

# Samskiptafærni stjórnenda ríkisstofnana: Upplifun, reynsla og þarfir starfsfólks af samskiptum við stjórnendur

Helga Kristín Gestsdóttir og Inga Jóna Jónsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Skortur á samskiptum og samskiptavandi innan skipulagsheilda getur haft slæmar afleiðingar í för með sér, eins og að stuðla að minni afköstum starfsfólks, neikvæðri vinnutengdri streitu og aukinni starfsmannaveltu. Ítrekað hefur verið bent á af fræðimönnum að samskiptafærni stjórnenda sé lykilatriði þegar kemur að farsælli stjórnun og til að ná árangri innan skipulagsheilda. Mikilvægt er að stjórnendum takist, með viðeigandi samskiptamáta, að hrífa starfsfólk í ákveðna átt sem ýtir undir að markmiðum sé náð. Tilgangur þessarar rannsóknar er að bæta við og styrkja enn frekar rannsóknir sem gerðar hafa verið á stjórnun ríkisstofnana. Markmiðið er að öðlast djúpan skilning á upplifun, reynslu, viðhorfum og þörfum starfsfólks ríkisstofnana þegar kemur að samskiptum við stjórnendur. Framlag rannsóknarinnar getur nýst stjórnendum til að rýna í samskiptafærni sína og stjórnunarstíl til að aðlaga hann enn betur að þörfum starfsfólks. Notast var við eigindlega aðferðarfræði. Tekin voru átta viðtöl við starfsfólk fjögurra ríkisstofnana. Niðurstöður gefa skýrar vísbendingar um að margt megi bæta hvað varðar samskiptafærni stjórnenda ríkisstofnana. Upplýsingaflæði þarf að vera markvissara og ná til alls starfsfólks og huga þarf sérstaklega að upplýsingagjöf í breytingarferli. Ákvarðanatöku þarf að vera skilvirkari og gefa þarf ákveðið ákvarðanatökuumboð til stjórnenda á neðri stjórnstigum. Bæta þarf hvernig stjórnendur nýta samskiptahluta stjórnunarstarfsins til að fylgjast með frammistöðu starfsfólks, veita aðhald og lesa og greina starfsmannahópinn. Auk þess má bæta hvort og hvernig stjórnendur taka á erfiðum málum. Með því að huga að þessum þáttum geta stjórnendur stuðlað að auknum árangri skipulagsheilda.

## Abstract

Lack of communication and poor communication skills within organizations can have negative consequences, such as contributing to lower employee productivity, negative work-related stress, and increased employee turnover. It has repeatedly been pointed out by scholars that managerial communication skills are critical factor

<sup>1</sup> Helga Kristín Gestsdóttir er iðjuþjálfari / verkefnastjóri á Ráðgjafar- og greiningarstöð og með MS-próf í stjórnun og stefnumótun frá Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: helgakristin81@gmail.com. Inga Jóna Jónsdóttir er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: ingajona@hi.is.

when it comes to successful management and achieving success within organizations. It is important that managers succeed, with good managerial communication, to influence employees that moves them in a certain direction which promotes the achievement of goals. The aim of this study is to extend previous literature and to further strengthen previous research regarding the public sector management. The goal is to gain a deep understanding of the experiences, attitudes and needs of the employees of government institutions when it comes to managerial communication. The contribution of the study can be used by managers to examine their communication skills and management style to adapt it even better to the needs of employees. The research is a qualitative case study. Eight interviews were conducted with employees of four governmental institutions. Main findings provide indications that much can be improved in terms of the managerial communication and leadership communication skills in governmental institutions. The flow of information needs to be more targeted and reach all employees, and special attention needs to be given to the information sharing in a change process. Decision-making needs to be more efficient and certain decision-making authority needs to be given to managers at lower management levels. The way managers use the leadership communication part of the management job to monitor employee's performance, provide restraint, and read and analyze the employees group needs to be improved. In addition, it is possible to improve whether and how managers deal with difficult issues in the employee group. By considering these factors, managers can contribute to increased organizational success.

*JEL flokkun: H11; M12.*

*Lykilorð: Samskiptafærni stjórnenda; stjórnendur ríkisstofnana; starfsmannamál; upplýsingamiðlun.*

*Keywords: Managerial communication skills; public sector managers; people management; information dissemination.*

## **Managerial communication skills in the public sector: Perception, experience and needs of employees**

### **1 Inngangur**

Stjórnun og forysta eru órjúfanleg fyrirbæri í starfi stjórnenda og gerir leiðtogahlutverk stjórnunarstarfsins ríka kröfu á samskiptaþáttinn (Mintzberg, 2009). Samskipti fela í sér að mynda tengsl og sameiginlegan skilning (Barrett, 2014). Samdóma ályktun fjölda fræðimanna og rannsakenda er að samskiptafærni sé lykilþáttur í farsælli stjórnun og til að ná árangri innan skipulagsheilda. Hún er kjarni þess að hafa áhrif á starfsfólk og hrífa það í ákveðna átt sem ýtir undir að markmiðum sé náð (Barrett, 2014; Heifetz og Linsky, 2017; Mintzberg, 2009; Thompson, 2018). Ljóst er að stjórnendur eyða miklum hluta af vinnutíma sínum í samskipti á ólíku formi og í mismunandi aðstæðum (Brownell, 1990; Mintzberg, 2009; Tengblad, 2006). Samskiptafærni ætti því að vera forgangspáttur hjá stjórnendum til að stuðla að auknum árangri (Barrett, 2006; Barrett, 2014; Mintzberg, 2009).

Stjórnendur bera ábyrgð á samskiptum á vinnustað og er hegðun þeirra og gjörðir forðamisgefandi fyrir annað starfsfólk (Barrett, 2002; Barrett, 2014; Brownell, 2016; Schein 2010). Vellíðan starfsfólks í starfi (work-related well-being) byggir til að mynda á góðum samskiptum á vinnustað (Baptiste, 2008; Lloyd o.fl., 2015; Mineyama o.fl., 2007; Paksoy o.fl., 2017; Vinnuverndarstofnun Evrópu, 2021). Skortur á samskiptum og samskiptavandi getur haft bagalegar afleiðingar, eins og að stuðla að minni afköstum í vinnu, neikvæðri vinnutengdri streitu og aukinni starfsmannaveltu (Corin og Björk, 2016; Løkke og Madsen, 2014; Xu og Farris, 2022).

Þar sem samskiptafærni er jafn mikilvægur þáttur í stjórnendastarfinu og rannsóknir fræðimanna hafa sýnt fram á er til mikils að vinna að rýna þann þátt hjá stjórnendum ríkisstofnana á Íslandi. Tilgangurinn er að bæta við og styrkja enn frekar þekkingu á stjórnun ríkisstofnana. Í gegnum árin hafa verið framkvæmdar rannsóknir á stjórnun og starfsmannamálum íslenskra ríkisstofnana út frá sjónarhorni forstöðumanna (Ágústa H. Gústafsdóttir o.fl., 2012a, 2012b; Ómar H. Kristmundsson, 1999, 2007, 2008a, 2008b). Nýnæmi þessarar rannsóknar er að samskiptafærni stjórnenda er í brennipunkti út frá sjónarhorni starfsfólks. Framlag hennar nýtist stjórnendum til að rýna í samskiptafærni sína og stjórnunarstíl til að aðlaga hann enn betur að þörfum starfsfólks. Með því aukast líkur á að hægt sé að ná fram því besta hjá starfsfólki sem stuðlar að auknum árangri. Markmiðið er að öðlast djúpan skilning á upplifun, reynslu, viðhorfum og þörfum starfsfólks þegar kemur að samskiptum við stjórnendur. Til þess er gengið út frá tveimur rannsóknarspurningum:

1. *Hver er upplifun, viðhorf og reynsla starfsfólks ríkisstofnana af samskiptum við stjórnendur?*
2. *Hverjar eru þarfir starfsfólks ríkisstofnana þegar kemur að samskiptum við stjórnendur?*

Niðurstöður í grein þessari eru hluti af stærri rannsókn sem einnig náði yfir að rýna í samskiptahæfnihluta stjórnendastefnu ríkisins út frá helstu fræðum og kenningum um samskiptafærni stjórnenda sem og upplifun og þörfum starfsfólks eins og þær birtast í þessari grein (Helga Kristín Gestsdóttir, 2023). Greinin er uppbyggð með þeim hætti að í framhaldi af inngangi tekur við fræðileg umfjöllum sem skiptist í þrjá meginkafla sem eru stjórnun og forysta, starf stjórnenda hjá hinu opinbera og samskipti og stjórnendastarfið. Í framhaldi af því tekur við aðferðakafli sem dregur fram þá rannsóknaraðferð sem valin var, val á þátttakendum og hvernig staðið var að gagnaöflun og gangagreiningu. Í fjórða kafla eru niðurstöður settar fram og í kjölfarið er umræðukafli þar sem leitast er við að svara rannsóknarspurningunum.

## 2 Fræðilegar kenningar og fyrri rannsóknir

### 2.1 Stjórnun og forysta

Gerðar eru kröfur til einstaklinga sem stýra skipulagsheildum um margþætta þekkingu og færni til að stuðla að heildarárangri í starfsemi (Funck og Karlsson, 2020; Solomon o.fl., 2016). Það felur í sér að þeir aðilar sem við stjórnvölinn eru þurfa að taka ábyrgð á ferlum, viðfangsefnum og verkefnum, sinna ýmsum hlutverkum og sýna margs konar hegðun sem einkennir bæði stjórnun og forystu (Kotterman, 2006; Mintzberg, 2009). Margvíslega orðaðar skilgreiningar á hugtökunum forysta og stjórnun hafa þróast í gegnum árin en kjarninn er oftast sá sami (Kotterman, 2006). Forysta er ferli og felur hún í sér leiðtogahlutverk þar sem leiðtogi hefur áhrif á fólk og hrífur það með sér. Ef árangur á að nást þarf sá sem er í leiðtogahlutverki að byggja upp gott andrúmsloft og tengsl í gegnum samskipti (Northouse, 2021; Yukl og Gardner, 2020). Hægt er að segja að stjórnun feli í sér skipulagningu og samhæfingu aðgerða og verkefna, virkjun starfsfólks og ýmsa ákvarðanatöku með eða í gegnum samskipti (Jones og George, 2021; Mintzberg, 2009).

