



HÁSKÓLI ÍSLANDS

MS ritgerð í stjórnun og stefnumótun

**„Við þurfum bara að stefna öll í sömu áttina og þá
eru okkur allir vegir færir“**

Reynsla stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana

Ebba Margrét Skúladóttir

Leiðbeinandi: Dr. Ásdís Emilsdóttir Petersen, aðjúnt
Júní 2022

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**„Við þurfum bara að stefna öll í sömu áttina og þá eru
okkur allir vegir færir“**

Reynsla stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana

Ebba Margrét Skúladóttir

Lokaverkefni til MS -gráðu í stjórnun og stefnumótun

Leiðbeinandi: Dr. Ásdís Emilsdóttir Petersen, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2022

„Við þurfum bara að stefna öll í sömu áttina og þá eru okkur allir vegir færir“

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2022 Ebba Margrét Skúladóttir
Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Reykjavík, 2022

Formáli

Rannsókn þessi er lokaverkefni í meistaranámi í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Rannsóknin er til 30 ECTS eininga og fjallar um reynslu stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu þeirra stofnana sem taka þátt í verkefninu Græn skref í ríkisrekstri.

Leiðbeinandi minn er dr. Ásdís Emilsdóttir Petersen aðjúnkt við Háskóla Íslands og vil ég færa henni innilegar þakkir fyrir frábæran stuðning, hvatningu og þolinmæði. Viðmælendum mínum færi ég kærar þakkir fyrir að gefa tíma og miðla reynslu sinni. Ástarþakkir fær unnusti minn fyrir að vera alltaf til staðar og hlusta. Síðast en ekki síst vil ég þakka foreldrum mínum, sem eru mínar fyrirmyndir, fyrir yfirlestur og stuðning.

Ritgerð þessi er tileinkuð börnunum mínum tveimur í þeirri von um að þeirra kynslóð og þær sem fylgja á eftir fái tækifæri til þess að njóta velsældar í framtíðinni.

Útdráttur

Hérlendis hafa fjölmargar stofnanir tekið það skref að innleiða sjálfbærni í heildarstefnu eða móta sér stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi. Tilgangur þessarar rannsóknar er að skoða þær forsendur sem stjórnendur stofnana hafa til þess að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana og fyrirtækja og hvaða aðferðum þeir beita í því skyni.

Tekin voru viðtöl við tólf stjórnendur stofnana sem hafa tekið þátt í verkefninu *Græn skref í ríkisrekstri*. Þeir voru sammála um það að sjálfbærni sé óhjákvæmileg fyrir rekstur og ímynd stofnana og fyrirtækja, um leið sé ekki nóg að þróa stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi einungis að nafninu til, heldur þurfi að innleiða stefnuna og gæta þess að hún nái þvert yfir alla skipulagsheildina.

Viðtölin voru greind með fyrirbærafræðilegri nálgun og í niðurstöðum rannsóknar komu fram fimm þemu, sem eru: *sjálfbærni er óhjákvæmileg, þolinmæði fyrir ferli, mannlegir þættir og örar breytingar*. Við greiningu gagna komu í ljós að innleiðing stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi byggist á markvissum samskiptum við starfsfólk og að fá alla innan skipulagsheildarinnar til þess að vera fylgjandi hugmyndafræðinni um sjálfbærni og hvernig hún tengist störfum allra sem þar starfa. Þar skipti upplýsingamiðlun, hvatning og fræðsla meginmáli.

Lykilhugtök: Sjálfbærni, stefna, stjórnendur, að stýra breytingum

Abstract

Many institutions in Iceland have implemented sustainability in their overall strategy or formulated a strategy based on sustainability. The purpose of this study is to examine preconditions that institutions' managers have for implementing sustainability in the policies and strategies of institutions and companies and what methods they use for this purpose.

Interviews were conducted with twelve managers of institutions that have participated in a public administration project, *Græn skref í ríkisrekstri*. They agreed that sustainability is inevitable for the operation and image of institutions and companies. At the same time it is not enough to develop a sustainability strategy based solely on the name, but the policy needs to be implemented and ensure that it covers the entire organization.

The interviews were analyzed using a phenomenological approach and the results of the study revealed five themes, which are: *sustainability is inevitable, patience for processes, human factors* and *rapid change*. An analysis of the data revealed that the implementation of a sustainability strategy is based on purposeful communication with staff and getting everyone within the organization to follow and understand the concept of sustainability and how it relates to the work of everyone who works there. Information sharing, motivation and training are paramount.

Key concepts: Sustainability, strategy, managers, managing change

Efnisyfirlit

1	Inngangur	10
2	Fræðilegur bakgrunnur	12
2.1	Sjálfbærni	12
2.1.1	Sjálfbær þróun	12
2.1.2	Sjálfbærni innan skipulagsheilda	14
2.1.2.1	Félagslegt rekstrarleyfi	16
2.1.2.2	Umhverfisstjórnunarkerfi	17
2.1.2.3	Skýrslugerð	19
2.2	Stefna	21
2.2.1	Stefnumiðuð stjórnun	23
2.2.1.1	Ferli stefnumiðaðrar stjórnunar	25
2.2.2	Innleiðing stefnu	26
2.2.3	Framfylgd stefnu og eftirfylgni	27
2.3	Stjórnendur	28
2.3.1	Stjórnendur opinberra stofnana	30
2.3.2	Stjórnendur í hópa- og teymisvinnu	33
2.4	Að stýra breytingum	34
2.4.1	Átta þrepa líkan Kotter	35
2.4.2	Mótstaða í breytingum	38
2.4.3	Samskipti milli stjórnenda og starfsfólks í breytingum	39
3	Aðferðafræði	41
3.1	Rannsóknaraðferð	41
3.2	Þátttakendur	42
3.3	Gagnasöfnun og úrvinnsla gagna	43
3.4	Réttmæti rannsókna	44
4	Niðurstöður	45
4.1	Sjálfbærni er óhjákvæmileg	45
4.1.1	Ekki í boði að aðhafast ekki	46
4.1.2	Jafnvægi milli þriggja stoða sjálfbærni	48
4.2	Þolinmæði fyrir ferli	49

4.2.1 Greinargóður undirbúningur og markvissir mælikvarðar	50
4.2.2 Afrek að innleiða	53
4.2.3 Eignarhald og eftirfylgni	54
4.3 Mannlegir þættir	56
4.3.1 Stýra í krafti fjöldans	58
4.3.2 Stefna saman í sömu átt	58
4.4 Örar breytingar	61
4.4.1 Að lægja öldurnar	62
4.4.2 Mikilvægi miðlunar	63
5 Umræða	66
5.1 Sjálfbærni verði hornsteinninn í starfsemi stofnana	66
5.2 Stefnumiðuð samvinna	69
5.3 Hlutverk stjórnenda í innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana	72
5.4 Sjálfbærnivægferðin	75
Lokaorð	82
VIÐAUKI 1 – VIÐTALSRAMMI	88
VIÐAUKI 2 – KYNNINGARBRÉF	90

Myndaskrá

Mynd 1 – Heimsmarkmiðin (Heimsmarkmiðin um sjálfbæra þróun, e.d.)	13
Mynd 2 Flokkar Grænna skrefa (Græn skref, 2020a)	18
Mynd 3 - Fjórar víddir stefnumiðaðrar stjórnunar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003)	24
Mynd 4 - Ferli stefnumiðaðrar stjórnunar (Barney og Hesterly, 2019, bls. 5; Þýtt af Ebbu Margréti Skúladóttur)	25
Mynd 5 – Stjórnendahlutverkið Mintzberg (2009, bls. 45; Þýtt af Ebbu Margréti Skúladóttur)	29

1 Inngangur

Sjálfbærni hefur rutt sér til rúms á síðustu árum og almennt ríkir sú skoðun að mikilvægt sé að stuðla að sjálfbærni með því að huga að umhverfinu og leggja sig fram um að skila náttúrunni til komandi kynslóða í góðu ástandi. Aðdragandann má rekja til Stokkhólmsráðstefnunnar um umhverfi mannsins, sem leiddi til stofnunar Umhverfisstofnunar Sameinuðu Þjóðanna. Gro Harlem Brundtland, sem þá var forsætisráðherra Noregs, stýrði svokallaðri Brundtlandnefnd sem gerði skýrslu sem kom út árið 1987 og kallaðist *Sameiginleg framtíð okkar*. Heiti skýrslunnar á vel við, þar sem sjálfbærni er þar skilgreind sem þróun sem mætir þörfum nútímans án þess að skerða möguleika kynslóða framtíðarinnar til þess að mæta eigin þörfum. Framtíðina eigum við sameiginlega, kynslóðirnar sem er uppi í dag og þær sem koma þar á eftir.

Með aukinni vitundarvakningu á þessum málaflokk hafa stofnanir, fyrirtæki og félög hér á landi ýmist mótað stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi eða innleitt sjálfbærni í stefnu sína í þeim tilgangi að reyna að stýra þeim áhrifum sem starfsemi þeirra hefur á umhverfi sitt. Innleiðing nýrrar stefnu krefst ýmissa breytinga á starfsemi skipulagsheilda sem og hugarfarsbreytingu meðal allra þeirra sem þar starfa.

Markmiðið er með þessari rannsókn er að veita innsýn í reynsluheim stjórnenda sem hafa tekið þátt í því að innleiða sjálfbærni í stefnu og er leitast við að svara rannsóknarspurningunni „hver er reynsla stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana?“ Í rannsókninni eru tekin eigindleg viðtöl við tólf stjórnendur stofnana sem taka þátt í verkefninu Græn skref í ríkisrekstri. Notast er við fyrirbærafræðilega nálgun eigindlegra aðferðafræða til þess að komast að reynslu stjórnenda.

Rannsóknin skiptist í fimm yfirkafla. Í öðrum kafla er fræðilegum bakgrunni rannsóknar gerð skil. Gerð er grein fyrir lykilhugtökunum, en þau eru: *sjálfbærni*, *stefna*, *stjórnendur* og *að stýra breytingum*. Vísað er í niðurstöður fyrri rannsókna sem hafa snertiflöt við þessi hugtök. Einkum er byggt á sjálfbærni- og stjórnunarfræðum, meðal annars skrifum eftir Mark Diesendorf, John Elkington, Runólf Smára Steinþórsson, Henry Mintzberg og John P. Kotter. Aðferðafræðikaflinn er þriðji yfirkafli, þar sem farið er yfir eigindlega aðferðafræði með fyrirbærafræðilegri nálgun. Gerð er grein fyrir vali á þátttakendum

ásamt gagnagreiningu og úrvinnslu. Í fjórða yfirkaflanum eru niðurstöður rannsóknar kynntar og þar er leitast við því að svara rannsóknarspurningu. Í lok kaflans verður kjarninn birtur. Í síðasta yfirkaflanum eru niðurstöður settar í samhengi við fræðilegan bakgrunn rannsóknar og ályktanir dregnar af þeim. Að lokum eru niðurstöður þessarar rannsóknar ræddar og dregnar eru ályktanir í samhengi við fræðilegan bakgrunn.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Viðfangsefni rannsóknar er reynsla stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í starfsemi stofnana. Í þessum kafla er fræðileg umfjöllun sem tengist viðfangsefni rannsóknar og helstu hugtökum. Þau eru: *sjálfbærni*, *stefna*, *stjórnendur* og *að stýra breytingum*. Þá verður gerð grein fyrir niðurstöðum fyrri rannsókna sem hafa snertflöt við viðfangsefni rannsóknar.

2.1 Sjálfbærni

Gro Harlem Brundtland skilgreindi hugtakið sjálfbærni (e. *sustainability*) sem þróun sem mætir þörfum nútímans án þess að skerða möguleika framtíðarkynslóða til þess að mæta þeirra eigin þörfum. Af því leiðir að efnahagsleg og samfélagsleg þróun þarf að vera skilgreind í samhengi við sjálfbærni um allan heim (1987). Framsækni mannkyns í auðlindir náttúru er eðli sínu ósjálfbær að því leyti að ágangur mannkyns á gæði jarðar er of mikill og of hraður. Sjálfbærni er lykillinn að því að tryggja að aðgerðir og ákvarðanir kynslóðanna sem eru uppi í dag skerði ekki samfélagslega, efnahagslega og umhverfislega möguleika framtíðarkynslóða (Elkington, 1997). Samkvæmt Láru Jóhannsdóttur, Brynhildi Davíðsdóttur og Snjólfí Ólafssyni (2014) er umhverfisleg sjálfbærni forsenda samfélagslegrar og efnahagslegrar hagsældar.

2.1.1 Sjálfbær þróun

Sjálfbær þróun er breytingaferli sem varðar auðlindanýtingu, fjárfestingaákvæðanir, nálgun á tækniþróunum og breytingar á stofnunum sem eru gerðar í þeim tilgangi að mæta þörfum framtíðar og nútímans (Brundtland, 1987). Þá er breiðari skilgreining fræðimannsins og umhverfisverndarsinnans Mark Diesendorf (2000, bls. 22) á sjálfbærri þróun á þá leið að hún sé byggð á „efnahagslegri og samfélagslegri þróun sem verndar og eflir hið náttúrulega umhverfi og samfélagið“ (e. *social equity*). Samkvæmt hans skilgreiningu vegur efnahagslegi þátturinn ekki eins þungt og umhverfis- og samfélagslegi þátturinn, sem eru grunnviddir sjálfbærni. Rök Diesendorf fyrir því eru að efnahagur og

samfélag hvíli á lífríkinu (e. *biosphere*) og vistfræðilegri þróun sem eigi sér stað innan þess.

Tracey Strange og Anne Bayley (2008, bls. 30) skilgreina sjálfbæra þróun á þrjá vegu:

1. Huglæg umgjörð sem eykur jafnvægi í núverandi heimi og gerir hann meira heilðrænan (e. *holistic*).
2. Ferli sem nýtir grundvallarreglur um samþættingu þvert á allar ákvarðanatökur.
3. Meginmarkmið sem leiðir til þess að hægt sé að greina og græða núverandi vandamál sem varða auðlindir, samfélög og efnahag.

Grunnvíddirnar, efnahagur, umhverfi og samfélag mynda kjarnann að sjálfbærri þróun. Sú hugmynd sem þar liggur að baki er innbyrðis tenging milli mannkyns, umhverfis og efnahagskerfa (Strange og Bayley, 2008, bls. 27). Skoða ætti sjálfbæra þróun sem tækifæri en ekki sem byrði fyrir samfélög. Kerfislæg hugsun (e. *systems thinking*) gengur út á að hugsa um alla þætti sem heild, frekar en að hugsa um einstaka hluti. Í stað þess að skoða það hvernig atburðir gerast á sinn einstaka hátt gengur kerfislæg hugsun út á að sjá tengingar og sambönd milli mismunandi reglna og þátta (Sanneh, 2018, bls. 6-9).

Í september 2015 samþykktu fulltrúar allra aðildarríkja Sameinuðu þjóðanna heimsmarkmið um sjálfbæra þróun sem gilda til ársins 2030. Heimsmarkmiðin eru 17 talsins, samanber mynd 1. Undir heimsmarkmiðunum eru samtals 169 undirmarkmið. Heimsmarkmiðin taka bæði til innanlandsmála sem og alþjóðastarfs, eru samþætt og órjúfanleg og mynda jafnvægi milli grunnvídda sjálfbærrar þróunar, efnahagslegum, umhverfislegum og félagslegum. Meginþemu heimsmarkmiðanna eru mannkynið, jörðin, hagsæld, friður og samstarf (Heimsmarkmiðin um sjálfbæra þróun, e.d.).



Mynd 1 – Heimsmarkmiðin (Heimsmarkmiðin um sjálfbæra þróun, e.d.)

„Stefnumótendum í öðrum löndum hefur reynt erfitt að gera stjórnvöldum, fyrirtækjum og almenningi grein fyrir því að aðlögun snýst ekki aðeins um styrkingu innviða og að vera viðbúin þegar hamfarir dynja yfir heldur einnig þá staðreynd að umbreyta þarf sumu í samfélögum til frambúðar“ (Magnús Örn Sigurðsson, 2020, bls. 13). Ákvörðun um að stuðla að sjálfbærri þróun liggur í höndum yfirvalda. Ríkisstofnanir reiða sig á opinbert fjármagn, sem verður þar af leiðandi að haga stefnum sínum með tilliti til umhverfis. Ríkisstjórnir geta stuðlað að aukinni sjálfbærni í starfsemi stofnana meðal annars með því að gefa út reglugerðir sem stuðla að sjálfbærri virðissköpun, leggja á kolefnisskatta (e. *carbon tax*) og höfða til siðferðis þeirra sem reka opinberar stofnanir (Clegg o.fl., 2017). Með sjálfbærri þróun er hægt að hafa umsjón með áhrifum mannkyns á heiminn sem getur leitt af sér jákvæð langtímaáhrif fyrir mannkynið (Strange og Bayley, 2008, bls. 20). Lára Jóhannsdóttir o.fl. (2014) rannsökuðu stöðu og aðkomu stjórnvalda hvað varðar umhverfislega sjálfbærni hér á landi og leiddu niðurstöður í ljós að upplifun sérfræðinga sem tóku þátt í rannsókninni var sú að mikill skortur væri á yfirsýn, framtíðarsýn og stefnumörkun hvað varðar umhverfismál. Ástæðan var meðal annars skammtímahugsun yfirvalda í þeim málefnum. Að þeirra mati þurfa stjórnvöld þurfa að gera betur (Lára Jóhannsdóttir o.fl., 2014).

2.1.2 Sjálfbærni innan skipulagsheilda

Archie Carroll (1979) skrifaði um samfélagslega ábyrgð skipulagsheilda gagnvart rekstri, lögum og siðferði. Hann ræðir meðal annars um valkvæða ábyrgð skipulagsheilda, sem eru þær væntingar sem skipulagsheildir kjósa að uppfylla, til að mynda veita styrki og að bjóða upp á aukna þjónustu fyrir starfsfólk. Hann skiptir ábyrgðinni á eftirfarandi vegu:

- Efnahagsleg ábyrgð, þannig að skipulagsheildir framleiði vörur og þjónustu sem eru seld til þess að hagnast á rekstri.
- Lagaleg ábyrgð, sem hluti af félagslegum samningi, að skipulagsheildir fylgi lögum og reglugerðum.
- Siðferðileg ábyrgð, þær kröfur sem eru gerðar af samfélaginu að skipulagsheildir sýni fram á siðferðilega starfshætti.

Skipulagsheild er sjálfbær ef hún uppfyllir skyldur sínar gagnvart öllum framangreindum þáttum og nær árangri til lengri tíma (Wheelen o.fl., 2018). Sjálfbærni

sem hluti af stefnu skipulagsheildar er: „... þegar ávinningur af ákveðnu efnahagslegu markmiði til skamms tíma dregur ekki úr ávinningi af markmiðum sem eru af samfélagslegum og umhverfislegum toga“ (Clegg o.fl., 2017). Skipulagsheild sem innleiðir sjálfbærni í starfsemi sína þarf að sýna ábyrgð gagnvart starfsfólki, öðrum hagsmunaaðilum, samfélaginu sem það starfar innan og umhverfinu (Wheelen o.fl., 2018, bls. 42-43).

John Elkington (1994) hélt því fram að það væri óhjákvæmilegt fyrir skipulagsheildir að innleiða sjálfbærni í starfsemi sína ef ætlunin er að halda áfram rekstri. Calabres o.fl. (2019) telja að ákveðin hugarfarsbreyting þurfi að eiga sér stað hjá skipulagsheildum sem ætla að innleiða sjálfbærni í starfsemi sína. Líta þarf á sjálfbærni sem tækifæri fyrir nýsköpun og virðissköpun.

Diesendorf (2000) leggur fram eftirfarandi ferli til þess að innleiða sjálfbæra þróun í starfsemi skipulagsheilda:

1. Fyrst ber að kynna hina leiðandi framtíðarsýn, markmið og hvernig sjálfbærnin mun koma fram í starfseminni, eins og að skipta yfir í umhverfisvænni hreinsivörur eða umhverfisvænni orkuskipti.
2. Þróa og móta sjálfbærnistefnur þvert á skipulagsheildir sem felur í sér að greina hvar þarf að gera breytingar á starfseminni og hvernig skal framkvæma þær. Þessar breytingar geta falið í sér endurskoðun á reglugerðum, efnahag, samskiptum, upplýsingamiðlun og skipulagi.
3. Skapa umhverfi sem hvetur og styður sjálfbærni í stefnu og starfsemi skipulagsheildar. Sjálfbærnimarkmiðin geta til að mynda verið að lækka kolefnisspor, til að mynda með því að hvetja starfsfólk til þess að ferðast á umhverfisvænni hátt til vinnu.
4. Styrkja samfélagið, þar meðtalið starfsfólk og aðra hagsmunaaðila skipulagsheildarinnar, með því að forgangsraða í þágu þeirra og stuðla að þátttöku þeirra í innleiðingarferlinu.
5. Þróa persónulega færni innan skipulagsheildarinnar með því að stuðla að auknum samskiptum, upplýsingamiðlun, hvetja til menntunar og þjálfun fyrir starfsfólk.
6. Endurstilla „kerfið“ (e. *reorient the system*) sem felur í sér að breyta skipulagi skipulagsheildarinnar og aðgerðum út frá sjálfbærnistefnum.

Rahul Mitra og Patrice M. Buzzanell (2018) rannsökuðu reynslu stjórnenda sem hafa sérhæft sig í sjálfbærni og innleitt hana í skipulagsheildir. Niðurstöður sýndu fram á

mikilvægi þess að fræða alla og vera í stefnumiðuðu samstarfi við starfsfólk. Þar að auki var það mikilvægt fyrir þátttakendur að staðsetja sjálfbærni í skipulagsheildir sem lögmætan hluta (e. *legitimate*) af starfseminni. Með því að hafa sjálfbærni sem lögmætan hluta af starfseminni er hún sjálfkrafa innleidd í allar mikilvægar aðgerðaráætlanir ásamt því að skipulagsheildir gefa út sjálfbærnisráðgjafur (Mitra og Buzzanell, 2018).

2.1.2.1 Félagslegt rekstrarleyfi

Ein stærsta hugarfarsbreyting í fjölda áratuga hvað varðar viðskiptahætti, er að viðskipti nútímans snúast ekki aðeins um það að hámarka hagnað heldur jafnframt að stuðla að framförum í samfélagi. Tilgangur viðskipta er að skapa efnahagslegt virði sem skapar jafnframt sameiginleg verðmæti (e. *shared value*) fyrir samfélög (Porter, 2021). Stefna skipulagsheilda um sjálfbærni getur bætt ásýnd trausts og trúverðugleika á rekstrargrundvelli, stuðlað að bættum samskiptum við hagsmunaaðila og heilbrigðara atvinnulífi (Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2021). Skipulagsheildin þarf að styðja umhverfið sem hún starfar í til þess að viðhalda vexti og þróun hennar (Sheldon og Yoxon, 2006, bls. 7). Niðurstöður rannsóknar Venkatraman og Nayak (2015) sýndu fram á mikilvægi þess að stunda sjálfbæra viðskiptahætti fyrir orðspor skipulagsheildarinnar.

Félagslegt rekstrarleyfi (e. *social licence to operate*) er hugtak sem vísar til þess að skipulagsheild þarf rekstrarleyfi frá samfélaginu til þess að vera með viðskipti. Félagslegt rekstrarleyfi er ekki hefðbundið rekstrarleyfi og ekki bundið við lög en gefur til kynna að ytri hagsmunaaðilar hafi vald til þess að ákveða hvort skipulagsheild ætti að vera í rekstri. Slíkt leyfi er í stöðugri endurskoðun (Parsons og Moffat, 2014). Félagslegt rekstrarleyfi snýst um traust og er í senn lögmæti og áframhaldandi samþykki frá samfélaginu til þess að skipulagsheild starfi áfram (Butcher, 2018; Gallois o.fl., 2017). Hugtakið er þó mjög óljóst og huglægt að því leyti að það reynist erfitt að sanna að það sé ekki til staðar hjá skipulagsheildum. Aftur á móti er auðvelt að gera ráð fyrir að það sé til staðar hjá öðrum skipulagsheildum. Til þess að skipulagsheildir geti öðlast félagslegt rekstrarleyfi verða þær að vera í virkum samskiptum við samfélagið og væntingar þess. Ef því er ekki að heilsa er hætta á því að þær missi það (Parsons og Moffat, 2014). Aðgerðir og viðskiptasambönd skipulagsheilda sem hafa áhrif á efnahag, umhverfi og samfélag geta leitt af sér jákvæðar og neikvæðar afleiðingar fyrir sjálfa skipulagsheildina þegar kemur að orðspori og rekstri (GRI 1: Foundation, 2021, bls. 9) .

2.1.2.2 Umhverfisstjórnunarkerfi

Umhverfisstjórnunarkerfi (e. *environmental management system*) er leiðbeinandi ferli sem skilgreinir hvernig skipulagsheild stýrir mögulegum áhrifum sem hún hefur á umhverfi sitt. Umhverfisstjórnunarkerfi gerir skipulagsheildum kleift að bregðast við vandamálum sem tengjast umhverfinu með ferlum og að bera kennsl á nýja þætti sem krefjast umsjónar (Sheldon og Yoxon, 2006, bls. 9, 17).

Michael Porter (1991) lagði fram þá tilgátu að ávinningurinn sem hlýst af umhverfisstjórnunarkerfi í skipulagsheildum sé meiri en kostnaðurinn við reglugerðir og kröfur sem falla undir umhverfisstjórnun. Þá geti umhverfisstjórnun í skipulagsheildum leitt af sér enn frekari nýsköpun. Montabon o.fl. (2007) prófuðu tilgátu Porter með því að greina umhverfis- og samfélagsskýrslur frá 45 skipulagsheildum sem voru unnar út frá alþjóðlegum stöðlum. Niðurstöður úr þeirri rannsókn leiddu í ljós að umhverfisstjórnun hafði jákvæð áhrif á frammistöðu skipulagsheilda og leiddi til frekari nýsköpunar og vaxtar.

Græn skref í ríkisrekstri er verkefni sem var þróað á Íslandi fyrst árið 2013 fyrir tilstilli ríkisstofnana sem höfðu mikinn áhuga og vilja til þess að stuðla að umhverfisvænni starfsháttum. Verkefnið hét þá *Vistvæn innkaup og grænn ríkisrekstur*. Græn skref í ríkisrekstri er byggt á verkefninu *Græn skref Reykjavíkurborgar*, sem hafði þróað verkefnið út frá erlendri fyrirmynd á vegum Harvard háskólans í Bandaríkjunum, *The Harvard Green Office Program*. Í dag er verkefnið í umsjón Umhverfisstofnunar og er fjármagnað af umhverfis- og auðlindaráðuneytinu. Markmið Grænu skrefanna er að efla umhverfisstarf ríkisaðila, draga úr rekstrarkostnaði, draga úr neikvæðum umhverfisáhrifum af starfsemi ríkisstofnana, innleiða áherslur í umhverfismálum og að aðgerðir stofnana í umhverfismálum séu sýnilegar. Allar ríkisstofnanir áttu að uppfylla öll Grænu skrefin fyrir árslok 2021 samkvæmt kröfu Loftslagsstefnu Stjórnarráðsins (Græn skref, 2020a, 2020c). Til þess að ná öllum fimm Grænu skrefunum þarf að móta, þróa og kynna umhverfis- og loftslagsstefnu (Græn skref, 2020b).

