

---

# VIÐSKIPTADEILD

## Forysta og stjórnun

### Er stytting vinnutímans fyrir alla ?

Stjórnendur hjá hinu opinbera og stytting vinnutímans

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Anna Elísabet Sæmundsdóttir

Leiðbeinandi: Þóra Þorgeirsdóttir

(Haust – 2021)



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

---



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

---

# Er stytting vinnutímans fyrir alla ?

Stjórnendur hjá hinu opinbera og stytting vinnutímans

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Anna Elísabet Sæmundsdóttir

Leiðbeinandi: Þóra Þorgeirsdóttir

(Haust – 2021)

---

Stimpill skólans

---

„Er stytting vinnutímans fyrir alla?“

Stjórnendur hjá hinu opinbera og stytting vinnutímans

Ritgerð þess er 30 eininga lokaverkefni til MS-prófs í Forystu og stjórnun með áherslu á verkefnastjórnun við Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst.

© 2021 Anna Elísabet Sæmundsdóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem með ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.

Bifröst 2021

---

## Útdráttur

Jafnvægi vinnu og einkalífs er hugtak sem komið hefur fram á síðari árum sem einn liður í vinnuvernd starfsmanna. Með hugtakinu er verið að vísa til þess að einstaklingar gegna mismunandi hlutverkum á lífsleiðinni og þurfa ákveðið rými til að skipta um hlutverk svo álag í einu hlutverki hafi ekki áhrif á líðan í öðru. Stytting vinnutímans er ein leið til að koma til móts við þessar þarfir og hafa mörg stéttarfélög á Íslandi samið um 36 stunda vinnuviku.

Markmiðið rannsóknarinnar er að skoða stöðu stjórnenda í þessum breytingum og hvaða áhrif stytting vinnutímans hefur á verkefni stjórnandans. Gerð var eigindleg viðtalsrannsókn þar sem rætt var við tólf stjórnendur hjá opinberum stofnunum. Í rannsókninni var leitast við skilja upplifun stjórnenda af verkefnum sínum, hvers eðlis þau eru, hvernig stytting vinnutímans samrýmist þeim og hvort að stjórnendur upplifi aukið álag vegna styttingar vinnutímans.

Niðurstöðurnar sýna að verkefni stjórnandans eru bæði fjölbreytt, krefjandi og oft á tíðum tilviljanakennd þar sem stjórnendur eru í stöðugum samskiptum við starfsmenn sína yfir vinnudaginn og í stakk búnir til að bregðast við hvers konar verkefnum sem upp koma. Stjórnendur upplifa aukin sveigjanleika til að sinna störfum sínum og flestir hafa á einhvern hátt breytt vinnutíma sínum þannig að markmiðið með vinnutímastyttingunni nái fram að ganga. Þeir upplifa ekki aukið álag þar sem þeir hafa yfir að búa ýmsum björgum sem hjálpa þeim að takast á við starfið í dagsins önn.

Hugtök: Jafnvægi vinnu og einkalífs, stytting vinnutímans, stjórnendur, álag

---

## Abstract

Work-life balance is a concept that has emerged in recent years as factor in employee wellbeing. The term refers to the idea that individuals can have many different roles in life and that it is important for them to be able to switch roles efficiently so strain in one role does not affect the performance in another. Reduction in working hours is one way to meet these needs and many unions in Iceland have agreed on a 36-hour working week.

The aim of the study is to examine the role of managers in these changes and what effect the reduction of working hours has on the manager's work. Qualitative research method was used where in-dept interviews were conducted with twelve managers within several public institutions. The goal was to understand managers' experiences of the nature of their tasks, how the reduction of working hours is compatible with those tasks and whether managers experience increased workload and strain due to the reduction of working hours.

The results show that managers' tasks are varied, demanding and often unplanned as they are in constant communication throughout the day and are prepared to respond to unforeseen tasks that may arise during the day. Managers experienced increased flexibility in relation to their work and they have in some way altered their working hours. They do not experience increased strain as they have various resources to help them cope with demanding work during the day.

Keywords: Work-life balance, Reduction in working hours, Manager, Strain

---

## Formáli

Um er að ræða 30 eininga lokaritgerð til meistarágráðu í Forystu og stjórnun með áherslu á verkefnastjórnun við Háskólann á Bifröst.

Rannsóknin er unnin undir leiðsögn Þóru Þorgeirsdóttur, lektor við Háskólann á Bifröst og færi ég henni mínar bestu þakkir fyrir góða og faglega leiðsögn í gegnum verkefnið.

Ég vil þakka öllum viðmælendum mínum sérstaklega en þeir voru allir mjög jákvæðir og áhugasamir um rannsóknina og gáfu sér góðan tíma til að hitta mig og svara öllum spurningum sem komu upp í viðtölunum.

Ég vil einnig þakka öðrum kennurum við skólann sem náðu að tengja fræðin við atvinnulífið með lifandi og áhugaverðum fyrirlestrum og verkefnavinnu.

Síðast en ekki síst vil ég þakka öllum samnemendum mínum fyrir gott samstarf í verkefnavinnu.

Anna Elísabet Sæmundsdóttir

---

## Efnisyfirlit

Útdráttur .....	4
Abstract .....	5
Formáli .....	6
1 Inngangur .....	10
1.1 Útfærsla á styttingu vinnutímans á Íslandi .....	10
1.2 Innleiðing og staða verkefna.....	11
1.3 Stjórnendur .....	12
1.4 Val á rannsóknarefni.....	14
1.5 Rannsóknarmarkmið.....	14
1.6 Aðferðafræði rannsóknarinnar.....	15
1.7 Uppbygging rannsóknarinnar .....	15
2 Fræðayfirlit .....	16
2.1 Áhrif vinnuumhverfis á velferð starfsmanna.....	16
2.1.1 Þróun vinnuumhverfis .....	16
2.1.2 Vinnutengt álag .....	17
2.1.3 Vinnutími og velferð starfsmanna.....	20
2.1.4 Jafnvægi vinnu og einkalífs.....	22
2.1.5 Stytting vinnutímans .....	24
2.2 Hlutverk og verkefni stjórnandans .....	27
2.2.1 Staða stjórnanda í skipuriti .....	27
2.2.2 Verkefni stjórnandans .....	29
2.2.3 Eiginleikar stjórnandans .....	33
2.2.4 Vinnutími stjórnanda.....	37
2.3 Samantekt fræðayfirlits.....	40
3 Rannsóknarspurning .....	41
4 Aðferðafræði .....	41
4.1 Rannsóknarðaðferð.....	41
4.2 Val á viðmælendum.....	42
4.3 Framkvæmd viðtala og úrvinnsla gagna.....	44
4.4 Greining gagna .....	44
4.5 Siðferðileg álitamál, takmarkanir og staða rannsakandans .....	45
4.6 Réttmæti og áreiðanleiki rannsóknarinnar.....	46
5 Niðurstöður .....	47
5.1 Yfirsýn .....	47
5.1.1 Samskipti.....	48
5.2 Þróun verkefna og verkefnastýring.....	49



---

5.3	Sveigjanleiki .....	53
5.4	Viðhorf til vinnutímans .....	55
5.5	Ábyrgð .....	56
5.5.1	Metnaður og velferð starfsfólks .....	57
5.5.2	Betri nýting vinnutímans .....	59
5.6	Bjargir .....	59
5.7	Stjórnunarhættir .....	61
5.7.1	Traust og samstarf .....	61
6	Umræður .....	63
6.1	Hvaða áhrif hefur stytting vinnutímans haft á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans og hvernig spila eðli verkefna stjórnenda hjá opinberri stofnun þar inn í? .....	63
6.1.1	Eðli verkefna stjórnenda .....	63
6.1.2	Verkefnastýring og vinnutími .....	65
6.1.3	Viðhorf til vinnutímans .....	66
6.2	Á hvaða hátt hefur stytting vinnutímans haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda? .....	67
6.2.1	Vinnuumhverfi stjórnenda .....	68
6.2.2	Úrræði stjórnenda .....	70
6.3	Gildi rannsóknarinnar og tillögur um frekari rannsóknir .....	72
7	Lokaorð .....	74
8	Heimildir .....	76
9	Viðauki 1 – Viðtalsrammi .....	88
10	Viðauki 2 – Leyfisbréf .....	90

---

## **Myndaskrá**

Mynd 1 Kröfur í starfi og bjargir (Bakker og Demerouti, 2007) .....	19
Mynd 2 Uppbygging skipulageininga (Lunenburg, 2012).....	28
Mynd 3 Eiginleikar stjórnenda hjá hinu opinbera (Stjórnarráð Íslands, 2019).....	36
Mynd 4 Tilhneiging stjórnenda til að vinna mikið (Feldman, 2002) .....	37

## **Töfluskrá**

Tafla 1 Hlutverk stjórnanda (Altamony og Gharaibeh, 2017) .....	31
Tafla 2 Viðmælendur rannsóknar .....	44

---

# 1 Inngangur

Mörg stéttarfélög líta á styttingu vinnutímans sem mögulega leið til að bæta lífsgæði almennra starfsmanna og hafa kjarakannanir sem bæði Bandalags starfsmanna ríkis og bæja (BSRB) og Bandalag háskólamanna (BHM) staðfest að svo sé. Í kjarakönnun sem var framkvæmd í júní 2016 af BHM var meðal annars óskað eftir afstöðu félagsmanna um áherslur fyrir komandi samningsviðræður og varð stytting vinnutímans í öðru sæti í þeirri könnun (BHM, 2016). Sama var upp á teningnum í kjarakönnun sem BSRB framkvæmdi árið 2017 en sú könnun sýndi það að félagsmenn töldu að stytting vinnutímans myndi auka jafnvægi vinnu og einkalífs og þar með auka lífsgæði fólks til muna. Jafnframt töldu félagsmenn að stytting vinnutímans myndi leiða til minni fjarveru vegna veikinda og meiri starfánægju meðal starfsfólks (BSRB, 2017).

Skrefið var síðan tekið veturinn 2019 til 2020 en þá sömdu aðildarfélög BHM og BSRB um breytingu í kjarasamningum á vinnutíma án skerðinga á launum. Samkvæmt breytingunni er horfið frá lögbundinni 40 stunda vinnuviku en í stað þess er nú skilgreindur ákveðinn hámarks- eða lágmarksvinnutími fyrir félagsmenn aðildarféлага BHM og BSRB. Í samningum er heimilt að stytta vinnudaginn um allt að einni klukkustund, að ákveðnum skilyrðum uppfylltum en þó aldrei minna en 13 mínútur á dag. Innleiðing breytinganna var síðan í höndum stofnana þar sem gert var ráð fyrir samtali og samstarfi við starfsmenn um innleiðingu á styttingu vinnutímans. Þar sem um breytilega styttingu á vinnutíma er að ræða er ljóst að fyrirkomulag vinnutíma getur mismunandi á milli stofnana (BHM e.d.).

Þess ber að geta að ekki hafa aðeins stéttarfélög opinberra starfsmanna samið um styttingu vinnuvikunnar. Önnur stéttarfélög meðal annars Verslunarmannafélag Reykjavíkur (VR) hafa einnig samið um styttingu vinnutíma án skerðinga á launum en samkvæmt upplýsingum frá VR er fyrirkomulagið svipað og hjá hinu opinbera (VR, e.d.). Samtal þarf að eiga sér stað á milli atvinnurekenda og starfsmanna til að komast að samkomulagi um styttingu á vinnutímanum sem síðan er útfærð innan veggja fyrirtækisins en þessi aðferð gerir það að verkum að útfærslan getur verið mismunandi milli fyrirtækja sem samsvarar útfærslu hjá hinu opinbera (VR, e.d.).

## 1.1 Útfærsla á styttingu vinnutímans á Íslandi

Kjara- og mannauðssýsla ríkisins setti fram nokkrar tillögur að styttingu á vinnutíma fyrir ríkisstarfsmenn sem birtar eru á vefnum betrivinnutimi.is en sá vefur er hugsaður sem kynningarvefur vegna innleiðingar á styttingu vinnutímans. Upplýsingar um útfærslu á

---

almennum vinnumarkaði eru yfirleitt unnar í samstarfi við hvert stéttarfélag fyrir sig en eins og fram hefur komið þá eru þær sambærilegar og hjá hinu opinbera.

Við innleiðingu á styttri vinnutíma þurfa allir á vinnustaðnum að koma sér saman um hvaða leið á að fara en lagt er til að myndaður sé starfshópur sem samanstendur af fulltrúum starfsmanna og stjórnenda. Starfshópurinn skal koma með tillögur að útfærslu sem síðan kosið er um og sú tillaga sem hlýtur flest atkvæði verður fyrir valinu. Tilkynna skal um útfærsluna til fagráðuneytis viðkomandi stofnunar en stytting á vinnutíma átti að taka gildi í síðasta lagi þann 1. janúar 2021 (Betri vinnutími e.d.a).

Eins og komið hefur fram þá er lágmarksstytting vinnutímans 13 mínútur á dag en þá er haldið inni kjarasamningsbundnum hléum eins og t.d. matartíma. Einnig er heimilt að stytta vinnutímamann um allt að eina klukkustund á dag en þá hefur starfsfólk afsalað sér matar- og kaffitímum þó gert sé ráð fyrir stuttu neysluhléi. Útfærslur vegna tilhögunar vinnutímans geta síðan verið á marga vegu. Ein útfærsla er að stytta vinnutímamann hvern dag þannig að starfsmenn vinna styttri vinnudag, önnur útfærsla er að starfsmenn vinni hefðbundinn vinnudag en fái í staðinn hálfan dag í frí einu sinni í viku og þriðja útfærslan er hefðbundinn vinnudagur en frí í heilan dag aðra hvora viku.

## 1.2 Innleiðing og staða verkefna

Kostnaður vegna styttingar á vinnutíma er mismikill eftir eðli stofnana og þó að kostnaðinum verði að einhverju leyti mætt með auknum fjárveitingum til málaflokka og stofnanna þá er gert ráð fyrir að mæta stórum hluta af kostnaðinum með umbótum og betri nýtingu á fjármagni hjá hverri stofnun fyrir sig (Ásrún Brynja Ingvarsdóttir, 2021, Stjórnarráð Íslands, 2021).

Áætlað er að mestur kostnaður falli til vegna vaktavinnufólks þar sem eðli starfsins er á þann hátt að starfsmaður getur ekki farið heim fyrr en annar starfsmaður kemur og leysir viðkomandi af (Arnar Páll Hauksson, 2020). Kostnaður vegna breytinga á vinnutíma hjá dagvinnufólki verður aftur á móti mætt með umbótum og betri nýtingu á því fé sem stofnunum er úthlutað. Margar stofnanir hafa lýst því yfir að samhliða breytingum vegna styttingu vinnutímans verði einnig farið í umbótavinnu, þar sem verkferlar verða endurskoðaðir ásamt vinnu við að yfirfara innra starf til að halda uppi sama þjónustustigi og áður (BSRB, e.d.a).

Samhliða styttingu vinnutímans standa stjórnvöld fyrir eflingu á stafrænni þjónustu hjá ríkisstofnunum en markmiðið er að stafræn samskipti verði meginsamskiptaleið hins opinbera við almenning. Stafræn vegferð stjórnvalda á einnig að leiða til aukinnar skilvirkni í starfi og skila aukinni hagræðingu í ríkisfjármálum. Margar ríkisstofnanir standa því frammi fyrir

---

miklum stafrænum umbreytingum þar sem verið er að innleiða stafræna þjónustuleiðir fyrir viðskiptavini (Stjórnarráð Íslands, 2020). Ríkisstofnanir eru komnar mislangt á leið í stafrænni vegferð og má búast við auknu vinnuálagi hjá þeim stofnunum sem ekki eru komnar langt í þessu umbreytingarferli. Þar að auki geta slík umbreytingartímabil valdið óvissu og þar með auknu álagi á vinnustaðnum.

Ákveðnar gagnrýnisraddir hafa þó heyrst að með tilkomu styttingu vinnutímans sé krafa um að starfsfólk hlapi hraðar með tilheyrandi álagi þar sem ekki stendur til að ráða inn fólk til að mæta breytingum þessum (Linda Blöndal, 2021). Undirmönnun og álag virðist vera vaxandi vandi hjá opinberum starfsmönnum, sérstaklega hjá fólki sem starfar í velferðarþjónustu. Þessi staða var þegar uppi árið 2018 en samkvæmt samantekt frá BSRB þá hefur orðið mikil fjölgun umsókna í sjúkrasjóð BSRB og tengir formaður BSRB það við aukið álag vegna undirmönnunar (BSRB, 2018).

Hafa verður í huga að mismunandi álag fylgir hverri atvinnugrein en bresk rannsókn (Johnson o.fl., 2005) sýnir að sex af 26 mismunandi atvinnugreinum skera sig úr með tillit til álags. Um er að ræða atvinnu sem tengist sjúkraflutningum, kennslu, félagsþjónustu, símaveri, fangavörslu og löggæslu en þessar atvinnugreinar einkennast af hárrí títíni af tilfinningalegri vinnu (*e. emotional labour*) og hefur verið fjallað um aukið álag þessara starfsstétta (Jeung o.fl., 2018).

### 1.3 Stjórnendur

Stjórnendur gegna mikilvægu hlutverki innan allra skipulagsheilda þar sem grunnverkefni þeirra í gegnum árin hafa verið skipulagning, áætlanagerð, samhæfing, eftirlit og fyrirlagnir verkefna. Það er þeirra að sjá til þess að verkefni verði framkvæmd og að framkvæmdin sé í samræmi við vilja eigenda eða æðstu stjórnenda skipulagsheildanna (Luthans, 1988). Með breyttum vinnumarkaði hefur þó orðið breyting á verkefnum stjórnenda þar sem sérhæfing verkefna hefur aukist og sérfræðingar vinna í auknum mæli sjálfstætt í störfum sínum án leiðbeininga frá næsta yfirmanni. Hlutverk stjórnenda er enn að einhverju leyti að skipuleggja, samhæfa og fylgjast með verkefnum en til viðbótar hefur stjórnandinn einnig það hlutverk að skapa starfsfólki gott vinnuumhverfi þar sem þekking þess og færni fá notið sín til hagsbóta fyrir skipulagsheildina. Í ríkari mæli er það jafnframt á ábyrgð stjórnenda að skapa aðstæður þar sem starfsfólk upplifir liðsheild og sameiginleg markmið (Gosling og Mintzberg 2003).

Þegar fjallað er um vinnumarkaðinn er yfirleitt talað um opinbera geirann annars vegar eða einkageirann hins vegar þó svo að önnur rekstrarform séu við lýði. Opinberar stofnanir hafa

---

lögbundnu hlutverki að gegna, þær eru óhagnaðardrífna og fá úthlutað ákveðnu fjármagni á fjárlögum til að sinna því hlutverki á meðan fyrirtæki á almennum markaði eru í einkaeigu, þau eru hagnaðardrífna og tilvera fyrirtækis veltur á hinu efnahagslega umhverfi sem það starfar í (Boyne, 2002). Vegna mismunandi rekstrarumhverfis þá er sveigjanleikinn töluvert minni hjá hinu opinbera og hefur það áhrif á breytingar sem stjórnendur vilja gera sem og framgang, umbun og stöðuhækkun hjá starfsfólki. Skipulag hjá hinu opinbera hefur lengi verið skilgreint sem boðvald (*e. top – down*) en í því felst að allt skipulag verkefna og ákvarðanatoka kemur frá stjórnendum og hríslast niður til annarra starfsmanna en hins vegar er skipulag á almenna vinnumarkaðinum almennt flatara og ekki í eins föstum skorðum (Winchell, 2009). Á síðari árum hefur þó orðið breyting á skipulagi opinberra stofnana þar sem verkefnaþætt skipulag hefur færst í vöxt, samanber skipulagsbreytingar árið 2012 hjá Fjármálaeftirlitinu (Fjármálaeftirlitið, 2012).

Þrátt fyrir að rekstrarumhverfi fyrirtækja á almennum markaði og opinberra stofnana eru ólík þá geta verkefni stjórnenda þeirra verið sambærileg þar sem stjórnendur hjá hinu opinbera standa yfirleitt frammi fyrir sömu áskorunum og stjórnendur á hinum almenna vinnumarkaði, svo sem áætlanagerð, gæðastjórnun og mannauðsmál. Stjórnendur þurfa að sjá til þess að verk séu unnin í samræmi við ákveðnar áætlanir, skipulagsheildin/fyrirtækin hafa sett sér ákveðin viðmið sem þarf að vinna eftir, stjórnendur þurfa að taka ákvarðanir í málum er varða starfsemina og svo eru það mannauðsmálin en þar skiptir miklu máli að virkja starfsfólk til góðra verka (Gylfi D. Aðalsteinsson, 2010).

Á síðasta ársfjórðungi ársins 2020 voru meðalvinnustundir á Íslandi 38 klukkustundir. Í samanburði við önnur Evrópulönd þá er Ísland með sambærilegan vinnufjölda og aðrar þjóðir í Evrópu. Flestar þjóðir eru með 36 – 39 klukkustunda vinnuviku. Þegar meðalvinnustundir á viku eru skoðaðar eftir hlutverki starfsmanna innan skipulagsheilda þá er staðan önnur. Íslenskir stjórnendur vinna að meðaltali 43 klukkustundir á viku sem er töluvert meira en stjórnendur á hinum Norðurlöndunum gera en þar vinna stjórnendur að meðaltali 41 klukkustund á viku. Íslenskir stjórnendur eru jafnframt með flestar unnar vinnustundir á viku þegar horft er til Norður-Evrópu (Eurostat, e.d).

Tölur þessar gefa þó ef til vill ekki nákvæma mynd þar sem hvorki er til starfaskilgreining stjórnenda né gerður greinarmunur á því hvort viðkomandi starfar á hinum almenna vinnumarkaði eða hjá hinu opinbera. Meðalvinnutími á almennum vinnumarkaði er að öllu jöfnu hærri en meðalvinnutími opinberra starfsmanna (Kodz, o.fl., 1998) og ef aðeins er horft á meðalvinnutíma almennra starfsmanna, þá má leiða að því líkum að stjórnendur á

---

almennum vinnumarkaði vinni lengri vinnudag en stjórnendur hjá hinu opinbera. Miðað við að stjórnendur á almennum vinnumarkaði vinni lengri vinnudag en almennir starfsmenn þá má ætla að vinnutími stjórnenda hjá hinu opinbera sé einnig almennt lengri en annarra opinberra starfsmanna.

#### **1.4 Val á rannsóknarefni**

Vegna þessara breytinga er áhugavert að skoða verkefni stjórnenda, hvort þau hafi breyst og hvernig þau falli að þeim breytta vinnutíma sem styttingu hans nemur. Stjórnandi ber ábyrgð á mönnun og að tiltekin verkefni séu unnin og því mikilvægt að rannsaka hvort stytting vinnutímans skapi aukið álag á stjórnendur með tilliti til verkefna sem þarf að vinna.

Í þessari rannsókn er lögð áhersla á stjórnendur hjá hinu opinbera en stytting vinnutímans er komin lengra hjá hinu opinbera en á almennum vinnumarkaði. Stytting vinnutímans ætti ekki að lengja vinnutíma stjórnandans að neinu marki og ef eitthvað er þá ætti vinnutími hans einnig að styttest, það er ef stofnanir hafa farið í markvissa vinnu við að gera starfsemi sína skilvirkari út frá ferlum og stafrænum lausnum. Rannsakandi er sjálfur stjórnandi hjá opinberri stofnun og hefur stofnunin gengið í gegnum innleiðingu á styttingu vinnutímans samhliða sem verkefni stofnunarinnar hafa verið að breytast. Rannsakanda þykir því fróðlegt að kanna hvernig aðrir stjórnendur upplifa verkefni sín, hvernig þau falla að styttingu vinnutímans og hvort þeir upplifa aukið álag vegna þessara breytinga.

#### **1.5 Rannsóknarmarkmið**

Stytting vinnuvikunnar er ný af nálinu hér á landi en eins og fram hefur komið er stofnunum gert að innleiða styttingu vinnuvikunnar fyrir 1. janúar 2021 en útfærslan er sameiginlegt verkefni starfsmanna og stjórnenda hjá hverri stofnun fyrir sig. Það er hins vegar í höndum stjórnenda á hverjum vinnustað að innleiða og útfæra breytingarnar og sjá til þess að stofnunin sé nægilega mönnuð til að sinna þeim verkefnum sem henni hefur verið falið samkvæmt lögum.

Við innleiðingu á styttingu vinnuvikunnar hjá dagvinnufólki var ekki gert ráð fyrir auknu fjármagni heldur gert ráð fyrir hagræðingu og betri nýtingu fjármagns hjá hverri stofnun fyrir sig. Einhverjar stofnanir hafa farið í að endurskoða verkferla með það að markmiði að gera störf bæði skilvirkari og markvissari en hafa þarf í huga að slíkar breytingar taka tíma og verða ekki innleiddar á einni nóttu. Enn fremur þarf að huga að mannlega þættinum en innleiðing breytinga getur mætt andstöðu ef starfsmenn skilja ekki tilgang þeirra og telja þær jafnvel ógn við starfsöryggi sitt (Strebel, 1996).

---

Markmiðið með þessari rannsókn er að skoða upplifun stjórnenda hjá hinu opinbera af verkefnum þeirra, hvernig stytting vinnutímans fellur að þeim og hvaða áhrif það hefur á líðan stjórnenda. Með því að skoða upplifun stjórnenda er leitast við að varpa ljósi á stöðu þeirra og hvernig þeir takast á við þá áskorun að skipuleggja störf sín og annarra þegar styttri tími er til að vinna verkefni. Stjórnandi þarf að sjá um mönnun, tryggja afköst og vellíðan starfsfólks, sjá til þess að engin verkefni falli niður og stýra endurskoðun á verkferlum samhliða því að fækka sjálfur vikulegum vinnustundum sínum. Það er von rannsakandans að rannsókn þessi geti varpað ljósi á aðstæður stjórnenda og hvernig verkefni þeirra falla að þessum breytingum ásamt því að draga fram þær aðferðir sem stjórnendur nota til að skipuleggja sig. Enn fremur er það von rannsakanda að rannsóknin upplýsi hvort og þá hvernig stytting vinnutímans hefur áhrif á velferð og líðan stjórnanda. Með því að varpa ljósi á þessa þætti eykst þekking á þeim áhrifum sem stytting vinnutímans hefur á starfsmenn skipulagsheilda.

## **1.6 Aðferðafræði rannsóknarinnar**

Ákveðið var að nota eigindlega rannsóknaraðferð til að kanna upplifun stjórnenda af sínum veruleika en stuðst var við hálf opin viðtöl til að afla gagna. Með því að taka viðtöl við þátttakendur og spyrja opinna spurninga eru meiri líkur á að rannsakandi öðlist skilning á veruleika og aðstæðum stjórnanda og geti þar af leiðandi sett hlutina í réttara samhengi. Þegar gagnaöflun var lokið voru gögnin rýnd til að finna sameiginleg einkenni/þemu hjá viðmælendum sem myndu varpa ljósi á aðstæður þeirra en slík greining nefnist þemagreining (Bryman, 2016).

## **1.7 Uppbygging rannsóknarinnar**

Verkefninu er skipt upp í nokkra kafla þar sem byrjað er á að fara yfir almennar skilgreiningar og kenningar og teknar fyrir nokkrar rannsóknir sem hafa verið framkvæmdar á því sviði. Í fyrri hluta fræðakaflans er farið yfir kröfur í starfi, mörg og mismunandi hlutverk einstaklinga, vinnutíma, og hvað það er sem veldur því að einstaklingar upplifa álag á mismunandi hátt. Í síðari hluta fræðakaflans er farið yfir hlutverk stjórnenda og þær kröfur sem eru gerðar til þeirra í starfi. Í aðferðafræðikaflanum er lýsing á því hvernig rannsóknin er unninn, farið yfir val á þátttakendum og farið yfir áreiðanleika og réttmæti rannsóknarinnar. Að lokum eru niðurstöður kynntar en í lokakafla eru þær reifaðar með tilliti til þeirra kenninga og rannsókna sem koma fram í fræðikaflanum.



---

## 2 Fræðayfirlit

Í fyrri hluta kaflans verður farið yfir vinnuumhverfi, vinnutengt álag og vinnutíma en markmiðið er að sýna fram á að þessir þættir geta haft töluverð áhrif á líðan starfsmanna. Kynnt verða helstu kenningar og hugtök í tengslum við vinnutengt álag og rannsóknir sem hafa verið gerðar á þessu sviði. Í síðari hluta kaflans verður farið yfir fjölbreytt hlutverk stjórnandans, hvaða kröfur eru gerðar um færni nútíma stjórnanda og hvernig vinnutíma hans er háttað ásamt því að skoða nokkrar rannsóknir sem tengjast verkefnum og vinnutíma.

### 2.1 Áhrif vinnuumhverfis á velferð starfsmanna

#### 2.1.1 Þróun vinnuumhverfis

Samkvæmt samantekt sem var gerð fyrir Alþjóðaheilbrigðisstofunina (WHO) deyja árlega tæpar tvær milljónir manna úr sjúkdómum sem má rekja til atvinnu þeirra en talið er að um 38% af þessum dauðsföllum megi rekja til langs vinnutíma þar sem fólk vinnur 55 stundir eða meira á viku. Flestir þeirra sem falla frá vegna óhóflegs vinnuálags eru búsettir í Suðaustur Asíu þar sem vinnuaðstæður eru í einhverjum tilvikum ekki samanburðarhæfar við vestræn ríki (Pega o.fl. 2021). Vinnutengdir sjúkdómar geta hins vegar haft mikinn kostnað í för með sér fyrir öll samfélög (Vinnuverndarstofnun Evrópu, 2014) og því er mikilvægt að stuðla að heilbrigðum vinnumarkaði til að fyrirbyggja vinnutengda sjúkdóma.

