

# „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“: Upplifun sérfræðinga í ráðuneytum af ánægju í starfi.

Sigrún Gunnarsdóttir og Erla Sólveig Kristjánsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Starf ráðuneyta snertir alla landsmenn og sérfræðingar í ráðuneytum gegna mikilvægum skyldum gagnvart ráðherra og í verkefnum ráðuneyta. Nýlegar rannsóknir gefa vísbendingar um óánægju meðal starfsfólks ráðuneyta hér á landi og að þar þurfi að huga betur að stjórnun, samskiptum, vinnuskilyrðum og álagi í starfi. Undanfarin ár hefur verið unnið að breytingum og umbótum innan stjórnsýslunnar en fyrir liggur takmörkuð þekking um reynslu sérfræðinga í starfi. Þess vegna er mikilvægt að skoða reynslu sérfræðinga í ráðuneytum sem starfa undir miklu álagi og kröfum til að auka skilning á því hvaða þættir tengjast starfsánægju þeirra. Tekin voru djúpvíðtöl við sérfræðinga með langa starfsreynslu. Víðtöl voru greind og túlkuð samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferðafræði. Fjögur þemu spruttu upp úr gögnunum: 1) „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“, 2) „Það tekur töluvert á að hafa stjórnlyndan yfirmann“, 3) „Það eru kröfur, ofboðslegar kröfur á okkur, alltaf meiri og meiri kröfur“, og 4) Fá oft ekki að blómstra. Helstu niðurstöður sýna að þrátt fyrir að vinna undir miklu álagi og tímapressu hafa sérfræðingarnir ástríðu fyrir starfinu og brennandi áhuga á að láta gott af sér leiða fyrir land og þjóð. Þeir upplifa oft vantraust og skipulagsleysi, þekking þeirra nýtist oft ekki sem skyldi og þeir ná þess vegna ekki að blómstra í starfi. Rannsóknin veitir nýja sýn í störf sérfræðinga í ráðuneytum. Niðurstöðurnar gefa til kynna að bæta þurfi skipulag og stjórnun innan ráðuneytanna með áherslu á aukinn stuðning við starfsmenn og að efla enn frekar innri starfshvöt og ábyrgðarskyldu.

## Abstract

Work within ministries impacts the whole society and their experts serve important duties towards ministers and ministerial projects. New research indicates job dissatisfaction among ministerial staff in Iceland and need for improvements regarding management, communication, work environment and work demands. For the past years changes and improvements have been made within the public sector but limited knowledge is available on the work experience of experts. The goal of this study was to obtain insight into how it is for experts to work in ministries in Iceland to enhance understanding of determinants of their job satisfaction. In-depth interviews were conducted with experts with extensive experience in ministries and they were analyzed and interpreted according to a phenomenological methodology. Four themes emerged from the interviews: 1) „The best reward is to see something come to life“, 2) „Rather demanding to have a controlling manager“,

<sup>1</sup> Sigrún Gunnarsdóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Netfang: sigrungu@hi.is. Erla Sólveig Kristjánsdóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: esk@hi.is.

3) „There are demands, huge demands on us, always higher and higher demands“ and 4) Not often able to flourish. Main findings show that despite working under high demands and time pressure, the experts have passion for their work and motivation to contribute to society, but they often experience lack of trust and structure, their knowledge is inadequately used and therefore they often do not flourish at work. This research provides new insight into the work of experts in ministries. Findings indicate that their job satisfaction could be enhanced with public service motivation as well as managerial servant leadership with emphasis on intrinsic motivation and accountability.

*JEL flokkun: M12, I38, J28, J45, J81*

*Lykilorð: Sérfræðingar, ráðuneyti, starfsánægja, hvati til almannaþjónustu, þjónandi forysta*

*Keywords: Experts, ministry, job satisfaction, public service motivation, servant leadership*

## **“The best reward is seeing something come to life”: Experts at ministries lived experience of job satisfaction**

### **1 Inngangur**

Starfsánægja er grundvöllur góðrar líðan á vinnustað, hvetur starfsfólk í starfi og hefur jákvæð áhrif á vinnustaðinn í heild (Locke, 1969). Þróun á vinnumarkaði sýnir að víða um lönd er óánægja starfsmanna vaxandi sem getur haft árangur fyrirtækja og stofnana (Gallup, 2016; International Labour organization, 2016). Rannsóknir gefa vísbendingar um að álag og óánægja sé vaxandi vandi meðal starfsfólks í opinberri þjónustu á Íslandi (Hjördís Sigurbjörnsdóttir, 2016) og veikindafjarvistir aukast á vinnustöðum opinberrar þjónustu (Hjördís Sigurbjörnsdóttir og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2015). Mikilvægt er að afla frekari þekkingar á reynslu opinberra starfsmanna á störfum sínum hér á landi.

Starfsumhverfi hefur afgerandi áhrif á ánægju starfsmanna og starfsgetu þeirra. Meðal mikilvægra áhrifaþátta eru samskipti, félagslegur stuðningur, áherslur leiðtoga, umbun og tækifæri til starfsþróunar (Belias og Koustelios, 2014; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þá hafa rannsóknir sýnt að starfsmenn opinberrar þjónustu meta innri starfshvata sem snúa að starfinu sjálfu, vilja vinna að mikilvægum verkefnum og leggja fram krafta sína í þágu samfélagsins (Frank og Lewis, 2002). Nýlegar rannsóknir um stofnun ársins hér á landi gefa vísbendingar um mikið álag í starfi og benda til óánægju meðal starfsfólks ráðuneyta og að þar þurfi að huga betur að þáttum eins og stjórnun, samskiptum, vinnuskilyrðum og álagi í starfi (SFR 2018; 2017).

Sérfræðingar í ráðuneytum gegna mikilvægum skyldum gagnvart ráðherra og störf þeirra snerta alla landsmenn. Ábyrgð þeirra snýr að grunnstöðum samfélagsins og störf þeirra samkvæmt lögum um Stjórnarráð Íslands (lög nr. 115/2011) felast meðal annars í því að veita ráðherra réttar upplýsingar og ráðgjöf til þess að hann geti sinnt lögbundnu hlutverki sínu. Undanfarin ár hefur umræða um skilvirkni og árangur í stjórnsýslu aukist en fáar rannsóknir liggja fyrir um starfsumhverfi og samskipti á þessum vettvangi með áherslu á upplifun og ánægju starfsfólks. Í ljósi þess hve störf sérfræðinga í ráðuneytum eru mikilvæg og vegna vaxandi álags í starfi er mikilvægt að skoða hvernig það er í raun fyrir sérfræðinga að starfa í ráðuneytum.

Markmið rannsóknarinnar er að öðlast skilning á því hvernig það er fyrir sérfræðinga að starfa í ráðuneytum hér á landi þar sem ríkja miklar kröfur og álag til að varpa ljósi á upplifun þeirra á ánægju í starfi og auka skilning á því hvaða þættir tengjast starfsánægju þeirra svo sem samskiptaferli, ákvarðanatata, ábyrgð, hvatning og umbun.

Notast er við fyrirbærafræði til að skoða upplifun þátttakenda á starfsánægju, sam-

skiptum og stjórnun. Rannsóknarspurningin er: *Hvernig upplifa sérfræðingar í ráðuneytum hér á landi þær kröfur, ábyrgð og álag sem fylgir starfinu?* Til að svara rannsóknarspurningunni verða tekin djúpvíðtöl við sérfræðinga starfandi í ráðuneytum innan Stjórnarráðs Íslands. Hér fyrir neðan verður fjallað um fræðilegan bakgrunn rannsóknar, verkefni og ábyrgð ráðuneyta, þekkingarstarfsmenn, starfsánægju, hvöt til almannaþjónustu, álag í starfi, stjórnun, forystu og þjónandi forystu. Því næst er aðferðafræði rannsóknar lýst og þar á eftir koma niðurstöður, umræður og lokaorð.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

### 2.1 Verkefni og ábyrgð ráðuneyta

Ráðuneyti og ráðherrar í ríkisstjórn mynda Stjórnarráð Íslands. Ráðuneyti eru skrifstofur ráðherra og æðstu stjórnvöld framkvæmdavalds þar sem ráðherrar bera ábyrgð á stjórnarframkvæmdum hver á sínu málefnaviði. Fjöldi ráðuneyta og heiti þeirra eru ákveðin samkvæmt forsetaúrskurði og eru núverandi ráðuneyti tíu: Forsætisráðuneyti, Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneyti, Dómsmálaráðuneyti, Félagsmálaráðuneyti, Fjármála- og efnahagsráðuneyti, Heilbrigðisráðuneyti, Mennta- og menningarmálaráðuneyti, Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti, Umhverfis- og auðlindaráðuneyti, Utanríkisráðuneyti (Forsetaúrskurður 7. desember 2018). Heildarfjöldi starfsmanna Stjórnarráðsins árið 2016 var 548 en var 692 árið 2000 (Þingskjal 1300, 2017-2018). Samkvæmt lögum um Stjórnarráð Íslands (Lög nr. 115/2011) skulu starfsmenn ráðuneyta veita ráðherra réttar upplýsingar og ráðgjöf til þess að hann geti sinnt lögbundnu hlutverki sínu og stefnumótun. Skyldur starfsmanna ráðuneyta fara að öðru leyti samkvæmt lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og siðareglum fyrir starfsfólk Stjórnarráðs Íslands.

Ráðuneytisstjórar stýra ráðuneytum undir yfirstjórn ráðherra. Aðalskrifstofu ráðuneytis er skipt í fagskrifstofur sem er stýrt af skrifstofustjórum undir stjórn ráðuneytisstjóra. Ráðuneyti hafa reglulegt samráð við umboðsmann Alþingis og Ríkisendurskoðun til að tryggja samræmi í störfum. Meðal starfsmanna ráðuneyta eru sérfræðingar sem starfa að fjölbreyttum verkefnum og oft í samvinnu við stofnanir ráðuneytis, til dæmis að gerð frumvarpa til laga í viðkomandi málaflokkum sem getur falist í greiningum, áætlanagerð, undirbúningi áforma, úrvinnslu athugasemda og frágangi frumvarpa og greinargerða með lagafrumvörpum (Þingskjal 795, 2018-2019).