Fram hafa komið fjöldi kenninga, stefna og fræðaskrifa sem snúa að stjórnun og forystu. Fræðimenn hefur þó oft greint á um hvort stjórnun og forysta sé sitthvort fyrirbærið eða hvort þau séu samþætt í stjórnendastarfinu (Kotterman, 2006). Mintzberg (2009) heldur því fram að í þeim raunveruleika sem blasir við í starfi stjórnenda sé ekki hægt að aðskilja þetta tvennt. Til að ná árangri í stjórnendastarfi reynir á hlutverk, verkefni og hegðun sem einkenna bæði stjórnun og forystu. Í þessari rannsókn er gengið út frá því sjónarhorni að órjúfanlegt samband sé á milli stjórnunar og forystu og eru hugtökin starf stjórnandans, stjórnun og stjórnandi notuð til að lýsa þessu tvennu sem einu órjúfanlegu fyrirbæri.

Engin ein leið er rétt við að stjórna heldur eru hlutverk og viðfangsefni stjórnenda samhangandi, mynda eina heild og taka mið af samhengi og aðstæðum hverju sinni (Mintzberg, 2009). Stjórnendur þurfa því að leggja áherslu á að lesa, greina og skilja mismunandi einstaklinga, starfsmannahópin og aðstæður til að stuðla að því að markmiðum sé náð og brugðist sé vel við til að takast á við áskoranir til dæmis við að leiða breytingar og leysa ágreining (Heifetz og Linsky, 2017; Liddle, 2017; Mintzberg, 2009; Pedler o.fl., 2010). Því reynir á að stjórnandi stígi inn í leiðtogahlutverkið með því að leggja sig fram við að draga fram það besta í öðru fólki, þar er færni í samskiptum lykilþáttur (Kotterman, 2006; Mintzberg, 2009).

## 2.2 Starf stjórnenda hjá hinu opinbera

Stjórnunarstig sem stjórnendur starfa á og eðli starfsemi skipulagsheilda hefur áhrif á það hver ábyrgð og hlutverk stjórnenda eru. Nokkur stjórnunarstig eru oftast til staðar í stórum opinberum stofnunum. Allt starfsfólk skipulagsheildar heyrir undir æðsta stjórnanda (CEO) og ber hann formlega ábyrgð á allri starfseminni. Á næsta stjórnunarstigi eru æðstu stjórnendur skipulagsheildar til dæmis sviðsstjórar eða framkvæmdastjórar (senior line managers) og undir þá geta heyrt millistjórnendur (middle line managers) sem stjórna í umboði æðstu stjórnenda (Floyd og Wooldridge, 1997; Huy, 2001; Inga Jóna Jónsdóttir o.fl., 2020). Þeir stýra starfseiningum og eru næstu yfirmenn starfsfólks innan sinnar einingar (Harding o.fl., 2014; Inga Jóna Jónsdóttir, 2014; Inga Jóna Jónsdóttir o.fl., 2020). Því reynir á millistjórnendur í samskiptum og miðlun upplýsinga ofan frá og niður og neðan frá og upp (Floyd og Wooldridge, 1997; Inga Jóna Jónsdóttir, 2014; Mintzberg, 2009). Millistjórnendur eru í meiri nálægð við starfsfólk og daglegan rekstur en stjórnendur á efra stjórnstigi. Þeir geta haft betri yfirsýn yfir samskipavandamál og ef upp koma erfið mál tengd starfsfólki eiga þeir að geta stigið inn og miðlað eða leyst mál (Inga Jóna Jónsdóttir, 2014; Larsen og Brewster, 2003). Renwick (2003) bendir á að sjálfstæði millistjórnenda sé því mikilvægt og að þeir hafi umboð til að taka ákvarðanir og bera ábyrgð á þeim. Fræðimenn eins og Larsen og Brewster (2003) sem og Renwick (2003) og Perry og Kulik (2008) hafa bent á að ákvarðanataka sem viðkemur starfsmannamálum gangi hraðar fyrir sig ef hún er á ábyrgð millistjórnenda sem hafa til þess umboð. Íslensk rannsókn benti til að langdregið ferli geti einkennt ákvarðanir í opinbera geiranum og að stærð stofnana virðist hafa eitthvað að segja um ákvörðunartökferlið (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir, 2010).

Á tíunda áratugi 20. aldar varð breyting á starfsumhverfi starfsfólks hjá hinu opinbera á Íslandi þegar hugmyndafræði um nýskipan í ríkisrekstri (new public management) var innleidd. Í kjölfarið urðu nýjar áherslur í stjórnun hjá hinu opinbera sem fólu meðal annars í sér aukna áherslu á starfsmannamál (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2010). Framkvæmd starfsmannamála innan hvernar stofnunar er í höndum forstöðumanna ríkisstofnana (Stjórnarráð Íslands, e.d.) og gerir það kröfur um ákveðna kunnáttu stjórnenda, til dæmis hvað samskipti varðar (Ríkisendurskoðun, 2011). Með auknum kröfum var lögð áhersla á að ráða stjórnendur með þekkingu á stjórnun, en ekki bara fagmenn á starfssviði skipulagsheildar (Fjármálaráðuneytið, 1993). Samskiptasáttmáli á vinnustöðum er ein leið sem ríkisstofnanir hafa notað til að reyna að tryggja að starfsfólk upplifi sálrænt öryggi og vellíðan í vinnu sem og að gera því auðveldara fyrir að ræða samskipti (Mannauðstorg ríkisins, e.d.a). Auk þess hafa starfsmannasamtöl sem verkfæri rutt sér til rúms til að ræða til dæmis framþróun í starfi, frammistöðu, líðan og samskipti starfsmanns. Eftirfylgd samtala skiptir miklu máli til að stuðla að breytingum (Mannauðstorg ríkisins, e.d.b).

Umfangsmiklar rannsóknir á stjórnun og starfsmannamálum íslenskra ríkisstofnana hafa verið gerðar í gegnum tíðina en í þeim hefur verið lögð áhersla á að skoða starfsumhverfi forstöðumanna (Ágústa H. Gústafsdóttir o.fl., 2012a, 2012b; Ómar H. Kristmundsson, 1999, 2007, 2008a, 2008b). Í rannsókn sem gerð var 2011 kom meðal annars fram að forstöðumenn töldu sérlega mikilvægt að búa yfir meiri færni og þekkingu á



forystuhlutverki stjórnenda hjá hinu opinbera og að búa yfir aðferðum til að virkja fólk í starfi. Þeir töldu sig geta gert betur í tilvikum þegar starfsfólk sýndi ófullnægjandi frammi-stöðu í starfi (Ágústa H. Gústafsdóttir o.fl., 2012a). Starfsmannamál virtust skipta höfuð-máli í starfi stjórnenda þar sem meiri áhersla væri á upplýsingamiðlun og ýmiss konar samskipti (Ágústa H. Gústafsdóttir o.fl., 2012b). Undanfarin ár hefur farið fram markviss vinna að umbótum á starfsumhverfi stjórnenda hjá ríkinu til að efla stjórnun og styðja við þá í starfi sínu sem og að stuðla að gæðameiri og skilvirkari þjónustu í íslensku samfélagi. Sett hefur verið fram stjórnendastefna sem snýr að hæfni, þekkingu og færni sem nauð-synleg er fyrir stjórnendur til að þeir geti sinnt skyldum sínum í starfi. Grunnur stefnunnar er að heilindi einkenni starf stjórnenda hjá ríkinu en þeir þurfi einnig að búa yfir leiðtoga-hæfileikum, setja mikið vogarafl á árangursmiðaða stjórnun og hafa góða samskiptahæfni til að takast á við áskoranir stjórnendastarfsins (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2019).

## 2.3 Samskiptafærni og stjórnendastarfið

Þegar stjórnendur í mismunandi atvinnugreinum í hinum ýmsum löndum eru beðnir um að nefna mikilvægustu færni sem stjórnendur þurfa að búa yfir felur svarið yfirleitt í sér góða samskiptafærni (Barrett, 2006). Nýleg rannsókn Rizvi og Popli (2021) gefur vís-bendingar um að starfsfólk upplifi samskiptafærni stjórnenda ekki nógu góða. Líklegra er að markmið innan skipulagsheilda náist ekki og minni árangur náist í heildina ef ekki tekst að ná sameiginlegum skilningi starfsfólks og búa til liðsheild með nýtingu viðeig-andi samskipta (Barrett, 2014). Auk þess getur samskiptafærni haft áhrif á skuldbindingu starfsfólks gagnvart starfinu og hvað það telur sér skylt að gera fyrir skipulagsheildina. Því eru samskipti stór þáttur í að bæta frammistöðu hins opinbera (Asif og Rathore, 2021). Stjórnendur eru kjarnaaðilar við mótun vinnustaðamenningar og þar með samskipta-menningar (Schein, 2010). Vinnustaðamenning endurspeglar sameiginleg gildi og venjur innan skipulagsheildar sem móta hegðun starfsfólks, meðal annars samskipti (Kotter, 2012; Schein, 2010). Því er mikilvægt að stjórnendur séu meðvitaðir um að hegðun þeirra er fordæmisgefandi (Schein, 2010).

Fiske (2010) skilgreindi samskipti á þann hátt að þau væru félagsleg samskipti í gegnum skilaboð (Fiske, 2010). Samskipti fela því í sér að mynda sameiginlegan skilning og tengsl. Hið klassíska samskiptalíkan Shannon og Weaver (1964) sýnir hvernig skilaboð fara á milli sendanda og móttakanda. Sendandi þarf að setja skilaboð skýrt fram sem felur í sér að kóða þau á þann hátt sem viðtakandi skilur, til dæmis munnlega, skriflega eða setja fram tölur og myndir. Hann þarf einnig að velja samskiptaleið til að miðla skilaboðunum til viðtakanda. Til að skapa sameiginlegan skilning þarf viðtakandi að afkóða skilaboðin svo hann nái merkingu. Alltaf er hættá á að hindranir geti valdið truflunum á því að skilaboð komist á milli eins og þeim var ætlað. Ef slíkt gerist er hættá á að merking skilaboða breyt-ist, þau séu misskilin eða viðtakandi móttaki þau ekki. Ef viðtakandi skilur ekki skilaboðin gerir hann ekkert með þau, sendandi fær þá ekki þá endurgjöf eða framkvæmd sem hann bjóst við og markmiði samskipta er ekki náð (Barrett, 2006; Shannon og Weaver, 1964). Hindranir geta verið þættir sem stjórnendur, sem sendendur skilaboða, geta haft stjórn á. Til dæmis hvenær og hvort skilaboð séu send eða ekki, huga að hver sendir skilaboðin til að ýta undir trúverðugleika þeirra og val á miðli við miðlun skilaboða. Einnig þarf að huga að skýrleika skilaboða, orðun þeirra og rökstuðningi sem sannfærir fólk um innihald þeirra. Allt þetta miðar að því að setja skilaboð fram þannig að allir skilji þau (Barrett, 2006). Áhrifaríkasta samskiptaleiðin er talin vera persónuleg miðlun, til dæmis samræður, viðtöl og fundir (Barrett, 2014).