Í gegnum tíðina hafa vestræn ríki gripið til aðgerða til að gera vinnuumhverfi öruggara en tilgangur Alþjóðavinnuálagstofnunarinnar (ILO) er að stuðla að lagalegum og félagslegum réttindum allra starfandi manna (ILO, e.d.). Ísland er aðili að Alþjóðavinnuálagstofnuninni (ILO) og hefur í gegnum tíðina innleitt reglur sem stuðla að bættum aðstæðum vinnandi manna og aðbúnaði á vinnustað. Árið 1980 voru sett heildarlög hér á landi um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustað en í þeim lögum er öryggi og fyrirbyggjandi aðgerðir skilgreindar að mestu út frá líkamlegri áhættu sem tengist beint vinnustaðnum og áþreifanlegu vinnuumhverfi hans eins og meðferð véla eða rétta setu við skrifborð (Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980).

Hins vegar hafa örar breytingar á starfsumhverfi síðustu ára breytt eðli atvinnusjúkdóma þannig að aðbúnaður og öryggi sem kveðið er á um í flestum reglum um vinnuvernd eru ekki endilega í samræmi við þær aðstæður sem margir starfsmenn búa við í dag. Samkvæmt ILO er vinnuvernd skilgreind sem röð aðgerða þar sem reynt er að sjá fyrir um eða koma auga á heilsuspillandi vinnuaðstæður og koma með fyrirbyggjandi aðgerðir til að koma í veg fyrir að

---

þær aðstæður hafi skaðleg áhrif á líðan starfsmanna (Benjamin, 2001). Samkvæmt ofangreindri skilgreiningu nær vinnuvernd yfir alla almenna líðan starfsmanna en ekki aðeins þá sem byggir á áþreifanlegum þáttum.

Tölvunotkun á áttunda ártugnum breytti vinnuumhverfi á heimsvísu á þann hátt að mörg störf hurfu af sjónarsviðinu samhliða sem ný störf urðu til. Nýju störfín eru í ríkari mæli þjónustu- og/eða ráðgjafastörf en grunnhugsun slíkra starfa er að uppfylla þarfir annarra. Í störfum sem þessum er um er að ræða persónuleg samskipti einstaklinga sem ekki þekkjast. Samhliða þessum breytingum hafa einnig orðið breytingar á menntunarstigi landa þar sem aukinn fjöldi sérfræðinga sinnir margvíslegum verkefnum sem þeir hafa menntað sig til. Þessar breytingar hafa einnig leitt til frekari alþjóðlegrar samkeppni þar sem fyrirtæki í einu landi getur átt allt sitt undir því hvernig það fyrirtæki stendur sig í samanburði við sambærilegt fyrirtæki í öðru landi (Parker o.fl., 2001).

Þrátt fyrir þessar miklu samfélagslegu breytingar og breytingar á eðli verkefna hefur ekki orðið mikil breyting á vinnutíma eða tilhöggun starfa en 40 stunda vinnuvika hefur verið það skipulag sem flest vestræn ríki hafa búið við í töluverðan tíma (ILO, 2013).

### 2.1.2 Vinnutengt álag

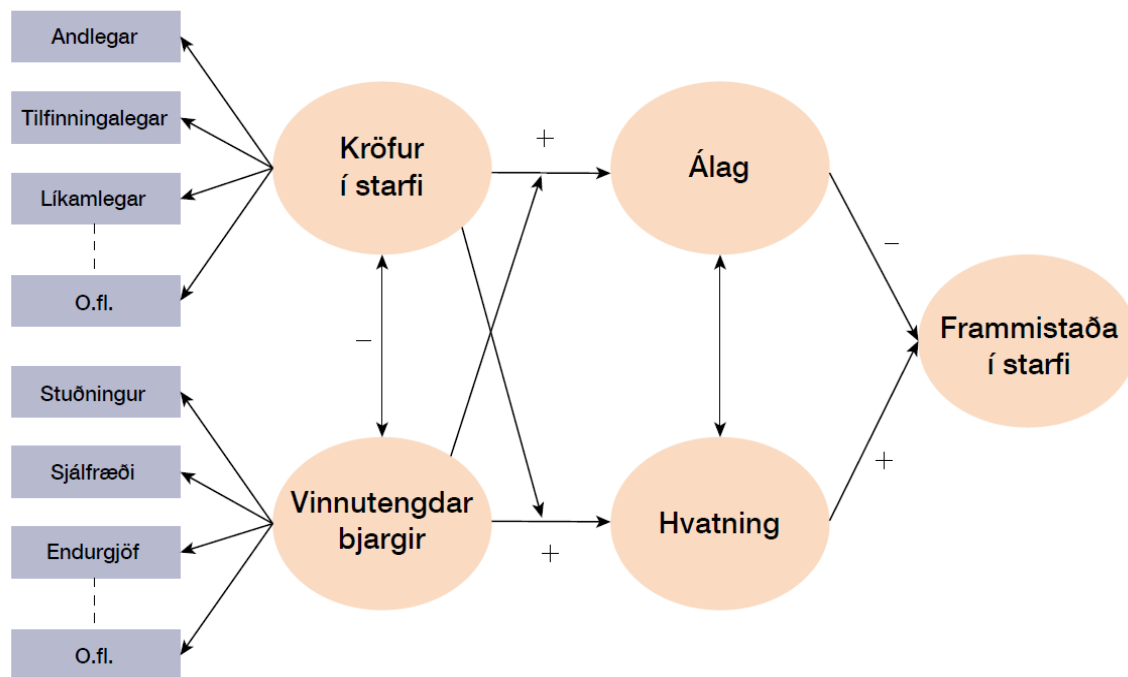
Breytingar á verkefnum og hvernig vinna er unninn hefur ótvírætt leitt til aukins álags á starfsmenn að ýmsum toga. Sem dæmi má nefna aukinn hraða sem jafnframt felur í sér kröfur um meiri skilvirkni við úrlausn verkefna. Þá upplifa starfsmenn aukna tímapressu þar sem þeir þurfa að skila verkefnum á styttri tíma en áður (Maslach og Leiter, 2008). Auk þess bætist álag vegna tilfinningavinnu (*e. emotional labour*) þar sem starfsmenn berskjalda sig, persónuleika sinn og tilfinningar í samskiptum við þá sem þeir þjónusta. Sá sem veitir þjónustu þarf yfirleitt að sýna jákvætt viðmót og jákvæðar tilfinningar þegar hann er í samskiptum við viðskiptavininn þrátt fyrir að aðstæður bjóði ekki endilega upp á það. Í krefjandi aðstæðum þarf viðkomandi að geta bælt tilfinningar sínar svo þær hafi ekki áhrif á viðskiptavininn (Leidner, 1999). Einstaklingar upplifa álag og áreiti með misjöfnum hætti eðli málsins samkvæmt. Á meðan einn starfsmaður upplifir álag á jákvæðan hátt, jafnvel sem drifkraft, þá getur annar starfsmaður upplifað starfið á allt annan hátt, sem kvíðavald og hamlandi svo dæmi sé tekið.

Árið 1979 setti Karasek fram líkan sem skilgreinir hvaða þættir geta valdið streitu starfsmanna á vinnustað en líkanið snýst um samþættingu á eðli starfsins og möguleika starfsmanna til að hafa stjórn yfir sjálfu starfinu (*e. the job demand control model*). Með eðli starfsins er átt við hvaða kröfur eru gerðar til starfsins m.a. út frá erfiðleika þess, tímapressu og

---

framlagi einstaklingsins en stjórn yfir starfi vísar til þess hvort starfsmenn hafa ákvörðunarvald um það hvernig eða hvenær þeir sinna vinnu sinni. Þættirnir, það er kröfur í starfi eða ákvörðunarvald, skapa einir og sér ekki endilega streitu en ef miklar kröfur eru gerðar til starfsins, til dæmis ef tímapressa er mikil og lítil stjórn yfir hvernig eða hvenær verk er unnið eru meiri líkur á að viðkomandi starfsmaður upplifi streitu en ef hann hefur mikla stjórn á hvenær eða hvernig starfið er unnið (Wong o.fl., 2007). Þegar ákvörðunarvald liggur hjá starfsmanni felur kenningin í sér að sú tilfinning að hafa stjórn á verkinu getur dregið úr álagi sem hugsanlega fylgir krefjandi starfi og jafnvel aukið ánægju viðkomandi með því að takast á við áskoranir á eigin forsendum (Kain, og Jex, 2010).

Síðari rannsóknir á líkani Karasek hafa sýnt að kröfur í starfi eða upplifun starfsmanna af stjórn yfir eigin starfi ná ekki að útskýra af hverju starfsmenn sem vinna við nákvæmlega sömu starfsaðstæður upplifa mismunandi álag (Wall o.fl., 1996). Líkan Demerouti og Bakker um bjargir starfsmanna til að takast á við álag (*e. the Job Demands - Resources Model*) tekur einnig til þátta eins og t.d. félagslegra aðstæðna eða stuðnings sem starfsmenn upplifa í nærumhverfi sínu en það eru þættir sem geta skýrt hvernig fólk tekst á mismunandi hátt við álag (Bakker og Demerouti, 2007). Kröfur í starfi geta verið margvíslegar, starf getur verið andlega krefjandi, það getur reynt á tilfinningalega eða líkamlega hæfni einstaklinga til að sinna starfinu en líkanið gefur til kynna að hæfilegar kröfur hafa ekki skaðleg áhrif á frammistöðu eða líðan starfsmanna. Ef kröfur í starfi verða hins vegar of miklar og starfsmenn þurfa að nota mikla orku til að leysa verkefni án þess að ná að hvíla sig eða endurheimta orkuna þá geta starfsmenn upplifað álag í starfi. Álagið getur síðan leitt til vanlíðanar eða vanmáttar gagnvart starfinu og þar með haft neikvæð áhrif á frammistöðu starfsmannsins. Miklar eða óljósar kröfur í starfi geta haft neikvæð áhrif á líðan starfsmanns. Miklar eða óljósar kröfur geta verið mikil tilfinningaleg vinna þar sem starfsmaður þarf oft að taka þátt í erfiðum samskiptum, mörg verkefni sem þarf að leysa innan ákveðins tíma eða óskýr fyrirmæli og fyrirlögn verkefna. Annað getur verið upp á teningnum þegar starfsmaður getur stuðst við ákveðin úrræði/bjargir til að takast á við miklar kröfur í starfi. Úrræði geta dragið úr neikvæðum áhrifum krafna og geta gert starfsmanninum kleift að takast á við álag/kröfur áður en þær verða of miklar, sjá mynd nr. 1.



Mynd 1 Kröfur í starfi og bjargir (Bakker og Demerouti, 2007)

Bjargir/úrræði geta verið margvíslegar en þær vísa til þeirra líffræðilegu, sálfræðilegu eða félagslegu eiginleika sem viðkomandi býr yfir til að takast á við starfið. Með líffræði- eða sálfræðilegum eiginleikum er átt við eiginleika sem einstaklingar búa yfir sem hjálpa þeim að takast á við umhverfið og allar áskoranir eins og t.d. sjálfstraust, sjálfsvirkni (*e. self efficacy*), sjálfstjórn og tilfinningalegan stöðugleika (*e. low neuroticism*). Félagslegir eiginleikar eru aftur á móti ytri aðstæður sem eru til staðar annað hvort innan skipulagsheilda eða í nærumhverfi starfsmannsins. Félagslegar bjargir innan skipulagsheilda eru t.d. sjálfræði yfir vinnunni, félagslegur stuðningur, viðeigandi starfsþjálfun, endurgjöf á vinnuframlag og möguleiki á að þróast í starfi. Bjargir eru því fjölbreytt úrræði sem starfsmenn hafa aðgang að og hjálpa þeim við að ná árangri, draga úr neikvæðum áhrifum krafna og örva einstaklinginn til dáða og vaxtar í starfi (Bakker og Demerouti, 2007).

Góður stuðningur eða aðrar bjargir geta því dregið verulega úr líkum á streitueinkennum hjá starfsmönnum og jafnvel stuðlað að hvatningu þeirra til að standa sig vel í starfi. Árið 2018 var gerð rannsókn í Svíþjóð á meðal starfandi hjúkrunarfræðinga til að skoða hvort stjórn á starfi annars vegar og stuðningur í starfi hins vegar hefði áhrif á álag í starfi. Í rannsókninni tóku þátt 85 hjúkrunarfræðingar og sýndi hún fram á að stjórn yfir eigin starfi og aðstoð og stuðningur í starfi á álagstímum hjálpaði hjúkrunarfræðingunum til að kljást við álag þegar mikið var að gera og krafa var um að sinna öllu hratt og vel (Ghanayem o.fl., 2020).

---

Það má því segja að JDR – líkanið (*e. the Job Demands - Resources Model*) bæti upp líkanið um einkenni starfa (*e. job characteristics model*) sem var kynnt af Hackman og Oldham 1974 en það líkan hefur verið tengt þeim þáttum starfsins sem taldir eru auka líkur á starfsánægju starfsmanna. Samkvæmt líkaninu þarf starf að uppfylla ákveðin skilyrði til að starfsmaður hafi ánægju af því. Starfið þarf að vera í samræmi við getu viðkomandi (hvorki of lítið né of mikið), viðkomandi þarf að sjá tilgang í starfinu sínu og að starfið skili einhverju af sér, viðkomandi þarf að fá endurgjöf en síðast en ekki síst skiptir máli upp að hvaða marki viðkomandi hefur stjórn á starfinu, þ.e. sjálfræði starfsmannsins til að sinna starfinu (Armstrong, 2017). Þessir þættir hafa einnig verið tengdir við hvatningu og helgun í starfi en þó að starfið innihaldi ofangreinda þætti þá geta of miklar kröfur til starfsmannsins leitt til þess að viðkomandi upplifi ekki ánægju af því að sinna starfinu, missi móðinn og hreinlega láti sig hverfa. Með því að bæta við aðstoð eða stuðningi við starfsmenn má auka líkur á starfsánægju með tilheyrandi ávinningi fyrir vinnuveitandann. Samantektarrannsókn á 536 ritrýndum greinum sem voru birtar á árunum 1967 til 1997 sýndu að félagslegar þjargir eins og stuðningur yfirmanna, endurgjöf og þjálfun virtust stuðla að aukinni starfsánægju og góðum framgangi í starf (Judge og Bono, 2001).

Rannsókn á yfir 150 hótstarfsmönnum í Portúgal sýndi fram á að stuðningur í formi valdeflingar (*e. empowerment*) starfsmanna leiddi til aukinnar starfsánægju og helgunar í starfi sem skilaði sér í betra viðmóti við aðra hótélgesti (Moura, o.fl., 2015). Til viðbótar má nefna rannsókn sem var gerð á starfsmönnum í símaveri þar sem meirihluti starfsmanna voru konur yfir fertugt og í fullu starfi. Slík störf geta verið bæði einhæf eða tekið mikið á tilfinningar starfsmanna þar sem viðskiptavinir geta verið krefjandi. Niðurstöður leiddu í ljós sterk jákvæð tengsl á milli stuðnings yfirmanna, sjálfræði starfsmanna og starfsánægju. Því meiri stuðningur og sjálfræði starfsmanna, því meiri starfsánægja starfsmanna sem aftur leiðir til meiri helgunar í starfi og minni starfsmannaveltu (Zito, o.fl.2018).

### **2.1.3 Vinnutími og velferð starfsmanna**

Lítill stuðningur eða sú upplifun að hafa litla stjórn eða fá úrræði við að sinna starfinu getur haft þveröfug áhrif. Herbert Freudenberger setti fram hugtakið kulnun (*e. burnout*) um það ástand þegar einstaklingar verða tilfinningalega örmagna á þann hátt að þeir upplifa sig stöðugt þreytta, þeir eru með litla starfslöngun, pirraðir og spenntir og hafa takamarkaða getu til að sinna starfsskyldum sínum vegna langvarandi álags hvort sem álagið er vinnutengt eða vegna aðstæðna í einkalífinu (Ahola og Hakanen, 2007). Það virðast vera meiri líkur á að starfsmenn upplifi kulnun eftir því sem meira misræmi er milli krafna til starfsins annars vegar og

---

einstaklingsins sem sinnir því hins vegar. Nokkur atriði hafa verið tilgreind sem rekja má til ástæðna kulnunar eins og t.d. of mikið vinnuálag og of fáir starfsmenn, lítil stjórn yfir vinnunni og því sem vinnan skilar af sér, starfsfólk upplifir að það sé ekki metið að verðleikum og ójafnræði ríkir á vinnustað (Maslach og Leiter, 1997). Tölfræðigreining á safni margra rannsókna sýndi fram á sterk tengsl á milli örmögnunar, tortryggni og minnkaðrar starfslöngunar og starfsgetu annars vegar og krafna í starfi, bjarga og viðhorfs skipulagsheildarinnar hins vegar. Í greiningunni kom fram að kröfur í starfi höfðu mestu tengslin við örmögnun en tortryggni og minnkuð starfslöngun voru einkenni sem koma í kjölfar örmögnunar (Alarcon, 2011).

Lítill stuðningur eða miklar kröfur í starfi leiða ekki endilega til kulnunar hjá starfsmönnum ef aðrir hlutir eru í lagi. Varðveiting bjarga (*e. conservation of resource theory - COR*) (Bakker og Costa, 2014) felur í sér að starfsmenn geta áunnið sér nokkrar tegundir af úrræðum og viðhaldið þannig eðlilegu vinnuheilbrigði þar sem bjargir eru ákveðin virði (*e. value*) sem einstaklingar reyna að halda í. Samkvæmt þeirri kenningu leitast einstaklingar við að viðá sér, byggja upp og viðhalda ákveðnum björgum en álag myndast þegar björgum þeirra er ógnað. Með björgum er átt við verkfæri, tilfinningalegt jafnvægi, félagslegan stuðning og efnahagslega stöðu. Kenningin segir að ef viðkomandi upplifir að bjargir hans hafi minnkað þá séu meiri líkur á að viðkomandi bregðist við á rangan hátt sem aftur leiðir til að hann upplifir enn meiri missi bjarga og þannig geti myndast ákveðinn vítahringur sem viðkomandi er fastur í sem getur valdið vanlíðan og kulnun í starfi með tilheyrandi álagi á einstaklingana (Bakker og Costa, 2014).

Á síðari árum hefur komið í ljós að starfsfólk virðist upplifa í meira mæli andlega sjúkdóma í kjölfar langs vinnutíma og mikils vinnuálags eins og t.d. streitu, kvíða eða þunglyndi (Albracht, 2005). Langir vinnudagar og viðvarandi álag í starfi hefur verið tengt við heilsubrest þar sem stöðugt áreiti á taugakerfi mannsins skapar óeðlilegt ástand í líkamanum. Streituvíðbrögð eru eðlilegur hluti af taugakerfi mannsins til að bregðast við áreiti þegar hann þarf tímabundið aukna orku til að sinna ákveðnu verkefni. Við áreiti losar taugakerfið ákveðin hormón út í blóðið svo einstaklingurinn sé betur í stakk búinn til að bregðast við áreitinu. Í nútíma samfélagi geta verið margir þættir sem auka upplifun einstaklinga af því að þurfa stöðugt að bregðast við áreiti með tilheyrandi álagi á líkamann en stöðugt áreiti getur haft áhrif á heilsu og lífsgæði fólks (Alex F. Sigurðsson, 2013).

Í einni samantektarrannsókn voru skoðaðar niðurstöður 19 rannsókna á áhrifum langs vinnutíma og álags á heilsu manna en í rannsóknunum voru almennir heilsufræðilegir þættir

---

skoðaðir eins og t.d. hjarta- og efnaskiptasjúkdómar sem og andlegir sjúkdómar eins og þunglyndi og kvíði. Í öllum þessum rannsóknum komu fram vísbendingar um að langur vinnudagur og aukið álag hafði slæm áhrif á heilsu manna og skipti þá ekki máli hvort um var að ræða líkamlega eða andlega heilsu starfsfólks (Bannai og Tamakoshi, 2014). Þeir sem vinna langan vinnudag og eru undir miklu álagi eru líklegri til að fá hjartaáfall (Kivimäki, o.fl., 2015) og þeir eru líklegri til að þjást af kvíða og þunglyndi (Bergs, o.fl., 2018). Að lokum má nefna að langur vinnudagur virðist hafa truflandi áhrif á svefn, einstaklingar ná ekki að sofna á kvöldin og gæði svefnsins eru ófullnægjandi þannig að hvíldin verður minni en æskilegt er (Virtanen, o.fl., 2009).

Andlegir sjúkdómar eru í dag taldir vera ein aðalástæða þess að starfsfólk hverfur af vinnumarkaði í skemmri eða lengri tíma (Reddy, 2010) og því er til mikils að vinna fyrir samfélagið að snúa þessari þróun við.

#### **2.1.4 Jafnvægi vinnu og einkalífs**

Samkvæmt hlutverkakenningunni (*e. role theory*) eru einstaklingar í mörgum hlutverkum hverju sinni og keppast við að sinna hverju hlutverki eins vel og hægt er. Hlutverkakenningin er félagsfræðilegt hugtak en tilgangurinn er að skýra stöðu einstaklinga í samhengi við aðra þar sem samfélagslegar væntingar geta verið til staðar um hvernig ber að hegða sér í ákveðnum hlutverkum (Biddle, 2013). Einn helsti fræðimaður á þessu sviði var Erving Goffman (1922 – 1982) en hann líkti þessum samfélagslegu hlutverkum við leikhús þar sem einstaklingar kepptust við að leika þau hlutverk sem þeir höfðu tekið að sér. Einstaklingar eru samt ekki viljalaus verkfæri í þessum leikritum heldur hafa þeir ákveðin tækifæri til að endurmóta hlutverk sín í gegnum samskipti við aðra (Goffman, 1971). Sem dæmi um mismunandi hlutverk er verkamaður, stjórnandi, sérfræðingur, faðir, systir, dóttir eða vinur en það getur hins vegar verið mismunandi hvað einstaklingur sinnir mörgum hlutverkum í einu.

Einstaklingar hafa aftur á móti einungis ákveðinn tíma til að sinna þeim hlutverkum sem þeir hafa gengist undir og því geta skapast aðstæður þar sem þessi hlutverk skarast (*e. role conflict theory*). Þegar eitt hlutverk tekur of mikið pláss af takmörkuðum tíma einstaklingsins, hvort sem það er í formi tíma eða álags, þá getur verið erfiðleikum bundið fyrir einstaklinginn að uppfylla skyldur annarra hlutverka og við slíkar aðstæður getur spennan myndast á milli hlutverkanna (Greenhaus og Beutell, 1985). Á síðustu 50 árum hefur vestræn samfélagsgerð tekið miklum breytingum en með aukinni þátttöku kvenna á vinnumarkaði eru fleiri einstaklingar sem sinna mörgum ólíkum hlutverkum. Með aukinni menntun kvenna þá hafa konur sótt fram og gengið í krefjandi störf, þær hafa metnað til að ná langt í starfi og þær, eins

---

og karlar, vilja að starfið gefi þeim lífsfyllingu en sé ekki aðeins til að borga reikninga. Það hefur einnig orðið breyting á viðhorfi karlmanna, margir hverjir hafa meiri áhuga á að verja tíma með fjölskyldu og sjá ekki tilgang í því að vinna myrkranna á milli (Glynn, o.fl., 2002). Á árinu 2020 var atvinnuþátttaka kvenna hér á landi um það bil á pari við atvinnuþátttöku karla en atvinnuþátttaka kvenna var rétt innan við 70 % af mannfjölda á meðan atvinnuþátttaka karla var í kringum 75% (Hagstofa Íslands, e.d.a.).

Í dag telja flestir að mikilvægustu hlutverkin sem þeir sinna séu vinna og fjölskylda en bæði þessi hlutverk taka töluverðan tíma og hafa áhrif á hvernig einstaklingum tekst að sinna þeim kröfum sem hlutverkin gera (Facer, 2008). Þetta hefur leitt til þess að á síðari árum hafa margar rannsóknir sem snúa að velferð fjölskyldunnar horft frekar til aðstæðna foreldra á vinnumarkaði heldur en að skoða beint starf eða stöðu einstaklinga innan fyrirtækja og stofnana (Crouter o.fl., 2006). Í rannsókn sem var gerð á opinberum starfsmönnum í Bandaríkjunum kom fram að einn fimmti hluti upplifði togstreitu á milli vinnu og einkalífs sem mætti rekja til álag vegna vinnunnar (Voydanoff, 2008). Sænsk rannsókn með um 800 þátttakendum leiddi í ljós að álag vegna vinnunnar hafði neikvæð áhrif á fjölskyldulíf þeirra (Grönlund, 2007). Írsk rannsókn sýndi fram á að þeir sem eru á vinnumarkaði og jafnframt með ung börn upplifa mikið álag vegna togstreitu milli vinnu og fjölskyldulífs (Russel o.fl., 2009). Að lokum má nefna breska rannsókn þar sem kom fram að fjöldi unninna vinnustunda á viku hafði mikil áhrif á togstreitu milli vinnu og einkalífs á þann hátt að því fleiri stundir sem voru unnar því meira ójafnvægi var á milli þessara sviða (Dex og Bond, 2006). Að framansögðu þá má álykta að þegar báðir foreldrar vinna mikið og keppast við að sinna bæði vinnu og fjölskyldulífi vel þá má lítið út af bregða til að skapa ójafnvægi og álag á alla fjölskyldumeðlimi (Ruppanner og Maume 2016).

Jafnvægi vinnu og einkalífs (*e. work life balance*) er hugtak sem kemur fram einmitt vegna þessarar togstreitu sem getur myndast á milli mismunandi hlutverka. Í hugtakinu felst að einstaklingar ættu að geta haft tíma fyrir bæði vinnu og einkalíf og þessir árekstrar á milli sviða þurfa ekki að eiga sér stað með tilheyrandi vanlíðan fyrir einstaklinginn (Guest, 2002). Styttri vinnutími, sveigjanleiki, stjórn á aðstæðum og hæfilegt álag eru atriði sem hafa verið nefnd sem lykilatriði í að skapa jafnvægi þarna á milli (Bjærntoft o.fl., 2020). Enn fremur virðist það skipta máli að hvaða marki barnafjölskyldur njóta stuðnings vinnunnar eða annarra aðila til að geta sinnt bæði vinnu og heimili svo vel sé (Wadsworth og Owens, 2007).



---

### 2.1.5 Stytting vinnutímans

Stytttri vinnutími er ein af þeim aðferðum sem hefur verið nefnd til að tryggja betra jafnvægi vinnu og einkalífs og stuðla að meiri lífsgæðum starfsmanna. Bent hefur verið á að með því að stytta vinnustundir sem starfsmaður dvelur á vinnustað þá skapist meira svigrúm fyrir starfsmannin að skipta um hlutverk án þess að mikil togstreita myndist á milli þeirra. Með því að hafa meiri tíma til að skipta um hlutverk eru meiri líkur á að álag í einu hlutverki hafi ekki áhrif á líðan viðkomandi í öðru (Galea o.fl., 2014).

Fyrir aldamótin 2000 var gerð breyting á vinnulöggjöf í Frakklandi og Portúgal en eitt af markmiðum breytinganna var að fækka fjölda unninna yfirvinnustunda í hverri viku án mikilla breytinga á launum hjá starfsfólki. Um var að ræða samstarfsverkefni atvinnulífs, stjórnvalda og verkalyðsfélaga þar sem unnið var að því að breyta launasamsetningu og endurskilgreina dagvinnutímamann til að stytta vinnutímamann. Að þremur árum liðnum var ákveðið að kanna hvað áhrif breytingarnar höfðu. Niðurstaðan leiddi í ljós að starfsfólk upplifði jákvæðar breytingar, meiri ánægju í starfi og minna álag, heilt yfir upplifði starfsfólk meira jafnvægi milli vinnu og einkalífs (Lepinteur, 2019).

Þessi niðurstaða er í samræmi við rannsókn sem var gerð á meðal ellefu hjúkrunarfræðinga á skurðeild í Svíþjóð á árunum 2014 og 2015 þar sem meðal annars voru skoðuð áhrif styttri vinnutíma á líðan starfsfólk. Vinnutími var stytur niður í sex klukkustundir þar sem ekki var gert ráð fyrir hléi vegna matartíma en til að hægt væri að láta verkefnin ganga upp þurfti að ráða inn fleiri hjúkrunarfræðinga. Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvort stytting vinnutímans gæti haft jákvæð áhrif á jafnvægi vinnu og einkalífs og aukið áhuga og vilja hjúkrunarfræðinga til að haldast í starfi en fyrir umræddar breytingar átti deildin í vandræðum með að ráða inn hjúkrunarfræðinga. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að starfsmenn upplifðu að þeir hefðu meiri tíma utan vinnunnar, væru orkumeiri og almennt jákvæðari gagnvart því umhverfi sem þeir störfuðu í. Enn fremur höfðu breytingar þessar jákvæð áhrif á áhuga hjúkrunarfræðinga að sækja sérstaklega um laus störf á umræddri deild vegna styttingu vinnutímans. (Gyllensten o.fl., 2017).

Samkvæmt annarri sænskri rannsókn fylgir því mikið álag að vinna sem félagsráðgjafi innan félagsmálakerfisins í Svíþjóð en álagið felst í erfiðum samskiptum við skjólstaðinga, fjölda mála og tímapressu við að klára verkefnin innan ákveðins tímaramma. Í rannsókninni var einum vinnustað skipt upp í tvennt þar sem annar hópurinn vann hefðbundinn vinnudag (39 stunda vinnuvika) en hinn hópurinn fækkaði vikulegum vinnustundum niður í 30 stundir. Markmiðið með rannsókninni var að kanna hvort sá hópur sem styttri vinnutímamann myndi

---

upplifa minna álag. Niðurstaðan var að starfsmenn upplifðu sambærilegt álag hvort sem vinnutíminn var stytur eða ekki. Aftur á móti leiddi rannsóknin í ljós að þeir sem unnu styttri vinnutíma upplifðu að þeir höfðu meiri tíma til að jafna sig á erfiðum vinnudegi og voru þar af leiðandi í meira jafnvægi til að takast á við vinnutengt álag (Barck-Holst o.fl., 2021).

Á Íslandi hefur verið farið í tvö tilraunaverkefni vegna styttingu á vinnutíma, annað verkefnið var á vegum Reykjavíkurborgar (Reykjavíkurborg, 2018) en hitt var á vegum Félagsmálaráðuneytisins (Ása Guðbjörg Ásgeirsdóttir og Ingibjörg Björnsdóttir, 2019).