Umræða um umbætur á stjórnsýslu hefur aukist undanfarin ár. Rannsókn Gunnars Helga Kristinssonar og Péturs Berg Matthíassonar (2014) bendir til þess að góður undirbúningur og stuðningur ráðuneyta gegni þar mikilvægu hlutverki með áherslu á valdreifingu, sjálfræði stjórnenda, skýr markmið og samráð við samfélag og sérfræðinga. Í skýrslu nefndar um endurskoðun laga um Stjórnarráð Íslands er meðal annars bent á að þar þurfi að kveða á um að ráðherra leiti mats embættismanna áður en ákvarðanir eru teknar, að betur verði skilgreint í lögum að ráðuneytisstjóri beri ábyrgð á faglegri stjórnsýslu, að styrkja þurfi þjálfun sérfræðinga og stjórnenda og að ráðuneyti séu hvött til að eiga með sér gott samstarf (Forsætisráðuneyti, 2010). Innan ráðuneytanna hafa átt sér stað umbætur undanfarin ár meðal annars til að bæta starfsumhverfi og mannauðsstjórnun (stjornarrad.is e.d.) og til að mæta áskorunum örra tæknibreytinga (Forsætisráðuneytið, 2019). Dæmi um slíkt umbótastarf er ný úttekt á einu ráðuneytanna með áherslu á skilvirkni og nútímalegri stjórnsýslu og þjónustu þar sem helstu niðurstöður sýna að það þurfi að skerpa á verkaskiptingu, einfalda vinnslu erinda, bæta upplýsingaflæði, efla áherslur í stjórnun mannauðssmála og auka þverfaglegt teymisstarf þvert á ráðuneyti (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2020). Fyrir liggur ný stjórnendastefna ríkisins þar sem áhersla er meðal annars á aukinn samfélagslegan ávinning, að stjórnendur ríkisins gangi fram með góðu fordæmi, að starfsumhverfið sé eftirsóknarvert og einkennist af samvinnu þar sem styrkleikar fái notið sín og að stjórnendafærni verði bætt. Heilindi er grunnhugtak hinnar nýju stefnu sem tengist forystu, áætlanagerð, skilvirkri verkefna-

stýringu, nýsköpun, hagkvæmni, upplýsingamiðlun, árangursríku samstarfi, hvetjandi samskiptum, uppbyggingu mannaúts, ábyrgð, framsýni og stefnumótun (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2019).

### 2.1.1 Þekkingarstarfsmenn, áhrifaþættir og starfsánægja

Sérfræðingar í ráðuneytum falla að skilgreiningu Peter Drucker (1999) um þekkingarstarfsmenn (e. knowledge workers) sem byggja störf sín á sérfræðiþekkingu. Mikilvægir áhrifaþættir eru: 1) skýr lýsing og skilningur á inntaki verkefna og hlutverkum, 2) störf sem fela í sér sjálfstæði þar sem ábyrgð er skýr, 3) áhersla á framfarir og tækifæri til að læra, 4) áhersla á gæði frekar en magn og 5) sýn á þekkingarstarfsmann sem auð sem hefur löngun til að starfa í þágu skipulagsheildarinnar (Drucker, 1999). Seinni tíma rannsóknir hafa stutt niðurstöður Drucker, til dæmis niðurstöður fræðilegs yfirlits þar sem hvetjandi þættir í störfum þekkingarstarfsmanna reyndust: 1) merking og tilgangur starfa; 2) aðgangur að mikilvægum bjargráðum; 3) viðurkenning á mikilvægi og framlagi hvers og eins og 4) stuðningur í starfi (Carleton, 2011).

### 2.1.2 Starfsánægja og hvetjandi þættir

Margir þættir hafa áhrif á starfsánægju og samkvæmt Locke (1969) hefur starfsánægja áhrif á árangur í starfi og á skipulagsheildina alla. Tvíþátta kenning Herzberg (1987) um innri og ytri starfshvata veitir frekari innsýn í ánægju starfsfólks. Annars vegar eru innri hvatar sem snúa að starfinu sjálfu, merkingu og tilgangi í starfi og tengjast starfsánægju. Hins vegar eru ytri hvatar sem snúa að aðstæðum í starfi, stöðu og launum og eru taldir leiða til óánægju ef þeir eru ekki til staðar. Meðal þekktra áhrifaþátta óánægju í starfi má nefna mikið vinnuálag, stjórnunar- og samskiptavandamál (Cantarelli, Belardinelli og Belle, 2016), takmörkuð áhrif á eigin störf og skort á stuðningi (Bakker og Demerouti, 2007). Þegar skoðaðir voru þættir sem hafa áhrif á starfsánægju um 1200 bandarískra starfsmanna sveitarfélaga kom í ljós að ánægja með frammistöðu, vinnuálag, tengsl við yfirmann, starfsanda og umbun skipta höfuðmáli (Ellickson og Logsdon, 2001). Rannsóknir sýna einnig að þegar skortur er á umhyggju og stuðningi stjórnenda kemur frekar fram streita meðal starfsmanna (Westerlund o.fl., 2010) og rannsóknir sýna tengsl slíkra stjórnunaraðferða við veikindafjarvistir (Nyberg, Westerlund, Magnusson og Thoerell, 2008; Westerlund o.fl., 2010). Rannsóknir hafa einnig sýnt tengsl bágra stjórnunaraðferða við heilsufar, svo sem hjarta- og æðasjúkdóma (Nyberg o.fl., 2009). Hins vegar hefur komið fram að uppbyggilegar stjórnunaraðferðir og forysta þar sem lögð er áhersla á skýra sýn og góð samskipti tengist góðum árangri og ánægju starfsfólks (Belias og Koustelios, 2014). Uppbyggilegar áherslur leiðtoga og stjórnenda sem einkennast af hlustun, stuðningi og skýrum markmiðum tengjast starfsánægju, minni einkennum um kulnun, festu í starfi, góðri teymisvinnu og skilvirkni á vinnustað (Coetzer, Bussin og Geldenhuis, 2017; Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck og Liden, 2019).

Rannsóknir á starfsánægju opinberra starfsmanna sýna að meðal mikilvægra áhrifaþátta er tilgangur starfa, tækifæri til að taka ákvarðanir og stuðningur í starfi (Lorente, Tordera og Peiró, 2018) auk þátta sem snúa að skuldbindingu, réttlæti, sjálfstæði í starfi, aðgengi að góðum upplýsingum, árangri og að skipulagsheild og starfsmaður eigi vel saman (Cantarelli, Belardinelli og Belle, 2016). Samkvæmt rannsóknnum Kim (2005) um opinbera starfsmenn er starfsánægja tilfinningalegt viðbragð við fjölþættum hliðum starfsins. Helstu áhrifaþættir eru hollusta í starfi, hvöt til almannaþjónustu (e. public service motivation), þegnhegðun (e. organizational citizenship behaviour) og að starfsánægja spái fyrir um árangur opinberra stofnana (Kim, 2005). Niðurstaða stórrar könnunar um starfsánægju starfsfólks í ýmsum löndum Evrópu ( $n = 36.896$ ) sýnir að tilgangur starfa, tækifæri til að taka ákvarðanir og stuðningur í starfi höfðu sterk tengsl við starfsánægju. Hins vegar reyndist skortur á tíma tengjast óánægju (Lorente, Tordera og Peiró, 2018). Í rannsókn meðal bandarískra opinberra starfsmanna og starfsmanna á einkamarkaði kom

Í ljós að innri starfshvatar eru metnir mikilvægari áhrifaþættir meðal opinberra starfsmanna (Frank and Lewis, 2004) og svipuð niðurstaða kom fram við samanburð starfsfólks í opinberri þjónustu og á einkamarkaði í breskri langtímarannsókn (Georgellis, Iossa og Tabvuma, 2010). Safngreining rannsókna um starfsánægju opinberra starfsmanna sýnir að sterkustu áhrifaþættirnir snúa að tilgangi starfa, skuldbindingu, réttlæti, sjálfstæði í starfi, góðum upplýsingum, árangri og að skipulagsheild og starfsmaður eigi vel saman (Cantarelli, Belardinelli og Belle, 2016).

Rannsóknir hér á landi eru í takt við ofangreindar rannsóknir og sýna að áhrifaþættir starfsánægju opinberra starfsmanna eru sjálfstæði í starfi, ábyrgð hvers og eins sem og fagmennska (Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2010). Þá sýnir rannsókn Ómars H. Kristmundssonar (2007) á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna að 68% svarenda eru ánægðir með stjórnun næsta yfirmanns, jákvæð fylgni kom í ljós milli ánægju með yfirmenn og nálægðar við þá og sterk fylgni kom í ljós milli starfsánægju og tækifæra til að vaxa í starfi (innri þættir) en veik fylgni við ánægju með laun (ytri þættir). Rannsókn meðal starfsmanna í opinberri þjónustu hér á landi sýnir lækkandi hlutfall þeirra sem eru ánægðir í starfi og tengist til dæmis þáttum eins og umhyggju stjórnenda fyrir líðan starfsmanna, starfsöryggi og vinnuálagi (Hjördís Sigurgeirsdóttir, 2016). Nýjar rannsóknir um stofnun ársins gefa vísbendingar um mikið álag í starfi (SFR 2018; 2017) og að flest ráðuneyti raðast fyrir neðan miðju í röð 82 stofnana miðað við heildarmeðaltal á þáttum sem tengjast stjórnun, starfsanda, vinnuskilyrðum, sveigjanleika, ánægju og jafnrétti (á kvarðanum 1-5) þar sem efsta stofnun hefur hæsta meðaltal (3,98) og lægsta (3,4) (SFR 2018). Rannsókn meðal háskólafélks sýnir að stuðningur stjórnenda, tækifæri til að vaxa í starfi, ábyrgðarskylda og að hafa áhrif á eigin störf eru mikilvægir þættir fyrir starfsánægju (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Ný íslensk rannsókn meðal 342 sérfræðinga í opinberri þjónustu og á einkamarkaði rennir einnig stóðum undir gildi ofangreindra þátta þar sem fram kom að mikilvægi starfa, fjölbreytni starfa og sjálfstæði í ákvarðanatöku voru mikilvægir áhrifaþættir starfsánægju og einnig reyndist félagslegur stuðningur í formi endurgjafar mikilvægur áhrifaþáttur (Arney Einarsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite og Svala Guðmundsdóttir, 2019). Margir af áhrifaþáttum starfsánægju sem hér hefur verið lýst koma fram í nýrri stjórnendastefnu ríkisins þar sem meðal áhersluþátta eru jákvæð og hvetjandi samskipti, árangursmiðað samstarf, gagnsæi, ábyrgð og framsýni (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2019).