Þrennt er það sem skiptir höfuðmáli hjá stjórnendum í árangursríkum samskiptum með þeim tilgangi að hafa áhrif á fólk, það er Ethos, Logos og Pathos. Ethos felur í sér að sá sem sendir skilaboðin sé trúverðugur sendandi þeirra. Einnig er mikilvægt að þau séu heiðarleg og að stjórnendur séu eins opnir og hægt er, en með því byggist upp traust á því sem skilaboðin fela í sér. Logos vísar í rökstuðning á bak við skilaboð og hverjar stað-

reyndirnar eru. Mikilvægt er að stjórnendur sannfæri viðtakendur um að skilaboð byggi á sterkum stöðum. Pathos vísar til tilfinningalega hlutans, þá skiptir tilfinningagreind (emotional intelligence) stjórnenda máli, að þeir átti sig á eigin tilfinningum og lesi í tilfinningar og viðbrögð annarra (Barrett, 2006).

Purdy (1997) hefur skilgreint tvær samskiptavíddir, annars vegar tjáskipti (expression) og hins vegar hlustun (Inga Jóna Jónsdóttir og Krístrún Friðriksdóttir, 2020). Inga Jóna Jónsdóttir (2016) skilgreinir samskipti sem snúast um að mynda sameiginlegan skilning og tengsl sem upplýsingamiðlun, orðuð og orðlaus tjáskipti og hlustun. Þar með má tala um upplýsingamiðlun (information dissemination) sem þriðju samskiptavíddina og er tilgangurinn með því að vekja sérstaklega athygli á þessum þætti samskipta í stjórnun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2016; Inga Jóna Jónsdóttir og Krístrún Friðriksdóttir, 2020).

### 2.3.1 Upplýsingamiðlun

Upplýsingamiðlun felur í sér samskipti, bæði til að safna og miðla upplýsingum (Mintzberg, 2009). Mikilvægi upplýsingamiðlunar er ótvírætt til að starfsfólk geti tekið góðar ákvarðanir og hagað sér í takt við markmið sem stefnt er að innan skipulagsheilda (Barrett, 2010; Inga Jóna Jónsdóttir, 2016). Auk þess getur stjórnandinn sjálfur staðið sig betur því hann veit meira og þá aukast líkur á því að hann hafi forsendur til að taka góðar ákvarðanir til dæmis varðandi stefnu og áætlanir. Stjórnandi býr yfir mestu upplýsingunum innan skipulagsheilda og ber ábyrgð á að búa yfir nýjustu upplýsingum, setja þær saman til að öðlast ákveðna yfirsýn og koma þeim áfram inn í starfsmannahópinn. Til að ná þessu þarf hann að vita mikið um nærumhverfið sem hann stjórnar. Þar eru stöðug samskipti við starfsfólk mikilvæg til að safna upplýsingum og átta sig á aðstæðum (Heifetz og Linsky, 2017; Mintzberg, 2009).

Góð samskiptafærni felur í sér vel undirbúna upplýsingamiðlun með skýrum tilgangi þar sem stjórnendur hafa áhrif. Þeir þurfa að koma upplýsingum skýrt frá sér til að þær gefi skýr merki um hvað skiptir mestu máli í starfseminni, hvert sé stefnt og er það í raun óbein leið til að láta ákveðna hluti gerast til að markmiðum sé náð (Barrett, 2014; Mintzberg, 2009). Stjórnendur þurfa því að gera sér grein fyrir viðeigandi magni upplýsinga, velja árangursríka samskiptaleið við miðlun upplýsinga og orða upplýsingar á þann hátt að skýrleiki þeirra sé tryggður. Allt ýtir þetta undir að upplýsingar komist á framfæri (Barrett, 2014). Til þess er mikilvægt að stjórnendur nýti formleg og óformleg samskipti til að miðla og safna upplýsingum. Með því stuðla þeir að upplýsingamiðlun, vita hvernig gengur í starfseminni og geta brugðist við ef þörf er á. Formleg upplýsingamiðlun getur til dæmis falist í skipulögðum fundum/samtölum, tilkynningum, tölvupóstum og upplýsingum á opinberum miðlum. Óformleg upplýsingamiðlun felur meðal annars í sér lítt skipulögð eða óformleg samtöl, sögusagnir, slúður og vangaveltur. Hún er mikilvægur hluti upplýsingaflæðis til stjórnenda. Þar fá þeir meðal annars sterka tilfinningu fyrir andrúmslofti á vinnustaðnum, menningu, skoðunum og stöðu starfsfólks (Mintzberg, 2009).

### 2.3.2 Tjáskipti – yrt og óyrt

Stjórnendur þurfa að vera vakandi fyrir fleiru en sögðum orðum til að átta sig á kjarna skilaboða. Flestir fræðimenn eru þannig sammála um að yrt og óyrt tjáskipti séu bæði mikilvæg, sérstaklega við túlkun skilaboða og heildarmerkingu þeirra. Raddblær, svipbrigði og líkamsstaða geta breytt yrtri meiningu skilaboða (Brownell, 2010; Heifetz og Linsky, 2017). Stjórnendur sem hlustendur og áhorfendur þurfa því að fylgjast vel með, lesa á milli línanna og í tilfinningar annarra, taka eftir hegðun, því sem ekki er sagt og lesa í óbein skilaboð (Brownell, 2016; Heifetz og Linsky, 2017). Í samtali er mikilvægt að stjórnendur átti sig á eigin atferli og hvaða skilaboð felast í til dæmis líkamsstöðu, augnsambandi, svipbrigðum og kvikum eða afslöppuðum hreyfingum. Allt þetta getur gefið viðmælanda skilaboð um áhuga, tengsl, samkennd og skilning (Brownell, 2016).

### 2.3.3 Virk hlustun

Hlustun er talin einn lykilþáttur í árangursríkum samskiptum stjórnenda (Brownell, 1990; Brownell, 1994; Lloyd o.fl., 2015; Welch og Mickelson, 2013). Brownell (2016, bls. 22) segir að: „árangursrík samskipti byrja með árangursríkri hlustun. Þú getur ekki vonast eftir árangursríkum samskiptum nema þú hlustir vel.“ Hlustun getur ýtt undir aukna skilvirkni í starfsemi (Barrett, 2010). Einnig stuðlar hún, ásamt óformlegu spjalli, að því að starfsfólk upplifi sig mikilvægt, að það njóti virðingar og fái athygli og tækifæri til að létta á áhyggjum og koma skoðunum á framfæri. Auk þess geta tengsl orðið sterkari og samskipti betri sem getur ýtt undir góða upplifun starfsfólks af samskiptum (Alvesson og Sveningsson, 2003; Lloyd o.fl., 2015). Virk hlustun er ákveðin nálgun hlustunar sem er talin árangursrík, en talið er að hlustun beri ekki árangur nema sameiginlegur skilningur sé tryggður, gott samband myndist á milli aðila og brugðist sé við vandamálum (Brownell, 2016; Mineyama o.fl., 2007).

## 3 Aðferðir

Valið var að framkvæma eigindlega rannsókn (qualitative research) þar sem áhersla var lögð á að skilja rannsóknarviðfangsefnið út frá sjónarhóli viðmælenda. Rannsóknarsniðið var tilviksrannsókn (case study) þar sem markmiðið var að öðlast góðan skilning á því hvernig starfsfólk ríkisstofnana upplifir samskipti við stjórnendur og hvernig það í því samhengi túlkar reynslu sína og þarfir (Merriam og Tisdell, 2015).

Öflun gagna fór fram með átta hálfopnum viðtölum til að draga fram nokkuð ítarlega mynd af hugarheimi viðmælenda. Sá gagnaöflunarmöguleiki er einn af kostum tilviksrannsókna (Yin, 2015). Viðtalsrammi með hálf skipulögðum og opnum viðtalsspurningum var hafður til hliðsjónar. Auðvelt var að bregðast við svörum og frásögnum viðmælenda og fá fram þeirra sýn á viðfangsefnið þar sem rammanum var ekki fylgt lið fyrir lið (Merriam og Tisdell, 2015). Viðtalsramminn var samansettur af 32 opnum spurningum sem í samræmi við rannsóknarspurningar var skipt í tvo hluta, það er samskipti starfsfólks við stjórnendur annars vegar og þarfir starfsfólks með tilliti til samskipta við stjórnendur hins vegar. Eftirfarandi eru dæmi um viðtalsspurningar úr viðtalsramma rannsóknarinnar: Hver er þín fyrsta hugsun þegar ég nefni stjórnanda og samskipti? Við hvaða stjórnendur ertu í mestum samskiptum? Hvernig upplifir þú almennt samskipti við stjórnendur á þínum vinnustað? Hvað telur þú að góð samskipti [við stjórnendur] þurfi að innihalda á þínum vinnustað? Eru einhverjar aðstæður sem þú getur nefnt þar sem þér þótti góð samskipti skipta miklu máli? Hvernig myndir þú lýsa þörfum þínum þegar kemur að samskiptum við stjórnendur? Að hvaða leyti upplifir þú að þörfum þínum sé mætt og að hvaða leyti ekki? Hvernig upplifir þú upplýsingaflæði frá stjórnendum? Hvernig fer miðlun upplýsinga yfirleitt fram? Hvert er viðhorf þitt til magns og skýrleika upplýsinga sem veittar eru? Eru einhverjar aðstæður sem þú getur nefnt þar sem þér þótti upplýsingamiðlun sérstaklega mikilvæg? Spurningar sneru sömuleiðis að samtalinu eða tjáskiptum [við stjórnendur] og hlustun.

