



Starfsánægja á almenningsbókasöfnum

Eigindleg rannsókn á starfsánægju starfsmanna almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu

Ragnhildur Sigríður Birgisdóttir

Lokaverkefni til MLIS-gráðu í bókasafns- og upplýsingafræði

Félagsvísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Starfsánægja á almenningsbókasöfnum
*Eigindleg rannsókn á starfsánægju starfsmanna almenningsbókasafna á Stór-
Reykjavíkursvæðinu*

Ragnildur Sigríður Birgisdóttir

Lokaverkefni til MLIS-gráðu í bókasafns- og upplýsingafræði

Leiðbeinandi: Dr. Ágústa Pálsdóttir

Félags-og mannvísindadeild
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands
Febrúar 2012

Ritgerð þessi er lokaverkefni til MLIS-gráðu í bókasafns- og upplýsingafræði og er óheimilt að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Ragnhildur Sigríður Birgisdóttir, 2012

Reykjavík, Ísland 2012

Útdráttur

Efni þessarar rannsóknar er starfsánægja og líðan starfsmanna almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Markmiðið var að leita svara við því hvernig þátttakendum rannsóknarinnar liði í starfi, líkar við starfið og hver þáttur samstarfsmanna, yfirmanns og annarra þátta starfsins hafa á líðan. Skoðaðir voru vefir almenningsbókasafna með tilliti til starfsmannastefnu þeirra og skilgreiningar fræðimanna á starfsánægju og hvað það er sem getur valdið óánægju í starfi. Ennfremur var leitast við að mæta líðan starfsmanna inn í tveggjapáttakenningu Herzbergs og þarfapýramída Maslows með tilliti til starfsánægju og nokkrar erlendar rannsóknir sem fjalla um þætti sem hafa áhrif á starfsánægju bókasafnsstarfsfólks kynntar stuttlega. Aðferðin sem notuð var í þessari rannsókn flokkast undir eigindlegar rannsóknaraðferðir. Niðurstöður rannsóknarinnar eru byggðar á viðtölum við níu starfsmenn almenningsbókasafna og endurspegla því eingöngu þeirra upplifun og viðhorf með tilliti til líðanar í starfi á almenningsbókasöfnum á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Rauði þráðurinn í niðurstöðunum er gagnkvæm virðing og traust. Hrósi, hvatning, eftirtekt, frumkvæði, skilningur, gott upplýsingaflæði, fjölbreytileiki starfsins, nálægð við yfirmann og gott aðgengi að honum, samstarf við önnur söfn, léttleiki og ábyrgð er það sem ýtir undir vellíðan og gerir þátttakendur rannsóknarinnar ánægða í starfi.

Formáli

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MLIS-gráðu í bókasafns- og upplýsingafræði við Félags- og mannvísindadeild Háskóla Íslands.

Leiðbeinandi var dr. Ágústa Pálsdóttir og vil ég þakka henni kærlega fyrir góða leiðsögn og hvatningu.

Systur minni Hildu Gerd Birgisdóttur vil ég þakka fyrir stuðning, yfirlestur og málfarslegar ábendingar.

Loks vil ég þakka viðmælendum mínum fyrir að gefa sér tíma og miðla af reynslu sinni en án þeirra væri þetta lokaverkefni ekki til.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	7
1.1	Markmið rannsóknarinnar og rannsóknarspurningar	7
1.2	Uppbygging ritgerðar	8
2	Fræðilegur bakgrunnur	9
2.1	Rekstur almenningsbókasafna	9
2.1.1	Hlutur líðanar og starfsánægju starfsmanna í stefnum og markmiðum	10
	almenningssafna á höfuðborgarsvæðinu	10
2.1.2	Kannanir og skýrslur	11
2.2	Skilgreining hugtaksins starfsánægja	12
2.3	Hvað hefur áhrif á starfsánægju starfsmanna almenningsbókasafna?	13
2.3.1	Samskipti og starfsandi	15
2.3.2	Vinnufélaginn á bókasafninu	15
2.3.3	Breytingar og þróunarvinna á vinnustað	16
2.3.4	Endurmenntun og þekkingarmiðlun meðal vinnufélaga	18
2.3.5	Áhrif yfirmanns	19
2.4	Kenningar út frá líðan og starfsánægju	20
2.4.1	Þarfakenning Abrahams Maslow	20
2.4.2	Tveggja þátta kenning Frederik Herzberg og þarfapýramídi Maslow	22
2.5	Nokkrar erlendar rannsóknir tengdar starfsánægju og líðan starfsmanna bókasafna	23
2.5.1	Rannsókn Plate og Stone á starfsánægju meðal starfsmanna bókasafna	24
2.5.2	Rannsókn Vaughn og Dunn á ánægjupáttum meðal starfsfólks bókasafna	24
2.5.3	Rannsókn Murray á starfsánægju meðal faglærðra og ófaglærðra starfsmanna	25
2.5.4	Rannsókn Sheikh og Younis á ástæðum fjarvista starfsfólks bókasafna	26
3	Framkvæmd rannsókna	27
3.1	Rannsóknaraðferðir	27
3.2	Undirbúningur rannsókna, markmið og rannsóknarspurningar	28
3.3	Þátttakendur	30
3.4	Gagnasöfnun og úrvinnsla gagna	31
3.5	Áskoranir og siðferðileg álitamál	32
4	Líðan og starfsánægja starfsfólks á almenningsbókasöfnum	33
4.1	Viðhorf til starfsins og starfsumhverfis	33
4.1.1	Af hverju starf á almenningsbókasafni?	33
4.1.2	Viðhorf til vinnunnar á almenningsbókasafninu?	35
4.1.3	Góður vinnustaður	38
4.1.4	Samantekt	39
4.2	Líðan með vinnufélögum og væntingar til þeirra	39
4.2.1	Vinnufélaginn	40
4.2.2	Nýliði – blautur á bak við eyrun eða reynslubolti	42
4.2.3	Nýliðun	45
4.2.4	Starfsfólk þarf að vera samstíga í breytingum - getur reynt á þolrifin	47
4.2.5	Sameining eða sundrung	50

4.2.6	Samantekt.....	52
4.3	Hlutverk yfirmanns almenningabókafns með tilliti til líðan og starfsánægju	53
4.3.1	Yfirmaður leggur línurnar hvort sem hann er fjarri eða nærri	54
4.3.2	Upplýsingaflæði - það er gott að fá að vera með á nótnum	57
4.3.3	Frumkvæði og ábyrgð styrkir sjálfstraustið	58
4.3.4	Formlegt starfsmannaviðtal er fyrir báða aðila	60
4.3.5	Samantekt.....	62
4.4	Aðrir þættir sem hafa áhrif á sálartetrið	63
4.4.1	Skemmtilegast	63
4.4.2	Notalegheit og léttleiki.....	64
4.4.3	Fjölbreytni í vinnu er líklegi til að gera starfið skemmtilegra og léttu andann.....	65
4.4.4	Endurmenntun og samstarf hefur jákvæð áhrif á andann	66
4.4.5	Ábyrgð og ánægju fylgir oft stress og álag.....	68
4.4.6	Launin skipta máli en ekki öllu.....	68
4.4.7	Samantekt.....	69
5	Samantekt og umræður	71
5.1	Viðhorf til vinnustaðar og vinnu	71
5.2	Líðan með vinnufélögum	72
5.3	Þáttur yfirmanns í líðan starfsmanna	76
5.4	Aðrir þættir sem hafa áhrif á líðan	80
6	Lokaorð.....	82
7	Heimildir.....	83

