýring verk-efna og hagkvæmni í rekstri mætti hins vegar kalla hefðbundin stjórnunarhlutverk. Þetta er í samræmi við umfjöllun hér að framan um að nauðsynlegt sé að kunna skil á báðum hlutverkum (Kotterman 2006; Mintzberg 2009).

Stjórnendastefnan er heildstæð stefna sem fjallar um ráðningarferli, starfskjör, heilsu og vellíðan, stjórnendasamtal og endurgjöf, starfsþróun og starfslok (mynd 1). Grunnur stefnunnar og miðja hvílir á að stjórnandinn sýni heilindi í starfi.



Mynd 1. Stjórnendastefna ríkisins (Stjórnarráð Íslands, 2019b, 6)

Í þessari rannsókn er sjónum beint að hæfniskröfunum sem eru undirflokkar stjórnendastefnunnar, sem gerðar eru til stjórnenda ríkisstofnana. Hæfniskröfurnar koma skýrt fram í svokallaðri kjörmynd stjórnenda sem sjá má á mynd 2.

2.1 Hæfnisþættir í stjórnendastefnu ríkisins

Leiðtogaþæfni, samskiptaþæfni og árangursmiðuð stjórnun eru þeir hæfnisþættir sem lagðir eru til grundvallar. Hver þeirra skiptist í fjóra undirþætti (sjá mynd 2).



Mynd 2. Kjörmynd stjórnenda (Stjórnarráð Íslands 2019b, 4)

Eins og fyrr segir grundvallast hæfnisþættirnir á því að stjórnandinn sýni heilindi í starfi. Heilindi, traust og auðmykt koma víða fyrir í leiðtogafræðum og er þetta í samræmi við það (Palanski & Yammarino 2007). Opinberir stjórnendur bera ábyrgð á þjónustu ríkisvaldsins til þegnanna og því er mikilvægi heilinda og gagnsæis talið enn brýnna (Kellerman & Webster 2001). Heilindi í starfi eru í stjórnendastefnu ríkisins skilgreind á eftirfarandi hátt:

Hefur hag samfélagsins ávallt að leiðarljósi. Ávinnur sér traust stjórnvalda, samfélagsins, samstarfsfólks og samstarfsaðila, er háttvís í framkomu og samskiptum. Er framtakssamur/-söm og fylgir verkefnum eftir frá upphafi til enda (Stjórnarráð Íslands 2019b, 5).

Lögð er áhersla á hag samfélagsins og traust. Hvort tveggja vísar til forystuhæfni stjórnandans. Stjórnendum er gert að vera háttvís í framkomu og samskiptum, sem vísar til samskiptahæfninnar. Að síðustu segir að stjórnandinn sé framtaksamur/ -söm sem vísar til þriðja þáttarins; árangursmiðaðrar stjórnunar.

Síðan stefnan var gefin út hefur, undir forystu fjármála- og efnahagsráðuneytisins í samvinnu við forstöðumenn og ráðgjafa, verið unnið að nánari skilgreiningum hæfniviðmiða, útfærslum og innleiðingu.

Hér er að neðan er fjallað stuttlega um hæfniviðmiðin.

Hæfniviðmið fyrir *heilindi* eru skilgreind þannig að stjórnandi sé heill og óskiptur í störfum sínum og hafi til að bera: Heiðarleika, hugrekki, sjálfsþekkingu og úthald.

Heilindi vega jafnt í öllum forstöðumannsstörfum óháð því hvort stjórnun sé stór hluti af starfinu eða ekki enda byggjast aðrir þættir á þeim.

Í stjórnendastefnunni er leiðtogaþæfni brotin niður í fjóra þætti; ábyrgð, framsýni, stefnumótun og forystu. Skilgreiningin á ábyrgð er að stjórnandinn sýni ábyrgð í verki og stuðli að öflugri liðsheild. Með framsýni er átt við að stjórnandinn meti stöðuna hverju sinni, horfi til framtíðar og komi auga á tækifæri og áskoranir í starfseminni. Stjórnandi eigi að gera ráðstafanir og takast á við framtíðarverkefni í síbreytilegu umhverfi.

Stefnumótun er skilgreind þannig að forstöðumaður móti metnaðarfulla framtíðarsýn og marki leiðina þangað með stefnumótandi áætlunum í samræmi við áherslur ráðherra.

Með forystu er átt við að forstöðumaður sé í fararbroddi á sínu fagsviði, sýni frumkvæði og hafi lag á að fá samstarfsfólk og aðra samstarfsaðila til liðs við sig.

Í stjórnendastefnunni eru fjórir hæfnisþættir skilgreindir varðandi *samskipti*; uppbygging og þróun mannaúts, jákvæð og hvetjandi samskipti, árangursmiðað samstarf og upplýsingamiðlun og gagnsæi.

Uppbygging og þróun mannaúts felst í þjálfun starfsfólks með það að markmiði að það öðlist þekkingu og sjálfstraust til að ná árangri í starfi. Forysta snýst um að taka eftir hæfileikum starfsfólks, veita því umboð til athafna, veita góðri frammistöðu athygli og taka á slakri frammistöðu.

Jákvæð og hvetjandi samskipti eru skilgreind þannig að forysta skapi jákvæða menningu á vinnustaðnum sem hafi hvetjandi áhrif, forstöðumaður sé góð fyrirmynd og tryggi góð samskipti við notendur og samstarfsaðila með skýrum leiðbeiningum.

Þriðja samskiptahæfni er *árangursmiðað samstarf*, sem skilgreinir mikilvæga samstarfsaðila, bæði innan og utan ríkiskerfisins. Stjórnandinn skal efla samstarf við þá meðal annars með það að markmiði að fá yfirsýn yfir það sem er að gerast á viðkomandi fagsviði.

Með upplýsingamiðlun og gagnsæi ber forstöðumanni að tryggja öflugt upplýsingaflæði bæði inn á við og út á við. Hann skal viðhafa gagnsæi í ákvarðanatöku og hafa viðeigandi gögn aðgengileg. Þessi skilgreining helst í hendur við kröfur sem lög og reglur gera til stjórnenda um vandaða stjórnsýslu.

Síðasta lykilhæfnin í stjórnendastefnunni er þekking, hæfni og kunnátta í *árangursmiðaðri stjórnun*. Eins og með hina lykilþættina tvo er henni skipt upp í fjóra hæfnisþætti; áætlanagerð og forgangsörðun, skilvirk stýring verkefna, nýsköpun og að lokum hagkvæmni í rekstri.

Árangursmiðuð stjórnun hvílir á góðri áætlanagerð og forgangsörðun, ekki síst í opinberum rekstri þar sem skattfé og fjárveitingar eru takmarkaðar (Ríkisendurskoðun 2011). Forstöðumaður skal festa í sessi ferli áætlanagerðar sem tekur mið af gildandi stefnu og leggja skal áherslu á að ná settum markmiðum. Forstöðumaður þarf taka erfíðar ákvarðanir um forgangsörðun þannig að markmið náist. Áætlanagerðin tekur mið af stefnu og framtíðarsýn.

Skilvirk stýring verkefna felst í því að stjórnendur að tryggja skilvirka framkvæmd áætlana með viðeigandi aðferðafræði við stjórnun verkefna og fylgi eftir innleiðingu þeirra.

Nýsköpun er fjórði hæfnisþátturinn og skal stjórnandi sýna frumkvæði og skapa hvata til nýsköpunar til að finna nýjar leiðir til að leysa verkefni og bæta þjónustu (Stjórnarráð Íslands 2019).

2.2 Starfsþróun og nýliðabjálfun stjórnenda

Hæfnisþættirnir tólf eru fjölbreyttir og ekki hægt að gera ráð fyrir að stjórnandi sé jafnvígur á þá alla enda gerir stjórnendastefnan ráð fyrir starfsþróun til að efla þá og bæta.

Algengt er að líta svo á að ekki sé hægt að búa til stjórnanda í kennslustofunni en hægt sé að bæta hæfni stjórnenda með þjálfun og námi (Mintzberg & Gosling 2002).