Árið 2014 var samþykkt að fara í tilraunaverkefni með styttingu vinnutímans hjá Reykjavíkurborg en markmiðið var að kanna áhrif styttingar á líðan og starfsánægju starfsfólks. Verkefninu var skipt upp í þrjú áfanga en í fyrsta áfanga voru valdar inn starfsstöðvar með tilliti til verkefna, vinnufyrirkomulags og ætlaðs álags á hverjum vinnustað. Fyrstu þátttakendur til að fara inn í tilraunaverkefnið var Þjónustumiðstöð Árbæjar og Grafarholts og skrifstofa Barnaverndar. Gert var ráð fyrir fjögurra stunda styttingu á vinnuviku en starfsstöðvar höfðu frjálssar hendur um útfærslu. Í öðrum áfanga var óskað eftir umsóknum frá starfsstöðvum en nauðsynlegt þótti að halda tilraunaverkefninu áfram til að meta langtímaáhrif styttingar á líðan starfsfólks en munurinn á verkefninu í áfanga númer tvö var að nú var gert ráð fyrir þriggja tíma styttingu. Í öðrum áfanga bættust við sex starfsstöðvar og var einn vaktavinnustaður tekinn með inn í tilraunverkefnið. Í þriðja áfanga voru komnir um það bil 100 vinnustaðir og náði verkefnið til tæplega 25% starfsmanna Reykjavíkurborgar. Tilraunverkefnið stóð yfir í þrjú ár og á tímabilinu voru framkvæmdar nokkrar kannanir til að meta árangur af styttingunni. Heilt yfir eru niðurstöður þessara kannana þær að stytting vinnutímans hafði jákvæð áhrif á líðan starfsfólks. Í könnunum kom fram að styttingin auðveldaði barnafjölskyldum samræmingu vinnu og einkalífs en það upplifði minna álag við að sinna báðum þessum hlutverkum. Styttingin virðist einnig hafa jákvæð áhrif á starfsánægju og vinnutengt álag en styttingin virðist þó ekki hafa marktæk áhrif á fækkun veikindadaga hjá þeim sem tóku þátt í verkefninu (Reykjavíkurborg, 2018).

Í tilraunaverkefni á vegum ríkisins voru fjórar stofnanir (Lögreglan á Vestfjörðum, Skatturinn, Útlendingastofnun og Þjóðskrá) valdar til að stytta vikulegan vinnutíma um fjórar stundir, úr 40 stunda vinnuviku niður í 36 stunda vinnuviku. Tilraunaverkefnið hófst á vormánuðum 2017 og stóð fram í október 2018. Stofnanir höfðu frjálssar hendur varðandi útfærslu á þessu verkefni en lagt var upp með að ekki ætti að skerða þá þjónustu sem stofnunin veitti. Stofnanirnar fóru misjafnar leiðir við útfærslu á verkefninu en áður en byrjað var á verkefninu fundaði yfirstjórn með starfsfólki til að ræða útfærslur. Skatturinn ákvað að stytta

---

vinnutíma á hverjum degi en þó mest á föstudögum á meðan Útlendingastofnun ákvað að hafa sveigjanlega styttingu þannig að starfsfólk hefði frjálsar hendur til að ákveða styttingu í samræmi við forsendur sínar. Þjóðskrá ákvað að stytta hvern dag en starfsfólk hafði val um í hvorn endann það stytta daginn. Lögreglan á Vestfjörðum, sem var eina stofnunin þar sem vinnufyrirkomulag var vaktavinna, gerði breytingar á vaktafyrirkomulagi til að stytta vinnutímamann. Sendar voru út þrjú spurningakannanir til að mæla starfsánægju, streitu, kulnun í starfi, viðhorf til starfsins og svo jafnvægi vinnu og einkalífs. Fyrsta könnunin var send út í upphafi verkefnisins, önnur var gerð sex mánuðum síðar og sú þriðja var send í lok verkefnisins. Helstu niðurstöður kannananna voru að starfsmenn upplifðu jákvæð áhrif út frá styttingu vinnutímans á daglegt líf og líðan í starfi. Starfsfólk upplifði minna álag í starfi, það var ánægðara í og upplifði meira jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Yngra starfsfólk upplifði meiri jákvæðar breytingar en það eldra þar sem ávinningur af styttingu vinnutímans virðist minnka eftir því sem starfsfólk var eldra. (Ása Guðbjörg Ásgeirsdóttir og Ingibjörg Björnsdóttir, 2019).

Hafa verður í huga að samfélagsgerð og hið félagslega umhverfi geta mótað og haft áhrif á hvort og þá hvernig stytting vinnutímans hefur áhrif á líðan og almenna velferð starfsfólks. Á síðustu árum hafa Norðurlöndin raðað sér efst á lista World Economic Forum yfir þau ríki þar sem mesta kynjajafnrétti ríkir (Stjórnarráð Íslands, 2018). Viðhorf til verkaskiptingar innan veggja heimilanna getur jafnframt haft áhrif á það hvort stytting vinnutímans skili tilætluðum áhrifum eða ekki. Samanburður á jafnvægi vinnu og einkalífs á Norðurlöndunum annars vegar og Frakklandi hins vegar sýndu að meiri ánægja var með styttingu vinnutímans á Norðurlöndunum en í Frakklandi þrátt fyrir að lögbundinn vinnutími væri sá sami (Crompton og Lyonette, 2006).

Að lokum skal nefna að annarskonar aðgerðir sem eru gerðar samhliða styttingu vinnutímans geta einnig haft áhrif á upplifun starfsfólks af styttingu vinnutímans. Árið 1996 var sett á fót tilraunaverkefni í Finnlandi þar sem vinnutíminn var stytur en á sama tíma var stöðugildum fjölgað svo hægt væri að sinna sömu verkefnum á styttri tíma. Fyrir styttingu vinnutímans upplifði starfsfólk mikið álag og fjarvistir vegna veikinda voru tíðar. Tveimur árum eftir innleiðingu tilraunaverkefnisins var staðan önnur þar sem starfsfólk upplifði jákvæðar breytingar á vinnuumhverfi sínu, það upplifði minna álag og fjarvistum vegna veikinda fækkaði töluvert (Anttila, o.fl., 2005). Ekki kom fram í rannsókninni hvort það var styttingin sjálf, fjölgun stöðugilda eða hvoru tveggja sem gerði það að verkum að starfsmenn upplifðu þessar jákvæðu breytingar á starfsumhverfi sínu.

---

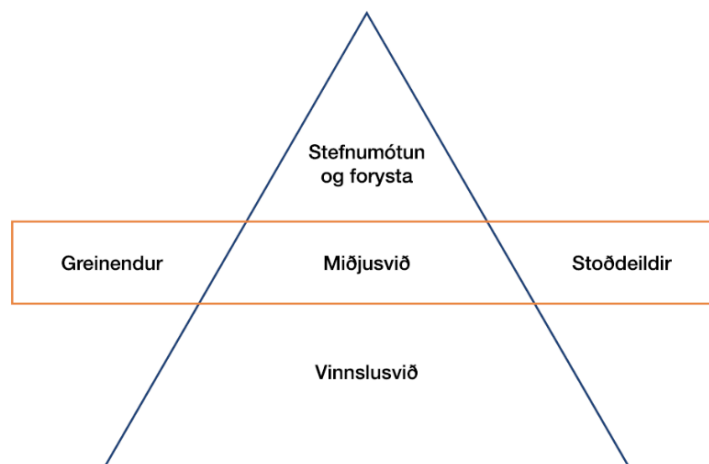
## 2.2 Hlutverk og verkefni stjórnandans

Árið 1977 færði Zaleznik rök fyrir því að það væri skýr greinarmunur á stjórnendum annars vegar og leiðtogum hins vegar. Leiðtogar hafa verið til frá örófi alda á meðan stjórnendur er fyrirbæri sem kom fram á síðari tímum í tengslum við skipulagningu vinnustaða og stjórnun verkefna innan ákveðins ramma. Stjórnendur sjá til þess að það sé röð og regla á vinnustaðnum og að verkefni séu unnin á sem skilvirkastan hátt til hagsbóta fyrir skipulagseininguna. Þeirra hlutverk er að greina vandamál og leysa þau hratt og örugglega út frá fyrirbyggjandi ferlum og til þess að koma þessum verkefnum í framkvæmd þá þarf stjórnandi fyrst og fremst að vera skynsamur, skipulagður og nákvæmur til að losna við óreiðu og óskipulag á vinnustaðnum. Leiðtogi er hins vegar listrænn, með mikla sköpunargáfu og innsæi sem hann notar til að greina umhverfið og hafa áhrif á fólk. Leiðtogar kippa sér ekki upp við skipulagsleysi eða óreiðu og þeir þora að taka áhættu til að breyta og þróa nýjar leiðir við úrlausn verkefna. Í stuttu mál má segja að á meðan stjórnandi fæst við ferla þá fást leiðtogar við fólk (Zaleznik, 2004).

Í rannsókn þessari er verið að skoða stjórnendur innan skipulagsheilda en með hugtakinu er átt við einstaklinga sem starfa samkvæmt fyrirmælum annarra stjórnenda. Kannað er hver verkefni þeirra eru og hvaða kröfur þeir þurfa að uppfylla til að geta talist góðir stjórnendur en í tengslum við þær samfélagsbreytingar sem hafa átt sér stað undanfarin 40 ár þá má ætla að kröfur og verkefni hafi breyst í takt við breyttan tíðaranda.

### 2.2.1 Staða stjórnanda í skipuriti

Hlutverk stjórnenda getur verið mismunandi eftir því hvar þeir eru staðsettir í skipuriti innan skipulagsheildarinnar. Mintzberg skilgreindi skipulagseiningu sem samsetningu þriggja sviða, stefnumótunarsvið (*e. strategic apex*), miðjusvið (*e. middle line*) og vinnslusvið (*e. operating core*). Í efsta sviðinu eru æðstu stjórnendur en hlutverk þeirra er að framfylgja stefnu í samræmi við vilja eigenda og sjá um öll samskipti við ytri hagsmunaaðila. Á næsta sviði fyrir neðan eru aðrir stjórnendur sem eru nefndir millistjórnendur en þeir sjá um að skipuleggja innra starf og sjá til þess að vinnan sem er unnin sé í samræmi við þá stefnu sem skipulagheildin hefur sett sér. Neðst er vinnslusviðið þar sem hin eiginlega vinna fer fram (Lunenburg, 2012). Sjá mynd nr. 2.



Mynd 2 Uppbygging skipulageininga (Lunenburg, 2012)

Millistjórnendur er hugtak sem getur vísað til margra þátta, það fer eftir hvers konar skipulag hefur verið sett upp fyrir skipulagsheildina en í hefðbundnu skipulagi er oft um að ræða svið og sviðsstjóra sem ber ábyrgð á verkefnum sviðsins en er jafnframt hluti af efsta lagi skipulagsheildarinnar (Lynch, 2018). Hverri stöðu fylgir svo ákveðin ábyrgð og ákveðið vald til að sinna þeim hlutverkum sem viðkomanda er falið að sinna. Þannig er millistjórnandi (hér eftir nefndur stjórnandi) hluti af tveimur hópum, það er á stefnumótunarsviði og vinnusviði, og er nokkurs konar tengiliður þarna á milli og ber m.a. ábyrgð á að koma upplýsingum frá efsta laginu og niður til vinnslusviðs og svo aftur til baka (Westley, 1990). Þrátt fyrir að tilheyra báðum sviðum má segja að vegna stöðu sinnar í skipulaginu þá snúa formlegar skyldur eða hollusta stjórnanda frekar að yfirboðurum en gagnvart þeim sem þeir eru settir yfir (Lunenburg, 2012, Luthans, 1988). Starfsmenn sem eru færðir til í starfi og gerðir að stjórnendum upplifa að þrátt fyrir að þeir séu öllum þekktir á vinnustaðnum þurfa þeir að ávinna sér traust samstarfsmanna á nýjan leik þar sem þeir síðarnefndu þekkja ekki viðkomandi í nýju hlutverki (Hill, 2003).

Þegar rætt er um árangur fyrirtækja og góða stjórnun í tengslum við árangur hefur athyglin aðallega beinst að yfirstjórnendum og hlutverki þeirra í árangri skipulagsheildarinnar. Hins vegar er sjónum ekki mikið beint að millistjórnendum þrátt fyrir að þeir geti spilað þar stórt hlutverk (Helga Jóhannesdóttir, 2004). Helstu hlutverk stjórnanda er að innleiða stefnu skipulagseiningarinnar og sjá til þess að öll vinna á neðsta laginu sé í samræmi við það sem búið er að ákveða. Stjórnendur eru samt ekki viljalaus verkfæri í höndum sinna yfirboðara heldur sýnir rannsókn á 34 stjórnendum í Englandi að þeir hafa mikið um það að segja hvernig stefnan er túlkuð eða á hvaða hátt hún er innleidd. Þeir sinna hlutverki sínu sem undirmenn

---

æðstu stjórnenda og uppfylla allar formlegur kröfur sem gerðar eru til þeirra í starfi en sem yfirmenn vinnulags skipulagseiningarinnar setja þeir mark sitt á innleiðingu og vinnslu stefnunnar með áherslum sínum og túlkun á stefnunni (Harding, o.fl., 2014).

Sem tengiliðir á milli sviða þá eru stjórnendur ákveðnir málsvarar fyrir ákvarðanir og hugmyndir sem koma fram á hvoru sviðinu og geta lent í að þurfa að sannfæra aðila á hvoru sviðinu fyrir sig um ágæti hugmynda eða ákvarðana sem eru teknar. Það getur hins vegar verið snúið og margar hindranir sem þarf að yfirstíga (Harding, o.fl., 2014). Ef um óvinsælar aðgerðir er að ræða er það hlutverk stjórnenda að fylgja þeim eftir ásamt því að sjá til þess að afköst og gæði séu í hámarki en slíkar aðstæður geta skapað aukið álag á stjórnendur (McConville, 2006).

Til að koma stefnu í framkvæmd og vinna í samræmi við hana þarf að vinna stefnunni brautargengi á meðal almennra starfsmanna og það getur tekið á. Þannig gegna stjórnendur mikilvægu hlutverki í breytingastjórnun en innleiðing breytinga getur verið langt og sársaukafullt ferli fyrir marga því ef stjórnendur hafa tekið þátt í að forma fyrirhugaða breytingu þá eru meiri líkur á að stjórnendur leggi sig alla fram við að sjá til þess að breytingin heppnist (Westley, 1990). Rannsókn á áhrifum stjórnenda í breytingastjórnun sýnir að stjórnendur hafa nokkur hlutverk á sinni könnu þegar um er að ræða breytingar innan skipulagsheilda. Vegna verkefna sinna á sviðinu hafa þeir ákveðnar hugmyndir um hvaða vandamál geta komið upp og hvernig sé best að leysa þau. Þeir hafa greiðari aðgang að starfsmönnum og því félagslega kerfi sem er á milli starfsmanna en ein forsenda þess að festa breytingar í sessi er að sannfæra starfsfólk um ágæti þeirra. Þeir eru í daglegum samskiptum við starfsfólk og ná þannig að skynja líðan þeirra og bregðast við með viðeigandi hætti. Að lokum er það hlutverk stjórnenda að halda stöðugleika innan sviðsins á meðan verið er að innleiða breytingar (Huy, 2001).

### **2.2.2 Verkefni stjórnandans**

Skilgreining á stöðu og hlutverki stjórnanda hefur breyst mikið frá því fyrrnefnt hugtak kom fyrst fram. Í upphafi komu stjórnendur fram á sjónarsviðið þar sem þörf var á skipulagningu í stórum skipulagseiningum og voru þá helstu hlutverk þeirra skipulagning vinnunnar, áætlanargerð og mönnun starfa. Stjórnun snérist fyrst og fremst um að koma á röð og reglu á vinnustaðnum þannig að allir væru meðvitaðir um hlutverk sitt og skyldur á starfstöðinni. Það má segja að samskipti hafi verið einhliða þar sem stjórnandi hefur ákvörðunarvald á staðnum (Northouse, 2018). Fyrsta skilgreiningin á hugtakinu „stjórnandi“ laut að því að hér væri um að ræða einstaklinga sem bæru ábyrgð á vinnu annarra og verkefni hans var að sjá til þess að hún væri unnin. Um var að ræða sýnilega vinnu þar sem unnið var með áþreifanlega hluti og stjórnun miðaði að því að sjá til þess að þessi sýnilegu verk væru unnin (Drucker, 1962). Frá því að þessi

---

skilgreining kom fyrst fram hafa miklar samfélagslegar breytingar átt sér stað og breyting á hvaða verkefni eru unnin og hvernig það er gert ásamt mikilli breytingu á þekkingu og hæfni starfsmanna sem vinna verkin.

Erfitt getur verið að tilgreina nákvæmlega hver hlutverk stjórnenda eru og hafa þau tekið breytingum í takt við breytta heimsmynd. Í upphafi 20. aldar koma fram fyrstu kenningar um stjórnun þar sem bæði Frederick Taylor og Henry Fayol setja fram hugmyndir sínar á svipuðum tíma. Á meðan hugmyndir Taylor fólust í að brjóta hvern verkþátt niður svo hægt væri að endurskipuleggja hann á sem hagkvæmastan máta þá lagði Fayol áhersluna á skipulagsheildina, hvernig hún væri uppbyggð og á hvaða hátt stjórnun hennar myndi leiða til besta árangurs (Khorasani og Almasifard, 2017). Fayol setti fram nokkra þætti sem hann taldi vera á ábyrgð stjórnenda. Enn í dag eru þessir þættir á verkefnalista stjórnandans. Fyrir það fyrsta þarf stjórnandi að sinna áætlanagerð í samræmi við tilgang, stefnu og framtíðarsýn fyrirtækisins. Í annan stað þarf stjórnandi að skipuleggja vinnu og verkaskiptingu í samræmi við þær áætlanir sem hafa verið gerðar. Í þriðja lagi ber stjórnandi að sýna forystu þar sem hann þarf að hvetja starfsmenn sína áfram og tryggja að allir vinni í takt að sameiginlegu markmiði og að lokum þarf stjórnandi að hafa eftirlit með að unnið sé í samræmi við áætlun og bregðast við ef svo er ekki (Fayol, 2016).

Á síðari árum hefur umræðan um hvort einstaklingar eru leiðtogar eða stjórnendur aukist en Bennis (1992) tekur undir orð Zaleznick um að það sé greinarmunur á leiðtoga og stjórnenda. Samkvæmt Bennis sjá stjórnendur um að stjórna, þeir treysta á formlegt vald innan skipulagsheildarinnar, þeir halda öllu í sama horfi, þeir leggja áherslu á röð og reglu, vilja gera hlutina rétt samkvæmt fyrirliggjandi skipulagi og hafa þrönga sýn á allt umhverfi skipulagsheildarinnar. Leiðtogi er aftur móti aðili sem byggir upp traust á milli starfsmanna, þeir knýja áfram nýsköpun, setja spurningamerki við hvernig verkefni eru unnin og hafa víða sýn á umhverfi skipulagsheildarinnar. Bennis taldi hins vegar að breytt heimsmynd hefði leitt til þess að ekki væri hægt að reiða sig á að hlutirnir héldust óbreyttir heldur væru komnar nýjar leikreglur þar sem allt væri breytingum háð. Til að fóta sig í þessum breytta veruleika þurfa fyrirtæki að leggja áherslu á að stjórnendur þeirra hafi frekar einkenni leiðtoga en stjórnenda til að lifa af á 21. öldinni. Leiðtogar vita hvað þeir vilja, hvert þeir vilja fara og svo þurfa þeir að finna leiðina til að komast þangað.

Greining á umhverfi skipulagsheilda hefur einmitt dregið fram hvaða þættir það eru sem hafa breyst og það sé mikilvægt að taka tillit til þeirra við stjórnun í dag. Fyrir það fyrsta þá hafa félagsleg gildi breyst þar sem aukin menntun, jafnrétti og jafnræði hafa áhrif inn á

vinnustaðinn. Óáþreifanlegar auðlindir eins og mannauður eru farnar að leika stærra hlutverk í velgengni fyrirtækja og eru hluthafar og fjárfestar meðvitaðir um þessar breytingu. Örar samfélagslegar breytingar kalla á aukna aðlögunarhæfni skipulagheilda og að lokum hefur aukin meðvitund um álag og streitu og áhrif þess á líðan og velferð starfsfólk leitt til þess að stjórnendur þurfa að stíga inn í til að tryggja gott vinnuumhverfi fyrir starfsfólk. Þessi breyting á umhverfi skipulagsheilda og skipulag vinnunnar hefur gert hlutverk stjórnanda að einhverju leyti flóknara en áður þar sem nú reynir mikið á samskiptahæfni, lausnamiðaða hugsun og þekkingu stjórnanda á samstarfsfólki til að ná árangri í starfi (Higgs, 2003).

Skipulagsheildir þurfa engu að síður ákveðinn ramma og stýringu til að geta virkað sem skyldi og í dag eru hlutverk stjórnanda að einhverju leyti það sama og þegar starfsheitið kom fyrst fram, þ.e. mönnun, áætlanagerð og skipulagning verkefna. Hlutverk stjórnanda snýr ekki lengur einungis um að ljúka tilteknu verki innan áætlana heldur meir um gagnvirk samskipti á milli starfsfólks og stjórnanda þar sem stjórnandi hefur ekki einungis áhrif á starfsfólk heldur getur starfsfólk einnig haft áhrif á stjórnandann (Northouse, 2018).

Mintzberg hefur einnig útskýrt að hlutverk stjórnanda er svo miklu meira en það sem kemur fram á yfirborðinu. Hann skilgreindi hlutverk stjórnanda í þrjú megin svið sem eru samskiptahlutverk, upplýsingahlutverk og ákvarðanatataka stjórnanda. Undir þessi þrjú svið eru svo nánari skilgreiningar sem má sjá í eftirfarandi töflu

Meginsvið	Undirsvið
Samskipti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koma fram fyrir hönd þeirrar einingar sem viðkomandi stýrir og vera tengiliður jafnt innan sem utan einingarinnar.</li> <li>2. Ábyrgð á starfsemi og starfsmönnum einingarinnar</li> <li>3. Leiðbeiðning, hvatning, kennsla og þróun í einingunni.</li> </ol>
Upplýsandi	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Móttaka upplýsinga, vinna úr þeim og meta hvað á að miðla áfram og til hverra</li> <li>5. Miðla upplýsingum til réttra aðila á réttum tíma</li> <li>6. Talsmaður hópsins</li> </ol>
Ákvarðanatataka	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Nýsköpun og eftirfylgni þróunar á vinnustað</li> <li>8. Samningstæknir – bregðast við óvæntum aðstæðum og geta tekið ákvörðun til að leysa málin</li> <li>9. Sáttasemjari - miðla málum í ágreiningsmálum</li> <li>10. Úthluta björgum, t.d. fjármagni til að fylgja eftir vinnu í einingunni</li> </ol>

Tafla 1 Hlutverk stjórnanda (Altamony og Gharaibeh, 2017)

Samkvæmt útlísi Mintzberg eru hlutverk stjórnanda fjölbreyttari og yfirgrípsmeiri en hjá Fayol og til að sinna þeim virðist sem stjórnendur þurfi að búa yfir fjölbreyttum hæfileikum og ákveðinni hæfni til að geta sinnt starfi sínu. Umhverfi stjórnanda í dag einkennist af miklum



---

hraða, stöðugum truflunum og miklum samskiptum við bæði ytri og innri aðila. (Altamony og Gharaibeh, 2017).

Stjórnendur þurfa því að vera nokkurskonar sambland af stjórnanda og leiðtoga þar sem hvorugt virkar án hins á vinnustaðnum í dag. Stjórnandi þarf að sjá til þess að verk séu skipulögð og unnin innan áætlana á meðan leiðtoginn þarf að ná til fólksins, fá það til að vera með sér í liði, sjá til þess að styrkleikar þess nái að blómstra samhliða því að sjá til þess að skipulagheildin sé í takt við áherslur líðandi stundar (Gosling og Mintzberg, 2003).

Samhliða þessu hefur á síðari árum aukist áhersla innan stjórnunarfræða á hvernig stjórnendur geta virkjað sköpunarkraft starfsfólks, skapað aðstæður þar sem það getur fundið tilgang og ánægju í starfi sínu sem þá aftur eykur framleiðni og árangur hjá starfsfólki (Black o.fl., 2020). Á vinnustað nútímans starfa margir sérfræðingar og er það hlutverk stjórnanda að samhæfa vinnu þessara hópa til að ná fram því besta frá hverjum og einum. Á slíkum vinnustöðum er stjórnandi ekki endilega sérfræðingur á því sviði sem hann stýrir en viðkomandi þarf samt að hafa ákveðna innsýn og yfirsýn yfir færni starfsmanna á sínu sviði til að geta metið hvort þeir geti unnið sitt starf eins og til er ætlast (Wong o.fl., 2007). Breytt starfsumhverfi hefur kallað á aukna hópavinnu (*e. teamwork*) en stjórnandi þarf að huga að því að réttu fólki sé raðað saman í hóp til að auka líkur á farsælli niðurstöðu teymisins. Til að geta raðað fólki saman í hópa þarf stjórnandi að þekkja styrkleika og veikleika starfsmanna og til að þekkja starfsmenn vel þá þarf ákveðinn trúnaður að ríkja á milli starfsmanna og stjórnanda (Larson, og Gray, 2018).

Stjórnendur virðast vera farnir að taka að sér verkefni sem áður voru á verksviði mannauðsdeildar skipulagsheilda en rannsókn á meðal 45 skipulagsheilda í Bretlandi leiddi í ljós að starfsmenn leituðu yfirleitt til næsta stjórnanda með sín mál en ekki til mannauðsdeilda. Þá kom einnig fram að stjórnendur voru ekki endilega með þekkingu eða reynslu til að taka á þessum málum heldur var hyggjuvitið notað til að leysa úr málum (Cunningham og Hyman, 1995). Því virðist sem stjórnendur þurfi að geta leyst úr flestum þeim vandamálum sem upp koma, þeir þurfa að geta leiðbeint starfsfólki, hlustað á starfsfólk og hvatt starfsfólk til góðra verka. Þeir þurfa að geta innleitt breytingar og sett verkefni í farveg, valið rétta starfsfólkið í verkin og þeir þurfa að hafa yfirsýn yfir öll verkefni sem eru í gangi til að geta ýtt málum áfram ef svo ber undir.

Í stuttu máli má segja að almennt þurfa stjórnendur að vera með á nótunum um framvindu verka og hvernig andrúmsloftið er á meðal starfsfólks til að geta gripið til viðeigandi

---

aðgerða, jafnt til hagsbóta fyrir starfsmenn sem og skipulagsheildina í heild sinni (Harding, o.fl., 2014).

### 2.2.3 Eiginleikar stjórnandans

Eins og rakið hefur verið er hlutverk stjórnanda viðamikl og til að geta sinnt þessu hlutverki vel þarf hann að búa yfir ákveðinni þekkingu og færni. Út frá hlutverkinu má velta fyrir sér hvort að eiginleikar þeirra sem sækjast eftir stjórnendastöfum sé á einhvern hátt aðrir en þeirra sem ekki sækjast eftir stjórnunarstöðum. Í gegnum tíðina hafa verið settar fram margar kenningar um stjórnendur og eiginleika þeirra en í þessum kenningum er aðallega verið að skoða hvort færni til stjórna sé meðfædd og fylgi persónueinkennum viðkomandi (*e. trait approach*) eða hvort um lærða hegðun sé að ræða (*e. skills approach*) (Northouse, 2018). Þeir persónulegu eiginleikar sem taldir eru meðfæddir hafa þróast mikið í aldanna rás en rauði þráðurinn virðist vera hugrekki, innsæi, ákveðni, ábyrgð, hugmyndaflug, félagfærni, tilfinningagreind og sjálfsöryggi. Þetta viðhorf þýðir að það er ekki öllum gefið að vera stjórnendur heldur aðeins þeim sem hafa þessa tilteknu eiginleika (Northouse, 2018). Það eru þó fleiri sem eru þeirrar skoðunar að um lærða hegðun sé að ræða og að þeir þættir sem eru taldir upp sem persónueiginleikar séu í raun eiginleikar sem einstaklingar hafa tileinkað sér í gegnum þekkingu og reynslu sem þeir afla sér eftir því sem fram líða stundir. Einstaklingar eru ekki fæddir stjórnendur og þeir læra það heldur ekki á námskeiðum eða í skólastofum. Stjórnendur verða aðeins til vegna reynslu sem þeir öðlast og það skiptir máli hvers konar reynslu viðkomandi býr yfir. Fyrri starfsreynsla ásamt fjölbreyttri verkefnavinnu, samskiptum á fyrri vinnustöðum og fjölda árekstra eða hindrana sem viðkomandi hefur þurft að yfirstíga til að komast þangað sem hann er, eru dæmi um reynslu sem skiptir mál þegar kemur að starfsþróun stjórnanda þar sem mismunandi reynsla kennir honum mismunandi hluti (McCall, 2010).

Þessar tvær víddir, þ.e. hvort eiginleikar eru lærðir eða meðfæddir, skýra mismunandi afstöðu til eiginleika en þegar upp er staðið þá er erfitt að sjá hvort kemur á undan. Einstaklingar eru misjafnir að upplagi, við lærum svo lengi sem við lifum en hins vegar geta meðfædd persónueinkenni bæði haft áhrif á hvernig einstaklingur þroskast í gegnum umhverfi og reynslu og hvernig einstaklingar taka þá reynslu með sér í næstu verkefni. Hins vegar er hægt að þróa og næra ákveðna eiginleika eins og til dæmis löngun til að takast á við áskoranir, hæfileika til að leysa verkefni, rökfærni og ákveðna samskiptafærni (Bisland, 2004).