1 Inngangur

Efni þessarar rannsóknar er starfsánægja og líðan starfsmanna almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Kannað var hvaða þættir hafa áhrif á líðan og starfsánægju þeirra. Verkefnið er lokaverkefi til meistaraþráðu í MLIS (*Master of Library and Information Science*) í bókasafns- og upplýsingafræði við Háskóla Íslands. Efnisval rannsóknar kemur til vegna áhuga rannsakanda frá unga aldri á almenningsbókasöfnum og síðar á skólabókasöfnum. Rannsakanda hefur ávallt þótt almenningsbókasöfn sveipuð dulúð og töfraljóma en viðmót og þjónustulund starfsmanna afskaplega misjafnt. Og þau grunnskólabókasöfn sem rannsakandi hafði afskipti af sem kennari og skólustjórnandi í nokkrum grunnskólum báru þess merki að rekstur þeirra og starfsemi væri algjörlega háð áhuga ráðamanna viðkomandi sveitafélaga. Vegna bágrar stöðu sumra þessara skólabókasafna komu þánefnd héraðsbókasöfn rannsakanda sér vel í starfi með grunnskólanemendum. Þar sem undanfarin misseri hefur lítið sem ekkert farið fyrir námskeiðum um skólabókasöfn í bókasafns- og upplýsingafræði í Háskóla Íslands ákvað rannsakandi að beina rannsókninni að almenningsbókasöfnum. Almenningsbókasöfn láta sér fátt óviðkomandi og samstarf við nemendur og starfsmenn leikskóla og grunnskóla og starfsmenn annarra bókasafna virðist vera mikið. Gera má ráð fyrir miklum samskiptum starfsmanna safnsins við viðskiptavini og samstarfsmenn. En hvað hefur áhrif á starfsánægju þeirra? Alls staðar þar sem hópur kemur saman er spurning hvernig liðsandinn er og hvernig einstaklingi líður innan hópsins. Algengt er að gerðar séu kannanir og rannsóknir sem beinast að líðan starfsmanna á vinnustöðum á Íslandi. Rannsóknir hér heima hafa ekki beinst sérstaklega að líðan starfsfólks almenningsbókasafna og ánægju þess í starfi. Sum sveitarfélög leggja fram viðhorfskannanir meðal starfsmanna sveitarfélagsins. Einnig stefna flestir vinnustaðir sveitarfélaga að árlegu starfsmannaviðtali yfirmanns og starfsmanns. Það ýtti enn frekar undir áhuga rannsakanda að líðan og starfsánægja starfsmanna almenningsbókasafna hefur ekki verið rannsökuð neitt sérstaklega hér á landi.

1.1 Markmið rannsóknarinnar og rannsóknarspurningar

En hvað er það þá sem hefur áhrif á starfsánægju starfsmanna almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu? Reynt er að gera orðræðu þátttakenda út frá þeirra eigin reynslu og væntingum til starfsins, samskipti við vinnufélaga og yfirmann sem best skil. Markmiðið var að leita svara við því hvernig þátttakendum rannsóknarinnar líði í starfi, líkar við starfið og

hver þáttur samstarfsmanna, yfirmanns og annarra þátta starfsins hafi á líðan. Skoðaðir voru vefir almenningsbókasafna með tilliti til starfsmannastefnu þeirra og skilgreiningar fræðimanna á starfsánægju og hvað getur valdið óánægju í starfi. Ennfremur er leitast við að máta líðan starfsmanna inn í tveggjaþáttakenningu Herzbergs og þarfapýramída Maslows með tilliti til starfsánægju og stuttlega kynntar nokkrar erlendar rannsóknir sem fjalla um þætti sem hafa áhrif á starfsánægju starfsfólks bókasafna. Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi:

- ✓ Hvernig er líðan og starfsánægju háttað meðal starfsfólks almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu?
 - Hvert er viðhorf starfsfólks til vinnu sinnar og vinnustaðar?
 - Hvernig líður starfsfólki með vinnufélögum sínum og hvaða væntingar hefur það til þeirra?
 - Hvaða hlutverki gegnir yfirmaður almenningsbókasafns varðandi starfsánægju starfsmanna sinna?
 - Hvaða aðrir þættir hafa áhrif á líðan starfsfólks almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu?

1.2 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin byrjar á inngangi þar sem aðdragandi og viðfangsefni hennar er kynnt. Þá eru kynnt markmið viðfangsefnis og rannsóknarspurningar settar fram. Í öðrum kafla er gerð grein fyrir fræðilegum bakgrunni viðfangsefnisins, kenningar nokkurra þekkra fræðimanna á viðfangsefninu eru kynntar sem og sambærilegar erlendar rannsóknir sem hafa verið gerðar á starfsánægju meðal starfsfólks bókasafna. Í þriðja kafla er aðferðafræði rannsóknarinnar kynnt. Ennfremur er rannsóknaraðferðinni lýst, greint frá undirbúningi og aðdraganda rannsóknarinnar, þátttakendur kynntir og gagnaöflun og úrvinnslu gagna gerð skil. Í fjórða kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Niðurstöðum er skipt í fjóra undirkafla: viðhorf til starfsins og vinnustaðarins, samskipti við vinnufélaga, áhrif yfirmanns og aðrir áhrifaþættir á líðan og starfsánægju. Í lok hvers þessara kafla er samantekt. Í fimmta kafla eru helstu niðurstöður dregnar saman og settar fram í fjórum köflum samanber undirkafla fjórða kafla og settar í samhengi við starfsmannastefnur, skilgreiningar, kenningar, nokkrar erlendar rannsóknir sem varða starfsánægju starfsfólks bókasafna og annan fræðilegan bakgrunn viðfangsefnisins með rannsóknarspurningarnar að leiðarljósi. Í lokaorðum gerir rannsakandi grein fyrir ágöllum við rannsóknina og kemur með ábendingar um hvernig niðurstöður geta nýst starfsmönnum og yfirmönnum almenningsbókasafna með tilliti til starfsánægju og líðanar starfsfólksins og um leið leitast við að gera gott safn betra.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er leitast við að gera grein fyrir fræðilegum bakgrunni þátta sem tengjast líðan starfsmanna og hafa áhrif á vinnu og samskipti meðal þeirra. Fjallað er um vinnufélaga, yfirmenn, samstarf, samskipti sem og þekkingaröflun og -miðlun meðal starfsamanna og skoðað hvort og hvernig þessir þættir hafi áhrif á líðan og starfsánægju starfsfólks. Margir þessarar þátta hafa verið skoðaðir áður í rannsóknum á vinnustöðum en ekki er vitað um íslenska rannsókn á líðan starfsmanna almenningsbókasafna.

Í upphafi kaflans er stuttlega fjallað um rekstrargrundvöll almenningsbókasafna, skoðaðar heimasíður safnanna og hvaða áherslur þau leggja á líðan og starfsánægju starfsfólks. Því næst er farið yfir hugtök og skilgreiningar, kenningar og líkön sem rannsakandi hafði til hliðsjónar við öflun og úrvinnslu gagna. Loks eru kynntar nokkrar erlendar rannsóknir sem fjalla sérstaklega um þætti er hafa áhrif á líðan og starfsánægju starfsmanna bókasafna.

2.1 Rekstur almenningsbókasafna

Almenningsbókasöfnin eru rekin af sveitarfélögum en mennta- og menningarmálaráðherra fer með yfirstjórn málefna þeirra. Samkvæmt lögum er sveitarfélögum skylt að halda úti þjónustu almenningsbókasafna (Lög um almenningsbókasöfn nr. 36/1997). Í lögnum er kveðið á um helstu atriði varðandi rekstur safnanna en Yfirlýsing Menningar- og vísindastofnunar Sameinuðu þjóðanna (Unesco) um almenningsbókasöfn frá 1994 leggur einnig línur varðandi starfsemi þeirra.

Í fjárhagslegum skilningi er almenningsbókasafn útgjaldaliður sveitarfélaga en ekki hagnaðareining og því mikilvægt að það markaðsetji sig og sanni tilveru sína í samfélaginu svo ekki verði um niðurskurð að ræða. Richard E. Rubin (1998) dregur ekkert úr og segir bókasöfn þurfa að „selja sig“, leita leiða til að gera starfsemina áberandi og höfða til almennings. Hann ítrekar að starfsemi þeirra þurfi að fylgja og taka mið af samfélaginu. En starfsmaður safns, reynsla hans, menntun, viðhorf og starfsvettvangur innan safnsins, skipar stórt hlutverk og framlag hans vegur þungt í rekstri þess (Rubin, 1998).