### 2.1.3 Hvöt til almannaðjónustu

Af ofansögðu má sjá að innri starfshvatar eru mikilvægir fyrir starfsánægju opinberra starfsmanna. Perry og Wise (1990) bentu á sérstöðu starfshvatningar opinberra starfsmanna þar sem löngunin til að mæta þörfum annarra og hvöt til almannaðjónustu eru grundvallaratriði, sem rannsókn Kim (2005) staðfesti einnig. Samkvæmt rannsóknnum Vandendeel (2008) vísar hvöt til almannaðjónustu til áhuga á að veita merkingarbæra (e. meaningful) opinbera þjónustu og að verja hagsmuni almennings á óeigingjarnan hátt. Hvöt til almannaðjónustu nær til þátta sem tengjast 1) stjórnálagi og stefnu, 2) hagsmunum almennings, 3) ástríðu, 4) sjálfsfórni (e. self-sacrifice) og 5) lýðræðislegri stjórnun (e. democratic governance) (Vandendeel, 2008). Írsk stjórnálagstofnun (IPA) birti árið 2013 fræðilega samantekt um gildi hvatar til almannaðjónustu sem taka þurfi sérstakt tillit til í opinberri þjónustu þar sem hæfileikaríkir og metnaðarfullir einstaklingar laðast til starfa vegna löngunar þeirra til að mæta þörfum almennings og til að þjóna öðrum (IPA, 2013). Í samantektinni er bent á fjórar leiðir til að efla hvöt starfsfólks til almannaðjónustu: 1) að efla forystu sem hefur hvatningu, góð samskipti og gildi að leiðarljósi sem endurspeglast í markmiðum og hegðun leiðtoga sem hafa áhuga á og treysta öðrum, 2) að ráða til starfa einstaklinga þar sem gildi einstaklings eru í takt við markmið, gildi og menningu stofnana, sem eru einnig til grundvallar í starfsþróun með áherslu á þjónustuþega, sam-

vinnu og ábyrgðarskyldu, 3) að markmið og hönnun starfa miðist við löngun starfsfólks til að þjóna og að hafa jákvæð áhrif á líf annarra og jafnframt að gera starfsfólki kleift að sjá hvernig störfín eru framlag til að ná markmiðum stofnunar, og 4) að skapa styðjandi starfsumhverfi sem byggist á óformlegum tengslum, góðum samskiptum, árangursríkri lausn ágreinings, samstöðu og umbunarkerfi sem er í takt við innri starfshvöt starfsmanna (IPA, 2013 bls. 7).

### 2.1.4 Álag í starfi

Þríþætt líkan Karasek, Trinatis og Chaudry (1982) um kröfur, áhrif í starfi og stuðning (e. demand-control-support) varpar ljósi á mikilvæga áhrifaþætti starfsánægju. Líkanið sýnir jákvæð áhrif stuðnings og áhrifa í starfi þegar um er að ræða miklar kröfur en líkanið hefur meðal annars verið staðfest með yfirlitsgrein Bakker og Demerouti (2007). Líkanið er til grundvallar í fjölmörgum rannsóknum um starfsmenn í opinberri þjónustu, til dæmis hinnar umfangsmiklu Whitehall langtímarannsóknar undir stjórn Michael Marmot sem nær til fjölda breskra opinberra starfsmanna (Stansfeld, Fuhrer, Skipley og Marmot, 1999). Niðurstöður Whitehall rannsóknarinnar renna stoðum undir mikilvægi sjálfstæðis og áhrifa á eigin störf sem og aðgangs að stuðningi og hvernig þessir þættir geta verndað opinbera starfsmenn fyrir neikvæðum afleiðingum álags (Marmot o.fl., 1991; Stansfeld o.fl., 1999). Niðurstaða safngreiningar Humphrey og samstarfsfólks (2007) um starfsánægju er í takt við niðurstöður áðurnefndra rannsókna og sýnir að stuðningur og sjálfstæði í starfi skýra 34% af dreifni í starfsánægju. Ofangreindar rannsóknir tengjast einnig rannsóknum um mikilvægi umbunar í starfi (e. reward) eins og fram kemur í yfirlitsgrein van Vegchel, de Jonge, Bosma og Schaufeli (2005) sem sýnir að óánægja í starfi, streita og kulnun í starfi tengjast ójafnvægi milli mikils framlags starfsmanns (e. high efforts) og umbunar. Svipaðar niðurstöður koma fram í rannsókn hjá bresku háskólaþólki sem sýndi að réttlæti varðandi laun, stöðu og virðingu getur verndað starfsfólk gegn neikvæðum áhrifum álags (Kinman, 2016). Nýleg rannsókn hér á landi varpar ljósi á að mikið álag í störfum opinberra starfsmanna og umhyggja stjórnenda fyrir velferð starfsfólks og starfsöryggi reyndust áhrifaþættir starfsánægju (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016).

### 2.1.5 Stjórnun, forysta og starfsánægja

Samkvæmt rannsóknum sem fjallað er um hér að framan er tilgangur starfa og stuðningur í starfi mikilvægir þættir fyrir starfsánægju opinberra starfsmanna. Áherslur í stjórnun og forystu gegna mikilvægu hlutverki í þessu sambandi, einkum áherslur næsta yfirmanns. Viðamikil langtímarannsókn um starfsánægju um 200.000 opinberra starfsmanna í Kanada sýnir að starfsánægja er undir sterkum áhrifum innri starfshvata og sambands starfsmanns við næsta yfirmann (McGrandle, 2019). Í annarri kanadískri rannsókn um viðhorf opinberra starfsmanna til stjórnunar, álags í starfi og einkenna um kulnun kom í ljós að líðan starfsmanna er marktækt tengd stjórnun (McDonough, 2008). Í sömu rannsókn kom fram í viðtölum við þátttakendur sem sýndu sterk einkenni um vanlíðan að mikil stýring stjórnenda (e. excessive control), vanhæfni í stjórnun og afskiptaleyzi, samhliða lítilli umbun, hafði neikvæð áhrif á líðan starfsmanna (McDonough, 2008). Rannsókn meðal um 100.000 þátttakenda í 16 löndum sýnir að vellíðan starfsfólks er marktækt tengd stjórnun og forystu sem leggur áherslu á innri þarfir starfsfólks, markmið skipulagsheildar og sameiginlega sýn. Þar reyndist hvatning, áhugi á starfsmönnum, skýr hlutverk og umbun vega þungt (Zwingmann, Wegge, Wolf, Rudolf, Schmidt og Richter, 2014). Langtímarannsókn Alimo-Metcalf, Alban-Metcalf, Bradley, Mariathan og Samele (2008) sýnir svipaðar niðurstöður þar sem sameiginleg sýn, traust og hæfni leiðtogans til að virkja starfsfólk hefur marktæk áhrif á vellíðan og virkni starfsfólks (e. engagement). Kerfisbundið yfirlit Aronsson og félaga (2017) rennir einnig stoðum undir ofangreindar niðurstöður þar sem áhrif á eigin störf og stuðningur reyndust sterkustu áhrifaþættirnir til að draga úr kulnun

í starfi. Þá sýnir langtímarannsókn Theorell og féлага (2012) að sjálfmiðuð nálgun stjórnenda spáir fyrir um andlega vanlíðan starfsmanna en hæfni stjórnenda til að hlusta tengist marktækt minni líkum á vanlíðan. Tvær yfirlitsgreinar um þjónandi forystu (Coetzer o.fl., 2017; Eva o.fl., 2019) sýna að skýr stefna, ábyrgðarskylda, samfélagsleg ábyrgð og markvissar aðgerðir samhliða sönnnum áhuga, styðjandi samskiptum, auðmýkt og valdeflingu stjórnenda hafa marktæk tengsl við vellíðan starfsmanna og árangur í starfi.

### 2.1.6 Forysta sem styður starfsfólk og þjónandi forysta

Ofangreindar rannsóknir um jákvæð áhrif sjálfstæðis í starfi og stuðnings stjórnenda á starfsánægju og til að draga úr álagi benda til að á vettvangi ráðuneyta sé gagnlegt að nýta stjórnun og forystu sem eflir starfsfólk með sjálfstæði, skýrum markmiðum og hvatningu. Dæmi um slíkar áherslur eru umbreytandi forysta og þjónandi forysta (van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt og Alkema 2012). Rannsókn um samanburð á umbreytandi forystu og þjónandi forystu sýnir að báðar tengjast skuldbindingu og virkni starfsfólks en metin áhrif þjónandi forystu á virkni eru sterkari þar sem áhrifin verða til í gegnum það að mæta þörfum og að hjálpa starfsfólki að blómstra í starfi en hjá umbreytandi forystu verða áhrifin til í gegnum skilvirkni forystunnar (van Dierendonck o.fl. 2012). Í þjónandi forystu eru þarfir starfsmanna í brennidepli og hún reynist mikilvæg fyrir starfshvöt sérfræðinga (de Sousa og van Dierendonck 2010). Vísbendingar eru um gagnsemi þjónandi forystu á vettvangi opinberrar þjónustu meðal annars vegna áherslu á stuðning stjórnenda (Thompson, Buch og Glasø, 2019) og vegna þess að hún hvílir á gildum með hagsmunum almennings að leiðarljósi (Hanson, 2011).