Samhliða breyttum verkefnum stjórnanda og breyttu umhverfi skipulagsheilda þá hafa hugmyndir um hvaða færni stjórnandi þarf að búa yfir breyst töluvert. Hugmyndir um

---

aðgreiningu á stjórnanda og leiðtoga þóttu frekar skýrar, ákveðin færni eins og að geta haldið uppi aga á vinnustað, að vera skipulagður, nákvæmur og með góða þekkingu á verkefnum einingarinnar voru góð einkenni á stjórnendum. Starfsmenn þurftu á styrkri stjórn og leiðsögn að halda og það var stjórnanda að veita hana. Einkenni leiðtoga var hins vegar meira tengt tilfinningum þar sem leiðtogi hafði þann eiginleika að geta blásið eldmóði í fólk og fengið það með sér í ákveðna vegferð sem ekki sá fyrir endann á. Í þessu samhengi hafa stjórnendur og leiðtogar til að bera ákveðið vald til að hafa áhrif á aðra, á meðan stjórnandi fær sitt vald í gegnum yfirmannastöðu þá fær leiðtogi vald frá fólkinu sjálfu (Kotter, 2008). Með tilkomu þekkingarvinnustaða þar sem mismunandi sérfræðingar vinna saman virðist sem valdahlutföll hafi breyst því sérfræðingar hafa öðlast ákveðin völd í gegnum sérfræðikunnáttu sína og líta ekki á sig beint sem undirmenn sem eiga að taka við fyrirskipunum að ofan. Þeir líta frekar á sig sem jafningja við stjórnandann og á þeim grunni samþykkir sérfræðingurinn að lúta stjórn stjórnandans og að gefa stjórnanda færi á að hafa áhrif á vinnu og framlag viðkomandi sérfræðings. Þannig hafa skilin á milli stjórnanda og leiðtoga skolast til og færni stjórnenda felst frekar í þeim áhrifum sem stjórnendur geta haft á starfsmenn og færni stjórnenda til að fá starfsmenn til að njóta sín í starfi (Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Elín Blöndal, 2017).

Í dag telja flestir að helsta auðlind fyrirtækja sé starfsfólkið og því þurfa stjórnendur að hafa eiginleika sem stuðlar að velferð starfsfólks. Þegar skoðaðir eru eiginleikar sem góður stjórnandi þarf að hafa þá virðast flestir vera á þeirri skoðun að viðkomandi þurfi að hafa góða samskiptahæfni, geta lesið í aðstæður, bera traust til samstarfsmanna, frumkvæði og getu til að axla ábyrgð (Blair, 1993).

Eftirfarandi þættir hafa verið taldir fram sem þarf að einkenna góðan stjórnanda (Blair 1993, Northouse, 2018 og Ingrid Kulman, 2011).

#### 1. Góð fyrirmynd

Með því að ganga á undan með góðu fordæmi þá eru meiri líkur á að starfsmenn tileinki sér hegðun stjórnandans. Stjórnandi þarf að hafa metnað til að gera hlutina vel og leita leiða til læra hvað má gera betur. Hann þarf að búa yfir seiglu til ljúka verkinu þó aðstæður séu erfiðar og þannig geta verið öðrum starfsmönnum hvatning til að haga sér á svipaðan hátt.

#### 2. Traust til að útdeila verkefnum

Stjórnendur verða að treysta samstarfsfólki og útdeila verkefnum til þeirra. Með því eykur stjórnandi ekki aðeins færni starfsfólks til að takast á við krefjandi verkefni heldur upplifa

---

starfsmenn að þeim sé sýnt ákveðið traust og hafa því tilhneigingu til að leggja sig fram við að leysa verkefni.

### 3. Samskiptahæfni

Í dag er góð samskiptahæfni talin vera einn af lykilþáttum hjá stjórnenda þar sem stjórnandi þarf að geta komið verkum í farveg á skýran og einfaldan hátt. Þeir þurfa að geta hlustað á hvað starfsmenn hafa að segja, geta sett sig í spor annarra og tekið á móti gagnrýni með opnum hug. Þeir þurfa að þekkja starfsmenn til að vita hvaða eiginleikum þeir búa yfir og hvaða leiðir má nota til að rækta þessa eiginleika. Þeir þurfa einnig að hafa þor til að takast á við erfiðar aðstæður.

### 4. Ábyrgð

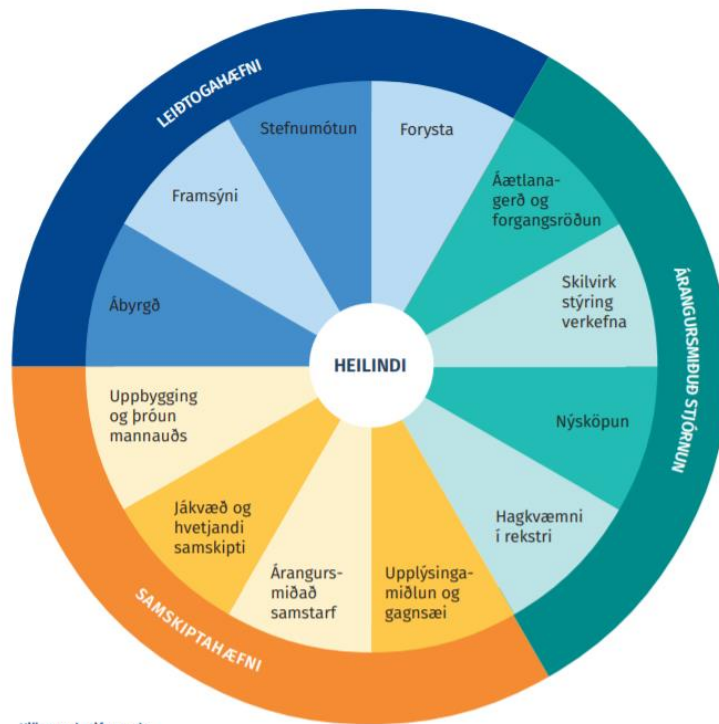
Góðir stjórnendur taka ábyrgð á verkum sínum og búa til traust með því að standa við það sem þeir segjast ætla að gera. Þeir virða félagsleg gildi og hegða sér í samræmi við gildi skipulagsheildarinnar. Þeir viðurkenna eigin vanþekkingu og gangast við mistökum sínum á sama hátt og þeir líta á mistök starfsmanna sem ákveðið lærdómsferli.

### 5. Frumkvæði, sköpunargleði og innsæi

Stjórnandi þarf stöðugt að vera tilbúinn að hugsa hlutina upp á nýtt og sjá hvernig hægt er að gera hlutina öðruvísi. Viðkomandi þarf að búa yfir ákveðnu innsæi og góðri rökhugsun því oft þarf að taka ákvarðanir þegar allar upplýsingar liggja ekki fyrir. Þá þarf stjórnandi að geta greint vandamálið og tekið ákvörðun út frá því sem hann telur henta best á þeim tíma.

Til viðbótar við þessa þætti hafa eiginleikar eins og sjálfsöryggi, jákvætt viðhorf, auðmýkt og hæfileiki til að fá aðra í lið með sér verið nefndir sem eiginleikar sem stjórnendur þurfa að búa yfir.

Í nýlegu riti frá Stjórnarráði Íslands (2019) um stjórnendastefnu ríkisins er hæfni stjórnenda skipt í þrennt: leiðtogahæfni, árangursmiðuð stjórnun og samskiptahæfni. Undir hverjum þætti koma frekari skilgreiningar en mynd nr. 3 sýnir hvaða þættir það eru sem stjórnendur hjá opinberum stofnunum ættu að búa yfir.



Mynd 3 Eiginleikar stjórnenda hjá hinu opinbera (Stjórnarráð Íslands, 2019)

Þessi myndi sýnir vel hvernig hugtökin, stjórnandi annars vegar og leiðtogi hins vegar, fléttast saman þegar horft er á hvaða færni og eiginleikum stjórnendur þurfa að búa yfir. Nýleg rannsókn á starfi forstöðumanna hjá íslenska ríkinu sýnir fram á að verkefni stjórnenda hjá hinu opinbera eru fjölbreytt og krefjandi og þau reyna mikið á margþætta hæfni þeirra. Tekin voru viðtöl við 10 forstöðumenn sem nýlega höfðu tekið til starfa þar sem þeir voru beðnir um að lýsa starfinu og nefna þá hæfnisþætti sem þeir teldu mikilvæga fyrir starfið. Í rannsókninni kom fram að þættir eins og félagsleg færni, sjálfsþekking, heiðarleiki og kjarkur og hluttekning eru eiginleikar sem stjórnendur þurfa að búa yfir til að ná árangri í starfi. Starfsmannamál, þröng fjárhagsleg staða og skyldur stofnunarinnar til sinna hlutverki sínu krefst þess að stjórnendur séu með afburðagóða samskiptahæfni, lausnamiða hugsun og góða framtíðarsýn (Árelía E. Guðmundsdóttir og Sólmundur M. Jónsson, 2021).

Til að fá fram hugmyndir um hvaða færni stjórnendur ættu að búa yfir var gerð viðhorfskönnun meðal æðstu stjórnenda fyrirtækja sem voru í óhagnaðardrifnum rekstri í Kaliforníufylki, Bandaríkjunum. Í upphafi rannsóknarinnar var útbúinn listi yfir eiginleika stjórnenda sem rannsakendur komu sér saman um að væru æskilegir eiginleikar og var spurningalisti sendur til nokkurra æðstu stjórnenda og þeir beðnir um að meta hvaða eiginleika þeir töldu mikilvægasta í fari millistjórnanda. Niðurstaðan var að æðstu stjórnendur töldu

mikilvægast að stjórnendur væru skipulagðir, ábyrgir, með skýra sýn á markmið skipulagseiningarinnar og búa yfir góðum samskiptahæfileikum (Clements, 2013).

Þegar skoðað er hvaða eiginleikar það eru sem starfsmenn telja mikilvægir hjá yfirmönnum var áherslan aðeins önnur. Í könnun sem var gerð á meðal bankamanna árið 2015 kom fram að þeir starfsmenn sem voru ánægðir í starfi og frekar litlar líkur á að þeir skiptu um vinnu voru starfsmenn sem voru með yfirmenn sem einblíndu á gott andrúmsloft og góð samskipti á vinnustað, yfirmenn sem gáfu sér tíma til að leiðbeina og þannig auka líkur á starfsþróun viðkomandi starfsmanns. Yfirmenn þekktu starfsmenn nægilega vel til að vita hvers konar hvatning hentaði hverjum og einum og að lokum þá voru yfirmenn færir um að velja einstaklinga til að vinna saman í teymi (Czesak-Woytala, 2016). Hér virðist sem samskipti og traust leiki lykilhlutverk þegar kemur að eiginleikum yfirmanna. Þetta er í samræmi við aðra rannsókn þar sem þátttakendur voru beðnir um að gefa nokkrum eiginleikum stig en eiginleikar sem voru taldir upp voru m.a. hugrekki, sjálfstraust, metnaður, vitsmunir, traust og stuðningur en þeir eiginleikar sem stóðu upp úr voru traust og vitsmunir (Nichols og Cottrell, 2014).

#### 2.2.4 Vinnutími stjórnanda

Samkvæmt tölum frá Eurostat (Eurostat, e.d) virðast stjórnendur hafa tilhneingingu til að vinna lengur en almennir starfsmenn og hafa fjórir þættir verið settir fram sem mögulegar skýringar á löngum vinnudegi þeirra (Feldman, 2002). Sjá mynd 4.



Mynd 4 Tilhneiging stjórnenda til að vinna mikið (Feldman, 2002)

---

Þeir persónubundnu þættir sem hafa verið mest rannsakaðir í tengslum við stjórnendur og langan vinnudag eru kyn, hjúskaparstaða, fjölskyldustaða, fyrirvinnuhlutverkið, sjálfsstjórn, ábyrgðartilfinning, metnaður og framgangur í starfi. Það sem hefur komið fram er að karlar hafa meiri tilhneigingu til að vinna lengri vinnutíma en konur og markast það helst af hefðbundnum kynjahlutverkum innan veggja heimilanna. Þeir sem eru einhleypir eru líklegri til að vinna meira en fjölskyldufólk en þó skiptir máli hvort þeir sem eru giftir líti á sig sem aðalfyrirvinnu fjölskyldunnar því það getur haft áhrif á fjölda vinnustunda. Metnaðarfullir einstaklingar eru taldir vinna meira þar sem þeir eru ábyrgðarfullir gagnvart vinnunni og hafa í einhverjum tilvikum meiri áhuga á að sjá verkið til enda. Metnaðarfullir einstaklingar hafa einnig verið taldir hafa meiri áhuga á framgangi í starfi og meiri áhuga á að setja mark sitt á hvernig verk eru unnin (Feldman, 2002).

Ákveðnir vinnutengdir þættir virðast einnig hafa áhrif á tilhneigingu stjórnenda til að vinna mikið en sýnileiki vinnunnar, viðurkenning á frammistöðu og áskoranir eru hlutir sem hafa verið nefndir. Oft eru stjórnendur valdir úr hópi starfsmanna sem hafa staðið sig vel, þeir eru ábyrgir í verkum sínum og leggja mikið á sig til að vinna skipulagseiningunni gott brautargengi. Yfirstjórn veit að þessum starfsmönnum er treystandi til að klára verkið og það er að einhverju leyti krafa um aukinn vinnutíma af hálfu stjórnenda ef á þarf að halda (Ruderman, og Ohlott, 1994). Til viðbótar virðist skipta máli að þeir sem eru valdir í starf stjórnenda þurfa að geta unnið meira en aðrir en líkur eru á að starfsfólk í hlutastörfum eða þeir sem ekki hafa tök á að vinna meira en það sem vinnuskyldan segir til um hafa ekki sömu tækifærin og aðrir til að fá framgang í starf stjórnenda (Glynn, o.fl., 2002). Þessi afstaða til stjórnanda hefur verið sett fram sem möguleg skýring á lægra hlutfalli kvenna sem stjórnendur þar sem að í mörgum löndum bera þær enn sem komið er meiri ábyrgð á heimili og fjölskyldu og hafa jafnvel ekki tækifæri til að bæta vinnustundum ofan á sinn hefðbundna vinnutíma (Cerrato, og Cifre, 2018). Þrátt fyrir að Ísland skori hátt á jafnréttisásum og státar af háu atvinnuhlutfall kvenna þá voru karlkyns stjórnendur og embættismenn samt töluvert fleiri árið 2020 borið saman við kvenkyns stjórnendur. Samkvæmt Hagstofu Íslands þá voru karlkyns stjórnendur 14.700 á meðan kvenkyns stjórnendur voru 8.700 (Hagstofa Íslands, e.d.b.).

Fyrirtækjamenning og stjórnendaval hefur líka áhrif á vinnutíma stjórnenda en skilgreining á fyrirtækjamenningu felur meðal annars í sér hvernig verkefni eru útfærð og vinnan innt af hendi, hvaða viðhorf og hegðun er ásættanleg innan heildarinnar, hvaða gildi eru ríkjandi og hvernig viðhorfið er gagnvart starfsemi og því umhverfi sem skipulagsheildin starfar í (Trompenaars, o.fl., 2004). Margir stjórnendur telja það einfaldlega hluta af

---

vinnuskyldu sinni að vinna mikið og telja að það geti komið niður á framgangi innan skipulagsheildarinnar ef þeir vinna minna. Að auki telja þeir að það sé einfaldlega það mikið að gera að þeir þurfi að vinna mikið til að ná að klára verkefni (Ford, og Collinson, 2011). Hér hefur menning innan skipulagsheildarinnar áhrif á hvernig starfsmenn líta störf sín og hvaða hegðun er æskileg þegar kemur að vinnutíma. Bretar vinna að jafnaði lengstan vinnudag í Evrópu en í mörgum skipulagseiningum þar í landi hefur viðhorfið einmitt verið að ef starfsmaður tekur ekki þátt í að vinna langan vinnudag þá tekur hann starf sitt ekki alvarlega (Kodz, o.fl., 1998).

Til viðbótar þessu virðist að sú ímynd sem stjórnendur vilja sýna skipti máli þegar kemur að löngum vinnudegi. Samkvæmt breskri rannsókn þá hafa stjórnendur oft meiri sveigjanleika til að stýra fjölda vikulegra vinnustunda en það virðist ekki vera tilhneiging hjá þeim að nýta þennan sveigjanleika til að stytta vinnutímamann sinn heldur virðast þeir frekar vinna meira en minna (Ford, og Collinson, 2011). Nokkrar ástæður hafa verið taldar upp sem skýra þennan fjölda vinnustunda. Fyrir það fyrsta þá líta stjórnendur á stöðu sína sem mikilvæg hlut af sjálfsmynd sinni þar sem staða þeirra styrkir þá ímynd að viðkomandi sé mikilvægur og gangi vel í lífinu. Stjórnendur geta einnig upplifað starfið það mikilvægt að lífið utan vinnunnar virkar hreinlega óspennandi (Ford, og Collinson, 2011). Þessar niðurstöður eru í samræmi við aðrar rannsóknir sem hafa verið gerðar um áhrif stöðu innan fyrirtækja á sjálfsmynd en svo virðist sem starfsmenn í ákveðnum stöðum hafa tilhneigingu til að upplifa sig mikilvæga og gera í því að láta þá mynd ganga upp (Piazza, og Castellucci, 2014). Ímynd og staða getur haft margar birtingamyndir fyrir stjórnanda en staða hans getur t.d. haft áhrif á tengslanet viðkomandi og haft áhrif á hvernig viðkomandi upplifir sig innan samfélagsins. Staða getur með öðrum orðum verið verðmæti (*e. asset*) eða verið hluti af björgum viðkomandi (Piazza, og Castellucci, 2014). Hér skiptir samfélagsgerð og viðhorf til jafnréttimála einnig máli að einhverju leyti. Rannsókn á meðal stjórnenda í 33 löndum leiddi í ljós að í þau lönd sem skora hátt í jafnrétti kynjanna eru jákvæðari gagnvart styttri vinnutíma hjá stjórnendum en þau lönd sem eru ekki talin vera eins jafnréttissinnuð (Lyness o.fl., 2008).

Að lokum skal nefna efnahagslega þætti en alþjóðavæðing og aukin samkeppni á milli fyrirtækja gerir það að verkum að aukinn þrýstingur er settur á stjórnendur um að auka hagræði í rekstri. Það virðist líka skipta máli að ef það liggur fyrir að fækka fólki þá eru meiri líkur á að þeim sé sagt upp sem virðast vinna minna en aðrir (Feldman, 2002).



---

## 2.3 Samantekt fræðayfirlits

Þær breytingar sem hafa átt sér stað á vinnuumhverfi á síðustu árum hefur haft áhrif á velferð og vellíðan einstaklinga á vinnumarkaðnum. Í líkani Karasek um vinnutengt álag kemur fram að það eru meiri líkur á streitu ef miklar kröfur eru gerðar til starfsins og þegar einstaklingar hafa litla stjórn á því hvernig eða hvenær þeir framkvæma vinnuna sína (Kain og Jex, 2010). Demerouti og Bakker (2007) vöktu athygli á því að bjargir sem einstaklingar búa yfir í vinnunni geta haft áhrif á það hvernig starfsmenn upplifa álag en með björgum er átt við bæði innri eða ytri þætti sem einstaklingar hafa yfir að ráða til að takast á við erfið verkefni.

Of mikið álag og/eða of fáar bjargir í vinnu getur leitt til þess að einstaklingur upplifi sig stöðugt þreyttan, starfsánægja minnkar sem getur jafnframt haft þær birtingarmyndir að starfsmaður verður oft uppstökkuur, pirraður og spenntur. Slíkt ástand hefur verið nefnt kulnun en á síðari árum virðist sem starfsfólk upplifi í meira mæli andlega sjúkdóma en slíkir sjúkdómar eru ein helsta ástæða fjarveru starfsfólks frá vinnumarkaði (Reddy, 2010).

Jafnvægi vinnu og einkalífs er hugtak sem hefur verið kynnt sem ákveðin tegund af vinnuvernd en hugtakið gengur út á að einstaklingar þurfa að hafa meira rými til að skipta um hlutverk. Hlutverkakenningin gengur út á að flest okkar gegna mörgum hlutverkum, sem hefur í för með sér stöðugar samningaviðræður til að koma í veg fyrir að álag í einu hlutverki smiti ekki yfir í önnur hlutverk (Biddle, 2013). Nokkrar leiðir hafa verið nefndar sem gætu auðveldað einstaklingum að skipta um hlutverk en á Íslandi var ákveðið að ráðast í styttingu vinnutímans til að mæta þessum áskorunum.

Samhliða breytingum á vinnuumhverfi hafa verkefni stjórnenda breyst töluvert. Í mörgum tilfellum er um að ræða jafningastjórnun þar sem stjórnendur sjá um að samhæfa störf hinna mismunandi sérfræðinga og hlutverk stjórnenda er að skapa liðsheild svo sérfræðingar nái að hámarka getu sína skipulagsheildinni til góða. Í dag virðist vera gerð aukin krafa um leiðtogahæfni sem felur í sér að skapa traust svo sköpunarkraftur starfsfólks flæði óhindrað í þeim verkefnum sem þarf að sinna. Samskipti, ábyrgð, góð fyrirmynd og traust eru þættir sem hafa verið nefndir sem góðir eiginleikar stjórnandans (Altamony og Gharaibeh, 2017).

Stjórnendur virðast almennt vinna lengri vinnudaga en aðrir. Orsökina má finna í einstaklingsþáttum, fyrirtækjaþáttum, vinnutengdum þáttum og svo efnahagslegum þáttum. Með einstaklingsþáttum er átt m.a. við metnað eða ábyrgð, með vinnutengdum þáttum er meðal annars um að ræða viðurkenningu í vinnunni og vinnuumhverfi, með fyrirtækjaþáttum er til

---

dæmis átt við fyrirtækjamenningu og að lokum hafa verið nefndir efnahagslegir þættir þar sem samkeppni ógnar vinnuöryggi stjórnandans (Feldman, 2002).

### 3 Rannsóknarspurning

Eins og komið hefur verið inn á hér að framan hafa rannsóknir sýnt að stytting vinnutímans getur haft góð áhrif á jafnvægi vinnu og einkalífs og verið til hagsbóta fyrir almennt starfsfólk. Það upplifir minna álag og er almennt jákvæðara í starfi. Verkefni stjórnenda virðist hins vegar vera mörg og viðamikil og þau geta verið misjöfn eftir stöðu stjórnenda innan skipulagsheilda. Í þessari rannsókn er horft til millistjórnenda en þeir eru stjórnendur sem eru í forsvari fyrir einingum/sviðum og heyra beint undir forstöðumann stofnunarinnar. Líkt og fram hefur komið hafa stjórnendur tekið á sig aukin verkefni m.a. sem tengjast starfsmannamálum. Þeir eiga í miklum samskiptum við starfsmenn sína alla daga og þurfa að vera á tánum ef þörf er á breytingum á verklagi ásamt því að hafa ákvörðunarvald fyrir skipulagsheildina. Samhliða upptalningu þessari kallar stytting vinnutímans á endurskipulagningu verkefna til að mæta þeim kröfum að sömu afköst séu til staðar á styttri vinnutíma.

Breytingar þessar vöktu mikinn áhuga hjá rannsakanda og vöknudu ýmsar spurningar sem rannsakanda þótti mikilvægt að skoða frekar. Í rannsókn þessari verður því leitað svara við eftirfarandi spurningum:

1. Hvaða áhrif hefur stytting vinnutímans haft á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans og hvernig spila eðli verkefna stjórnenda hjá opinberri stofnun þar inn í?
2. Á hvaða hátt hefur stytting vinnutímans haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda?

### 4 Aðferðafræði

Í þessum kafla verður gert grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar, það er hvaða rannsóknaraðferð er beitt, hvernig gagna er aflað og hvernig unnið er úr gögnunum. Farið er yfir réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar, takmarkanir á rannsókninni og stöðu rannsakandans gagnvart rannsókninni.

#### 4.1 Rannsóknaraðferð

Ákveðið var að styðjast við eigindlega rannsóknaraðferð en sú aðferð byggir á viðtölum við einstaklinga sem falla undir markmið rannsóknarinnar. Helstu kostir eigindlegra rannsóknaraðferða eru að með viðtölum er hægt að grafa dýpra til að fá skilning á

---

rannsóknarefninu en yfirleitt er um að ræða nánar aðstæður þar sem rannsakandi getur fylgt eftir spurningum sínum til að öðlast betri skilning á efninu (Bryman, 2016).

Ástæða þess að eiginleg rannsóknaraðferð er valin er að rannsakandi hefur áhuga á að skoða veruleika og upplifun stjórnanda af vinnutíma, verkefnum og styttingu vinnutímans. Stytting vinnutímans út frá stöðu stjórnenda hefur ekki mikið verið rannsökuð en flestar rannsóknir sem fjalla um styttingu vinnutímans hafa verið miðaðar við almenna starfsmenn og áhrif hennar á líðan þeirra. Möguleg ástæða fyrir því að ekki hefur verið lögð mikil áhersla á að skoða stjórnendur og jafnvægi vinnu og einkalífs er ef til vill vegna eðlis verkefna þeirra (Ford, og Collinson, 2011).

Um er að ræða könnunarrannsókn (*e. ecploratory reseach*) en í slíkum rannsóknum er ekki mikið vitað um efnið og því er mikilvægt að byggja upp þekkingu til að skilja umhverfið betur (Bryman, 2016). Þessi rannsókn miðar að því að skilja hvort og þá hvernig stjórnendur upplifa verkefni sín, styttri vinnudaga út frá verkefnastöðu, hvort tekin hafa verið einhver skref til að innleiða breytingar á verklagi til að mæta styttingu vinnutímans og hvaða áhrif þessar breytingar hafa á vinnutíma og líðan stjórnandans.

## 4.2 Val á viðmælendum

Þátttakendur í rannsókninni eru stjórnendur í dagvinnu hjá nokkrum opinberum stofnunum en ástæða þess að þeir eru valdir er að innleiðing styttingu vinnutímans er komin lengra þar en á almenna markaðnum samanber tilraunaverkefni ríkis og Reykjavíkurborgar. Samhliða styttingu vinnutímans standa ríki og sveitarfélög fyrir stórauðinni stafrænni breytingu á verkefnum sem þau sjá um. Allar slíkar innleiðingar taka tíma og starfsfólk þarf að koma að þeim en þessi atriði geta haft áhrif á hvernig stjórnendur ná að skipuleggja verkefni dagsins. Viðmælendur rannsóknarinnar eru stjórnendur sem bera ábyrgð á sviðum/skrifstofum og heyra undir forstjóra eða forstöðumenn stofnanna. Þeir eru millistjórnendur í skilningi líkans Mintzberg á uppbyggingu skipulagsheilda en tilheyra samt sem áður efsta lagi sem er hluti af framkvæmdastjórn stofnana.

Lagt var upp með að taka viðtöl við stjórnendur með mismunandi bakgrunn, það er út frá kyni, aldri, fjölskyldustöðu, mismunandi starfsaldri og fjölda undirmanna en það var gert til að fá fjölbreyttari niðurstöður úr viðtölunum. Leitað var aðstoðar hjá mannauðsstjórum stofnana til að finna stjórnendur sem myndu vilja taka þátt. Rannsakandi fékk mannauðsstjóra hjá þeirri stofnun sem rannsakandi starfar hjá til að hafa samband við nokkra mannauðsstjóra hjá öðrum stofnunum. Ef þeir tóku vel í beiðnina sendi rannsakandi frekari upplýsingar til þeirra. Í framhaldi komu upplýsingar um nöfn stjórnenda sem mætti hafa samband við. Í

kjölfarið var sendur tölvupóstur til mögulegra þátttakenda þar sem verkefnið var útskýrt og fylgdi yfirlýsing um trúnað með í tölvupóstinum. Allir viðmælendur tóku vel í beiðnina. Lagt var upp með að taka viðtöl við tólf stjórnendur og þegar búið var að taka viðtöl við tíu aðila var ákveðið að hafa samband við mannauðsstjóra hjá einni stofnun sem hafði tekið þátt í tilraunarverkefninu um styttingu vinnutímans til að ná takmarkinu, það er tólf stjórnendur. Í heildina voru tekin viðtöl við tólf þátttakendur, þrjá karlmenn og níu konur.

Um er að ræða úrtaksaðferð án líkinda (*e. non-probability sampling method*) sem þýðir að einstaklingar eru valdir inn með tilliti til stöðu eða þekkingar sem þeir búa yfir. Þannig hafa ekki allir einstaklingar sömu möguleika á að verða valdir til þátttöku í rannsókninni heldur aðeins þeir sem taldir eru uppfylla þau skilyrði sem rannsakandi lagði upp með. Flest úrtök í eigindlegum rannsóknum eru án líkinda og því er ekki hægt að yfirfæra niðurstöðu slíkrar kannana yfir á stærra mengi heldur gefa þess háttar rannsóknir til kynna ákveðnar vísbendingar um stöðuna (Bryman, 2016).

Þeir stjórnendur sem rannsakandi náði tali af áttu margt sameiginlegt. Flestir höfðu langa starfsreynslu hjá hinu opinbera og voru búnir að vera stjórnendur lengi. Flestir voru komnir yfir miðjan aldur, börn þeirra voru farin að heiman og þeir þekktu vel innviði starfseminnar. Aðeins tveir stjórnandendur höfðu reynslu úr einkageiranum, annar var tiltölulega nýr í starfi en hinn hafði starfað í fjögur ár hjá hinu opinbera.

Í meðfylgjandi töflu er yfirlit yfir þátttakendur. Fjöldi ára segir til um heildarfjölda ára sem viðkomandi hefur verið stjórnandi á starfsævi sinni. Nöfnum hefur verið breytt.