2.1.1 Hlutur líðanar og starfsánægju starfsmanna í stefnum og markmiðum

almenningssafna á höfuðborgarsvæðinu

Almenningsbókasöfn fylgja öllu jafna stefnu sveitarfélags síns í starfsmanna- og mannauðsmálum. Skoðaðir voru vefir almenningsbókasafna sjö sveitarfélaga á Stór-Reykjavíkursvæðinu og leitað sérstaklega að stefnumörkun er lýtur að líðan og samskiptum meðal starfsmanna hvers safns. Flest söfnin hafa eitthvað um starfsmenn sína, líðan og ánægju þeirra að segja. Skoðaðir voru vefir; Bókasafns Álftaness, Bókasafns Garðabæjar, Bókasafns Hafnarfjarðar, Bókasafns Kópavogs, Bókasafns Mosfellsbæjar, Borgarbókasafns Reykjavíkur og Bókasafns Seltjarnarness.

Hvorki á vef Bókasafns Álftaness eða sveitarfélagsins Álftaness er að finna stefnumörknun er lýtur að líðan starfsmanna sveitarfélagsins og bókasafnsins (Sveitarfélagið Álftarnes, e.d.).

Á vef Bókasafns Garðabæjar undir *Hlutverk og markmið* kemur fram að eitt af meginmarkmiðum safnsins er að hafa á að skipa ánægðum og hæfum starfsmönnum sem sinna störfum sínum af fagmennsku og alúð (Bókasafn Garðabæjar, e.d.).

Í mannauðsstefnu *Starfsáætlunar* Bókasafns Hafnarfjarðar fyrir árið 2012 er meðal annars tekið fram að ætlast sé til þess að starfsfólk vinni saman, eigi samskipti sín á milli og þróist í starfi með jákvæðu starfsumhverfi og starfsánægju. Að höfð séu árleg starfsmannaviðtöl og haldnir reglulegir starfsmannafundir. Einnig að starfsfólk starfi af heilindum, trausti og ábyrgð, sæki símenntun sem skili árangri og að lögð sé áhersla á fagmennsku í starfi (Bókasafn Hafnarfjarðar, 2011).

Á vef Bókasafns Kópavogs (2009) kemur fram að starfsmannastefna þess sé í vinnslu en í símenntunaráætlun bókasafnsins fyrir árið 2010-2011 er vísað í *Meginmarkmið Bókasafns Kópavogs*. Þar kemur fram að bókaöryr á að vera sjáanlegur eða „á gólfinu“ og safnið eigi að hafa jákvæða ímynd og gott orðspor. Verkferlar starfsfólks eiga að vera skýrir og markmið símenntunar sé að starfsmaður auki hæfni sína. Ætlast er til að starfsmenn miðli upplýsingum og þekkingu sín á milli og stuðli að þróun starfsins (Bókasafn Kópavogs, 2010).

Í *Ársskýrslu 2007* á vef Bókasafns Mosfellsbæjar kemur fram í starfsmannakaflanum að í starfsmannaviðtölum þrjú ár í röð hafi verið rædd ýmiss mál og niðurstaðan sé sú að starfsmenn virðist „...sáttir við starfið, aðstöðuna, aðra starfsmenn og sig sjálfa.“ Einnig er tekið fram að forstöðumaður sé mjög ánægður með starfsmenn safnsins (Bókasafn Mosfellsbæjar, 2008).

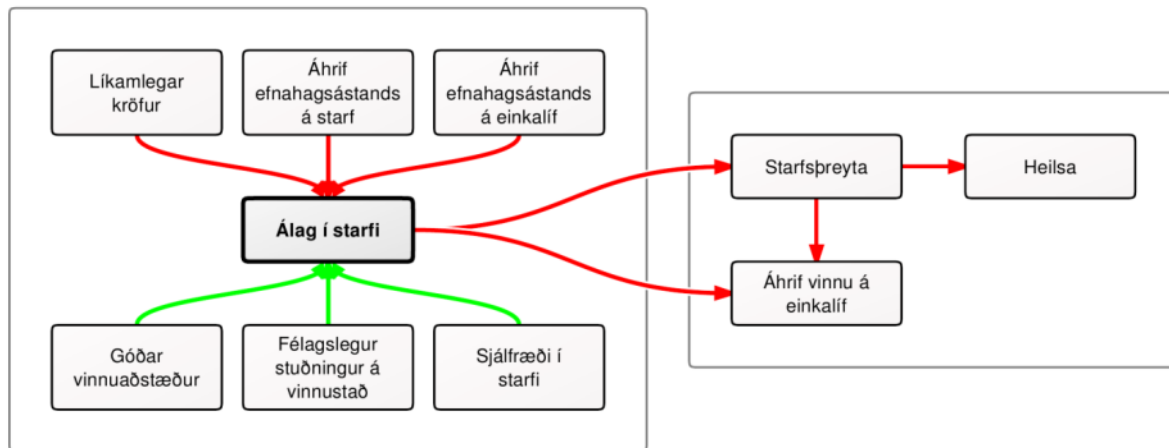
Á vef Borgarbókasafns Reykjavíkur voru skoðuð meginmarkmið safnsins undir *Hlutverk, leiðarljós og markmið* er snúa að ánægju og hæfni starfsmanna og áhrifum starfsmanna á

starfsemi safnsins. Þar er tekið er fram að fram fari regluleg fræðsla og símenntun við hæfi, að nýliðar fái góða leiðsögn, að starfsmannahandbók tryggi að starfsmenn sinni störfum sínum af öryggi og fagmennsku, að starfsmenn geti samræmt einkalíf og starf, að starfsmannavelta sé lág, ennfremur að innra upplýsingaflæði safnsins sé fullnægjandi, að fundagerðir séu aðgengilegar og starfsmenn eigi greiðan aðgang að yfirmönnum (Borgarbókasafn Reykjavíkur, e.d.).

Á vef Bókasafns Seltjarnarness undir *Hlutverk, markmið og leiðarljós* kemur fram að starfsfólk eigi að vera hæft og áhugasamt, sinna störfum sínum að alúð og safnið stuðli að símenntun þess (Bókasafn Seltjarnarness, e.d.a). Og í *Starfsáætlun* safnsins 2010 er stefnt er að því að gera starfsmannaaðstöðu meira aðlaðandi, vinnuumhverfi skilvirkara og gert ráð fyrir lítilli starfsmannaveltu. Einnig er tekið fram að safnið fylgi stefnu bæjarins í starfsmannamálum og fagmennska og starfsánægja sé höfð í fyrirrúmi árið 2010 (Bókasafn Seltjarnarness, e.d.b).

2.1.2 Kannanir og skýrslur

Skóðaðar voru heimasíður sömu sveitarfélaga og söfnin sem fjallað var um hér að ofan tilheyra og leitað eftir starfsmanna- og viðhorfskönnunum þeirra. Kannanir eða skýrslur er varða starfsmanna- og mannauðsmál sveitarfélaga voru ekki aðgengilegar rannsakanda nema á innri vef Reykjavíkurborgar þar sem er að finna *Könnun um álag meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar 2010 - Menningar- og ferðamálasvið* – og skýrsla fyrir hverja einingu. Borgarbókasafn er einn af fjölmörgum vinnustöðum stærsta vinnuveitanda landsins og heyrir undir Menningar- og ferðamálasvið (MOF). Á mynd 1 eru sýndir þeir þættir sem hafa áhrif á álag starfsmanna við störf. Í úrtaki sviðsins voru 177 starfsmenn og svarhlutfall 52%. Heildarniðurstöður könnunarinnar eru lýsandi fyrir sviðið í heild og kemur fram að jákvæðir áhrifaþættir á vinnustað eru góðar vinnuaðstæður, félagslegur stuðningur og sjálfstæði í starfi. En neikvæðir þættir eru líkamlegar kröfur, áhrif efnahagsástands á starf og áhrif efnahagsástands á einkalíf. Þessir þættir skila sér í starfsþreytu starfsmanns sem aftur hefur áhrif á heilsu og einnig hafa þessir álagsþættir áhrif á einkalíf starfsmanna (Reykjavíkurborg, e.d.).



Mynd 1. Myndræn framsetning um álag í starfi hjá Menningar- og ferðamálasviði.