Græn skref í ríkisrekstri eru aðgengileg fyrir allar stofnanir og skapa tækifæri fyrir þær til þess að byggja upp og innleiða umhverfisstjórnunarkerfi. Grænu skrefin eru fimm og stofnanir fá viðurkenningu fyrir að uppfylla skrefin. Stofnanir sem taka þátt í verkefninu

fá skýra gátlista fyrir hvert skref, en aðgerðum er skipt niður í sjö flokka sem eiga að ná yfir helstu umhverfisþætti í skrifstofurekstri, samanber mynd 2:



Mynd 2 Flokkar Grænna skrefa (Græn skref, 2020a)

Í rafmagns- og húshitunarflokknum er lögð áhersla á að stofnanir spari orku og nýti hana betur. Í næsta flokki eru stofnanir jafnframt hvattar til þess að draga úr losun gróðurhúsalofttegunda með því að ýta undir umhverfisvænar **samgöngur** og fjölga fjarfundum. Í flokknum **flokkun og minni sóun** er lögð áhersla á að draga úr magni úrgangs á vinnustað og að hámarka endurvinnsluhlutfall. **Innkaupaflokkurinn** felur í sér að stofnanir innleiði umhverfisvæn innkaup, sem getur í leiðinni aukið stuðning við nærsamfélög, hvatt til nýsköpunar og stuðlað að auknu framboði á slíkum vörum samhliða því að draga úr umhverfisáhrifum. **Viðburða- og fundaflokkurinn** snýr að því að innleiða umhverfisstarf meira í alla starfsemi stofnana, líkt og fundi og viðburði á þeirra vegum. Þá sé einnig hugað að úrgangsflokkum og umhverfisvænni vörum á viðburðum og fundum. Í **miðlunar- og stjórnunarflokknum** er græna bókhaldið, sem stofnanir nýta og setja sér markmið um að ná betri árangri þegar kemur að losun gróðurlofthúsategunda. Þá haldi stofnanir einnig fræðslufundi um umhverfismál á vinnustaðnum og kynna einnig niðurstöður bókhaldsins árlega fyrir starfsmönnum. Markmið **eldhúsa- og kaffistofuflokksins** er að draga úr neikvæðum umhverfisáhrifum sem fylgja neyslu matvæla. Hvatt er til umhverfisvænni matarinnkaupa og þannig lækka kolefnisspor matvæla á vinnustöðum. Í hverjum flokki eru 20 – 40 aðgerðir sem stofnanir þurfa að innleiða til þess að byggja upp umhverfisstjórnunarkerfi (Græn skref, 2020c).

2.1.2.3 Skýrslugerð

Sjálfbærni innan skipulagsheilda getur verið óljós og einungis að heitinu til og því eru samskipti lykillinn að því að innleiða sjálfbærni í starfsemi skipulagsheilda. Í þeim efnum veltur eðli samskipta á því hvernig skipulagsheildir nýta tengsl við hagsmunaaðila, hanna réttu skilaboðin og taka lykilákvæðanir (Mitra og Buzzanell, 2015). Því verða skipulagsheildir að taka mið af umhverfisþáttum og samfélagsþáttum þegar kemur að ákvarðanatöku og greina frá þeim sem og efnahagslegum þáttum í ársskýrslum þeirra (Brundtland, 1987; Elkington, 1994).

Mikilvægi upplýsingagjafar sem varðar ekki fjárhagsleg atriði í ársskýrslum verður sífellt meiri þegar kemur að því hvernig hagsmunaaðilar meta trúverðugleika skipulagsheilda. Í skýrslum skal setja fram stefnu skipulagsheildar varðandi umhverfismál, samfélagsmál, starfsmannamál, mannréttindamál og spillingar- og mútumál (Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2021, bls. 45). Upplýsingar sem koma fram í sjálfbærnisráðgjöf geta gert skipulagsheildum kleift að greina fjárhagslega áhættu og tækifæri sem tengjast áhrifum skipulagsheilda og sjálfbærnisráðgjöf eru nauðsynlegar fyrir virðissköpun hjá skipulagsheildum (GRI 1: Foundation, 2021, bls. 9).

Í hinum hefðbundna skilningi er rekstrarafkoma skipulagsheilda í formi fjárhagslegs hagnaðar en Elkington (1997, bls. 70-94) vakti athygli á nálgun sinni á viðskiptaháttum með þrefaldri rekstrarafkomu (e. *the triple bottom line*) í bókinni *Cannibals With Forks*. Nálgun hans byggir á því að bæta við samfélagslegri og umhverfislegri rekstrarafkomu í skýrslugerð, óháðum úttektum og sem hluta af áhættumati skipulagsheilda:

- Efnahagsleg rekstrarafkoma (e. *economic bottom line*), sem er í hefðbundnum skilningi heildarvirði eigna skipulagsheildar að frádregnum skuldum.
- Samfélagsleg rekstrarafkoma (e. *social bottom line*) snýst um að huga að almennu heilbrigði, færni og menntun mannauðs í víðari skilningi. Lykilþátturinn í að viðhalda sjálfbærni til lengri tíma er að traust ríki á milli skipulagsheildar og ytri hagsmunaaðila, líkt og samfélaginu.
- Umhverfisleg rekstrarafkoma (e. *environmental bottom line*) snýst í grunninn um að huga að nauðsynlegum náttúruauði (e. *critical natural capital*) og endurnýtanlegum eða endurnýjanlegum náttúruauði.

Hægt er að mæla árangur skipulagsheilda með ýmsum hætti þegar kemur að þrefaldri rekstrarafkomu þeirra. Lykilþátturinn í slíkum samhæfðum mælingum er að hafa

sjálfbærni bókhald, óháða úttekt og skýrslu sem greinir frá þeim málum hjá hverri skipulagsheild. Skipulagsheildir sem eru sjálfbærar eru ekki einungis að greina frá því í ársskýrslu sinni því að þær hafi valdið skaða á vistkerfinu á líðandi rekstrarári. Þær ræða einnig vandamál, þróun og áhrif sem skipulagsheildin hafði á samfélagið og siðferðislegar hliðar sjálfbærni. Í umhverfislega hluta ársskýrslunnar skulu skipulagsheildir greina frá grænu bókhaldi þar sem gerð er grein fyrir þeim umhverfislegu áhrifum sem skipulagsheildir höfðu á líðandi ári. Í samfélagslega hluta ársskýrslu skulu skipulagsheildir greina frá samfélagslegu bókhaldi sem varðar meðal annars öryggisatriði sem tengjast framleiddri vöru og þjónustu, frumkvæði sem skipulagsheildir sýna gagnvart þjálfun starfsfólks og frekari menntun, tengsl við stéttarfélög og styrkjum til góðgerðarmála (Elkington, 1997, bls. 82-87, 94). Brown o.fl. (2006) telja að skipulagsheildir sem styðjast við nálgun Elkington og greini frá þrefaldri rekstrarafkomu í skýrslum veiti ekki nægjanlegar upplýsingar sem sýni að þær séu að axla ábyrgð á samfélagslegri sjálfbærni. Rökin sem þeir færa fyrir því í greininni eru að skipulagsheildir sem nýta nálgun Elkington velji sína eigin mælikvarða og staðla fyrir þrefalda rekstrarafkomu og geti því greint frá því sem kemur best út fyrir þær skipulagsheildir.

Global Initiative Report gefur út **GRI-staðal**, sem er leiðarvísir fyrir skipulagsheildir til þess að gefa út samfélags- og sjálfbærnisráskýrslur. GRI-staðallinn er byggður á væntingum um ábyrg viðskipti sem eru gefin út af OECD og Sameinuðu þjóðunum. Markmið GRI-staðalsins er að auka gegnsæi með því að gera skipulagsheildum kleift að greina opinberlega frá helstu áhrifum þeirra á efnahaginn, umhverfi og samfélag með tilliti til áhrifa á mannréttindi og hvernig skipulagsheildin stýrir þessum áhrifum og stuðlar þannig að sjálfbærri þróun. Skipulagsheildir geta aðlagð sig eftir atvinnugeira (e. *sector standards*) og eftir efnisflokkum (e. *topic standards*) í GRI-staðlinum (GRI 1: Foundation, 2021, bls. 4-7). Skipulagsheildir móta umhverfi sitt, samfélag og mannauðinn, sem leiðir að því að þegar á heildina er litið hafa skipulagsheildir áhrif á sjálfbæra þróun jarðarinnar. Áhrifin fara eftir ákvörðunum skipulagsheilda um áherslu á góða viðskiptahætti, auðlindanýtingu, viðskipti í nærsamfélögum, minni soun og betri nýtingu (Diesendorf, 2000).

Mikilvægisgreining (e. *materiality assessment*) er fjölþætt greiningartól sem forgangsraðar sjálfbærni út frá sjónarhorni bæði hagsmunaaðila og skipulagsheilda og

gegnir mikilvægu hlutverki í sjálfbærni og samþættri skýrslugerð (Beske o.fl., 2020; Calabres o.fl., 2019; Whitehead, 2016). Calabres o.fl. (2019) leggja til að mikilvægisgreining fari fram með því að byrja á því að greina væntingar hagsmunaaðila í garð skipulagsheilda þegar kemur að aðgerðum og ákvörðunum er varða sjálfbærni. Því næst eru viðeigandi viðmið sjálfbærni valin og hægt er að styðjast við GRI-staðalinn. Að því loknu fer fram gagnasöfnun og samkvæmnisprófun þar sem viðeigandi sjálfbærni viðmiðum er forgangsraðað eftir því mikilvægi og þau eru staðsett eftir GRI-staðlinum. Síðasta skref mikilvægisgreiningarinnar er að greina frá stjórnunarlegum áhrifum (e. *managerial implications*) í skýrslugerð, sem nýtist vel þegar skipulagsheildir eru að taka sín fyrstu skref í útgáfu sjálfbærnisráðgjafna þar sem það stuðlar að skipulagi þeirra þegar kemur að því að safna saman gögnum og greina frá aðgerðum í skýrslum. Niðurstöður rannsóknar Farooq o.fl. (2021) sýndu fram á jákvæð áhrif á fjárhagslegan rekstur og betri stjórnarhætti hjá skipulagsheildum sem greina frá niðurstöðum mikilvægisgreininga í sjálfbærnisráðgjafslum.

Innleiðing sjálfbærni í stefnu felur í sér mótun, innleiðingu og eftirfylgni, sem nú verður verður greint frá.

2.2 Stefna

Í þessum undirkafla er rætt á fræðilegan hátt um mótun, innleiðingu, framfylgd stefnu ásamt umfjöllun um stefnumiðaða stjórnun.

Stefna samanstendur af þekkingu og getu til þess að framkvæma sem er lagt upp með og er leiðarvísir fyrir ákvarðanatöku sem tengir stefnumótun við innleiðingu (Clegg o.fl., 2017; Wheelen o.fl., 2018, bls. 51). Snjólfur Ólafsson (2005), prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, skilgreinir stefnu sem lýsingu „á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð“ (bls. 48). Stefna felur í sér að skapa einstaka og verðmæta staðsetningu á markaði með mismunandi aðgerðum (Porter, 2011, bls. 4). Almennt getur stefna verið á þrjú vegu, sem geta verið samtímis innan skipulagsheilda:

- Heildarstefna skipulagsheildar (e. *corporate strategy*), en hún lýsir þeirri átt sem skipulagsheildin stefnir í.
- Viðskiptastefna skipulagsheildar (e. *business strategy*), sem er stefna ákveðinnar einingar eða sviðs innan skipulagsheildar. Viðskiptastefna miðast

við að ná samkeppnisforskoti á markaði sem tiltekin vara eða þjónusta sem eining eða svið skipulagsheildar framleiðir.

- Hagnýt stefna (e. *functional strategy*) skipulagsheildar snýst um hámarka auðlindanotkun skipulagsheildar til þess að ná markmiðum og stefnu sem sett hefur verið (Wheelen o.fl., 2018, bls. 50-51).

Samkvæmt Snjólfí Ólafssyni (2005) getur stefna verið mótuð á margvíslegan hátt, til að mynda af æðstu stjórnendum fyrirtækja sem kynna hana fyrir starfsfólki og innleiða, með aðstoð utanaðkomandi ráðgjafa til þess að leiða stefnumótunarvinnuna eða samstarf stjórnenda og starfsfólks. Í hefðbundnum stefnumótunarfræðum er stefna mótuð af yfirstjórn skipulagsheildar (e. *top down approach*) sem er síðan kynnt og ætlast er til þess að skipulagsheildin aðlagi starfsemi að nýrri stefnu (Clegg o.fl., 2017). Mintzberg (2009, bls. 83) vill þó meina að stefnur birtist ekki sjálfkrafa frá fjarlægum skrifstofum heldur myndast þær í gegnum ápreifanlega reynslu þeirra sem taka þátt í stefnumótuninni og tekur undir að fleiri en æðstu stjórnendur eigi að taka þátt í stefnumótuninni. Að baki hvernar stefnumótunar er yfirleitt umfangsmikil vinna sem felur í sér gagnasöfnun, þróun og mótun stefnu þar sem sjónarmið allra þeirra sem taka þátt eru tekin til greina (Clegg o.fl., 2017). Stefnumótun getur einnig verið þegar núverandi stefna er endurskilgreind (e. *reengineering*). Í því ferli eru núverandi stefnur, ferlar og reglur nýttar sem ákveðinn grunnur og gerðar eru breytingar í takt við þróun skipulagsheildar. Þegar stefna er endurskilgreind er miðað við æskilega útkomu í stað þess að miða við ákveðin verkefni. Þá er tekur starfsfólk virkan þátt í að endurskilgreina reglur, ferla og stefnur sem nýtir reynslu sína og þekkingu til þess að útkoman verði árangursrík (Wheelen o.fl., 2018, bls. 315).

Þegar ferli stefnumótunar er lokið þarf að prófa stefnu áður en hún er innleidd. Þá þarf að hafa í huga hvort stefnan hafi verið skilgreind, hvort hún sé skýr og taki til greina aðstæður á markaði. Skipulag, færni og auðlindir skipulagsheildarinnar verða að vera nægjanleg og stemma við inntök nýrrar stefnu. Að sama skapi verður áætlun stefnu að vera byggð upp á ítarlegan og skýran hátt með mælikvörðum. Ný stefna þarf einnig að auka virði hagsmunaaðila (e. *shareholder value*), en skipulagsheildir mæla árangur sinn eftir efnahagslegum þáttum en virði hagsmunaaðila getur verið betri mælikvarði til þess að meta árangur og stefnu skipulagsheildar. Virði hagsmunaaðila er mælt út frá núvirði

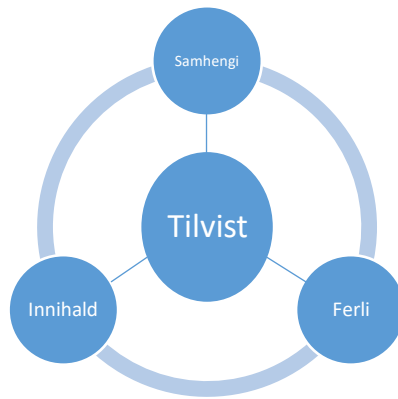
framtíðarsjóðsstreymi skipulagsheildar til viðbótar við virði hennar við gjaldþrot (Hussey, 1998, bls. 480-485; Wheelen o.fl., 2018, bls. 355).

Rannsókn Inga Rúnars Eðvarðssonar, Runólfs Smára Steinþórssonar og Helga Gestssonar (2011) sýndi fram á að flestir stjórnendur hér á landi meta framtíðarsýn þeirra varðandi rekstur skipulagsheilda sem þeir starfa hjá mjög skýra. Niðurstöður rannsóknar Gylfa Dalmann Aðalsteinssonar, Þórhalls Guðlaugssonar og Esterar Gústavsdóttur (2010) eru á sömu lund, en þar kom fram að framtíðarsýn skipulagsheilda væri skýr. Aftur á móti sýna niðurstöður þeirra fram á að ferlar séu illa skipulagðir sem leiðir til vandræða við innleiðingu og útfærslu á stefnu skipulagsheilda.

2.2.1 Stefnumiðuð stjórnun

Stefnumiðuð stjórnun nær yfir mótun, framsetningu og innleiðingu stefnu, ásamt eftirfylgni með framvindu hennar (Ingi Rúnar Eðvarðsson o.fl., 2011; Runólfur Smári Steinþórsson, 2003). Stefnumiðuð stjórnun (e. *strategic management*) er röð stjórnunarlegra ákvarðana og aðgerða sem geta ákveðið langtímaárangur skipulagsheilda og eru til þess fallnar að geta aukið líkurnar á því að skipulagsheild móti góða stefnu (Barney og Hesterly, 2019, bls. 5; Wheelen o.fl., 2018, bls. 37). Samkvæmt Runólfi Smára Steinþórssyni (2003), prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, snýst stefnumiðuð stjórnun um að ná sem bestum árangri í rekstri skipulagsheilda og efla sameiginlegan skilning innan skipulagsheildar til þess að komast lengra og ná betri árangri. Lykilatriðið er að taka mið af afstöðu eigenda og væntingum helstu hagsmunaaðila, þar á meðal viðskiptavina.

Framlag Runólfs Smára Steinþórssonar (2003) til stefnumiðaðra stjórnunarfræða er meðal annars greiningarlíkan sem nýtist til þess að svara spurningum varðandi tilvist, eðli og hagsmunaaðila skipulagsheildar, eins og sjá má á mynd 3:



Mynd 3 - Fjórar víddir stefnumiðaðrar stjórnunar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

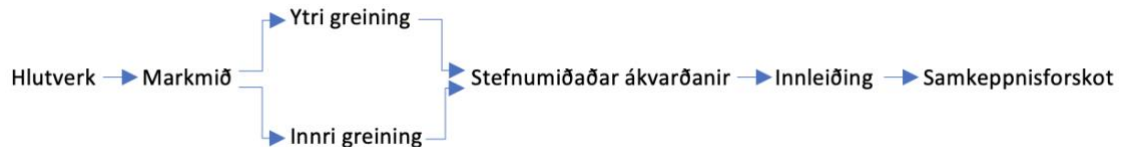
Tilvistarvídinn skýrir hvers vegna skipulagsheildir eru starfandi og undir þá vídd falla lög, samþykktir, afstaða sem lýsir tilgangi þeirra, framtíðarsýn og hlutverk. **Innihaldsvíddin** er lýsandi fyrir starfsemi skipulagsheilda, svokallaður starfsgrundvöllur skipulagsheilda. **Ferlisvídinn** skýrir hvernig þær aðferðir, gildi og venjur hafa mótast í skipulagsheildum og hafa leitt til árangurs. Þetta getur tengst fyrirkomulagi, kerfisnotkun og þeim starfsháttum sem skipulagsheildir starfa eftir og eru einkennandi fyrir þær. Í **samhengisvídinni** er ætlast til þess að svara spurningum er varða *með hverju, hvar og fyrir hverja* er starfsemi skipulagsheilda. Hagkerfið, umhverfið, hagsmunaaðilar, menning, mannauður og skipulag innan skipulagsheilda tengjast þeirri vídd (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

Snjólfur Ólafsson (2005) greinir þrjú grunnskref í stefnumiðaðri stjórnun, en þau eru sjálf greiningarvinnan, val á kostum og framkvæmd stefnu. Samkvæmt Snjólfvi eru skrefin samtvinnuð, en fyrstu tvö þeirra snúast um mótun stefnu. **Greiningarvinnan** felur í sér greiningu á umhverfi, auðlindum og hagsmunaaðilum. **Val á kostum** tengist ákvörðunum er varða stefnuna sem er í mótun, til að mynda gildi, markmið og þess háttar. Síðasta skrefið vísar til **framkvæmdar stefnu** og hvernig skal innleiða hana í skipulagsheildir.

Markmið stefnumiðaðrar stjórnunar er að tryggja árangur, ímynd og arðsemi skipulagsheilda til skemmri og lengri tíma. Með því að beita þessari stjórnunarnálgun geta skipulagsheildir unnið stefnumiðað að því að starfsemi skipulagsheildar sé því ekki að skaða umhverfi sitt (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

2.2.1.1 Ferli stefnumiðaðrar stjórnunar

Ferli stefnumiðaðrar stjórnunar felst í því að greina innra og ytra umhverfið, móta stefnu, innleiða stefnu og loks eftirfylgni og mat á árangri (Wheelen o.fl., 2018, bls. 37). Barney og Hesterly (2019) greina frá ferli stefnumiðaðrar stjórnunar, sjá mynd 4:



Mynd 4 - Ferli stefnumiðaðrar stjórnunar (Barney og Hesterly, 2019, bls. 5; Þýtt af Ebbu Margréti Skúladóttur)

Ferlið hefst á því að skipulagsheild **skilgreinir hlutverk sitt og tilgang til lengri tíma** (e. mission statement). Til þess að skilgreina hlutverk skipulagsheildar til lengri tíma þarf að greina þarfir hagsmunaaðila, ímynd skipulagsheildar út á við, stöðu skipulagsheildar hvað varðar tækniþróun og vörur og hugmyndafræðina á bak við starfsemina. **Markmiðasetning** felur í sér að skilgreina mælanleg markmið sem hafa þann tilgang að uppfylla hlutverk skipulagsheildarinnar. Markmið geta verið ákveðin skilvirkni, hagnaður, vöxtur eða auðlindanýting. **Greining á innra umhverfi** veitir mikilvægar upplýsingar um auðlindir og getu skipulagsheildar, veikleika og styrkleika. **Greining á ytri þáttum** er að leita eftir og greina tækifæri og ógnanir í ytra umhverfi skipulagsheildar. Greiningar á innra og ytra umhverfi skipulagsheildar eru nýttar til þess að þróa stefnur og taka stefnumiðaðar ákvarðanir í þeim tilgangi að ná samkeppnisforskoti. **Stefnumiðaðar ákvarðanir** eru annars vegar teknar eftir einum ákveðnum markaði eða atvinnugrein (e. *business-level strategies*), og hins vegar á fleiri en einum markaði eða atvinnugrein (e. *corporate-level strategies*). Stefnumiðaðar ákvarðanatökur eiga að vera í samræmi við hlutverk og markmið skipulagsheildar, nýta tækifæri og draga úr ógnunum í ytra umhverfi hennar. Stefnumiðaðar ákvarðanir eru yfirleitt teknar sjaldan, en þær hafa miklar afleiðingar fyrir framtíð skipulagsheildar. **Innleiðing stefnu** fer fram þegar skipulagsheild tekur upp þær aðgerðir og áætlanir sem fylgja nýrri stefnu. Sé stefnan góð eru auknar líkur á því að hún geti leitt af sér **samkeppnisforskot** (e. *competitive advantage*) (Barney og Hesterly, 2019, bls. 5-8).

2.2.2 Innleiðing stefnu

Innleiðing stefnu felur í sér að hrinda af stað aðgerðaráætlun fyrir öll þau markmið og stefnur sem voru ákveðin í stefnumótunarferlinu. Stefnan hefur engan tilgang ef hún er ekki innleidd, en innleiðing stefnu felur í sér að skipulagsheild tekur upp ákvæði stefnunnar sem er mótuð og innleiðir þvert á skipulagsheildina. Það er mikilvægt að skipulagsheild sé byggð upp og rekin samkvæmt stefnunni svo innleiðingin gangi upp. Þegar stefna hefur verið innleidd er mikilvægt að hafa eftirfylgni til þess að bera saman árangur sem hlaut af stefnumótun og innleiðingu við þau markmið sem sett voru í upphafi stefnumótunarvinnunnar. Með eftirfylgni er hægt að greina veikleika og draga lærdóm af því fyrir næstu stefnumótun og innleiðingu (Barney og Hesterly, 2019, bls. 9; Robbins o.fl., 2013, bls. 72; Wheelen o.fl., 2018, bls. 55, 296).

Innleiðing stefnu er meira krefjandi en sjálf stefnumótunin og ferli stefnumótunar felur í sér margar áskoranir. Ein helsta ástæðan er sú að stjórnendur eru vanir að skipuleggja og áætla en ekki að framfylgja (Hrebiniak, 2006). Að sama skapi geta fleiri ástæður legið að baki þess að innleiðing stefnu bregst, til að mynda samskiptabrestir í ferlinu, óraunhæfar væntingar til nýrrar stefnu og einfaldlega að stefnan passar ekki innan tiltekinnar skipulagsheildar (Wheelen o.fl., 2018, bls. 296). Í rannsókn sem gerð var á innleiðingu stefnu hjá bandarískum fyrirtækjum kom í ljós að orsök flestra vandamála sem þar komu upp í innleiðingarferlinu reyndust vera vegna mannlegra þátta, menningar og uppbyggingu skipulagsheilda frekar en sjálf innleiðingaráætlunin. Algengustu vandamálin sem þar komu upp var að tíminn sem áætlaður var í innleiðinguna var of lítill, óvæntir atburðir komu upp og skortur var á samhæfingu í innleiðingaráætluninni (Hussey, 1998, bls. 529). Áður en innleiðing hefst er mikilvægt að ganga úr skugga um eftirfarandi atriði:

- Hverjir ábyrgðaraðilarnir eru sem fylgja innleiðingarferlinu eftir.
- Skipulag sem snýr að því sem þarf að breyta til þess að aðlaga núverandi aðgerðir við nýja stefnu.
- Hvernig samvinna er háttáð til þess að aðlaga alla innan skipulagsheildar að nýrri stefnu (Wheelen o.fl., 2018, bls. 296).

Algengt markmið sem skipulagsheildir í innleiðingarferli setja sér er að ná fram samlegðaráhrifum (e. *synergy*) milli eininga og starfsemi innan skipulagsheildarinnar. Þá miðlar starfsfólk þekkingu sinni og reynslu milli sín og stefnur verða fyrir vikið samhæfðri.

Samlegðaráhrif verða til þegar hópur einstaklinga áorðar meira en hver og einn einstaklingur innan hópsins gerir (West, 2012, bls. 15; Wheelen o.fl., 2018, bls. 303). Sonenshein og Dholakia (2012) rannsökuðu þátttöku starfsfólks í ferlinu við að innleiða stefnumiðaðar breytingar (e. *implementing strategic change*). Niðurstöður leiddu í ljós að þátttaka starfsfólks var meiri í innleiðingarferlinu þegar áhersla var lögð á að fræða allt starfsfólkið svo allir voru meðvitaðir um tilgang og inntak stefnumiðuðu breytinganna.

2.2.3 Framfylgd stefnu og eftirfylgni

Breytingar innan skipulagsheildar eiga sér yfirleitt stað þegar stefnu er framfylgt og því er mikilvægt að stjórnendur hafi umsjón með því ferli. Ef innleiða skal nýja heildarstefnu skipulagsheildar er mikilvægt að áætla tímann sem það mun taka (Hrebiniak, 2006). Stefnumótun eða endurskoðun á stefnu skipulagsheildar veltur á forystu, getu hennar til ákvarðanatöku og skýrum verkferlum til þess að leiða áfram stefnuna. Stjórnendur þurfa stöðugt að fylgja stefnunni og miðla henni (Porter, 2011, bls. 34-39).

Til þess að stefna sé innleidd og henni sé framfylgt innan skipulagsheildar er nauðsynlegt að miðla framtíðarsýn, markmiðum og inntaki stefnu þvert á skipulagsheildina og stuðla að þátttöku allra sem starfa þar. Þetta getur einnig komið í veg fyrir mótspyrnu meðal starfsfólks (Wheelen o.fl., 2018, bls. 297). Rannsóknir Neilson o.fl. (2011, bls. 145) sýna fram á að ef stjórnendur vilja tryggja að upplýsingamiðlun nái þvert á alla skipulagsheildina og vilja fela einhverjum eignarhald sem tekur ákvarðanir og tekur virkan þátt, þá gengur betur að tryggja að stefnunni sé framfylgt.