Nafn	Kyn	Fjöldi starfsmanna	Fjöldi ára sem stjórnandi	Fjölskyldustaða
Öddi	Karl	34	28	Í sambúð með fullorðin börn
Guðrún	Kona	18	26	Í sambúð með fullorðin börn
Skapti	Karl	30	18	Í sambúð með fullorðin börn
Elba	Kona	31	32	Í sambúð með fullorðin börn
Sigríður	Kona	13	28	Í sambúð með fullorðin börn
Lísa	Kona	25	22	Í sambúð með fullorðin börn
Bára	Kona	50	16	Í sambúð með ung börn
Kolfinna	Kona	12	20	Í sambúð með fullorðin börn
Láki	Karl	10	6 mánuði	Í sambúð með ung börn

Hildur	Kona	13	35	Í sambúð með fullorðin börn
Ída	Kona	45	4	Í sambúð með ung börn
Vigdís	Kona	25	4	Í sambúð með ung börn

Tafla 2 Viðmælendur rannsóknar

### 4.3 Framkvæmd viðtala og úrvinnsla gagna

Notast var við viðtalsramma upp á 21 spurningu og var leitast við að fylgja rammanum eins ítarlega og hægt var. Um var að ræða hálf – opin viðtöl sem gáfu rannsakanda rými til að fylgja eftir svörum og bæta við spurningum í þeim tilvikum sem hann taldi þörf á frekari útskýringum. Hálf – opin viðtöl henta vel í eigindlegum rannsóknum því þá er rannsakandi ekki alveg bundin af spurningarlistanum heldur getur hann farið út fyrir ramman ef það kemur eitthvað óvænt fram í viðtalinu sem rannsakandi telur að hafi þýðingu fyrir rannsóknina (Bryman, 2016). Átta viðtöl voru tekin í rafrænt í gegnum forritið Teams en aðeins fjögur voru tekin þar sem rannsakandi mætti á vinnusvæði viðkomandi þátttakanda. Rannsakandi óskaði eftir að fá að koma á vinnustaði stjórnenda en flestir vildu taka samtalið í gegnum forritið Teams frekar en að rannsakandi kæmi á staðinn. Í dag eru flestir stjórnendur orðnir vanir því að fundir og viðtöl fari fram í gegnum Teams sem rekja má til heimsfaraldurs sem nú geisar, Covid-19. Fjórir viðmælendur buðu upp á að hitta rannsakanda í eigin persónu og mætti rannsakandi á vinnustað þeirra. Viðtölin tóku yfirleitt um það bil 35 – 40 mínútur og voru þau hljóðrituð og skráð niður.

### 4.4 Greining gagna

Við úrvinnslu gagna er stuðst við þemagreiningu en í því felst að viðtölin eru lesin vandalega yfir og reynt að greina ákveðin þemu eða atriði/munstur sem tengjast markmiðum rannsóknarinnar og koma fyrir ítrekað í hverju viðtali fyrir sig. Viðtölin þarf að lesa með hliðsjón af rannsóknarspurningum þar eð þau atriði sem koma fram í þeim og tengjast ekki markmiðum rannsóknarinnar skipta ekki máli. Endurtekin atriði sem tengjast rannsóknarspurningum eru skilgreind og gefin heiti svo unnt sé að vinna með þau (Bryman, 2016).

Eftir að öll viðtöl höfðu verið skráð var farið í að lesa þau yfir með rannsóknarspurningar í huga. Við fyrsta lestur var rannsakandi með blöð og blýant við höndina til að skrá niður þær hugmyndir sem kviknuðu við lestur viðtalanna. Farið var yfir hvert viðtal og þær hugmyndir sem vöknúðu fram við lesturinn voru skrásettar. Allar hugmyndir eða athugasemdir úr viðtölunum voru síðan lesnar yfir og þær hugmyndir/athugasemdir sem komu fram í þeim voru sameinaðar og settar á nýtt blað. Þegar búið var að lesa þær hugmyndir sem

---

rannsakandi hafði sett niður voru viðtölin lesin yfir að nýju og einhverjir þættir sameinaðir, sumir voru teknir út en aðrir komu inn. Aftur var lesið yfir hugmyndirnar með það að markmiði að útbúa þemu sem gætu rammað inn þær hugmyndir sem kviknuðu við lestur viðtalanna. Þegar rannsakandi var komin með um það bil 15 þemu var farið í að lesa viðtölin yfir að nýju og merkja við atriðin sem pössuðu við þau þemu sem eftir stóðu. Þau atriði sem pössuðu við hugmyndir rannsakanda voru litamerktar til að ná fram þeim þáttum sem féllu að rannsóknarspurningunum. Alls greindi rannsakandi ellefu þemu í viðtölunum.

#### **4.5 Siðferðileg álitamál, takmarkanir og staða rannsakandans**

Við gerð rannsókna þurfa rannsakendur að fylgja eftir ákveðnum atriðum til að tryggja að rannsókn sé trúverðug og gerð af heilindum rannsakanda. Þegar um eigindlega rannsókn er að ræða þarf rannsakandi að sjá til þess að trúnaður við þátttakendur sé að fullu virtur og gæta þess að auðkenni þátttakenda komi hvergi fram í rannsókninni (Bryman, 2016). Í þessari rannsókn var leyfis- og upplýsingabréf sent með tölvupósti til kynningar á verkefninu. Í upphafi viðtala var leyfisbréfið rætt og munnlegt samþykki fengið fyrir upptöku samtala. Eftir samtalið var óskað eftir skriflegu samþykki til að notast við gögnin í rannsókninni. Þátttakendur voru upplýstir um að upptöku yrði eytt og að engin persónugreinanleg gögn kæmu fram í rannsókninni.

Annmarkar á þessari rannsókn eru nokkrir. Þrátt fyrir að lagt hafi verið upp með að taka viðtöl við fjölbreyttan stjórnendahóp þá eru þátttakendur frekar einsleitir hópur þar sem ábyrgð, verkefni og fyrirkomulag vinnu er nokkuð svipað. Meirihluti þátttakenda voru konur, flestar þeirra komnar yfir miðjan aldur og voru því ekki með lítil börn. Ákveðið var að einblína á stjórnendur sem eru í dagvinnu en ekki vaktavinnu. Upplifun stjórnenda í vaktavinnufyrirkomulagi getur verið allt önnur en þeirra sem stunda dagvinnu. Það má einnig nefna að þar sem stjórnendur bera ábyrgð á verkum og vinnuframlagi starfsmanna á sínum vinnustað þá getur hugsast að stjórnendur vilji ekki láta hafa eftir sér ákveðna hluti á upptöku. Megindleg rannsókn þar sem rannsakandi hefur ekki aðgang að persónu viðkomandi og engin upptaka er í gangi getur hugsanlega sýnt fram á aðra niðurstöðu.

Rannsakandi er sjálfur stjórnandi hjá opinberri stofnun, þar sem búið er að stytta vinnutímamann samhliða því sem stofnunin er í stafrænu umbreytingarferli. Rannsakandi hefur því mikinn áhuga á verkefninu en áhuginn getur haft áhrif á hvernig rannsóknin er framkvæmd. Spurningalistinn er til að mynda útbúinn út frá reynslu rannsakanda sem stjórnanda og þrátt fyrir að hann hafi verið lesinn yfir af hlutlausum aðila þá kemur fram hvaða þættir rannsakandi telur mikilvægir í þessari rannsókn.

---

## 4.6 Réttmæti og áreiðanleiki rannsóknarinnar

Réttmæti rannsóknar skiptist í tvennt, það er ytra og innra. Ytra réttmæti segir til um hvort hægt sé að yfirfæra niðurstöður rannsóknarinnar yfir á aðra aðila í sambærilegri stöðu en innra réttmæti segir til um hvort sé verið að mæla það sem á að mæla. Eins og komið hefur fram er um markmiðáurtak að ræða þar sem einstaklingar eru sérstaklega valdir til þátttöku út frá stöðu þeirra sem þýðir að ekki er hægt að alhæfa út frá niðurstöðum heldur gefa þær aðeins vísbendingu um að sambærilegar niðurstöður gæti gilt um aðra. Einn styrkleiki eigindlegra rannsóknnaaðferða er talin vera innra réttmæti þar sem rannsakandi getur fylgt spurningum sínum eftir þannig að enginn vafi leikur á um hvað er spurt. Rannsakandi getur beðið þátttakendur um að endurtaka eða útskýra nánar ef svör þeirra eru ekki alveg ljós. Að sama skapi getur rannsakandi útskýrt betur spurningu ef þátttakandi finnst að hún sé á einhvern hátt óljós. Að lokum má nefna að rannsakandi geti óskað eftir að þátttakendur lesi yfir viðtölin til að tryggja að viðtalið hafi skilað sér rétt til rannsakandans (Bryman, 2016).

Í þessari rannsókn fylgdi rannsakandi oft eftir spurningum til að útskýra mál sitt nánar og að sama skapi kallaði rannsakandi eftir frekari útskýringum á svörum þátttakenda. Viðtölin voru ekki send til baka heldur voru hljóðritanir látnar duga.

Áreiðanleiki rannsókna felur í sér að ef rannsókn er endurtekin myndu sambærilegar niðurstöður koma fram og í upphaflegu rannsókninni. Við endurtekningu þarf að gæta þess að allar aðstæður séu eins og þegar upprunalega rannsóknin var gerð með tilliti til þátttakenda sem og allra aðstæðna. Í eigindlegum rannsóknum sem að mæla félagslega upplifun og félagslegan veruleika þá getur verið erfitt að endurtaka þær skref fyrir skref. Hægt er að auka áreiðanleika rannsóknar með því að skrá allar aðgerðir rannsakandans niður og síðan framkvæma rannsóknina eftir þeirri skráningu. Félagslegur veruleiki er hins vegar breytilegur og þó að rannsóknin sé framkvæmd á sama hátt og rannsakandi gerði í þessari rannsókn þá getur verið að viðmælendur upplifi stöðu sína á annan hátt þar sem dagsformið getur spilað inn í (Bryman, 2016). Í þessari rannsókn var ekki haldið utan um þau skref sem rannsakandi tók eða þær aðstæður sem voru til staðar þegar viðtölin voru tekin. Viðmælendur voru valdir út frá aðgengi rannsakanda að stjórnendum og voru viðtöl bókuð í gegnum pósthótt rannsakandans á þeim tíma sem viðmælendum hentaði. Að því sögðu er ekki hægt að segja að áreiðanleiki rannsóknarinnar sé mikill.

---

## 5 Niðurstöður

Þátttakendur í rannsókninni eru stjórnendur hjá hinu opinbera sem hafa mannaforráð. Við greiningu á viðtölum komu fram ákveðnar línur sem virtust vera sammerkt með þátttakendum og voru flokkaðar sem meginþemu rannsóknarinnar. Rannsakandi greindi alls ellefu þemu, sjö yfirþemu og þrjú undirþemu. Í svörum við fyrri rannsóknarspurningunni „Hvaða áhrif hefur stytting vinnutímans haft á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans og hvernig spila eðli verkefna stjórnenda hjá opinberri stofnun þar inn í?“ greindi rannsakandi fjögur yfirþemu og eitt undir þemu.

1. Yfirsýn
  - a. Samskipti
2. Þróun verkefna og verkefnastýring
3. Sveigjanleiki
4. Viðhorf til vinnutíma

Í svörum við seinni rannsóknarspurningunni „Á hvaða hátt hefur stytting vinnutímans haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda?“ greindi rannsakandi þrjú yfirþemu og þrjú undirþemu

1. Ábyrgð og metnaður
  - a. Velferð starfsfólks
  - b. Betri nýting vinnutímans
2. Bjargir
3. Stjórnunarhættir
  - a. Traust og samstarf

Hér að neðan verður nánar farið í útlistun á ofangreindum þáttum og birtingamynd þeirra.

### 5.1 Yfirsýn

Fram kom hjá öllum stjórnendum að þeir töldu mikilvægt að átta sig á hvað um væri að vera á hverjum tíma á sviðinu svo hægt væri að gera viðeigandi ráðstafanir ef á þyrfti að halda. Stjórnendur bera ábyrgð á að verkefni séu á áætlun og unnin í samræmi við stefnu skipulagsheildarinnar en þeir þurfa þessa yfirsýn vegna eftirfylgni áætlana sem og annarra verkefna sem eru unnin á sviðinu.

Með yfirsýn er átt við að stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir hvernig starfsmönnum gengur með verkefni sem þeim eru falin, hvort þau eru á áætlun eða hvort þörf er á íhlutun eða frekari stuðningi við úrvinnslu þeirra. Þessu tengt er mikilvægt að vita hvaða færni starfsfólk býr yfir og hvaða verkefni það getur tekið að sér því eins og Láki sagði: „...það þarf að raða sérfræðingum á verkefni og það getur verið mikið þúsluspil, hver getur gert hvað, hvernig



---

hentar verkefni starfsmönnum þannig að verkefnaskipting sé með sanngjörnum hætti“ (Láki). Það er hins vegar mismunandi eftir stærð sviða hvað þeir geta þekkt alla starfsmenn vel. Kolfinna er stjórnandi sviðs þar sem níu sérfræðingar starfa en Bára stýrir 50 manna sviði. Báðar leggja sig fram um að þekkja starfsfólkið til að byggja upp traust og góða samvinnu en Sigríður telur að árlegu starfsmannasamtölin séu ekki nóg

Það þarf að þekkja fólk, vita hvað því finnst skemmtilegt og hvað það brennur fyrir í starfi en einnig hvað getur verið fólki erfitt, ég reyni að þekkja fólk og ég reyni að nýta þá þekkingu til að flytja fólk á milli verkefna til að fá mest úr fólki. Það er bara skilvirkara ef fólk vinnur í verkefnum sem það finnst skemmtilegt og allir verða ánægðari (Sigríður).

Stjórnendur telja jafnframt nauðsynlegt að vera vel að sér í þeim verkefnum sem sviðið er að sinna og hvaða áhrif ýmsar breytingar hafa á starfseminu. Fjórir stjórnendur (4/12) nefndu að þegar þeir voru að byrja í núverandi störfum þá hefðu þeir unnið meira til að skilja betur eðli verkefnanna. Sjö af tólf stjórnendum höfðu verið beðnir um að taka að sér starfið þar sem þeir þekktu verkefni vel og höfðu góða yfirsýn yfir starfsemi stofnunarinnar en hinir fimm (5/12) höfðu víðtæka reynslu sem reyndist gott veganesti til að sinna starfinu.

### 5.1.1 Samskipti

Stjórnendur öðlast yfirsýn meðal annars með samskiptum en allir stjórnendurnir er í stöðugum samskiptum allan daginn þar sem starfsmenn leita mikið til þeirra vegna úrlausna á verkefnum. Guðrún tilgreindi meðal annars eftirfarandi: „Strangt til tekið verð ég fyrir truflunum allan daginn, þetta er svona reddarasvið og það fylgir því stöðugt bögg“ (Guðrún). Stjórnendur vilja að starfsmenn hafi samband og leggja áherslu á að starfsmenn upplifi að það sé auðvelt aðgengi að þeim. Þeir sem voru með skrifstofu lögðu áherslu á að dyrnar væru alltaf opnar á meðan þeir sem voru með starfsaðstöðu í opnu rými upplifðu stöðugt samtal allan daginn. Bára vildi meina að „...dagsdaglega lokar maður ekki dyrunum þó að maður þurfi næði það gefur ekki góð skilaboð til starfsmanna“ (Bára), Ída taldi einnig mikilvægt að hafa opið „...það þarf að vera opið svo fólk komi inn að spjalla“ (Ída), Lísu finnst nauðsynlegt að tala við fólk daglega ...svo þarf maður að labba rúnt til að heyra í fólki“ (Lísu). Að mati Kolfinnu þá þarf stjórnandi að vera til staðar fyrir starfsfólk, veita upplýsingar og stuðning og nefndi: „... mitt verklag er þannig að ég vil hafa opið til mín að mestu“ (Kolfinna). Hildur bendir á að það að vera til staðar væri eiginlega krafa:

---

Kröfur frá starfsfólki er að ég sé til staðar þannig að þau geti alltaf leitað til mín. Þannig hef ég það líka að þau geti alltaf komið með öll erindi. Það skiptir mjög miklu máli að sem stjórnandi að maður sé alltaf til staðar (Hildur).

Skapti segir að áreitið sé erfiðara en áður „...nei ég hef ekkert næði, fólk leitar til mín allan daginn og ég verð fyrir truflunum allan daginn, miklu minna næði en var hérna áður.. þetta hefur á einhvern hátt breyst... veit ekki afhverju“ (Skapti).

Allir stjórnendur eiga reglulega fundi með starfsfólki sínu til að fá upplýsingar um stöðu verkefna. Stærð sviðsins stýrir því hvort þeir funda með verkefnastjórum eða almennum starfsmönnum en misjafnt er hve margir fundir eru á viku. Öddi upplifði að dagurinn hans væri einn fundur

Starfið mitt er einn fundur, við erum að halda stöðufundi til að halda verkefnum gangandi. Að meginhluta er ég bara að horfa yfir og miðla og ýta við fólki og hvetja þannig fólk áfarm til góðra verka. Ég er ekki með mikið af öðrum verkefnum, mitt verk er að stýra og hvetja (Öddi)

Stjórnendur eru líka í samskiptum við aðra stjórnendur innan skipulagsheildarinnar en slík samskipti eru frekar í formi tölvupósta. Mikið er um tölvupóstsendingar og Lísu bendir á að þar sé verið að biðja um allskonar ...eins og upplýsingar um tölfræði, áætlanir, einhverjar breytingar á verkefnum stofnunarinnar sem þarf að ræða og svo eru þessi mál sem koma sem maður sér aldrei fyrir sem þarf að takast á við“ (Lísu). Sigríður eyðir miklum tíma í að svara tölvupóstum „...fyrirspurnir frá öðrum stofnunum eða frá öðrum deildum, starfsmenn að senda mér álitamál sem ég þarf að taka ákvörðun um og svo er þetta erlenda samstarf sem ég sinni“ (Sigríður).

## **5.2 Þróun verkefna og verkefnastýring**

Með þróun verkefna er átt við breytingu á úrvinnslu/vinnslu verkefna og hvaða áhrif það hefur á verkefni stjórnandans. Fram kemur í viðtölum að almennt telja viðmælendur að mikil breyting hafi orðið síðustu ár á verkefnum og hvernig þau væru unnin. Stöðug umbótavinna hefur átt sér stað síðastliðin þrjú til fjögur ár sem hefur létt undir starfið og gert það að verkum að sum verkefni taka styttri tíma en áður. Níu stjórnendur af tólf sögðu að áttak hefði verið gert í að breyta verkefnum eða úrvinnslu þeirra í tengslum við styttingu á vinnutíma. Þó töldu flestir

---

þeirra að um væri að ræða þróun sem hefði átt sér stað í einhvern tíma. Til að mynda hefur tilteknum verkefnum fækkað hjá ákveðnum stofnunum sem má rekja til breytinga í samfélaginu og einnig aukinnar sjálfsafgreiðslu viðskiptavina. Auk þess er innra starf skilvirkara vegna aukinnar tengingar við ákveðna gagnagrunna sem stofnanir þurfa aðgang að. Skapti taldi að málum hefði fækkað töluvert

.... það vinnur líka með okkur að á síðustu þremur árum þá hefur málum fækkað. Fyrir þremur árum voru málin 7500, í fyrra voru þau 6200 og núna stefna þau í að verða rétt um 5000, það hefur fækkað um 1000 mál á hverju ári... Bara það er að hluta til vegna betri tæknimála, hvað tæknin er að hjálpa okkur á gera hlutina betur (Skapti)

Flestir nefndu þó að Covid-19 hafi stuðlað að örari tæknibreytingum. Öddi upplifði byltingu þegar fundir fóru í meira mæli að færast yfir á fjarfundarbúnað Teams en honum fannst það „...bara stórkostleg breyting að hætta klukkutímamfundum og taka bara hálf tíma í staðinn og þurfa ekki að fara neitt. Bara algjör bylting sko“ (Öddi). Hann taldi að rafrænir fundir væru skilvirkari og því hægt væri að nýta tímann betur. Sigríður og Skapti tóku í sama streng en þau sjá meðal annars um útbú stofnana úti á landi. Hér áður ferðuðust þau mikið og heimsóttu þessa staði en nú er hægt að vera í meira og betra samstarfi við útibúin. Að mati Skapta sparar þetta gríðarlega mikinn tíma og auðveldar allt upplýsingaflæði „...en eftir að fjarfundarbúnaður kom fram þá er þetta miklu auðveldara en það var áður svo mikið af ferðalögum.... en þetta sparar tíma“ (Skapti).

Þegar spurt var út í breytingar á verkefnum stjórnandans þá virtist það fara eftir hvað viðkomandi stjórnandi var búinn að vera lengi í starfi hjá stofnuninni. Nú af tólf viðmælendum voru búnir að vera stjórnendur í meira en 15 ár. Þeir finna fyrir breytingum á vinnuumhverfinu á þann hátt að verkefni þeirra í dag snúast frekar um að stýra verkefnum og vera til staðar fyrir starfsfólk. Til dæmis sagði Bára þegar hún var að lýsa verkefnum sínum að ... ég er bara allt, sérfræðingur, rekstrarstjóri og bara allur pakkinn. Og stundum bara líka svolítill sálfræðingur. „Mjög margir leita til mín þegar það á við vandamál að stríða, álag í vinnu eða heima“ (Bára). Einnig vildi Láki meina að flestar ríkisstofnanir væru farnar að skilgreina sig sem þjónustustofnun „...við erum með viðskiptavinum og það er allt önnur hugsun en var hérna áður fyrr, það er krafan í dag, við erum að þjónusta viðskiptavinum“ (Láki)

---

Reynslumiklir stjórnendur finna jafnframt fyrir breytingu á verkefnum, það er þau eru orðin flóknari en þau voru, samfélagið er orðið svo fjölbreytt og regluverkið jafnvel ekki alveg í takt við þann samfélagslega veruleika sem stofnanir standa frammi fyrir. Sem dæmi um fjölbreyttara samfélag nefnir Sigríður að það séu: „..miklu fleiri atriði sem þarf að taka tillit til“ (Sigríður). Það er því jákvætt að verkefnum hafi að einhverju leyti fækkað þannig að meira rými sé til að sinna þessum flóknum verkefnum. Þar koma stjórnendur inn með ráðgjöf og stuðning. Tveir viðmælendur benda til dæmis á álag vegna samfélagsmiðla þar sem starfsmenn og stjórnendur geta verið nafngreindir vegna erfiðra mála sem þeir eru að sinna. Lísu telur að starfsfólk og stjórnendur þurfi mikinn stuðning

Það eru álagseinkenni hérna, þetta hefur verið í bylgjum og tengist alveg samfélagsumræðunni. Þetta gerir marga hrædda og það hefur áhrif inn í hópinn. Við erum að leggja persónu okkar undir í viðtölum við fólk og það er ekki hægt að komast hjá því. Því þarf að vinna sum mál af rosalegu hugrekki því þú veist ekki hvort þú verður næstur tekin fyrir og þetta er ákveðin álagspáttur í okkar starfsemi (Lísu)

Verkefnastjórnun felst í forgangsroðun verkefna og upplýsingaöflun um framvindu þeirra. Eitt af hlutverkum stjórnenda er að stýra daglegum verkefnum og af því leiðir að þeir eru stöðugt að setja á fótinn ný verkefni, velja fólk í vinnuhópa, ýta á eftir verkefnum sem þegar eru í gangi, forgangsraða og meta mikilvægi þeirra þannig að þau sem liggur á eru unnin í tíma. Flestir stjórnendur í þessari rannsókn eru þó með önnur verkefni samhliða stjórnun daglegra verka en það gengur oft hægt því stór hluti af verkefnum stjórnenda er að vera til staðar fyrir starfsfólkið. Það virðist samt sem það hafi orðið einhver viðhorfsbreyting varðandi það að gefa sér næði til að vinna verkefni. Elba talar meðal annars að það sé helst næði á morgnanna og seinni part á dags til að sinna þeim verkefnum sem hún þurfi að klára en bætir við:.... „Og ég nýti styttingu að því leytnu að fólk hættir fyrr á daginn og þá er friður fyrr á deginum til að ég geti farið í mín verkefni og þannig hætt fyrr“ (Elba). Þrátt fyrir að stjórnendur séu til staðar fyrir starfsfólkið eru fimm af tólf stjórnendum farnir að setja meiri mörk til að klára verkefni sín. Sigríður sagði að besti vinnutíminn væri þegar allir væru farnir en jafnframt að hún væri ákveðnari nú við starfsfólk þegar hún þyrfti að fá næði til að einbeita sér. Enn fremur taldi hún að starfsfólk virti í auknum mæli tíma hennar til næðis. Með tilkomu fjarvinnu sagði Vigdís að hún tæki sér dag og dag til að sinna að verkefnum sem þyrfti að klára

---

Þegar þú ert að vinna heima þá er ekki eins mikið verið að ónáða þig, það er öðruvísi. Þegar þú ert í vinnunni þá droppar fólk við og labbar til manns til að spyrja en þegar maður er heima og þó að maður sé grænn þá verður maður minna fyrir ónáði. Það hjálpar rosalega til (Vigdís)

Sumar stofnanir hafa breytt opnunartíma í tengslum við styttingu á vinnutíma og þar finna stjórnendur meira næði til að sinna verkefnum sínum. Láki reynir eftir fremsta megni að sjá til þess að starfsmenn skilji ekki eftir verkefni á hans borði. Hann reynir frekar að leysa þau með viðkomandi starfsmanni því annars er hann yfirhlaðinn verkefnum.

Þegar spurt var hvort að stjórnandi gæti komið verkefnum yfir á aðra voru svör afar misjöfn. Kolfinna og Bára töldu báðar að ekki væri þörf á því að koma verkefnum yfir á aðra þar sem verkefnaálag væri hæfilegt. Á hinn bóginn töldu Lísu og Hildur að það væri ekki mögulegt þar sem starfsfólk hefði þegar nóg á sinni könnu og því væri mikilvægt fyrir þær að forgangsraða verkefnum vel. Þær tækju frekar að sér verkefni frekar en að bæta á verkefnalista starfsfólks og vegna þess kæmi það fyrir að vinnudagurinn væri eitthvað lengri en ella.

Þrátt fyrir áherslu stjórnvalda á stafræna umbreytingar, hvort sem þær eru um garð gengnar eða ekki, þá nefnir aðeins einn stjórnandi að það séu fleiri verkefni í gangi núna. Að mati Lísu er hin stafræna vegferð hrein viðbót

Þetta þýðir aukaverkefni ofan á hefðbundin verk. Við erum búin að stytta vinnutímann áður en við erum komin í þetta stafræna. Það er alveg ótrúlega mikil vinna, endalausir fundir og tölvupóstar, maður þarf stöðugt að vera að skrifa eitthvað á vefsíðuna og prófanir sem eru í gangi (Lísu)

Aðrir telja að verkefnastaðan sé svipuð. Þegar eitt verkefni er lokið þá kemur eitthvað annað í staðinn. Viðmælendur upplifa að þeir hafi góða yfirsýn yfir þau verkefni sem eru í gangi hverju sinni. Almennt virðast stjórnendur ekki hafa á tilfinningunni að biðtími hafi aukist, að þjónustustigið hafi dalað eða verkefni sett til hliðar. Þeir telja að styttingin hafi ekki haft áhrif á stöðu verkefna hjá starfsmönnum en eins og Kolfinna nefnir: „...ég hafði ákveðnar efasemdir og fannst þetta ekki endilega vera það rétta í stöðunni en bara... þetta fer fram úr væntingum“ (Kolfinna).

---

Hjá tveimur stofnunum var farið í að fjölga starfsfólki þar sem þær stofnanir stóðu skyndilega frammi fyrir fjölgun verkefna og var brugðist við því með því að ráða inn fleira starfsfólk. Hjá annarri stofnuninni var aukningin búin að eiga sér stað í einhvern tíma og fyrirséð að þörf væri á fjölgun á starfsfólki svo hægt væri að sinna verkefnum vel. Þar er Ída stjórnandi en hún telur að styttingin hafi ekki verið möguleg nema með auknum mannafla hjá stofnunni „... Ég hefði ekki getað hugsað þetta til enda ef ekki hefði verið fjölgað“ (Ída). Það var þó ekki endilega í tengslum við styttingu sem starfsfólki var fjölgað heldur var svo mikil aukning í málum að fjölga þurfi fólki. Í hinna stofnuninni sjá stjórnendur fram á fækkun starfsfólks að nýju þar sem fólk hafði aðeins verið ráðið inn tímabundið til að bregðast við ákveðnu álagi. Þar er Sigríður stjórnandi en hún telur að stytting vinnutímans hafi komið á góðum tíma. Mikið álag var á starfsmönnum einmitt þegar styttingin var innleidd en hún komst svo að orði: „En samt þurfti fólk bara að hvíla sig og verkefnin bara biðu og það var bara þannig, verkefnin þurftu bara að bíða af því að annars hefði fólki bara drepð sig á þessu“ (Sigríður).

### 5.3 Sveigjanleiki

Hjá hinu opinbera er tímaskráningarkerfi þar sem búið er að stilla af hvaða fjölda vinnustunda sem hver starfsmaður þarf að vinna til að uppfylla vinnuskyldu sína. Fyrir innleiðingu á styttingu vinnutímans var viðmiðið 40 stundir á viku fyrir fullt starf en stuðst er við stimpilklukku til að mæla fjölda vinnustunda fyrir ákveðin tímabil. Í samtali við viðmælendur kom fram að á þeirra vinnustöðum hafi verið tekin sú ákvörðun að fara í fulla styttingu, þ.e. að miða við 36 stunda vinnuviku en þá falla niður matar- og kaffitímar. Í þessari útfærslu er gert ráð fyrir fáum pásúm og stuttu matarhléi. Útfærslan á styttingu vinnutímans niður í 36 stundir var afar mismunandi, ákveðnir vinnustaðir lögðu áherslu á að stytta hvern dag, á meðan aðrir buðu upp á að lengri stytting væri tekin á föstudögum. Allir vinnustaðir lögðu áherslu á að stytting væri tekin út í hverri viku svo að markmiðum um styttingu vinnutímans væri náð.