Mannauðsskrifstofa Reykjavíkurborgar framkvæmir einnig árlega viðhorfskönnun meðal starfsmanna. Lykilárangursþættir mannauðsmála Reykjavíkurborgar eru hæfir og áhugasamir starfsmenn, árangursríkir stjórnunarþættir og hvetjandi og jákvætt starfsumhverfi. Í viðhorfskönnunum er meðal annars leitast við að leggja mat á hvernig tekist hefur til með þætti sem hafa áhrif á vellíðan starfsmanna í starfi. Í *Ársskýrslu um mannauðsmál Reykjavíkurborgar 2009* eru niðurstöður teknar saman fyrir hvert svið. Könnunin náði til 6.725 starfsmanna og svörun var 77% sem telst mjög gott og fjöldi svara frá Menningar- og ferðamálasviði var 139 eða 76% (Mannauðsskrifstofa Reykjavíkurborgar, 2009).

Í lokaverkefni í hagnýtri menningarmiðlun rýnir Katrín Guðmundsdóttir (2010) í niðurstöður viðhorfskönnunarinnar er snýr að starfsfólki Menningar- og ferðamálasviðs og þar með talið Borgarbókasafns. Við samanburð tveggja viðhorfskannana frá árunum 2008 og 2009 kemur í ljós að í heildina séð eru starfsmenn sviðsins frekar ánægðir. „Starfsaðstaða, samvinna og sveigjanleiki í starfinu er til staðar, starfsfólkið er metnaðarfullt, finnst starf þess vera mikilvægt og telur ímyndina góða. Helst kreppir skóinn í því sem tengist upplýsingaflæði, frumkvæði, viðurkenningu, stjórnun og starfsþróun“. Einnig kemur fram að starfsmannavelta á safninu sé lítil og því nauðsynlegt að standa vörð um öfluga símenntun starfsmanna (Katrín Guðmundsdóttir, 2010).

2.2 Skilgreining hugtaksins starfsánægja

Rannsóknir og kannanir á starfsánægju starfsmanna með tilliti til reksturs og afkomu fyrirtækja hafa löngum skipað stóran sess innan mannauðsstjórnunar. Michael Armstrong (2006) mannauðsráðgjafi og höfundur margra mannauðsstjórnunarbóka skilgreinir starfsánægju starfsmanns sem þau viðhorf og þær tilfinningar sem hann hefur til starfsins.

Jákvæð viðhorf og góðar tilfinningar eru vísir að starfsánægju og neikvæð viðhorf og slæmar tilfinningar eru vísir að óánægju í starfi. Í bók Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, vísar hann í B. Haller Gilmer (1961) sem setur samasemmerki á milli starfsanda og starfsánægju. Gilmer segir starfsánægju og óánægju í starfi endurspeglar viðhorf starfsmanns til starfsanda og starfsandi sé upplifun og tilfinning starfsmanns fyrir því að hafa hlotið viðurkenningu og tilheyrta hópi sem stefnir að sama marki (Armstrong, 2006).

Þær Ingunn Björk og Jóhanna Kristín (1999) segja vinnuaðstæður og samskipti við aðra starfsmenn og stjórnendur vera helstu áhrifavalda á þær tilfinningar sem stuðla að starfsánægju starfsmanns. Starfsánægja og starfshvatning eru náskyld hugtök í stjórnun og því er haldið fram að ánægður starfsmaður afkasti meiru en sá sem er óánægður (Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gústavsdóttir, 1999).

2.3 Hvað hefur áhrif á starfsánægju starfsmanna almenningsbókasafna?

Í ljós hefur komið að félagsfærni, samskipti og staða einstaklings innan vinnustaðar og hóps hefur áhrif á áhuga starfsmanna almenningsbókasafna á vinnustaðnum. Ennfremur geta ytri breytingar eins og samfélags- og þjóðfélagsbreytingar haft áhrif á líðan starfsfólks. Þá er almennt talið að vinnustaður sem samanstendur af einhæfum störfum sé síður vel til þess fallinn að gefa starfsfólki möguleika á sukinni starfsánægju. Bókasöfn virðast því hafa möguleika til að skapa góða aðstæður sem leiða til aukinnar starfsánægju með því að bjóða starfsfólki upp á fjölbreytt verkefni og vinnuumhverfi sem er til þess fallið að stuðla að ánægju í starfi. Jafnvel þótt sum störf á bókasöfnum krefjist einhæfra vinnubragða þá geta þau verið góð tilbreyting frá öðrum störfum og boðið upp á annars konar samskipti við vinnufélaga (Rooks, 1988).

Sálfræðingurinn Frederic Herzberg segir tilfinningar starfsmanns gagnvart ákveðnum þáttum í starfi sínu skipta mestu máli hvað varðar starfsánægju. Hann flokkaði þessa þætti í jákvæða og neikvæða tilfinningalega þætti. Þættir sem helst vekja jákvæðar tilfinningar starfsmanns og rétt væri að hlúa að eru:

- ✓ árangur
- ✓ viðurkenning
- ✓ starfið
- ✓ ábyrgð
- ✓ starfsframi

(Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Þessir jákvæðu hvetjandi þættir eru tilfinningar starfsmanns gagnvart starfinu sjálfu frekar en innihaldi starfsins. Séu þessar tilfinningar starfsmannsins styrktar skilar sú styrking mikilli ánægju og áhuga í starfi. Oftast minnst starfsmenn jákvæðra tilfinninga vegna góðs árangurs sem þeir hafa upplifað við lok og skil verkefna tengdum starfinu. Þar á eftir minnst þeir viðurkenningar sem þeir hafa hlotið á vinnustað og svo koll af kolli. Herzberg tekur fram að þessir innri þættir hafi lítil sem engin áhrif á starfsánægju á vinnustað nema þeir séu notaðir sem jákvæð hvatning (Rooks, 1988).

Hverjar geta þá verið ástæður fyrir óánægju og vanlíðan á vinnustað? Karen D. Jette (1997) segir að ef upp komi erfiður ágreiningur á vinnustað megi búast við að ástæðan sé persónuleg. En ástæður geta verið af margvíslegum toga; lélegt upplýsingastreymi, óánægja með aðfangastefnu, óskýrar kröfur til starfsins, óöryggi, breytingar, skoðanaágreiningur, tengsl starfsmanna, óleyst persónuleg mál, ólíkir einstaklingar, starfsmönnum er í nöp hverjum við annan, virðingarleysi, streita og þörf fyrir festu og stjórnun. Þessir þættir geta haft neikvæð áhrif á frammistöðu og liðsheild, valdið streitu sem aftur veldur andlegri og líkamlegri vanlíðan á vinnustað og utan hans. Jette álitur yfirmann bókasafns vera í lykilhlutverki til að koma í veg fyrir óánægju og leysa úr vandamálum. Viðhorf hans, forvarnir og viðbrögð skipti hér mestu máli (Jette, 1997).

Samkvæmt rannsóknum Herzberg er nokkuð ljóst hvaða þættir eru líklegastir til að vekja neikvæðar tilfinningar starfsmanna með tilliti til líðanar í vinnu:

- ✓ stefna og stjórn
- ✓ fagmennska yfirmanns
- ✓ samband við yfirmann
- ✓ laun
- ✓ vinnuaðstæður

(Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Herzberg segir starfsmenn oftast upplifa neikvæðar tilfinningar eða óánægju í starfi vegna stefnu og stjórnunar á vinnustað. Hann segir tvær hliðar á þessari neikvæðni starfsmanns gagnvart stefnu og stjórnun. Annars vegar séu þessar tilfinningar starfsmanns til komnar vegna eigin óhæfni, sóunar á hæfileikum, aukins álags í starfi eða valdabaráttu. Og hins vegar vegna ósættis og árekstra starfsmanns við einstaka skipulagsþætti vinnustaðarins og vegna persónulegra þátta og stjórnunarstefnu sem hann upplifi sem óréttlæti gagnvart sjálfum sér eða einhvers konar hindrun í starfi. Hvað varðar fagmennsku yfirmanns var neikvæðnin aðallega vegna lítilla skipulagshæfileika yfirmanns, lélegrar þjálfunar og takmarkaðra möguleika til símenntunar eða vegna lítills innblásturs og lítilla áhrifa hans meðal starfsfólksins og almennur skortur yfirmanns á stjórnunarhæfileikum. Samband við

yfirmann á vinnustað og laun fylgdu fast á eftir fagmennsku yfirmanns. Neikvæðni og óánægja vegna vinnuaðstæðna var fyrst og fremst vegna óhentugar staðsetningar vinnustaðarins, slæmrar aðstæðna á vinnustað og vinnuálags (Rooks, 1988).