Starfsþróunaráætlun fyrir hvern stjórnanda skal byggja á niðurstöðu starfs- og hæfni-greiningar, taka mið af starfsemi og markmiðum stofnunar og málaflökks og reynslu og áhugasviði stjórnandans. Lögð er áhersla á fræðslu og móttöku nýrra stjórnenda til að þeir geti frá upphafi sinnt starfi sínu af fagmennsku. Með stefnunni er viðurkennt að stjórnendur koma ekki fullskapaðir til starfa og að þeir þurfi endurmenntun og þjálfun til að bæta og auka við hæfni sína rétt eins og aðrir starfsmenn, bæði í upphafi starfsferilsins en einnig jafnt og þétt á starfstímanum. Kröfur hafa verið að breytast varðandi ráðningarferli forstöðumanna hjá ríkinu og er það í heildina orðið vandaðra en áður (Berglind Möller & Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2014; Hafsteinn Þór Hauksson & Ómar H. Kristmundsson 2019).

3. Aðferðir og gögn

Rannsókn þessi miðar að því að kanna hvað reynir mest á í starfi forstöðukvenna og -manna, viðhorf þeirra til Stjórnendastefnu ríkisins og til þeirra hæfniskrafna sem þar koma fram. Rannsóknin var unnin í samstarfi við Kjara- og mannauðssýslu ríkisins sem fer með miðlæg mannauðsmál hjá ríkinu. Til að ná sem dýpstum skilningi á viðfangsefninu var ákveðið að taka djúp-viðtöl við forstöðumenn og því er um eiginlega rannsókn að ræða. Túlkun niðurstaðna byggir á því að túlka orð, orðræðu og hegðun í viðtölunum en ekki tölulegar upplýsingar (Bell, Bryman & Harley 2018). Ekki er hægt að alhæfa út frá gögnunum en þau gefa vísbendingar.

Ákveðið var að einskorða rannsóknina við forstöðumenn sem nýlega hafa tekið til starfa. Alls hafa 40 manns hafið störf sem forstöðumenn á árunum 2017 – 2020, 27 konur eða 67,5% og 13 karlar eða 32,5%. Ákveðið var að taka tíu manns í viðtöl og leitast var við að hafa sem mesta fjölbreytni hvað varðar tegund stofnana, stærð, staðsetningu og jafnframt var lögð áhersla á að þær tilheyri mismunandi ráðuneytum.

Fjórum körlum og sex konum var boðin þátttaka og samþykktu allir sem fengu boð að taka þátt. Viðtölin fóru fram í nóvember og desember 2020 á fjarskiptaforritinu Microsoft Teams sem auðveldaði að taka viðtöl við stjórnendur út um allt land. Viðmælendur eru á aldursbilinu fertugs til sextugs og höfðu allir nema einn stjórnunarreynslu áður en þeir tóku við forstöðumannsstarfi. Allir voru áður starfandi hjá hinu opinbera nema einn sem var starfandi í einkarekstri. Sex af þessum tíu forstöðumönnum voru áður millistjórnendur í sömu stofnun og þeir nú leiða.

Við úrvinnslu á gögnum var notast við opna kóðun en hún byggir á því að greina viðtölin kerfisbundið og skipulega til að finna og skilgreina sameiginleg þemu (Corbin & Strauss 2014). Fyrir sakir nafnleynar er ekki notast við raunveruleg nöfn viðmælanda, heldur er þeim gefin einhver af algengustu eiginnöfnum á Íslandi samkvæmt skrá Hagstofu Íslands (Hagstofa Íslands e.d.).

Í rannsókninni var lagt upp með fjögur þemu auk bakgrunnsspurninga: Starfið og árangursríkar aðferðir, ráðningarferlið og hæfniskröfur, nýliðaþjálfun forstöðumanna, Stjórnendastefna ríkisins og hæfniskröfur. Við greiningu viðtalanna bættust við tvö þemu í viðbót: Samskipti við fagráðuneyti og ráðleggingar til nýrra forstöðumanna.

Dæmi um spurningar: Ef þú ættir að lýsa starfinu í nokkrum orðum, hvað kemur fyrst í hugann? Hvað reynir mest á í starfinu (að slepptu covid)? Hvaða hæfnisþætti telur þú mikilvægasta fyrir starfið – nefndu 3 – 5 þætti? Telur þú einhverja hæfnisþætti vanta í kjörmynd stjórnenda?

Tafla 1. Listi yfir viðmælendur

Nafn	Fæðingarár	Stjórnunarreynsla
Guðrún	Fyrir 1970	Já
Anna	Fyrir 1970	Já
Kristín	1970 eða síðar	Já
Sigríður	1970 eða síðar	Já
Jón	1970 eða síðar	Nei
Sigurður	Fyrir 1970	Já
Guðmundur	Fyrir 1970	Já
Gunnar	Fyrir 1970	Já
Margrét	Fyrir 1970	Já
Helga	Fyrir 1970	Já

4. Niðurstöður

Greining á viðtölunum leiddi í ljós fjölmörg atriði sem viðmælendur voru sammála um eða höfðu svipuð viðhorf. Í raun má segja að viðhorf þeirra og reynsla séu á heildina litið mjög lík þó eðlilega sé ýmislegt frábrugðið og persónubundið. Viðmælendur voru allir mjög meðvitaðir um þjónustuhlutverk hins opinbera.

Opinber rekstur snýst um að veita þjónustu og þjónustuhlutverkið kom fram í mörgum viðtölunum sem sýnir að það er hugleikið forstöðumönnum. Það er í samræmi við framtíðarsýn og markmið stjórnendastefnunnar. Helga er dæmigerð hvað þetta varðar í svörum sínum:

Það gerist ekkert án þess [starfsfólksins] og náttúrulega einkennir líka opinberan rekstur mjög mikið að það er mjög oft sem að starfsemin er fólgin í að veita þjónustu. Og þetta er hlutverk sem að má bara ekki missa sjónar á.

Gunnar tekur í sama streng :

... alltaf þegar maður er að velta einhverju fyrir sér, þá er alltaf lokaspurningin, hvernig... er þetta til góðs fyrir [borgarann], eða gagnast þetta þeim? Skilurðu mig? Það er alltaf lokaspurningin hjá mér í öllu.

4.1 Lýsing á starfi og væntingar - „það eltir ein áskorun aðra“

Starf forstöðumanna er að mati viðmælenda skemmtilegt og krefjandi. Verkefni eru fjölbreytt. Margir viðmælendur nefna þörf á því að hafa yfirsýn. Í viðtölunum kom fram að þau eru mjög áhugasöm og hafa mikinn drifkraft og metnað gagnvart starfinu. Jón lýsir starfinu með eftirfarandi hætti:

Það er mikið at og í mörg horn að líta en skemmtilegt, gríðarlega skemmtilegt og gefandi starf þó að það sé stundum hérna... þó að það sé mikið álag sko. Þetta er mjög verðugt.

Margrét lýsir starfinu og væntingum á eftirfarandi hátt:

Þetta er mikið starf og ég áttaði mig alveg á því áður en ég kom til starfa en það kemur mér skemmtilega á óvart hvað mér finnst þetta gefandi og spennandi... en álag í mínum huga er aldrei eitthvað fráhrindandi. Álag getur alveg verið jákvætt.

Anna lýsir helstu þáttum í starfinu:

Þetta er svona eftirfylgni, samskipti, stefnumótun. Svona, þetta eru svona fyrstu þrjú orðin sem að mér dettur í hug... Það eltir ein áskorunin aðra en maður tekst bara á við það.

Sigríður stýrir lítilli stofnun og gengur í öll verk, bæði af því hún er tilneydd til þess en einnig meðvitað til að vera í góðum tengslum við verkefni og starfsfólkið. Hún lýsir vel þeim fjölbreyttu verkefni sem forstöðumenn þurfa að geta leyst:

Ég þarf að vera að innleiða jafnlaunavottun, ég er að innleiða betri vinnutíma, það eru Græn skref í ríkisrekstri [umhverfisátak ríkisins] og það er þetta og þetta og þetta og svo á ég að vera að sinna starfinu mínu og ég er að grípa inn í og ég stekki og afgreiði fólk ef að það vantar...

4.2 Helstu verkefni

Mikill samhljómur er meðal viðmælenda um að starfsmannamál geti reynt mikið á. Einnig kemur fram hjá mörgum að reksturinn sé krefjandi og hjá nokkrum að fjármagn sé af skornum skammti. Meirihluti stofnananna hafði nýlega farið í gegnum sameiningar eða viðamiklar skipulagsbreytingar. Viðmælendur voru á einu máli um að skipulagsbreytingar, mótun framtíðarsýnar og stefnu er krefjandi en jafnframt gefandi og spennandi.