Það þarf að hafa mælanlega eftirfylgni með stefnumótun og innleiðingu svo hægt sé að meta árangur. Það þarf mælikvarða til að geta greint árangur sem hlýst af settum markmiðum stefnu og innleiðingu hennar. Það getur reynst áskorun að velja viðeigandi mælikvarða svo að mat á árangri sé áreiðanlegt. Regluleg upplýsingamiðlun þarf einnig að vera til staðar svo stjórnendur og ábyrgðaraðilar geti brugðist hratt við og gert viðeigandi breytingar ef mælingar benda til þess að tilteknum árangri hafi ekki verið náð. Umsjón og eftirfylgni þarf að byggð á raunverulegum (e. *output*) niðurstöðum af mælingum ásamt þeim aðgerðum sem skapa árangurinn (e. *input*), það er út frá hegðun starfsfólks og auðlindum skipulagsheildar (Wheelen o.fl., 2018, bls. 350-351). Niðurstöður rannsóknar Inga Rúnars Eðvarðssonar og Ásu Líneyjar Sigurðardóttur (2010) benda til

Þess að sumar skipulagsheildir mæli ekki árangur stefnumótunar og að aðrar byggi í senn á huglægu og hlutlægu mati. Þar að auki að þátttaka almennra starfsmanna innan skipulagsheilda sé lítil.

Eitt af hlutverkum stjórnenda er að hafa umsjón með stefnumótun, innleiðingu og eftirfylgni stefnu.

2.3 Stjórnendur

Henry Mintzberg (2009, bls. 10-29) skilgreinir stjórnun sem ákveðna aðferð (e. *practice*) sem samanstendur af iðn, list og og vísindum. Stjórnun snýst einnig um að mynda tengsl og sambönd við starfsfólkið sem þar vinnur. Stjórnendum ber að laða fram það besta í öðrum svo þeir geti öðlast meiri þekkingu, taki betri ákvarðanir og sé betri í sínu starfi.

Stjórnendum má skipta niður í flokka eftir því hvar þeir starfa innan stigveldis skipulagsheildar:

- Framlínustjórnendur (e. *lower-level managers*) starfa beint eða óbeint í framlínu sem þróar eða framleiðir vöru eða þjónustu. Vaktstjórar, dreifingarstjórar, deildarstjórar og skrifstofustjórar eru dæmi um framlínustjórnendur.
- Millistjórnendur starfa á öllum sviðum milli framlínu og forstjóra, til að mynda verkefnastjórar, framleiðslustjórar og svæðisstjórar.
- Yfirstjórnendur bera ábyrgð á skipulagsheildum og taka þátt þróun markmiða og áætlana sem hafa áhrif þvert á skipulagsheildina. Yfirstjórnendur gegna mela annars stöðu framkvæmdastjóra, forstjóra, forseta og stjórnarformanna (Robbins o.fl., 2013, bls. 5).

Mintzberg skiptir hlutverkum stjórnenda eftir þremur meginhlutverkum, en þau eru samskiptahlutverk, upplýsingahlutverk og ákvörðunarhlutverk. Efst er formlegt vald og staða stjórnandans, líkt og sjá má á mynd 5.

Formlegur titill og staða stjórnenda

Samskiptahlutverk	Formlegur yfirmaður
	Leiðtogi
	Tengiliður
Upplýsingahlutverk	Talsmaður
	Eftirlitsmaður
	Miðlari
Ákvörðunarhlutverk	Frumkvöðull
	Annast dreifingu auðlinda
	Sáttasemjari
	Leiða breytingar

Mynd 5 – Stjórnendahlutverkið Mintzberg (2009, bls. 45; Þýtt af Ebbu Margréti Skúladóttur)

Mintzberg (2009, bls. 44) telur að stjórnendur þurfi að sinna þessum þáttum samtímis í starfi sínu. Ef þeir ná ekki að sinna einu af þessum meginhlutverkum eru þeir ekki að sinna starfi sínu að fullu. Samkvæmt líkani hans gegna stjórnendur störfum sem falla undir hvert meginhlutverk. Fyrst er **samskiptahlutverkið**, sem snýst um upplýsingamiðlun og undir það falla störfin formlegur yfirmaður, leiðtogi og tengiliður. Næst er **upplýsingahlutverkið**, sem snýr að skipulagningu, áætlanagerð og úrvinnslu upplýsinga. Undir það falla störfin: talsmaður, eftirlitsmaður og miðlari. Neðst er **ákvörðunarhlutverkið**, sem felur í sér að geta tekið upplýstar ákvarðanir og undir það hlutverk falla störfin frumkvöðull, umsjón yfir dreifingu auðlinda, sáttasemjari og að leiða breytingar. Sigurbjörg Hjálmarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2018) rannsökuðu reynslu og viðhorf árangursríkra stjórnenda fyrirtækja sem hafa hlotið viðurkenninguna „fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Niðurstöður rannsóknarinnar benda meðal annars til þess að samskipti árangursríkra stjórnenda við starfsfólk einkennist af auðmýkt og skýrum línunum um stefnu og hlutverk allra. Miao o.fl. (2020) rannsökuðu tengsl milli auðmýktar stjórnenda og starfsánægju. Niðurstöður rannsóknar þeirra benda til þess að starfsánægja sé almennt meiri þegar stjórnendur sýna auðmýkt og hafa opið hugarfar í samskiptum. Ennfremur hvetja þau skipulagsheildir til þess að stuðla að frekari sjálfbærni og að frekari þátttöku starfsmanna sem getur leitt af sér meiri nýsköpun (Miao o.fl., 2020).

Starf stjórnandans snýst um úrvinnslu, miðlun og nýtingu upplýsinga, en þar eru virk hlustun, góð samskiptahæfni, skipulagshæfileikar og leiðtogafærni mikilvæg (Robbins o.fl., 2013, bls. 7). Stjórnunarráðgjafinn Jay Conger (2013) hefur rannsakað samskipti og

sannfæringarkraft yfirstjórnenda í fjölda ára. Rannsóknir hans hafa leitt í ljós að þeir stjórnendur sem eru mjög sannfærandi hafa það sameiginlegt að vera með opið hugarfar og eru reiðubúnir að sannfæra aðra. Þeir laga sig að skoðunum og hugmyndum annarra og taka það með í samtalið. Sannfæring snýst um það að gera kröfur og málamiðlanir. Sannfæring er ferli sem snýst um að læra af reynslu og að semja. Ferlið felur í sér uppgötvun, undirbúning og samskipti. Ferlið hefst á því að sá sem sannfærir þarf að vera traustvekjandi út frá sérfræðipækkingu og tengslum við þá sem hann sannfærir. Sá sem sannfærir þarf að finna sameiginleg markmið og láta skýrt í ljós hvar hann stendur. Mikilvægt er að hann sanni réttmæti þess sem hann ætlar að ná í gegn og nái tilfinningalegri tengingu við þá sem hann ætlar að sannfæra. Þá skiptir yfirvegun og tjáningarmáti þess sem sannfærir miklu máli, eins og kemur fram í niðurstöðum rannsóknar Ásdísar Emilsdóttur Petersen og Svöfu Grönfeldt (2004) á áhrif raddar á sannfæringarkraft forystumanna. Þar kom fram að mælska, orðheppni og sjálfstjórn einkenndu góða forystumenn sem búa yfir persónutöfrum, sjálfsöryggi og sannfæringarkrafti.

Með hækkandi flækjustigi og örari breytingum í umhverfi skipulagsheilda skapast sífellt meiri þörf fyrir samþætt hlutverk stjórnenda og leiðtoga. Hlutverk leiðtoga er að veita skýra sýn og hjálpa starfsfólki að takast á við breytingar, hjálpa starfsfólki að tengja við nýja sýn og hvetja áfram. Hlutverk stjórnenda er að hafa umsjón með daglegum störfum og að tryggja skilvirkni í starfsemi skipulagsheilda með því að hafa yfirsýn, leysa vandamál og gera áætlanir (Kotter, 2012, bls. 28; Robbins o.fl., 2013, bls. 216-217). Aftur á móti telur Henry Mintzberg (2009, bls. 9) að stjórnendur nútímans leggi stjórnendur of mikla áherslu á forystu frekar en stjórnun. Þrátt fyrir að stjórnandi búi yfir öllum þeim eiginleikum sem stjórnendur þurfa til að sinna sínu starfi er það svo að í sumum skipulagsheildum er illmögulegt fyrir stjórnendur að stýra til dæmis þar sem stjórnun er aðstæðubundin. Stjórnun snýst um það að draga lærdóm af starfi sem stjórnandi og það eru áskoranir og aðrar reynslur sem dýpka lærdóminn (Mintzberg, 2009, bls. 202, 228).

2.3.1 Stjórnendur opinberra stofnana

Stjórnendastefna ríkisins var gefin út af Fjármála- og efnahagsráðuneytinu árið 2019 sem liður í því að efla stjórnendur sem starfa hjá ríkisstofnunum. Í Stjórnendastefnunni kemur fram hvaða hæfni, þekkingu og eiginleikum stjórnendur þurfa að búa yfir til þess að sinna

skyldum sínum ásamt því hvernig ríkið ætlar að styðja stjórnendur til þess að ná árangri. Hæfnisþættir sem lagðir eru til grundvallar eru leiðtogahæfni, árangursmiðuð stjórnun og samskiptahæfni og undir hverjum þætti eru fjórir undirþættir (Stjórnarráð Íslands, 2019, júní), samanber mynd 6.



Mynd 6 - Kjörmynd af hæfnikröfum til stjórnenda (Stjórnarráð Íslands, 2019, júní, bls. 4).

Heilindi er staðsett í miðju kjörmyndar, en fram kemur í Stjórnendastefnunni að stjórnendur opinberra stofnana skuli alltaf hafa hag samfélagsins að leiðarljósi. Stjórnendur ávinna sér traust stjórnvalda, samfélagsins og annarra hagsmunaaðila og beri að vera háttvísir í framkomu og í samskiptum (Stjórnarráð Íslands, 2019, júní).

Leiðtogahæfni vísar til þess að stjórnendur opinberra stofnana sýni ábyrgð í verki, séu framsýnir og leiði með því að sýna frumkvæði og stuðla að þátttöku starfsfólks. Þar að auki að stjórnendur taki þátt í stefnumótun með því að móta metnaðarfulla framtíðarsýn (Stjórnarráð Íslands, 2019, júní). Leiðtogar búa yfir eðlislægu sjálfstrausti sem reynist vel í ákvörðunartökum og að byggja upp traust sambönd við fólk. Fólk er líklegra til þess að fylgja leiðtogum sem eru öruggir og með skýra sýn. Eitt af því sem einkennir árangursríka leiðtoga er að þeir leggja áherslu á að mynda persónuleg tengsl við þá sem þeir starfa með (Heifetz og Linsky, 2017, bls. 75). Leiðtogar hafa mikla tilfinningagreind (e. *emotional intelligence*) og greina hvort aðstæður séu þannig að þeir geti sýnt miklar tilfinningar eða

þurfa að vera yfirvegaðir (Kirkpatrick og Locke, 1991). Leiðtogar sem hafa áhrif á aðra og auka gæði vinnuumhverfis geta aukið skilvirkni og stuðlað að meiri þátttöku starfsmanna (Carasco-Saul o.fl., 2014). William Kahn (1990) kom fyrstur fram með skilgreiningu á þátttöku starfsfólks (e. *employee engagement*), en það er sú vinna sem það leggur á sig líkamlega, andlega og tilfinningalega í starfi sínu. Samkvæmt Kahn (1990) þurfa mikilvægi (e. *meaningfulness*), öryggi (e. *safety*) og aðgengi (e. *availability*) að vera til staðar til þess að stuðla að þátttöku starfsfólks.

Árangursmiðuð stjórnun felur í sér áætlanagerð og forgangsröðun, skilvirka stýringu verkefna, nýsköpun og hagkvæmni í rekstri. Þá benda Robbins o.fl. (2013, bls. 6-7) á að hlutverk stjórnenda er að skipuleggja, leiða, áætla og stýra með því að samhæfa verkefni á vinnustað svo þeim sé lokið á skilvirkan hátt. Skilvirkni er gjarnan lýst með því að „gera réttu hlutina“ í þeim tilgangi að þróa áætlanir og forgangsráða þannig að markmiðum skipulagsheilda sé náð. Stjórnunarstörf snúast að miklu leyti um ákvarðanatöku og stjórnendur opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja hér á landi beita svipuðum aðferðum við ákvarðanatöku samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Inga Rúnars Eðvarðssonar og Ásu Líneyjar Sigurðardóttur (2010).

Samskiptahæfni vísar til þess að stjórnendur leggi áherslu á öflugt upplýsingaflæði og gagnsæi, ásamt uppbyggingu og þróun mannauðs með því að valdefla, þjálfa og hvetja starfsfólk. Stjórnendum ber að vera góð fyrirmynd og hafa jákvæð og hvetjandi samskipti við mikilvæga samstarfsaðila og við starfsfólk, sem stuðlar að jákvæðri vinnustaðamenningu (Stjórnarráð Íslands, 2019, júní). Stjórnunarstörf felast að mörgu leyti í samskiptum, ýmist í formi samtala, kynninga, samningaviðræðna eða funda (Tannen, 2013). Stjórnendur þurfa að hvetja starfsfólk, en hvatning sem tengist starfi er skilyrði þess að þarfir starfsfólks séu sambærilegar þörfum einstaklinga. Starfstengd hvatning felur í sér hversu mikla viðleitni (e. *effort*) einstaklingur sýnir, en viðleitni mælir hvatningu sem þarf til þess að ná markmiðum. Starfstengd hvatning felur einnig í sér hvatningu sem þarf til að uppfylla markmið skipulagsheilda og innri þörfina (e. *need*) til þess að fá æskilega niðurstöðu (Robbins o.fl., 2013, bls. 244-245).

Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Sólmundur Már Jónsson (2021) rannsökuðu meðal annars viðhorf nýrra stjórnenda til Stjórnendastefnu ríkisins og niðurstöður benda til þess að þeir hafi verið bjartsýnir um að stefnan skili árangri og voru viðhorf þeirra almennt

jákvæð. Þar að auki töldu viðmælendur að hæfnisþættirnir þrír, leiðtogahæfni, árangursmiðuð stjórnun og samskiptahæfni, endurspeglar í starfi þeirra. Þau benda einnig á aðra hæfnisþætti sem þau telja mikilvæga sem eru ekki í rannsókninni. Einn þeirra þátta er virk hlustun, en Mineyama o.fl. (2007) líta einnig á virka hlustun sem mikilvægan eiginleika fyrir stjórnendur og telja að hvetja ætti stjórnendur til þess að þjálfar sig í að hlusta. Þá benda rannsóknir Alvesson og Sveningsson (2003) einnig til þess að starfsfólk sem upplifir að stjórnendur þeirra hlusti á þá hafa aukið sjálfstraust og öryggi, og það upplifir virðingu og fái athygli stjórnenda. Niðurstöður rannsóknar Ingu Jónu Jónsdóttur og Krístrúnar Friðriksdóttur (2019) sýna fram á mikilvægi virkrar hlustunar hjá íslenskum stjórnendum. Þar kemur fram að stjórnendur líta á virka hlustun sem mjög mikilvægt stjórnntæki þegar kemur að því að stýra mannauði og að stjórnendur sem beita virkri hlustun sýni fram á gagnkvæma virðingu og einbeitingu í samskiptum við starfsfólk.

2.3.2 Stjórnendur í hóp- og teymisvinnu

Í hóp- og teymisvinnu þurfa stjórnendur að geta tekið ákvarðanir, hlustað og veitt ráðgjöf. Að sama skapi valdefla stjórnendur þá sem eru í hópum og teymum og fela þeim traust til þess að vinna að verkefnum og sýna þolinmæði (Robbins o.fl., 2013, bls. 230; West, 2012, bls. 264-266). Munurinn á teymum og hópum er sá að teymi eru yfirleitt tímabundin og tengd tilteknu verkefni sem er lagt fyrir. Teymi eru stofnuð með ákveðið markmið í huga og meðlimir eru yfirleitt færri heldur en í hópum. Innan teymis eru allir með vel skilgreind hlutverk og reiða sig á aðra í teyminu, en félagsleg samskipti innan teymis geta haft áhrif á frammistöðu og árangur þess. Meðlimir í teymi búa allir yfir sérfræðileikingu á sínu sviði sem nýtist í því verkefni sem skal vinna og í teymum hafa meðlimir hafa meira sjálfstæði frekar en í hópum (West, 2012, bls. 7, 27-29).

Hlutverk stjórnenda í teymum er að skapa aðstæður sem hvetja meðlimi áfram, gera kleift að vinna sína vinnu, byggja upp og halda utan um teymin. Stjórnendur verða því að vera með opið hugarfar gagnvart hugmyndum meðlima og setja markmið. Þeir velja einstaklinga í hópa sem stuðlar að skilvirkum árangri og tryggja að allir innan hóps eða teymis viti hvert hlutverk sitt er innan hópsins og þekki markmiðin með hópavinnunni. (West, 2012, bls. 61-68). Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Elín Blöndal (2017) rannsökuðu samskipti stjórnenda við sérfræðinga sem starfa með þeim. Niðurstöður sýna fram á að stjórnendur leggi áherslu á að starfsfólk nái að blómstra í starfi og að stjórnendur líti á

samband sitt við starfsfólk sem jafningjasamband þar sem „flestir geti haft einhverja rödd þannig að eftir sé tekið“ (bls. 282). Stjórnendur sem mynda hópa í sínum einingum geta styrkt sambönd innan hópsins og leyst ágreining sem getur hindrað störf þeirra (Mintzberg, 2009, bls. 67). Þá er teymisvinna grundvallarþáttur í stjórnun samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur og Sólmundar Más Jónssonar (2021).

Stjórnendahlutverkið felur einnig í sér að stýra eða hafa umsjón með breytingum.

2.4 Að stýra breytingum

Skipulagsheildir starfa í misbreytilegu umhverfi sem fer eftir því hversu mikil óvissa ríkir í umhverfinu. Hægt er að greina óvissuna eftir því hversu flókið og breytilegt umhverfi skipulagsheilda er. Í kviku umhverfi (e. *dynamic environment*) eru miklar breytingar í umhverfinu, en í stöðugu umhverfi (e. *stable environment*) eru fáar breytingar (Robbins o.fl., 2013, bls. 42-44). Mintzberg (2009, bls. 14) bendir á það að fólk eigi það til að taka einungis eftir sjálfum breytingum frekar en því sem stendur í stað, en sannleikurinn er sá að flestir þættir eru stöðugir. Breytileiki umhverfis skipulagsheildar getur farið eftir því í hvaða atvinnugrein hún starfar, en þó eru einnig aðrir drifkraftar í umhverfi sem skipulagsheildir þurfa að vera meðvitaðar um. Ýmsir drifkraftar kalla fram breytingar:

- Efnahagslegir drifkraftar, sem hafa áhrif á viðskipti með fjármál, orku, hráefni og upplýsingar. Efnahagslegir drifkraftar eru til að mynda verðtrygging, vextir og breytingar á gjaldeyrismarkaði.
- Tæknilegir drifkraftar, til að mynda nýsköpun og nýjungar er varða aukna hagkvæmni, meiri sjálfvirknivæðingu og verndun á einkaleyfi.
- Lagalegir og stjórnómálalegir kraftar, svo sem breytingar á lögum og reglugerðum, líkt og reglugerðir sem snúa að umhverfisvernd og sköttum.
- Samfélags- og menningarlegir drifkraftar sem hafa áhrif á siði, gildi og venjur í samfélaginu. Hærra menntunarstig, væntingar um starfsframa, lífstílsbreytingar og fólksfjöldi eru dæmi um slíka drifkrafta (Wheelen o.fl., 2018, bls. 127).

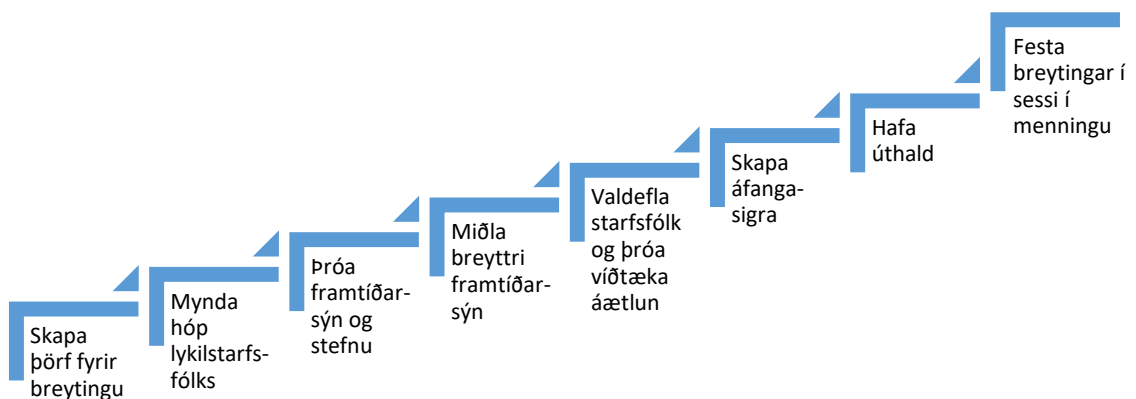
Eitt af mest krefjandi verkefnum stjórnenda er að framkvæma breytingar innan skipulagsheilda (Magnea Davíðsdóttir o.fl., 2016). Robbins o.fl. (2013, bls. 343-344) telja að stjórnendur geti stuðlað að því að breytingarferlið verði sem farsælast með því að huga að því að skipulagsheildir séu tilbúnar til þess að takast á við breytingar. Til þess þarf

starfsfólk að bera traust í garð stjórnenda. Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir hlutverki sínu í breytingaferlinu og vera skuldbundnir til þess að breyta því sem þarf að breyta. Þar að auki er mikilvægt að stjórnendur hvetji starfsfólk til þess að vera virkir þátttakendur í breytingunum.

Samkvæmt Mintzberg (2009, bls. 21, 190) þurfa stjórnendur að vera aðlögunarfærir til þess að stýra breytingum. Hann velti einnig upp spurningunni: „hvernig á að stýra breytingum þegar þörf er á því að viðhalda samfelldu ástandi?“, en svarið liggur í því að hafa rétt jafnvægi og að fá fleiri á sitt band í ferlinu. Heifetz og Linsky (2017, bls. 75-83) greina frá því að stjórnendur þurfa að finna tryggja bandamenn innan skipulagsheildar sem geta staðið með þeim þegar á reynir. Það er þó ekki sjálfsagt að bandamenn standi með stjórnendum í gegnum hvað sem er. Engu að síður er mikilvægt að geta treyst á liðsmenn en gera sér grein fyrir því að þeir geta verið öðrum hliðhollir samtímis.

2.4.1 Átta þrepa líkan Kotter

Í samnefndri bók sinni um að stýra breytingum skrifar John P. Kotter (2012, bls. 7) að ein ástæða þess að breytingaferli í stofnunum bregst er að stjórnendur vanmeta þann þátt að hafa skýra sýn á markmiðin. Slíkt getur gerst, þrátt fyrir að það sé þörf fyrir breytingar og að teymið sem leiðir þær sé sterkt. Skýr sýn leiðir beinar, samhæfðar og hvetjandi aðgerðir fyrir fjölda fólks. Það er vísbending um að skýr sýn sé vanmetin í breytingaferlinu ef stjórnendur geta ekki útskýrt þá sýn sem er drifkraftur breytinganna á skömmum tíma og þannig kallað fram áhuga og viðbrögð einstaklinga í ferlinu. Þá hefur Kotter jafnframt þróað átta skrefa ferli til þess að stýra breytingum, samanber mynd 7:



Mynd 7 - Átta þrepa breytingaferli Kotter (2012)

Fyrsta skrefið er að **skapa þörf fyrir breytingu** og upplýsa aðra um að það sé nauðsynlegt að fara í breytingar. Þetta skref stuðlar að samvinnu. Kotter nefnir hér mikilvægi þess að ýta undir nauðsyn fyrir breytingum með því að skapa krísuástand. Hann nefnir til að mynda yfirvofandi fjárhagslegt tap í óbreyttu ástandi, en minnst einnig á framtíðartækifæri og það sem ekki gengur vel í óbreyttu ástandi. Þegar miklar breytingar eiga sér stað í skipulagsheildum eru þær yfirleitt tengdar við áberandi einstakling sem þar starfar, samkvæmt Kotter (2012, bls. 37-52).

Því er annað skref er að **mynda hóp lykilstarfsfólks** (e. *guiding coalition*) sem stýrir ferlinu í krafti fjöldans. Meðlimir hópsins þurfa að vera hafa gott orðspor og að starfsfólk skipulagsheildar í breytingum treysti meðlimunum. Sé hópurinn samsettur af góðum stjórnendum en ekki leiðtogum til þess að leiða hópinn áfram getur það orðið þeim að falli, en það eru leiðtogar sem valdefla fólk og leiða breytingar áfram. Hópurinn þarf að vera rétt samsettur og að innan hans ríki traust og sameiginlegt markmið til þess að stefna að. Hópurinn þarf að hafa leiðtoga, framlínustjórnendur og stjórnarmeðlimi sem búa yfir sérfræðiþekkingu og geta greint frá ólíkum sjónarmiðum (Kotter, 2012, bls. 53-68).

Þriðja skrefið er að **þróa framtíðarsýn og stefnu**. Í breytingaferli gagnast framtíðarsýn skipulagsheilda á þrjá vegu. Í fyrsta lagi sýnir framtíðarsýnin þá leið sem breytingin stefnir fyrirtækinu að. Í öðru lagi hvetur framtíðarsýn fólk í rétta átt og í þriðja lagi gerir framtíðarsýn skipulagsheildar starfsfólki kleift að samhæfa aðgerðir á skilvirkan hátt. Framtíðarsýn á að vera hægt að aðlaga en hún á að vera leiðandi fyrir starfsfólk (Kotter, 2012, bls. 69-86).

Miðla breyttri framtíðarsýn er fjórða skrefið, en það á að vera heldur einfalt þegar framtíðarsýnin er skilvirk. Kotter bendir á að skýr og einföld skilaboð taki minni tíma og minni orku. Því þarf að miðla og útskýra framtíðarsýn skipulagsheildar á einfaldan og myndrænan hátt í gegnum margar boðleiðir og reyna að skapa umræður meðal fólks um framtíðarsýnina. Mikilvægt er að allir innan skipulagsheildar hafi sameiginlegan skilning á þeirri átt sem stefnt er að og hver markmiðin eru (Kotter, 2012, bls. 87-104).

Þegar búið er að komast á skilvirkan hátt í gegnum framangreind skref **valdefla** (e. *empower*) stjórnendur **starfsfólk** og **fela því ábyrgð**, ásamt því að **þróa víðtæka áætlun** (e. *broad-based action*). Stjórnendur þurfa að tryggja víðtæka valddreifingu og þeir valdefla starfsfólk til þess að það hafi áhrif á breytingaferlið með því að fela þeim

eignarhald í framtíðarsýninni og þjálfá þá. Það er mikilvægt að tala við þá yfirmenn sem taka ekki þátt í breytingaferlinu samkvæmt Kotter (2012, bls. 105-120).

Sjötta skrefið felur í sér að stjórnendur skapa **áfangasigra**, sem eru eins konar skammtímasigrar og að gera áætlanir fyrir áfangana og hafa eftirfylgni með ferli til þess að það gangi eftir. Skammtímasigrar sýna fram á uppskeru erfiðis, efla og hvetja starfsfólk, halda stjórnendum við efnið og mynda ákveðinn skriðþunga og geta stuðlað að meiri þátttöku allra í ferlinu (Kotter, 2012, bls. 121-136).

Sjöunda skrefið felur í sér að **hafa úthald** (e. *consolidating gains*), **vinna að árangursmati og þróa áfram breytingar**. Breytingaferli krefst þrautseigju og þar hjálpa líka áfangasigrar. Það er mikilvægt að halda áfram að gera breytingar í skipulagsheildinni, fjölga þátttakendum í breytingunni innan skipulagsheildarinnar og tryggja að yfirstjórn hafi áfram yfirsýn og skilning á breytingaferlinu og verkefnum sem tengjast því (Kotter, 2012, bls. 137-152).