Fyrir gagnaöflun voru valdar fjórar ríkisstofnanir sem tilheyra tveimur ráðuneytum, mennta- og barnamálaráðuneyti og félags- og vinnumálaráðuneyti. Við val á stofnunum var horft til fjölda starfsfólks og skipurits til að tryggja að fyrirkomulag starfsemi væri ekki of ólíkt. Skilyrði fyrir þátttöku voru að viðmælendur gegndu ekki stjórnunarstöðu og hefðu starfað að lágmarki í kringum þrjú ár hjá viðkomandi stofnun. Viðmælendur voru átta og fóru viðtölin fram í febrúar og mars 2023. Þátttakendur voru tveir frá hverri stofnun og var hentugleikaúrtak (convenience sampling) notað til að velja þá. Þátttakendahópurinn var nokkuð fjölbreyttur en starfsfólkið var á aldrinum 33 ára til 57 ára, tveir karlmenn og sex konur. Allir þátttakendur voru með háskólamenntun og höfðu starfað hjá núverandi stofnun frá tæpum þremur árum til ellefu ára. Reynsla úr störfum hjá opinbera geiranum, ríki og sveitarfélögum var frá fimm til 24 ára. Dulnefni eru notuð til að tryggja nafnleynd viðmælenda.

Við úrvinnslu gagna voru viðtöl afrituð orð fyrir orð. Stuðst var við nokkuð hefðbundna aðferð við greiningu viðtalsgagna eða þemagreiningu (thematic analysis) (Merriam og Tisdell, 2015). Afrituð viðtalsgögnin voru kóðuð með opinni kóðun til að tryggja að atriði spryttu fram úr gögnum. Í framhaldi voru kóðar sem áttu saman flokkaðir í kóðaflokka. Þar næst voru greindir og settir fram megin þemaflokkar í hverjum kóðaflokki og leitað að undirþemum. Meginþemun sem fjallað verður um í niðurstöðum hér á eftir eru þrjú: 1) Samskiptamenning og samskiptafærni stjórnenda, 2) Upplýsingamiðlun og 3) Starfsmannamál. Undirþemu þessara þriggja megin þemaflokka eru alls ellefu.

## 4 Niðurstöður

### 4.1 Samskiptamenning og samskiptafærni stjórnenda

#### 4.1.1 Samskipti við stjórnendur

Þegar mikilvægi góðra samskipta bar á góma var ljóst að allir viðmælendur töldu samskipti mikilvægan þátt á vinnustöðum og að þau hafi áhrif á líðan, starfsánægju og að starfsfólk stefni í sömu átt eins og Sigma kom inn á: „... ég held að [samskipti] skipti bara ofboðslega miklu máli. Þetta snýst allt um samskipti [...], af því að við verðum öll að vera að fara í sömu áttina“. Kappa tók í sama streng og sagði: „... það býr til liðsheild að hafa góð samskipti á vinnustað“. Allir viðmælendur voru sammála um að samskiptafærni stjórnenda hefði áhrif á árangur í starfsemi og liðsheildina eins og Kappa greindi frá:

Ég held að það hljóti bara að vera sterk fylgni þarna á milli af því að eftir höfðinu dansa limirnir, eins og ég sagði áðan að ef að samskiptin eru ekki sterk eða ef að stjórnendur skilja sig of mikið frá starfsfólki þá held ég að þeir fái fólk ekki með sér í lið.

Nokkrir viðmælendur upplifðu að samskipti innan stofnananna hefðu batnað undanfarin ár en Kappa sagði að „... samskiptin [væru] ekki [...] sterkasti parturinn af stjórnendum“. Viðmælendur voru misánægðir með samskiptafærni stjórnenda og sagði Alfa að „það [væri] margt gott en líka eitthvað sem væri hægt að gera aðeins betur“.

Almennt voru viðmælendur í mestum samskiptum við sviðsstjóra og verkefnastjóra/teymisstjóra en í öllum tilfellum var verkefnastjóri/teymisstjóri ekki með mannaforráð. Töluverð samskipti voru við forstjóra stofnananna en minnst samskipti við mannauðsstjóra. Þátttakendur upplifðu nokkuð gott traust til stjórnenda þegar kom að því að eiga samtál við þá, Alfa hafði orð á þessu: „Ég treysti mínum yfirmönnum mjög vel og svo minnkar traustið eftir því sem maður á í minni samskiptum. Ég myndi síður leita til [aðri stjórnenda] heldur en minna yfirmanna“.

Viðmælendur höfðu orð á því að sviðstjórar væru misjafnir í stjórnendastarfinu og hvernig þeir stæðu sig þegar kæmi að samskiptaþættinum eins og Sigma sagði: „það er bara misjafnt eftir sviðsstjórum hvernig þeir tækla hlutina“. Beta talaði um að mikilvægt væri að sviðsstjórar væru „aðeins meira sýnilegri stjórnendur“ og að þeir þyrftu að hafa umboð til að taka ákvarðanir og vilja ábyrgðina sem þeim fylgja.

Upplifun af stjórnendum í starfi þeirra og í samskiptum var ólík en Gamma upplifði að stjórnendur væru „einlægir í því sem þeir eru að gera og þeir eru ekki bara að fara eftir einhverjum tékklista“ heldur „... leggja sig fram við að hlusta á fólk“. Ómega deildi svipaðri upplifun og sagði að: „[Stjórnendur væru] svona opnir fyrir öllu og [væru] að tala við starfsfólk ... þeir reyna að skilja þig og reyna að koma á móts við þig“. Delta var á annarri skoðun og upplifði að stjórnendahópurinn væri „... lokaður og erfitt [væri fyrir hann] að taka öðrum sjónarmiðum eða skoða hlutina út frá öðru sjónarhorni“.

Þegar rætt var um stjórnendur sem fyrirmyndir þegar kemur að samskiptum töldu allir að eitthvað mætti bæta. Ómega sagði: „Meirihlutinn er bara að gera þetta vel, en kannski ekki allir“.



#### 4.1.2 Sýnileiki og aðgengi að stjórnendum

Allir viðmælendur upplifðu ágætt aðgengi að sínum næsta yfirmanni en lýsing Alfa endurspeglar upplifun flestra: „... þegar ég hef þurft á því að halda þá er [ég] alltaf velkominn“. Aðgengileiki að stjórnendum virðist mikilvægur fyrir starfsfólk eins og Delta sagði:

Ég myndi segja að gott aðgengi að mínum nánustu yfirmönnum væri ótrúlega mikilvægt þegar kemur að samskiptum. Að ég geti bara staðið upp og bankað eða jafnvel að hurðin sé bara opin. Og að það er bara mjög gott aðgengi og að maður geti bara fengið að kasta hugmyndunum strax frá sér í rauninni og fengið þá samtalið. Ég held að það sé svona eitthvað sem ég tel ótrúlega mikilvægt.

Viðmælendur deildu því viðhorfi að það hversu mikið stjórnendur væru bókaðir hefði áhrif á aðgengileika þeirra eins og Zeta sagði: „... ef það eru ekki fundir og annað þannig sem étur bara upp daginn, sem hefur svolítið áhrif á aðgengileika“. Ein stofnun hefur leyst þetta á þann hátt að tekinn er frá tími á hverjum morgni þar sem aðgengi er að stjórnendum og þá getur fólk leitað til þeirra, ef málið þarfnast frekari úrvinnslu er tími bókaður fyrir það.

Aðgengileiki og sýnileiki stjórnenda virtist líka ráðast af staðsetningu stjórnenda í húsnaði. Eftir því sem þeir voru staðsettir nær starfsfólki upplifði það þá sýnilegri og aðgengilegri. Einn viðmælandi lýsti því að hann „sæti við hliðina á [yfirmanni sínum] þannig að [það væri] auðvelt fyrir [hann] að fylgjast með“ og bætti einnig við að staðsetning forstjóra skipti máli:

... því hún heyrir þá og sér, því hún hefur líka stundum frumkvæði að spjalli, því hún heyrir að maður er búinn að vera í símanum að tala um eitthvað og við erum að kasta einhverju á milli og þá kemur hún kannski og fer að spá í af hverju er þetta svona? Ég held að þetta sé [gott] því þú kemst í meiri tengsl við fólk sem er að vinna hérna.

#### 4.1.3 Ákvarðanatáka og svörun erinda

Viðmælendur voru ekki sammála um hversu langan tíma tæki hjá stjórnendum að taka ákvarðanir og svara erindum. Sumum fannst það ganga frekar hratt eins og Sigma sagðist upplifa: „Ég hef alveg stundum þurft að senda eitthvað og ég hef fengið bara mjög fljótt viðbragð við því og bara góð svör. Þannig að ég myndi segja að það væru fín samskipti sko“. En öðrum fannst ákvörðunarferlið langdregið og svörun við erindum sein eins og Alfa orðaði: „Mér finnst ákvarðanir [svolítið] lengi, kannski erfitt að fá svör við brýnustu málunum, úrlausnir“ og bætti svo við síðar að það gæti verið að svör við erindum þyrftu „að fara í gegnum svona nokkra og maður er jafnvel búin að hálfgleyma að maður hafi verið að spyrja að einhverju þegar það kemur svar“. Annar viðmælandi hafði orð á því að erindi dagaði stundum uppi hjá ákveðnum stjórnenda og hann hefði upplifað að hafa sent „... erindi til hans sem hann svaraði [mörgum] mánuðum seinna og ég var búin að gleyma erindinu“.

Umboð nánustu yfirmanna virtist vera misjafnt en Gamma sagðist upplifa „að sviðstjóri virðist hafa ágætis heimildir til að taka ákvarðanir. En ekki með öll mál sko. Sumt þarf hann að bera undir aðra en töluvert getur hann ákveðið sjálfur“. Einn viðmælandi upplifði þetta á allt annan hátt og taldi:

Að menningin sé bara að [sviðsstjórar] taka ekki miklar ákvarðanir, þeir láta það allt til æðsta yfirmannsins og þá verður allt miklu lengra í vöfum því millistjórnendur eru ekki að fylgja eftir sínum ákvörðunum eða slíkt. Þeir kannski beina því of mikið að ákvörðun er alltaf tekin í æðsta stólnum.