4.2.1 Starfsmannamál - „þetta getur tekið á“

Starfsmannamál og samskipti eru ofarlega á baugi hjá viðmælendum. Viðmælendur nefndu allir að samskipti væru grundvallarþáttur í starfi þeirra og þar á meðal lausn ágreiningsmála.

Kristín telur starfsmannamálin vera erfiðustu málin:

Ég held að erfið starfsmannamál, þau eru alltaf það erfiðasta sem maður tekst á við.

Guðmundur nefnir sérstaklega úrlausn ágreiningsmála:

Ja, mér finnst alltaf starfsmannamálin erfið. Ef að það koma einhver, hvað á ég að segja, ef að það kemur upp ágreiningur á milli [starfsmanna]. Og menn eru ekki sammála um aðferðirnar að markmiðunum að þá... þetta getur tekið á og ég hef alltaf lagt áherslu á að miðla málum dálítið.

Starfsmannamálin eru krefjandi að mati Guðrúnar, ekki síst í tengslum við stöðuga hagræðingarkröfu. Þá er mikilvægt að hafa gott samstarfsfólk:

Mannauðsmálin eru alltaf viðkvæmustu málin, mesta áskorunin í þessum flóknari, því það er náttúrulega bara manneskjan og það er vandmeðfarið en það sem hjálpar auðvitað er að hafa gott fólk með sér eins og mannauðsstjóra og góða ráðgjöf...

4.2.2 *Krefjandi rekstur - „þarft að vera sérfræðingur á svo mörgum sviðum“*

Viðmælendur voru sammála um að rekstrarmál gætu verið erfið og skortur á fjármagni og sérhæfðu starfsfólki. Allir forstöðumennirnir nefna að þau þurfa að sinna mörgum, fjölbreyttum og oft sérhæfðum verkefnum. Jón segir:

Þrátt fyrir stærð, eða kannski vegna stærðar stofnunarinnar að þá er samt sko stjórnunarlagið frekar veikt sem helgast af því að langflestir stjórnendurnir hafa [faglega] vinnu meðfram sem að oft tekur yfir... og fyrir svona stóra stofnun að þá gerir það að verkum að það eru bara svolítið mörg verkefni sem að fara á forstjóra bara af því að þau gerast ekki annars staðar.

Sigríður er forstöðukona yfir stofnun sem gekk í gegnum sameiningarferli þar sem nokkrar stofnanir runnu saman:

... það sem hefur verið áskorun er að við höfum verið fjársveltar stofnanir... þegar embættið var sett á laggirnar þá áttum við ekki fyrir launum og húsnæði, hvað þá eitthvað annað.

Guðmundur nefnir nýjar kröfur og verkefni:

Svo finnst mér líka, það er alltaf verið að setja æ meiri kröfur og verkefni á stjórnendur ríkisstofnana... þetta eru svona auknar kvaðir þannig að það er svona í ótrúlega mörg horn að líta. Þú þarft að vera sérfræðingur á svo mörgum sviðum.

4.2.3 *Framtíðarsýn, sameiginleg stefna - „þetta snýst nú um eiginlega finnst mér um leiðtogablutverkið“*

Flestar stofnanirnar hafa farið í gegnum skipulagsbreytingar og því hefur verið stór hluti af verkefnum forstöðumanna að móta framtíðarsýn og stefnu. Margrét stýrir stórrí stofnun með dreifða starfsemi sem hefur verið sameinuð:

En það sem að reynir á mest hérna það er að svona búa til eina heild... að fá fólkið til þess að horfa á sig sem einn vinnustað og svona sem sameiginlegt teymi... Ég hef fengið stjórnendur til þess að vinna að með mér núna í framtíðarstefnu og starfsáætlun fyrir næsta ár... þar fann ég svona að fólk virkilega sá ávinninginn í því að vera með sömu sýn og kannski stefna í sömu áttir.

Stefnumótun, sem hefur líka verið eitt af stóru verkefnum hjá Önnu, tengist starfsmannamálum náð:

... ég held að það sé nú kannski þessi starfsmannamál sem að hefur verið áherslan þetta fyrsta ár og okkur tókst að breyta öllu skipurit-

inu... meira en helmingur starfsmanna fengu nýjan fagstjóra eða fór á nýtt svið þannig að við gerðum svolítið miklar breytingar sem að komu bara mjög vel út úr könnuninni [Stofnun ársins].

Helga fjallar um alla þessa þrjá þætti, starfsmannamál, erfiðan opinberan rekstur og mótun framtíðarsýnar:

... og er eitt af rosa stóru hlutverkum forstjóra finnst mér, það er að gæta þess að það sé ekki verið að sóa peningum neins staðar. En síðan er það náttúrulega að reyna að ná fólki með sér. Svona reyna að fylla það eldmóði og fá það með sér til góðra verka. Þetta snýst nú um... þetta snýst nú um eiginlega finnst mér leiðtogahlutverk.

4.3 Aðferðir og hæfni í stjórnun og forystu - „meginlínan hjá mér er að þetta er samstarf“

Sérstaklega var spurt út í hvaða aðferðir, leiðir eða hæfni viðmælendur nota til að veita forystu og leiða starfsmenn. Í stuttu máli þá nota viðmælendur mikið opin og óformleg samskipti, eru sýnileg og sýna starfsfólki áhuga. Miðlun upplýsinga er einnig mikilvægur þáttur. Guðrún talaði um að hún notaði aðferðir þjónustu- og jafningjastjórnunar:

Þetta eru náttúrulega jafningjar í þeim skilningi að þau eru líka stjórnendur. Þau eru með svipað menntunarstig, þannig að samtal og jafningjastjórnun á þarna við líka... Ein aðferð er líka í rauninni þjónustustjórnun. Að stjórnunarstarfið er í rauninni um leið þjónustustarf myndi ég segja gagnvart öllum starfsmönnum og kollegum í stjórnun.

Sigríður leggur einnig áherslu á að starfsfólk fái að njóta sín, samskipti séu opin og hún hrósar sínu fólki. Hún veltir líka fyrir sér hlutverki sínu sem bæði stjórnandi og leiðtogi:

Ég reyni bara að eiga svolítið opinskátt samstarf við starfsfólkið mitt þannig að það setji sig líka í mín spor... Já, ég held einmitt að það þurfi að vera „little bit of both“ en ég er þá miklu frekar leiðtogi en stjórnandi. Ég held að leiðtogi leyfi fólkinu í kring um sig að vaxa og njóta sín.

Guðmundur leggur mjög mikið upp úr góðum samskiptum, hrósi, að sýna starfsfólki raunverulegan áhuga og er mjög sýnilegur og gengur í öll verk:

Þannig að ég hef lagt mikinn metnað í að tala við starfsfólkið til að vera vel inn í því hvað það er að gera... Já, ég er duglegur að hrósa. Ég nota hrós mikið, ég dreg mjög mikið fram það sem að er jákvætt í starfinu. ..Ég tala aldrei um slæmu hlutina heldur tala ég alltaf um

sóknarfæri, hvar við getum bætt okkur... Svo líka gef ég mig að starfsfólki, sem stjórnandi þá fer ég alltaf í kaffi með starfsmönnum og mat og reyni að tala við þá og reyni að sitja alltaf hjá sitt hvoru fólkinu í hverju hádegi... En svo er líka annað sem að ég hef lagt mig fram um sem stjórnandi, er að ég geng í öll verk.

Gott upplýsingaflæði og samskipti eru kjarninn í starfi Helgu. Hún tekur fram að í raun sé þetta einfalt, en einfalt sé þó ekki alltaf auðvelt:

En það er fyrst og fremst held ég þetta upplýsingaflæði. Að stjórnendur tali skýrt, hvað er það sem að þeir vilja fá út úr vinnunni... og mér finnst þetta bara vera að tala nógu oft við fólkið og nógu mikið.