Síðasta skrefið er að **festu nýbreytni í sessi í menningu skipulagsheildar** (e. *anchoring new approaches in the culture*), en það getur reynst áskorun þrátt fyrir að sú aðferð sem er notuð, sé í takt við kjarnamenningu (e. *core of the culture*) skipulagsheildar. Menningu er erfitt að breyta þar sem menning er hugtak yfir hegðun og sameiginleg gildi sem eru við lýði innan hóps. Menning skipulagsheilda snertir alla þá sem þar starfa óháð deildum og sviðum. Hafa þarf að hafa í huga að menningin er síðust til þess að breytast og hún veltur á niðurstöðum og árangri breytinga. Í breytingaferli þarf í sumum tilvikum að skipta út lykilstarfsfólki og mikilvægt er að stjórnendur styðji starfsfólk og eigi í góðum samskiptum við alla innan skipulagsheilda varðandi breytingarnar (Kotter, 2012, bls. 153-168). Magnea Davíðsdóttir, Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2016) telja að þetta skref geti reynst helsta áskorunin fyrir stjórnendur sem hafa umsjón með breytingum.

Þá greinir Kotter (2012, bls. 183) frá því að skipulagsheildir verða að vera kvikar og aðlögunarfærar þar sem í framtíðinni munu nýjar skipulagsheildir munu koma fram á svið þar sem vinnuumhverfið og samkeppnisumhverfið breytist enn hraðar en það gerir í dag.

2.4.2 Mótstaða í breytingum

Í breytingaferli verða stjórnendur að vera meðvitaðir um að þeir muni líklegast mæta einhverri mótstöðu, svo þegar hún kemur í ljós þá eru stjórnendur viðbúnir henni. Mótstaða í breytingum myndast þegar fólk upplifir að það sé að missa eitthvað. Hún snýst þá ekki um sjálfa breytinguna heldur tapið sem breytingin hefur í för með sér (Heifetz og Linsky, 2017, bls. 11, 48). Stjórnendur þurfa að stuðla að þátttöku og virkja starfsfólk í breytingaferlinu til þess að yfirvinna mótstöðu (Magnea Davíðsdóttir o.fl., 2016).

Heifetz og Linsky (2017, bls. 52-61) greina frá því í bók sinni, *Leadership on the line*, að í krefjandi aðstæðum sé mikilvægt að stjórnendur „að fari út á svalirnar“ (e. *get on the balcony*). Með þessu eiga höfundar við að stjórnendur þurfa að geta tekið sig sjálfa úr samhenginu til þess að geta haft yfirsýn yfir þær krefjandi aðstæður sem eiga sér stað seyði og hver sé ástæðan fyrir þeim. Stjórnendur geta þá reynt að sjá stærri myndina ef þeir taka sig sjálfa úr menginu og ef þeir vilja hafa áhrif á aðstæður geta þeir komið aftur í aðstæðurnar. Lykilatriðið, samkvæmt Heifetz og Linsky, er að stjórnendur geti „farið út á svalirnar“ og komið aftur í aðstæður reglulega, en þó verða stjórnendur einnig að geta séð sig sjálfa á hlutlægan hátt sem getur reynst erfitt. Þetta er lærd hegðun sem snýst um að stjórnendur geti séð blindu punktana (e. *blind spots*), sem gera þeim kleift að leysa úr krefjandi aðstæðum og að aðgreina áskoranir frá þeim sem eru tæknilegar (e. *technical*) og þær sem krefjast aðlögunar (e. *adaptive*). Munurinn á áskorunum sem eru tæknilegar og þeirra sem krefjast aðlögunar getur verið á þá leið að ef búið er að laga allar tæknilegar villur en áskorunin er enn til staðar, er líklegt að um aðlögunaráskorun sé að ræða. Þar að auki eru stöðug átök (e. *persistence of conflict*) einkennandi fyrir aðlögunaráskoranir.

Stjórnendur þurfa að geta greint það sem liggur undir yfirborðinu í krefjandi aðstæðum og komist að því hvar sjónarmiðin liggja hjá þeim sem eru í aðstæðunum. Fólk á það til að verja sinn hugsunarhátt og venjur til þess að forðast erfiðar ákvarðanir sem geta stangast á við gildi þeirra. Ef stjórnendur leggja áherslu á að hlusta og túlka sjónarmið þeirra sem eiga í deilum í krefjandi aðstæðum, geta þeir mögulega greint hvað liggur þar að baki (Heifetz og Linsky, 2017, bls. 64-66).

David Liddle (2017) greinir frá því í bók sinni *Managing Conflict*, að hægt sé að draga úr spennuþrungnum aðstæðum með því að viðurkenna og tilfinningarnar sem þeir einstaklingar sem eiga í hlut í erfiðum aðstæðum eru að upplifa og veita þeim stuðning til

Þess að einstaklingar geti nefnt þær tilfinningarnar sem þeir eru upplifa. Þá sé mikilvægt að staðfesta þessar tilfinningar og láta einstaklingana vita að það sé alveg í lagi að upplifa þær. Hægt er að spyrja spurninga sem leiða til þess að einstaklingar greini frá orsökum spennuþrunginna aðstæðna og sýna forvitni og áhuga á því sem þeir deila. Að lokum eru möguleikum velt upp sem geta hjálpað einstaklingum að komast í gegnum aðstæðurnar, til að mynda eins og að spyrja hvaða niðurstöðu þeir telja æskilegastar eða hvað þurfi til þess að hægt sé komast í gegnum aðstæðurnar.

Mikilvægt er að stjórnendur axli ábyrgð og viðurkenni missinn sem fólk er að upplifa. Þetta getur tekið tíma og reynt á alla sem eiga í hlut en stjórnendur þurfa að útskýra fyrir fólkinu í breytingaferlinu hver ástæðan er fyrir breytingunni (Heifetz og Linsky, 2017, bls. 91-95).

2.4.3 Samskipti milli stjórnenda og starfsfólks í breytingum

Samskipti fela í sér um að miðla upplýsingum og tjá tilfinningar og upplifanir (Robbins o.fl., 2013, bls. 157-158). Árangursríkar breytingar byggja á samskiptum stjórnenda við starfsfólk og skilvirk samskipti eru lykilþátturinn í að stýra breytingum og að leiða starfsfólk í gegnum slík ferli (Goodman og Truss, 2004; Heifetz og Linsky, 2017, bls. 94; Wheelen o.fl., 2018, bls. 336). Samskipti snúast um það að flytja (e. *transfer*) hugmyndir eða upplýsingar og að sama skapi skilja merkinguna sem liggur að baki. Samskipti geta verið á milli tveggja einstaklinga (e. *interpersonal communication*) og samskipti innan skipulagsheildar (e. *organizational communication*), en það geta verið samskiptamynstur- eða kerfi sem eru milli þeirra sem starfa innan skipulagsheildar (Robbins o.fl., 2013, bls. 156-157).

Breytingar eru líklegri til þess að bera árangur þegar stjórnendur eru í stöðugum samskiptum við starfsfólk sem einkennast af heiðarleika í gegnum allt ferlið, þar sem starfsfólk er hvatt til þátttöku eins og unnt er (Robbins o.fl., 2013, bls. 344). Goodman og Truss (2004) rannsökuðu samskipti tveggja skipulagsheilda sem höfðu nýverið farið í gegnum miklar breytingar. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að starfsfólk hjá báðum skipulagsheildum upplifði að upplýsingaflæði hefði ekki verið nægjanlegt og sérstaklega hvað varðar áhrif breytinga á störf þeirra. Starfsfólk upplifði þar af leiðandi að það tæki ekki þátt í breytingunum og hefði því lítið um þær að segja. Enn fremur benda

niðurstöður rannsóknar þeirra til þess að tímasetningar skilaboða og hvernig skilaboðum er miðlað til ólíkra hópa máli.

Samband stjórnenda við starfsfólk er hornsteinninn í árangri skipulagsheilda og samskipti þeirra á milli geta þar af leiðandi skipt sköpum þegar kemur að frammistöðu starfsfólks. Að því leyti má líta á samskipti sem stefnumiðað tól fyrir stjórnendur (Kehoe, 2011, bls. 67-68). Stuðningur frá forstjóra og yfirstjórn þegar kemur að samskiptum í breytingaferli skiptir miklu máli til þess að árangur náist, en ábyrgðin liggur hjá þeim að ákveða fjármagn, tíma og aðrar auðlindir í ferlinu (Barrett, 2002).

Hér hefur verið farið yfir fræðilegan bakgrunn rannsóknar og næst verður greint aðferðafræði rannsóknarinnar.

3 Aðferðafræði

Við gerð þessarar rannsóknar var notuð eigindleg aðferðafræði með fyrirbærafræðilegri nálgun, í þeim tilgangi að ná fram reynslu og upplifun viðmælenda til þess að leita svara við rannsóknarspurningunni. Tekin voru tólf viðtöl við stjórnendur stofnana sem hafa reynslu af því að innleiða sjálfbærni í stefnu. Stofnanir sem stjórnendur starfa hjá taka þátt í verkefninu Græn skref í ríkisrekstri.

3.1 Rannsóknaraðferð

Eigindlegar aðferðarannsóknir veita góðan skilning á upplifun, reynslu og viðhorfi einstaklinga á því sem er verið að rannsaka. Lögð er áhersla á að skilja það sem á að rannsaka þar sem rannsakandinn gegnir lykilhlutverki í því að safna saman gögnum og greina þau. Ferli eigindlegra aðferðarannsókna felur í sér að rannsakandinn sjálfur framkallar rannsóknargögn (e. *inductive process*) til þess að byggja upp tilgátur og kenningar í stað þess að láta á þær reyna (Merriam og Tisdell, 2016; Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Viðtöl henta vel sem gagnasöfnunaraðferð þar sem skoðuð er reynsla einstaklinga, en viðtöl eru ein helsta tjáningarleið einstaklinga og hafa mikil áhrif á það hvernig þeir þróa skilning á lífinu og á þeim sjálfum (Helga Jónsdóttir, 2013). Viðtölunum má líkja við samtöl með ákveðnum tilgangi frekar en formleg viðtöl og þau fela í sér sérstaka nálgun og aðferð til þess að spyrja spurninga. Tilgangur rannsakandans er að fá innsýn í tiltekið viðfangsefni með hálf-opnum viðtalsramma. Hálf-opin viðtöl eru því hvorki hversdagslegar samræður né lokaður spurningalisti. Viðtalsramminn er leiðarvísir og leggur áherslu á ákveðin þemu sem geta falið í sér leiðandi spurningar. Helstu gögn rannsóknarinnar eru upptaka af viðtölunum og afritun viðtala (Brinkmann og Kvale, 2015; Hennink o.fl., 2013).

Eigindlegar rannsóknaraðferðir eiga sér margar hverjar djúpar rætur í heimspeki fyrri alda sem þróuðust í tiltekna rannsóknaraðferðir á síðari hluta 20. aldar (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Fyrirbærafræðileg nálgun er algeng í eigindlegum rannsóknum þar sem áhersla er lögð á að lýsa frekar en að skilgreina eða útskýra fyrirbæri (Brinkmann og Kvale, 2015; Creswell og Poth, 2018). Kjarni fyrirbærafræðinnar er að rannsaka mannlega vitund út frá sjónarhorni fyrstu persónu og grundvallarformgerð vitundarinnar er að hún

er ætlandi (e. *intentional*). Athafnir vitundar eru alltaf um eitthvað og að því leiðir að reynsla hennar er alltaf einhvers konar reynsla (Björn Þorsteinsson, 2008).

Nálgun fyrirbærafræðinnar (e. *phenomenology*) snýst um að rannsaka reynslu fólks með opnum huga og leitast við að leggja til hliðar ákveðnar hugmyndir í þeirri viðleitni. Þýski heimspekingurinn og stærðfræðingurinn Edmund Husserl (1859–1938) kom fram með fyrirbærafræði innan heimspekinnar um aldamótin 1900. Hann lýsti nálguninni með heimspekilegri tilgátu um að það sé einungis hægt að vita það sem kemur með reynslunni, sem getur einnig verið hvernig reynslan er túlkuð af þeim sem upplifa hana. Því telst reynsla sem einstaklingar upplifa á hlutlægan hátt einnig með í fyrirbærafræðilegri nálgun. Landi hans, heimspekingurinn Martin Heidegger (1889-1976) kom fram með túlkandi fyrirbærafræði sem hann bætti við nálgun Husserl, þannig að þegar verið er að lýsa ákveðnu fyrirbæri skiptir túlkun máli (Merriam og Tisdell, 2016; Sigríður Halldórsdóttir, 2013).

3.2 Þátttakendur

Í rannsókn þessari er úrtakið stjórnendur stofnana sem taka þátt í verkefninu *Græn skref í ríkisrekstri*. Þegar úrtak er valið fyrir eigindlega rannsókn þarf að hafa í huga hvort afmörkun sé vel skilgreind og að það sé gert í samræmi við markmið og tilgang rannsóknar. Í upphafi eru fengnir þátttakendur sem hafa persónulega þekkingu eða reynslu af fyrirbærinu sem skal rannsaka. Nýjum þátttakendum er síðan bætt við til að útvíkka fyrri niðurstöðu. Snjóboltaúrtak (e. *nominated sampling*) er þegar einn þátttakandi bendir á þann næsta, sem bendir svo á áfram næsta þátttakanda (Hennink o.fl., 2013; Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Í upphafi rannsóknar lagði rannsakandi upp með að taka viðtöl við tvo stjórnendur innan sex stofnana samanlagt og því óskaði hann eftir upplýsingum um annan stjórnanda hjá fimm stofnunum, sem er snjóboltaúrtak. Þegar leið á rannsóknina var ákveðið að taka viðtal við tvo stjórnendur sem starfa ekki hjá sömu stofnun þar sem ekki var unnt að ná viðtali við aðra stjórnendur hjá þeim stofnunum sem hefðu reynslu af því að innleiða sjálfbærni í stefnu. Rannsakandi hafði samband við viðmælendur beint í gegnum tölvupóst eða við tengilið þar sem hann óskaði eftir að fá upplýsingar um viðmælendur sem hafa reynslu af því að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana, svokallað tilgangsrúrtak. Í tilgangsrúrtaki (e. *appropriateness*) er fjöldi þátttakenda ekki ákveðinn fyrirfram, en valdir eru þeir viðmælendur sem best

henta markmiðum rannsóknarinnar (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Því voru tekin tólf viðtöl við stjórnendur sjö mismunandi stofnanna.

Þátttakendur eru tólf, tíu konur og tveir karlmenn sem gegndu stjórnendastöðu á þeim tíma sem þau tóku þátt í að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana. Helmingur viðmælenda eru yfirstjórnendur eða í framkvæmdastjórn og helmingur eru millistjórnendur innan sjö stofnana sem taka þátt í verkefninu *Græn skref í ríkisrekstri*. Til að gæta trúnaðar voru viðmælendum gefin dulnefni en þau eru: Arndís, Árni, Birna, Erla, Erna, Hrafnhildur, Hrefna, Kría, Lóa, Svala, Valur og Ylfa.

3.3 Gagnasöfnun og úrvinnsla gagna

Viðtölin fóru fram á tímabilinu október 2021 til janúar 2022. Fjögur viðtöl voru tekin á vinnustað viðmælenda og átta voru tekin í gegnum fjarskiptaforritið Teams. Ástæðan fyrir því var ýmist vegna staðsetningu viðmælenda eða vegna áhrifa af COVID-19. Viðtölin voru mislöng og var stysta viðtalið 44 mínútna langt en það lengsta var tvær klukkustundir að lengd. Notast var við fjögur lykilhugtök sem eru *sjálfbærni, stefna, stjórnendur og að stýra breytingum*.

Greining með fyrirbærafræðilegri nálgun felur í sér að rannsakandi fylgir kerfisbundnum aðgerðum sem færa nákvæmar greiningar, líkt og mikilvægar staðhæfingar frá viðmælendum, yfir í breiðari merkingu. Greiningin þróast síðan yfir í ítarlegar lýsingar sem fela í sér *hvað* viðmælendur upplifðu og *hvernig* þeir upplifðu það. Leitast er við að greina ákveðinn kjarna (e. *essence*) fyrirbærisins sem rannsakað er út frá reynslu einstaklinga af því fyrirbæri. Kjarninn lýsir sameiginlegum skilningi á reynslu einstaklinga á fyrirbærinu og leiðir til betri skilnings annarra á því. Fyrirbærafræðileg smækkun (e. *phenomenological reduction*) er hugtak sem felur í sér það ferli að rannsakandi sé stöðugt meðvitaður um þá merkingu sem draga skal af kjarnanum. Með öðrum orðum, þá er fyrirbærið sem skal rannsaka einangrað til þess að ná fram kjarnanum. Hið lárétta ferli (e. *horizontalization*) er þegar rannsóknargögnin eru lögð fram og greind á sama hátt með sama vægi. Gögnin eru síðan flokkuð eftir þeimum í samsettri lýsingu þar sem kjarni fyrirbærisins er kynntur. Lögð er áhersla á að rannsakandi meti stöðugt gæði gagnasöfnunar, gagnagreiningar og framsetningar á niðurstöðum á

gagnrýnan hátt (Creswell og Poth, 2018; Merriam og Tisdell, 2016, bls. 27; Moustakas, 1994; Sigríður Halldórsdóttir, 2013).

Í þessari rannsókn fól gagnasöfnun í sér viðtöl sem voru afrituð. Gögnin voru greind á sama hátt með sama vægi og flokkuð með fyrirbærafræðilegri nálgun. Ákveðinn rauður þráður greindist, sem lýsir sameiginlegri reynslu viðmælenda og í kjölfarið komu í ljós fjögur þemu, hvert með tveimur til þremur undirþemum sem greint verður frá í niðurstöðukafla rannsóknarinnar.

3.4 Réttmæti rannsóknar

Þegar rannsókn er gerð þar sem persónuleg reynsla einstaklinga kemur fram geta ýmis siðferðileg atriði komið upp. Nauðsynlegt er að viðmælendur gefi upplýst samþykki, en þátttakendur eiga einnig rétt á því að vita í hverju rannsóknin felst og hvernig upplýsingar um þá verða birtar. Rannsakandi skal heita trúnaði og gæta varkárni þegar kemur að meðferð persónuupplýsinga um viðmælendur (Sigurður Kristinsson, 2013). Rannsakandi þekkti ekki stjórnendur sem tóku þátt í rannsókninni. Í upphafi hvers viðtals minnti rannsakandi á viðfangsefni og tilgang rannsóknarinnar og að heitið yrði trúnaði og nafnleynd.

Rannsakandi hefur mikinn áhuga á viðfangsefni ritgerðar en lagði eigin ályktanir og skoðanir um viðfangsefni rannsóknar til hliðar á meðan gagnaöflun fór fram. Í bók Clark Moustakas (1994) um aðferðafræði rannsókna með fyrirbærafræðilegri nálgun kemur fram gríska hugtakið *Epoche*, sem í lauslegri þýðingu merkir það að forðast að dæma. Þá verður rannsakandi að leggja til hliðar eigin skoðanir og ályktanir um fyrirbærið sem skal rannsaka, á meðan á rannsókn stendur, til þess að það hafi ekki áhrif á rannsóknarferlið.

Hér hefur aðferðafræði rannsóknarinnar verið gerð skil. Farið var yfir það hvernig gagnasöfnun og gagnagreining fór fram ásamt réttmæti rannsóknar. Í næsta kafla verður greint frá niðurstöðum rannsóknar þessarar ásamt þemum sem komu fram að lokinni gagnagreiningu.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla eru birtar niðurstöður úr rannsókninni út frá gagnagreiningu með fyrirbærafræðilegri nálgun. Niðurstöður eru settar fram og skoðaðar í samhengi við rannsóknarspurninguna: Hver er reynsla stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana?

Að gagnagreiningu lokinni komu í ljós fjögur meginþemu sem eru: *sjálfbærni er óhjákvæmileg, þolinmæði fyrir ferli, mannlegir þættir og örvar breytingar*. Nánar verður greint frá hverju þema fyrir sig ásamt beinum tilvitnunum til þess að fá innsýn inn í upplifun og reynslu viðmælenda. Í lokin verður kjarninn birtur. Dulnefni viðmælenda eru notuð og reynt verður eftir bestu getu að koma í veg fyrir að persónugreinanlegar upplýsingar komi fram.

4.1 Sjálfbærni er óhjákvæmileg

Margir viðmælendur lýsa sjálfbærni sem viðleitnin að gera betur gagnvart jörðinni með því að nýta meira og sóa minna. Erla og Kría upplifa að til þess að sjálfbærni geti verið óaðskiljanlegur hluti af starfsemi stofnana þyrfti að fjárfesta í sjálfbærni innan stofnana og gefa því pláss þar. Ylfa lýsir sjálfbærni sem fallegu hugtaki en að það sé búið að nota það of mikið í röngu samhengi. Hennar skilningur á sjálfbærni er: „... allt sem við gerum þurfum við að hugsa út frá því að við séum ekki að ofnýta það, að við séum ekki að ganga á hvorki umhverfið né efnahaginn eða sem sagt að við séum ekki að fullnýta hann“. Svala upplifir að það sé mikilvægast að ná að gera sjálfbærni að „órjúfanlegum parti“ af starfseminni hjá stofnuninni sem hún starfar hjá, eins og hún lýsir: „við erum ekki bara með þetta sem svona *side project* heldur er þetta bara partur af öllu sem við gerum“. Upplifun Birnu er þó að það þurfi að gera meira, eins og hún lýsir:

Við höldum að við séum að gera rosalega mikið en í rauninni erum við að gera bara þínu lítið. Þetta er ekki að fara að hjálpa neinum, þetta er ekki að fara lækka hitastig og draga úr hlýnun jarðar ... Við verðum að halda áfram og fara miklu lengra.

Viðmælendur upplifa að sjálfbærni sé nauðsynleg fyrir stofnanir en samkvæmt þeirra reynslu liggja mismunandi hvatar að baki þess að innleiða sjálfbærni í stefnu þeirra stofnana sem þeir starfa hjá. Það kemur einnig fram í gögnunum að viðmælendur upplifa mikilvægi þess að gæta jafnvægis milli efnahagslegra, umhverfislegra og samfélagslegra þátta þegar kemur að sjálfbærni í stofnunum. Við gagnagreiningu greindust tvö undirþemu undir meginþemanu *sjálfbærni er óhjákvæmileg: ekki í boði að aðhafast ekki og jafnvægi milli þriggja stoða sjálfbærni*.

4.1.1 Ekki í boði að aðhafast ekki

Árni upplifir að sjálfbærni í stefnu stofnana sé tækifæri fyrir stofnunina til þess að skera sig úr fjöldanum. Hann bætir við að ef öll fyrirtæki og stofnanir innleiddu sjálfbærni í stefnu sína myndi það leiða af sér meðal annars betri rekstur, betri ímynd og traust í garð stofnana. Erla upplifir þó að þrátt fyrir að sjálfbærni sé sjálfsprottin úr stofnuninni sem hún starfar hjá, sé erfitt að komast lengra í þessum málaflokki. Samkvæmt hennar reynslu er auðvelt að byrja á því að innleiða sjálfbærni í starfsemi stofnana en það séu „litlu hlutirnir“ sem reynast gjarnan krefjandi, eins og hún lýsir: „Þetta er bara stöðugt ferli og alltaf að halda áfram sko og alltaf er hægt að gera betur“. Lóa deilir sömu reynslu og Erla, eins og hún lýsir: „... hjólin snúast alltaf hraðar og hraðar og það er alltaf meira og meira sem maður þarf að uppfylla þannig að maður er í þessum málaflokki og umbótum stöðugt“.

Hrafnhildur, Hrefna, Birna og Svala upplifa að nýjar lagalegar kröfur og reglugerðir sem ákveðna hvatningu fyrir þeirra stofnanir að innleiða sjálfbærni í stefnur þeirra. Birna nefnir kröfu ríkisstjórnar um það að allar ríkisstofnanir innleiði öll fimm Grænu skrefin fyrir árslok 2021. Hún upplifir að stofnunin hafi lengi verið að huga að sjálfbærni, en hvatinn til þess að skrifa niður sjálfbærnistefnu var til þess að ná fimmta skrefinu, samkvæmt leiðbeiningum Grænna skrefa. Hrefna upplifir að stofnanir þurfi að fá aukin fjárframlög eða mannafla frá ríkisstjórninni sem setur kröfurnar, samanber reynslu hennar: „...þetta er 100% staða til þess að ná þessum árangri og ég veit alveg að þetta er brjáluð vinna“. Árni deilir reynslu með Hrefnu, en upplifir stofnanir ættu að fá aukin fjárframlög fyrir að innleiða öll fimm skrefin og hann lýsir: „löggjafinn býr til reglurnar, breytir lögnum og þannig býr hann til hvata“, hann bætir við: „eftir höfðinu dansa

limirnir og mér finnst bara ekki nægilegur áhugi hjá efsta stjórnlaginu“. Hrafnhildur lýsir sinni upplifun á eftirfarandi hátt:

... það er ekkert í boði lengur að horfa í hina áttina, þannig að það er ýtni alls staðar frá og hérna..þeir örfáu starfsmenn sem er ekki að kaupa þessi grænu mál, þetta hjálpar líka til að sýna fram á mikilvægi þess.

Flestir viðmælendur upplifa hvata innan frá stofnunum sem þeir starfa hjá til þess að innleiða sjálfbærni í stefnuna. Þá upplifa Ylfa og Árni að sjálfbærni sé nú þegar hornsteinn í starfsemi þeirra stofnunar sem þau starfa hjá. Lóa og Svala upplifa að það sé mikilvægt fyrir þeirra stofnanir að hafa sjálfbærni í heildarstefnu, eins og Svala lýsir:

Ég held að mörg fyrirtæki séu þannig í dag að þau eru svolítið að bregðast við af því að við sjáum að ríkið er að setja inn lagakröfur mjög hratt. Evrópusambandið er að koma með lagakröfur mjög hratt og það er bara að fyrirtæki eru bara að hlaupa til að halda í við það, þannig að maður þarf svolítið að vera einmitt líka á tánum til að reyna að sjá svona hvaða *trend* eru í gangi og hvað sé líklegt til að gerast til þess að vera svolítið bara búinn að byggja brúna áður að það kemur að þessu.

Það er reyndar viðmælenda að félagslegt rekstrarleyfi sé mikill hvati til þess að innleiða sjálfbærni í stefnu og Kría upplifir að mikilvægt sé að „... átta sig á því að *social licence to operate* það breytist alveg sko, það er ekki *statískt*“. Hún upplifir sífelld meiri kröfur frá samfélaginu og því sé nauðsynlegt að huga að þessum málaflokki og að „maður verður alltaf að lesa í hverjar eru þarfir samfélagsins, umhverfislega, fjárhagslega núna, en ekki bara hvernig þær voru fyrir fimm árum síðan, eða tíu árum síðan“. Hún lýsir því svo að stofnanir sem eru vel reknar umhverfislega séu yfirleitt einnig vel reknar fjárhagslega. Hrefna tekur undir það og upplifir að sjálfbærni sé „...stimpill sem fólk lítur jákvæðum augum á“. Svala upplifir að neytendur í dag séu mun upplýstari og það að hafa sjálfbærni í stefnu stofnana er lífsnauðsynlegt til þess að vera samkeppnishæf. Valur deilir sömu reyndu og Kría, Hrefna og Ylfa hvað varðar mikilvægi þess að stofnun hafi félagslegt rekstrarleyfi. Valur lýsir upplifun sinni á eftirfarandi hátt: „Við bara hoppum á þennan vagn“. Hann bætir við að: „[Við] trúum því bara á að ... ef þú ekki gerir það þá myndi maður bara lenda í vandræðum“.