Sami viðmælandi hélt áfram og sagði: „Þetta eru kannski lítil mál sem skipta ekki miklu máli en þau skipta starfsmanninn samt miklu máli. Mér finnst [að næsti yfirmaður] getur oft svarað en [...] umboðið er alltaf hjá [forstjóranum]“.

Flestir viðmælendur upplifðu skýrleika svara góðan þegar svörin kæmu og að ákvarðanir væru yfirleitt ágætlega ígrundaðar en stundum vantar útskýringar eins og Kappa sagði: „... það mætti útskýra meira af hverju ákvarðanir eru teknar eins og þær eru gerðar. Ég held að fólk yrði mjög sátt með ef að það fengi útskýringar“. Viðmælendur voru missannfærðir um þær leiðir sem verið var að fara í starfseminni. Delta sagði:

Það vantar kannski aðeins dýptina í þetta um af hverjum erum við að gera þetta nákvæmlega svona [...] það vantar svona aðeins að selja okkur, eða þú veist sannfæra fólk hvernig við ætlum að gera þetta. Ég veit að við erum að fara þangað, en það vantar kannski aðeins að setja kjöt á beinin. Og ég held að það hjálpi líka til að fólk fari með einhvern veginn á vagninn sko.

#### 4.1.4 „Það er þörf á að stíga inn í erfið mál“

Nokkrir viðmælendur höfðu orð á að yfirmenn væru takmarkað inni í því hvað starfsfólk væri að gera í vinnunni eins og Sigma orðaði svo vel: „... ég upplifi samt að það er ekkert rosalega mikið spád í hvað maður er að gera. Meðan allt gengur vel að þá er fólk ekkert mikið að hafa áhyggjur af því“. Beta deildi þeim áhyggjum að skortur á aðhaldi og það að afköst væru skoðuð gæti bitnað á árangri og gæðum starfseminnar og lýsti því á þennan hátt:

Við mættum vera aðeins gagnrýnni á vinnubrögðin okkar og það er eru stjórnendur sem ættu kannski að vera meira með puttann á púlsinum og gagnrýnni á það sem við erum að gera, þá getum við gert betur og stýra okkur aðeins betur og hérna við eigum að vera sérfræðingar hver í sínu horni en við þurfum öll aðhald og eftirlit.

Viðmælendur drógu fram mikilvægi þess að stjórnendur fylgist vel með starfsmannaþópnum og taki á erfiðum málum sem og hrósi og veiti stuðning þegar við á. Kappa sagði:

Stjórnendur [...] þyrftu að taka ábyrgð á hópnum og lesa hópinn. Ekki bara stjórna daglegum rekstri og halda verkefnastöðinni góðri heldur líka að lesa hópinn og búa til góða liðsheild. Það er ekki nóg að vera klár í því sem þú ert að gera en vera alveg clueless yfir hvernig stemmningin er innanborðs. Það er rosalega mikilvægt atriði því annars fólk sem ætti ekki að hætta, það hættir.

Upplifun viðmælenda af því hvort tekið væri á erfiðum málum eða óánægju starfsfólks var misjöfn. Kappa lýsti þeirri reynslu þannig að „það virðist allavega vera þannig að [...] hlutir fá ekki að grassera, það er vinnustaðnum til hrós“ en Beta sagði: „það vantar einhverja taktík hérna að taka á hlutunum og fylgja þeim eftir. Þeir fá að malla ...“

#### 4.1.5 Hlustun, hrós, endurgjöf, hvatning og stuðningur

Flestir viðmælendur upplifðu hlustun frá sínum stjórnendum eins og Ómega sagði: „Já það er ekkert hægt að kvarta, ég upplifi að það sé verið að hlusta. Hvort sem maður er að kvarta eða hvað sem það er. Það er hlustað og reynt að breyta og er tekið alla leið“. Beta tók í svipaðan streng en upplifði að takmarkað væri hægt að bregðast við þörfum: „Þú veist mér finnst það vera hlustað á þarfir mínar og væntingar en það eru engin tæki og tól hvernig við ætlum að taka á þeim“.

Fram kom í samtölunum að flestir viðmælendur upplifðu að meira mætti vera um hrós og jákvæða endurgjöf frá stjórnendum en flestir upplifðu þó að það væri til staðar eins og

Delta sagði: „Ég upplifi alveg góða endurgjöf, ég myndi alveg segja að minn yfirmaður væri góður að gefa endurgjöf og hrósa manni fyrir það sem vel er gert“. Stundum var eins og hrós kæmi í tímabilum eins og það væri áttak í gangi líkt og Gamma lýsti: „Það er svona greinilegt að stjórnendur hafa verið með áttök [í að hrósa] á tímabilum. [...]. Því það koma tímabil þar sem maður verður meira við þetta en á öðrum tímum“. Sigma var eini viðmælandi sem upplifði hrós mjög takmarkað:

Það er ekkert hrósað rosa mikið. Það mætti ábyggilega vera meira sko. En það líka snýr kannski að því að það er mikið að gera hjá öllum og svona. En ég segi það ekki að maður fær alveg stundum endurgjöf og það er gott að fá það þegar svo ber undir. Það er ekkert mikið um það finnst mér.

Hvað stuðning varðar voru tveir viðmælendur áhyggjufullir varðandi að undirbúningur nýliða þyrfti að vera betri. Beta ræddi að það þyrfti meiri skólun, umræður og upplýsingar um „... hvernig eru störf, til hvers er ætlast til af þér, hvernig þú átt að gera, þú ert komin í þetta teymi og þitt hlutverk í teyminu er að gera svona“. Eins talaði Beta um að eldri starfsmenn þyrftu líka stuðning og handleiðslu „því að þeir mega bara halda áfram að gera sömu vitleysuna“.

## 4.2 Upplýsingamiðlun

### 4.2.1 Form upplýsingamiðlunar

Samkvæmt viðmælendum fór miðlun upplýsinga fram á fundum, í tölvupóstum og svo hafði Workplace verið innleitt á nokkrum stofnunum og Teams lítillaga notað. Allar stofnanir voru með formlega starfsmannafundi en þó var tíðni þeirra misjöfn milli stofnana, allt frá tvisvar í mánuði til fjórum sinnum á ári. Helsti tilgangur fundanna var að miðla upplýsingum til starfsfólks.

Auk starfsmannafunda sátu flestir viðmælendur sviðsfundi þar sem upplýsingagjöf fór einnig fram en þar skapaðist betri vettvangur fyrir umræður eins og Ómega lýsti: „... svo getur fólk komið með sínar hugmyndir og skoðanir“. Sviðsfundir voru hjá flestum einu sinni í viku eða tvisvar í mánuði. Þegar gæði upplýsingamiðlunar voru rædd greindi Delta frá því að beinar upplýsingar væru góðar en sagði svo: „... mér finnst vanta vettvang fyrir umræður og spurningar, samtalið í rauninni sko“. Annar viðmælandi talaði einnig um samtalið og flækjustig samskipta, hann sagði:

já það skapast oft umræða á þessum fundum um tiltekin mál, það fer svona eftir hvernig aðstæðurnar eru. [...] það eru kannski 30 manns á fundi og einhverjir úti á landi, á Teams, og út af því eru samskiptin aðeins flóknari sko. Þannig það verða ekki djúpar samræður, kannski ekki beint ...

Nokkrum viðmælendum fannst of langt á milli formlegra funda þar sem upplýsingagjöf færi fram. Alfa kom með þá hugmynd að „það mættu kannski oftara svona örfundir í staðinn kannski að bíða eftir næsta starfsmannafundi [...] til að upplýsa um einhver mál“.

Viðmælendur ræddu um að óformleg samtöl og að droppa við eða grípa stjórnendur væri til staðar eins og Alfa talaði um þegar spurt var út í form upplýsingamiðlunar: „og svo bara á göngunum“. Sigma lagði líka áherslu á að mikilvægt væri að nýta sér óformleg samtöl til að sækja sér upplýsingar og sagði: „... maður nýtir það [svólítið] til að vera með á nóttunum“. Flestir viðmælendur upplifðu samskipti um dagleg mál við næsta stjórnanda á þann hátt að þeir gætu bara nálgast stjórnanda og rætt við hann.

Nokkrir viðmælendur komu inn á að magn upplýsinga gæti orðið of mikið og þá sérstaklega tölvupóstar sem eru jafnvel ekki mikilvægir. Alfa orðaði þetta svo vel: „ [maður fer frá tölvunni] í tvo tíma og svo kemur maður til baka og það bíða 20 tölvupóstar [...] og það tekur tíma frá mér“. Viðmælendur komu einnig inn á að upplýsingar sem væru langlokur skiluðu litlu þar sem starfsfólk læsi ekki í gegnum það. Betra væri að búa upp-

lýsingar niður og þá væru meiri líkur að skilaboð kæmst til skila eins og einn viðmælandi orðaði svo vel:

Það hefur [svólítið] verið gagnrýnt hérna að [stjórnendur] setji inn einhverja langa pistla, ekkert allt of oft [...] í staðinn fyrir að skjóta inn stuttum reglulega sko. Í staðinn fyrir að fá langa pósta sjaldnar væri að betra að fá örar minni skammta. Af því að þú veist að ef þú færð svona færslu, þú veist það les þetta enginn.

#### 4.2.2 Flæði og aðgengi upplýsinga

Flestir viðmælandur töluðu um að undanfarin ár hafi verið unnið í að bæta upplýsingaflæði innan stofnana. Zeta lýsti að áður fyrr hafi þetta verið „... [svólítið] þannig að það var svona happa glappa hver frétti hvað“. Flestir viðmælandur upplifðu að tekist hefði vel til við að bæta upplýsingaflæðið. Þrátt fyrir bættu upplýsingagjöf upplifðu ákveðnir viðmælandur að það vantaði þó enn örlítið upp á upplýsingaflæðið.