Sigurður leggur áherslu á samstarf og að hans hlutverk sé að leiða hópinn:

Meginlínan hjá mér er að þetta er samstarf og ég lít svo á að grundvallaratriðið er að allir gegna mikilvægu hlutverki og við erum öll í sama liðinu og þegar þú kemur á þeim forsendum þá horfirðu svolítið á þig sem þann sem leiðir hópinn.

4.4 Hæfniskröfur í ráðningarferlinu og nýliðabjálfun - „ljómandi fínt að það var hæfnisnefnd“

Viðmælendur töldu almennt að hæfniskröfur hefðu verið skýrar í atvinnuauðglýsingunum og ráðningarferlinu. Mörg þeirra tóku fram að auðvelt hefði verið að fylgja auglýsingunni og skrifa umsóknina út frá þeim kröfum sem þar komu fram. Í öllum tilfellum var um að ræða hæfnisnefndir og almennt eru viðmælendur ánægðir með hlutverk og vinnu hæfnisnefndanna. Um þetta segir Guðrún:

Já, mér fannst þær alveg ágætlega skýrar og mér fannst það ekkert vandamál að laga umsóknina að því. Mér fannst ferlið aftur á móti ansi langt. Mér fannst ljómandi fínt að það var hæfnisnefnd sem að spilaði þarna nokkuð stórt hlutverk. Síðan voru lögð fyrir verkefni sem var bara ágætt að fara í gegnum.

Guðrúnu þótti ferlið langt og kemur það heim og saman við upplifun annarra viðmælenda og við rannsóknir Berglindar Möller og Gylfa Dalmanns Aðalsteinsson (2014) og Hafsteins Þórs Haukssonar og Ómars H. Kristmundssonar (2019). Sigurði fannst hæfniskröfurnar skýrar og vel farið yfir þær í ráðningarviðtali:

Það var náttúrulega horft til þátta eins og þátttökuí alþjóðasamstarfi og horft til þátta eins og umbótastjórnunnar og samskipta eða samstarfs og samskiptahæfni og þau viðtöl sem að ég fór í voru talsvert

á þeim nótum... Og síðan þetta sígilda; stjórnunarreynsla, stefnu-
mótun, áætlanagerð og allt þetta. Öll boxin sem þú þarft að tikka í til
þess að geta verið í því starfi sem að ég er í.

4.4.1 Kröfur eftir ráðningu - „ég fékk eitthvað skipunarbréf“

Þegar ráðning hefur farið fram á viðkomandi forstöðumaður að fá skipunarbréf sam-
kvæmt 1. mgr. 38. gr. starfsmannalaga nr. 70/1996. Skipunar- eða erindisbréfin voru
mjög misjöfn að umfangi og gæðum og ekkert samræmi virðist vera á milli ráðuneyta. Í
sumum tilfellum komu fram kröfur til forstöðumannsins en í öðrum var einungis um að
ræða skipunarbréf til fimm ára án þess að nokkuð væri vikið að verkefnum eða kröfum.
Skipunarbréf Önnu var mjög innihaldsrírt:

Ég fékk þetta, þú ert ráðin í fimm ár, þakka þér fyrir.

Sama má segja um skipunarbréf Sigríðar en um það segir hún:

Ég fékk eitthvað skipunarbréf sem var svo hallærislegt að ég bara, það
var bara eitthvað Times New Roman, 12 punkta letur og vísað í lög.

Jón er hins vegar sáttur við skipunarbréfið og eftirfylgnina við ráðningu sína:

En mér þótti það mjög skýrt en svo þegar ég var ráðinn þá tók ráðu-
neytið alveg að einhverju leyti utan um mig, sko ég fékk einhvern
einn fund man ég... og ég fékk erindisbréf sem byggir að miklu leyti
á lögum eða þágildandi lögum og hérna svona þannig að já, alveg
þokkalega. Jú, ég myndi segja að það hafi bara verið þrýðilegt.

Í öðrum tilfellum er skipunarbréf ítarlegt eins og í tilfelli Margrétar:

Þetta er náttúrulega embætti, þetta er ekki skilgreint sem einhver staða
sem slík. Þetta er embætti og það kemur svona embættis- eða erindis-
bréf upp á margar blaðsíður þar sem að ábyrgðin mín er skilgreind...
Þetta er mjög ítarlegt og margar blaðsíður.

4.4.2 Nýliðaþjálfun forstöðumanna - „ó, ert þú komin?“

Enginn viðmælenda hafði fengið nýliðaþjálfun og yfirleitt var ekki um neinn formlegan
stuðning að ræða við forstöðumennina þegar þeir hófu störf. Anna lýsir hér:

Fékk eitt reyndar viðtal svona mánuði eftir að ég byrjaði... Mætti
ráðuneytisstjóranum á ganginum af því að hann er náttúrulega, átti að
vera minn næsti yfirmaður og hann sagði bara „ó, ert þú komin. Ég er
upptekinn!“ Og svo labbaði hann bara burt...

Kristín hefur sambærilega reynslu:

Ekki neitt. Það er engin handleiðsla það er ekkert! ... Nei, þú getur googlað það á netinu sem þarft. Ég þurfti að finna út úr þú veist kjaramálum og svona, það var enginn sem að sagði velkomin til starfa, hér er linkur á starfsmannahandbókina sem á við um þig eða hér er mentorinn þinn eins og ef einhver er ráðinn inn til stofnana... Það er ekkert svoléiðis! Ekkert! Það er bara velkomin til starfa og svo er bara lokað hurðinni.

Gunnar sem hefur mikla reynslu sem stjórnandi og hefur tekið virkan þátt í félagsskap stjórnenda telur að það sé engin nýliðaþjálfun í boði fyrir stjórnendur:

Og það held ég að sé svona sameiginleg reynsla... að þegar menn eru að hefja störf... að það sé ákveðið tóm, þeim sé varpað í djúpu laugina og svo þurfi þeir svolítið að finna út úr því hvernig eigi að gera hlutina.

Viðmælendur voru sammála um að gott væri að fá nýliðaþjálfun og margir töldu að hún væri algjörlega nauðsynleg. Spurð út í form nýliðaþjálfunar var helst bent á að hafa mentor og kynningarfundir með ráðuneytinu. Kristín er með skýra tillögu um mentor:

Já, ég myndi klárlega segja annar forstöðumaður. Mín tillaga væri sú að maður gæti valið úr forstöðumönnum sem vildu vera mentorar.

Guðmundur taldi einnig þörf á skipulagðri nýliðafræðslu:

Það þarf að vera skipulagðari fræðsla fyrir nýliða sem að eru að taka við starfi forstöðumanna ríkisstofnana.

4.5 Stjórnendastefna ríkisins og hæfniskröfur - „það var einhver kynning“

Til að stefna sé virk og komi að gagni þurfa þeir sem stefnan tekur til að þekkja hana og inntak hennar. Allir viðmælendur vissu um tilvist Stjórnendastefnu ríkisins en kynning má vera betri að mati viðmælenda. Einn viðmælenda sem hóf störf haustið 2019, eða eftir að stefnan var gefin út, hafði fengið mjög litla kynningu í sínu fagráðuneyti:

Já... ég veit ekki alveg hvort hún hafi verið kynnt. Það hefur verið fjallað um hana og manns ábyrgð að kynna sér svona hluti sjálfur, líka sko. En hérna, jú, ég myndi nú alveg segja það að hérna hún hafi verið kynnt. Það gæti verið.

Sigurður hefur fengið stutta almenna kynningu en ekki neitt frekar:

Ja, bara á þessum fundi sem að ég var að vitna í á sínum tíma. Ekkert annað.

Sigríður var boðuð á kynningu en komst ekki á fundinn og hefur ekki boðist kynning af öðru tagi.

Það var einhver kynning en mig minnir að ég hafi ekki haft tök á því að mæta á þann fund.

Afstaða viðmælenda í rannsókninni til stjórnendastefnunnar var hins vegar mjög jákvæð. Þeim fannst mikilvægt að hún sé komin fram og að innleiðingin verði tekin föstum tókum og gangi vel fyrir sig. Kristín bindur miklar vonir við stefnuna sem er lýsandi fyrir viðhorf viðmælenda í heild sinni:

Sko, mér líst mjög vel á þessa, stjórnendastefnuna og ég bind miklar vonir við að hún muni skila faglegrri vinnubrögðum og ekki bara til okkar stjórnenda stofnana heldur líka til ráðuneytisins og það verði meiri vensl og tengsl á milli og að það verði þá líka eitthvað sem næst alla leið upp í stjórnsýslunni ekki bara forstöðumenn og að við séum þá öll að vinna að settum markmiðum.