2.3.1 Samskipti og starfsandi

Vinnufélagar eru innri viðskiptavinir hvers annars og þeir verða að geta treyst hvern á annan. Starfsmaður verður að gera sér grein fyrir skyldum sínum og ábyrgð og hvaða áhrif hann hefur innan skipulagsheildarinnar (Giesecke, 1997a).

Góð samskipti og gott upplýsingaflæði er álitid undirstaða þess að fólk geti unnið saman og upplýsingar berist starfsmanna á milli og er jafnframt talið að það sé meginskilyrði fyrir starfsánægju og vellíðan á vinnustað. Bókasöfn byggjast á samskiptum og miðlun upplýsinga. Á vinnustað er að finna margs konar samskiptaform. Nærtækast er formið „maður á mann“ en önnur samskipti eru til dæmis; fundir, skilaboðatafla, innra net og tölvubréf (Rooks, 1988).

Mikilvægi samskipta og starfsánægju verður augljós þegar tekið er tillit til þess tíma sem hver og einn eyðir í vinnunni. Starfsandi á vinnustað og líðan starfsmanna mótast af samskiptum þeirra á meðal. Samskipti starfsmanna á vinnustað eru mismunandi en flestir meta mikils félagsskap vinnufélagans. Í góðum starfshópi veit hver og einn til hvers er ætlast af honum í starfi og hvaða stöðu hann hefur í hópnum. Ef starfsmaður upplifir að starf hans sé hluti af heildarmyndinni og metið að verðleikum, stuðlar það að starfsánægju, vellíðan og góðum starfsanda. Því er mjög mikilvægt að starfsumhverfi sé gott, samskipti séu góð og andrúmsloft sé örvandi og þroskandi þar sem góður starfsandi er einn meginþáttur í starfsánægju á vinnustað (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2008).

Í fræðslu- og leiðbeiningariti *Vinnueftirlits ríkisins* segir að vellíðan í vinnunni sé undir samskiptum komin. Samskipti eru ekki alltaf árekstralaus og því er það hagur allra að starfsmenn kunni að bregðast við og reyni að leysa ágreining og árekstra sem upp kunna að koma. Starfsfólk og þar með talinn yfirmaður þarf að vera meðvitað um áhrif sín á starfsanda vinnustaðarins og að grundvallaratriði góðra samskipta sé, þegar öllu á botninn er hvolf, að bera virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 1999).

2.3.2 Vinnufélaginn á bókasafninu

Starfsmenn almenningsbókasafna í dag eru ekki ólíkir þeim sem störfuðu við söfnin fyrir um fimmtíu árum síðan. Þeir eru þó líklegir til að vera betur menntaðir og konur skipa stóran sess. Fjölskyldur eru oft á tíðum flóknar og oft hafa starfsmenn fyrir fleiri en einni

fjölskyldu að sjá. Sambandið „heimili og vinna“ hefur þó tekið miklum breytingum með tilliti til væntinga, frama, þarfa og réttinda. Umhverfislegur þrýstingur eins og breytt þjóðfélagsviðhorf, nýir menningarstraumar, uppeldi, efnahagsbreytingar, og tækni ýtir undir viðhorfsbreytingar starfsmanna almenningsbókasafna og innri skipulagsbreytingar. Þó svo að sveitarfélögum beri að halda úti þjónustu almenningsbókasafna getur allt eins komið til niðurskurður þar eins og þegar efnahagsþrengingar, eins og við búum við í dag, eiga sér stað. Mestu skiptir þó að starfsmaður fái að vita hvað felist í starfinu sem hann gegnir og hvers er vænst af honum. Einnig ætti yfirmaður að leyfa einstaklingsbundnum hæfileikum að njóta sín svo framalega sem þeir komi safninu til góða. En starfsmenn eru ólíkir eins og þeir eru margir og hafa mismikil áhrif á vinnustað. Flestir kannast eflaust við einhvern af eftirfarandi vinnufélögum, þann jákvæða, dugnaðarforkinn, þann metnaðarfulla, þann tryggja, þann áhugalaus eða þann neikvæða (Rooks, 1988).

Það eru alltaf einhverjir starfsmenn bókasafna sem byrja tiltölulega ungir að vinna á bókasafni, jafnvel með námi og enda síðan í föstu starfi á safninu. Starfsmaðurinn myndar oft tryggð við vinnustaðinn. Þessi tryggð starfsmanns við safnið er mjög mikilvægur þáttur og getur einnig sagt til um tilfinningar starfsmanns gagnvart yfirmanni sem er talinn vera einn helsti lykilþáttur í starfsánægju starfsmanns. Svo eru aðrir starfsmenn sem mynda tryggð og starfsánægju við starfið sjálft frekar en vinnustaðinn. Þetta er ekki óalgengt meðal starfsmanna bókasafna og þetta gæti átt við starfsmanninn sem hefur unnið á safninu svo lengi sem flestir muna. Viðkomandi er nokkurs konar klettur sem þekkir safnkost safnsins og er fljótur að kveikja þegar um þarfir viðskiptavina er að ræða (Rooks, 1988).

Þegar nýliði mætir til starfa á almenningsbókasafni er mikilvægt að hann finni fyrir félagslegum áhuga vinnufélaga og að starfið sem bíður hans sé mikilvægt. Fyrstu kynni geta haft mikið að segja fyrir tilfinningalega líðan hans og hvernig honum tekst að fóta sig félagslega og vinnulega. Best er að móttöku- og innsetningarferli fari í gang með það í huga að auðvelda nýliðanum að samlagast vinnustaðnum og átta sig á hvers er vænst af honum. Því meira öryggi sem nýliðinn upplifir því meiri líkur á vellíðan sem aftur skilar sér í virkni í starfi (Branch, 1997).

2.3.3 Breytingar og þróunarvinna á vinnustað

Breytingar felast í viðbrögðum við nýjungum sem komið hafa fram, breyttum þörfum í rekstri og þjónustu og geta jafnframt verið leið til hagræðingar á vinnustað. Við innleiðingu breytinga er nauðsynlegt að hugsa ferlið sem fer í gang til enda og átta sig á að ekki er um

línulegt, beint ferli að ræða heldur getur leiðin verið hlykkjótt og erfið og ekki óalgengt að starfsfólks streitist á móti (Armstrong, 2006).

Breytingum á vinnustað lýkur aldrei hvort sem um er að ræða breytingar í starfsumhverfi eða breytingar í þjónustu. Og ekki er óalgengt að litlar sem stórar breytinga tilraunir misheppnist. Viðbrögð starfsmanna geta verið margvísleg og sjaldnast eru allir tilbúnir að taka þátt. John P. Kotter (1996), prófessor í breytingastjórnun setti fram átta þrepa ferli við innleiðingu breytinga í síbreytilegum heimi og hefur það verið notað við innleiðingu ýmissa breytinga á vinnustöðum. Hann segir að hindranir meðal starfsmanna meggi rekja til upplýsingaskorts, ótta við hið óþekkt, röskunar á starfsháttum, óþæginda, að tilgangur breytinga teljist vera langsóttur, kæruleysis, valdabaráttu, ósveigjanleika, o.fl. Til að fyrirbyggja þessar hindranir bendir Kotter á eftirfarandi átta leiðir:

1. Að öllum sé ljóst hversu áriðandi og gagnleg breytingin sé.
2. Að deila verkefnum og ábyrgð og hvetja til samvinnu.
3. Að skapa jákvæða breytingarstemningu og gera áætlun með framtíðarsýn.
4. Að hafa alla vel upplýsta allan tímann.
5. Að takast á við hindranir með skapandi hugsun og áræðni.
6. Að halda upp á litlu sigrana.
7. Að fá umræðu um hvernig gangi og meta stöðuna.
8. Að forðast að missa sjónar á tilgangnum, halda áfram, bakka ekki í sama farið.

(Kotter International, e.d.; Armstrong, 2006).