Stundum vantaði að upplýsingar bærust niður í gegnum allan starfsmannahópinn og því byggi ákveðinn hópur yfir meiri upplýsingum en annar. Þetta gat gert það að verkum að starfsfólk var ekki sannfært um ákvarðanir og aðgerðir stjórnenda því það vantaði upplýsingar. Sigma lýsti þessu svo vel:

Ég hefði alveg viljað sá meiri eftirfylgni og að við væru betra upplýst á hverju stigi. Já það mætti alveg halda aðeins betur utan um það. Það skiptir bara svo miklu máli svo allir séu á sömu leið. Svona á hvaða vegferð erum við. Og af hverju erum við á þessari vegferð. Þetta mætti alveg vera betra. Já ég verð alveg að játa það. [Stjórnendur eru] rosa meðvitað[ir] hvað er í gangi en það flæðir ekki alveg eins niður sko.

Sigma bætti svo við mikilvægi þess „... að það séu allir á sama vagninum, [því] maður heyrir að sumir eru aðeins ringlaðir [...] og fólk er bara misméðvitað um hvert er verið að fara, hvernig á að gera þetta og hvað á að fást út úr þessu“. Kappa tók undir þetta og sagði: „Það þarf einhvern veginn að vera í takt saman í því sem við erum að gera“.

#### 4.2.3 Upplýsingamiðlun og breytingar

Þegar rætt var um upplýsingamiðlun og samskipti töluðu viðmælandur um mikilvægi upplýsingamiðlunar og samskipta í tengslum við breytingar þar sem þær hefðu mikil áhrif á starfsfólk og mórál og stuðluðu að öryggi. Einn viðmælandi lýsti þessu mjög vel og sagði:

... breytingin var algjör umbyltning og þá upplifði fólk það að það hafi ekki verið haft samráð við það í rauninni. Það ýtti undir mikla svona kergju og bara öryggi hjá fólki einhvern veginn og maður vissi ekkert hvað var að ske sko. Þessu var bara skellt á einn daginn og þá kom bara breyting. [...]. Þegar þú þarft að breyta, ef þú ætlar að fá fólk með þér þá þarf það að finna að finnast það eiga hlut í þessu sko. Fólk upplifði það ekki sko. Einn daginn bara breyting og svona er þetta og búið sko. Þannig að vera með meira samtal með þetta kannski fyrir fram og fá fram hugmyndir hjá fólk, hvernig skipulagið ætti að vera í rauninni og hvað er skilvirkast. Það myndi svona, allavega mórals séð myndi það vera betra.

Fleiri viðmælandur komu inn á upplifun sína af breytingum og ræddu upplýsingamiðlun sérstaklega. Einn viðmælandi sagði: „Það hefur mér fundist skorta í öllum þessum stóru breytingum sem hafa orðið. Það kannski byrjaði vel og svo kannski dalaði það aðeins“. Annar viðmælandi dró fram mikilvægi upplýsingamiðlunar svo starfsfólk væri ekki í lausu lofti:



já mér fannst upplýsingamiðlun sérlega mikilvæg þegar það átti að fara að [í stórar breytingar]. Það er alltaf mikilvægt að hafa upplýsingaflæði. Ég var reyndar mjög hissa á því hvað það tók langan tíma að kynna [breytingarnar]. Það var alveg í lausu lofti svona frekar lengi. Við vissum að breytingin yrði ekkert rosaleg en við vissum ekkert hvaða hluti [af starfsfólki yrði fært til]. Við vissum að það væri í loftinu en það var aldrei talað um það og það var þínu óþægilegt.

### 4.3 Starfsmannamál

#### 4.3.1 „Starfsmannamálum ekki fylgt nógu vel eftir“

Umræða um menntun og reynslu stjórnenda í starfsmannamálum kom fram í viðtölunum og virtist vera blöndun í stjórnendahópnum hvort þeir væru faglegir stjórnendur eða með menntun í stjórnun. Viðmælendur virtust vera sammála um að „[það væri] jafn mikilvægt, ég myndi segja 50/50“ sagði Delta. Sumir viðmælendur lögðu mikla áherslu á faglega hlutann eins og Kappa kom vel frá sér:

Mér finnst líka að stjórnendurnir í dag hafa verið á gólfinu áður og eru svona daldið með puttann á púlsinum um hvað starfsemin snýst um. Ef að þú tekur utanaðkomandi aðila sem hefur aldrei unnið hjá [...] og kemur beint inn í stjórnunarstöðu, mér finnst þeir stjórnendur alltaf vera [svólftið] clueless. Ég verð bara að segja eins og er, mér finnst þeir oft skilja illa hvað maður er að tala um. Það er bara svona eins og lingoið sé ekki til staðar hjá þeim.

Á sama tíma komu viðmælendur inn á að nauðsynlegt væri fyrir marga stjórnendur að ná sér í þekkingu á stjórnun þar sem töluverður skortur væri á menntun, þekkingu og reynslu á starfsmannamálum, eins og Beta orðaði svo vel:

Mér finnst [...] skorta reynslu hjá stjórnendum í starfsmannamálum og starfsmannamálum er ekki fylgt nógu vel eftir [...] sumir stjórnendur eru í stjórnunarstarfi og kannski ekki þjálfaðir til að vera í stjórnunarstarfi og hafa kannski ekki verið að sækja sér menntun hvernig á að taka á starfsmönnum og slíkt [...] og mér finnst að það þurfi að gera meiri kröfur til [stjórnenda] um að þeir hafi ákveðna þekkingu í starfsmannamálum og stjórnun.

#### 4.3.2 Er samskiptasáttmáli „plagg til að grípa í?“

Þegar viðmælendur voru spurðir hvort lægi fyrir samskiptasáttmáli á þeirra stofnun svöruðu allir hispurslaust, nema tveir frá sömu stofnun, að svo væri. Sýnileiki og innleiðing samskiptasáttmálans var töluvert ólík á stofnunum. Ein stofnun hafði tekið gildi sem eru í sáttmálanum og sett við kaffistöðvar og sem skjáhvílur eins og einn viðmælendi greindi frá: „... þegar tölvan slekkur á sér þá kemur þetta á skjáhvíluna. Þannig að þetta er svona sýnilegt og verið að innleiða þannig að þetta verði svona hluti af DNA-inu“. Á einhverjum stofnunum var farið yfir sáttmálann á starfsmannafundum og hann rifjaður upp en einn viðmælendi sagði: „það var talað um samskiptasáttmála fyrir 5 árum eða eitthvað. [...]. Það hefur ekki farið mikið fyrir þessum samskiptasáttmála í smá tíma“ og bætti svo við: „núna ætti ég erfitt með að átta mig á hvar ég myndi finna hann“.

Flestir viðmælendur höfðu ágætis viðhorf til samskiptasáttmála og töldu hann mikilvægan eins og Alfa orðaði: „það er þörf að hafa hann bara upp á að ef samskipti fara í ólag að þá [er] plagg til að grípa í, eitthvað verklag“.

#### 4.3.3 „Ég man bara ekki hvenær ég fór í starfsmannasamtal síðast“

Starfsmannasamtöl með sviðsstjóra voru með ólíku sniði. Samkvæmt viðmælendum átti starfsfólk að fara einu sinni eða tvisvar á ári í starfsmannasamtal og sums staðar var verið að innleiða snerpusamtöl sem eru styttri samtöl þrisvar til fjórum sinnum á ári. Sums staðar var nokkur misbrestur á eins og Sigma kom inn á:

Það er þetta með þessi starfsmannasamtöl [...] það hefur verið misbrestur þar á. Það skal alveg játað. [...] Ég man bara ekki hvenær ég fór í starfsmannasamtal síðast. Ég hugsa að það séu 2–3 ár [...] og það á náttla bara að vera fast einu sinni á ári.

Allir viðmælendur upplifðu starfsmannasamtölin mikilvæg, undirbúningi væri vel háttað og að gott væri að hafa fastan tíma með sviðsstjóra til að fara yfir málin eins og Ómega sagði: „Mér finnst það skipta miklu máli að fá svona samtali við næsta yfirmann. Þó maður sé oft að ræða saman þá er mikilvægt að hafa svona fastan tíma, það bara skiptir rosa miklu máli“.

Varðandi árangur af starfsmannasamtölum upplifði Gamma að „eftirfylgni [væri] kannski ekkert ofboðslega mikil. Þetta er meira svona sett á blaðið en það virðist ekki vera unnið svo mikið meira með það“. Flestir viðmælendur upplifðu að þeir þyrftu sjálfir að fylgja því eftir sem væri ákveðið í samtölunum því annars yrði lítið sem ekkert úr því. Delta talaði um „að það geti verið erfitt í dagsins önn að koma [starfsmannasamtali] fyrir“ og myndi því vilja sjá árangurinn meiri svo „... að þau séu þess virði“.

## 5 Umræða

Í þessari grein hefur samskiptafærni stjórnenda ríkisstofnana út frá sjónarhorni og þörfum starfsfólks verið í brennidepli. Til þess að nálgast það að varpa ljósi á upplifun, reynslu og þarfir starfsfólks ríkisstofnana varðandi samskiptaþáttinn í starfi stjórnenda og þar með nálgast svör við rannsóknarspurningunum eru hér lykilatriði úr gögnunum, að mati rannsakenda, dregin fram og skoðuð nánar.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að starfsfólk upplifi að samskiptafærni stjórnenda hafi á margvíslegan hátt áhrif á árangur stofnana. Það er í fullu samræmi við að samskipti séu lykilþáttur í árangursríkri stjórnun (Barrett, 2002; Barrett, 2014; Brownell 1990; Thompson, 2018). Athygli vekur að viðmælendur upplifa einnig að stjórnendur séu of lítið meðvitaðir um störf starfsfólks sem gæti haft áhrif á frammistöðu þess og þar með heildarárangur.

Þó að þátttakendur upplifi að samskiptamenning hafi farið batnandi undanfarin ár gefa niðurstöður vísbendingar um að þeir séu ekki um allt sáttir þegar kemur að samskiptafærni stjórnenda sinna. Horfa má hvað þetta varðar til rannsókna eins og Rizvi og Popli (2021) sem einnig fengu í sínum niðurstöðum vísbendingar um upplifun starfsfólks af ófullnægjandi samskiptafærni stjórnenda. Af svörum viðmælenda má ráða að stjórnendur séu að gera margt gott þegar kemur að samskiptum en þó vanti töluvert upp á til að þeir séu fyrirmyndir innan sinna stofnana þegar kemur að samskiptum. Með hliðsjón af hugmyndum og kenningum Schein (2010) og Barrett (2002) eru hegðun og samskipti stjórnenda fordæmisgefandi. Hér er vísbending um að stjórnendur geta ígrundað hvað gæti gert þá að góðum fyrirmyndum hvað samskiptafærni varðar sem aftur ýtir undir upplifun af góðri samskiptamenningu innan stofnunar.