Margir viðmælendur líta til til erlendra samkeppnisaðila eða sambærilegra stofnana sem hafa innleitt sjálfbærni í sínar stefnur. Arndís upplifir þó helsta hvatann vera fjárhagslegan með því að draga úr rafmagns- og orkukostnaði. Hrefna, Erna, Ylfa og

Hrafnhildur upplifa sig mjög umhverfisþenkjandi að eðlisfari, sem er einnig þeirra hvati til þess að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana. Erna leggur áherslu á mikilvægi þess að huga að umhverfinu með því að flokka og lýsir því svo:

Auðvitað er maður alltaf bara að hugsa um jörðina sína og það hefur kannski hjálpað okkur svolítið í þessu að við viljum auðvitað gera þetta, við viljum lækka kolefnissporið og við viljum hugsa um þessi mál og við höfum alveg gengið skrefinu lengra.

Það kemur fram í gögnunum að viðmælendur lýsa hvötum sem liggja að baki þess að innleiða sjálfbærni í stefnu, meðal annars fjárhagslegir, efnahagslegir og samfélagslegir. Svala upplifir að „sjálfbærni sé í rauninni jafnvægið á milli þessara þátta“.

4.1.2 Jafnvægi milli þriggja stoða sjálfbærni

Margir viðmælendur lýsa sínum skilningi á sjálfbærni sem það að hafa jafnvægi milli umhverfis, efnahags og samfélags og að horfa þurfi til allra þessa þátta þegar kemur að ákvarðanatöku innan stofnana, eins og Árni lýsir: „bara jafnvægi milli allra þessa þátta, já umhverfis og samfélags eins og við lifum, við þurfum að bera þú veist virðingu fyrir náttúrunni og samfélaginu og þess háttar og finna semsagt bestu lausnina í þessu“. Svala lýsir sjálfbærni á svipaðan hátt og Árni, samanber upplifun hennar:

...þessar hérna grunnvíddir, samfélag, efnahagur og umhverfi og við tölum alltaf um þetta jafnvægi á milli þessara þátta og að sjálfbærni sé í rauninni jafnvægið þarna á milli og sjálfbærni snýst í rauninni um það að varðveita þessar auðlindir sem við höfum, þannig að komandi kynslóðir geti notið þeirra og þú veist, að sama skapi erum við líka að horfa á það hvernig við getum þroskast og þróast og notað þessar auðlindir á skynsamlegan máta þannig að við getum í rauninni þú veist aukið okkar hagvöxt og okkar vellíðan, en af sama skapi, án þess að skerða möguleika komandi kynslóða og þeirra sem á eftir okkur koma til þess að gera nákvæmlega það sama.

Ylfa og Hrafnhildur upplifa að innan þeirra stofnana þurfi að leggja meiri áherslu á efnahagsþáttinn og samfélagsþáttinn þegar kemur að jafnvæginu, en umhverfisþátturinn sé eðlilegur þáttur að huga að í þeirra starfi. Hrafnhildur líkir sjálfbærni sem kolli á þremur fótum þar sem hver fótur táknar eina af þremur grunnviddunum. Hún upplifir að það hjálpi henni að leggja áherslu á að horfa á alla þættina saman, eins og hún lýsir: „Stundum gleymi ég að hugsa um hagfræðilega og félagslega þáttinn en þegar allir fætur eru ekki jafn langir og þú veist einn anginn eru umhverfismálin“.

Erla, Valur og Kría upplifa að það sem mætti ekki líta framhjá væri samtalið við nærsamfélagið sem Kría upplifir gríðarlega mikilvægan hluta af sjálfbærni stofnana og lýsir því svo að stjórnir stofnana séu alveg jafn líkleg til þess að segja fólki upp ef það klúðrar samtalinu við nærsamfélagið eða skilar ekki hagnaði og ef það yrði umhverfisslys. Erla sagði að sjálfbærni væri í raun í öllu, hluti af því er að fylgjast með andlegri heilsu starfsmanna, því það skipti máli að fólki líði vel því það leiðir af sér betra samfélag. Reynsla Vals er að mælingar gefa til kynna hvernig stofnunin stendur í því að viðhalda jafnvægi:

... maður rosalega bara að í að hugsa um þetta jafnvægi, þetta eru ekki bara einhverjir *peningaparametrar*, heldur þetta er í rauninni líka að hugsa hvað erum við að gera úti í samfélaginu, hvernig erum við að standa okkur í loftslagsmálunum, þú veist hvernig erum við að standa okkur bara almennt í umhverfismálum.

Viðmælendur upplifa flestir að það að innleiða sjálfbærni sé nauðsynlegt fyrir stofnanir, fyrirtæki og samfélagið í heild sinni. Viðmælendur lýsa mikilvægi þess að gæta jafnvægis milli grunnvídda sjálfbærni og mismunandi hvata sem liggja að baki til þess að innleiða sjálfbærni í stofnanirnar sem þeir starfa hjá. Það kemur fram hjá viðmælendum að stefnumótunarferlið við að innleiða sjálfbærni í stefnu krefjist þolinmæðis.

4.2 Þolinmæði fyrir ferli

Reynsla viðmælenda af ferlinu við að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana er mismunandi, en stofnanirnar sem viðmælendur starfa hjá voru ýmist að móta nýja stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi, endurskoða núverandi stefnu eða innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana af kröfu ríkisstjórnar. Birna og Kría upplifa að það sé mikilvægt að gefa sér tíma til að miðla upplýsingum, líkt og Kría lýsir að „eiga þetta samtal“, en af hennar reynslu stuðlar það að því að starfsfólkið nái tengingunni við sjálfbærni og nýta mælikvarða til þess að sýna fram á það hvernig þeirra vinna stuðlar að sjálfbærni. Þá er það hennar reynsla að stefnumótunarvinnan sé unnin „í svona stefnumiðaðri stjórnun“. Stór hluti af starfi Svölu, Lóu og Vals felst í því að móta, innleiða og fylgja eftir sjálfbærni í stefnu sinna stofnana. Þau upplifa öll að tíminn sé iðulega vanmetinn þegar kemur að þessu ferli og að líta ætti á ferlið sem langhlaup. Það er reynsla Svölu að ýmsir þættir stefnumótunarvinnunnar reynast tímafreakir, eins og hún lýsir: „... rosalega vanmetið hvað

það fer ótrúlega mikill tími í að passa það hvernig orðalag er“. Valur lýsir sinni upplifun af stefnumótun á eftirfarandi hátt:

... ég er alltaf með stóru myndina í stefnumótuninni. Þetta felst í rauninni bara í því að skilja hvað er að gerast, og hvað er að gerast ekki bara á Íslandi heldur líka bara úti í heimi ... og bara í þessari sjálfbærnihugsun allri og þróun. Það er náttúrulega bara heilmikil þróun í gangi.

Að sama skapi er það reynsla Hrafnhildar, Birnu og Hrefnu að betra sé að ferlið sé náttúrulegt. Aftur á móti er það reynsla Arndísar að það hafi gengið vel að vinna í stefnumótuninni hratt og örugglega í sprettum. Flestir viðmælendur upplifa að stefnumótunarferlið sé tímafrekt og krefjist þolinmæði. Við gagnagreiningu greindust þrjú undirþemu sem lýsa þeirra upplifun af stefnumótunarvinnu: *greinargóður undirbúningur og markvissir mælikvarðar, afrek að innleiða og eignarhald og eftirfylgni*. Þessir þættir verða túlkaðir og útskýrðir hér fyrir neðan.

4.2.1 Greinargóður undirbúningur og markvissir mælikvarðar

Flestir viðmælendur upplifa undirbúningsvinnu og þróun mælikvarða sem mikilvæga hluta af stefnumótunarvinnu. Viðmælendur lýsa reynslu sinni af því að nýta greiningartól, þar á meðal mikilvægisgreiningar, viðhorfskannanir og GRI-staðalinn. Reynsla Vals af greiningarvinnunni er þó að verja ekki of miklum tíma í hana, eins og hann lýsir „... þú þarft á einhverjum tímapunkti að alltaf bara svona að draga línu í sandinn og delivera og halda áfram og byrja upp á nýtt“. Hrefna upplifir að þegar hún tók við sem verkefnastjóri yfir stefnumótunarvinnunni hafi ekki verið gerð nein undirbúningsvinna og því hafi hún gert hana ein og óstudd, eins og hún lýsir: „... það var engin greiningarvinna, ég gerði hana sjálf“. Kría upplifir að greiningarvinnan sýni fram á hversu raunhæf stefnumótunin er og veitir gegnsæi, eins og hún lýsir:

... það sem mér fannst kannski vera mikilvægast við alla þessa greiningar að það er ekki nóg að vera með einhverja svona lofthugasýn, þú verður að *back it up* með líka bara eins og peningum. Þú verður að sýna mér hvað þú ert í raun og veru hversu miklum fjármunum þú ert að eyða í þennan málaflokk sem þú segir vera mikilvægan og áriðandi.

Nokkrir viðmælendur miðuðu greiningarvinnuna og mótun mælikvarða við leiðbeiningar Grænna skrefa. Erna lýsir sinni upplifun af því á eftirfarandi hátt: „hvað

erum við með og hverju þurfum við að breyta?“ Hrefna lýsir kostum Græna bókhaldsins, sem er hluti af Grænum skrefum þannig:

... Græna bókhaldið er rosalega gott til að hafa viðmið og ætla að gera betur. Þannig að við ætlum að gera betur á næsta ári og svona og sjá bara hvar eru næstu tækifærin til að gera betur.

Arndís fól verkefnastjóra þá ábyrgð að sjá um alla greiningarvinnuna og sjálf sá hún um að hafa yfirsýn og bera ábyrgð á fjármálahlíðinni. Árangurinn kom henni þó á óvart, eins og hún lýsir:

Ég átti engan veginn von á því þegar við byrjuðum að við myndum ná öllum skrefunum eftir eitt ár. Ég gerði ráð fyrir tveimur árum að minnsta kosti, kannski meira. En svo gekk þetta bara svona vel.

Þá er upplifun Ernu af greiningarvinnunni að hún hafi notið stuðnings frá verkefnastjóranum sem hafði umsjón og ábyrgð með ferlinu. Hún upplifir að greiningarvinnan hafi verið einföld, eins og hún lýsir: „við bara ákváðum strax að auðvitað greindum við það sem til var og hvað við vorum að gera“. Erna lýsir sér sem jákvæðri að eðlisfari og upplifun hennar af þessu er „mjög spennandi bara í upphafi“ og hún bætir við: „kannski er ég bara svona svakalega jákvæð fyrir þessu“. Svala og Lóa deila jákvæðri reynslu af greiningarvinnunni með Ernu, eins og Svala lýsir því: „mér fannst þetta rosalega gaman“ og bætir við: „Auðvitað byrjum við allar stefnurvinnur á svona greiningu og svolítið að skanna hvaða trend eru í gangi ... en það þegar við förum með þá vinnu í raun og veru til forstöðumanna fannst mér rosalega mikilvægt af því að þá erum við svolítið að ná þessari tengingu og þessu eignarhaldi á þú veist aðgerðum sem að svo fylgja stefnunni“.

Margir viðmælendur unnu greiningarvinnuna fyrir stefnumótunina í hópum eða teymum. Samkvæmt reynslu Árna og Ernu myndast yfirleitt góð stemning í hópavinnunni. Aftur á móti upplifir Hrafnhildur að áskorun í hópastarfi sé „ólíkar þarfir eða ólík sýn og reynsla þeirra sem koma að stefnumótuninni“. Birna deilir þeirri reynslu með Hrafnhildi, en hefur sjálf tekið upp nálgun sem hún lýsir svona:

Það er alltaf svolítið flókið, að vinna að stefnu, sérstaklega af því að maður þarf að fá marga að borðinu. Þannig að mín reynsla er sú að maður þarf að vinna ákveðna grunnvinnu fyrst áður en maður fer að kalla til sín stærri hóp, þannig að sú grunnvinna vinnur maður helst með sínum meðstjórnendum. Og maður gerir það aldrei einn, maður er aldrei einn út í horni að setja einhverjar

grunnstefnur. Maður þarf alltaf að meta aðstæður og gera þetta í minni hópum áður en að stefna fer svo til umræðu á fleiri staði þar sem þar koma að fleirum.

Reynsla viðmælenda af markmiðasetningu í stefnumótuninni er mismunandi, en Árni, Erla, Valur og Hrafnhildur lýsa því að þau tóku meðal annars mið af heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðana. Erla upplifir þó að hægt hafi verið að „integrera“ þau betur í ferlinu en bætir þó við að hún líti á sjálfbærni í stefnu sem eitt stórt ferli og að þættir eins og að fylgjast með heilsu og vellíðan starfsfólks „er náttúrulega partur af því að horfa á heimsmarkmiðin“.

Hrafnhildur, Valur og Lóa upplifa að það sé mikilvægt að forgangsraða markmiðum, en Lóa tileinkað sér lærdómsmiða hugarfar og leggur áherslu á að forgangsraða markmiðum stefnu meðal annars eftir atvinnugeiranum, lagalegra reglugerða og samkeppnisaðila sem hún starfar í eins og hún lýsir: „Við völdum ekki markmiðin eingöngu út frá mikilvægisgreiningunni sko vegna þess að það hefði verið ... of þröngt“.

Árni, Svala, Erla, Valur, Ylfa og Kría eru á sama máli hvað varðar mikilvægi mælikvarða og Kría upplifir að það sé einnig mikilvægt að hafa eftirfylgni með mælikvörðum, eins og hún lýsir: „Við þurfum mælikvarða, við þurfum að hafa skýra stefnu og hún þarf að vera einföld, hún þarf að vera skiljanleg fyrir fólk og við þurfum að miðla henni“. Hún bætir að:

... raunverulega stefnan sem þú setur þér skiptir auðvitað máli en hvernig þú mælir árangurinn, það verður oft svolítið sérstakur drifkraftur í því.

Reynsla Lóu er að lykilatriðið sé að finna réttan mælikvarða í stefnumótuninni, eins og hún lýsir: „Ef þú rekur þig á því að þú sért ekki að nota rétta mælikvarðann eða slíkt, þá verðurðu bara að segja frá því að bara svoleiðis var það og við bara breytum aðeins og það er ekkert að því“. Ylfa upplifir að þörf sé á utanaðkomandi aðstoð til þess að finna rétta mælikvarða og líkir við það að fara til sálfræðings, eins og hún lýsir: „[Þú] veist nákvæmlega hver vandinn þinn er en þú þarft sálfræðinginn svolítið til þess að koma þér á næsta skref.“

Kría nýtir GRI-staðalinn sem leiðbeinandi tól og lýsir kostunum á eftirfarandi hátt: „það sem er svo sniðugt samt við GRI-ið er að þetta eru fyrirfram ákveðnar spurningar“. Erla tekur undir þetta og segir GRI-staðalinn hafa gefið góða innsýn í alla sjálfbærniþættina, líkt og hún lýsir:

Það er bara lykillinn að þessu, fyrst þarftu auðvitað að vita hvað þú átt að mæla sko og GRI gefur þér svolítið vísbendingar þar, auðvitað á sumt ekki við og þú þarft svona að velja um það hvað þú átt að mæla og svona en hérna en annað er bara en bara þannig mælingarnar.

Valur upplifir að GRI-staðalinn sé mjög hjálplegur, og að það þurfi ekki „að reyna að finna upp hjólið“ þar sem hægt sé að styðja sig við staðal eins og GRI, eins og hann lýsir:

Ég horfi á [GRI- staðalinn] fyrst og fremst sem ... gott tól ... þetta er svona eins og gloppugreining. Þannig við höfum svolítið svona verið að ramma inn okkar nálgun og í raun í leiðinni ramma inn í rauninni þá um leið okkar skilaboð og svona hvernig við tölum þessa hluti.

Erla og Valur upplifa að GRI-staðalinn hafi auðveldað þeim að vinna að og gefa út skýrslu þar sem búið var að vinna allar mælingarnar sem þurftu að koma fram, eins og Erla lýsir: „þá áttum við náttúrulega allt þetta efni“. Svala upplifir að það sé mikilvægt að kynna árs- og samfélagsskýrsluna vel og hvetja alla til þess að lesa hana vel. Lóa lýsir reynslu sinni af skýrslugerð þannig að fyrst hafi þetta verið stór þröskuldur að komast yfir en nú sé þetta sjálfsagt mál í samfélaginu:

Þarna ertu bara með einhverja samfélagsskýrslu og segja frá alls konar hlutum og fólki fannst þetta ekkert þægilegt fyrst: „bara bíddu hvað gerist?“ og svo bara prófarðu að gera þetta og það gerist ekkert, fólk er bara þakklátt fyrir að fá þessar upplýsingar. Þú ert ekkert að láta fram einhverjar trúnaðarupplýsingar, þú ert bara að segja frá hvernig hlutirnir eru og ... við ætlum að bæta okkur og svo bara ferðu í þá vegferð og það er bara allt í lagi.

Viðmælendur lýsa undirbúningsvinnunni af því að móta stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi og skýrslugerð á þann veg að það sé mikilvægt að hafa rétta mælikvarða og vinna greiningarvinnu og að velja markmið. Reynsla flestra viðmælenda er sú að mótun stefnu sé mun einfaldari en að innleiða sjálfa stefnuna.

4.2.2 Afrek að innleiða

Upplifun viðmælenda af innleiðingu stefnu er sú að hún getur reynst meira krefjandi en sjálf stefnumótunarvinnan, eins og Hrafnhildur lýsir: „... það er auðvelt að drita þessum stefnum upp“, en samkvæmt hennar reynslu verður að vera mælanleiki, endurskoðun og niðurstaða. Kría deilir reynslu Hrafnhildar af stefnumótunarvinnu og innleiðingu stefnu, sem hún lýsir á eftirfarandi hátt:

Það er svo sem ekkert stórmál að búa til frábæra stefnu en það er hins vegar helvítis afrek að ná að innleiða hana.

Lóa er á sama máli og Kría hvað varðar innleiðinguna: „innleiðingin það er svona orð sem að hljómar einfalt en það bara er það í rauninni ekki“. Hún bætir við: „... þannig það er í rauninni miklu meiri orka sem fer í það og það tekur í rauninni miklu meiri tíma en fyrirtæki í rauninni átta sig á í gegnum tíðina og þess vegna erum við með þetta vandamál að innleiðing stefnu klikkar“. Hún greinir einnig frá því að það dugi ekki til að kynna hana fyrir fólki, heldur þurfi að útskýra og túlka stefnuna fyrir öllum og sýna fram á hvernig hún birtist í stofnuninni „til þess að í rauninni ná alveg [stefnunni] inn [í stofnunina]“.

Erna upplifir einnig áskorun við að innleiða að því leyti að það var erfitt að finna tíma en hún lýsir því svo: „Það var kannski mesta áskorunin að finna tíma í að innleiða þetta allt saman en allt fór nú þetta vel sko og við tókum þetta alveg með trompi“. Upplifun hennar af ferlinu var að „... þetta hafi verið frekar skemmtilegt ferli bara að fara í gegnum og gott tækifæri“. Reynsla Birnu er svipuð og Ernu, sem lýsir því að það sé mikilvægt að gefa sér mikinn tíma til þess að kynna stefnuna. Aftur á móti er það upplifun Hrafnhildar að innleiðingin gangi vel „ef stefnan er unnin rétt og með fólkinu þá ætti eftirleikurinn að vera léttur og bara svolítið góður“.

Það er reynsla viðmælenda að góð samskipti við starfsfólk og að gefa sér tíma séu lykilþættir við innleiðingu stefnu. Það kemur fram í gögnunum að viðmælendur upplifa mikilvægt að það sé eftirfylgni með stefnunni og að þeir sem koma að ferli stefnumótunar hafi eignarhald.

4.2.3 Eignarhald og eftirfylgni

Reynsla flestra viðmælenda er að til þess að stefnumótun og innleiðing stefnu gangi upp þurfi þeir sem koma að stefnumótunarferlinu að upplifa að þeir hafi ákveðið eignarhald. Erla, Arndís og Birna fólu millistjórnendum ábyrgð til þess að stýra ferlinu og þær upplifa sitt hlutverk í stefnumótunarferlinu að hafa yfirsýn yfir verkefninu og styðja millistjórnendur. Upplifun Arndísar af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnunar er jákvæð og af hennar reynslu er mikilvægt að treysta rétta fólkinu og fela því ábyrgð. Hún lýsir frammistöðu millistjórnandans á eftirfarandi hátt: „hún alveg negldi þetta, og þannig vinnur hún líka og ég vissi að ég væri að fá frábæra manneskju í þetta. Hún var í ár að þessu. Það er *doldið* gott sko“. Lærdómurinn sem Arndís dregur af þessu ferli er að það

sé mikilvægt að hafa góðan verkefnastjóra, hún bætir við „það skiptir bara rosa miklu máli og líka kannski bara þetta að, eins og við byrjuðum á því í upphafi, það er að fá alla með sér“. Birna deilir þeirri reynslu með Arndísi og lýsir mikilvægi þess að að gefa sér tíma til þess að fá sem flesta með sér og að „gera sem flesta ábyrga fyrir flestum verkum“. Aftur á móti er það reynsla Svölu að „áskoranirnar verða alltaf fólgnar í því að fólk upplifi ákveðið eignarhald á verkefnum sem að þú veist eru þá eins og aðgerðirnar í aðgerðaráætluninni“. Hún lýsir mikilvægi þess að allir hafi eignarhald sem taka þátt í stefnumótunarvinnunni á eftirfarandi hátt:

Ég held að það sé rosa mikilvægt að gera stjórnendum grein fyrir því hversu mikilvægt það er fyrir framfylgd stefnunnar að þeir taki þetta til sín og hafi svona eignarhald á þessu. Að þetta sé ekki eitthvað sem er bara rekið af einhverri einni einingu einhversstaðar og heldur einmitt.. að þetta sé þannig að hver og einn taki þetta til sín.

Kría lýsir því að það sé „mikilvægt að setja ábyrgðina niður, vera með skýra mælikvarða þannig að fólk finni sjálfst fyrir ábyrgðinni, að þetta sé ekki bara einhver æðsti strumpur þarna uppi að einstaka sinnum ræða stefnumálin“. Upplifun Hrafnhildar er á svipuðum nótum og Svölu og Kríu hvað varðar eignarhald:

Ég held að það sé ofboðslega mikilvægt að allar þessar raddir heyrist og ég held að það sé mikilvægt í innleiðingarferlinu að tala saman ... eignarhald, skýrleiki, flétta þetta inn í fundi, þú veist ég held að það sé almennt um allar stefnumótanir.

Upplifun Hrefnu af stefnumótunarferlinu var að það vantaði eftirfylgni, eins og hún lýsir: „það vantar einhvern herslumun á skipulaginu hjá þeim en ég fann það líka að það var ekki mikill skilningur á umhverfismálum“. Birna upplifir að það sé mikilvægt að allir taki þátt og beri ábyrgð á verkefnunum, eins og hún lýsir: „ég held bara að ef maður gefur sér góðan tíma og reynir að fá sem mesta með sér og reynir að einhvernveginna gera sem flesta ábyrga fyrir flestum verkum“. Svala og Valur upplifa að það sé mikilvægt að hafa ábyrgðaraðila sem ber einnig ábyrgð á að stefnunni sé fylgt eftir, eins og Valur lýsir:

... að það sé einhver sem að er að taka þennan kyndil, sé að þú veist bara að bara frá degi til dags, bara að þá hugsa um stefnuna, hvert erum við að fara, sem að tekur þá svona þessa heildarsýn og tekur inn svona þessa sjálfbærnivinkla. Þú þarft í rauninni að fjárfesta í þeirri *fúnskjón*.

Valur lýsir því einnig að eftir að stefnan hafði verið innleidd hafi verið óskað eftir endurgjöf frá starfsfólki um upplifun þeirra: „Það kom rosalega vel út og við vorum mjög ánægð með að sjá það“. Kría deilir sömu reynslu og Valur og Svala og bætir við að það sé mikilvægt að ábyrgðaraðilar séu „raunverulega að vinna með málefni en þetta er líka alveg svo mikilvægt, þessi skýrleiki sko, að fólk viti raunverulega hvað er ætlast til af þeim“. Lóa upplifir að það þurfi þrautseigju til þess að hafa fylgja eftir stefnu, eins og hún lýsir:

... það er þrautseigjan við það að setja þetta í *actual* aðgerðir, koma þeim í verkefni, koma þeim af stað og fylgja eftir þannig að hlutirnir séu gerðir.

Flestir viðmælendur voru sammála um það að innleiðing stefnu getur falið í sér ýmsar áskoranir og krefjast greinargóðrar undirbúningsvinnu, nánú samstarfi með samstarfsfólki og að allir sem taka þátt í stefnumótuninni upplifi að þeir eigi hlut í henni. Þriðja meginþema rannsóknarinnar fjallar um stjórnendahlutverkið, þar sem kemur einnig fram mikilvægi miðlunar ásamt öðrum eiginleikum sem viðmælendur lýsa í fari sínu sem stjórnendur.

4.3 Mannlegir þættir

Viðmælendur upplifa að hluti af þeirra daglega starfi feli í sér að hafa umsjón með breytingum og taka þátt í stefnumótunarvinnu. Þegar viðmælendur lýsa kostum sínum sem stjórnandi er „mannlegi þátturinn“ algeng lýsing, samanber lýsingu Ylfu: „... ég held að mannlegi þátturinn sé kannski svolítið minn styrkleiki, en ég er heiðarleg gagnvart sjálfri mér, bara svona sem persóna“. Hrafnhildur og Erla lýsa því einnig að þær séu heiðarlegir stjórnendur, sem Erla upplifir að auðveldi henni að eiga í samskiptum við fólk, eins og hún lýsir: „en ég held líka bara að fólkið viti líka bara hvar það hefur mig“. Arndís tekur undir þetta og segir það vera mikilvægt „vegna þess að ómældur tími hjá stjórnanda fer í samskipti við starfsfólk“.

Kría, Hrafnhildur og Erla deila þeirri reynslu að hafa lengi gegnt stjórnendastöðu, en Kría lýsir sér sem opnum stjórnanda sem reynir að hlusta og leyfa fólk „að komast svolítið að sínum eigin niðurstöðum“, sem hún leiðir áfram „með góðum spurningum“. Af hennar reynslu er hún líka „svona hefðbundinn stjórnandi“ til þess að sjá til þess að „ákveðin verkefni klárast og klárast á réttum tíma“. Valur upplifir sig *strategískan* sem hefur „gaman

af því að búa til tengsl“. Ylfa lýsir einnig því hvernig góð yfirsýn getur auðveldað henni í ýmsum aðstæðum:

[Ég] hef góða tilfinningu fyrir því hvernig hlutirnir eru og hver stemningin er sem er ofbóðslega mikilvægt í þessu starfi kannski af því það eru ekkert allir kannski alltaf sammála okkur og hérna, þú þarft að vera svolítið glögg á því að greina sko, hvar, hvernig andrúmsloftið er.

Árni og Erna upplifa sig sem sanngjarna stjórnendur sem gera kröfur. Erna lýsir sér einnig sem jákvæðum stjórnanda og reynir að „sjá styrkleika hvers og eins“. Ylfa lýsir því að hún sé búin að ganga í gegnum mikla sjálfsskoðun og sé ákveðinn og hreinskilinn stjórnandi, eins og hún lýsir: „ég vil bara koma svolítið hreint fram og að hlutirnir séu bara ræddir og þannig líka kannski bara svolítið þolinmóð og tilbúin að taka við öllu og leyfa fólki að ræða“. Svala lýsir sér sem: „bara svona frekar ljúf og góð, en ... skipulögð og árangursdrifin“. Hrefna deilir reynslu Svölu með að vera árangursdrifin og lýsir því að hún vilji klára verkefni sem tekur að sér. Hún upplifir þó að hún þurfi að „hafa meiri trú á [sér sjálfri]“. Arndís og Birna upplifa sig sem lýðræðislega stjórnendur, en Arndís hvetur millistjórnendur til þess að sýna frumkvæði og taka þátt í ákvarðanatöku. Birna lýsir því þó að það þurfi „stundum líka að taka af skarið því svona upp á heildarskipulagið og reyndar stundum verða hlutirnir þannig að ég verði að fara með þá réttu leiðirnar“.