Litið er á þjónandi forystu sem hugmyndafræði og heildræna nálgun í stjórnun og forystu (Prosser, 2010) þar sem þungamiðjan er að virkja samstarfsfólk með innri starfshvöt, stuðningi, ábyrgðarskyldu, samfélagslegri ábyrgð og skýrum tilgangi þar sem velferð hvers og eins er að leiðarljósi (Blanchard, 2018; Eva o.fl., 2019). Þjónandi forysta er tvíhliða hugmynd um samspil þjónustu og forystu þar sem þjónustan snýst um viðhorf, samskipti og stuðning og forystan varðar stefnu, ábyrgðarskyldu, áætlanir og aðgerðir (Blanchard, 2018). Litið er á siðferði og mannúð sem grundvöll hugmyndafræðinnar þar sem leiðtogi 1) sýnir hugmyndum og hagsmunum starfsfólks einlægán áhuga, 2) nýtir sjálfsþekkingu til að efla eigin styrk og 3) hefur skýra sýn á stefnu, ábyrgð og tilgang verkefna (Greenleaf, 2018; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Auðmýkt og ábyrgðarskylda gegna lykilllutverki í þjónandi forystu sem rannsóknir benda til að hafi jákvæð áhrif á ánægju starfsfólks (Coetzer, Bussin og Geldenhuys, 2017; Ragnarsson, Kristjánsdóttir og Gunnarsdóttir, 2018). Rannsókn Asag-Gau og van Dierendonck (2011) um störf sérfræðinga (e. highly talented) við krefjandi aðstæður sýnir að valdefling og skuldbinding styrkist þegar næsti yfirmaður nýtir áherslur þjónandi forystu sem er lýst hér að ofan. Rannsóknir hér á landi benda til gagnsemi hugmyndafræðinnar fyrir ánægju starfsfólks í opinberri þjónustu (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014; Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) og ný norsk rannsókn gefur vísbendingar um áhrif þjónandi forystu á ánægju starfsfólks sveitarfélaga (Thompson o.fl., 2019).

Þessi samantekt fyrri rannsókna gefur til kynna að opinberir starfsmenn hér á landi búi við aukið álag og minnkandi starfsánægju þar sem stuðningur, umbun og möguleikar til að vaxa í starfi geta verið áhrifaþættir. Til að fá innsýn í hvernig það er í raun fyrir sérfræðinga í ráðuneytum að vinna undir álagi og kröfum og til að auka skilning á því hvaða þættir tengjast starfsánægju, er mikilvægt að ræða við þá sjálfa um reynslu og upplifun þeirra í starfi. Fyrirbærafraeðileg aðferð hentar þar af leiðandi vel þar sem hún leitast við að öðlast skilning á þeirri merkingu sem eintaklingar leggja í upplifun sína (Martinez, 2000).

### 3 Aðferðafræði

Markmið rannsóknarinnar er að öðlast skilning á því hvernig sérfræðingar í ráðuneytum hér á landi upplifa þær miklu kröfur og álag sem fylgja starfi þeirra til að auka skilning á þáttum starfsánægju svo sem samskiptaferli, ákvarðanatöku, ábyrgð, hvatningu og umbun. Áhersla var lögð á að fá sýn sérfræðinganna og þá merkingu sem þeir gáfu upplifunum sínum (Martinez, 2000). Lagt var upp með rannsóknarspurninguna: *Hvernig upplifa sérfræðingar í ráðuneytum hér á landi þær kröfur, ábyrgð og álag sem fylgir starfinu?* Til að svara spurningunni voru tekin 60-90 mínútna djúpvíðtöl við tólf sérfræðinga í sjö ráðuneytum átta konur og fjóra karla á aldrinum 34-69 ára. Allir viðmælendur voru með töluverða starfsreynslu, þeir höfðu starfað í ráðuneytum í fjögur til 28 ár og flestir voru með meistaraáráðu í viðskiptafræði, hagfræði og lögfræði. Öll viðtölin voru tekin frá maí til júlí 2018 og fóru fram á skrifstofu annars rannsakanda í Háskóla Íslands. Viðmælendur fengu upplýsingar um tilgang rannsóknar og undirrituðu skjal um trúnað varðandi viðkvæmar upplýsingar og leyfi til að hætta þátttöku hvenær sem er.

Viðmælendur voru meðal annars beðnir um að segja frá dæmigerðu verkefni sem væri mikilvægt í starfi þeirra, hvernig þeir myndu lýsa ábyrgð sinni varðandi vinnslu verkefnisins og trausti innan starfsmannahópsins. Enn fremur voru þeir beðnir um að lýsa ákvörðunarferli sem tengist sérsviði þeirra, áhrifum eða valdi í tengslum við verkefnið, hver væru helstu ábyrgðarsvið í núverandi starfi, helstu áskoranir, hver væru mikilvæg merki um árangur í þeirra starfi, í hvaða formi umbun eða hrós ætti sér stað og hverjir væru helstu hvatar sem hefðu áhrif á störf þeirra. Ítarspurningar voru notaðar til að öðlast meiri dýpt og frekari skilning á kjarna (e. essence) upplifunar viðmælenda á því að ná árangri og ánægju í starfi.

Viðtölin voru tekin upp, afrituð orðrétt og nöfnum breytt í gervinöfn. Viðtölin voru greind og túlkuð samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferðafræði (Lanigan, 1988; van Manen, 2016) og notast við greiningarstiginn þrjú: lýsingu, samþættingu og túlkun (Lanigan, 1988; Orbe, 1998). Í fyrsta stiginu sem kallast *lýsing*, fer viðtalið og afritun fram. Á þessu stigi verður rannsakandi að vera meðvitaður um skoðanir sínar og hlutdrægni og leggja skoðanir sínar og getgátur til hliðar (e. bracketing). Samþætting er annað stigið, en þar eru afrituðu viðtölin marglesin þar til þemu byrja að birtast upp úr gögnunum. Markmið fyrirbærafræðilegrar aðferðafræði er að komast að *kjarna* (e. essence) upplifunar *hvers og eins*, en ekki að skapa samhljóða álit á upplifun eins og í mörgum öðrum eigindlegum rannsóknaraðferðum. Öll 12 viðtölin hafa sama vægi í greiningarferlinu og leitast er við að ákveða hvaða hlutar af lýsingu allra viðmælenda eru mikilvægir og svara best rannsóknarspurningunni og markmiði rannsóknar. Hér er notast við *frjálst ímyndunarafl* þar sem rannsakandi les ítrekað, skrifar og endurskrifar hluta af viðtölunum þar til þemu birtast (van Manen, 2016). Nelson (1989) leggur áherslu á að lýsingar á upplifun frá viðmælendum geta aðeins orðið að þemum eftir að rannsakandi hefur hugleitt og endurspeglað (e. reflect) innihald viðtalanna. *Túlkun* er þriðja og síðasta stigið í greiningarferlinu en hér eru byrjunarþemu sem birtust á 2. stigi dregin enn frekar saman og tengsl skoðuð á milli þema til að átta sig á hvernig þemun tengjast innbyrðis. Mynda þarf sterkt samband við mikilvæg þemu og spurningar til að öðlast dýpt og skilning á fyrirbærinu. Síðan eru þemun túlkuð til að bera kennsl á mikilvægustu þættina af fyrirbærinu sem verið er að skoða og til að komast að kjarna upplifunar viðmælenda (Lanigan, 1988; Orbe, 1998). Fyrirbærafræðilegar rannsóknir leitast ekki við að finna réttar lausnir eða alhæfa, heldur að fara á dýptina til að uppgötva merkingu og tilgang upplifunar viðmælenda (Orbe, 1998). Markmið fyrirbærafræðilegra rannsókna er að öðlast dýpri sýn á upplifun og reynslu viðmælenda; fyrirbærafræði hentar því þessari rannsókn vel. Takmörkun þessarar rannsóknar er að aðeins er um 12 sérfræðinga að ræða og því er ekki á neinn hátt verið að alhæfa eða halda því fram að annar hópur sérfræðinga í ráðuneytum hafi nákvæmlega sömu reynslu og upplifun á þeim kröfum og álagi eins og sérfræðingar í þessari rannsókn. Til að auka skilning á þessu fyrirbæri er þörf á fleiri rannsóknum sem hafa að það markmiði að skoða upplifun og reynslu fleiri sérfræðinga í ráðuneytum á Íslandi.



## 4 Niðurstöður

Þegar skoðuð var reynsla og upplifun sérfræðinga í ráðuneytum hér á landi á að starfa undir miklum kröfum, ábyrgð og álagi sem fylgir starfinu kom fram að þeir upplifa vantraust, skipulagsleysi, að hlutverk þeirra sé óskýrt og að stjórnun næsta yfirmanns ein-kennist af stjórnlyndi. Eftirfarandi fjögur þemu sem spruttu upp úr gögnunum verða rædd hér fyrir neðan: 1) „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“, 2) „Það tekur töluvert á að hafa stjórnlyndan yfirmann“, 3) „Það eru kröfur, ofboðslegar kröfur á okkur, alltaf meiri og meiri kröfur“, og 4) Fá oft ekki að blómstra.