Almennt benda niðurstöður til þess að starfsfólk upplifi aðgengi að stjórnendum ágætt en vísbendingar eru um að það hversu bókaðir stjórnendur eru hafi áhrif á aðgengileika. Auk þess gefa niðurstöður til kynna að staðsetning stjórnenda í húsnæði hafi áhrif á aðgengi, sýnileika og samskipti og því mætti skoða hvort stjórnendur gætu verið hreyfanlegir innan húsnæðis til að byggja upp tengsl og samskipti við fleira starfsfólk. Sú leið gæti aukið óformlega upplýsingamiðlun sem er talinn mikilvægur hluti upplýsingaflæðis stjórnenda (Mintzberg, 2009).

Þá eru athyglisverðar vísbendingar í gögnum um að starfsfólk upplifi umboð nánustu stjórnenda til ákvarðanatöku ólíkt en starfsfólk hefur þörf fyrir að þeir hafi umboð til að taka ákveðnar ákvarðanir. Það getur dregið úr því að leita þurfi með ýmsar ákvarðanir til æðri stjórnenda því oft tefur það erindi sem snúa að starfsmannamálum. Þessar niðurstöður endurspeglar vel áherslur Renwick (2003) að því leyti að mikilvægt er að millistjórnendur séu sjálfstæðir, hafi umboð til ákvarðana og beri ábyrgð á þeim. Niðurstöður rannsóknarinnar benda einnig til þess að upplifun viðmælenda sé misjöfn af því hversu langan tíma það tekur stjórnendur að taka ákvarðanir og svara erindum. Þörf þeirra er hins vegar skýr um að ákvarðanir séu teknar fljótt og ef því er ekki komið við séu þeir upplýstir um hvers vegna. Þetta kallast ágætlega á við kenningar Larsen og Brewster (2003) og Perry og Kulik (2008) um mikilvægi skjótrar ákvarðanatöku er snýr að starfsmannamálum. Út frá því er hægt að álykta um mikilvægi þess að skoða ákvörðunarferli innan stofnana og finna leiðir til að gera það skilvirkara og hraðvirkara.

Í viðtölum kemur glögg fram að starfsfólk upplifi mikilvægt að stjórnendur lesi í starfsmannahópinn, taki á erfiðum málum, hrósi og veiti stuðning þegar við á. Viðtölin styðja þannig meðal annars við umfjöllun Mintzberg (2009) og margra annarra fræðimanna um leiðir til árangursríkrar stjórnunar. Hægt er að álykta að þessi færni stjórnenda sé mikilvæg því áhrif stjórnenda eru minni ef þeir skilja ekki hópinn og aðlaga ekki stjórnunarstíl sinn og leiðir hverju sinni að mismunandi einstaklingum og aðstæðum (Bjugstad o.fl., 2006; Mintzberg, 2009; Pedler o.fl., 2010). Auk þess leggja Heifetz og Linsky (2017) áherslu á að stjórnendur beri ábyrgð á að draga ágreining og erfið mál upp á yfirborðið til að eiga möguleika á að leysa hann.

Niðurstöður gefa vísbendingar um að starfsfólk upplifi að upplýsingaflæði innan stofnananna hafi farið batnandi undanfarin ár. Þó er þörf til staðar hjá viðmælendum fyrir meira og markvissara upplýsingaflæði þar sem er tryggt að upplýsingar komist niður í gegnum allan starfsmannahópinn. Þetta undirstrikar mikilvægi upplýsingamiðlunar sem sérstakrar víddar í samskiptum stjórnenda og starfsfólks (Inga Jóna Jónsdóttir, 2016; Inga Jóna Jónsdóttir og Kristrún Friðriksdóttir, 2020). Viðtalsgögnin gefa einnig vísbendingar um að starfsfólk sé missannfært um leiðir sem ákveðið er að fara í starfsemi stofnana. Ein leið til að sannfæra starfsfólk er að stjórnendur veiti góðar upplýsingar. Með því aukast líkur á að starfsfólk hrífist með sem stuðlar að því að markmiðum sé náð (Northouse, 2021; Yukl og Gardner, 2020). Hægt er að draga þá ályktun að þetta sé ákveðið áhyggjuefni hvað samskiptafærni stjórnenda varðar því Barrett (2014) segir að samskiptafærni stjórnenda sé einn lykilþátta til að fá starfsfólk á sömu blaðsíðuna og í lið með sér.

Niðurstöðurnar sýna að reynsla starfsfólks sé að stjórnendur nýti sér helst formleg samskipti, til dæmis fundi og tölvupósta en einnig óformleg samskipti sem endurspeglast í samtölum þar sem starfsfólk droppar inn til stjórnenda til að miðla og safna upplýsingum. Báðar leiðir eru taldar mikilvægar (Mintzberg, 2009). Vísbendingar eru þó um það í niðurstöðunum að starfsfólk upplifi stærri fundi oft yfirborðskennda og formlega og á einhverjum stofnunum vanti vettvang fyrir samtál við starfsfólk. Hægt er að álykta að mikilvægt sé að stjórnendur hlúi að þeim þörfum starfsfólks að það hafi farveg til koma skoðunum sínum á framfæri.

Í niðurstöðum eru atriði sem benda til þess að starfsfólk hafi upplifað of litla upplýsingamiðlun í breytingarferli, að takmarkað samráð hafi verið við það sem orsakaði tilfinningu um það hafi ekki átt hlutdeild í ferlinu. Þetta samræmist kenningum Heifetz og Linsky (2017) um að breytingar ögri oft því sem starfsfólk þekkir og það hefur vanið sig á og það geti skapað ótta í hópnum. Álykta má að í breytingarferli hafi starfsfólk þörf fyrir góða upplýsingagjöf og mikil, góð og markviss samskipti. Það rímar mjög vel við þá kenningu að þegar stjórnendur standa frammi fyrir áskorunum eða breytingarferli skipta samskipti sérstaklega miklu máli ef árangur á að nást (Barrett 2002; Heifetz og Linsky, 2017).

Niðurstöður sýna að samskiptasáttmáli er til staðar í þremur af fjórum stofnunum en greina má að innleiðing hans hafi verið misjöfn og sýnileiki hans afar ólíkur á milli stofn-

ana. Draga má þá ályktun að starfsfólk upplifi þörf fyrir sáttmálann þrátt fyrir að það sjái ekki beinan árangur af honum, viðhorf þeirra virðist vera að gott sé að hafa eitthvað til að grípa í ef samskiptavandi myndast. Hann virðist því gefa starfsfólki sálrænt öryggi og fólk veit hvað það getur vísað í ef það þarf að ræða samskipti og hvað megi betur fara. Þetta eru meðal annars markmið þess að hafa samskiptasáttmála (Mannauðstorg ríkisins, e.d.a).

Niðurstöður sýna að starfsmannasamtöl eru til staðar í öllum stofnunum en reynsla starfsfólks gefur vísbendingar um að misjafnt er hvort sviðsstjórar hrinda þeim í framkvæmd. Það samræmist því að gæði stjórnunar starfsmannamála geta verið misjöfn á milli millistjórnenda (Inga Jóna Jónsdóttir, 2014). Niðurstöðurnar benda til að starfsfólk hafi þörf fyrir starfsmannasamtöl og upplifi þau mikilvæg en skortur sé á eftirfylgd starfsmannasamtala til að starfsfólk upplifi þau bera árangur. Því má álykta að vankantar séu á að þau séu framkvæmd í samræmi við það sem mannauðstorg ríkisins (e.d.b) leggur til grundvallar. Þar kemur fram að til að samtölin þjóni tilgangi sínum og nýtist sem skyldi þurfi eftirfylgni að vera markviss.

Greina má í niðurstöðum þessarar rannsóknar að starfsfólk upplifi jafn mikla þörf á að stjórnendur séu faglegir stjórnendur og að þeir búi yfir reynslu og þekkingu á stjórnun og starfsmannamálum. Töluverður skortur virtist vera á því síðarnefnda. Áhugavert er að með auknum kröfum á stjórnendur ríkisstofnana við innleiðingu á nýskipan í ríkisrekstri lagði ríkið áherslu á að ráða stjórnendur með þekkingu á stjórnun, en ekki bara fagmenn á starfssviði skipulagsheildar, sem og að stuðla að endurmenntun til að auka stjórnendahæfni (Fjármálaráðuneytið, 1993). Velta má upp hvort enn sé töluvert í land með þessar áherslur og hægt er að álykta að enn þann dag í dag sé mikilvægt að finna leiðir til að tryggja að stjórnendur hjá ríkinu búi bæði yfir faglegri sérþekkingu og þekkingu á stjórnendastarfinu til að tryggja árangursríka stjórnun.

Þegar á heildina er lítið eru skýrar vísbendingar um að bæta megi samskiptafærni stjórnenda til að þeir séu til fyrirmyndar og skapi þannig möguleika á góðri vinnustaðamenningu. Með því aukast líkur á upplifun af góðum vinnustað og vellíðan starfsfólks innan stofnanna. Viðmælendur upplifa stjórnendur oft lítið meðvitaða um störf þeirra en það að fylgjast með frammistöðu og veita aðhald gæti ýtt undir árangur. Þar sem áhrif stjórnenda á starfsmannahópinn eru minni ef þeir skilja ekki hópinn og aðlaga ekki stjórnunarstíl sinn að þörfum starfsfólks má álykta að mikilvægt sé að stjórnendur nýti samskipti til að lesa og greina starfsmannahópinn. Þær upplýsingar geta svo nýst til að bregðast við á sem bestan hátt til dæmis við að leysa erfið mál. Vísbendingar eru um þarfir starfsfólks á meira og markvissara upplýsingaflæði þar sem upplýsingar komast niður í gegnum allan starfsmannahópinn. Huga þarf sérstaklega að upplýsingaflæði í breytingarferli. Auk þess benda niðurstöður til að tryggja þurfi gott aðgengi að stjórnendum til að starfsfólk geti átt samskipti við þá sem og að ákvarðanatöku sé skilvirkari þar sem ákveðið ákvarðanatökuumboð er hjá stjórnendum á neðri stjórnstigum.