Í Handbók Fjármálaráðuneytisins (2004) *Árangursstjórnun í ríkisrekstri* er fjallað um innleiðingu breytinga. Þar er lögð áhersla á að leiðtogahlutverk yfirmanns snúist að miklu leyti um að breyta hugarfari og viðhorfum starfsmanna. Ef eigi að ná á fram breytingum á því hvernig starfsfólk hugsir um reksturinn og hegðir sér við störf þurfi sterkan leiðtoga sem ætti að:

1. Veita virka forystu.
2. Tala fyrir breytingum, rökstyðja þær og verja.
3. Vera góð fyrirmynd. Það þarf að vera samræmi milli þess sem sagt er og gert er.
4. Taka af skarið.
5. Hafa kjark.
6. Sætta mismunandi sjónarmið.
7. Vera sýnilegur.

Þar er ennfremur áréttað hve nauðsynleg virk þátttaka starfsfólks sé við innleiðingu breytinga. Lýðræðisleg skoðanaskipti og mismunandi sjónarhorn eru til þess fallin að bæta skilning starfsfólks á breytingum og glæða áhuga þess á leiðum að bættum árangri. Starfsfólk sem á dagleg samskipti við viðskiptavini vinnustaðarins ætti til dæmis að vera hvatt til að koma með ábendingar þegar fjallað er um markmið og áherslur í tengslum við þá þjónustu sem vinnustaðurinn veitir. (Fjármálaráðuneytið, 2004).

2.3.4 Endurmenntun og þekkingarmiðlun meðal vinnufélaga

Ef bókasafn á að vera lifandi stofnun samkvæmt Lögmáli Ranganathans þá þarf starfsemi þess að fylgja eftir þeirri þróun sem á sér stað í samfélaginu. Safnið verður að nýta þá þekkingu sem er í samfélaginu safninu til framdráttar sem og þekkingu starfsmanna þess (Ranganathan, 1931).

Nám fer fram þegar starfsmaður aflar sér vitneskju og til verður ný þekking, kunnátta, færni, hæfni og viðhorf. Nýr starfsmaður þarf oft leiðsögn til að átta sig á hvað hann þarf og hvar hann finnur það sem hann vantar. Nýliði jafnt sem sá sem tekst á við ný verk á vinnustað þarf að finna fyrir hvatningu yfirmanns og vinnufélaga við að leita sér aðstoðar til þeirra sem þekkinguna hafa. Starfsþjálfun sem felst í virkri þátttöku á vinnustað virðist nýtast nýjum starfsmanni mun betur en að sækja námskeið. Í Armstrong (2006) kemur fram að starfsmaður geti lært 70 prósent starfsins með virkri þátttöku. Ástæðan sé sú að starfsþjálfunin beinist að verkþáttum starfsins og starfsmanni verður fyrir ljóst hvers er ætlast til af honum en ef hann sækir námskeið sem eru oftast samansett og miðuð fyrir fjöldann. Að læra af öðrum getur farið fram við samskipti við vinnufélaga eða þegar starfsmaður eða nýliði fær sérstaka „maður á mann“ leiðsögn (Armstrong, 2006).

Maurice P. Marchant (1988) segir bókasöfn sífellt þurfa að aðlagast breytingum í samfélaginu og nýjungum í upplýsingatækni og þau þurfi á allri þekkingu, fagkunnáttu og sköpunargáfu starfsmanna sinna að halda (Rooks, 1988).

Armstrong (2006) leitar í smiðju Peters Drucker (1993) og Chris Argyris (1991) sem skilgreina „þekkingarstarfsmann“ sem vel menntaðan einstakling með mikla fagkunnáttu. Þeir segja þessa hæfileika nýtast honum vel til að greina og leysa vandamál sem upp geta komið í starfi. Einnig kemur fram að með aukinni menntun og hæfni starfsmanna sé líklegt að þurfi minni yfirstjórn og slíkt hvetji starfsmann til sjálfstæðis og sköpunar. Þar fyrir utan eykst starfsánægja starfsmanns ef hann finnur að starf hans hefur tilgang innan skipulagsheildarinnar og honum er treyst til að nýta hæfni sína (Armstrong, 2006).

Armstrong (2006) vísar jafnframt í Schein (1985) sem segir samskipti fólks byggjast á trausti og samkvæmni. Það sé áriðandi fyrir starfsmann að finna fyrir sameiginlegum stuðningi, samvinnu og sköpunargleði og jákvæðum og uppbyggjandi samskiptum. Þetta traust í samskiptum segir Schein vera mjög mikilvægt í miðlun þekkingar á vinnustað. Armstrong bætir við að það að deila þekkingu sjálfviljugur eigi að vera lykilhegðun meðal starfsmanna á vinnustað (Armstrong, 2006).

2.3.5 Áhrif yfirmanns

Yfirmaður bókasafns er jafnframt leiðtogi. Hann er fyrirliði starfsfólksins og það er hans að stilla saman strengi þess og leiða hópinn. Yfirmaður þarf að hafa góða samskiptaeginleika, sjálfstraust, sveigjanleika, sköpunargáfu og kímigáfu. Hann þarf einnig að vera góður hlustandi, sýna starfsfólki virðingu og vera því góð fyrirmynd (Giesecke, 1997a).

Eitt af hlutverkum yfirmanns er að gefa tóninn fyrir samstarf milli hans og starfsmanns. Finni starfsmaður að yfirmaður geri ráð fyrir að samstarf þeirra byggist á því að „gefa og þiggja“ má einnig gera ráð fyrir að sú tilfinning verði honum hvatning í starfi og leið til aukinnar starfsánægju. Starfsánægja eykst enn fremur ef starfsmaður finnur fyrir því að stjórnandi treystir honum og metur starfshæfni hans til að vinna verk sitt vel. Starfsmaður hefur þörf fyrir viðurkenningu af hálfu stjórnandans. Hann þarf að finna að starfið hans sé gagnlegt og þarf og hann þarf að fá jákvæða gagnrýni og viðurkenningu fyrir verkið (Rooks, 1988).

Starfsmenn þurfa hvatningu og hvatning er engin vísindi en að nota hvatningu er viss list, segir Rooks (1988). Hvetjandi vinnuumhverfi getur verið flókið og viðkvæmt. Það þarf að ná yfir allt það er lýtur að starfsmannahaldi. Allt frá starfslýsingum að starfsmannavali, starfsþjálfun og starfshæfni. Yfirmaður sem hefur skilgreint þarfir starfsfólks og ólíka þætti sem hafa áhrif á viðhorf og hegðun þess er líklegri til að nota hvatningu á árangursríkan hátt og skapa þar með tækifæri til að mæta þörfum þess (Rooks, 1988).

Akobundu Dike Ugah (2008) fjallar einnig um hve mikilvæg hvatning yfirmanns er á árangur starfsmenn bókasafna. Í grein sinni *Motivation and Productivity in the Library* vísar hann í kenningar fræðimanna á borð við Maslow (1959) og Herzberg (1959) og mátar þær við þarfir starfsmanna bókasafna. Í lokaorðum sínum ítrekar hann mikilvægi þess að það sé í höndum yfirmanns bókasafnsins að greina starfsmöguleika hvers og eins með tilliti til þarfa starfsmannsins og hag safnsins. Starfsmenn hafi ólíkar þarfir og yfirmaður verði að hafa í huga að það sé misjafnt og einstaklingsbundið hvað hvetji. Eitt er víst, segir hann, ekki er hægt að ráða eingöngu höndina eða hugvitið heldur fylgi eigandinn alltaf með (Ugah, 2008).