Tæplega helmingur stjórnenda eða fimm af tólf nýttu sér styttingu vinnutímans og voru ekki með umfram tíma í tímaskráningarkerfi, það er þegar vinnustundir eru umfram vinnuskyldu. Stjórnendur þessir voru vel meðvitaðir um vinnutímann og töldu mikilvægt að vinna ekki meira en vinnuskyldan sagði til um. Ída hefur til að mynda markvisst unnið í því að huga að vinnutíma sínum. Þegar Ída tók við sem stjórnandi þá var mikil aukning á verkefnum, álag var mikið og hún þurfti að leggja sig fram til að ná utan um þau verkefni. Ída tók meðvitaða ákvörðun um að huga betur að vinnutíma sínum

---

Ég hef í mörg ár núna passað svolítið mikið uppá tímanna mína, að halda mig eins mikið við núllið og ég möguleg get og líka eins og núna er ég komin í fullt af plús og þá passa ég mig og tek ákveðna daga í fríi. Ég er búin að vera meðvituð um þetta frekar lengi. Það eru alltaf verkefni og þau þurfa bara að bíða til morguns (Ída).

Skapi taldi sig sinna vinnu sinni eins og vinnuskyldan segði til um. Hann tekur þó þátt í alþjóðlegu samstarfi og þarf því oft að sitja fundi eða svara póstum utan hefðbundins vinnutíma og er Skapti ekki markvisst að skár aukavinnutíma sína. Vigdís var alveg hörð á því að allir eigi að nýta styttinguna „það gerir ótrúlega lítið gagn að vera með þreytta starfsmenn, hvort sem það eru stjórnendur eða aðrir. Þetta er álagsstarf og við þurfum að fá hvíld, verkefnin verða hér á morgun“ (Vigdís).

Sjö stjórnendur (7/12) töldu aftur á móti að þeir væru að vinna lengur en vinnuskyldan segði til um. Þrátt fyrir að vinna lengur en vinnuskyldan segir til um þá telja tveir af þessum sjö stjórnendum að þeir hafi breytt vinnutímum sínum og vinni færri stundir en áður. Guðrún nefndi að hún væri eftir sem áður yfirleitt með ákveðin fjölda tíma umfram í tímaskráningarkerfinu. Þó nefndi Guðrún að sú staðreynd að vinnustundavikan væri nú 36 stundir í stað 40 þá hafa vinnustundir hennar fækkað ef fjöldi yfirvinnutími er sá sami og áður. Sama var upp á teningnum hjá Sigríði sem upplifði styttri vinnudag þrátt fyrir einhverja yfirvinnu.

Þrátt fyrir að fimm stjórnendur (5/12) teldu að þeir hefðu ekki styt vinnutímanna sína að neinu ráði þá mátti greina ákveðna viðhorfsbreytingu hjá fjórum stjórnendum (4/12) varðandi vinnutíma og afstöðu til hans. Elba telur sig ekki að vera að stytta vinnutímann „...ég er ekki að ná að nýta mér styttinguna, ég er ennþá með talsverða yfirvinnu, ég er ennþá með yfir fjörutíu tíma á viku“ (Elba). Samhliða þessu talaði Elba jafnframt um einhvers konar andlega tilfinningu um að mega hætta fyrir ef verkefnastaða var í góðu standi. „Ég upplifi hins vegar meiri sveigjanleika í vinnunni, að maður megi hætta snemma einn daginn af því að verkefnin eru þannig, að maður geti það án þess að vera með samviskubit yfir því“ (Elba). Út frá styttingu vinnutímans þá telur Elba að hún „megi“ hætta aðeins fyrir einn daginn ef verkefnastaða hennar er góð en það virðist sem að sú hugsun hafi ekki verið til staðar fyrir styttingu vinnutímans. Öddi taldi einnig að styttingin að nýtist sér þrátt fyrir ákveðinn fjölda yfirvinnutíma í hverri viku

Já já, það eru nánast allir í styttingu á föstudögum. Meginpartur er í styttingu á föstudögum og það gengur alveg upp. Þrátt fyrir að við

---

séum með styttingu þá er alltaf einhver á vakt og það er skipti niður. Vikan er því eðlileg fram að hádegi á föstudegi..... Stundum fer ég heim kl. 13.00 og fer svo að vinna aftur bara heima ef að verkefni eru þannig. Ég nýti mér sveigjanleikann sem fylgir þessu (Öddi)

Láki var sama sinnis því þrátt fyrir fjölda vinnustunda þá nýtti hann sér sveigjanleikann til að hætta fyrir ef svo bar undir. Láki var annar tveggja viðmælenda sem voru með ung börn og en hann sagði að það væri ekki að vandamál fyrir sig að sækja börn á leikskólann þar sem ekki væri krafa um lengri viðveru en vinnustundin segði til um. Áður hafði Láki starfað á almenna markaðnum þar sem var krafa um mikið vinnuframlag og því fann hann mikinn mun á vinnutíma sínum. Undir þetta tekur Hildur en upplifun hennar er að þrátt mikla vinnu og mörg verkefni þá leyfir hún sér að hætta fyrir einn daginn af því það er búið að semja um styttingu og því hafi hún einfaldlega heimild til að hætta fyrir öðru hvoru.

Lísa er aftur á móti ekki á þessari skoðun og hún vill helst ekkert vita af þessari styttingu og: „...ég er ekkert að spá í þessari styttingu og vinn mikið“ (Lísa). Vegna styttingarinnar þá hefur yfirvinnutímum fjölgað þar sem hún vinnur jafnmarga vinnutíma og áður, jafnvel umfram það. Lísa segir að hún geri öðru hvoru átak í því að fara fyrir heim en verkefnastaða sé þannig að hún geti ekki nýtt sér styttinguna. Þannig vinnur Lísa jafnmargar stundir á viku og áður, hún verður því ekki vör „afslátt“ á vinnutíma þar sem verkefnin bíða. Lísa hefur á tilfinningunni að verkefnum hafi fjölgað. Að hennar mati hefur málum fjölgað sem almennir starfsmenn fást við en einnig öðrum verkefnum sem þarf að sinna. Jafnframt kom fram að eðli verkefna á hennar sviði eru streituvaldandi þar sem starfsmenn leggja persónu sína undir í erfiðum samskiptum við viðskiptavini.

#### **5.4 Viðhorf til vinnutímans**

Afstaða viðmælenda til styttingu vinnutímans var misjöfn. Greina mátti að stjórnendur sem höfðu tekið þátt í tilraunaverkefni um styttingu vinnutímans höfðu annað viðhorf til vinnutímans en stjórnendur sem voru nýbyrjaðir með þetta vinnufyrirkomulag. Fjórir af tólf stjórnendum voru búnir að vera lengur með styttri vinnutíma. Umræddir stjórnendur voru afar jákvæðir fyrir þessu nýja fyrirkomulagi og töldu mikilvægt að það ætti einnig að gilda fyrir stjórnendur. Vigdís nefndi að það hafi tekið töluverðan tíma hjá hennar stofnun að tileinka sér þessar breytingar og nefndi eftirfarandi:

Samhliða þessari styttingu var rosalega mikil fjölgun á málum hjá okkur og við vorum að reyna að ferlabreyta og allir unnu miklu meira



---

en styttingin sagði til um og það fór að bera á veikindum. En svo var ákveðið að það ætti að fylgja styttingunni og bara allir ættu að taka það til sín, líka stjórnendur. Og í dag fylgja þessu allir þó að það sé mikið að gera, líka stjórnendur (Vigdís)

Bára sem var einnig hluti af tilraunaverkefninu sagði að í fyrstu hefðu stjórnendur ekki tekið þetta til sín og héldu áfram að vinna lengur, en það er breytt, nú eru bara allir þar“ (Bára).

Sjö stjórnendur af tólf voru mjög jákvæðir gagnvart þessari breytingu en voru samt ekki alveg búin að stökkva á vagninn. Þeir unnu yfirleitt aðeins meira en það sem vinnuskyldan sagði til um. Rannsakandi veltir fyrir sér hvort að tíminn muni vinna með þeim stjórnendum sem eru nýbyrjarðir í þessu vinnufyrirkomulagi, það er hvort að þeir munu í náninni framtíð hafa sambærilegt viðhorf og þeir stjórnendur sem tóku þátt í tilraunaverkefninu á sínum tíma. Þess ber að geta að einn viðmælandi Líska var ekki bjartsýn á að þetta fyrirkomulag ætti eftir að ganga út frá verkefnastöðu þar sem það væri það mikið að gera að vinnutíminn dygði ekki til.

## 5.5 Ábyrgð

Það var samdóma álit viðmælenda að stytting vinnutímans var almennt áhyggjuefni hjá stjórnendum áður en innleiðing hófst. Stjórnendur bera ábyrgð á að verkefni eru unnin og því töldu allir mikilvægt að undirbúa starfsfólk vel áður en lagt yrði af stað í þessa breytingu. Hjá öllum stjórnendum voru haldnir fundir með starfsfólki til að fara yfir breyttar reglur varðandi viðveru og vinnufyrirkomulag en bæði stjórnendur og starfsfólk var meðvitað um að ekki yrði ráðið fleira starfsfólks. Af þeim ástæðum fannst stjórnendum afar mikilvægt að ræða stöðu verkefna við starfsfólk sitt og var áhersla lögð á að þessi breyting mætti ekki koma niður á verkefnum. Það kemur reglulega fyrir að stjórnendur þurfa að stíga inn í verkefni sem þeir hafa úthlutað. Íhlutun þeirra getur verið í formi ráðgjafar, þeir þurfa að ýta á eftir verkefnum eða þeir þurfa að skipta um mannskap þar sem starfsmaður ræður ekki við verkefnið. Einungis einn stjórnandi upplifði aukið álag eftir að vinnutíminn var stytur. Upplifun þeirra var jafnframt að almennt þurfi þeir ekki í auknum mæli að stíga inn í verkefni sem þeir hafa úthlutað til starfsmanna eftir að vinnutími var stytur. Einn viðmælandinn Elba, tilgreindi að þrátt fyrir svipað verkefnaálag þá upplifi hún minni streitu og nefndi: „... ég upplifi samt minni streitu af því að ég veit að sveigjanleikinn er til staðar og það er líka svolítið undir mér að nýta mér hann“ (Elba). Öddi hefur á tilfinningunni að það sé aðeins meira að gera en tengir það ekki við álag því honum finnst verkefnið vera spennandi. Líska upplifir aftur á móti aukið álag því samhliða styttingu er vinnustaður hennar rétt að byrja á stafrænum breytingum. Að mati hennar eru þessar

---

breytingar hrein viðbót þó að verkefni sé ekki fleiri en oft áður „...við erum búin að stytta vinnutímann áður en við erum komin í þetta stafræna.... þetta er ótrúlega mikil vinna“ (Lísa).

Allir stjórnendurnir ná að aðgreina milli vinnu og einkalífs og ná að hugsa ekki um vinnuna þegar heim er komið. Það kemur fyrir að stjórnendur sitji aðeins lengur ef þeir vilja klára ákveðin verkefni. Guðrún segist til að mynda frekar reyna að ljúka verkefni sem hún beri ábyrgð á heldur en að fara frá hálfkláruðu verki og vera með hugann við það kannski fram eftir kvöldi. Lísa segir að almennt sé mikið álag á hennar sviði og að vinnutíminn sé stór þáttur í samræmingu vinnu og einkalífs en það sé ekki allt

...og það er streita hér, en það er líka ekki bara vinnutíminn það er líka svona inntakið það að þú getir raunverulega losað hugann frá vinnunni. Að losa sig undan hugsuninni um að þú er ekki búin að gera nóg og kannski að vera komin heim og allt í einu fattar maður að það á eftir að gera helling (Lísa)

Þannig upplifði Lísa að inntak vinnunnar hefði ekki síður áhrif á hana með tilliti til álags en langur vinnudagur.

### **5.5.1 Metnaður og velferð starfsfólks**

Í öllum viðtölum við stjórnendur kemur fram metnaður til að gera vel og umhyggja þeirra fyrir velferð starfsfólksins. Stjórnendur verða fyrir truflunum allan daginn en þeir bera samt ábyrgð á að verkefni sé unnin. Allir viðmælendur vilja standa sig vel bæði gagnvart yfirmanni og starfsfólki og finnst vinnutíminn ekki vera neitt tiltökumál. Mikilvægast er að sjá til þess að verkefni eru í farvegi og að þau séu kláruð. Hildur er þeirrar skoðunar að þetta fari svolítið eftir því hvaða mann stjórnandi hafi að geyma

Fólk verður líka að hafa í huga að það fer líka eftir því hver maður er sem stjórnandi og hvaða metnað maður hefur, ég gæti farið heim og stytta vinnutíman en þá finnst mér sem persónu óþægilegt að eiga eftir einhvern verkefni. Ég held þetta farið svolítið eftir okkur sem einstaklingum (Hildur)

Að mati Ödda á vinnan hvorki að snúast um klukku, né hvar og hvenær verkefni væru unnin heldur að þau væru unnin. Láki var tiltölulegar nýr í starfi og vann mikið, hann þurfti að læra nýja hluti og vildi standa sig. Hann tekur verkefni yfirleitt með sér heim eða eins og hann orðar það: „ ... ég geri það til að ná þeim árangri sem ég vil ná“ (Láki). Lísa hafði á

---

tilfinningunni að þess væri vænst og krafist af henni að hún tæki að sér mál því hún leysti þau yfirleitt fljótt og vel af hendi og Elba hefur gaman af vinnunni og sagði: „...mér finnst vinnan mín bara svo rosalega skemmtileg. Ég á erfitt með að slíta mig frá henni“ (Elba). Íða tók dæmi um þegar hún tók við sem stjórnandi þá lagði hún mikið á sig til að komast inn í starfið svo hún hefði yfirsýn yfir verkefnin og hvað hver væri að gera hverju sinni. Öddi er búinn að vera fjögur ár hjá hinu opinbera en hafði áður verið á almenna markaðnum. Að hans mati hefði hann hefði getað haft þetta öðruvísi „... sko maður hefði getað mætt og haft það bara mjög rólegt. Þetta er dálítið öðruvísi en að vera í einkageiranum“ (Öddi). En Öddi hefur metnað sem skilar sér inn í starfið. Láki er með sambærilega skoðun en hann var vanur að vinna að lágmarki 10 tíma á dag þegar hann var á almenna markaðnum. Í dag vinnur hann yfirleitt um átta tíma á dag

En svo er maður náttúrulega líka oft að vinna heima, að lesa eitthvað en það er bara það að maður hefur áhuga á starfinu. Ég veit alveg að þetta er ekki tími sem ég fæ borgað fyrir en það er bara minn metnaður sem stýrir þessu. Ég geri ekki kröfu á aðra að þeir vinnu heima (Láki)

Mikið er leitað til þeirra með ýmis mál og flestum finnst að mikill tími fari í að sinna þeim en það er hluti af verkefnum stjórnenda. Bára upplíði til að mynda daginn sem viðtalið var tekið eins og hún hefði ekkert gert þann daginn „...bara eins og í dag þá er ég búin að vera að græja ný heyrnartól fyrir starfsmenn í opna rýminu“ (Bára). Þó að stjórnendur vinni jafnvel lengur einhverja daga þá eru þeir meðvitaðir um að senda ekki tölvupóst eftir að vinnutíma lýkur og Láki tilgreindi: „Ef styttingin á að vera raunveruleg þá þýðir ekki að fólk fái póst frá yfirmönnum þegar þú ert í frí“ (Láki).

Að mati Lísu er brýnt að styðja starfsfólkið því störfin væru þannig að starfsmenn legðu oft persónu sína undir í erfiðum málum

Það sem hægt er að gera í þessu er bara að hugsa hvernig við ætlum að styðja starfsfólkið, hvernig við ætlum að gera þetta vinnuumhverfi eins bærilegt og hægt er þannig að fólk brenni ekki upp og sogist inn í vanlíðan. Starfsfólk getur verið stressað og tekið svona mál með sér heim og við stjórnendur verðum að passa þetta (Lísa)

Láki talar einmitt að þeir starfsmenn sem eru með langan starfsaldur leiti oft til hvors annars þegar þeir þurfa að ráðfæra sig um verkefnin. Hins vegar er leitað til hans ef starfsmenn

---

þurfa að spegla sig í erfiðum ákvarðanatökum og þá þurfa þeir að finna að þeir hafi stuðning frá stjórnanda.

### 5.5.2 Betri nýting vinnutímans

Hugmyndafræðin á bakvið styttingu vinnutímans er sú að starfsmenn eiga að nýta dagana betur með fækkun á kaffitímum og styttri matarhléi þannig að styttingin geti gengið upp. Allar breytingar taka tíma en eðli breytinganna getur einnig skipt máli því starfsfólk verður að sjá tilgang í þeim. Þrátt fyrir að þessar breytingar væru jákvæðar fyrir starfsfólk þá könnuðust flestir við langa kaffi- og matartíma og höfðu orð á því að þessi breyting kallaði á viðhorfsbreytingu hjá fólki. Þegar Öddi hann kom til starfa var hefð fyrir því að starfsmenn í hans deild tækju langan kaffitíma en hann byrjaði á að breyta því. Þar af leiðandi fannst honum ekki að hann þyrfti að innleiða breytingarnar þegar kaffi- og matartímar voru seldir í skiptum fyrir styttri vinnudag. Þeir stjórnendur sem voru nýbyrjaðir með styttingu (8/12) töldu að um ákveðið verkefni væri að ræða þar sem tiltekinni menningu væri breytt. Láki benti að það væri þekkt að þegar um væri að ræða hærri starfsaldur hjá starfsfólki því erfiðara væri að breyta og nefndi: „...það þarf stöðugt og í langan tíma að keyra breytingarnar áfram, það má aldrei slaka á“ (Láki) og þó að það hafi jákvæð áhrif á starfsfólk þá er „... þínu vesen að breyta“ (Láki).

Stjórnendur sem tóku þátt í tilraunaverkefninu litu ekki á þetta sem vandamál. Þetta tók nokkurn tíma í upphafi þegar verið var að breyta þessu en í dag situr fólk meira við. Bára vildi meina að „...það fara bara núna allir að vinna strax eftir matinn, það er bara einhvern veginn orðin sú krafa að fólk sitji við“ (Bára).

Þrátt fyrir að stjórnendur telja að það taki á að fá fólk til að breyta kaffi- og matartímavenjum þá finna þeir ekki fyrir álagi í kringum þær breytingar. Flestir hafa á tilfinningunni að þetta ferli hafi gengið vel, fólk situr lengur við og það tekur færri og styttri kaffipásur. Þeir finna fyrir almennri viðhorfsbreytingu þar sem allir eru spenntir fyrir þessari breytingu. Guðrún orðaði það vel: „Það vill enginn fara til baka“.

## 5.6 Bjargir

Með bjargir er átt við úrræði sem stjórnendur nýta sér til að sinna starfinu, halda hlutum í röð og reglu og hafa yfirsýn yfir þau verkefni sem þeir bera ábyrgð á svo að þeir upplifi minna álag vegna starfa sinna. Allir stjórnendur töldu mikilvægt að hafa góða yfirsýn yfir verkefni og notuðu til þess ýmsar aðferðir. Reglulegir fundir með teyminum eru nauðsynlegir til þess að þeir geti gert sér grein fyrir stöðu verkefna og hvort að teymin þurfi aðstoð við lausn þeirra.

---

Stjórnendur reyna að taka ekki yfir verkefni heldur bjóða frekar fram aðstoð við að leysa þau eða jafnvel bæta mönnun í teyrum til að koma þeim áfram. Öddi hefur haft þá reglu að þegar verkefni hlaðast upp þá reynir hann að dreifa þeim meira og setja meiri ábyrgð á teymisstjórana. Íða tekur í sama streng og bætir við:

Ef allir eru bara á fullu, þá myndi ég samt reyna að finna manneskju sem ég myndi ímynda mér að ætti einhvern sveigjanleika fyrir verkefni, ég mynd alltaf skoða það fyrst. Svo myndi ég biðja viðkomandi meira svona að aðstoða mig, ég myndi setja þetta upp þannig, að ég þurfi að fá fleiri augu á þetta verkefni (Íða)

Kolfinna segir nauðsynlegt að þekkja styrkleika og veikleika hjá fólki til að vita hvað sé hægt að ætlast til af því en þau hafa alltaf stöðufund í upphafi vikunnar til að fara yfir verkefni og hvernig best sé að vinna þau. Hafa verður í huga að starfsmenn eru sérfræðingar og vinna sem slíkir og því verður að vera hægt að ætlast til að fólk taki að sér verkefni og vinni þau eins og best verður á kosið. Hildur var samt ekki á þeirri skoðun að hún teldi sig geta úthlutað nýjum verkefnum heldur tæki hún þau bara til sín „... það eru bara allir með nóg“ (Hildur).

Allir stjórnendur eru með viðmikla reynslu, flestir höfðu verið stjórnendur lengi eða voru með fjölbreyttan bakgrunn sem þeim fannst hjálpa sér mikið. Með reynslunni höfðu þeir safnað í sarpinn ákveðinni hæfni til að leysa mál. Þeir voru komnir með ákveðna færni í samskiptum og hvernig þeir lesa fólk til að meta styrkleika og veikleika þess. Þeir stjórnendur sem höfðu verið lengi í þessu starfi voru komnir með góða þekkingu og því oft þægilegra að fletta upp í þeim ef svo má að orði komast. Sem dæmi um það hafði Guðrún verið hjá sömu stofnun í mörg ár og hafði flakkað milli ýmissa eininga. Þegar ákveðið var að sameina einingar var leitað til Guðrúnar til að stýra tilteknu sviði þar sem þekking hennar og reynsla var mikil. Sama átti við um Skapta, hann sagði að það hefði verið leitað til hans á sínum tíma af því hann hafði mestu reynsluna. Allir stjórnendur sögðu að starfsmenn leituðu mikið til þeirra meðal annars um ráðgjöf við lausn verkefna og oft enduðu mál sem enginn gat leyst á borði þeirra. Bára nefndi að hún þyrfti oft að taka að sér mál sem þyrfti að grafa dýpra í því oft treystu starfsmenn sér ekki til að klára slík mál eða starfsmenn óskuðu eftir ráðgjöf um hvernig væri best að leysa slík verkefni. Hildur telur að reynslan hafi kennt sér mikið

Ég er búin að læra með árunum að skilja verkefnin eftir þegar ég fer heim, en það kemur fyrir að ég tek tölvuna og vinn heima, en þau eru ekki í höfðinu á mér. Hér er reynslan að hjálpa en líka þarf maður

---

að læra að skilja þessi mál eftir í vinnunni. Ég ákvað á einum tímapunkti að fara í handleiðslu og það hjálpaði mikið (Hildur)

Flestir viðmælendur töldu sig skipulagða og voru með einhverskonar kerfi yfir verkefni, það er hver var að vinna hvaða verkefni og hvenær þeim bar að skila. Án slíkra tækja væri erfitt að hafa yfirsýn yfir stöðu verkefna og hvernig best væri að forgangsraða þeim.

## 5.7 Stjórnunarhættir

Allir vilmælendur voru sammála um að það væri mikilvægt að beita virkri hlustun og bera traust til samstarfsfólks síns. Láki nefnir að hann hafi kynnt sér þjónandi forystu sem snúist meðal annars um mikilvægi þess að hlusta vel á starfsfólk, leiðbeina því og vera til staðar þegar það þarf að taka erfiðar ákvarðanir. Öddi minntist á að „öskurstjórnendur“ heyri nánast sögunni til, hann einblínr á að sjá kosti hvers og eins. Öddi líkti þessu við þjálfun en hann þjálfaði félaglið í einhver ár og nefndi að nýráðningar væru eins og að þjálfar, það er sjá hvað hver og einn býr yfir og leyfa viðkomandi síðan að blómstra í þeirri stöðu sem hentar viðkomandi. Með því að temja sér stjórnunarhætti þar sem virðing er borin fyrir starfsfólki og einstaklingar starfa saman á jafnréttisgrundvelli þá telja stjórnendur að samstarf sé betra og minna álag á vinnustaðnum.

Þegar stjórnendur voru spurðir hver væri þeirra helsti kostur sem stjórnandi þá sögðu flestir að lykilatriði í starfi stjórnenda væri að vera góður í mannlegum samskiptum. Lykilatriði er að geta hlustað á samstarfsmenn til að heyra þeirra hlið á málum en jafnframt þarf stjórnandi að vera óhræddur við að grípa til viðeigandi aðgerða ef á þarf að halda. Til dæmis kemur það fram hjá Hildi að ef vilji yfirstjórnar sé ef til vill ekki í samræmi við vilja starfsmanna þá þurfi hún sem stjórnandi að vera skýr og hreinskilin við starfsfólkið. „Ég þarf þá að miðla og maður þarf að miðla upp og niður og reyna að ná samkomulagi ef starfsfólk er ósátt“ (Hildur).

### 5.7.1 Traust og samstarf

Samstarf og traust virðast vera þeir þættir sem stjórnendur leggja áherslu á til að skapa góðar vinnuaðstæður. Gott samstarf og hreinskiptar umræður eru lykilatriði í því að skapa traust manna á milli sem aftur hefur áhrif á líðan allra á staðnum. Samstarfsfólk stjórnenda sem tóku þátt í rannsókninni er yfirleitt vel menntað og því væri frekar um að ræða samstarf meðal jafningja en beina stjórnun og eru samskiptin yfirleitt lituð af því. Allir stjórnendur töldu að samskiptahæfni væri helsti kostur þeirra sem stjórnenda. Lísu nefndi til dæmis: „er ekki bara að hafa svona þokkalega samskiptahæfni, ég held að þetta snúist að lokum allt um það að geta átt uppbyggileg og góð samskipti við fólk og geta verið hreinskilin og heiðarlegur í samskiptum“ (Lísu). Guðrún nefndi að helsti kostur hennar væri yfirvegum, hún væri róleg og reyndi að fá

---

fólk í lið með sér í stað þess að tala í skipanastíl. Stjórnendur telja almennt að þeir geti treyst samstarfsfólki og þurfi því yfirleitt ekki að hafa áhyggjur af verkefnum því starfsmenn virðast allajafna skila sínu. Kolfinna talar um traust:

Ég er tiltölulega opin og treysti fólki til góðra verka, ég hef alltaf lagt upp með það. Og að vera góður hlustandi og styðjandi, þó svo ég sé ekki endilega að starfa eftir einhverri ákveðinni hugmyndafræði þá eru þetta vara svona eiginleikar sem ég hef tileinkað mér frá fólki sem mér hefur þótt vera góðir stjórnendur (Kolfinna)

Á vinnustað Elbu nýta deildarstjórar sér styttingu vinnutímans. Deildarstjórar taka hins vegar símtöl utan vinnunnar. Líkt og hún segir: „Þeir eru í raun filterinn minn, þau taka áreiðið sem er utan vinnutíman og það eru ekki skráðir tímar en það er ákveðið traust á milli okkar upp á verkaskiptingu“ (Elba). Þetta gerir það að verkum að Elba er ekki útsett fyrir álagi fram eftir degi. Sambærileg nálgun kemur jafnframt fram hjá Ídu en hún telur að sínir helstu styrkleikar sem stjórnandi séu að hún treystir fólki til að vinna verkin en henni finnst mikilvægt að byggja upp traust og leggur sig fram um að læra að þekkja styrkleika og veikleika hjá hverjum og einum til að geta útdeilt verkefnum við hæfi. Bára nefndi að einn af hennar helstu styrkleikum væri að hún ætti gott með að nálgast starfsfólk og að margir leiti til hennar. Sigríður taldi farsælast að treysta fólki og sagði: „...Ég treysti fólki algjörlega fyrir verkefnum og fólk fær þjálfun í upphafi og en svo treysti ég fólki algjörlega... ef það er eitthvað óvísst þá bara spyr það, ég treysti á það“ (Sigríður).

Jafnframt kom fram í viðtölum við stjórnendur að þeir þurfa stundum að stíga inn í verkefnið ef þeim finnst þau ekki ganga nógu vel. Ástæður fyrir því geta verið að helgunin í verkefninu er ekki nóg, starfsfólk hefur ekki nægjanlegar upplýsingar eða það veit ekki hvernig það á að stíga næstu skref og þá getur gott samtal veitt starfsmanninum ákveðna sýn. Það er samdóma álit að mikilvægt er að halda fundi þar sem eru hreinskiptar umræður ættu sér stað en grundvöllur góðra samskipta er traust og að starfsmaður upplifi að hann geti tjáð sig án þess að það sé notað gegn viðkomandi. Einungis einn stjórnandi (1/12) hafði orðið fyrir því að starfsmaður upplýsti ekki um rétta stöðu á verkefni og nefndi: „...ég treysti of mikið, því miður var staðan ekki eins og á var kosið, ég taldi mig hafa yfirsýn, en ég hafði hana ekki og þá þurfti ég að stíga inn í. En það reddaðist“ (Hildur). Þrátt fyrir þessa reynslu þá telur viðkomandi stjórnandi það ekki hafa haft áhrif á hvernig samskipti sín eru við aðra starfsmenn og sagði: „Ég bara ákvað að skipuleggja mig aðeins betur og ákvað að láta þetta ekki hafa áhrif á góð samskipti við aðra starfsmenn“ (Hildur).

---

## 6 Umræður

Í þessari rannsókn var leitast við að skoða upplifun stjórnenda af styttingu á vinnutíma sem aðilar vinnumarkaðarins sömdu um og átti að vera komið að fullu til framkvæmda í upphafi árs 2021. Markmið þessarar rannsóknar var að skoða verkefni stjórnandans, styttingu vinnutímans og hvort að stytting hans hefði haft áhrif á verkefnaálag og líðan stjórnenda en þátttakendur í rannsókninni voru tólf stjórnendur hjá opinberum stofnunum. Samkvæmt upplýsingum stjórnenda var strax farið í fulla styttingu í stofnunum þeirra, vinnuvikan var stytt um fjórar stundir samhliða því sem starfsfólk tók sér færri pásur yfir daginn. Til að rannsaka efnið var lagt upp með eftirfarandi rannsóknarspurningar:

1. Hvaða áhrif hefur stytting vinnutímans haft á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans og hvernig spila eðli verkefna stjórnenda hjá opinberri stofnun þar inn í?
2. Á hvaða hátt hefur stytting vinnutímans haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda?

Í þessum kafla verður leitast við að tengja niðurstöður rannsóknarinnar við fyrri rannsóknir og þær kenningar sem liggja fyrir varðandi umfjöllunarefnið.