### 4.1 „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“

Viðmælendur áttu það allir sameiginlegt að hafa mikinn metnað og ástríðu fyrir verkefnum og starfinu. Þeim var tíðrætt um þörfina fyrir að koma þekkingu sinni á framfæri, bæta samfélagið og nýta skattpeninga sem best. Hrefna lýsir reynslu sinni: ... „í ráðuneytum sem ég hef starfað í þá hefur sko hvatning verið rosa mikið hér... það eru bara verkefni... þetta eru ótrúlega mikilvæg verkefni fyrir samfélagið... ég byrjaði í einkageiranum... hvatinn var enginn af því að hvatinn er að gera ríkt fólk ríkara...“

Viðmælendur lýstu ánægju sinni af fjölbreyttum og skemmtilegum verkefnum og fannst mörgum það forréttindi að fá að sinna málefnum sem þeir hafa áhuga á. Mesti ávinningurinn er þegar þeim tekst að ljúka við verkefni. Sumir halda því fram að starfsánægjan felist í starfinu sjálfu og að ánægjan komi innan frá. Páll segir

... væntanlega felst þá starfsánægjan... í starfinu, felst þá í því að hrinda eða koma... sínu sérfræðiáliti og þá sínum hugmyndum á framfæri þannig að pólitíkin... eða þeir sem taka ákvarðanir að þær hugmyndir gangi fram. Ráðuneytin eru öll full af vel meinandi fólki sem telur sig vera að koma með hugmyndir sem eru landi og þjóð til heilla. Þannig að sennilega er það, í raun og veru, það sem heldur fólki við efnið... þar sem menn eru að vinna sameiginlega að einhverju hagsmunamáli.

Þrátt fyrir mikið álag er besta umbunin í starfi að sjá framfarir og framþróun í málefnum sem viðmælendur hafa verið að vinna með. Páll segir: „... það er ákveðin motivasjón hjá mér að sjá einhverjar framfarir, einhverja framþróun í einhverju ... Í tengslum við breytingar á stjórnsýslu... það er gaman að eiga input inn í einhverjar framfarir í því hvernig ríkið sé að fúnkera.“ Pálína lýsir reynslu sinni á svipuðu nótum og lýsir hversu gaman er að ljúka við eitthvað og að sjá verkefni sem fyrst eru hugmynd á blaði í ráðuneytinu verða að veruleika í samfélaginu: „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna.“

Þrátt fyrir mikið áreiti og álag leggja viðmælendur áherslu á að vinnuumhverfið sé lifandi og samskiptin við samstarfsfólkið ánægjuleg. Sólveig segir: „...sko þetta er náttúrulega mjög dýnamískt umhverfi, rosalega, bara hæft og menntað og skemmtilegt fólk. En þetta eru rosa gefandi samskipti við samstarfsfólk...“ Sólrún segir:

... það sem er skemmtilegt hérna, samskipti við fleiri í kannski sama geira þvert á ráðuneytin. Ég elska að fá að sitja fundi ... þar er verið að tala og setja kannski línurnar fyrir hitt og þetta sem við ætlum að gera, þar hef ég oft rödd, mér finnst gott að hafa rödd, þar læri ég eitthvað nýtt.

### 4.2 „Það tekur töluvert á að hafa stjórnlyndan yfirmann“

Viðmælendur upplifa að áherslur næsta yfirmanns beinist oft of mikið að smáatriðum. Þessi áhersla á smáatriði virkar letjandi á viðmælendur og óviðeigandi þar sem þeir sjálfir hafa oft á tíðum sérfræðipekkingu á viðkomandi viðfangsefni. Áhersla á smáatriði til dæmis í framsetningu á texta eða kynningum gerir það að verkum að samtal sérfræðinga

við þeirra yfirmann snýst ekki um heildarmynd eða aðalatriði þar sem yfirsýn stjórnendanna gæti verið gagnleg. Guðmundur lýsir reynslu sinni:

Já, þetta er algjör micromanagement. ... Það á sér stað með þessu að vilja stýra öllu ... það er einhver „nitty gritty“ farið yfir allt, ... þetta að fara yfir glærur og segja „viltu gera bold þarna?“ og eitthvað, ... það er eins og að þú sért 5 ára, ... og þá hættir maður í huganum. Þannig að það snýst um kontrólstjórn.

Viðmælendur upplifa þessa gerð af stjórnun sem vantraust á vinnu þeirra og sérþekkingu og ákveðna takmörkun á sjálfstæði til að leysa verkefni. Helga upplifir rýni í alla hluti sem merki um vantraust. Helga segir:

Það er rýnt alveg gríðarlega mikið í alla hluti sem koma frá manni. Það er rosalega óþægilegt fyrir sérfræðing að upplifa það að hann sé búinn að vinna eitthvað verkefni sem hann finnur að hann er búinn að skila til skrifstofustjóra og viðkomandi skrifstofustjóri tekur það ekki áfram því hann treystir ekki starfsmanninum...

Það sem einkum hvílir á viðmælendum í þessu sambandi er að trausti er oft ábótavant og stuðningur stjórnenda við sérfræðinga er oft ekki fyrir hendi þannig að sumir höfðu jafnvel hugleitt að hverfa frá störfum sínum af þessu sökum. Ásta lýsir reynslu sinni: „Það auðvitað tekur töluvert á að hafa stjórnlyndan yfirmann, það held ég að sé nokkuð ljóst“. Fram kom hjá viðmælendum að almennt þyrfti stjórnunarhæfni yfirmanns að vera betri en þá vantaði þekkingu og þjálfun í stjórnun og forystu. Kristinn lýsir þessu svo: „Stjórnendur oft eru náttúrulega bara sérfræðingar og ekki stjórnendur og oft á tíðum hafa verið of margir stjórnendur tel ég. Þið vitið, þekkið það náttúrulega að það er ekkert samasemmerki á milli þess að vera sérfræðingur bara af bestu sort eða það að vera hérna stjórnandi og stýra skrifstofu“. Forgangsröðun hefur líka áhrif á störf sérfræðinganna og henni er oft ábótavant þar sem skrifstofustjórar eru oft uppteknir við önnur verkefni en þau sem beinlínis tengjast stjórnun eins og Páll lýsir:

...stjórnendurnir eru kannski of uppteknir í að vinna verkefni frekar en að vera akkurat stjórnendur í því að forgangsraða og ýta á eftir verkefnum og tryggja framgang verkefna því að þeir eru kannski sjálfir of mikið í raun og veru í einhverri verkefnavinnu. ... Þá er kannski bara stjórnandinn ábyrgðaraðili yfir einhverjum öðrum verkefnum sem eru í gangi líka á sama tíma. ... bara það að þeir eru bara störfum hlaðnir í sínum málum. ... Þetta er svona svolítið fljótandi og líka náttúrulega út af því að þetta er á köflum „bráðadeild“ sko, svo kemur nýr „sjúklingur bara með sjúkrabílnum“ og þá þarf að forgangsraða upp á nýtt.

Álag í starfi yfirmanns og skortur á stuðningi hefur neikvæð áhrif á störf sérfræðinganna. Skilningur yfirmanns getur hins vegar virkað sem einskonar stuðningur eins og Helga lýsir: „Ef skrifstofustjóri áttar sig á álagi og hefur yfirsýn þá er stuðningur til staðar“. Flestir viðmælendur tala um að samvinna við samstarfsfólk og stuðningur mætti vera meiri. Sólveig lýsir hvernig yfirmaðurinn hafi reynt að bæta samvinnuna með því að: „... að búa til einhver teymi en þau virka ekkert. Og hann fylgir því ekkert eftir. Af því að hann er svo bísí, micro managing að hann hefur ekki tíma. ... Hann er að vinna sérfræðingaverkin og hann hefur ekki tíma til að hefja sig upp yfir og stjórna skrifstofunni. Hafa yfirsýn og stjórna. Þetta er svolítið vandinn hjá okkur.“

### 4.3 „Það eru kröfur, ofboðslegar kröfur á okkur, alltaf meiri og meiri kröfur“

Öllum viðmælendum er tíðrætt um viðvarandi álag sem fylgir starfi sérfræðinganna. Álagið tengist bæði fjölda verkefna og líka hraðanum sem oft fylgir vinnunni þar sem þrýstingur kemur úr mörgum áttum innan ráðuneytanna, frá Alþingi og frá samfélaginu þegar verkefni eru þess eðlis. Sólrún lýsir sinni reynslu svo:

Ég vildi bara að sólarhringurinn væri lengri og ég gæti gert meira þannig að tími er hindrun. Það er of mikið álag á mörgum sérfræðingum... Það eru kröfur, ofboðslegar kröfur á okkur, alltaf meiri og meiri kröfur. Bæði eru kröfur frá pólitíkinni, mismunandi mikið eftir því hver situr í stólnum. Kröfur frá yfirstjórninni og það er margt sem þarf að gera ... Og það er bara búið að setja einhverja agenda og það þarf að klára fyrir einhverja deadline, of mörg verkefni. ... Ef þú ert duglegur þá færðu bara endalaus verkefni. Ef þú kannt ekki að segja nei þá bara ertu bara með verkefni og verkefni og verkefni. Og ég er búin að læra það núna, sérstaklega því ég þarf á því að halda núna, ég stend bara upp og fer heim. Fullt af óleystum verkefnum af því að ég mun aldrei ganga út með hreint borð hvort eð er.