Nokkrir viðmælendur upplifa að þeir séu stjórnendur sem hlusti á starfsfólk sitt, samanber, en Hrafnhildur upplifir virka hlustun sem áskorun, eins og hún lýsir: „Styrkleikar liggja í samskiptum kannski en veikleikar eru af sama skapi að ég er ekkert alltaf góð að hlusta og stundum tala ég meira en ég hlusta, það verður svona æviverkefni að virkja virku hlustunina“. Hún bætir við að í aðstæðum þegar málefni eru þung þá upplifir hún að það sé: „finnst mikilvægt að raddir allra heyrist þó ég sé ekkert góð að hlusta en ég þekki líka mína veikleika“. Birna upplifir að það fari eftir aðstæðum hvort hún geti hlustað og fylgt eftir ábendingum starfsfólks, en „það er auðvitað ekki alltaf hægt“.

Það kemur fram í gögnunum að viðmælendur upplifa kosti sína sem stjórnendur á margvíslegan hátt. Þá er heiðarleiki, góð yfirsýn, að hlusta og að búa yfir góðri mannlegri hæfni áberandi eiginleikar í lýsingum þeirra. Það er reynsla viðmælenda að það stuðla að þátttöku allra og að vinna í hópum getur reynst afar vel þegar kemur að því að stýra daglegum verkefnum, í breytingaferli og í stefnumótunarvinnu. Undir meginþemanu

mannlegir þættir greindust tvö undirþemu: að stýra í krafti fjöldans og að stefna saman í sömu átt.

4.3.1 Stýra í krafti fjöldans

Nokkrir viðmælendur lýsa kostum þess að starfa í hópum eða teyimum, samanber upplifun Lóu: „ég vil hafa þetta svona þannig að við séum að vinna saman sem teymi“. Hún leggur áherslu á að þeir sem starfi með henni í teymi séu „öflugt fólk“ og sérfræðingar sem búa yfir frumkvæði og geta tekið að sér verkefni, eins og hún lýsir: „ég er ekki svona stjórnandi sem vill vera að anda yfir öxlina á fólki heldur að það taki verkefnið sjálf og svo bara talar það við mig ef það þarf aðstoð“. Erna deilir sömu reynslu og Lóa hvað varðar það að vilja starfa með sérfræðingum sem eru „svolítið sjálfstæðir og taki frumkvæði“, eins og hún lýsir því. Erna upplifir sig sem stjórnanda „en samt samstarfsmaður“. Hrafnhildur er á sama máli og Lóa og Erna, eins og hún lýsir: „ég stjórna með hópnum, leita að reynslu meðal hópsins, ég hlusta á fólkið, ég reyni að vera sjálf í sporum fólks ef það eru breytingar“.

Erna lýsir sínum hópi sem fjölbreyttum, þar sem: „hver hefur sína kosti og galla“, og sem stjórnandi reyni hún að: „... lesa í [kosti og galla] og láta hvern og einn blómstra“. Ylfa er á sama máli og Erna og lítur svo á „gallar séu líka kostir“. Hrafnhildur deilir sömu reynslu og Erna hvað varðar að vinna með styrkleika og veikleika þeirra sem eru með henni í hóp og að hún reyni að hafa jákvætt hugarfar, eins og hún lýsir:

... [ég] reyni að hafa fólk með mér í liði, það eru ekkert allir sem líka við mann með stjórnandi og maður verður aldrei allra ... stundum hefur verið gríðarlegt álag í stofnuninni og það er alltaf vilji til að ræða hlutina þegar það er ósætti. Ég reyni að fá það besta úr hópnum.

Það er upplifun viðmælenda að mannleg samskipti sé stór hluti af starfi þeirra sem stjórnendur. Þá kemur fram í gögnunum að það sé mikilvægt að stuðla að þátttöku allra og í því felst að vera í virkum samskiptum við alla sem viðmælendur starfa með.

4.3.2 Stefna saman í sömu átt

Flestir viðmælendur deila þeirri reynslu það að stuðla að þátttöku allra og miðla upplýsingum sé ein af áskorunum þess að vera stjórnandi. Arndís lýsir sinni því hvernig hún stuðlar að þátttöku starfsfólks: „... þetta vil ég að verði gert og ég sannfæri þá um að

Þetta sé besta leiðin, skilurðu, og þá þarf ég að vera þolinmóð til þess að fá fólkið með mér“. Ylfa upplifir að mikilvægt sé að gefa sér tíma til að hlusta á alla sem taka þátt í ákveðnu verkefni stuðli að þátttöku starfsfólks, eins og hún lýsir því: „Þessi þolinmæði að gefa fólki tíma til að tjá sig“. Hún bætir við að: „sem stjórnandi hef ég lært að þetta snýst allt um samskipti“. Upplifun Ernu er að samstaðan sé lykillinn að árangri:

Við þurfum bara að stefna öll í sömu áttina og þá eru okkur allir vegir færir myndi ég segja þú veist, það er ekkert sem þessi stofnun getur ekki.

Hrafnhildur deilir sömu reynslu og Ylfa og leggur áherslu á að: „fókusera á lausnir og fá fólk í lið. Þetta snýst um leiðtogafærni og [að] hlusta“. Kría og Erna lýsa því einnig að þær nýti leiðtoga í bland við sinn stjórnendastíl. Sumir viðmælendur upplifa þó að það sé áskorun að fá fólk með sér, eins og Hrefna lýsir: „það eru ekki allir sem geta unnið vel með fólki“. Kría er á sama máli og Hrefna þegar kemur að því að stuðla að þátttöku starfsfólks, sem hún lýsir á eftirfarandi hátt:

... þú nærð alltaf fólki með þér með því að halda þessa frábæru stefnumótunarfundi sko og það er allt alveg rosalega gaman ... en þolgæðin, vera með góða upplýsingagjöf og hafa fólkið með þér áfram í þessari vegferð, það er stærsta áskorunin. Það er auðvitað bara að miðla, miðla miðla!

Viðmælendur lýsa reynslu sinni af því hvernig þau stuðla að þátttöku starfsfólks á mismunandi hátt. Hrefna, Valur, Svala, Birna og Erna deila sömu reynslu af því að nýta tilefni á borð við plastlausan september, umhverfisviku og heilsuviku til þess að stuðla að vitundarvakningu meðal starfsfólks hvað varðar umhverfið og heilsu. Birna lýsir sinni upplifun af umhverfisviku sem haldin var hjá hennar stofnun á eftirfarandi hátt: „[Umhverfisvikan] er tækifæri í því annars vegar að koma þessum boðskap til skila ... en ... hún hefur líka félagslegt gildi“. Valur upplifir að þátttaka starfsfólks skiptir sköpum fyrir þá stefnu sem tekin er í skipulagsheildinni, eins og hann orðar það: „það gerist ekkert nema þú fáir fólk með þér“. Hann lýsir sinni kostum þess að nýta tækifærisdaga þannig:

... svona starfsdagar sko, bara að koma öllum saman hjálpar rosalega mikið til ... það hafa ... allir tilfinninguna bara að við erum öll í þessu saman sko.

Erna lýsir því að hún haldi morgunfundi vikulega og þar sem hún minnir ávallt á þá vegferð sem þau eru í hvað varðar sjálfbærni og reynir að stuðla að jákvæðu hugarfari meðal starfsfólks:

Ég sé um svona morgunbolla í hverri viku og minni reglulega á hvað það er gott að vera jákvæður fyrir umhverfinu sínu og: „eru ekki allir að slökkva á ljósinu á tölvunum sínum, og flokka ruslið og svona hvernig getum við gert betur?“

Samkvæmt Ylfu er mikilvægt að tilgangurinn sé skýr, eins og hún lýsir: „ef þú upplifir að starfsfólkið sjái ekki tilganginn með starfinu eða hafi ekkert að segja, þá færðu ekki fólkið með þér í verkefninu“. Svalla deilir reynslu sömu reynslu og Ylfa, varðandi það að stuðla að þátttöku starfsfólks:

Ég er góð með fólk og ég held að ég eigi auðvelt með að fá fólk svona á mitt band og vinna með mér og ég held að það skipti rosalega miklu máli þegar maður er að vinna með verkefni svona þvert á fyrirtækið, að það sé auðvelt að koma inn á mismunandi einingar og mismunandi deildir og fá fólk með sér í lið, að það skilji hvað við séum að gera og tilganginn með því að vinna verkefnin.

Kría deilir þeirri reynslu með Svölu og lýsir því að hún á „auðvelt að leiða hópa í átt að sameiginlegu markmiði“. Hún bætir við:

Það sem maður hefur lært á sinni stjórnendaævi að þú ert auðvitað, þú veist það er ekki nóg að hafa frábæra hugmynd eða frábæra sýn ef fólk skilur ekki sýnina eða sér ekki snilldina í henni, þá gerist ekki neitt sko. Þannig þetta snýst auðvitað um að breiða út boðskapinn og fá fólk með sér sko.

Margir viðmælendur upplifa einnig áskorun að stuðla að þátttöku starfsfólks í innleiðingu sjálfbærni í stefnu og í breytingaferli. Upplifun Hrafnhildar þegar kemur að því að stuðla að þátttöku starfsfólks er að: „ég hef sannfæringarkraft á köflum, en ég get líka verið algjört geðhross“. Hrefna upplifir einnig að það að byrja á Grænu skrefunum hafi verið áskorun þar sem sumt samstarfsfólk var ekki jákvætt fyrir þessu, eins og hún lýsir:

Mörg þeirra voru mjög svartsýn, fannst þetta fáránlegt verkefni og voru ekki til í þetta, sögðust hafa nóg að gera ... og bara með þrjúsku og að hafa trú á þessu og bara: „ég get þetta og þið getið þetta“ og á einu ári náðum við að fara í gegnum öll skrefin.

Mikill samhljómur er meðal viðmælanda þegar kemur að mikilvægi þess að tileinka sér góðar aðferðir til þess að stuðla að þátttöku starfsmanna, stýra í hópi sem samanstendur af öflugum fólki sem sýnir frumkvæði. Þá getur það reynst sumum stjórnendum ákveðin áskorun að hlusta, en viðmælendur eru sammála um mikilvægi samskipta við starfsfólkið.

Það er upplifun flestra viðmælenda að góð yfirsýn og góð færni í mannlegum samskiptum sé lykilþáttur í því að taka þátt í stefnumótunarvinnu, breytingaferli og í daglegu starfi.

Fjórða og síðasta meginþemað fjallar um upplifun viðmælenda af því að hafa umsjón með breytingum. Greint verður frá undirþemum sem greindust og niðurstöður verða túlkaðar og útskýrðar.

4.4 Örar breytingar

Innleiðing sjálfbærni í stefnu stofnana hefur kallað á ýmsar breytingar samkvæmt reynslu viðmælenda, en það kemur fram í máli viðmælenda að vinnuumhverfi þeirra sé alla jafna mjög breytilegt. Ýmsar ástæður liggja að baki þessara breytinga, en viðmælendur upplifa að breyttar aðstæður í samfélaginu, breytingar á lagakröfum og reglugerðum og COVID-19 heimsfaraldurinn séu meðal ástæðna fyrir breytilegu vinnuumhverfi þeirra. Kría upplifir að stefna sé eins konar breytingartól, eins og hún lýsir:

... hvert við ætlum að fara og síðan er að finna leiðirnar að breytingu, skilurðu, og þú getur auðvitað gert það á margan hátt.

Reynsla viðmælenda af því að hafa umsjón með breytingum var mismikil, en innleiðing sjálfbærni í stefnu stofnunarinnar sem Hrefna starfar hjá var fyrsta breytingarverkefnið hennar sem hún stýrði. Aðstæður Ylfu og Birnu voru öðruvísi en þegar þær tóku við sem stjórnendur höfðu miklar breytingar þá þegar átt sér stað hjá þeim stofnunum sem þær starfa hjá, eins Birna lýsir því: „... þegar ég byrja þá hefur fólk töluvert mikið *tolerans* fyrir því að ég geri hluti öðruvísi“. Þá er það upplifun Ernu að nauðsynlegt sé að „vera aðlögunarfær og kunna að vera í breytilegu umhverfi“ til þess að starfa á sömu stofnun og hún. Ylfa ítrekar mikilvægi þess að hafa skýra sýn, þolinmæði og að fara í gegnum allt breytingaferlið, eins og hún lýsir: „...það var náttúrulega auðveldara þegar það er kominn tími á breytingar en þegar þú þarft að þröngva upp á breytingar þá er nauðsynlegt að taka aldrei neinn stytting frá þessu ferli sem fer í það að fara í þessum stigum sem að þú ert búin að læra um sem að kemur að breytingum“. Árni upplifir að breytingastjórnun megi bæta innan stofnunarinnar sem hann starfar hjá. Hann metur þörf fyrir breytingar með mælingum, eins og hann lýsir: „það er í rauninni allt mælt og ef það fer eitthvað hérna á *rautt* og eitthvað svona, þá farið að vinna í því“. Reynsla Árna er að mælingar hafa gefið góðar vísbendingar þegar þörf er á breytingum: „oft hefur maður séð sko ef einhver

mælikvarði hefur farið á „rautt“ og hópur fer af stað og farið er í einhverjar breytingar þá fer hann yfirleitt aftur upp í grænt sko“. Erla deilir sömu reynslu og Árni, eins og hún lýsir: „okkur hefur reynst þetta vel að bara reyna að hafa þetta sýnilegt og gera þetta oft í gegnum mælikvarða“.

Reynsla viðmælenda af því að hafa umsjón með breytingum er af ýmsum toga, en þeir lýsa jafnframt upplifun sinni af því að bregðast við þegar mótstaða myndast meðal starfsfólks í breytingaferli og mikilvægi þess að miðla og færa rök fyrir þörfinni fyrir breytingar. Hér verða niðurstöður nánar túlkaðar og útskýrðar en undir meginþemanu *örar breytingar greindust tvö undirþemu, að yfirstíga mótstöðu og mikilvægi miðlunar.*

4.4.1 Að lægja öldurnar

Margir viðmælendur upplifa mótstöðu í breytingaferli og það er reynsla Lóu að mótstaða myndast í breytingum þar sem starfsfólk sé venjulega upptekið við að vinna við sín störf, eins og hún lýsir:

Þegar það koma breytingar þá ertu í raun að gera þá kröfu að fólk eigi að fara að vinna einhvernveginn öðruvísi eða gera hlutina einhvernveginn öðruvísi og það getur náttúrulega orðið mótstaða við því.

Valur lýsir reynslu sinni af því að takast á við mótstöðu í breytingaferli á eftirfarandi hátt: „það eru ekki allir alltaf ánægðir og mun aldrei verða og þú þarft einhvernveginn bara að vera meðvitaður um það og hérna, þú veist, og undirbúinn og vera samt sko fastur fyrir“. Að sama skapi er það reynsla Birnu að „áskorunin er náttúrulega þegar breytingarnar ganga ekki eftir, þú veist niðurstaðan verður ekki góð“. Upplifun hennar er að það hafi hjálpað aðstæðum að „vera svolítið hvetjandi“. Hvað mótstöðu varðar í breytingaferli undirstrikar Ylfa mikilvægi þess „að vera búin að greina þetta þannig að þú sérð hvar núningspunkturinn er, eða áætla það og gefa tíma í það“. Reynsla Lóu er að stærsta áskorunin sé mótstaðan sem getur myndast við breytingar:

Þess vegna skiptir miklu máli að fræða og koma með rökin fyrir því af hverju við erum að breyta því og svo framvegis sko. Þetta er ekkert skrítið sko við erum bara mannleg.

Viðmælendur lýsa upplifun sinni af því hvernig þeir takast á við mótlæti þegar þeir stýra breytingaferli, þar á meðal að vera hvetjandi og að færa rök fyrir þörfinni fyrir

breytingar. Þegar kemur að því að hafa umsjón með breytingum er reynsla viðmælenda að það sé mikilvægast að fræða, undirbúa og geta tekið ákvarðanir eftir aðstæðum.

4.4.2 Mikilvægi miðlunar

Nokkrir viðmælendur nefndu breytingaferli samkvæmt fræðum Kotter um það hvernig stýra á breytingum og í því samhengi lýsa þeir mikilvægi þess að upplýsa. Upplifun Lóu er eftirfarandi: „eins og að matreiða hlutina inn í veruleika hvers og eins sem er með þetta“. Erna er á sama máli og Lóa varðandi það mikilvægi þess að fræða, en hún upplifir hlutverk sitt í breytingaferli að undirbúa og upplýsa:

Að undirbúa starfsmennina og tala jákvætt um breytingarnar sé svona fyrsta skrefið í því að þetta verði farsælt og líka bara svona upplýsa alla hvernig þetta er og hvað mun breytast og við erum auðvitað í mörgum svona vinnuhópum til þess að reyna að finna út hvað mun breytast til að geta upplýst starfsmennina og eyða óvissunni sem við kannski getum ekki alltaf.

Aftur á móti er það upplifun Hrafnhildar að það vanti betri leiðir til þess að miðla þegar breytingar eiga sér stað, eins og hún lýsir því: „... okkar mesti vandi sem stofnun. Það er sem sagt er að miðla upplýsingunum til starfsfólksins. Við erum ítrekað alltaf að reyna að finna nýjar leiðir“.

Það kemur fram í máli viðmælenda að í stóru breytingaferli sé mjög mikilvægt að allir séu með, líkt og Ylfa lýsir: „... fá fólk með í hugmyndafræðina“ og „leyfa fólki að taka þátt í ákvörðuninni“. Ylfa bætir við að það geti þó verið „svolítið krefjandi að leyfa öllum að taka þátt“. Reynsla Arndísar er að það gengur betur að stuðla að þátttöku fólks í breytingaferlinu ef hún kallar fram þörfina fyrir breytingar með því að byrja ferlið á „að mála myndina mjög svarta“. Erna upplifir að í sumum tilvikum þurfi einfaldlega „að innleiða breytingar með ákvörðun“. Birna deilir svipaðri reynslu og Erla af ákvörðunartökum þegar breytingar eiga sér stað. Þegar COVID-19 heimsfaraldurinn hafði mikil áhrif á störf hennar þurfti hún að taka ákvarðanir hratt og „þær voru ekki alltaf svo auðveldar“. Hún hefur tileinkað sér tvenns konar nálganir:

Maður annars vegar fer með verkefni alla leið í bara í hópinn og lætur hann vinna hann, vinnur úr því og leggur svo aftur það fram fyrir hópinn og tekur svo ákvörðun eða þá eins og í COVID þá þurfti maður bara að taka ákvörðun hratt, tilkynna hana og bara *svona er þetta*.

Arndís lýsir því að þó hún geti verið „svolítið eldhugi“ þegar kemur að ákvarðanatökum er það hennar reynsla samt sem áður að ákvarðanir sem teknar eru einungis af yfirmönnum séu ekki endilega árangursríkar:

Þær virka ekki og þú þarft að fá fólkið með þér í samskiptum ég get alveg trúað því að í grunninn, þó það hljómi kannski undarlega, að samskiptin hafi hjálpað mér sem mest í þessu starfi.

Sem stjórnandi hefur Erla tileinkað sér að: „Þú hefur stjórn á verkefnum en þú stjórnar ekki fólki“, en hvað verkefnið varðar er það upplifun Vals að „... það eru í rauninni verkefni sem drífa breytingarnar“. Af hans reynslu eru skýr og skilvirk samskipti lykilatriði í breytingaferli svo „það verði enginn misskilningur“ ásamt því að það sé ábyrgðaraðili til staðar sem hefur umsjón með verkefnum og fylgir þeim eftir. Í breytingaferli leggur Svala einnig áherslu á samskipti, eins og hún lýsir sinni upplifun:

... að maður fari svolítið bara úr þessu að vera einhvers staðar hérna inn á einhverri skrifstofu og fari svolítið bara niður þú veist maður þarf svolítið bara að fara að tala við fólk og hitta fólk og þú veist að það sé í rauninni það sé í rauninni það sem skilar mestu breytingunni. Við getum verið með rosa flott ferli og allt það, en ég held svolítið bara að það sé rosalega vanmetið þetta maður á mann.

Það er upplifun Vals að lykilatriðið sé að forstjórinn styðji það ferli sem breytingarnar kalla eftir, eins og hann lýsir: „því ef að hann er ekki seldur þá gerist ekki neitt“. Hrefna er sammála því sem Valur segir, og ítrekar mikilvægi þess að yfirmenn styðji breytingaferlið: „það er að hafa skilning, samvinnu, stuðning og traust yfirmanna“. Aftur á móti var það ekki hennar upplifun að hún hefði stuðning frá yfirmönnum í breytingaferlinu, eins og hún lýsir: „ég upplifði ekki skilning frá stjórnendum en ég upplifði mikið þakklæti og þau voru rosa ánægð með að ég náði að klára þetta verkefni. En á vegferðinni þá upplifði ég ekki mikinn skilning“. Hrafnhildur er á sama máli og Hrefna og ítrekar mikilvægi þess að stjórnendur átti sig á mikilvægi þess að hlusta á reynslu fólks í breytingaferlinu, samanber upplifun hennar: „það er auðvelt sem stjórnandi að segja bara hvernig á að gera þetta en þá segir fólkið á gólfinu kannski eitthvað tengt málum á gólfinu, en það getur verið pirrandi þegar stjórnandi kemur og hefur engan skilning á praktíkinni þeirra“.

Það kemur fram í gögnunum að reynsla viðmælenda af því að hafa umsjón með breytingum feli í sér að yfirstíga mótlæti, og mikilvægi þess að miðla áfram í ferlinu. Að

sama skapi hafa þessir þættir reynst áskorun fyrir suma. Nokkrir viðmælendur upplifa að það að stýra umsjón með breytingum sé eins og að taka þátt í stefnumótun og þá koma mælingar, markmið og eftirfylgni einnig fram.

Þegar niðurstöður eru skoðaðar má sjá að vegna aukinnar kröfu frá samfélaginu í heild sinni er nauðsynlegt að fyrirtæki og stofnanir í dag innleiði sjálfbærni í stefnu. Reynsla stjórnenda af mótun stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi felur í sér greinargóða undirbúningsvinnu, skýra markmiðasetningu og mælanleg markmið sem fylgt er eftir. Ferlinu má helst líkja við langhlaup sem krefst þolinmæði og að þeir sem koma að stefnumótuninni upplifi að þeir hafi eignarhald yfir stefnunni. Stjórnendur sem taka þátt í rannsókn þessari starfa í breytilegu vinnuumhverfi sem kallar á að yfirstíga mótstöðu þegar hún myndast, styðja og fræða starfsfólkið með því að miðla upplýsingum um aðstæður hverju sinni. Góð samskiptahæfni, yfirsýn, skipulagning og að geta stýrt í hópi öflugra sérfræðinga lýsir eiginleikum stjórnenda í þessari rannsókn. Til þess að stuðla að þátttöku starfsfólks er það reynsla stjórnenda rannsóknar það þarf að vera hugsa í lausnum, hafa skýran tilgang og skýra sýn. Stjórnendur lýsa því að mikilvægt sé að allir innan skipulagsheildarinnar tengi sjálfbærni inn í sín störf og sjái hvað þau geta látið af sér leiða í daglegu starfi, þannig náist að hafa sjálfbærni í kjarnastarfsemi stofnana með tímanum. Kjarni (e. *essence*) niðurstaðna er því „að alla innan skipulagsheildarinnar með í hugmyndafræðina“. Í næsta kafla verða niðurstöður þessarar rannsóknar ræddar í ljósi fyrri rannsókna um reynslu stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana.

5 Umræða

Í kaflanum hér að neðan verða helstu niðurstöður rannsóknar þessarar bornar saman við fræðilega umfjöllun og fyrri rannsóknir um lykilhugtökin: *sjálfbærni, stefna og mótun hennar, stjórnendur og að stýra breytingum*. Markmið rannsóknarinnar „Ef við stefnum öll í sömu áttina þá eru okkur allir vegir færir“ er að rannsaka reynslu stjórnenda sem hafa tekið þátt í innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana. Í lokin verður rannsóknarspurningu svarað út frá fyrirbærafræðilegum þeimum: *sjálfbærni er óhjákvæmileg, þolinmæði fyrir ferli, mannlegir þættir og örar breytingar*.

5.1 Sjálfbærni verði hornsteinninn í starfsemi stofnana

Það virðist sem svo að það sé óumflýjanleg krafa frá samfélaginu að innleiða sjálfbærni í stefnu og mikilvægi þess að huga þurfi að jafnvægi milli grunnvídda sjálfbærni samtímis við ákvarðanatök og markmiðum stofnananna. Nokkrir viðmælendur upplifa að umhverfislega grunnviddin sé nú þegar mikilvæg en það geti verið áskorun að huga að samfélagslegu grunnviddinni. Að sama skapi færa Lára Jóhannsdóttir o.fl. (2014) og Diesendorf (2000) rök fyrir því að umhverfisleg sjálfbærni sé forsenda fyrir efnahagslegri og samfélagslegri hagsæld þar sem efnahagurinn og samfélagið hvíla á lífríkinu.

Almenn upplifun viðmælenda var að sjálfbærni sé nauðsynleg fyrir stofnanir, meðal annars þar sem það sé forsenda fyrir félagslegu rekstrarleyfi, líkt og Hrefna lýsir sem stimpli „sem fólk lítur jákvæðum augum á“. Þetta samsvarar hugmyndum Butcher (2018) og Gallois o.fl. (2017) um að skipulagsheildir sem huga að sjálfbærni séu líklegri til þess að viðhalda félagslegu rekstrarleyfi. Þó eru viðmælendur sammála um að félagslegt rekstrarleyfi sé stöðugt að breytast, líkt og Parsons og Moffat (2014) benda einnig á.

Meirihluti viðmælenda lýsir mikilvægi þess að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana, eins og kemur fram í reynslu Árna um áhrif á betri rekstur, ímynd og traust. Þetta samræmist niðurstöðum rannsókna um að það þurfi að líta á sjálfbærni sem tækifæri fyrir skipulagsheildir, en til þess þurfi hugarfarsbreytingu frá hugsun um að hámarka hagnað yfir í hugsun um að stuðla að framförum í samfélaginu (Calabres o.fl., 2019; Porter, 2021; Sanneh, 2018).

Rannsakandi veltir því fyrir sér hvernig sjálfbærni verði hornsteinninn í starfsemi stofnana, og hvort það sé nóg að móta stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi til þess að ná

Því markmiði. Í því samhengi lýsa nokkrir viðmælendur því að sjálfbærni sé nú þegar hornsteinninn í starfsemi. Til þess þarf sjálfbærni að vera órjúfanlegur hluti af starfsemi stofnana, samofin í allar aðgerðir og ferla. Í því samhengi felst síðasta skref í ferli innleiðingar sjálfbærrar þróunar samkvæmt Diesendorf (2000) að skipulagsheildir endurskilgreini kerfi sín þannig að skipulag og aðgerðir þeirra séu miðaðar út frá sjálfbærni. Sjálfbærni þarf að vera lögmætur hluti af starfsemi stofnana og innleidd í allar mikilvægar aðgerðaáætlanir (Mitra og Buzzanell, 2018). Ætla má að í því felist að sjálfbærni sé hornsteinninn í starfsemi skipulagsheilda, sem rannsakandi telur að ætti að vera langtíma markmiðið hjá stofnunum sem innleiða sjálfbærni í stefnu sína og skilgreina framtíðarsýn stofnananna út frá því.