### 6.1 Hvaða áhrif hefur stytting vinnutímans haft á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans og hvernig spila eðli verkefna stjórnenda hjá opinberri stofnun þar inn í?

Þeir þættir sem voru greindir varðandi eðli verkefna og hvernig stytting vinnutímans hefur haft áhrif á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans voru yfirsýn, samskipti, þróun verkefna og verkefnastýring, sveigjanleiki og viðhorf til vinnutíma.

#### 6.1.1 Eðli verkefna stjórnenda

Þegar rætt var um verkefni stjórnandans kom það ítrekað fram að verkefni þeirra voru mjög fjölbreytt og enginn dagur eins. Hvað formleg verkefni varðaði sögðu þau að hlutverk þeirra væri meðal annars ábyrgð á að skipuleggja verk sviðsins og sjá til þess að þau væru unnin í samræmi við stefnu stofnunarinnar. Hefðbundin vinnudagur er alla jafna erilsamur og mikill tími fer í að aðstoða samstarfsfólk og svara spurningum þeirra. Öll eru þau sammála um að þetta sé stór hluti af því að vera stjórnandi í dag. Stjórnendur eru í stöðugum samskiptum allan daginn en í gegnum þessi samskipti fá stjórnendur mikilvæga yfirsýn yfir heildarstöðu sviðsins eða deildarinnar. Í gegnum samskipti öðlast þeir yfirsýn yfir hæfni starfsmanna og stöðu



---

verkefna sem er nauðsynlegt svo unnt sé að taka ákvarðanir um hvernig sé best að skipa fólki til verka hverju sinni.

Það má því segja að formleg verkefni eru áætlanagerð, skipulagning og eftirfylgni verkefna en stuðningur við starfsfólk, hvatning, ráðgjöf, nýsköpun og uppbygging á góðu starfsumhverfi eru verkefni sem stjórnendur sinna allan daginn. Samskiptin gera það að verkum að stjórnendur og starfsmenn kynnast vel en það er talin vera ein forsenda þess að byggja upp traust. Þessi verkefni stjórnanda eru í samræmi við kenningu Mintzberg (Altamony og Gharaibeh, 2017) um hlutverk stjórnanda en hann skiptir hlutverkum hans í þrjú svið sem eru, samskipti, upplýsingar og ákvarðanatataka en undir hverju sviði voru síðan þættir eins og sáttasemjari, upplýsingamiðlun, nýsköpun, leiðbeining og hvatning. Stjórnendur í dag virðast því bæði vera stjórnendur og leiðtogar en það er í samræmi við það sem Bennis (1992) segir um breytt hlutverk stjórnanda á 21. öldinni. Ný heimsmynd kallar á stjórnendur sem eru tilbúnir að breyta, eru hugmyndaríkir og leiða fólk áfram til góðra verka.

Verkefni stjórnanda dagsins í dag er í samræmi við rannsókn Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur og Elínar Blöndal (2017) sem snýr að stjórnendum og samstarfsfólki þeirra innan þriggja skipulagsheilda hér á landi þar sem þekkingarstarfsmenn eru í meirihluta. Þar kom fram að dagleg stjórnun er að mestu óþörf þar sem sérfræðingar eru almennt sjálfstæðir í sinni vinnu og þurfa ekki á liðsinni stjórnanda að halda til að leysa verkefni dags daglega. Hins vegar er þörf fyrir stjórnendur þegar um verulega flókin verkefni er að ræða sem féllu utan skilgreindra verkferla en þá reynir miklu fremur á samskiptahæfni viðkomandi stjórnanda til að ganga í málið. Hlutverk stjórnanda er því fyrst og fremst að skapa liðsheild og sjá til þess að styrkleikar hvers starfsmanns fengi að njóta sín fremur en að sjá um stjórnun daglegra verka (Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Elín Blöndal, 2017).

Þessar breytingar á hlutverki og verkefnum stjórnanda sem þátttakendur í rannsókninni upplifa tengjast þeim samfélaglegu breytingum sem hafa almennt orðið á vinnustöðum í þróuðum ríkjum þar sem skipulagseiningar starfa í flóknari veruleika í dag en áður. Í dag er umhverfi skipulagseininga meira litað af samkeppni, hraða og aukinni áherslu á hröð viðbrögð af hálfu þjónustuaðila en þessi atriði geta leitt aukinnar streitu meðal starfsmanna og þar þurfa stjórnendur að stíga fram til að láta hlutina ganga (Higgs, 2003). Í dag leika sérfræðiþekking og tilfinningavinna stórt hlutverk í verkefnum starfsmanna og því getur mikið mætt á stjórnendum við að hvetja sérfræðinga til dáða eða til góðra verka á sama tíma og þeir styðja starfsmenn sína í erfiðum verkefnum. Upplifun viðmælenda er í samræmi við upplifun annarra stjórnanda á breyttu hlutverki þeirra. Í rannsókn sem laut að 45 fyrirtækjum í Skotlandi komu fram breyttar

---

áherslu á verkefnum stjórnenda sem fólu í sér aukna áherslu á samskipti og hvatningu frekar en beina stjórnun á verkefnum (Cunningham og Hyman, 1995). Þessi þróun á verkefnum stjórnenda er einnig í samræmi við aðra skoska rannsókn sem sýnir hversu mikilvægt hlutverk stjórnenda er þegar kemur að tilfinningavinnu starfsfólks, þeir þurfa að taka tillit til þeirrar vinnu og hvetja og styrkja starfsfólk í sinni vinnu. Um var að ræða viðtalsrannsókn við tíu stjórnendur mismunandi tegunda fyrirtækja en í rannsókninni kom fram að aukið hlutverk stjórnenda í að þekkja hæfileika starfsfólks og ræða við það um líðan þess og hvetja það áfram til góðra verka (Bratton og Watson, 2018).

Að framansögðu má ætla að hlutverk og verkefni stjórnenda hjá hinu opinbera eru blanda af því sem hefur verið skilgreint annars vegar sem verkefni stjórnanda og hins vegar sem verkefni leiðtoga. Stjórnendur nútímans þurfa að geta sinnt þessum formlegum verkefnum eins og áætlanagerð eða skipulagningu verkefna en ekki síður þurfa þeir að vera til staðar, skapa liðsheild, þekkja hæfni starfsfólksins, fóstura mögulega hæfileika fólks og hvetja starfsfólk áfram til góðra verka.

### **6.1.2 Verkefnastýring og vinnutími**

Samhliða styttingu vinnutímans þá hafa margar opinberar stofnanir verið í umbótavinnu þar sem markmiðið hefur verið að auka skilvirkni ferla og gera verkefni einfaldari við vinnslu mála en stjórnvöld hafa lagt mikið upp úr starfrænum umbreytingum. Nýting tækninnar hefur auðveldað stjórnendum lífið þar sem fjarfundir og fjarvinna hafa komið í stað ferðlaga á milli landshluta eða auðveldað stutta fundi á vinnustöðum án þess að starfsmenn þurfa að standa upp frá tölvum sínum. Á sumum vinnustöðum var farið í markvissa umbótavinnu við að greina hvar mætti breyta og hvar væri hægt að laga til ferla til að auka skilvirkni. Stytting vinnutímans ýtti við nokkrum stofnunum í að flýta slíkum verkum en almennt má segja að málum hafi fækkað. Stjórnendur tengja það við aukið aðgengi almennings að upplýsingum eða getu þeirra til að sjá að einhverju leyti sjálfir um sín mál. Þannig hefur verkefnum hvorki fjölgað né fækkað heldur hafa þau breyst og einstök mál geta verið flóknari en áður en stjórnendur hafa meiri tíma til að sinna þeim.

Það var misjafnt eftir stjórnendum hvort þeim fannst að stytting vinnutímans hefði haft áhrif á verkefnastöðu eða verkefnastýringu en flestir voru þó sammála um að stytting vinnutímans hefði leitt til aukins sveigjanleika sem þeir nýttu sér bæði til að haga vinnutíma og hvenær þeir vinna verkefnin en þessi hugsun um sveigjanleika hafði ekki verið til staðar fyrir styttingu vinnutímans. Sveigjanleiki í vinnu og vinnufyrirkomulagi er eitt af þeim atriðum sem hefur verið tengt við jafnvægi vinnu og einkalífs þar sem starfsmenn hafa einhverja stjórn yfir

---

vinnufyrirkomulagi sínu. Þessi niðurstaða er í samræmi við rannsókn sem var gerð í Svíþjóð á meðal starfsmanna sænsku samgöngustofnunarinnar (Bjærntoft o.fl., 2020). Í þeirri rannsókn kom fram að þar sem verkefnaálag var hæfilegt voru jákvæð tengsl milli sveigjanleika í starfi, þ.e. hvenær, hvernig og hvar þeir unnu starfið, og upplifun starfsmanna af jafnvægi vinnu og einkalífs (Bjærntoft o.fl., 2020).

Þegar sveigjanleikinn er skoðaður með tilliti til hlutverkenningarinnar (*e. role theory*) þá virðist hann leika stórt hlutverk í því að auðvelda einstaklingi að hafa meiri ákvörðunarrétt yfir hvernig viðkomandi hagar þeim hlutverkum sem hann hefur tekið sér fyrir hendur. Einstaklingurinn hefur meiri stjórn á hvernig hann bregst við mismunandi kröfum hvers hlutverks og þannig getur hann mótað hlutverkin í samræmi við hvað hentar hverju sinni (Facer, 2008). Margir stjórnendur virtust nýta sér sveigjanleika til að ákveða hvenær þeir unnu verkefni og hvort þeir tóku ákvörðun um að stytta vinnutímann. Til að mynda töldu sumir stjórnendur að nú væri heimilt að hætta fyrr einn daginn vegna styttingar vinnutímans ef staða verkefna leyfði það. Sú hugsun hafði ekki hvarflað að þeim áður þrátt fyrir að þeir væru yfirleitt með töluvert af aukatímum í viðverukerfinu. Stjórnendur bera ábyrgð á ákveðnum verkefnum en vegna sveigjanleikans geta þeir mótað og stýrt hlutverkum sínum betur, það er hlutverkin stjórnandi og einstaklingur, á þann hátt sem hentar best hverju sinni. Margir tilgreindu jafnframt að þrátt fyrir að hætta fyrr einhverja daga gátu þeir alltaf ákveðið að skoða aðeins verkefni á kvöldin ef það var eitthvað sem að þurfti að klára. Sveigjanleikinn gerir það að verkum að þeir hafa meira val um vinnutímann.

Almennt má segja að stytting vinnutímans virðist hafa haft áhrif á verkefnastýringu og vinnutíman hjá stjórnendum á þann hátt að þeir telja sig hafa meiri möguleika til að stýra þessum þáttum betur. Flestir leyfa sér að stytta vinnutímann að einhverju leyti þó að verkefni bíði. Stjórnendur eru meðvitaðir um að þau verða líka til staðar á morgun og sú upplifun að mega fara heim á skikkanlegum tíma gefur þeim heimild til að nýta sér að stytta vinnutímann.

### **6.1.3 Viðhorf til vinnutímans**

Almennt vinna stjórnendur meira en aðrir en við innleiðingu á styttingu vinnutímans voru stjórnendur hvattir til að stytta vinnutímann til jafns við aðra. Eitt af hlutverkum stjórnenda er að ganga fram með góðu fordæmi og iðka það sem yfirstjórn skipulagseininga vill leggja áherslu á. Á hverjum vinnustað var fundað með fólki áður en til styttingar á vinnutíma kom og áherslur yfirstjórnar voru kynntar. Þar kom yfirleitt fram að allir ættu að nýta sér styttingu vinnutímans og það gildi einnig um stjórnendur. Almennt virtust stjórnendur vinna örlítið minna eftir styttinguna. Tvær stofnanir skáru sig úr varðandi stjórnendur og styttingu á vinnutíma en

---

þar voru allir stjórnendur meðvitaðir um að skila vinnustund sinni sem næst vinnuskyldu sinni. Þessar tvær stofnanir höfðu báðar tekið þátt í tilraunaverkefni um styttingu vinnutímans og höfðu því verið í styttingu hátt í þrjú ár. Aðrar stofnanir eru tiltölulega nýbyrjaðar á að fóta sig á þessum nýja vinnutíma. Þegar spurt var út í það hvernig þetta hefði verið í upphafi tilraunaverkefnisins, þá tók það smá tíma fyrir stjórnendur að stilla sig af en hjá báðum þessum stofnunum var lögð rík áhersla á að tilraunaverkefnið myndi takast vel. Hér virðist sem viðhorf stjórnenda til vinnustaðamenningar eða viðhorf til viðveru innan skipulagseiningarinnar hafi tekið einhverjum breytingum og stjórnendur hjá þessum tveimur stofnunum virðast hafa tileinkað sér breyttan vinnutíma. Langur vinnudagur hefur gjarnan verið viðloðandi í fyrirtækjamenningu þróaðra ríkja og gildir þá einu hvort starfsmenn þurfi að vinna lengur heldur hefur það verið talin ákveðin dyggð að vera lengi í vinnunni. Slík fyrirtækjamenning getur hvatt til langrar viðveru á vinnustað þó að verkefni gefi starfmönnum rými til að hætta fyrir. Markmiðið með lengri viðveru er þá að sýna fram á dugnað og helgun í starfi og hafa þá jafnvel forskot á aðra samstarfsmenn ef til stöðuhækkunar kemur (Glynn, o.fl., 2002). Flestir stjórnendur hafa stytt vinnutímann að einhverju marki en þeir stjórnendur sem hafa verið lengst í þessu nýja vinnufyrirkomulagi gæta þess að þeir fari ekki fram yfir vinnuskyldu sína. Hvort að það sé góð vísbending um að stjórnendur hjá hinu opinbera muni tileinka sér sambærilegt vinnulag með tímanum er ekki hægt að fullyrða að svo stöddu. Jákvætt viðhorf til jafnréttismála auka líkur á að svo verði samanber rannsókn á stjórnendum í 33 löndum þar sem þau lönd sem skora hátt í viðhorfi til jafnréttismála eru almennt jákvæðari gagnvart styttingu á vinnutíma en önnur lönd (Lyness o.fl., 2008).

## **6.2 Á hvaða hátt hefur stytting vinnutímans haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda?**

Þeir þættir sem voru greindir varðandi hvernig stytting vinnutímans hefur haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda voru ábyrgð, metnaður, velferð starfsfólks, betri nýting vinnutímans, bjargir, stjórnunarhættir og traust og samstarf.

Í upphafi höfðu stjórnendur áhyggjur af verkefnum þeirrar einingar sem þeir stýrðu á þann hátt að styttri vinnutími myndi leiða til lengri afgreiðslutíma á málum. Stjórnendur bera ábyrgð á að verkefni séu unnin og eitt af skilyrðum fyrir því að stytting vinnutímans verði að vinnufyrirkomulagi er að styttingin hafi ekki áhrif á verkefni stofnananna. Samkvæmt Feldman (2002) eru áskoranir í starfi og persónuleiki þættir sem hafa áhrif á tilhneigingu stjórnenda til að vinna lengur. Þessir þættir geta einnig haft áhrif á hvernig einstaklingar bera ábyrgð í starfi.

---

Staða í skipuriti og ábyrgð gagnvart yfirstjórn gerir þá kröfu á stjórnanda að hann hafi yfirsýn yfir að verkefni séu í góðum farvegi og það er hans hlutverk að rétta við verkefni ef svo er ekki. Rannsókn sem var gerð á framgangi 64 starfsmanna innan stofnana og hjá fyrirtækjum á árunum 1986 til 1989 sýndi að ábyrgð í starfi og eftirfylgni verkefna voru meðal þeirra þátta sem var litið til þegar velja átti þá starfsmenn sem áttu að fá framgang innan fyrirtækja (Ruderman, og Ohlott, 1994). Það að finna til ábyrgðar og að bera ábyrgð á hlutum getur skapað auka álag á stjórnendur þar sem um er að ræða kröfur sem fylgja ákveðnu starfi. Því má ætla að álag vegna ábyrgðar á verkefnum hafi aukist með styttingu vinnutímans þar sem nú er meiri áhersla á að stjórnandi sjái til þess að starfsmenn skili af sér sömu afköstum á styttri tíma. Samkvæmt líkani Karasek um stjórn á starfi og streitu er tímapressa og upplifun á hvernig einstaklingar takast á við tímapressu einn af þeim þáttum sem geta aukið álag í starfi. Því minni stjórn sem viðkomandi hefur yfir þeim tíma sem verkefni þurfa að klárast því meiri líkur eru á að viðkomandi upplifi álag vegna þess.

### 6.2.1 Vinnuumhverfi stjórnenda

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að almennt finna þátttakendur ekki fyrir auknu álagi vegna ábyrgðar á verkefnum þrátt fyrir að vinnutími starfsmanna hafi styst. Vel getur verið að breytingar á verkefnum hafi hreinlega gefið tilefni til að stytta vinnutímamann þannig að verkefni taka minni tíma en áður. Einnig getur verið að metnaður stjórnenda vegi upp á móti álagi vegna aukinnar ábyrgðar á að verkum sé skilað á styttri tíma en í viðtölum við stjórnendur kemur fram skýr vilji til að standa sig vel í starfi. Þeir hafa yfirleitt áhuga á starfinu og þeim finnst vinnan skemmtileg en samkvæmt Feldman (2002) er metnaður stjórnenda einnig einn af þeim þáttum sem getur haft áhrif á að stjórnendur vinni meira. Samkvæmt líkaninu um einkenni starfa sem var kynnt af Hackman og Oldham árið 1974 eru meiri líkur á starfsánægju starfsmanna ef starfið er í samræmi við getu starfsmannsins, það þarf að vera tilgangur með starfinu, viðkomandi sjái árangur af starfinu og hann stýrir því hvernig hann vinnur það. Hjá flestum viðmælendum virtust þessir þættir vera til staðar samhliða því að hafa góða yfirsýn yfir helstu verkefni sviðsins.

Einnig kom fram í samtölum við stjórnendur að þeir bera hag starfsmanna fyrir brjósti en stjórnendur upplifa aukna ánægju hjá starfsfólki með þetta nýja fyrirkomulag en það er í samræmi við rannsóknir sem hafa verið gerðar á styttingu vinnutímans, samanber niðurstöður úr tilraunaverkefni á vegum Félagsmálaráðuneytisins og Reykjavíkurborgar. Stjórnendur upplifa stöðugt áreiti allan daginn en styttri vinnutími starfsmanna gerir það að verkum að áreitið hættir fyrr á daginn sem aftur dregur úr því álagi sem stjórnendur upplifa vegna verkefna

---

sinna. Stjórnendur lögðu mikið á sig til að starfsmenn nytu góðs af við styttingu vinnutímans og pössuðu vel upp á vinnuálag hjá sínu fólki. Ákveðnir stjórnendur töldu að það væri ekki hægt að bæta frekari verkefnum á starfsfólk því að þá væri of mikið álag. Aðrir lögðu sig fram um að leiðbeina og fara yfir málið með starfsfólkinu svo að það gæti lokið við flóknari verkefni sem það komst ekki áfram með. Það hefur sýnt sig að ánægðari starfsmenn eru líklegri til að standa sig betur í vinnu, helga sig betur starfinu og eru hollari vinnuveitendum sínum. Samantektarrannsókn á 15 rannsóknum sem mældu starfsánægju og frammistöðu í starfi sýndu allar fram á sterk jákvæð tengsl á milli þessara þátta (Petty o.fl., 1984). Fleiri rannsóknir hafa tengt starfsánægju við ýmsa þætti eins og t.d. starfsmannaveltu þar sem meiri starfsánægja virðist leiða til minni starfsmannaveltu (Chen, 2006) minni streitu (Fairbrother og Warn, 2003) eða færri fjarverustundir frá vinnu (Scott og Tayloir, 1985).

Í tengslum við það áreiti sem stjórnendur verða fyrir alla daga kemur fram að nokkrir stjórnendur eru farnir að taka frá tíma fyrir sig á daginn til að sinna verkefnum og biðja þá um leið starfsfólk um að ónáða ekki nema um brún þörf sé að ræða. Almennt virðast starfsmenn virða þessa beiðni en þar með skapast rými fyrir stjórnanda til að sinna því sem viðkomandi þarf að gera án þess finnast að hann þurfi að sitja lengur þegar aðrir eru farnir heim. Samkvæmt líkani Karasek þá geta of miklar kröfur í starfi og of lítil stjórn yfir því hvernig vinnan er unninn skapað aukið álag hjá viðkomandi. Með því að setja sér mörk ná stjórnendur meira valdi yfir því hvenær þeir sinna þörfum starfsmanna sinna sem aftur getur leitt til þess að þeir hafi meiri stjórn á hlutunum. Þannig töldu þeir stjórnendur sem settu sér mörk að þeir myndu fyrir minna álag á en þeir stjórnendur sem ekki höfðu sett sér mörk virtust finna fyrir meira álagi og höfðu frekari tilhneigingu til að vinna lengur til að sinna öllu því sem viðkomandi þurfti að gera.

Almennt má því segja að stjórnendur virðast upplifa minna álag vegna meiri starfsánægju starfsfólks en hins vegar virðist skipta máli hvort stjórnendur setji sér mörk hvað varðar aðgengi starfsmanna að stjórnendum og hvort stjórnendur upplifi aukið álag vegna styttingar vinnutímans eða ekki.

Breytingar á vinnustað taka tíma en eitt af hlutverkum stjórnanda er að innleiða breytingar á vinnustað í samræmi við vilja yfirstjórnar. Stytting á vinnutíma er breyting sem er sannarlega til hagsbóta fyrir starfsmenn og því ekki um neina andstöðu af hálfu starfsmanna að ræða. Hafa verður þó í huga að með breytingum þessum hefur orðið ákveðnar breytingar á vinnuvenningu. Í samtölum við stjórnendur kemur fram að svo virðist sem að ákveðin kaffimenning hafi verið við líði fyrir styttingu vinnutímans en með kaffimenningu er átt við þá hegðun starfsfólks að sitja lengi í kaffi eða taka langa matartíma. Í nýju vinnufyrirkomulagi er

---

gert ráð fyrir styttri tíma fyrir starfsmenn til að taka sér pásur og krafist er meiri viðveru við vinnu. Allar breytingar geta tekið á en innleiðing breytinga er mikið til á verkefnalista stjórnenda og gegna þeir mikilvægu hlutverk í því ferli (Westley, 1990). Stjórnendur upplifðu ekki álag við að fá fólk til að breyta hegðun varðandi þessa þætti. Þegar innleiðing á styttingu á vinnutíma var kynnt fyrir starfsmönnum var farið vel í þessi atriði en þó það gangi hægt að breyta þessari menningu merkja stjórnendur samt sem áður breytingar. Þetta kom sérstaklega fram hjá þeim stofnunum sem voru búnar að vera lengur í styttingu á vinnutíma en þar telja stjórnendur að þetta sé alls ekki vandamál lengur. Þar voru ákveðnir hnökror í byrjun en svo hefur þetta þróast með þeim hætti að fólk situr meira við. Þó að stjórnendur telji ennþá ákveðna hnökra vera á kaffimenningu starfsmanna þá virðist sem starfsmenn upplifi þessar breytingar sér í hag og almennt má segja að stjórnendur finni ekki fyrir álagi í kringum þá menningarbreytingu sem er að eiga sér stað vegna styttingar vinnutímans.

### 6.2.2 Úrræði stjórnenda

Í viðtali við stjórnendur kemur fram að þeir hafa ýmis úrræði eða búa yfir ákveðinni færni sem hjálpar þeim í krefjandi aðstæðum. Karasek taldi að það gæti myndast álag ef starfið væri of krefjandi eða ef fólk hefði ekki stjórn yfir verkinu. Demerouti og Bakker bættu við að ýmsar bjargir sem starfsfólk byggi yfir eða hefði aðgang að gerði því kleift að sinna krefjandi störfum sem það hafði ekki fulla stjórn á án þess að álag yrði yfirþyrmandi. Svo virðist einnig eiga við stjórnendur sem tóku þátt í þessari rannsókn þar sem þeir hafa allir ákveðnar bjargir sem þeir geta gripið til. Fyrir það fyrsta þá töldu nær allir stjórnendur að þeir væru skipulagðir sem hjálpaði þeim að hafa yfirsýn yfir stöðu verkefna en án skipulagningar töldu þeir að álagið væri meira. Allir voru með verkefnin skráð niður og reglulega var farið yfir stöðuna með þeim sem voru í forsvari fyrir verkefnum. Það að vera skipulagður er talið minnka líkur á streitu þar sem viðkomandi veit að hverju hann gengur (Heylighen og Vidal, 2008). Hér virðast líffræði- eða sálfræðilegar eiginleikar stjórnenda skipta máli, það er að vera skipulagður er eitt af þeim úrræðum sem þeir nota til að takast á við krefjandi starf. Hollensk rannsókn sem laut að 714 rafmagnsverkfræðingum sýndi að þeir starfsmenn sem upplifa sig sjálfstæða, í tilfinningalegu jafnvægi, jákvæða og með góða sjálfsstjórn hafa meira sjálfstraust og þeir eru jákvæðari gagnvart framtíðinni en þeir sem ekki búa yfir þessum þáttum (Xanthopoulou o.fl., 2007). Almennt má segja að sú víska að búa yfir ákveðnum eiginleikum hjálpar stjórnendum til að takast á við krefjandi störf án þess að þeir finni fyrir yfirþyrmandi álagi í starfi og því virðist sem stytting á vinnutíma hafi hvorki aukið né minnkað álag hjá stjórnendum.

---

Aðrir þættir sem stjórnendur virðast búa yfir er að þeir hafa reynslu en reynslan hjálpar þeim að sjá heildarmyndina og taka ákvarðanir í erfiðum málum. Í gegnum tíðina hafa stjórnendur víðað að sér fróðleik sem þeir grípa til í að leysa flókin mál, þeir hafa tamið sér að halda ró sinni í erfiðum aðstæðum og vita að hlutirnir hafa tilhneigingu til að leysast. Hér virðast persónulegir þættir ásamt reynslu hjálpa stjórnendum til að takast á krefjandi verkefni án þess að þeir finni fyrir óþægindum eða álagi í starfi. Ef reynsla stjórnenda er skoðuð með tilliti til kenningar um varðveislu bjarga (*e. conservation of resource theory - COR*) þar sem inntak kenningarinnar er að einstaklingar ná að víða að sér björgum til að takast á við áskoranir, má segja að reynsla eru bjargir sem stjórnendur hafa áunnið sér í gegnum tíðina og eru verðmæti (*e value*) sem þeir hafa yfir að ráða á vinnustaðnum. Þeim finnst ekki að björgum sínum sé ógnað og því finna þeir ekki aukið álag þó að nú sé gerð krafa um að verkefni séu unnin á styttri tíma en áður.

Það kemur jafnframt skýrt fram hjá viðmælendum hvernig stjórnendur þeir vilja vera og hvað þeir telja vera farsælast til að ná þeim árangri sem á þarf að halda. Þeir hafa flestir tamið sér það viðhorf að virða samstarfsfólk sitt, það er mikilvægt að hlusta á hvað það hefur að segja, þeir leggja sig fram um að þekkja fólkið og vita fyrir hvað það stendur en einnig er mikilvægt að hafa þor til ganga inn erfiðar aðstæður til að leysa erfið samskiptamál. Þessir þættir eru allir tengdir eiginleikum leiðtogans þar sem áhersla er lögð á að stjórnendur virkji hópinn og leiði hann að sameiginlegu markmiði frekar en að stýra honum áfram (Northouse, 2018). Stjórnendur treysta samstarfsfólki sínu og þeir leggja áherslu á að fá það til samstarfs með samtali og rökum samanber rannsókn Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur og Elínar Blöndal (2017) þar sem stjórnandi treystir á persónuvald til að ná tilætluðum árangri frekar en hið formlega vald sem hlýst af stöðu hans sem stjórnanda. Almennu upplifa stjórnendur traust í samskiptum sínum við samstarfsfólk sitt og það skapar þeim ákveðið öryggi að geta treyst því að verkefni séu í farvegi. Einn stjórnandi hafði upplifað á fyrri vinnustað að upplýsingar um stöðu mála voru ekki réttar og það skapaði auka álag fyrir viðkomandi stjórnanda. Samkvæmt þessu virðast heilindi í samskiptum minnka álag en heilindi virðast einmitt vera sá þáttur sem er mikilvægastur í að skapa traust á milli samstarfsmanna annars vegar og starfsmanna og yfirmanna hins vegar (Krot og Lewicka, 2012). Almennu má segja að traust stjórnenda á samstarfsmönnum gerir það að verkum að stytting vinnutímans hefur að einhverju leyti jákvæð áhrif á álag og líðan stjórnenda þar sem þeir eru sjálfir að stytta vinnutíma sinn að einhverju leyti en bera traust til starfsmanna til að vinna verkin í samræmi við áætlanir skipulagsheildarinnar.



---

### 6.3 Gildi rannsóknarinnar og tillögur um frekari rannsóknir

Rannsóknin hefur leitt í ljós að mikil vinnan stjórnenda er ekki lögmál og að það er vel hægt að stytta vinnutíma hjá þeim eins og hjá öðrum starfsmönnum. Stytting vinnutímans er nokkuð ný af nálinni og þær rannsóknir sem hafa verið gerðar snúa aðallega að áhrifum á styttingu vinnutímans hjá almennum starfsmönnum. Ekki hafa margar rannsóknir verið gerðar sem snúa að stjórnendum en eðli verkefna þeirra er þannig að þeir geta átt erfitt með að skipuleggja daginn svo vel sé. Þessi rannsókn bætir við fyrirbyggjandi þekkingu á áhrifum styttingar vinnutímans á vinnuumhverfi og líðan starfsfólk í fjölbreyttu og krefjandi starfsumhverfi dagsins í dag.