Þá kom fram hjá nokkrum viðmælendum mikil ánægja með vinnu Kjara- og mannauðs-sýslunnar og fjármála- og efnahagsráðuneytisins varðandi stjórnendastefnuna og ýmsar aðrar úrbætur sem unnið hefur verið að. Um þetta segir Helga:

Mér finnst það vera af hinu góða, það er þetta hvað mér finnst fjármálaráðuneytið vera að auka þessa eða þennan þátt starfsemi sinnar, sem sagt að hlúa að... Mér finnst það mjög gott, þetta er nýtt, þetta er tiltölulega nýtt. Þannig að mér finnst þetta mjög af hinu góða og er alveg sammála þessu sem að kemur fram þarna.

4.5.1 *Kjörmynd stjórnenda - „endurspeglar þessi lykilatriti“*

Kjörmynd stjórnenda (mynd 2) skiptist í þrenns konar hæfni; leiðtogahæfni, samskipta-hæfni og árangursmiðaða stjórnun og töldu viðmælendur hana vera lýsandi. Sumir töldu einstaka hæfnisþætti mikilvægari en aðra en aðrir lögðu áherslu á heildarmyndina og samspil hæfnisþáttanna. Í þeim hópi er Anna sem telur alla hæfnisþættina mikilvæga og að þeir hafi áhrif hver á annan:

Ég myndi segja inn á við að þá þurfa allir eða öll hólf að virka [allir hæfnisþættir]. Ef það er eitthvað áberandi sem að vantar að þá veikir það mjög mikið alla heildina... Sem sagt ef samskiptin eru í molum en svakalega góðar áætlanir að þá virkar þetta ekki þannig að þetta þarf

að vera allt að minnsta kosti í einhverjum lágmarks gæðum.

Sigurður telur að Kjörmyndin nái vel að lýsa helstu hæfnisþáttum sem eru nauðsynlegir í stjórnendastarfi:

Nú er ég að horfa á stjórnendastefnuna, mér finnst hún svolítið endurspeglar þessi lykilatriði þar og þessi árangursmiðaða stjórnun. Þannig að mér finnst þetta orð heilindi og þessi atriði sem eru talin þarna upp, mér finnst þau harmónera ágætlega.

Guðmundur telur að Kjörmyndin nái sömuleiðis vel utan um hæfnisþættina:

Hún dregur alveg ágætlega fram þessi stóru atriði sem að mér finnst skipta máli... Þannig að ég myndi segja leiðtogahæfnin og samskiptahæfnin, mér finnst það skipta öllu máli í starfinu. Það er líka talað náttúrulega um árangursmiðaða stjórnun og mér finnst það koma kannski af sjálfu sér þegar að þú ert að rækta hina þættina.

4.5.2 *Leiðtogahæfni - „með hana þínu í fingrunum“*

Viðmælendur fjalla um leiðtogahæfni á ýmsan hátt og telja hana mjög mikilvæga. Fram kom hjá tveimur viðmælendum að leiðtogahæfni sé eitthvað sem viðkomandi annað hvort hefur eða hefur ekki. Sigríður er önnur tveggja sem álíta að leiðtogahæfni sé hæfileiki sem menn hafa eða ekki:

...en með leiðtogahæfni ég held að ég sé bara með hana þínu í fingrunum.... en ég er þá miklu frekar leiðtogi en stjórnandi.

Kristín er með svipuð viðhorf til leiðtogahæfni og Sigríður:

Leiðtogahæfnin hún er nú kannski, ég veit það ekki, annaðhvort er maður með þetta eða ekki.

Leiðtogahæfni finnst Margréti vera mjög vel lýst og dragi fram mikilvægustu þættina hvað hana og hennar starf varðar.

Ef að við byrjum á leiðtogahæfni að þarna kemur náttúrulega bara nákvæmlega fram það sem að mér finnst svo mikilvægt að vera með einhverja sýn á það sem að þú ert að gera og stefnumótun sem að mér fannst vanta þegar ég kom hérna og er að bæta úr núna.

Guðmundur fjallar um að vera leiðtogi bæði inn á við og út á við og vera öflugur faglegur talsmaður stofnunarinnar:

Jú, auðvitað þarf maður að vera faglegur leiðtogi... og ég hef komið eða lagt mikla áherslu á að koma sterkt fram sem þannig leiðtogi... Mér finnst bara mikilvægt að við tjáum okkur sem leiðtogar... um faglegu málefni og ég hef reynt að gera það og starfsmenn kunna að meta það.

4.5.3 Samskiptahæfni - „ef hún er í molum að þá er allt hitt ónýt“

Viðmælendur eru sammála um mikilvægi hæfni í samskiptum. Þá leggja margir áherslu á að það er alltaf hægt að bæta sig í samskiptum. Anna er stutturð en mikilvægi samskipta er augljóst í hennar augum:

Samskiptahæfnin skiptir mestu máli inn á við og kannski gagnvart ráðuneytinu.

Guðrún er sama sinnis og telur samskiptahæfni vera algjöra lykilhæfni:

... ef að þú hefur ekki samskiptahæfnina, ef hún er í molum að þá er allt hitt ónýt líka.

Kristín leggur áherslu á eins og margir aðrir að það er alltaf hægt að þroska og bæta sig í samskiptum:

maður þarf að þroska rosalega mikið sjálfur og með sjálfum sér og auðvitað að reka sig á.

Það skiptir máli hvaða aðferðum er beitt í samskiptum og mismunandi aðferðir henta við mismunandi úrlausnarefni. Þegar leiðréttá þarf starfsmann eða benda honum á að hann þurfi að bæta sig í starfi þá leggur Guðmundur áherslu á jákvæða sálfræði:

Þá er ég frekar að eiga uppbyggilegt samtali við þá þannig að þeir fari út og ætli að gera betur. Þannig að ég nota jákvæða sálfræði bæði á starfsfólk og... mjög mikið.

4.5.4 Árangursmiðuð stjórnun - „er náttúrulega gríðarlega mikilvægt“

Mínst var rætt um þennan þátt í viðtölunum. Skýringin gæti verið sú að sumum viðmælendum fannst þessir þættir vera tæknilegir þættir og að sumu leyti sjálfsgæðir. Ýmislegt fróðlegt kom þó fram, ekki síst vangaveltur um hvort viðkomandi væri sterkur í einstökum þáttum eða þyrfti að bæta sig í einhverjum þeirra. Margrét tengir árangursmiðuða stjórnun við þá þjónustu sem stofnunin á að veita.

Áætlanagerð og forgangsroðun, þetta er náttúrulega gríðarlega mikilvægt að hérna að við séum að sinna þeirri þjónustu sem að lögin segja

til um... skilvirk stýring verkferla finnst mér líka góður punktur þarna inn í og þetta er einmitt eitthvað sem að við erum að vinna í núna í okkar framtíðarstefnu að setja fram.

Nýsköpun er einnig dregin fram í máli Önnu:

Mér finnst þetta allt vera frekar lógísk og mikilvæg atriði. Ég myndi segja til dæmis að nýsköpun hefur svona ekki átt neitt stóran sess held ég í svona opinberum stofnunum. Ég held að hún mætti vera sterkari og er svolítið hreyfiafl til breytinga.

Margrét nefnir líka að gæta þarf hagkvæmni í rekstri eins og tilgreint er í kjörmyndinni og orðar það á einfaldan og skýran hátt:

Svo náttúrulega hagkvæmni í rekstri sem að náttúrulega skiptir öllu máli, að jafnan þarf að ganga upp. Peningarnar sem koma inn þurfa að passa við peningana sem að fara út.

4.5.5 Heilindi - „ganga dálítið út á það að viðurkenna mistök í starfi“

Sammerkt er að viðmælendur töldu heilindi mikilvæg í starfi. Nokkrir sögðu að heilindi snúist um að vera trúr fagráðuneytinu en fleiri voru með víðara sjónarhorn og töluðu um heilindi gagnvart starfinu, samstarfsfólkinu og gagnvart sjálfum sér. Sigríður er í fyrri hópnum:

Ég held að það sé til dæmis heilindi... ég sýni bæði yfirboðurum mínum og ráðuneytinu mikla hollustu og ég tel það bara lykilinn til árangurs að koma hreint og beint fram.