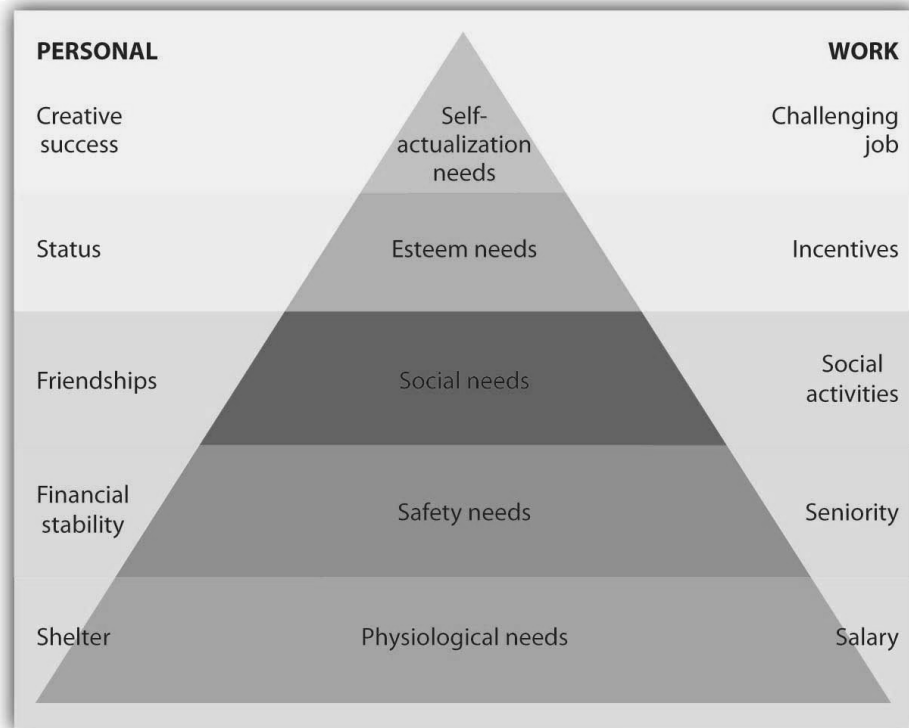
Í Handbók Fjármálaráðuneytisins (2004), undir Mannauðsstjórnun, er fjallað um umbun og bent er á að hún geti verið margvísleg og þurfi ekki að vera fjárhagsleg. Yfirmaður getur til dæmis falið starfsmanni aukna ábyrgð, þátttöku í stefnumótavinnu eða hrósað starfsmanni sem gerir vel og eins þarf að styðja starfsmann með því að láta hann vita ef hann stendur sig ekki sem skyldi (Fjármálaráðuneytið, 2004).

2.4 Kenningar út frá líðan og starfsánægju

Fjallað er sérstaklega um kenningar tveggja fræðimanna. Önnur er þarfa- og hvatakenning Abraham Maslow, *Maslow's Hierarchy of Needs*. En hin er starfsánægjukenning Frederik Herzberg, *The Motivation-Hygiene Theory* eða *Two Factor Theory*.

2.4.1 Þarfakenning Abrahams Maslow

Árið 1952 setti sálfræðingurinn Abraham Maslow fram kenningu um þarfir og hvatningu. Kenning Maslow gerir ráð fyrir stigveldi þarfa og er oft lýst pýramídalaga með fimm grunnþörfum einstaklings frá frumþörfum neðst í pýramídanum og leið hans upp til sjálfsþroska. Ef einstaklingur nær efsta stigi getur hann látið getu sína og hæfileika þróast og njóta sín til fulls efst í pýramídanum. Í þarfakenningu Maslow er bæði gert ráð fyrir líkamlegum og hugrænum þörfum. Samkvæmt Maslow getur einstaklingur ekki náð á efra stig þarfa nema hann hafi fullnægt þörfum á næsta stigi fyrir neðan og öðrum þar undir. Þarfapýramídi Maslow hefur verið notaður sem leið til greiningar á hvatakerfi vinnustaða til að uppfylla ánægju og vellíðan starfsmanna með tilliti til reynslu, áhuga og þarfa hvers og eins (sjá mynd 2). Um leið og einstaklingur hefur fullnægt þörfum eins stigs koma fram aðrar þarfir á næsta stigi sem viðkomandi leitast við að uppfylla og svo koll af kolli. Samkvæmt Maslow þurfa starfsmaður og vinnuveitandi að gera sér grein fyrir ólíkum þörfum hvers og eins, því aðeins þá má gera ráð fyrir að hægt sé að skapa vinnuumhverfi sem fullnægir þörfum starfsmanna með tilliti til vellíðunar og ná fyrirmyndarárangri starfsmanna (Jordan, 1995).



Mynd 2. Þarfapýramídi Maslow.

En hvar eru þá starfsmenn almenningsbókasafna staddir samkvæmt þarfakenningu Maslow? Gera má ráð fyrir að því ofar sem starfsmaður almenningsbókasafns er í pýramídanum því sáttari sé hann við sjálfan sig, vinnustað sinn og vinnuumhverfi. (Jordan, 1995).

Fyrstu tvö þrep þarfa í pýramíða Maslow snúast um grunnþarfir sem hver og einn þarf að fullnægja til að lifa af. Þriðja þrepið snýst um félagslega viðurkenningu. Á fjórða þrepi leitast viðkomandi eftir sjálfstyrkingu og sjálfsöryggi. Á fimmta þrepi er leitað eftir sjálfsþroska sem birtist í því að vellíðan og öryggi er náð. Gera má ráð fyrir að starfsmenn bókasafna á 21. öld hafi náð fyrstu tveimur stigum. Laun ættu að duga fyrir grunnþörfum eins og mat, fötum og húsnæði og starfsmenn almenningsbókasafna búa við visst atvinnuöryggi þar sem sveitarfélögum ber að bjóða upp á þessa þjónustu. Innan öryggisþarfa eru réttindi sérhvers manns. Réttindi eins og veikindadagar, orlof, heilsugæsla og eftirlaun. Þegar kemur að hærri stigum í þarfapýramídanum tryggir starfið á almenningsbókasafni ekki lengur að þörfum starfsmanna sé fullnægt. Gera verður ráð fyrir að fólk fari ólíkar leiðir til að uppfylla þær þarfir og hafi mismikið fyrir því. Á þriðja stigi er komið að félagslegum þörfum. Þörfin fyrir samskipti við vinnufélaga. Starfsmaður þarf að finna fyrir sérstöðu sinni, finna fyrir væntumþykju vinnufélaga og fá viðurkenningu þeirra. Ef hann nýtur ekki jákvæðra félagslegra samskipta situr hann fastur á þriðja stigi og

berst fyrir félagslegri viðurkenningu á vinnustað. Afskiptaleysi, félagsleg einangrun, einelti og erjur eru dæmi um ófullnægð samskipti. Allt þetta getur hrint af stað vanlíðan á vinnustað. Starfsmaður sem nýtur hvatningar á borð við félagslega viðurkenningu, fær hrós eða finnur fyrir trausti í formi ábyrgðar sækist eftir enn frekari velgengni í starfi, samkvæmt Maslow. Endurmenntun, aukin þekking og starfsþróun er líkleg hvatning til að ná árangri í starfi og auka vellíðan. Sé þessum þörfum fullnægt koma upp enn aðrar þarfir sem starfsmaðurinn leitast eftir að uppfylla. Sé fjórða stigi náð er líklegt að sjálfsmyndin sé sterk og starfsmaður hafi jákvæð áhrif innan vinnustaðarins. Sé fimmta og efsta stigi náð er starfsmaðurinn sáttur og honum líður vel. Starfshæfni hans fær notið sín, hann stendur sig í starfi og vinnustaðurinn stenst væntingar. En hann verður að vera vakandi og móttækilegur til að halda stöðu sinni á efstu stigum þarfapýramídans (Rooks, 1988).

2.4.2 Tveggja þátta kenning Frederik Herzberg og þarfapýramídi Maslow

Árið 1959 birti sálfræðingur og prófessor í stjórnun Frederik Herzberg kenningu um starfsánægju. Herzberg snéri sér beint að viðhorfum fólks til vinnu sinnar. Hann byggði kenningu sína á svörum verkfræðinga og endurskoðenda við fyrirspurn sem hann lagði fyrir þá: Hugsaðu um eitthvað vinnustaðatengt atvik þér tengt sem hefur haft mjög neikvæð áhrif á líðan þína og hugsaðu um eitthvað vinnustaðatengt atvik þér tengt sem hefur haft mjög jákvæð áhrif á líðan þína. Svörin flokkaði hann í tvo þætti sem hafa áhrif á líðan í starfi; ytri tilfinningaþætti sem geta haft neikvæð áhrif og innri tilfinningaþætti sem geta haft jákvæð áhrif. Í stað þess að leggja fram víðtækt líkan eins og nálgun Maslow er beindi hann sér fyrst og fremst að líðan og áhuga starfsmanna á vinnustað með tilliti til starfsánægju þeirra og afkasta. Þegar Herzberg mátaði kenningu sína við líkan Maslow kom í ljós að niðurstöður hans pössuðu furðu vel inn í lægri og efri stig þarfapýramíða Maslow sem sjá má á mynd 3 (Rooks, 1988).