Viðmælendur hafa vanið sig á ákveðin viðbrögð til að vernda sig gagnvart neikvæðum áhrifum álagsins, samanber lýsingu Sólrúnar hér að ofan um að taka það ekki nærri sér að geta ekki lokið öllum verkefnum. Skipulag og forgangsröðun hefur líka áhrif á álagið samkvæmt reynslu sérfræðinganna. Þannig lýsir Ásta hvernig ófullnægjandi skipulag getur valdið því að leysa þarf verkefni af miklum hraða, sem skapar oft óþarfa streitu: „Þannig að það er svona verkefni sem þurfa ekki að vera akút eru gerð akút. Og þá eru allir einhvern veginn á handahlaupum að redda þessu og græja þetta og gera þetta ... og þetta heldur uppi spennu og álagi sem þarf ekki að vera“. Á svipaðan hátt getur óskýrt hlutverk sérfræðings við lausn verkefna haft neikvæð áhrif og skapað álag. Viðmælendur lýsa því að upplýsingagjöf sé oft af skornum skammti og ábyrgð óskýr sem aftur skapar óvissu um til hvers er ætlast af þeim hverju sinni. Pálína lýsir sinni upplifun:

Mér finnst það hafa verið óskýrt, hvert mitt hlutverk er. ... Við erum að reyna að skerpa á að þetta sé allt ákveðið hlutverk og hvernig upplýsingaflæðið og allt þetta eigi að vera þannig að við erum að vona að þetta fari inn í næsta ferli, sem verður skýrara. Þegar ég var með verkefni í fyrra ráðuneyti þá truflaði þetta mig mjög oft líka. Ég þurfti oft að teikna upp myndir og segja: ‘er þetta svona sem að þið sjáið?’

Álagið fer illa í sérfræðingana en þeir nýta ýmis ráð til að aðlagast því. Aðferð Helgu er að loka sig af, velta sér ekki of mikið upp úr aðstæðunum og einbeita sér að verkefnum sem þrátt fyrir allt gefa henni mesta starfsánægju:

Það er of mikið álag, ég hef ekki tíma fyrir allskonar hluti sko. Og þá bara lokar maður að sér og vinnur verkefni. ... Það er það sem er skemmtilegast. Vinna verkefni og vissulega þyrfti ég að fá kannski sérfræðinga með mér inn í allskonar hluti sem ég er að vinna en oft á tíðum, af því að það hefur verið svo mikil starfsmannavelta hjá okkur þá einhvern veginn bara ákveður maður bara að gera hlutina sjálfur í staðinn fyrir einhvern veginn að fara að vinna þetta með einhverjum.

#### 4.4 Fá oft ekki að blómstra

Allir viðmælendur leggja metnað í að veita ráðherra réttar upplýsingar og aðstoða ráðherra við að taka góðar ákvarðanir. Hins vegar finnst viðmælendum að þekking þeirra nýtist ekki sem skyldi meðal annars vegna þess að þeir eru ekki hafðir með í ráðum þegar verkefni eru skipulögð, hlutverk þeirra eru ekki nógu skýr og samskiptin ófullnægjandi. Pálína talar um mikilvægi þess að nýta þekkingu sérfræðinga á réttum tíma til að tryggja árangur verkefnisins: „Það þurfa ekki allir að vera með alla leiðina en þessi sjónarmið þurfa að koma fram strax af því að það er ekki hægt að laga þetta eftir á“. Helga lýsir upplifun sinni: „Við erum að reyna hjálpa þeim [ráðherrum] að koma sínum málum á framfæri. Og þá þurfum við að fá feedback. Við getum ekki unnið í einhverju vacúmi og gert bara einhverjar skrifborðsæfingar. Og það er rosalega mikilvægt“.

Þrátt fyrir að ákvarðanir og sérstaklega lokaákvarðanir séu á höndum stjórnenda og ráðherra telja sérfræðingar mikilvægt að þeir séu með í ráðum og taki þátt í að móta verkefni eins og Páll lýsir: „...stundum væri kannski betra að koma að grunnuppleggningu heldur en að þurfa að koma til baka og koma þá með einhverja þætti inn sem að annað hvort eru þá í uppnámi út af því sem er verið að taka ákvörðun um eða þurfi að taka betra tillit til.“

Viðmælendum fannst oft hlutverk og markmið í verkefnum ekki nægjanlega skýr og ábyrgð hvers og eins óljós. Þetta skapar ákveðið óöryggi hjá sérfræðingunum um hvenær þeim ber að fylgja verkefnum eftir sem hefði áhrif á gæði verkefnanna. Hrefna lýsir sinni upplifun:

Ég vissi aldrei hvenær ég mátti fylgja verkefnum eftir, hvenær ekki. ... Þú fékkst ekki heild, aldrei að vera með í heildinni ... það var aldrei svona almennilega þitt verkefni og gast fylgt því eftir á þessum grundvelli. ... Ég skildi þetta aldrei. Ég skildi ekki af hverju erum við ekki að gera eins vel og við getum. Við erum ekki að gera það. Og af hverju reynum við ekki? ... Ég hef svona stundum verið kölluð inn þegar allt er komið í rugl á síðustu stundu, en af hverju er ekki sett upp verklag þar sem að fyrir ráðherra er þekkingin háværkuð svo að við getum haft sem besta yfirsýn? Mér finnst það náttúrulega bara leiðinlegt fyrir mig persónulega. En mér er liggur við orðið alveg sama. Mér finnst það bara leiðinlegt fyrir ráðuneytið og ráðherrann. Mér finnst það leiðinlegt fyrir verkefnið.

Allir viðmælendur leggja áherslu á að þekking sérfræðinganna nýtist sem best og það sé grundvöllur þess að þeir vaxi í starfi. Helga talar um sambandið við stjórnandann í þessu sambandi og segir: „Það er náttúrulega alveg rosalega mikilvægur hluti af því að geta unnið verkefni sín að fá að blómstra í vinnunni, að þú náir þeirri tengingu við yfirmann þinn að hann skilji hvar þínir styrkleikar liggja“. Einn liður í því er að ábyrgð hvers og eins sé skýr og að viðkomandi geti fylgt verki til enda sem meðal annars getur endurspeglast í því að nafn sérfræðings sem vann viðkomandi verkefni komi fram. Ásta lýsir sinni upplifun:

Sérfræðingur klárar mál, sendir það sem á að fara á endanum til ráðherra, sendir til skrifstofustjóra og það situr þar. ... Og þú veist kannski á endanum heldur ekki hvernig plaggið lítur út sem þú varst búin að vera að vinna og það er kannski búíð að breyta því mikið. Þannig að þér finnst þetta ekki vera þitt plagg en þú vinnst samt eiginlega alla vinnunna og svo er verið að snúa þessu eitthvað til og frá. ... Ég held að þetta sé ekki gott. ... Ég veit það að fólk upplifir stundum eins og að því sé ekki treyst, að það þurfti einhvern veginn að lúslesa allt sem það segir og sem það er að gera sem kallar hinsvegar á það líka að fólk kannski leggi ekki alveg jafn mikla

alúð í það sem það er að gera, ... vera ekkert að snurfusa þetta alltof mikið, ... verður öllu örugglega hvort sem er breytt.

Flestir viðmælendur töldu að það gæti haft góð áhrif á starfsánægju þegar ljóst væri hvert væri framlag hvers og eins til dæmis með því að nöfn viðkomandi væru á minnisblaði til ráðherra sem sérfræðingar skrifa í flestum tilvikum. Bjarni telur þetta fela í sér virðingu fyrir störfum sérfræðinga og finnst þessu hafa farið aftur undanfarin ár:

Það var alltaf þannig að þeir sem unnu minnisblöð skrifuðu undir minnisblaðið og það gefur sérfræðingum alveg sérstaklega svona mikla fullnægju að sjá að það er þeirra verk sem fer þarna og svo kemur þá ráðherra eða aðstoðarmaður eða ráðuneytisstjóri og talar við þá ef það er eitthvað sem þarf að spyrja um en ekki í gegnum einhvern skrifstofustjóra sem hefur ekki komið nálægt málinu. Þetta er mikil afturför, þetta dregur úr ánægju alveg klárlega. ... Tendensinn er að fólk er svolítið einangrað og fær ekki að njóta sín. ... Maður sér með ungt fólk sem byrjar í ráðuneytinu, það fær ekkert að njóta sín almennilega og það fær ekki að skrifa nafnið sitt til dæmis á minnisblöð eða vinnu sem þau hafa unnið. Það finnst mér svona alveg konkret dæmi um hvernig fólk er sett á pláss einhvern veginn og gert bara að andlitslausum einhverjum hjólum í færibandinu.

## 5 Umræður

Sérfræðingar í ráðuneytum í þessari rannsókn hafa ástríðu fyrir starfinu, brennandi áhuga á að láta gott af sér leiða og sterkan innri hvata til að vinna að mikilvægum verkefnum fyrir land og þjóð. Þessir innri hvatar vega þungt þegar kemur að starfsánægju. Upplifun þeirra á álagi, tímapressu, vantrausti og skipulagsleysi leiðir til þess að þekking þeirra nýtist oft ekki sem skyldi og þeir ná þess vegna ekki að blómstra í starfi.

Þemað „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“ sýnir þann innri hvata sérfræðinganna fyrir starfi og verkefnum, sem endurspeglar gildi innri starfshvata eins og þeim er lýst í kenningu Herzberg (1987); hvata sem snúa að gildi starfsins og hafa í fyrri rannsóknum reynst sterkur áhrifaþáttur starfsánægju sérfræðinga (Arney Einarsson o.fl., 2019; Carleton, 2011) sem og opinberra starfsmanna (Cantarelli, Belardinelli og Belle, 2016) og vega þar jafnvel þyngra en ytri starfshvatar, til dæmis laun (Frank and Lewis, 2004; Georgellis, Iossa og Tabvuma, 2010). Þessar niðurstöður endurspeglu einnig hvöt til almannaþjónustu (e. public service motivation) sem vísar til áhuga á að veita merkingarþæra opinbera þjónustu og að verja hagsmuni almennings á óeigingjarnan hátt (Kim 2005; Perry og Wise 1990; Vandendeel 2008).