Kristínu finnst orðið heilindi vera stórt og mikið, en einnig fallett orð:

Mér finnst líka þetta orð heilindi, mér finnst þetta mjög fallett orð. Mér finnst það eiga vel við þarna miðjuna. Mér finnst þetta vel valið... Já, mér finnst það mjög. Sko, ég held að það eigi bæði við heilindi gagnvart sjálfum sér að maður starfi eftir bestu getu en líka heilindi gagnvart starfsmönnum og heilindi gagnvart ríkinu.

Guðmundur talar um sanngirni, að vera trúr sinni sannfæringu og að þora að viðurkenna mistök:

Já, ég allavega heilindin sem að ég myndi skilja er að vera samkvæmur sjálfum þér, koma fram af sanngirni við hérna allt og alla. Þú líka ert trúr þinni sannfæringu en heilindi þýða líka að þegar þú hefur rangt

fyrir þér að þá á maður að vera fyrstur til að viðurkenna að maður hefur rangt fyrir sér... og heilindi ganga dálítið út á það að viðurkenna mistök í starfi.

4.6 Samskipti við fagráðuneyti - „ég hrósa starfsfólkinu í ráðuneytinu“

Samskipti við fagráðuneytin komu víða til tals. Á sama tíma og verið var að vinna úr viðtölunum birti Félag forstöðumanna ríkisstofnana niðurstöður könnunar sem lögð hafði verið fyrir félagsmenn. Samkvæmt henni skortir mjög á endurgjöf og stuðning fagráðuneytanna. Innan við 5% forstöðumanna höfðu fengið endurgjöf (Félag forstöðumanna ríkisstofnana 2020). Niðurstöður úr könnuninni eru mjög í takt við upplifun viðmælenda í þessari rannsókn; samstarfi af hálfu fagráðuneytanna er almennt ábótavant.

Erfitt rekstrarumhverfi hefur mikil áhrif á samskipti við ráðuneytin eins og eftirfarandi ummæli vitna um. En þrátt fyrir neikvæð orð þá minnir einn viðmælandi á að hann og ráðuneytið séu í sama liðinu:

Þú einhvern veginn hefur ekkert svigrúm í neitt þannig því þú hefur ekki rekstrarframlagið. Þannig að t.d. eftirfylgni áætlana... hvað ætlar ráðuneytið raunverulega að vera vont við mann? ...En ég kys að líta á þetta fólk sem samstarfsfólk mitt, þetta eru ekki andstæðingar mínir, mér finnst það koma betur út.

Forstöðumenn eru ekki frábrugðnir öðru starfsfólki og þeir þurfa athygli, hvatningu og hrós. Lítið virðist vera um það:

Í eitt skiptið sem ég tala við ráðuneytisstjórn þá segir hann þessa frægu setningu, „jú, ég get ekkert annað gert en kannski hlustað á þig“, og ég bara... Þá féllust mér allar hendur, ef ég hefði bara þurft að láta hlusta á mig þá hefði ég bara farið til sálfræðings sko!

Samskipti við fagráðuneyti voru slæm að mati þessa forstöðumanns en jákvæð samkvæmt öðrum:

Ég hrósa líka, ég hrósa starfsfólkinu í ráðuneytinu, ég hika ekki við að senda póst á ráðherra og segja: „Mér finnst þið vera að gera hlutina vel“.

Síðastliðin ár hefur ýmistlegt farið batnandi. Lykillinn að góðum samskiptum liggur ekki eingöngu hjá ráðuneytunum heldur líka hjá forstöðumönnum.

4.7 Ráðleggingar til nýrra forstöðumanna - „vera heiðarlegur, réttlátur og vera eins og manneskja“

Mikilvægi góðra samstarfsmanna, samvinnu og samskipta kemur fram hjá öllum viðmælendum þgar þau eru spurð um ráðleggingar til nýrra forstöðumanna:

Ná sér í gott tengslanet strax meðal annarra stjórnenda og ekki hika við að ganga á öxlunum á fólki. Mér finnst ég vera að gera það alla daga að nýta styrk samstarfsfólks.

Ráðlegging Önnu er skýr:

Já, ég held ég myndi segja að sinna starfsmannamálum...

Kristín leggur áherslu á að finna sér mentor og að hafa trausta samstarfsmenn:

Ég myndi ráðleggja þeim að finna sér mentor.

Helga talar um mikilvægi góðra samskipti, byggja upp traust og nýta sér teymisvinnu.

Byggja upp traust í stjórnendahópnum, það er mjög mikið atriði, þannig að fólk vinni vel saman. Ég hef ofurtrú á teymis- og samvinnu... það er enginn eyland neins staðar eins og þetta var.

Gunnar sagði:

Þannig að bara vera heiðarlegur, réttlátur og vera eins og manneskja svona sem að þú ert og gera fólki það ljóst til hvers er ætlast og hvers er vænst og hrósa.

4.8 Forysta í heimsfaraldri - „vera til staðar og vera á gólfínu“

Eðlilega bar Covid á góma í viðtölunum. Mikið reynir á forystuhæfileika í erfiðum aðstæðum og því forvitnilegt og upplýsandi að kanna viðhorf og viðbrögð við faraldrinum.

Covid hefur aukið álag og seinkað ýmsum verkefnum, ekki síst hjá þeim sem voru að hefja skipulagsbreytingar. Hins vegar voru ekki miklar áhyggjur af áhrifum Covid til lengri tíma lítið. Sigurður var að hefja skipulagsbreytingar og sér hættumerki í því að faraldurinn beri hann af leið:

Ég var að breyta skipuritínu, kynna það í enda janúar, breytingin tók gildi 1. mars og Covidíð er í gangi á sama tíma og við erum með skipulagsbreytingar... og síðan er því bara ýtt til hliðar og verkefnin fara að snúast um eitthvað allt annað.

Stofnanirnar þurftu að bregðast við, skipta upp starfseminni, gera fólki kleift að vinna heima og í sumum tilfellum að taka við auknum og nýjum verkefnum. Helga lýsir áskorunum sem því fylgdu á eftirfarandi hátt:

Þetta var alveg svakaleg áskorun í vor að tæknivæða alla og koma þeim heim, þannig að það gæti unnið heima og um leið innleiða alveg fullt

af nýjum verkefnum og fá nýtt fólk í vinnu og kenna því og þjálfra, sko. Þetta er búið að vera... þetta ár er búið að vera mikill rússbani í lífi [stofnunarinnar], það verður að segjast eins og er.

Heimsfaraldurinn hefur gert kröfu á tvo af viðmælendunum um hæfni í samskiptum við fjölmiðla, sem þau höfðu ekki þurft að hugsa um áður. Um þetta segir Helga:

Ég var mjög óvön þessu fjölmiðlafári sem að var í kring um þetta líka, en það var fyrst og fremst skóli fyrir mig.

Erfiðar áskoranir geta verið jákvæðar og fram kemur hjá nokkrum viðmælendum að ýmsir þættir hafi styrkst, til dæmis þættir eins og samheldni og samvinna. Faraldurinn kallar á ólíka forystuhæfileika, segir Gunnar:

Að leiða fólk í gegnum þessa óvissutíma. Og vera til staðar og vera á gólfinu og ganga með fólkinu og leiða það.

Guðmundur hefur líka séð jákvæðu hliðarnar á Covid og samskipti við fagráðuneytið hafa orðið meiri og betri en áður:

... sem betur fer þá má kannski segja að á tímum Covid að þá hafa samskipti allavega [stofnunarinnar] og ráðuneytisins aukist til muna... mér finnst aðgangurinn að ráðuneytinu miklu betri núna.