Umhverfisstjórnunarkerfi og innleiðing sjálfbærni í stefnu

Viðmælendur eru stjórnendur sem starfa hjá stofnunum sem taka þátt í verkefninu *Græn skref í ríkisrekstri*. Fjórir viðmælendur lýsa því að þeir hafi nýtt leiðbeiningar Grænna skrefa við innleiðingu sjálfbærni í stefnu þeirra stofnana sem þeir starfa hjá. Það er þeirra upplifun að ferlið hafi reynst þeim vel til þess að efla starfsfólkið til þess að huga betur að umhverfinu og gera betur. Færa má rök fyrir því að með því að innleiða umhverfisstjórnunarkerfi séu stofnanir í raun að innleiða sjálfbærni í starfsemi stofnana, en markmið Grænna skrefa (2020a) er að efla umhverfisstarf, innleiða áherslur í umhverfismálum, auka sýnileika ásamt því að draga úr neikvæðum umhverfisáhrifum og rekstrarkostnaði. Í því samhengi má nefna ferli Diesendorf (2000) við að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana, þar sem meðal annars er lagt upp með að skipta yfir í umhverfisvænni innkaup, endurskoða reglugerðir út frá sjálfbærni og skapa umhverfi sem styður og hvetur sjálfbærni í stefnu og starfsemi skipulagsheilda. Þá skapa umhverfisstjórnunarkerfi og sjálfbærni í stofnunum tækifæri fyrir nýsköpun og vöxt (Calabres o.fl., 2019; Montabon o.fl., 2007).

Ekki bara á blaði

Stefna sem hefur sjálfbærni að leiðarljósi setur þær kröfur á stofnanir að þeir beri ábyrgð á þeim áhrifum sem starfsemi þeirra hefur á umhverfið, samfélagið og efnahaginn. Slík stefna ætti því ekki vera einungis mótuð og innleidd í stefnu til þess að geta birt hana á heimasíðu stofnunar og geta þannig hakað í box merkt „að hafa stefnu með sjálfbærni að

leiðarljósi“ á verkefnalistanum. Því er mikilvægt að stofnanir sem innleiða sjálfbærni í stefnu sína sýni fram á það hversu mikilvæg og áriðandi hún er fyrir starfsemina.

Viðmælendur lýsa því að árs- og samfélagsskýrslur veiti gegnsæi og sýni fram á að sjálfbærni sé mikilvægur málaflokkur innan stofnana. Í skýrslunum kemur einnig fram hvernig stofnanir verja fjármunum í málaflokkinn og það sýni fram á að stofnanir líti á sjálfbærni sem áriðandi og mikilvæga. GRI-staðlinn reyndist viðmælendum sem hjálplegur leiðarvísir og gloppugreining. Þá er það upplifun nokkurra viðmælenda að GRI-staðallinn veiti góða innsýn inn í alla sjálfbærniþættina ásamt því að greina áhættur og tækifæri. Með því að nýta GRI-staðalinn er því hægt að gefa út greinargóða skýrslu sem jafnframt getur metið áhættur og tækifæri ásamt því að auka gegnsæi. Að sama skapi geta upplýsingar í árs- og samfélagsskýrslum gert stofnunum kleift að greina áhættu og tækifærum og haft jákvæð áhrif á orðspor stofnana (Gri 1: Foundation, 2021; Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2021).

Eftir höfðinu dansa limirnir

Ljóst er að það er nauðsynlegt fyrir skipulagsheildir að innleiða sjálfbærni í starfsemi í sína fyrir félagslegt rekstrarleyfi þeirra og að huga að framtíð komandi kynslóða. Í stærra samhenginu á það einnig við um yfirvöld og líkt og fram hefur komið er það í höndum yfirvalda að stuðla að sjálfbærri þróun. Það er því brýnt að yfirvöld geri betur í þessum málaflokki með því að stuðla að varanlegri umbreytingu sem stuðlar að sjálfbærri þróun. Þá þurfa ráðuneyti að gefa út reglugerðir sem stuðla að sjálfbærri virðissköpun og leggja á kolefnisskatta (Clegg o.fl., 2017; Magnús Örn Sigurðsson, 2020).

Krafa ríkisstjórnar um að allar ríkisstofnanir skyldu innleiða öll fimm Grænu skrefin fyrir árslok 2021 var hvatning fyrir nokkra viðmælendur til þess að hefja sjálfbærnivægferðina hjá þeim stofnunum sem þeir starfa hjá. Reynsla þeirra er að Grænu skrefin hafi nýst sem vegvísir í að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana. Þrátt fyrir það kemur fram í máli viðmælenda að yfirvöld hafi ekki aukið fjárframlög til verkefnisins og að stýra verkefninu sé ígildi eins stöðugildis. Viðmælendur upplifa ekki nægan áhuga hjá yfirvöldum til þess að skapa hvata fyrir stofnanir til þess að innleiða sjálfbærni í starfsemi sína, sem krefjist ákveðinnar forgangsröðunar af þeirra hálfu. Rannsókn Láru Jóhannsdóttur o.fl. (2014) samræmist upplifun þeirra, en hún bendir til þess að skammtímahugsun sé til staðar hjá

yfirvöldum í málaflokknum og ljóst að þar þurfi að gera betur. Þá sé ákvörðun um að stuðla að sjálfbærri þróun í höndum yfirvalda (Clegg o.fl., 2017).

Þörf á hugarfarsbreytingu hjá yfirvöldum og það dugar ekki að hugsa fram að næstu kosningum heldur það þarf miklu meira til. Yfirvöld verða að fara í stærri aðgerðir í málaflokkum er varða sjálfbærni, hugsa frekar til næstu áratuga og jafnframt auka fjárframlög í þessum málaflokki. Það skapar enn meiri hvata fyrir fleiri stofnanir og fyrirtæki til þess að fara í frekari aðgerðir á sviði sjálfbærni.

Líkt og fram hefur komið er sjálfbærni mikilvæg fyrir orðspor og ímynd skipulagsheilda. Færð hafa verið rök fyrir því að innleiðing umhverfisstjórnunarkerfis í stofnanir sé ein leið til þess að stuðla að og hvetja til sjálfbærni innan þeirra. Viðmælendur upplifa að það sé mikilvægt að stuðla að því að sjálfbærni sé hluti af kjarnastarfsemi stofnana. Kostir árs- og samfélagskýrslur eru meðal annars að skipulagsheildir geta sýnt fram á að málaflokkurinn sé mikilvægur og áriðandi fyrir þær, en ekki einungis „á blaði“. Hvernig er ferlið að móta og innleiða stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi? Hér verður nú leitast við að svara þeirri spurningu.

5.2 Stefnumiðuð samvinna

Áhugavert er að einn viðmælandi, Kría, lýsir því að hún nýtti stefnumiðaða stjórnun við mótun stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi. Stór hluti af daglegum störfum nokkurra viðmælenda að móta, miðla, innleiða og framfylgja stefnu. Við gagnagreiningu einnig í ljós atriði úr viðtölum við viðmælendur sem samræmast fræðum um stefnumiðaða stjórnun. Sú nálgun snýst um það að efla sameiginlegan skilning skipulagsheildar til þess að komast lengra og ná sem mestum árangri (Ingi Rúnar Eðvarðsson o.fl., 2011; Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

Ljóst er að mótun stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi krefst mikillar greiningarvinnu, samvinnu og markmiðasetningu. Viðmælendur lýsa því að markmið þeirra með innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana snúi meðal annars að félagslegu rekstrarleyfi og nauðsyn, sem helst í hendur við markmið stefnumiðaðrar vinnu (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

Í niðurstöðum kemur fram að flestir viðmælendur upplifa að í ferlinu að móta stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi séu greiningartól mikilvæg. Má þar nefna GRI-staðalinn,

mikilvægisgreiningu og greiningu á innra og ytra umhverfi stofnana sem viðmælendur starfa hjá. Stefnumiðuð stjórnun felur í sér röð greininga og ákvarðana sem eru til þess fallnar að auka líkurnar á að skipulagsheild móti góða stefnu, samkvæmt Barney og Hesterly (2019).

Sex viðmælendur ítrekuðu mikilvægi þess að styðjast við mælikvarða, en að það geti reynst áskorun að finna rétta mælikvarðann. Mælikvarðar eru þó ekki höggðir í stein og mikilvægt er að geta breytt um mælikvarða ef þörf er á, sem samræmist hugmyndum Wheelen o.fl. (2018).

Mótun stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi er ekki eins manns verk og mikill samhljómur er meðal viðmælenda að það sé betra að vinna að mótun stefnu í hópi. Þá upplifa nokkrir viðmælendur að þeir vilji stjórna með hópnum og leiti gjarnan í reynslu þeirra sem eru með þeim í hópi. Viðmælendur vilja hafa öfluga sérfræðinga sem sýna frumkvæði og láta þar hvern og einn blómstra. Góð samskipti eru grundvöllur fyrir hópavinnu. Nokkrir viðmælendur hópavinnuna þó krefjandi á tímum og ástæðurnar eru meðal annars ólíkar þarfir og ólík sýn þeirra sem koma að stefnumótunavinnunni. Hrefna lýsir því þannig að það „geta ekki allir unnið vel með fólki“. Íslenskir stjórnendur í opinberum stofnunum upplifa að teymisvinna sé grundvallarþáttur í stjórnun samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur og Sólmundar Más Jónssonar (2021). Að sama skapi velja stjórnendur einstaklinga í hópa sem stuðla að árangri og líta á samband sitt við þá sem jafningjasamband þar sem hver og einn nær að blómstra í starfi (Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Elín Blöndal, 2017; West, 2012).

Innleiðing stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi

Hver er reynsla viðmælenda af því að innleiða stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi í stofnanir?

Í niðurstöðum kemur fram að mikilvægt sé að líta á ferlið sem langhlaup og að tíminn fyrir ferlið sé yfirleitt vanmetinn. Af því má ætla að slík vinna krefjist þrautseigju og skipulags. Flestir viðmælendur lýsa því að innleiðing stefnu sé töluvert meira krefjandi heldur en sjálf stefnumótunin, líkt og Hrebniak (2006) færir rök fyrir. Aftur á móti er það reynsla Hrafnhildar að innleiðing stefnu hefði ekki verið krefjandi. Hún upplifir að réttu aðilarnir hefðu komið að mótun stefnunnar og að stefnan hefði verið „unnin rétt“. Það

samræmist rannsóknum Mitra og Buzzanell (2018) um mikilvægi stefnumiðaðs samstarfs við innleiðingu sjálfbærni í starfsemi stofnana.

Mikilvægt er að gefa sér tíma til þess að innleiða stefnu í stofnanir þar sem það er reynsla viðmælenda að innleiðing stefnu bregðist vegna þess að tíminn og orkan sem fer í ferlið eru yfirleitt vanmetin. Þá er einnig mikilvægt að kynna stefnuna fyrir starfsfólki með því að vinna með því og túlka atriði nýrrar stefnu. Þetta samræmist niðurstöðum Hussey (1998), sem sýnir fram á að mannlegir þættir og vanmetinn tími séu algengar ástæður fyrir því að innleiðing stefnu mistekst. Að sama skapi telur Hrebiniak (2006) ástæðuna fyrir því að innleiðingarferli bregst vera vegna þess að stjórnendur séu yfirleitt vanari að skipuleggja og áætla, en ekki framfylgja.

Eftirfylgni og skýr ábyrgð

Ný stefna getur kallað fram breytingar á ákveðnum störfum og sviðum innan stofnunar. Færa má rök fyrir því að þá sé mikilvægt er að þeir sem vinna þau störf eða á þeim sviðum nái tengingunni við nýja stefnu. Þá verða raddir þeirra, sem munu koma til með að verða fyrir áhrifum nýrrar stefnu, að heyrast.

Rannsakandi veltir fyrir sér hvert hafi verið hlutfall almennra starfsmanna sem tekið hafi þátt í mótun stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi hjá þeim stofnunum sem viðmælendur starfa hjá. Nokkrir viðmælendur lýsa því í greiningarvinnunni að lagðar hafi verið viðhorfskannanir og að unnið hafi verið í hópum. Ekki kemur þó fram í gögnunum hlutfall almennra starfsmanna sem tóku þátt í mótun stefnunnar. Því eru vísbendingar um að auka mætti þátttöku almennra starfsmanna við mótun stefnu, þar sem rannsókn frá árinu 2010 sýnir að hún mælist lítil á Íslandi (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir, 2010).

Framlag aðila sem vinna saman að mótun stefnu þarf að vera sýnileg í stefnunni. Það er því mikilvægt að skoðanir þeirra og sjónarmið hafi verið tekin til greina við mótun hennar svo allir nái tengingu við stefnuna. Það er almenn upplifun viðmælenda að til þess að stefnumótun og innleiðing stefnu gangi upp, þurfi þeir sem koma að stefnumótunarferlinu að upplifa að þeir hafi ákveðið eignarhald. Aftur á móti er það ein helsta áskorunin í ferlinu samkvæmt reynslu nokkurra viðmælenda. Þá er mikilvægt að miðla stefnunni og stuðla að þátttöku allra sem starfa hjá stofnuninni, líkt og Wheelen

o.fl. (2018) færa rök fyrir að sé hlutverk stjórnenda. Það leiðir til þess að betur gangi að framfylgja svo stefnunni innan skipulagsheilda samkvæmt Neilson o.fl. (2011).

Þegar stefna hefur verið innleidd þarf að mæla þann árangur stefnu sem lagt var upp með og hafa eftirfylgni með stefnunni. Viðmælendur lýsa því að það þurfi að fela starfsfólki innan stofnanna ábyrgð sem tryggir að stefnunni sé fylgt eftir og að þeir viti til hvers er ætlast af þeim. Að sama skapi er það reynsla viðmælenda að mikilvægt sé að hafa ábyrgðaraðila innan stofnana sem vinna sérstaklega að verkefnum og málum sem tengjast sjálfbærni hjá stofnunum. Með eftirfylgni er hægt að greina veikleika og draga lærdóm af því fyrir næstu stefnumótun og innleiðingu (Barney og Hesterly, 2019; Robbins o.fl., 2013; Wheelen o.fl., 2018).

Það er reynsla viðmælenda að ferlið við að móta stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi feli meðal annars í sér mikla stefnumiðaða greiningarvinnu og að hafa mælanleg markmið. Líkt og fram hefur komið er ferlið að innleiða stefnu yfirleitt flóknara en að móta og þróa stefnuna, sem samræmist niðurstöðum fræðimanna á því sviði (Hrebniak, 2006; Hussey, 1998). Mikilvægt er þó að stjórnendur taki tíma til þess að kynna stefnuna og feli einhverjum ábyrgð innan stofnana til þess að tryggja að stefnunni sé framfylgt og að hafa umsjón með eftirfylgni og mat á árangri.

5.3 Hlutverk stjórnenda í innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana

Lýsa má hlutverki viðmælenda rannsóknarinnar í ferlinu við að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana á þrjú vegu. Í fyrsta lagi eru það greiningarvinnan og mælikvarðar, sem eru byggð á hinum ýmsu stöðlum, tölfræði og vísindalegum grunni. Í öðru lagi eru það þær aðferðir sem viðmælendur nýta á við mótun og innleiðingu stefnu, ákvarðanir sem þeir taka og draga svo lærdóm af reynslunni. Í þriðja lagi eru það mannlegu þættirnir, sem fela í sér að hvetja, miðla og stuðla að þátttöku allra í átt að sameiginlegu markmiði stofnunarinnar; að sjálfbærni verði hornsteinninn í starfsemi stofnana. Þetta samræmist hugmyndum Mintzberg (2009) um að stjórnun sé byggð á vísindum, iðn og list ásamt hugmyndum hans um að meginhlutverk stjórnenda skiptist í upplýsingar, ákvarðanir og samskipti.

Margir viðmælendur rannsóknarinnar lýsa sér sem umhverfisþenkjandi að eðlisfari og að þeir séu heiðarlegir, hafi góða yfirsýn og búi yfir góðri mannlegri hæfni. Þá er mikilvægur þáttur í starfi þeirra að huga að samfélaginu. Viðmælendur eiga það flestir

sameiginlegt að vera stjórnendur í opinberum stofnunum. Í Stjórnendastefnu ríkisins (2019) kemur fram hvaða hæfni, þekkingu og eiginleikum opinberir stjórnendur þurfa að búa yfir til þess að sinna starfi sínu. Í því samhengi eru heilindi ákveðinn grundvöllur fyrir stjórnendur sem taka þátt í því að innleiða stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi.

Stjórnendur miðla

Það er reynsla viðmælenda að virk upplýsingagjöf og góð samskipti við starfsfólk og að gefa sér tíma séu lykilþættir við innleiðingu stefnu. Rannsakandi veltir því upp hver besta leiðin sé til þess að miðla upplýsingum varðandi stefnu sem hefur sjálfbærni að leiðarljósi. Flestir viðmælendur lýsa mikilvægi þess að gefa sér tíma til þess að kynna stefnuna og stuðla að því að allir innan stofnana nái tengingunni við sjálfbærni, líkt og Kría lítur lýsir því, að „eiga þetta samtal“. Hún lítur á samskipti sem stefnumiðað tól, líkt og Kehoe (2011) fær rök fyrir. Þá er mikill samhljómur meðal viðmælenda að samskipti sé lykilþáttur í þeirra störfum, enda stjórnendur þurfa stöðugt að fylgja stefnunni og miðla henni samkvæmt Porter (2011) og Tannen (2013).

Upplýsingamiðlun er í lykilhlutverki þegar kemur að innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana, samkvæmt reynslu viðmælenda. Þó lýsa nokkrir viðmælendur miðlun upplýsinga sem mikilli áskorun, en skilaboðin þurfa að vera skýr og skilvirk. Að því sögðu bendir Kotter (2012) einnig á að einföld og skýr skilaboð taki minni tíma og krefjist minni orku. Fólk er einnig líklegra til þess að fylgja þeim sem hafa skýra sýn samkvæmt Heifetz og Linsky (2017).

Nokkrir viðmælendur lýsa reynslu sinni af því að nýta tækifærisdaga, eins og umhverfisvikur, til þess að fræða um sjálfbærni og stuðla að þátttöku. Birna bendir á að slík tilefni hafa félagslegt gildi. Í því samhengi má nefna að í ferlinu við að innleiða sjálfbærni í starfsemi stofnana leggur Diesendorf (2000) til að styrkja samfélagið og að þróa persónulega færni mannauðs.

Samskipti felast í því að taka við skilaboðum og hlusta. Viðmælendur eru sammála um mikilvægi virkrar hlustunar, þó hún geti reynst áskorun á tímum. Þó ber að nefna að virk hlustun er hvorki hluti af hæfniskröfum Stjórnendastefnu ríkisins né í stjórnendahlutverkum Mintzberg. Þá hafa rannsóknir sýnt fram á gagnsemi virkrar hlustunar sem mikilvægs stjórnunartóls sem sýnir fram á gagnkvæma virðingu og athygli

ásamt því að geta bætt vinnuumhverfi starfsfólks (Alvesson og Sveningsson, 2003; Inga Jóna Jónsdóttir og Krístrún Friðriksdóttir, 2019; Mineyama o.fl., 2007).

Stjórnendur efla

Innleiðing sjálfbærni í stefnu stofnana krefst þátttöku allra sem þar starfa og það er á ábyrgð stjórnenda að stuðla að því að allir taki þátt í þeirri vegferð. Meirihluti viðmælenda upplifir að skýr tilgangur og hvetjandi samskipti stuðli að aukinni þátttöku þess í þeirri vegferð að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana. Það samræmist hugmyndum Robbins o.fl. (2013) um að starfstengdur hvati feli meðal annars í sér hvatann til þess að uppfylla markmið skipulagsheildar.

Tveir viðmælendur lýsa því að það hafi verið áskorun að fá starfsfólk til þess að taka þátt í því að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana, en með lausnarmiðuðu hugarfari og sannfæringarkrafti hafi það gengið upp. Stjórnendum ber að efla aðra og samband stjórnenda við starfsfólk er hornsteinninn í árangri skipulagsheilda (Kehoe, 2011; Mintzberg, 2009). Að því leiðir að hvernig samskiptum þar á milli er háttað hefur mikið að segja um frammistöðu starfsfólks, sérstaklega þegar kemur að stórum verkefnum.

Hluti af daglegum störfum nokkurra viðmælenda felst í því að viðhalda og stuðla að áframhaldandi þróun sjálfbærni innan stofnana. Aðrir viðmælendur upplifa sitt hlutverk í innleiðingarferlinu að hafa yfirsýn og hafa því falið öðrum ábyrgð á helstu verkefnum sem tengjast málaflokknum hjá stofnunum sem þeir starfa hjá. Þegar kemur að því að efla aðra og fela þeim ábyrgð er traust mikilvægt, sem Robbins o.fl. (2013) og West (2012) benda einnig á þegar kemur að samstarfi milli stjórnenda og sérfræðinga.

Stjórnendur leiða í átt að sameiginlegu markmiði

Áhugavert er að nokkrir viðmælendur lýsa því að þeir séu lýðræðislegir og nýti leiðtogafræði í bland við sína stjórnunarnálgun. Þar leggja þeir áherslu á jákvæð og hvetjandi samskipti við starfsfólk í átt að sameiginlegu markmiði. Ætla má að stór verkefni, eins og að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana, kalli á samþætt hlutverk leiðtoga og stjórnenda, líkt og Robbins o.fl. (2013) benda á. Leiðtogafærni er ein þriggja hæfniskrafa til stjórnenda í Stjórnendastefnu ríkisins (2019), og fólk er líklegra til að fylgja öruggum leiðtogum með skýra sýn (Heifetz og Linsky, 2017).

Sameiginleg markmið viðmælenda eru að stuðla að aukinni sjálfbærni í stofnunum sem þeir starfa hjá. Nokkrir þeirra lýsa sér sem árangursdrifnum stjórnendum, sem auðveldar þeim að leiða alla sem með þeim starfa áfram í átt að sameiginlegu markmiði. Þó sé mikilvægt að tilgangurinn sé skýr, sem Kotter (2012) mælir einnig með að sé mikilvægt í breytingaferli. Rannsókn Sonenshein og Dholakia (2012) sýna jafnframt að það að fræða starfsfólk um tilgang breytinga að geti aukið þátttöku þess í ferlinu

Flestir viðmælendur upplifa að opið hugarfar þeirra og heiðarleiki séu mikilvægir eiginleikar í fari þeirra. Þeir leggja áherslu á að hafa jákvæð og hvetjandi samskipti við starfsfólkið og Erna upplifir að samstaðan hafi verið lykillinn að góðum árangri hjá hennar stofnun að innleiða sjálfbærni í stefnu þeirra. Það samræmist hugmyndum Conger (2013) um að árangursríkir stjórnendur hafi opið hugarfar og sýni skilning á ólíkum sjónarhornum. Rannsókn Miao o.fl. (2020) benda til þess að þessir eiginleikar geti aukið starfsánægju.

Hlutverk stjórnenda í ferlinu við að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana er að efla starfsfólk, miðla upplýsingum er varða inntök stefnunnar og áhrifin sem stefnan hefur á starfsemina. Þá þurfa stjórnendur að leiða alla áfram í átt að því sameiginlega markmiði að sjálfbærni verði með tímanum hornsteinninn í starfseminni, sem er hluti af sjálfbærnivægferðinni.

5.4 Sjálfbærnivægferðin

Rannsakandi veltir því upp hvort hægt sé að komast að lokamarkmiði þegar kemur að sjálfbærni, þar sem viðmælendur lýsa því að sjálfbærni sé í stöðugri þróun og kröfurnar aukist með ári hverju.

Greina má úr viðtölum að viðmælendur upplifi að stofnanirnar sem þeir starfa hjá séu ýmist nýlega komnar á veg í sjálfbærnivægferðinni, eða eru komnar langt á leið og bíða reiðubúna eftir því að taka á móti þeim kröfum og þróunum sem koma í framtíðinni. Mikill samhljómur er þó meðal þeirra varðandi mikilvægi þess að stofnanir innleiði sjálfbærni í stefnu og þar með í starfsemina. Aftur á móti upplifir Birna að þær aðgerðir og breytingar sem stofnunin sem hún starfar hjá hefur gert með því að innleiða sjálfbærni í stefnuna séu ekki að fara að breyta neinu og þörf sé á stærri aðgerðum. Diesendorf (2000) er þó á öðru máli, en rök hans byggja á því að þar sem skipulagsheildir móta

umhverfi sitt, samfélag og mannauðinn, hafi þær áhrif sjálfbæra þróun jarðarinnar. Það velti þó á ákvörðunum skipulagsheilda um áherslu á góða viðskiptahætti, auðlindanýtingu, viðskipti í nærsamfélögum, minni sóun og betri nýtingu.

Það er ljóst að þær stofnanir sem vilja láta gott af sér leiða, hafa jákvæð áhrif á umhverfið og samfélagið, búa betur að því að taka þátt í sjálfbærnivægferðinni með því að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana. Viðmælendur eru á sama máli hvað varðar túlkun á inntaki stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi, sem er að allir taki þátt í að stuðla að aukinni sjálfbærni og átti sig á mikilvægi hennar – með öðrum orðum, að allir sem starfa hjá stofnunum séu með í hugmyndafræðinni. Fjórir viðmælendur leggja áherslu í máli sínu á verkefnið Græn skref í ríkisrekstri, þar sem þeir lýsa því hvernig fræðsla og áhersla á jákvæð og hvetjandi samskipti við alla sem starfa með þeim hafi stuðlað að aukinni umhverfisvitund starfsfólks. Þar er áhersla lögð á umhverfislega og samfélagslega þætti sjálfbærni og færa má rök fyrir því að þeir þættir sé mikilvægari en efnahagslegri, sem er afstaða Diesendorf (2000). Þó er það í raun samspil þessara grunnvídda sem er mikilvægt, því ef skipulagsheildir huga ekki að efnahagslega þættinum er hætt á að það hafi neikvæð áhrif á rekstur, sem samsvarar hugmyndum Elkington (1997).

Átta viðmælendur upplifa að mikil vinna hafi verið lögð í mótun og þróun stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi hjá þeim stofnunum sem þeir starfa hjá. Það er þó mikill samhljómur meðal þeirra hvað varðar áskorunina að komast lengra í sjálfbærnimálfloknum. Porter (2021) færir rök fyrir því að viðskipti nútímans snúist um að stuðla að framförum í samfélagi. Að sama skapi hafa væntingar frá samfélaginu áhrif á þróun sjálfbærni innan skipulagsheilda og geta þannig leitt af sér frekari tækifæri fyrir nýsköpun (Calabres o.fl., 2019; Parsons og Moffat, 2014).

Hvort sem það er hluti af verkefninu Græn skref í ríkisrekstri að móta stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi eða endurskoðun slíkrar stefnu með aukinni áherslu á sjálfbærni, þá er það reynsla stjórnenda að innleiðing sjálfbærni í stefnu stofnana snúist um að fá alla sem þar starfa með í hugmyndafræðina um hvernig sjálfbærni tengist störfum allra sem þar vinna og starfsemi skipulagsheildarinnar.

Stefna sem breytingartól

Innleiðing nýrrar eða endurskoðaðrar stefnu getur falið í sér miklar breytingar. Þegar ný stefna hefur sjálfbærni að leiðarljósi er ljóst að skipulag, ferlar og aðgerðir þeirra þurfa að

breytast og verða skilvirkari og umhverfisvænni. Aukin áhersla á flokkun, að styrkja nærsamfélagið og umhverfisvænni innkaup eru dæmi um breytingar sem stjórnendur innan stofnana þurfa að huga að við innleiðingu sjálfbærni í stefnu þeirra. Þá er mikilvægt að yfirstjórn stofnana styðji þá þróun og breytingar sem eiga sér stað í kjölfarið og eru viðmælendur sammála um það. Það samræmist hugmyndum Barrett (2002), sem telur einnig að stuðningur æðstu stjórnenda sé mikilvægur þar sem þeir beri ábyrgð á að úthluta fjármagni, auðlindum og tíma fyrir slíkar breytingar.