Þemað „Það tekur töluvert á að hafa stjórnlyndan yfirmann“ sýnir að sérfræðingarnir upplifa vantraust í starfi og takmarkað upplýsingaflæði þar sem stuðningur við sjálfstæði þeirra í starfi þyrfti að vera markvissari með betri samskiptum og stuðningi. Þessar niðurstöður endurspeglu sýn Ken Blanchard (2018) á tvær samtengdar hliðar árangursríkrar stjórnunar og forystu, það er forystuhlið sem snýr að stefnu, áætlunum og aðgerðum og þjónustuhlið sem felst í viðhorfum, áhuga og daglegum samskiptum og stuðningi. Þá gefa niðurstöður vísbendingar um að skipulag þyrfti að vera betra, hlutverk sérfræðinga skýrara og að traust til þeirra kæmi betur fram, til dæmis með því að fylgja verkefnum til enda. Þessar niðurstöður eiga samhljóm í rannsóknum um að skýr stefna, traust og skilgreind hlutverk hafi marktæk tengsl við starfsánægju sérfræðinga (Asag-Gau og van Dierendonck, 2011; Carleton, 2011), starfsánægju opinberra starfsmanna (Alimo-Metcalf o.fl., 2008; Cantarelli o.fl., 2016) og starfsánægju á almennum markaði (van Dierendonck o.fl., 2012; Zwingmann o.fl., 2014).

Í niðurstöðum komu fram gildi þess að sérfræðingar hefðu sjálfstæði í starfi, til dæmis varðandi skipulag verkefna og við framsetningu á texta, einkum í störfum sem takmarkast

við ráðgjöf til ráðherra sem síðan tekur ákvörðun (Lög nr. 115/2011). Þörfin fyrir sjálfstæði er í takt við kenningu Drucker (1999) um þekkingarstarfsmenn og fyrri rannsóknir um að stjórnendur takmarki beina stýringu á störfum sérfræðinga (McDonough, 2008) og um mikilvægi sjálfstæðis í störfum (Arney o.fl., 2019; Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2010) sem getur virkað verndandi þegar störf eru krefjandi og álag er mikið (Bakker og Demerouti 2007; Marmot o.fl. 1991; Stansfeld o.fl. 1999).

Niðurstöðurnar benda á þörf fyrir markvissari samskipti sérfræðinga og stjórnenda og um stuðning til sérfræðinga. Þessar niðurstöður eiga samhljóm í fyrri rannsóknum um áhrif stuðnings á starfsánægju sérfræðinga (Arney o.fl., 2019; Carleton, 2011) og opinberra starfsmanna, bæði hér á landi (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014) og erlendis (Aronsson o.fl., 2017; Belias og Koustelios, 2014; Coetzer o.fl., 2017; Eva o.fl., 2019) þar sem hæfni leiðtogans til að hlusta hefur komið fram sem mikilvægur áhrifaþáttur (Theorell o.fl., 2012).

Þemað „*Það eru kröfur, ofboðslegar kröfur á okkur, alltaf meiri og meiri kröfur*“ sýnir starfs- umhverfi sem byggist á miklu vinnuálagi og kröfum sem kemur í raun ekki á óvart miðað við rannsóknir meðal starfsmanna ráðuneyta undanfarin ár (SFR 2018; 2017) og rannsóknir meðal opinberra starfsmanna um vaxandi álag (Hjördís Sigurgeirsdóttir, 2016) og er í takt við erlendar rannsóknir um vinnuálag sem áhrifaþátt óánægju í starfi (Cantarelli, Belardinelli og Belle, 2016; Ellickson, 2002). Viðmælendur telja að draga mætti úr álagi með betra skipulagi, skýrari hlutverkum og með bættum samskiptum og stuðningi, sem er í takt við niðurstöður rannsókna sem sýna að áhrif á eigin störf og uppbyggileg samskipti gera starfsfólki auðveldara að takast á við álag og geta verndað gegn neikvæðum áhrifum álags (Bakker og Demerouti, 2007; Marmot o.fl., 1991; Stansfeld o.fl., 1999).

Þemað: *Fá oft ekki að blómstra* sýnir að viðmælendum finnst þekking þeirra oft ekki nýtast sem skyldi svo sem við mótun verkefna og að fylgja þeim eftir. Þessi upplifun um að þekking nýtist ekki í starfi hefur neikvæð áhrif á starfsánægju sérfræðinganna og dregur úr tilfinningu þeirra að blómstra í starfi. Þá kemur fram að viðurkenning til einstakra starfsmanna og umbun fyrir vel unnin störf er sjaldgæft á vettvangi ráðuneyta, einkum vegna þess að verkefni eru unnin í nafni ráðherra og nöfn starfsmanna ekki í forgrunni. Þó er það mat viðmælenda að nýta mætti betur tækifæri til að tengja verkefni við sérfræðinga til dæmis með því að nöfn þeirra fylgi greinargerðum og minnisblöðum sem þeir vinna að.

Reynsla sérfræðinganna er í takt við niðurstöður rannsókna um tengsl framlags og umbunar sem sýna að skortur á umbun miðað við framlag tengist óánægju (van Vegchel o.fl., 2005) og getur aukið neikvæð áhrif álags í starfi (Kinman, 2016). Þá er áhugavert að skoða niðurstöðurnar í ljósi rannsókna um jákvæð tengsl við starfsánægju þegar stjórnendur virkja starfsmenn til þátttöku og áhrifa á ákvarðanir (Alimo-Metcalfe o.fl., 2008) og þegar starfsmenn eru studdir til ábyrgðar, til að njóta eigin þekkingar og til að blómstra í starfi (Coetzer o.fl., 2017; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014; de Sousa og van Dierendonck, 2010).

Undanfarin ár hefur verið unnið að breytingum og umbótum innan stjórnsýslunnar en fyrir liggur takmörkuð þekking um reynslu sérfræðinga í starfi. Þess vegna er mikilvægt að skoða reynslu sérfræðinga sem starfa undir miklu álagi og kröfum í ráðuneytum á Íslandi til að auka skilning á því hvaða þættir tengjast starfsánægju þeirra. Umræða um umbætur á stjórnsýslu hafi aukist undanfarin ár og rannsókn Gunnars Helga Kristinssonar og Péturs Berg Matthíassonar (2014) bendir til þess að góður undirbúningur og stuðningur ráðuneyta gegni þar mikilvægu hlutverki með áherslu á valddreifingu, sjálfræði stjórnenda, skýr markmið og samráð við samfélag og sérfræðinga sem getur skapað góðan jarðveg fyrir umbætur innan stjórnsýslunnar. Nýleg stjórnendastefna ríkisins (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2019) gefur fyrirheit um nýjar áherslur sem eru í takt við mikilvæga áhrifaþætti starfsánægju. Áherslur nýju stefnunnar eru í takt við áherslur sem sérfræðingar í þessari rannsókn kalla eftir, en eins og fram hefur komið upplifa sérfræðingarnir í þessari rannsókn mikið álag, tímapressu, vantraust og skipulagsleysi og að þekking þeirra

nýtist oft ekki sem skyldi. Hins vegar geta aðrir þættir eins og ástríða fyrir starfinu og brennandi áhugi á að láta gott af sér leiða fyrir land og þjóð skapað ánægju og haldið þeim gangandi. Niðurstöður rannsóknarinnar veita nýja sýn í störf sérfræðinga í ráðuneytum sem gefur til kynna að bæta þurfi skipulag og stjórnun innan ráðuneytanna með áherslur á aukinn stuðning til starfsmanna og að efla enn frekar innri starfshvöt, áhrif á eigin störf og ábyrgðarskyldu hvers og eins. Þessar niðurstöður eru að hluta til í takt við niðurstöður nýrrar úttekar á einu ráðuneytanna þar sem fram kemur meðal annars að skýra þurfi markmið, skerpa verkaskiptingu, einfalda vinnslu erinda, efla upplýsingamiðlun og auka áherslur í stjórnun mannauðsmála (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2020)

Hafa ber í huga að um er að ræða niðurstöður sem byggja á viðtölum við afmarkaðan hóp sérfræðinga. Þar af leiðandi er ekki markmiðið að alhæfa heldur að leitast við að ná fram skýrum lýsingum á reynslu og upplifun hvers og eins til að tryggja að raddir allra komi skýrt fram um hvernig það er fyrir sérfræðinga í ráðuneytum að starfa undir miklu álagi og kröfum í ráðuneytum á Íslandi. Til að ná fram þessari upplifun í tærustu mynd henta djúpvíðtöl einna best.

## 5.2 Tillögur

Rannsóknin veitir nýja innsýn í störf sérfræðinga í ráðuneytum og getur verið framlag til þróunar þekkingar um áhrifaþætti starfsánægju opinberra starfsmanna. Niðurstöður geta einnig nýst á vettvangi ráðuneytanna til að efla starfsánægju. Má þar einkum nefna niðurstöður um stjórnun og hvata til almannaþjónustu og í því sambandi eru settar fram eftirfarandi tillögur:

- Styrkja hæfni stjórnenda með hliðsjón af skipulagi og afmörkun hlutverka starfsmanna.
- Bæta markviss samskipti, stuðning og traust til starfsmanna.
- Nýta þjónandi forystu og umbreytandi forystu til að styrkja stjórnun með áherslu á innri starfshvöt, tilgang verkefna, áhrif á eigin störf, ábyrgðarskyldu og stuðning til að nýta eigin þekkingu og að blómstra í starfi.
- Nýta tækifæri sem felast í nýrri stjórnendastefnu Stjórnarráðsins sem byggir á áhrifaþáttum starfsánægju sem fram koma í rannsókninni.
- Beina sjónum enn frekar að tilgangi og merkingu starfa og gildi þess að verja hagsmuni almennings á óeigingjarnan hátt.
- Efla enn frekar vægi innri starfshvatar og hvöt til almannaþjónustu í starfsumhverfi, samskiptum og forystu.
- Nýta ráðleggingar IPA (2013) um að efla hvöt til almannaþjónustu.