5. Umræða

Rannsóknin leitaðist við að svara fjórum rannsóknarspurningum: *Hvað reynir mest á í starfi nýrra stjórnenda hjá ríkinu? Fengu nýir stjórnendur fræðslu eða þjálfun þegar þau hófu störf? Telja nýir stjórnendur að þjálfun sé mikilvæg fyrir nýja stjórnendur? Hver eru viðhorf nýrra stjórnenda til hæfniskrafna sem fram koma í Stjórnendastefnu ríkisins?*

Varðandi hvað reynir mest á í starfi nýrra stjórnenda hjá ríkinu þá gefa niðurstöður til kynna að störf stjórnenda séu fjölbreytt og reyni á margslungna hæfni þeirra. Mörg og fjölbreytt verkefni eru í mannauðsmálum. Samskiptahæfni er mjög mikilvæg samkvæmt viðmælendunum sem er í góðu samræmi við fyrri rannsóknir (Barrett 2006; Inga Jóna Jónsdóttir & Krístrún Friðriksdóttir 2019; Liddle 2017).

Því er samræmi í niðurstöðum þessarar rannsóknar og annarra sem lúta að kröfum til stjórnenda ríkisstofnana. Fyrri rannsóknir sýna að kröfur hafi aukist í kjölfar nýskipunar í ríkisrekstri (Bára Sif Sigurjónsdóttir 2020; Ómar H. Kristmundsson 1999), vegna breytts umhverfis og tækninýjunga (Agarwal 2018) og breytta krafna um stjórnendahæfni (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2010) auk þess eru stofnanir metnar og verðlaunaðar kerfisbundið af stéttarfélögum (Sameyki e.d.). Auknar kröfur eru um skilvirkni og framleiðni (Ríkisendurskoðun 2011; Viðskiptaráð Íslands 2020).

Einnig má segja að rannsóknin varpi ljósi á að stjórnun hefur breyst frá því að vera

skipandi yfir í samstarf og samvinnu eins og aðrar rannsóknir sýna (Chulwoo 2009; Chin 2015). Opinber rekstur krefst þess að hugað sé að félagslegum, rekstrarlegum og pólitískum markmiðum (Gunnar Helgi Kristinsson 2007; Kellerman & Webster 2001) sem og innri þáttum eins og hagkvæmni, aukinni skilvirkni, mannauðsmálum og stefnu-mótun (Solomon o.fl. 2016).

Viðmælendur eru sammála því að til að ná árangri í starfi stjórnenda þurfi þeir að búa yfir félagslegri hæfni, geta sýnt samlíðan, þekkja sjálfa sig, gildi sín og skoðanir og geta átt opin og heiðarleg samskipti (Chin 2015), haft færni til að efla samstarf, samvinnu og að skapa góðar vinnuástæður (Inga Jóna Jónsdóttir 2012).

Kellerman (2007; 2013) hefur fjallað um hið sérstaka hlutverk stjórnenda hjá hinu opinbera, þ.e. þjónusta við þegnana. Viðmælendur eru mjög meðvitaðir um þann þátt í starfi sínu en rekstrarumhverfið er krefjandi þáttur með niðurskurði fjárveitinga og skorti á mannskap. Í minni stofnunum sjá forstöðukonur og -menn um rekstur og fjármál, mannauðsmál og faglega stjórnun en stjórnendur stærri stofnana kljást einnig við þróngan rekstrarramma og þurfa að vera sérfræðingar á mörgum sviðum. Hin nýja stjórnendastefna og hæfniskröfur sem þar eru taldar fram falla því vel að sjónarmiðum viðmælenda um hvaða hæfni nýir stjórnendur þurfa að búa yfir.

Varðandi spurninguna um hvort viðmælendur fengju nýliðabjálfun þá kemur í ljós að þeir töldu sig fá litla sem enga bjálfun, leiðbeiningar eða kennslu þegar þau tóku við starfi forstöðumanna. Annari rannsóknarspurningunni um bjálfun er því afdráttarlaust svarað neitandi. Viðmælendur voru sammála um nauðsyn þess að forstöðumenn fái nýliðabjálfun, einnig þeir sem hafa stjórnunarreynslu. Hugsanlega má rekja skort á nýliðabjálfun til veikari vinnustaðamenningu (Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl. 2018). Þarna virðist vera gjá milli stefnunnar og hvernig henni er fylgt eftir. Einnig kemur fram að ædstu stjórnendur ráðuneyta séu óaðgengilegir. Tekið skal fram að eingöngu er byggt á tíu viðtölum.

Viðhorf þeirra nýju stjórnenda sem rætt var við til stjórnendastefnu ríkisins, sem var gefin út sumarið 2019 (Stjórnarráð Íslands 2019b) voru almennt jákvæð. Þó ber að nefna að heimsfaraldurinn hefur haft áhrif á innleiðingu stefnunnar. Bjartsýni ríkir meðal viðmælenda um að stjórnunarstefnan muni skila árangri. Stjórnendastefnan er ítarleg og byggist á að stjórnandinn sýni heilindi í starfi. Hæfnisþættir sem lagðir eru til grundvallar eru leiðtogahæfni, samskiptahæfni og árangursmiðuð stjórnun og fannst viðmælendum það endurspeglast í starfi þeirra. Viðmælendur töldu allir að heilindi væru grundvallaratriði í starfi stjórnandans og styður það við rannsóknir sem sýnt hafa fram á mikilvægi þeirra (Palanski & Yammarino 2007).

Rannsóknin varpar ljósi á ýmsa aðra þætti. Mikilvægt er að mati viðmælenda að gott samband sé við fagráðuneyti og að ákveðinn tengiliður sé í ráðuneytinu. Verulega skortir á góðan stuðning frá ráðuneytunum sem er í samræmi við nýlega könnun Félags forstöðumanna ríkisstofnana (2020). Þó eru, að mati nokkurra viðmælenda, merki um að Covid-19 hafi aukið og bætt þessi samskipti.

Benda má á þrjá mikilvæga hæfnisþætti sem fram komu í viðtölunum en eru ekki í stjórnendastefnunni sem vert er að skoða nánar. Það eru þættirnir: Virk hlustun, lausn ágreiningsmála og teymisvinna.

Virk hlustun hefur fengið aukna athygli síðustu árin en lengi vel var lítið hugað að mikilvægi hennar fyrir stjórnendur (Alvesson & Sveningsson 2003) og nýleg íslensk rannsókn staðfestir mikilvægi virkrar hlustunar í starfi stjórnenda (Inga Jóna Jónsdóttir & Krístrún Friðriksdóttir 2019).

Samskipti hafa óhjákvæmilega í för með sér ágreining þar sem fólk er ekki alltaf sammála um leiðir, markmið og stefnu (Lawless & Trif 2016). Viðmælendur kalla eftir þjálfun í lausn ágreiningsmála sem er í samræmi við þá hæfnisþætti sem rannsóknir sýna að eru mikilvægir (Liddle 2017).

Teymisvinna er ekki nefnd í kjörmynd stjórnenda en áhersla á teymisvinnu hefur aukist mikið síðustu ár og áratugi hjá opinberum stofnunum (Chin 2015). Nokkrir viðmælendur töldu teymisvinnu grundvallarþátt í sinni stjórnun. Skoða mætti að bæta hæfni í teymisvinnu við hæfnisþættina.

Stjórnendur hjá ríkinu eru í krefjandi störfum og rannsóknin sýnir að viðmælendurnir þurfa að búa yfir fjölbreyttri hæfni, bæði á sviði stjórnunar og forystu. Stjórnendastefna ríkisins er vegvísir og til mikilla bóta að mati viðmælenda sem mikilvægt er að innleiða á farsælan og ákveðinn hátt. Jákvæðni var áberandi í orðum þeirra og fasi sem er mikilvægt veganesti við innleiðingu stjórnendastefnunnar.