Breytilegt vinnuumhverfi krefst þess að stjórnendur séu aðlögunarfærir, sem einn viðmælandi upplifir sé forsenda þess að geta starfað á sömu stofnun og hann. Það samræmist hugmyndum Mintzberg (2009), sem bendir einnig á mikilvægi þess að stjórnendur búi yfir aðlögunarhæfni í breytingum.

Líkt og fram hefur komið upplifa margir viðmælendur að hvatinn til þess að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana hafi meðal annars verið vegna félagslegs rekstrarleyfis og vegna kröfu ríkisstjórnar um að allar stofnanir skyldu innleiða öll fimm Grænu skrefin fyrir árslok 2021. Í því samhengi mætti túlka drifkrafta breytinga í vinnuumhverfi ýmist af samfélags- og menningarlegum toga eða af laga- og stjórnmalalegum toga, út frá hugmyndum Wheelen o.fl. (2018). Slíkir hvatar eru til að mynda auknar kröfur frá samfélaginu um að stofnanir leggi meiri áherslu á að axla ábyrgð gagnvart umhverfi sínu, samfélaginu og stuðli að frekari sjálfbærni í starfsemi þeirra. Þessu til frekari stuðnings má nefna skilgreiningu Snjólfss Ólafssonar (2005) á stefnu sem er: „lýsing á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð“.

Nokkrir viðmælendur nefna átta þrepa líkan Kotter þegar þeir lýsa því hvernig þeir stýra breytingum. Þá lýsa þeir því að mikilvægt sé að fara í gegnum allt breytingaferlið, og þá sérstaklega í ljósi þess að það er sameiginleg upplifun viðmælanda að nauðsynlegt sé að stofnanir innleiði sjálfbærni í stefnu. Þar nýta margir viðmælendur sannfæringarkraft sinn til þess að sýna fram á að breytinga sé þörf ásamt því að fá fólk með sér í lið þegar breytingar eiga sér stað. Viðmælendur leggja áherslu á að vera í miklum samskiptum, þar sem þeir lýsa því að það að gefa sér tíma og stuðla að skýrum og skilvirkum samskiptum stuðli að farsælum niðurstöðum í breytingum. Það geti þó verið áskorun fyrir suma, en nokkrir viðmælendur lýsa því einnig að það sé mikilvægt að hlusta á fólk í breytingaferlinu og leyfa fólk að taka þátt. Færa má rök fyrir því að það sé mikill samhljómur með ferli

Kotter (2012) og framangreindri umfjöllun um stefnu, mótun hennar og innleiðingu. Í því samhengi má nefna mikilvægi miðlunar, samskipta og að allir taki þátt í ferlinu.

Fá alla með í hugmyndafræðina

Í upphafi rannsóknar var lagt upp með að svara rannsóknarspurningunni: Hver er reynsla stjórnenda af innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana? Reynsla þeirra stjórnenda sem tóku þátt í rannsókninni af því ferli er að það krefst mikillar undirbúnings- og greiningarvinnu, skipulags og þolinmæði. Greina má úr viðtölum við viðmælendur að allar þær ákvarðanir, markmið, mælikvarðar og stefnumiðaða samvinnan hafi verið til þess fallin að geta mótað og innleitt stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi. Innleiðingin sjálf er þó lykillinn að árangri og til þess að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana er það reynsla viðmælenda rannsóknarinnar að þá þurfi að fá fólk með í hugmyndafræðina um sjálfbærni – en hvernig er hugmyndafræðin og af hverju eiga stjórnendur að fá fólk til þess að fylgja henni?

Færa má rök fyrir því að tilgangur hugmyndafræðinnar sé *að láta gott af sér leiða*. Viðmælendur lýsa því að sjálfbærni snúist um að leggja sig fram við það að nýta meira og sóa minna og ganga ekki á auðlindir og gera þannig betur gagnvart jörðinni. Hugmyndafræðin á bakvið sjálfbærni er í grunninn að mæta þörfum nútímans, en skerða ekki möguleika framtíðarkynslóða að mæta þeirra eigin þörfum, líkt og Brundtland skilgreindi hugtakið sjálfbæra þróun. Að sama skapi er afstaða Diesendorf (2000) að sjálfbærni byggist á því að því að vernda og efla hið náttúrulega umhverfi og samfélag.

Umhverfi stofnana verður að hvetja og styðja við sjálfbærni í stefnu og er ákveðin forsenda fyrir því að stjórnendur geti fengið fólk með í hugmyndafræðina og stuðlað að þátttöku þeirra í ferlinu. Áhugavert þykir að starfsdagar, sem eru sérstaklega skipulagðir með öllu starfsfólki, hafa reynst viðmælendum vel til þess að auka vitundarvakningu á umhverfismálum – og fá þannig fólk með í hugmyndafræðina. Starfsdagar skapa tækifæri til þess að fræða og koma boðskapnum til skila um nýja stefnu sem miðar að því að stuðla að aukinni sjálfbærni. Það er upplifun viðmælenda að starfsdagar veiti öllum sem taka þátt tilfinninguna að þau séu öll saman í þeirri vegferð að stuðla að aukinni sjálfbærni innan stofnana. Þá sé mikilvægi og aðgengi til staðar, sem samræmist rannsóknum Kahn (1990). Mikilvægt er að tilgangurinn sé skýr, svo allir innan skipulagsheildarinnar séu meðvitaðir um þau markmið og aðgerðir sem unnið er að í sameiningu og eru til þess

fallin að stuðla að aukinni sjálfbærni. Þá hafa Barney og Hesterly (2019) ásamt Kotter (2012) einnig rætt mikilvægi þess að hafa skýran tilgang og miðla honum til þess að stuðla að þátttöku starfsfólks. Þetta styðja einnig rannsóknir Sonenshein og Dholakia (2012).

Allir sem starfa hjá stofnun sem innleitt hefur stefnu sjálfbærni að leiðarljósi verða að vita um hvað sjálfbærni snýst, af hverju hún er mikilvæg fyrir stofnunina og hvernig hún tengist störfum þeirra sem þar starfa. Mannauðurinn er hreyfiaflið í skipulagsheildinni, eins og Valur lýsir því þá „gerist ekkert nema þú fáir fólk með þér“. *Að fá fólk með í hugmyndafræðina* kemur aftur á móti frá lýsingu Hrafnhildar í sambandi við mikilvægi þess að stuðla að þátttöku starfsfólks í breytingum. Ljóst er að innleiðing stefnu með sjálfbærni að leiðarljósi kallar á breytingar sem krefjast þess að allir sem þar starfa þurfa að vera með í hugmyndafræðinni og taka virkan þátt svo ferlið gangi upp. Því er kjarni rannsókna þessarar að fá fólk með í hugmyndafræðina.

Samantekt

Ljóst er að með vaxandi kröfum frá samfélaginu og yfirvofandi loftslagsvá eykst þörfin fyrir sjálfbærni innan skipulagsheilda fyrir áframhaldandi rekstur þeirra. Færð eru rök fyrir því að með því að taka þátt í verkefninu Græn skref í ríkisrekstri séu stofnanir að taka það skref að innleiða sjálfbærni í stefnu sína og starfsemi. Reynsla viðmælenda af því að móta og þróa slíka stefnu er sú það krefjist stefnumiðaðrar samvinnu, ásamt greiningarvinnu og nýtingu mælikvarða. Þegar ný eða endurskoðuð stefna er innleidd fylgja breytingar í kjölfarið og hafa viðmælendur lýst reynslu sinni af því að hafa umsjón með slíkum breytingum. Reynsla þeirra er sú að það krefjist þolinmæði, skilnings og hlustunar.

Viðmælendur eru stjórnendur sem efla starfsfólk, fela því ábyrgð og reyna að hvetja það áfram í samskiptum. Þegar kemur að því að innleiða sjálfbærni í stefnu stofnana er það reynsla viðmælenda að lykilatriðið sé fá fólk með til þess að taka þátt og vera með í hugmyndafræðinni. Líkt og Calabres o.fl. (2019) benda á þá þurfi hugarfarsbreyting að verða til þess að skipulagsheildir innleiði sjálfbærni í starfsemi sína og hjá öllum þar starfa. Til þess þurfi að fræða og miðla upplýsingum stöðugt. Þá er mikilvægt að skipulagsheildir að sýni fram á að málaflokkurinn er varðar sjálfbærni skipti þá raunverulega máli, til að mynda með útgáfu árs- og samfélagsskýrslu. Í slíkum skýrslum er greint frá þeim fjármunum og auðlindum sem stofnanir hafa varið í málaflokka sem tengjast sjálfbærni.

Kjarnaniðurstaða rannsóknar þessarar er sú að ef innleiðing sjálfbærni í stefnu stofnana á að ganga upp á farsælan hátt þurfa allir sem þar starfa að átta sig á hugmyndafræðinni um sjálfbærni. Hlutverk er stjórnenda að fræða, miðla upplýsingum og hvetja starfsfólk áfram til þess að allir nái tengingunni við sjálfbærni og skilji hugmyndafræðina. Það er þó ekki eins einfalt og það hljómar, eins og viðmælendur lýsa. Ýmsar áskoranir eru fólgnar í því að stuðla að þátttöku, hvetja og fræða alla sem með þeim starfa um sjálfbærni. Aftur á móti er það svo að ef allir innan skipulagsheilda tengja sjálfbærni við störf sín, eru meðvitaðir um áhrif sem starfsemin hefur á umhverfið og samfélagið og taka ákvarðanir sem miðast við sjálfbærni, leiðir það til þess að sjálfbærni verður hornsteinninn í starfseminni með tímanum.

Hægt er að túlka kjarna rannsóknarinnar á annan veg í stærra samhengi, þegar kemur að opinberum stofnunum, sem flestir viðmælendur starfa hjá. Ríkisstjórnin gerði þá kröfu að allar opinberar stofnanir skyldu innleiða öll fimm Grænu skrefin fyrir árslok 2021, en veitti ekki aukið fjármagn til stofnana til þess að framfylgja þessari kröfu. Það er því ljóst að þrátt fyrir að rannsóknir sýni fram á að umhverfisstjórnunarkerfi og innleiðing sjálfbærni í starfsemi stofnana auki frammistöðu þeirra (Farooq o.fl. 2021; Montabon o.fl. 2007), þarf einnig að fá yfirvöld með í hugmyndafræðina. Það er stærra verkefni, en getur þar af leiðandi haft meiri áhrif þegar kemur að því að stuðla að sjálfbærri þróun.

Anmarkar, styrkleikar og tillögur til frekari rannsókna

Þessi rannsókn er ekki án annmarka. Fyrst má nefna að í upphafi rannsóknar ákvað rannsakandi að hafa breytingastjórnun sem lykilhugtak. Ákveðið var að hafa spurningar sem vísuðu til reynslu stjórnenda af því að stýra breytingum í bakgrunnspurningum. Hægt hefði verið að auka vægi breytingastjórnunar með því fleiri spurningum í tengslum við sjálfbærni þar sem breytingastjórnun reyndist ekki gegna jafn stóru hlutverki þegar leið á rannsóknina. Þrátt fyrir það nýttust svör viðmælenda til þess að gefa innsýn í reynslu þeirra til þess að svara rannsóknarspurningunni. Þá ber að nefna að upplýsingar úr viðtölum, sem tengjast sérstaklega greiningarvinnunni, reyndust of persónugreinanlegar að mati rannsakanda. Aftur á móti varpar rannsóknin ljósi á mikilvægi þess að innleiða sjálfbærni í stefnu skipulagsheilda. Þar að auki getur rannsókn þessi haft hagnýtt gildi fyrir þá sem vilja hefja eða betrubæta sjálfbærni vegferð á sínum vinnustað þar sem hægt er

að nýta reynslu stjórnenda og þá fræðilegu umfjöllun sem greint hefur verið fram í rannsókn þessari – og þar liggja styrkleikarnir.

Frekari rannsóknir á sviði sem tengist innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana væri áhugavert að sjá, til að mynda frá sjónarhorni starfsfólks þar sem varpað yrði ljósi á þeirra reynslu og upplifun. Þar að auki væri áhugavert að mæla árangur stofnana sem hafa innleitt stefnu sjálfbærni með að leiðarljósi til þess að sjá þann ávinning sem hlaut af því.

Lokaorð

Markmið rannsóknarinnar var að fá innsýn í reynslu stjórnenda sem hafa tekið þátt í innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana. Fyrirbærafræðileg þemu sem birtust í samþættingu gagna voru *sjálfbærni er óhjákvæmileg, þolinmæði fyrir ferli, mannlegir þættir og örvar breytingar*. Niðurstöður benda til þess að það er óhjákvæmilegt fyrir stofnanir og fyrirtæki að innleiða sjálfbærni í stefnu sína og starfsemina. Það sem skiptir máli er að sjálfbærni sé ekki einungis að heitinu til, heldur þarf að aðlaga aðgerðir og ákvarðanir skipulagsheilda út frá sjálfbærni með að það markmiði að sjálfbærni sé hornsteinninn í starfseminni. Forsendurnar fyrir því er að allir sem þar starfa séu fylgjandi hugmyndafræðinni, átti sig á tengingunni sem sjálfbærni hefur við störf þeirra, af hverju sjálfbærni skiptir máli og hvernig er hægt að stuðla að áframhaldandi þróun hennar. Það er á ábyrgð stjórnenda að miðla, fræða og stuðla að þátttöku starfsfólks til þess að hvetja og efla starfsfólk í þeim tilgangi að sjálfbærni nái þvert yfir skipulagsheildina.

Ríkisstjórnin lagði fram þá kröfu að allar opinberar stofnanir skyldu innleiða öll fimm skrefin í verkefninu Græn skref í ríkisrekstri. Ekkert fjármagn eða aðstoð umfram leiðbeiningar fylgdu þeirri kröfu og því leggur rannsakandi til að ríkisstjórnin fari að ráðum viðmælenda rannsóknarinnar sem fela í sér að sýna raunverulega fram á að málaflokkar sem tengjast sjálfbærni séu í raun áriðandi og mikilvægir. Rannsakandi mælir eindregið með því að ríkisstjórnin taki til greina orð viðmælenda og tileinki sér betur hugmyndafræðina um sjálfbærni og sýni fram á að málaflokkurinn sé áriðandi og mikilvægur fyrir þau með viðeigandi aðgerðum sem greint hefur verið frá.

Heimildaskrá

- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. Lund University, Institute of Economic Research, Working Paper Series, 56. 10.1177/00187267035612001
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Elín Blöndal. (2017). Stjórnun sérfræðinga: Fremstir meðal jafningja. Stjórnmal og stjórnsýsla, 13(1), 265-286. 10.13177/irpa.a.2017.13.2.5
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Sólmundur Már Jónsson. (2021). Nýjar hæfniskröfur til stjórnenda ríkisstofnana. Stjórnmal og stjórnsýsla, 17(1), 79-106. 10.13177/irpa.a.2021.17.1.4
- Ásdís Emilsdóttir Petersen og Svafa Gröndfeldt. (2004). Áhrif raddar á sannfæringarkraft forystumanna. á Rannsóknir í félagsvísindum V.
- Barney, J. B. og Hesterly, W. S. (2019). Strategic management and competitive advantage (6. útgáfa). Pearson.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. Corporate Communications: An International Journal, 7(4), 219-231. 10.1108/13563280210449804
- Beske, F., Haustein, E. og Lorson, P. C. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. SUSTAINABILITY ACCOUNTING MANAGEMENT AND POLICY JOURNAL, 11(1), 162-186. 10.1108/SAMPJ-12-2018-0343
- Björn Þorsteinsson. (2008). Hvað er fyrirbærafræði? Vísindavefurinn. <https://www.visindavefur.is/svar.php?id=7104#>
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2015). Interviews learning the craft of qualitative research interviewing (3 útgáfa). Sage Publications.
- Brown, D., Dillard, J. og Marshall, R. (2006). Triple bottom line: A business metaphor for a social construct. Understanding the Social Dimension of Sustainability. 10.4324/9780203892978
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future. World Commission on Environment and Development,. <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>
- Butcher, J. (2018). "Social licence to operate" and the human services: A pathway to smarter commissioning? Australian Journal of Public Administration, 78. 10.1111/1467-8500.12340
- Calabres, A., Costa, R., Ghiron, N. og Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. Technological and Economic Development of Economy, 25, 1-23. 10.3846/tede.2019.10550

- Carasco-Saul, M., Kim, W. og Kim, T. (2014). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14, 38-63. 10.1177/1534484314560406
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. 10.5465/amr.1979.4498296
- Clegg, S. R., Schweitzer, J., Whittle, A. og Pitelis, C. (2017). *Strategy theory and practice* (2. útgáfa). Sage edge.
- Conger, J. A. (2013). *The necessary art of persuasion. Í Hbr's 10 must reads: On communication*. Harvard Business Review Press.
- Creswell, J. W. og Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design - choosing among five approaches* (4. útgáfa). Sage Publications.
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development. *Sustainability: the Corporate Challenge of the 21st Century*, 19-37.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90. <https://www.proquest.com/docview/61244153?accountid=135701>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Farooq, M. B., Zaman, R., Sarraj, D. og Khalid, F. (2021). Examining the extent of and drivers for materiality assessment disclosures in sustainability reports. *SUSTAINABILITY ACCOUNTING MANAGEMENT AND POLICY JOURNAL*, 12(5), 965-1002. 10.1108/SAMPJ-04-2020-0113
- Gallois, C., Ashworth, P., Leach, J. og Moffat, K. (2017). The language of science and social licence to operate. *JOURNAL OF LANGUAGE AND SOCIAL PSYCHOLOGY*, 36(1), 45-60. 10.1177/0261927X16663254
- Goodman, J. og Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228. 10.1080/1469701042000255392
- Gri 1: Foundation. (2021). *Global Sustainability Standards Board (GSSB)*. <https://globalreporting.org>
- Græn skref. (2020a). Græn skref. Græn skref. <https://graensskref.is/graen-skref/>
- Græn skref. (2020b). Skref 5. Græn skref. <https://graensskref.is/graen-skref/skref-5/>
- Græn skref. (2020c). Um verkefnið Græn skref. <https://graensskref.is/um-verkefnid/>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Gústavsdóttir, E. R. (2010). Íslensk vinnustaðamenning: Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 6(2). http://www.irpa.is/article/view/a.2010.6.2.5/pdf_183
- Heifetz, R. og Linsky, M. (2017). *Leadership on the line*. Harvard Business Review Press.
- Heimsmarkmiðin um sjálfbæra þróun. (e.d.). <https://www.heimsmarkmidin.is/default.aspx?pageid=c06ef4c4-3fee-11e9-9436-005056bc530c>
- Helga Jónsdóttir. (2013). Viðtöl í eiginlegum og meginlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 137). Háskólinn á Akureyri.
- Hennink, M., Hutter, I. og Bailey, A. (2013). *Qualitative research methods*. Sage Publications.

- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. 10.1016/j.orgdyn.2005.12.001
- Hussey, D. (1998). *Strategic management: From theory to implementation* (4. útgáfa). Butterworth - Heinemann.
- Inga Jóna Jónsdóttir og Krístrún Friðriksdóttir. (2019). Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 0, 1-11. 10.1080/10904018.2019.1613156
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir. (2010). Ákvarðanatáka skipulagsheilda: Samanburður einkafyrirtækja og opinberra stofnana. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 6(2), 253-273. http://www.irpa.is/article/view/a.2010.6.2.6/pdf_184
- Ingi Rúnar Eðvarðsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Gestsson, H. (2011). Stefnumótun í íslenskum skipulagsheildum. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 1(7), 73-96.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. 10.5465/256287
- Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í eigindlegum rannsóknum. Í *Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 137-151). Háskólinn á Akureyri.
- Kehoe, D. (2011). *Effective communication skills*. The Teaching company.
- Kirkpatrick, S. og Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60. 10.2307/4165007
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lára Jóhannsdóttir, Brynhildur Davíðsdóttir og Snjólfur Ólafsson. (2014). Umhverfisleg sjálfbærni Íslands: Staðan og aðkoma stjórnvalda. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 10(2), 443-470. 10.13177/irpa.a.2014.10.2.13
- Liddle, D. (2017). *Managing conflict*. Kogan Page Limited.
- Magnea Davíðsdóttir, Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2016). Innleiðing rafrænna skjalastjórnunarkerfa samkvæmt átta þrepum kotters; viðhorf íslenskra skjalastjóra. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 1(14), 18-31. 10.24122/tve.a.2016.13.1.3
- Magnús Örn Sigurðsson. (2020). Að búa sig undir breyttan heim - aðlögun vegna loftlagsvárs í ljósi stefnumótunar og stjórnarháttanna. *Loftlagsráð*. <https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Að%20búa%20sig%20undir%20breyttan%20heim%20-%20Umræðuplagg.pdf>
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : A guide to design and implementation* (4. útgáfa). Jossey-Bass.
- Miao, S. Y., Fayzullaev, A. K. U. og Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of employee creativity: The mediating role of employee job satisfaction. *Sustainability*, 12(5). 10.3390/su12051948
- Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K. og Kawakami, N. (2007). Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *J Occup Health*, 49(2), 81-87. 10.1539/joh.49.81
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Mitra, R. og Buzzanell, P. M. (2015). Introduction: Organizing/communicating sustainably. *Management Communication Quarterly*, 29(1), 130-134. 10.1177/0893318914563573
- Mitra, R. og Buzzanell, P. M. (2018). Implementing sustainability in organizations: How practitioners discursively position work. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 172-201. 10.1177/0893318917724234
- Montabon, F., Sroufe, R. og Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998-1014. 10.1016/j.jom.2006.10.003
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
- Neilson, G. L., Martin, K. L. og Powers, E. (2011). *The secrets to successful strategy execution. Í On strategy*. Harvard Business Review Press.
- Parsons, R. og Moffat, K. (2014). Constructing the meaning of social licence. *Social Epistemology*, 28(3-4), 340-463. 10.1080/02691728.2014.922645
- Porter, M. E. (1991). America's green strategy. *Scientific American*, 264(4). 10.1038/scientificamerican0491-168
- Porter, M. E. (2011). What is strategy? Í *Hbr's 10 must reads: On strategy* (bls. 1-39). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. E. (2021). *The changing role of business in society*. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M. og Anderson, I. (2013). *Fundamentals of management* (7. útgáfa). Pearson.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkon. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 1, 27-54. 10.24122/tve.a.2003.1.1.5
- Sanneh, E. S. (2018). *Systems thinking for sustainable development: Climate change and the environment*. Springer International Publishing. 10.1007/978-3-319-70585-9
- Sheldon, C. og Yoxon, M. (2006). *Environmental management systems: A step-by-step guide to implementation and maintenance* (3. útgáfa). Earthscan.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 239). Háskólinn á Akureyri.
- Sigurbjörg Hjálmarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2018). Áherslur stjórnenda árangursríkra fyrirtækja og hugmyndafræði þjónandi forystu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 2(15), 116-129. 10.24122/tve.a.2018.15.2.7
- Sigurður Kristinsson. (2013). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 82-83). Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 232). Háskólinn á Akureyri.
- Snjólfur Ólafsson. (2005). Stefnumiðuð árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 3(1), 47-69. 10.24122/tve.a.2005.3.1.3
- Sonenshein, S. og Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1-23. 10.1287/orsc.1110.0651

- Stjórnarráð Íslands. (2019, júní). Stjórnendastefna ríkisins. Fjármála- og efnahagsráðuneytið. [https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Stjornendastefna%20lokaútgafa%20062019%20\(002\).pdf](https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Stjornendastefna%20lokaútgafa%20062019%20(002).pdf)
- Strange, T. og Bayley, A. (2008). Sustainable development: Linking economy, society, environment. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Tannen, D. (2013). The power of talk. Í Hbr's 10 must reads: On communication. Harvard Business Review Press.
- Venkatraman, S. og Nayak, R. R. (2015). Relationships among triple bottom line elements: Focus on integrating sustainable business practices. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 195-214. <http://dx.doi.org/10.1108/JGR-04-2012-0013>
- Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq. (2021). Stjórnarhættir fyrirtækja. Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq. https://leidbeiningar.is/wp-content/uploads/2021/06/Stjornarhaettir_fyrirtaekja_A5_IS_Vefur.pdf
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3. útgáfa). John Wiley and Sons, Ltd.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. og Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy* (15. útgáfa). Pearson.
- Whitehead, J. (2016). Prioritizing sustainability indicators: Using materiality analysis to guide sustainability assessment and strategy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 399-412. 10.1002/bse.1928

VIÐAUKI 1 – VIÐTALSRAMMI

Bakgrunnur og stjórnandinn

1. Hver er menntun þín?
2. Hver eru helstu verkefni þín í daglegu starfi?
3. Hvernig myndir þú lýsa þér sem stjórnanda?
4. Hvar myndir þú segja að þínir styrkleikar lægju sem stjórnandi?
5. Hver er þín reynsla af því að vinna að stefnu í starfi?
6. Hver er þín reynsla af því að hafa umsjón með breytingum?
7. Hvaða þættir eru mikilvægir þegar kemur að því að hafa umsjón með breytingum af þinni reynslu?
8. Hver er þín reynsla af áskorunum þegar kemur að því að hafa umsjón með breytingum?

Sjálfbærni og innleiðing

9. Hver er þinn skilningur á sjálfbærni?
10. Getur þú lýst helstu hvötunum sem liggja að baki þess að innleiða sjálfbærni í stefnu, af þinni reynslu?
11. Getur þú lýst fyrir mér hvers konar greiningar voru gerðar á starfseminni við undirbúning á innleiðingu sjálfbærni í stefnu?
12. Hvernig upplifir þú að hafi verið staðið af greiningarvinnunni?
13. Hver er þín upplifun af þeim aðgerðum sem talin var þörf á að fara í eftir greiningarvinnuna?
14. Hvaða sjálfbærnimarkmið studdu við innleiðingu sjálfbærni í stefnuna af þinni reynslu?
15. Hvernig þótti þér staðið af þeim aðgerðum sem tóku við eftir vali á sjálfbærnimarkmiðum?

16. Hver er þín reynsla af því að miðla upplýsingum er varðar innleiðingu sjálfbærni í stefnu til starfsmanna?

17. Hver er þín reynsla af því að stuðla að þátttöku starfsmanna er varðar þær breytingar sem áttu sér stað við innleiðingu sjálfbærni í stefnu?

Eftirfylgni

18. Getur þú lýst því hvernig eftirfylgni fer fram og hver ber ábyrgð á henni?

19. Hverjir voru þeir þættir sem þóttu mikilvægastir við innleiðingarferlið af þinni reynslu?

20. Hver er þín reynsla af áskorunum í innleiðingarferlinu?

21. Af þinni reynslu, hver er helsti lærdómurinn sem þú dregur af því að innleiða sjálfbærni í stefnunna?

22. Hvernig sérð þú fyrir þér að áframhaldandi sjálfbærniþróun verði hjá stofnuninni?

VIÐAUKI 2 – KYNNINGARBRÉF

Sæl/Sæll

Ég heiti Ebba Margrét Skúladóttir og er í meistaranámi í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ég er að skrifa lokaritgerðina mína undir handleiðslu dr. Ásdísar E. Petersen sem fjallar um innleiðingu sjálfbærni í stefnu stofnana. Markmið verkefnisins er að fá innsýn í reynslu stjórnenda af slíkri innleiðingu og það væri mikill hagur fyrir rannsóknina ef þú gætir tekið þátt.

Viðtalið tekur um klukkustund og getur farið fram í gegnum fjarskiptaforrit. Fullum trúnaði er heitið og hvorki viðmælendur né stofnanir verða nafngreind.

Með von um jákvæð viðbrögð,

Ebba Margrét Skúladóttir