Mikilvægt er að hafa í huga að niðurstöður byggja á viðtölum við átta einstaklinga og eru takmarkanir rannsóknarinnar að ekki er hægt að alhæfa um niðurstöður fyrir allar ríkisstofnanir og allt starfsfólk. Niðurstöðurnar gefa þó ákveðnar og gagnlegar vísbendingar. Áhugavert væri í framhaldi að framkvæma meginlega rannsókn um samskiptafærni stjórnenda með spurningarkönnun þar sem þýðið er allt starfsfólk ríkisstofnana. Byggja mætti á þessari rannsókn við gerð spurningalista. Með því væri hægt að fá breiðari niðurstöður sem hægt væri að alhæfa um.



## Heimildir

- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Asif, A. og Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *Sage Open*, 11(1), 1–12. <http://doi.org/10.1177/2158244021989283>
- Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson. (2012a). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður viðhorfskönnunar 2011, fyrri hluti*. Fjármálaráðuneytið. [https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/nidurstodur\\_2011\\_fyrri\\_hluti.pdf](https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/nidurstodur_2011_fyrri_hluti.pdf)
- Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson. (2012b). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður staðreyndakönnunar, 2012, seinni hluti*. Fjármála- og efnahagsráðuneytið. [https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/nidurstodur\\_2011\\_seinni\\_hluti.pdf](https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/nidurstodur_2011_seinni_hluti.pdf)
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385–390. <http://doi.org/10.1108/10775730610619124>
- Barrett, D. J. (2014). *Leadership communication* (4. útgáfa). McGraw-Hill Education.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. og Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of behavioral and applied management*, 7(3), 304–319. <https://www.proquest.com/docview/196732400?parentSessionId=UYBb2%2FsiIQGkbR8qSId6wQF-cKAbkQ%2FX8jkmOOVEzQ6o0%3D>
- Brownell, J. (1990). Perceptions of effective listeners: A management study. *Journal of Business Communication* 27, 401–415. <https://doi.org/10.1177/002194369002700405>
- Brownell, J. (1994). Managerial listening and career development in the hospitality industry. *Journal of the International Listening Association*, 8, 31–49. <https://doi.org/10.1080/10904018.1994.10499130>
- Brownell, J. (2010). The skills of listening-centered communication. Í A. D. Wolvin (ritstjórar). *Listening and human communication in the 21st century* (bls. 141–157). Wiley-Blackwell.
- Brownell, J. (2016). *Listening. Attitudes, principles and skills* (5. útgáfa). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315663647>
- Corin, L. og Björk, L. (2016). Job demands and job resources in human service managerial work an external assessment through work content analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), 3–28. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i4.5610>
- Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies* (3. útgáfa). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203837382>
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2019). *Stjórnendastefna ríkisins*. [https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit-skyrslur-og-skrar/Stj%20c3%b3rnendastefna%20loka%20c3%batg%20c3%a1fa%20062019%20\(002\).pdf](https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit-skyrslur-og-skrar/Stj%20c3%b3rnendastefna%20loka%20c3%batg%20c3%a1fa%20062019%20(002).pdf)
- Fjármálaráðuneytið. (1993). *Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri*. [https://www.stjornarradid.is/media/fjarmalaraduneyti-media/media/utgefin\\_rit/umbætur\\_og\\_nyskipan\\_i\\_rikisrekstri\\_1993.pdf](https://www.stjornarradid.is/media/fjarmalaraduneyti-media/media/utgefin_rit/umbætur_og_nyskipan_i_rikisrekstri_1993.pdf)
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Funck, E. K. og Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347–375. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2010). Starfsumhverfi hins opinbera. Hlutverk stjórnenda og viðhorf starfsmanna. *Stjórnmal og stjornsysla*, 6(2), 63–78. <http://www.irpa.is/article/view/b.2010.6.2.4>
- Harding, N., Lee, H. og Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Heifetz, R. og Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.
- Helga Kristín Gestsdóttir. (2023). „Eftir höfðinu dansa limirnir“: Tilviksrannsókn á samskiptafærni stjórnenda ríkisstofnana og samskiptahæfnihluta stjórnendastefnu ríkisins. [óutgefin meistaritgerð]. Háskóli Íslands.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–79. <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2009). Millistjórnendur sem leiða umbótastarf og nýsköpun. Grein á ráðstefnunni *Þjóðarspeggill Félagsvísindastofnunar HÍ*. <http://hdl.handle.net/1946/13632>
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2014). Millistjórnendur og starfsmannamálin. Grein á ráðstefnunni *Þjóðarspeggill Félagsvísindastofnunar HÍ*. <http://hdl.handle.net/1946/20000>
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2016). Hlustunarfærni stjórnenda og sérfræðinga: Má þjálf hana? Hverju skilar hún?. Grein á ráðstefnunni *Þjóðarspeggill Félagsvísindastofnunar HÍ*. <http://hdl.handle.net/1946/26343>

- Inga Jóna Jónsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Thórhildur Ólafsdóttir. (2020). Job strain, gender and well-being at work: A case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 445–460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Inga Jóna Jónsdóttir og Kristrún Friðriksdóttir. (2020). Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 34(3), 178–188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir. (2010). Ákvarðanataka skipulagsheilda. Samanburður einkafyrirtækja og opinberra stofnana. *Stjórnsmál og stjórnáskýsla*, 6(2), 253–275. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2010.6.2.6>
- Jones, G. og George, J. (2021). *ISE Contemporary management* (12. útgáfa). McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13. <https://www.proquest.com/docview/219091679?pq-origsite=gscholar>
- Larsen, H. H. og Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee relations*, 25(3), 228–244. <https://doi.org/10.1108/01425450310475838>
- Liddle, D. (2017). *Managing conflict: A practical guide to resolution in the workplace*. Kogan Page Limited.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W. og Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130, 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>
- Løkke, A. K. og Madsen, H. (2014). “Public sector managers and work stress”, *International Journal of Workplace Health Management*, 7 (2), 105-120. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2013-0009>
- Mannauðstorg ríkisins. (e.d.a). *Samskipti og samskiptasáttmáli*. <https://island.is/adstod/mannauðstorg/godur-vinnustadur/samskipti-og-samskiptasattmali>
- Mannauðstorg ríkisins. (e.d.b). *Samskipti og endurgjöf*. <https://island.is/adstod/mannauðstorg/godur-vinnustadur>
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K. og Kawakami, N. (2007). Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health*, 49(2), 81–87. <https://doi.org/10.1539/joh.49.81>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9. útgáfa). Sage publications.
- Ómar H. Kristmundsson (ritstj.). (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldaðvörf -Rannsóknarniðurstöður*. Fjármálaráðuneytið. <https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/starfsumhverfi-vid-aldarhvorf.pdf>
- Ómar H. Kristmundsson (ritstj.). (2007). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður viðhorfskönnunar, fyrsti hluti*. Fjármálaráðuneytið. [https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/Stjornun\\_og\\_starfsmannamal\\_rikisstofnana-skyrsla-I-hluti-2007.pdf](https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/Stjornun_og_starfsmannamal_rikisstofnana-skyrsla-I-hluti-2007.pdf)
- Ómar H. Kristmundsson (ritstj.). (2008a). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður viðhorfskönnunar, annar hluti*. Fjármálaráðuneytið. [https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/Stjornun\\_og\\_starfsmannamal\\_rikisstofnana-skyrsla-II-hluti-2008.pdf](https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/Stjornun_og_starfsmannamal_rikisstofnana-skyrsla-II-hluti-2008.pdf)
- Ómar H. Kristmundsson (ritstj.). (2008b). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður viðhorfskönnunar, þriðji hluti*. Fjármálaráðuneytið. <https://stjornsyslustofnun.hi.is/files/2022-01/Stjornun-starfsmannamala-rikisstofnana-nidurstodur-III-hluti-2008.pdf>
- Paksoy, M., Soyer, F. Çalik, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642–652. <http://doi.org/10.14687/jhs.v14i1.4259>
- Pedler, M., Burgoyne, J. og Boydell, T. (2010). *A manager's guide to leadership*. McGraw-Hill Education.
- Perry, E. L. og Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Purdy, M. (1997). What is listening? Í M. Purdy og D. Borisoff (ritstjórar), *Listening in everyday life. A personal and professional approach*, 1-22. Maryland, USA: University Press of America, Inc.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262–280. <http://doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Rizvi, I. A. og Popli, S. (2021). Revisiting leadership communication: A need for conversation. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509211061979>
- Ríkisendurskoðun. (2011). *Skýrsla til Alþingis. Mannauðsmál ríkisins – 2. Stefna stjórnvalda og staða mannaúðsmála ríkisins*. <https://www.rikisend.is/reskjol/files/Skyrslur/2011-mannaudsmal.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. útgáfa). Jossey-Bass.
- Shannon, C. E. og Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press.
- Solomon, I. G., Costea, C. og Nita, A. M. (2016). Leadership versus management in public organizations. *Economics, Management and Financial Markets*, 11(1), 143. <https://www.proquest.com/docview/1782998705?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

- Stjórnarráð Íslands. (e.d.). *Mannauðsmál ríkisins*. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/>
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Thompson, N. (2018). *Effective communication* (3. útgáfa). Palgrave Macmillan.
- Vinnuverndarstofnun Evrópu. (2021). *Heilbriggt starfsfólk, blómleg fyrirtæki - hagnýtur leiðarvísir að velliðan í starfi. Að takast á við sálfélaglega áhættu og stöðkerfisvanda í minni fyrirtækjum* [bæklingur - þýddur]. Útgáfuskrifstofa Evrópusambandsins. <https://osha.europa.eu/en/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing-work>
- Welch, S. A. og Mickelson, W. T. (2013). A listening competence comparison of working professionals. *International Journal of Listening*, 27(2), 85–99. <https://doi.org/10.1080/10904018.2013.783344>
- Xu, Y. og Farris, K. (2022). The influence of leadership styles and supervisor communication on employee burnout. *Journal of General Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/03063070221122664>
- Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5. útgáfa). Sage Publications.
- Yukl, G. og Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9. útgáfa). Pearson.