Heimildir

- Agarwal, P. (2018). „Public administration challenges in the world of AI and bots“, *Public Administration Review* 78(6), 917–921.
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003). „Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane“, *Human relations* 56(12), 1435–1459.
- Barrett, D. J. (2002). „Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change“, *Corporate Communication: An International Journal* 7(4), 219–231.
- Barrett, D. J. (2006). *Leadership communication*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bára Sif Sigurjónsdóttir (2020). *Eru forstöðumenn opinberra stofnana fagstjórnendur?* (meistararitgerð). Reykjavík: Háskóli Íslands. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/35161>
- Bell, E., Bryman, A. og Harley, B. (2018). *Business research methods* (5. útgáfa). New York, NY: Oxford University Press.
- Berglind Möller og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2014). „Samanburður á ráðningarferli við embættisveitingar á Íslandi fyrir og eftir efnahagshrunið“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 10(2), 249–272. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/23381>
- Borins, S. (2001). „Encouraging innovation in the public sector“, *Journal of Intellectual Capital* 2(3), 310–319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Boyne, G. A. (2002). „Public and private management: What’s the difference?“, *Journal of Management Studies* 39(1), 97–122.
- Buelens, M. og Van den Broeck, H. (2007). „An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations“, *Public Administration Review* 67(1), 65–74.
- Chin, R. J. (2015). „Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership and management“, *Team performance management* 21(3/4), 199–216. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2014-0037>
- Chulwoo, K. (2009). „Developing effective leadership skills“, *Public Administration Review* 69(3), 547–549.
- Corbin, J. og Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Félag forstöðumanna ríkisstofnana (2020). *Niðurstöður könnunar um starfsviðtöl o.fl.* Sótt af <https://frr.is/nidurstodur-konnunar-um-starfsvidtol-o-fl/>
- Funck, E. og Karlsson, T. (2020). „Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations“, *Financial Accountability & Management* 36(4), 347–375.
- Gunnar Helgi Kristinsson (2014). *Hin mörgu andlit ljóráðis: þátttaka og vald á sveitastjórnarstigi*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gunnar Helgi Kristinsson (2007). *Íslenska stjórnkerfið* (2. útgáfa). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2005). „Fagleg ráðning – embættisveitingar hjá hinu opinbera í ljósi mannaússtjórnunar“ í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VI. Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 173–187). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2006). „Geta aðferðir mannaússtjórnunar aukði gæði ráðninga hjá hinu opinbera?“, *Stjórnmal & stjórnsýsla* 2(1), 2–10. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/8925>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2010). „Starfsumhverfi hins opinbera: Hlutverk stjórnenda og viðhorf starfsmanna“, *Stjórnmal & stjórnsýsla* 6(2), 63–78. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/9144>
- Hafsteinn Þór Hauksson og Ómar H. Kristmundsson (2019). „Reynsla af ráðgefandi hæfnisnefndum“, *Tímarit Lögréttu* 2019(15). Sótt af https://www.ru.is/media/logretta/Reynsla_af_radgefandi_haefnisnefndum.pdf
- Hagstofa Íslands (e.d.). „Hve margir heita?“ Sótt af <https://hagstofa.is/talnaefni/ibuar/faeddir-og-danir/nofn/>
- Hartley, J. (2018). „Ten propositions about public leadership“, *International Journal of Public Leadership* 14(4), 202–217.
- Heifetz, R. A. og Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Inga Jóna Jónsdóttir (2012). „Starfsþróun millistjórnenda í opinberri starfsemi“, *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 23. mars 2012*. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/12522>
- Inga Jóna Jónsdóttir og Kristrún Friðriksdóttir (2019). „Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication?“, *International Journal of Listening* 34(3), 178–188. Sótt af <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- Kellerman, B. (2013). „Leading questions: The end of leadership – redux“, *Leadership* 9(1), 135–139.
- Kellerman, B. (2007). „What every leader needs to know about followers“, *Harvard Business Review* 85(12), 84–91.
- Kellerman, B. og Webster, S. W. (2001). „The recent literature on public leadership: Reviewed and considered“, *Leadership Quarterly* 12(4), 485–514.
- King, A. S. (1990). „Evolution of leadership theory“, *Vikalpa* 15(2), 43–54.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotterman, J. (2006). „Leadership versus management: What’s the difference?“, *The Journal for Quality and Participation* 29(2), 13–17. Sótt af <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-versus-management-whats-difference/docview/219091679/se-2?accountid=135705>
- Lawless, J. og Trif, A. (2016). „Managing interpersonal conflicts at work by line managers“, *Irish Journal of Management* 35(1), 74–87. Sótt af <http://dx.doi.org/10.1515/ijm-2016-0005>
- Lee, Y., Chen, P. og Su, C. (2020). „The evolution of the leadership theories and the analysis of new research trends“, *International Journal of Organizational Innovation* 12(3), 88–104. Sótt af <https://search.proquest.com/scholarly-journals/evolution-leadership-theories-analysis-new/docview/2334751436/se-2?accountid=135705>
- Liddle, D. (2017). *Managing conflict*. Croydon: CIPD.
- Mankin, D. (2009). *Human resource development*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. og Caldwell, C. (2017). „Leadership, “communityship,” and “the good folk”“, *International Journal of Public Leadership* 13(1), 5–8. Sótt af <https://doi.org/10.1108/IJPL-12-2016-0053>

- Mintzberg, H. og Gosling, J. (2002). „Educating managers beyond borders“, *Academy of Management Learning & Education* 1(1), 64–76. Sótt af <https://doi.org/10.5465/AMLE.2002.7373654>
- Mumford, M. D., Todd E. M., Higgs, C. og McIntosh, T. (2017). „Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills“, *The Leadership Quarterly* 28(1), 24–39. Sótt af <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Ómar H. Kristmundsson (ritst.) (1999). *Starfsumbverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf*. Sótt af <https://stjornsyslustofnun.hi.is/sites/stjornsyslustofnun.hi.is/files/gudruney/starfsumhverfi-1.pdf>
- Ómar H. Kristmundsson (2009). „Eru ráðninganefndir gagnleg leið við skipanir æðstu embættismanna?“ í Halldór S. Guðmundsson og Silja Bára Ómarsdóttir (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum X* (bls. 241–351). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Palanski, M. og Yammarino, F. (2007). „Integrity and Leadership“, *European Management Journal* 25(3), 171–184.
- Ríkisendurskoðun (2011). *Skýrsla til Alþingis. Mannauðsmál ríkisins – 2. Stefna stjórnvalda og staða mannaúðsmála ríkisins*. Sótt af https://rikisendurskodun.is/wp-content/uploads/2016/01/111027_LOKA-EINTAK.pdf
- Ríkisendurskoðun (2014). *Skýrsla til Alþingis. Skýrsla um eftirfylgni. Mannauðsmál ríkisins – 2. Stefna stjórnvalda og staða mannaúðsmála ríkisins*. Sótt af <https://rikisendurskodun.is>
- Ríkisendurskoðun (2017a). *Skýrsla til Alþingis. Eftirfylgni. Mannauðsmál ríkisins – 2. Stefna stjórnvalda og staða mannaúðsmála ríkisins*. Sótt af <https://rikisendurskodun.is/wp-content/uploads/2017/04/IEU-Mannaudsmal2.pdf>
- Sameyki (e.d.). „Helstu niðurstöður - allar stofnanir“. Sótt af <https://www.sameyki.is/kannanir/stofnun-arsins-2020/helstu-nidurstodur-allar-stofnanir/>
- Solomon, I. G., Costea, C. og Nita, A. M. (2016). „Leadership versus management in public organizations“, *Economics, Management and Financial Markets* 11(1), 143–151. Sótt af <https://search.proquest.com/scholarly-journals/leadership-versus-management-public-organizations/docview/1782998705/se-2?accountid=135705>
- Stjórnarráð Íslands (e.d.). „Mannauðsmál ríkisins“. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/>
- Stjórnarráð Íslands (2019). „Ný stjórnendastefna ríkisins: Bætt færni stjórnenda og aukinn samfélagslegur ávinningur“. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/default.aspx?pageid=e5cf150d-33a7-11e6-80c7-005056bc217f&newsid=55418c1b-97fc-11e9-9443-005056bc4d74>
- Stjórnarráð Íslands (2019b). „Stjórnendastefna ríkisins“. Sótt af [https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit-skyslur-og-skrar/Stj%c3%b3rnendastefna%20loka%c3%batg%c3%a1fa%20062019%20\(002\).pdf](https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit-skyslur-og-skrar/Stj%c3%b3rnendastefna%20loka%c3%batg%c3%a1fa%20062019%20(002).pdf)
- Viðskiptaráð Íslands (2020). *Hið opinbera: Meira fyrir minna*. Sótt af https://vidskiptarad.cdn.primic.io/vidskiptarad/733dbdcb-8727-43f3-8913-579c464987fb_hid_opinbera_2020.pdf
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South-Western, Thompson.
- Yukl, G. (2012). „Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention“, *The Academy of Management Perspectives* 26(4), 66–85.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir (2018). „Samanburður á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 14(3), 205–226. Sótt af <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2018.14.3.3>