## 6 Lokaorð

Helstu niðurstöður sýna að þrátt fyrir að vinna undir miklu álagi og tímappressu hafa sérfræðingarnir ástríðu fyrir starfinu og brennandi áhuga á að láta gott af sér leiða. Þeir upplifa oft vantraust og skipulagsleysi, þekking þeirra nýtist oft ekki sem skyldi og þar af leiðandi ná þeir ekki að blómstra í starfi. Niðurstöður rannsóknarinnar eru framlag til þróunar þekkingar um áhrifaþætti starfsánægju opinberra starfsmanna. Fræðilegt framlag þessarar rannsóknar er um gildi innri hvata með áherslu á hvöt til almannaþjónustu (e. public service motivation) fyrir starfsánægju sérfræðinga í ráðuneytum. Jafnframt er um að ræða fyrirbærafræðilega rannsókn sem gerði kleift að öðlast skilning á upplifun og reynslu sérfræðinganna sem einnig er nýnæmi á þessu rannsóknarsviði. Takmörkun þessarar rannsóknar er að hún varpar ljósi á upplifun 12 sérfræðinga í ráðuneytum á Íslandi á þeim kröfum, ábyrgð og álagi sem fylgir starfinu. Með aðeins 12 viðmælendum er

ekki verið að alhæfa eða halda því fram að annar hópur af sérfræðingum hafi nákvæmlega sömu reynslu og upplifun og viðmælendur í þessari rannsókn. Mikilvægt er að skoða fleiri hópa til að öðlast frekari skilning á upplifun sérfræðinga í ráðuneytum hér á landi. Hagnýtt framlag rannsóknarinnar er á vettvangi ráðuneytanna þar sem niðurstöður benda á leiðir til að efla starfsánægju. Mikilvægt er að skipulag, samskipti, stjórnun og forysta ráðuneytanna styðji við störf sérfræðinganna. Þessar niðurstöður gefa til kynna að þjónandi forysta skrifstofustjóra með áherslu á innri starfshvöt og skýra ábyrgðarskyldu geti verið gagnleg til að styðja sérfræðingana í störfum þeirra. Áhugavert væri að skoða nánar störf sérfræðinga, annarra starfsmanna og stjórnenda með hliðsjón af starfsánægju og árangri í starfi.

Rannsóknin er styrkt af Rannsóknarsjóði Háskóla Íslands.

## Heimildir

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., og Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Arney Einarsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite og Svala Guðmundsdóttir. (2019). Hönnun starfa og starfsánægja í sérfræðistörfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), 111-128. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2019.16.1.7>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammerström, A., Hogstedt, C., Marteinsdóttir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. og Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(264), 1-13.
- Asag-Gau, L. og van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463 – 483.
- Bakker, A., B. og Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Management Psychology*, 22(3), 309-328.
- Belias, D og Koustelios, A (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Blanchard, K. (2018). What is servant leadership? Í K. Blanchard og R. Broadwell (ritstjórar.), *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results* (bls. 7-13). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., og Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28(2), 459.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. og Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 1-32.
- de Sousa, M. C. og van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230 – 239.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Ellickson, M. C., og Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33, 173-184.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S, van Dierendonck, D. og Liden, R.C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið (2019). *Stjórnendastefna ríkisins*. Reykjavík: Höfundur.
- Forsetaúrskurður um skiptingu stjórnarmálefna milli ráðuneyta í Stjórnarráði Íslands nr. 119/7. desember 2018.
- Forsætisráðuneytið (2010). *Samhent stjórnsýsla. Skýrsla nefndar um endurskoðun laga um Stjórnarráð Íslands*. Reykjavík: Höfundur.
- Forsætisráðuneytið (2019). *Ísland og fjórða iðnbýltingin*. Reykjavík: Höfundur.
- Frank, S. A. and Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Gallup (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. Sótt af: <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>



- Georgellis, Y., Lossa, E. og Tabvuma, V. (2010). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 473–493.
- Greenleaf, R. K. (2018). *Þjónn verður leiðtogi*. Reykjavík: Þekkingarsetur um þjónandi forystu og lðnú.
- Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 10(2), 499–522. <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2014.10.2.15>
- Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2010). *Starfsánægja framhaldsskólakennara: Innri og ytri áhrifaþættir*. *Uppeldi og menntun*, 19(1-2), 113–127.
- Gunnar Helgi Kristinsson og Pétur Berg Matthíasson (2014). Stjórnsýsluumbætur og árangur þeirra. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 2(10), 307–326.
- Hanson, J. T. (2011). Public servant leadership: A new paradigm for public service. *Government Finance Review*, 1, 48–52.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 109–120.
- Hjördís Sigurbjörnsdóttir (2016). „Vinnugleðin hefur tapasat, nú er bara álag og erfitt og lítil gleði“ – starfsumhverfi opinberra starfsmanna á tímum efnahagsþrenginga. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 12(2), 417–442.
- Hjördís Sigurbjörnsdóttir og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2015). Sickness and Sickness absense of remaining employees in a time of economic crisis: A study among employees of municipalities in Iceland. *Social Science & Medicine*, 132, 95–102.
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015). Árangur og forysta í hjúkrun: Viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 91(4), 8–16.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., og Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- International Labour organization (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. Geneve: Höfundur.
- IPA (Institute of Public Administration) (2013). *Public Service Motivation*. Dublin: Höfundur.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–306.
- Karasek, R. A., Trinitatis, K. P., og Chaudry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 181–200.
- Kim, S (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Kinman, G. (2016). Effort–reward imbalance and overcommitment in UK academics: implications for mental health, satisfaction and retention. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(5), 504–518.
- Lanigan, R. L. (1988). *Phenomenology of communication*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Locke, J. (1969). *Problems and Perspectives, A Collection of New Essays*. Cambridge: Cambridge University press.
- Lorente, L., Tordera, N., og Peiró, J. (2018). How work characteristics are related to European workers' psychological well-being. A comparison of two age groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1), 127.
- Lög um Stjórnarráð Íslands nr. 115/2011.
- Marmot, M. G., Stansfeld, S., Patel, C., North, F., Head, J., White, I., ... Smith, G. D. (1991). Health inequalities among British civil servants: the Whitehall II study. *The Lancet*, 337(8754), 1387–1393.
- Martinez, J. M. (2000). *Phenomenology of Chicana experience and identity: Communication and transformation in praxis*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- McDonough, P., Worts, D., Fox, B. og Dmitrienko, K. (2008). Restructuring municipal government: Labour-management relations and worker mental health. *Canadian Review of Sociology*, 45(2), 197–219.
- McGrandle. (2019). Job satisfaction in the Canadian public service: Mitigating toxicity with interests. *Public Personnel Management*, 48(3), 369–391. <https://doi.org/10.1177/0091026018819026>
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið (2020). *Mennta- og menningarmálaráðuneytið. Úttekt á starfsemi, skilvirkni og skipulagi ráðuneytisins*. Reykjavík: Höfundur.
- Nelson, J. L. (1989). Phenomenology as feminist methodology: Explicating Interviews. Í K. Carter og C. Spitzack (ritstjórar). *Doing Research on Women's Communication: Perspectives on Theory and Method* (bls. 221–241). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson, L.L.M. og Thoerell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 803–811.
- Nyberg, A., Alfreðsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J. og Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66, 51–55.
- Orbe, M.P. (1998). *Constructing co-cultural theory: An explication of culture, power, and communication*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc.
- Ómar H. Kristmundsson (2007). *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 - Niðurstöður*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.

- Perry, L. og Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. og Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244018801097>.
- SFR (2018). *Stofnun ársins 2018*. SFR stéttarfélag í almannajónustu. Sótt af: <http://www.heilbrigdisritarar.sfr.is/library/Kjarasvid/Kannanir/Stofnun-arsins/Stofnun-arsins-2018/SFR-stofnun%20%C3%A1rsins%202018%20s%C3%A9rrit.pdf>
- SFR (2017). *Stofnun ársins 2017*. SFR stéttarfélag í almannajónustu. Sótt af: <https://sfr.is/um-sfr/frettir/frett/2017/05/10/Stofnun-arsins-2017-nidurstodur/>
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. *Glíman*, 8, 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi, *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 9(2), 415-438.
- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., og Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: Prospective results from the Whitehall II Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56(5), 302-307.
- Stjórnarráð Íslands (e.d.). *Mannauðsstefna Stjórnarráðsins*. Samþykkt á fundi ráðuneyttisstjóra 9. nóvember 2010. Sótt: <https://www.stjornarradid.is/default.aspx?PageID=8d6a5ee7-b5ad-11e6-940f-005056bc530c>
- Theorell, T., Nyberg, A., Leineweber, C., Magnusson Haneson, L.L., Oxenstierna, G. og Westerlund, H. (2012). Non-listening and self-centered leadership –relationships to socioeconomic conditions and employee mental health. *PLoS ONE*, 7(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0044119>
- Thompson, G., Buch, R. og Glasø, L. (2019). Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context. *Journal of General Management*, 44(2), 87-95. <https://doi.org/10.1177/0306307018810584>
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>
- van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy* (2. útgáfa). New York: Routledge.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. og Alkema, J. (2012). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 544 – 562.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. og Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1131
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernina, P., Hydec, M., Oxenstierna, G., Jappinend, P., Vaananene, A. og Theorell T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work*, 37, 71-79.
- Þingskjal nr. 795/2018-2019. Svar fjármála- og efnahagsráðherra við fyrirspurn frá Karli Gauta Hjaltasyni um fjölda starfsmanna sem vinna við gerð lagafrumvarpa.
- Þingskjal nr. 1300/2017-2018. Svar fjármála- og efnahagsráðherra við fyrirspurn frá Þorgerði K. Gunnarsdóttur um starfsmenn Stjórnarráðsins.
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M. og Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 24-51.