Rannsókn þessi gæti hugsanlega nýst mannauðsstjórum sem upplegg í fræðslu fyrir stjórnendur þar sem sérstök áhersla væri lögð á stjórnendur eða aðra sem vinna meira en vinnuskyldan segir til um. Í fræðslunni yrði meðal annars komið inn á hvernig stjórnendur setja mörk og stýra betur aðgengi annarra starfsmanna að tíma sínum. Rannsóknin gæti einnig verið gagnleg fyrir nýja stjórnendur þannig að þeir fengju vitneskju um að langur vinnudagur væri ekki skylda. Það er hægt að vinna vinnuna sína vel án þess að þurfa að vinna langan vinnudag. Til viðbótar gæti rannsóknin nýst sem stuðningur við jafnréttismarkmið skipulagsheilda þar sem framgangur í starfi og fjölskyldulíf getur vel gengið upp. Einstaklingar þyrftu ekki að velja annað hvort og myndi það hjálpa konum eða einstæðum foreldrum við framgang í starfi.

Rannsóknin hefur einnig sýnt að það er hægt að breyta vinnuhegðun og vinnumenningu stjórnanda og þurfa aðrir stjórnendur og forstöðumenn að horfa til þess. Eitt af hlutverkum stjórnandans er að ganga fram með góðu fordæmi en rannsóknin sýnir að stjórnendur sem eru hjá stofnunum sem leggja ríka áherslu á að stjórnendur stytta sinn vinnutíma til jafns á við aðra hafa stytt sinn vinnutíma meira en aðrir stjórnendur hjá öðrum stofnunum. Rannsóknin getur hugsanlega nýst við að koma þeim skilaboðum á framfæri að framgangur í starfi eða stöðuhækkun veltur ekki á langri viðveru starfsmanns heldur er það heildarmyndin sjálf sem skiptir máli. Ferskir og óþreyttir stjórnendur eru skipulagsheildinni mikilvægir og það þurfa yfirmenn skipulagsheilda að leggja áherslu á.

Til að fylgja þessari rannsókn eftir þá væri áhugavert að gera meginlega rannsókn á eðli verkefna stjórnenda og áhrif styttingar vinnutímans á vinnutíma og líðan í starfi. Meginleg rannsókn felur í sér ákveðna fjarlægð rannsakandans frá viðfangsefninu (Bryman, 2016) en í slíkri rannsókn hefðu fleiri stjórnendur tækifæri til að láta skoðun sína í ljós án þess að spyrill væri til staðar. Það væri fróðlegt að sjá hvort að svipuð niðurstaða kæmi fram. Í annan stað væri

---

einnig fróðlegt að gera rannsókn er lýtur að stjórnendum sem stýra vaktavinnustað til að meta hvort stjórnendur upplifa aukið álag þar sem sveigjanleiki til að stýra vinnu sinni er ef til vill ekki eins mikill og hjá dagvinnufólki. Þriðja rannsóknarverkefni væri að kanna styttingu vinnutímans hjá stjórnendum á almennum vinnumarkaði en rekstrarumhverfi fyrirtækja getur haft áhrif á hvort og þá hvernig stjórnendur hefðu möguleika á að stytta vinnutímann sinn þrátt fyrir að helstu stéttarfélög hefðu samið um það. Að lokum má nefna að athyglisvert væri að kanna hvort að það hefði áhrif á myndun trausts á milli starfsmanna og stjórnenda ef stjórnendur takmörkuðu aðgengi starfsmanna að sér til að fá rými til að sinna verkefnum sínum innan lögbundins vinnutíma.

---

## 7 Lokaorð

Í þessari rannsókn hefur athyglin beinst að stjórnendum og vinnutíma þeirra eftir að stytting vinnutímans tók gildi 1. janúar 2021. Flestir stjórnendur voru að stíga sín fyrstu skref í þessu nýja vinnufyrirkomulagi en nokkrir höfðu tekið þátt í tilraunaverkefni ríkisins um styttingu vinnutímans. Almennt gildir það um stjórnendur að þeir vinna meira en aðrir og því er fróðlegt að sjá hvernig þeir nýta sér styttingu vinnutímas. Markmiðið með styttingu vinnutímans felst í að um er að ræða ákveðna tegund af vinnuvernd en einnig til að koma betur til móts við fjölskyldufólk og samræma kröfur um jafnvægi milli vinnu og einkalífs en almennt gildir það í dag að báðir foreldrar vinna utan heimilis.

Í bók sinni *Stytttri – komdu meira í verk á skemmri tíma* færir Alex Soojung-Kim Pang rök fyrir því að stytttri vinnutími og hvíld frá vinnu sé nauðsynleg til að endurhlaða orku starfsmanna svo þeir keyri ekki á varaorku til langframa. Allir geta unnið í langan vinnudag í stuttan tíma en langur vinnudagur til lengri tíma eykur hættu á mistökum í starfi, minni framleiðni og heilsubresti hjá starfsfólki (Ward, 2016).

Þessi skoðun er í samræmi við þær rannsóknir sem hafa verið gerðar en of miklar kröfur í vinnunni, langur vinnudagur og streita við að sinna mörgum hlutverkum getur skapað álag sem starfsmenn eiga erfitt með að takast á við og þar með geta þessar þættir stuðlað að ótímabærum heilsubresti með tilheyrandi kostnaði fyrir samfélagið. Margar rannsóknir hafa sýnt fram á að stytting vinnutímans hefur jákvæð áhrif á starfsánægju og gefur einstaklingum svigrúm til að skipta á milli hlutverka þannig að álag í vinnunni hafi ekki eins mikil áhrif á líðan þeirra þegar heim er komið. Verkefni stjórnandans eru fjölbreytt og krefjandi en það er meðal annars á ábyrgð hans að verkefnin séu unnin samkvæmt áætlun. Stjórnandi er í stöðugum samskiptum alla daga við starfsfólk sitt en með samskiptum fær stjórnandi yfirsýn yfir verkefni og hvernig starfsmenn standa sig í þeim verkum sem þeim hefur verið úthlutað. Jafnframt leggur hið opinbera áherslu á innleiðingu á stafrænum umbótum sem stjórnendur á hverjum vinnustað þurfa að fylgja eftir. Af því mætti ætla að stjórnendur hefðu ekki tók á að stytta vinnutíma sinn og enn fremur að þeir fyndu fyrir auknu álagi vegna þessara breytinga.

Þátttakendur í þessari rannsókn voru tólf stjórnendur hjá opinberum stofnunum. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að hjá flestum þeirra hefur einhver breyting orðið á vinnutíma þeirra og má þar helst nefna að þeir upplifa aukinn sveigjanleika til að ákveða hvenær þeir sinna starfinu. Einnig má merkja að þeir sem höfðu tekið þátt í tilraunaverkefni á vegum ríkisins voru með annað viðhorf gagnvart vinnutíma á þann hátt að þeir töldu ekki mikla þörf á

---

að vinna langan vinnudag en þeir sem voru nýbyrjaðir voru ekki alveg búnir að hoppa á vagninn þó að þeir hefðu jákvætt viðhorf. Leiða má að því líkum að þessi breyting á vinnutíma taki tíma og að opinberir stjórnendur framtíðarinnar taki almennt meira tillit til vinnutímans þar sem vel úthvildir starfsmenn skila betri árangri.

Almennt upplifðu stjórnendur ekki aukið álag vegna þessara breytinga heldur virðist þeir búa yfir ákveðnum þáttum eða úrræðum sem auðveldar þeim að takast á við fjölbreytt og krefjandi starf. Þar leikur reynsla og traust stórt hlutverk en fram kemur að stjórnendur hafa margvíslega reynslu sem þeir geta nýtt sér ásamt því að leggja sig fram um að vera í góðum samskiptum við starfsmenn. Reynslan hjálpar þeim að taka ákvarðanir og meta heildarmyndina á meðan traust er mikilvægur þáttur í að viðhalda góðu samstarfi og liðsheild á vinnustöðum. Yfirsýn, samvinna og sú tilfinning að stjórnendur geta treyst samstarfsfólki sínu hjálpar þeim að jafna álag sem getur myndast vegna fjölda verkefna og þar með stuðlað að góðri líðan stjórnenda í skipulagsheildum hjá opinberum stofnunum.

---

## 8 Heimildir

- Ahola, K. og Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of affective disorders*, 104(1-3), 103-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2007.03.004>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Albracht, G. (2005). Globalization, workplace and health. *Labour Education*, 3-4. No.140-141. ILO
- Altamony, H. og Gharaibeh, A. (2017). The role of academic researcher to Mintzberg's managerial roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.
- Anttila, T., Nätti, J. og Väisänen, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland: Impact on work-family interaction and the importance of the sociocultural setting. *Community, Work and Family*, 8(2), 187-209.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arnar Páll Hauksson (2020,12. febrúar) *Gæti kostað ríkið 3 – 4 milljarða*. RÚV.  
<https://www.ruv.is/frett/gaeti-kostad-rikid-3-4-milljarda>
- Axel F. Sigurðsson. (2013, 11. júní). Hvað er streita og hvaða hlutverki gegnir hún? *Vísindavefurinn*. <https://www.visindavefur.is/svar.php?id=65376>
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Elín Blöndal. (2017). Stjórnun sérfræðinga: Fremstir meðal jafningja. *Icelandic Review on Politics & Administration*, 13(2) 265-286.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Sólmundur Már Jónsson. (2021). Nýjar hæfniskröfur til stjórnenda ríkisstofnana. *Icelandic Review on Politics & Administration*, 17(1) 79-106.  
<https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.4>

- 
- Ása Guðbjörg Ásgeirsdóttir og Ingibjörg Björnsdóttir. (2019), *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar hjá ríkinu, skýrsla um niðurstöður viðhorfskannana og hagrænna mælinga eftir tólf mánaða tilraun af styttingu vinnutíma*. Félagsmálaráðuneytið.
- Ásrún Brynja Ingvarsdóttir. (2017, 27. apríl). *Endurskoðunar þörf ef forsendur vinnustyttingar bresta*. RÚV. [Endurskoðunar þörf ef forsendur vinnustyttingar bresta | RÚV \(ruv.is\)](https://www.ruv.is)
- Bakker, A. B. og Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. og Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high *Journal of educational psychology*, 99(2), 274 – 284.
- Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology* 22 (3), 309-328.
- BHM (2016, 29. júní). *Meirihluti vill semja um laun í kjarasamningum*. <https://www.bhm.is/frettir/meirihlutinn-vill-semja-um-laun-i-kjarasamningum>
- BHM (e.d.) *Stytting vinnuvikunnar*. <https://www.bhm.is/rettindi-og-skyldur/vinnutimi/stytting-vinnuvikunnar/>
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. og Hellgren, C. (2021). Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work*, 24(1), 94-108. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1656171>
- Bannai, Akira og Tamakoshi, Akiko. (2014). The Association between Long Working Hours and Health: A Systematic Review of Epidemiological Evidence. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40(1), 5-18.
- Bennis, W. G. (1992). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Management Decision*, 30(6), 166.
- Benjamin, O. (2001). *Fundamental principles of occupational health and safety*. ILO

- 
- Bergs, Y., Hoofs, H., Kant, I., Slangen, J. J. og Jansen, N. W. (2018). Work–family conflict and depressive complaints among Dutch employees: examining reciprocal associations in a longitudinal study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 44 (1), 69-79.
- Betri vinnutími (e.d). *Betri vinnutími í dagvinnu*.  
[https://betrivinnutimi.is/library/Skrar/Betri%20vinnut%20%20admi%20%20ad%20dagvinnu%20-%20lei%20%20beiningar\\_22092020.pdf](https://betrivinnutimi.is/library/Skrar/Betri%20vinnut%20%20admi%20%20ad%20dagvinnu%20-%20lei%20%20beiningar_22092020.pdf)
- Betri vinnutími (e.d.a). *Dagvinna Ferli innleiðingar*.  
<https://betrivinnutimi.is/dagvinna/ferli-innleidingar/#skref1>
- Biddle, B. J. (2013). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press.
- Bisland, A. (2004). Developing leadership skills in young gifted students. *Gifted Child Today*, 27(1), 24-27.
- Bjærntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J. og Jahncke, H. (2020). Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1418.
- Black, J. Stewart, Bright, David S., Gardner, Donald G., Hartmann, Eva, Lambert, Jason, Leduc, Laura M., Leopold, Joy, O'Rourke, James S., Pierce, Jon.L, Steers, Richard M., Terjesen, Siri, Weiss, Joseph. (2019). *Organizational Behavior*. OpenStax.
- Blair, G.M. (1993). What makes a great manager? *Engineering management Journal*, 3(2), 65-70.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Braine, R. D., og Roodt, G. (2011). The Job Demands -Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 52-62.
- Bratton, J. og Watson, S. (2018). Talent management, emotional labour and the role of line managers in the Scottish hospitality industry: A roundtable discussion. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 57 – 68.
- Bryman, A. (2016). *Social Research* (5. útgáfa). Oxford University Press.

- 
- BSRB (2017, 10. mars). *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuviku af stað*.  
<https://www.bsrb.is/is/frettakerfi/tilraunaverkefni-um-styttingu-vinnuviku-af-stad>
- BSRB (2018, 12. desember). *Álag í almannahjónustu hefur afleiðingar*.  
<https://www.bsrb.is/is/frettakerfi/alag-i-almannathjonustu-hefur-afleiðingar>
- BSRB (e.d.a). *Hlaupa ekki hraðar heldur nýta vinnutímann betur*.  
<https://www.bsrb.is/is/frettakerfi/hlaupa-ekki-hradar-heldur-nyta-vinnutimann-betur>
- Cerrato, J. og Cifre, E. (2018). Gender inequality in household chores and work-family conflict. *Frontiers in psychology*, 9:1-11
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Clements, V. L. (2013). The essential leadership and management skills of mid-level managers in non-profit organizations. (Óbirt fræðigrein) Pepperdine University.
- Crompton, R. og Lyonette, C. (2006). Work-life “balance” in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- Crouter, Ann C, Lanza, Stephanie T, Pirretti, Amy, Goodman, W. Benjamin og Neebe, Eloise. (2006). The ONet Jobs Classification System: A Primer for Family Researchers. *Family Relations*, 55(4), 461-472.
- Cunningham, I. og Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change. *Employee Relations* 17 (8), 5-20.
- Czesak-Woytala, K. (2016). What qualities of the boss motivate employees? An Analysis of Motivation Factors on the Example of Employees of the Financial Sector Companies. *WSB University in Wroclaw Research Journal*, 16. (3), 147 – 158.
- Dex, S. og Bond, S. (2005). Measuring work – life balance and its covariates. *Work, employment and society*, 19(3), 627-637.  
<https://doi.org/10.1177/0950017005055676>
- Drucker, P. (1962). *The practice of management*. Mercury books.



- 
- Eurostat. (e.d). Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and occupation (hours).  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq\\_ewhuis/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq_ewhuis/default/table?lang=en)
- Facer, R. L. (2008). Alternative Work Schedules and Work – Family Balance. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2) 166–177.
- Fairbrother, K. og Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 18, 8-21.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Feldman, D. C. (2002). Managers' propensity to work longer hours: A multilevel analysis. *Human Resource Management Review*, 12(3), 339-357.
- Fjármálaeftirlitið. (2012, 4. janúar) *Fjármálaeftirlitið ræður framkvæmdastjóra þriggja nýrra eftirlitssviða*. <https://www.fme.is/utgefid-efni/frettir-og-tilkynningar/frettir/nr/1122>
- Ford, J. og Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257-273.  
<https://doi.org/10.1177/0950017011398895>
- Galea, C., Houkes, I. og Rijk, A. De. (2014). How a System of flexible Working Hours Helps Employees to Strike a Proper Balance Between Work and Personal Life. *The International Journal of Human Resource Management* 25(8), 1090–1111.
- Ghanayem, M., Srulovici, E. og Zlotnick, C. (2020). Occupational strain and job satisfaction: The job demand–resource moderation–mediation model in haemodialysis units. *Journal of nursing management*, 28(3), 664-672. <https://doi.org/10.1111/jonm.12973>
- Glynn, C., Steinberg, I. og McCartney, C. (2002). *Work-life balance: The role of the manager* Roffey Park Institute.
- Goffman, E. (1971). *The presentation of self in everyday life*. A Pelican book
- Gosling, J. og Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard business review*, 81(11), 54-63.
- Greenhaus, J. H. og Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

- 
- Greenwood, J. (1999). The third Industrial Revolution: Technology, productivity, and income inequality. *Economic Review - Federal Reserve Bank of Cleveland*, 35(2), 2-12.
- Grönlund, A. (2007). More control, less conflict? Job demand-control, gender and work-family conflict. *Gender, Work & Organization* 14(5), 476-497.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00361.x>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Gylfi Dalman Aðalsteinsson. (2010). Starfsumhverfi hins opinbera. Hlutverk stjórnenda og viðhorf starfsmanna. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 6(2), 63-78
- Gyllensten, K., Andersson, G. og Muller, H. (2017). Experience of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: A qualitative study. *BMC Nursing*, 16 (1),
- 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>
- Hagstofa Íslands. (e.d.a.). *Fjöldi og hlutfall starfandi fólks eftir árum 2003-2020*.  
[https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_vinumarkadur\\_vinumarkadsrannsokn\\_3\\_arstolur/VIN00931.px](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag_vinumarkadur_vinumarkadsrannsokn_3_arstolur/VIN00931.px)
- Hagstofa Íslands. (e.d.b.). *Fjöldi starfandi eftir starfsstéttum, kyni og menntun 1991-2020*.  
[https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_vinumarkadur\\_vinumarkadsrannsokn\\_3\\_arstolur/VIN00931.px](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag_vinumarkadur_vinumarkadsrannsokn_3_arstolur/VIN00931.px)
- Helga Jóhannesdóttir. (2004). Millistjórnendur í opinberum rekstri. MBL.  
<https://www.mbl.is/greinasafn/grein/829328/>
- Heylighen, F. og Vidal, C. (2008). Getting things done: the science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, 41(6), 585-605.  
<http://DOI:10.1016/j.lrp.2008.09.004>
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273-284.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager. How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press

- 
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-79.
- ILO (e.d.). *Mission and impact of the ILO* <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>
- ILO (2013). *The Distribution of Hours of Work in Developed and Developing Countries: What are the Main Differences and Why?* [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_247974.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_247974.pdf)
- Ingrid Kuhlman. (2011). *Tíu veigamiklir eiginleikar stjórnenda*. <https://thekkingarmidlun.is/frettir-og-greinar/nanar/2011/02/16/Tiu-veigamiklir-eiginleikar-stjornenda/>
- Jeung, D. Y., Kim, C. og Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei medical journal*, 59(2), 187-193.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. og Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of managerial psychology*, 20, 178 – 187.
- Judge, T. A. og Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Kain, J. og Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. Í Ganster, D.C., & Perrewé, P.L (ritstj.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. (bls. 237 – 269. Emerald books.
- Kodz, J., Kersley, B., Strebler, M. T. og O'Regan, S. (1998). *Breaking the Long Hours Culture*. Institute for Employment Studies.
- Kivimäki, M., Jokela, M., Nyberg, S., Singh-Manoux, A., Fransson, E., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Biarritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragon, N., Erbel, R., Geuskens, G, A., Hamer, M., Hooftman, W. E., Houtman, I. L., Jöckel, K. og Virtanen, M. (2015). Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals. *The Lancet*, 386 1739-1746.

---

[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60295-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60295-1)

- Khorasani, S. T. og Almasifard, M. (2017). Evolution of management theory within 20 century: A systemic overview of paradigm shifts in management. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 134 – 137.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Krot, K. og Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224 - 233.
- Larson, E. W. og Gray, C.F. (2018). *Project management: The managerial process* (7.útgáfa) McGraw- Hill Education
- Leidner, R. (1999). Emotional Labor in Service Work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 81–95.  
<https://doi.org/10.1177/000271629956100106>
- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58 204 - 220.  
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Linda Blöndal (2021, 12. janúar). *Hálfu milljarður vegna styttingar vinnuvikunnar*. Fréttablaðið. <https://www.frettabladid.is/frettir/halfur-milljardur-vegna-styttingu-vinnuvikunnar/>
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*, (8.útgáfa). Prentice Hall
- Lyness, K. S. og Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789-805.

---

Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46 (1980).

<https://www.althingi.is/lagas/122a/1980046.html>

Maslach, C. og Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.

McCall, M.W. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3 – 19.

McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.

Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M. og Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of advanced nursing*, 74(4), 864-875.

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A. og de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.

Nichols, A. L. og Cottrell, C. A. (2014). What do people desire in their leaders? The role of leadership level on trait desirability. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 711-729.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8. útgáfa). Sage Publications

Rane, T. R. og McBride, B. A. (2000). Identity theory as a guide to understanding fathers' involvement with their children. *Journal of Family Issues*, 21(3), 347-366.

Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Technical Advisory Group, Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K. og Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 154, 106595. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>

Parker, S. K., Wall, T. D. og Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413-440.

- 
- Petty, M. M., McGee, G. W. og Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
- Piazza, A. og Castellucci, F. (2014). Status in organization and management theory. *Journal of Management*, 40(1), 287-315.
- Reddy, M. S. (2010). Depression: the disorder and the burden. *Indian J Psychol Med* 32 (1)1-2  
<http://doi:10.4103/0253-7176.70510>
- Reykjavíkurborg, 2018. *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar*.  
[https://reykjavik.is/sites/default/files/180410\\_lokaskýrsla\\_2018\\_0.pdf](https://reykjavik.is/sites/default/files/180410_lokaskýrsla_2018_0.pdf)
- Ruderman, M. N. og Ohlott, P. J. (1994). *The realities of management promotion*. Center for Creative Leadership.
- Ruppanner, L. og Maume, D. J. (2016). Shorter work hours and work-to-family interference: Surprising findings from 32 countries. *Social Forces*, 95(2), 693-720.
- Russell, H., O'Connell, P. J. og McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
- Scott, K. D. og Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of management journal*, 28(3), 599-612.
- Stjórnarráð Íslands. (2020, september). *Stafræn umskipti ríkisins*.  
[https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Stafr%C3%A6n%20umskipti%20r%C3%ADksins%20-%20september%202020%20\(002\).pdf](https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Stafr%C3%A6n%20umskipti%20r%C3%ADksins%20-%20september%202020%20(002).pdf)
- Stjórnarráð Íslands. ( 2019, júní). *Stjórnendastefna ríkisins*.  
[https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Stj%C3%B3rnendastefna%20loka%C3%BAtg%C3%A1fa%20062019%20\(002\).pdf](https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Stj%C3%B3rnendastefna%20loka%C3%BAtg%C3%A1fa%20062019%20(002).pdf)
- Stjórnarráð Íslands. (2018, 18. desember). *Ísland efst í tíunda árið í röð*.  
<https://www.stjornarradid.is/raduneyti/utanrikisraduneytid/heimsljos/frettir/stok-frett/2018/12/18/Island-efst-tiunda-arid-i-rod/>

- 
- Stjórnarráð Íslands (2021, 1. júní). *Fjármögnun kostnaðarauka vegna styttingar vinnutíma lögreglumanna*. <https://www.stjornarradid.is/?PageID=e5cf150d-33a7-11e6-80c7-005056bc217f&NewsID=83f16f51-c2f0-11eb-813a-005056bc8c60>
- Trompenaars, F., Prud'Homme, P. og Trompenaars, A. (2004). *Managing change across corporate cultures* (3. útgáfa). Capstone.
- Verslunarmannafélag Reykjavíkur (e.d). *Stytting vinnuvikunnar*. <https://www.vr.is/stytting-vinnuvikunnar/stytting-vinnuvikunnar/>
- Vinnuverndarstofnun Evrópu (2014, 27. júní). *Útreikningur á kostnaði vinnutengdra streitu og sálfélagslegrar áhættur*. <https://osha.europa.eu/is/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view>
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Gimeno, D., Vahtera, J., Elovainio, M., Singh-Manoux, A. og Kivimäki, M. (2009). Long working hours and sleep disturbances: the Whitehall II prospective cohort study. *Sleep*, 32(6), 737-745.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and family*, 66(2), 398-412.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S. og Parker, S. K. (1996). The demands—control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 153-166.
- Wadsworth, L. L. og Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work–family enhancement and work–family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Ward, David. (2016, 27. nóvember). *Rest Is Underrated: A Q&A with Alex Soojung-Kim Pang*. [Rest Is Underrated: A Q&A with Alex Soojung-Kim Pang \(shrm.org\)](#)
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11(5), 337-351.
- Winchell, T. E. (2009). Managing Change in the Federal Government-Part I. *Public Manager*, 38(1), 37.

---

Wong, S. S., DeSanctis, G. og Staudenmayer, N. (2007). The relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job demands–control model. *Journal of Management Studies*, 44(2), 284-303.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. og Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*.  
[Managers and Leaders: Are They Different? \(hbr.org\)](http://hbr.org)

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C. og Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PloS One*, 13(2), 1 – 16.



---

## 9 Viðauki 1 – Viðtalsrammi

### Hlutverk stjórnandans

1. Hver eru helstu daglegu verkefni þín?
2. Færðu næði til að vinna þín verkefni eða leita undirmenn mikið til þín? Getur þú kannski útskýrt og komið með dæmi ?
3. Þarftu oft að stíga inn í verkefni sem aðrir eru með á sinni könnu? Ef já á að hvaða hátt.
4. Hvaða þættir telur þú að séu styrkleikar eða veikleikar þínir sem stjórnandi?
5. Hvaða kröfur upplifir þú að gerðar séu til þín sem stjórnanda?

### Innleiðing á styttingu vinnutímans

6. Hvaða útfærsla var valin á þínum vinnustað og ert þú sáttur við þá útfærslu?
7. Er almenn ánægja meðal starfsfólki með þá útfærslu sem var valin? Telur þú að flestir geti nýtt sér hana

### Verkefnin

8. Er þjónusta við ytri aðila hluti af verkefnum? Var tekin ákvörðun um að breyta þjónustutíma?
9. Taldir þú þörf á að fara í einhverjar aðgerðir/breytingar í tengslum við verkefni til að bregðast við styttri vinnutíma, og ef svo er hvernig hefur þú upplifað aðkomu starfsmanna að þeim breytingum?
10. Telur þú þörf á auknum mannafla til að sinna þeim verkefnum sem þarf að sinna eftir að vinnutími var stytur? Ef ekki á að fjölga hvernig heldur þú að það hafi áhrif á verkefnastöðu deildarinnar?
11. Hefur stofnunin þurft að hætta við eða fresta einhverjum verkefnum vegna tímaskorts? Upplifir þú að verkefni hlaðist upp?
12. Upplifir þú að starfsfólk sé að nýta tímann sinn betur. Ef já getur þú gefið dæmi um hvernig það nýtir vinnutímann betur?
13. Hefur þú sem stjórnandi talið þörf á að koma hluta af þínum verkefnum yfir á aðra? Getur þú nefnt dæmi.

### Álag

14. Hefur orðið breyting á fjölda vinnustunda á viku? Ef ekki, er vinnutíminn á einhvern hátt breyttur?
15. Upplifðir þú mikið álag í vinnunni fyrir styttingu vinnuvikunnar? Hvernig er álagið í dag og upplifir þú breytingu?
16. Hvernig upplifir þú verkefnastöðu þína, finnst þér hún svipuð og fyrir styttingu?
17. Upplifir þú álag í tengslum við styttingu vinnutímans þar sem verkefnin bíða?
18. Hvernig upplifir þú afköst hjá starfsfólki eftir styttingu vinnutímans? Finnst þér þau vera minni/meiri/svipuð?
19. Upplifir þú raunverulega hvatningu frá þínum yfirmönnum að stytta vinnutímann?

---

## Áhrif langs vinnutíma á aðstæður stjórnenda

20. Hvað telur þú að stuðli að góðu samræmi vinnu og einkalífs
21. Hefur þú einhvern tímann upplifað andleg eða líkamleg einkenni vegna langs vinnutíma
22. Telur þú að þú sem stjórnandi hafi sömu tækifæri til að nýta styttingu vinnutímans og aðrir á þann hátt að það skili sér í bættem starfsaðstæðum fyrir þig?

Eitthvað sem þú vilt bæta við?

## Bakgrunnsspurningar

1. Við hvað starfar þú, hvert er starfsheiti þitt hjá stofnuninni og hvaða menntun ertu með?
2. Hversu lengi hefur þú starfað hjá stofnuninni og hve lengi hefur þú verið stjórnandi?
3. Hvað eru margir starfandi undir þinni stjórn?
4. Hver er fjölskyldustaða og fjöldi barna og á hvaða aldri eru þau?

---

## 10 Viðauki 2 – Leyfisbréf

Ágæti viðmælandi

Ég heiti Anna Elísabet Sæmundsdóttir og að skrifa meistararitgerð mína í Forysta og stjórnun - verkefnastjórnun við Háskólann á Bifröst.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða upplifun stjórnenda af breytingu á vinnutíma út frá tveimur rannsóknarspurningum:

„Hvaða áhrif hefur stytting vinnutímans haft á verkefnastöðu og vinnutíma stjórnandans og hvernig spila eðli verkefna stjórnenda hjá opinberri stofnun þar inn í?

Á hvaða hátt hefur stytting vinnutímans haft áhrif á vinnuálag og líðan stjórnenda?

Ég vil þakka þér fyrir að samþykkja að veita mér viðtal. Farið verður með öll gögn sem trúnaðarmál og nafn þitt mun hvergi koma fram. Gögnin verða einungis notuð í þessu verkefni og í engum öðrum tilgangi. Þér er ekki skylt að svara einstökum spurningum og þú getur dregið þig í hlé hvenær sem er.

Ef einhverjar spurningar vakna getur þú haft samband við mig (netfang) leiðbeinanda minn (netfang)

**Samþykki:** Ég staðfesti að ég heimila Önnu Elísabetu Sæmundsdóttur að nota þau gögn sem aflað er í þessu viðtali í meistaraverkefni við Forystu og stjórnun - verkefnastjórnun við Háskólann á Bifröst.

Kærar kveðjur

Anna Elísabet Sæmundsdóttir, nemandi við Háskólanum á Bifröst

**UNDIRSKRIFT RANNSAKANDA:** \_\_\_\_\_

**NETFANG OG SÍMANÚMÉR:** \_\_\_\_\_

**DAGS:** \_\_\_\_\_

**UNDIRSKRIFT VIÐMÆLANDA:** \_\_\_\_\_