Maslow	Herzberg
self-actualisation	motivators
self-esteem	
social	hygiene
safety	
physiological	

Mynd 3. Samanburður á líkani Maslow og þáttum Herzberg.

Hafa ber í huga að þessir tilfinningabættir sem leiða til óánægju eða ánægju eru aðskildir hver frá öðrum en ekki andstæður. Andstæða starfsánægju er ekki óánægja í starfi rétt eins og andstæða óánægju í starfi er ekki starfsánægja eins og sjá má á mynd 4 (Beach, 1991).

Leading to Dissatisfaction	Leading to Satisfaction
Company policy	Achievement
Supervision	Recognition
Relationship w/Boss	Work itself
Work conditions	Responsibility
Salary	Advancement
Relationship w/Peers	Growth

Mynd 4. Tveggja þátta kenning Herzberg.

Jákvæðir þættir gagnvart starfinu eru samkvæmt Herzberg; árangur (*achievement*), viðurkenning (*recognition*), starfið (*work itself*), ábyrgð (*responsibility*), starfsframi (*advancement*) og vöxtur (*growth*). Neikvæðir þættir eru samkvæmt Herzberg tengdir starfsumhverfi; stefna og stjórn (*company policy and administration*), fagmennska yfirmanns (*supervision-technical*), samband við yfirmann (*interpersonal relations-supervision*), vinnuaðstæður (*working conditions*), laun (*salary*) og tengsl við vinnufélaga (*relationship with peers*) (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993). Kenning Herzberg hefur verið gagnrýnd en hún þykir samt auðskiljanleg og passa vel inn í raunverulegar vinnuaðstæður fólks í dag. Þá hafði kenningin þau áhrif að farið var að gefa ytri og innri þáttum gaum með tilliti til líðanar og afkasta starfsmanna. Einnig samsvarar kenningin vel þarfakenningu Maslows (Armstrong, 2006).

2.5 Nokkrar erlendar rannsóknir tengdar starfsánægju og líðan starfsmanna bókasafna

Margar rannsóknir hafa verið gerðar á mikilvægi starfsánægju og óánægju í starfi og nefnir Dana C. Rooks (1988) til dæmis rannsóknir sem hafa verið gerðar með tilliti til kyns, starfsumhverfis, starfsaldurs, sjálfstæðis einstaklingsins og starfsstöðu. Í ljós hefur komið að vanlíðan starfsfólks hefur áhrif á mætingar, starfsmannaveltu, vinnuframlag, kvartanir, gremju, andlega líðan og líkamlega líðan starfsmanna. Rooks telur þó frammistöðu og ánægju í starfi ekki einungis byggjast á einstaklingshvöt eða stefnu skipulagsheildar heldur skipti eðli starfsins einnig miklu máli. Hæfileikar, fagkunnátta, viðhorf starfsmanns og annarra starfsmanna og hvernig sambandi hans er háttað við stjórnanda hefur hér áhrif. En ef stjórnandi þekkir þarfir starfsfólksins er auðveldara að greina og leysa vandamál sem

upp kunna að koma meðal þess. Yfirmaður þarf að greina vandamálið. Er vandamálið starfið eða samskipti starfsmanns við vinnufélaga? Hvort heldur sem er þá gæti lausnin legið í því að endurskoða starfið með tilliti til þarfa starfsmanns eða mynda samstarfshópa til að styrkja liðsheildina (Rooks, 1988).

Rannsóknirnar sem kynntar eru stuttlega í kaflanum tengjast allar líðan bókasafnsstarfsmanna á einhvern hátt: Hverjir eru jákvæðir áhrifaþættir og hverjir eru neikvæðir áhrifaþættir? Er munur á starfsánægju faglærðra og ófaglærðra starfsmanna? Og er ástæða fyrir fjarvistum frá vinnu vegna líðanar á vinnustað?

2.5.1 Rannsókn Plate og Stone á starfsánægju meðal starfsmanna bókasafna

Rannsókn Kenneth Plate og Elizabeth Stone (1974) *Factors Affecting Librarians' Job Satisfaction* sem fjallað er um í Rooks 1988 var unnin út frá þarfakenningu Maslow og síðan mátuð við kenningu Herzberg. Samtals 237 bókasafnsfræðingar og bókaverðir, 162 bandarískir og 75 kanadískir, voru beðnir um að svara spurningum Herzberg sem hann lagði fyrir á sínum tíma og nefna fjögur tilvik. Tvö tilvik þegar þeim hefði liðið illa út af atviki í vinnunni og tvö þegar þeim hefði liðið vel. Svörin voru flokkuð jákvætt og neikvætt samkvæmt þáttgreiningu Herzberg. Niðurstöður þeirra voru sambærilegar niðurstöðum annarra rannsókna sem notuðu þáttgreiningu Herzberg. Þátttakendur Plate og Stone brugðust oftast jákvætt við atvikum sem tengdust eigin árangri, viðurkenningu annarra og starfinu sjálfu ef það veitti innri fullnægingu. Algengustu neikvæðu þættirnir voru vegna atviks tengt stefnu safnsins og stjórnun, óánægja með næsta yfirmann og óánægja vegna samskipta við starfsfólk. Neikvæðu atvikin tengdust mistökum í verkstjórn annarra eða þeirra sjálfra. Stefna bókasafnsins var nefnd því hún þótti oft of stíf og ósveigjanleg. Ánægja með starfið og ábyrgðina er álíka oft nefnt og óánægja vegna árangurs og viðurkenningar. Einnig komu fram neikvæð viðbrögð gagnvart ráðningarferli, uppsögnum og niðurskurði, fjárskorti, rangri forgangsröðun verkefna og skorti á upplýsingum. Samkvæmt Plate og Stone geta mörg störf á bókasafni veitt starfsmanni tækifæri til aukinnar starfsánægju. En störf sem krefjast mest vélrænna vinnubragða og gefa ekki mikið svigrúm til starfsþróunar eða hvatningar geta leitt til leiða (Rooks, 1988).

2.5.2 Rannsókn Vaughn og Dunn á ánægjuþáttum meðal starfsfólks bókasafna

Rooks (1988) fjallar einnig um rannsókn William J. Vaughn og J. D. Dunn (1974) á starfsánægju starfsfólks bókasafna, *A Study of Job Satisfaction in Six University Libraries*. Þessi rannsókn kom út á svipuðum tíma og rannsókn Plate og Stone. Þátttakendur voru 265 starfsmenn sex háskólasafna í Dallas-Fort. Mælitæki sem þeir notuðu við rannsóknina

kallast JDI (*Job Descriptive Index*) og mælir ánægjuþætti á borð við laun, stöðuhækkun, verkstjórn, starf og samstarfsmenn. Rannsóknin gefur glögga mynd af starfsánægju starfsfólks bókasafnanna almennt. Fram koma þrír þættir sem veita einna helst ánægju. Oftast voru nefndir vinnufélagar, yfirmaður og svo starfið sjálft á meðan laun og stöðuhækkun voru sjaldnast nefnd sem ánægju skapandi þættir. Vaughn og Dunn fundu út að innri félagslegir þættir skoruðu hæst hjá starfsfólki bókasafnanna sem er ekki í samræmi við rannsókn Plate og Stone þar sem árangur og viðurkenning fyrir utan ánægju af starfi voru oftast nefnd sem jákvæðir þættir en samskipti við yfirmann og vinnufélaga auk stefnu safnsins gætu orsakað neikvæðar tilfinningar (Rooks, 1988).

2.5.3 Rannsókn Murray á starfsánægju meðal faglærðra og ófaglærðra starfsmanna

Rannsókn Murray (1999), *Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the University of North Carolina at Chapel Hill*, kannar hvort munur sé á starfsánægju faglærðra og ófaglærðra starfsmanna háskólabókasafns í Norður Karólínu. Notuð var svonefnd *Paul Spector's Job Satisfaction Survey (JSS)* til að mæla starfsánægju 89 faglærðra starfsmanna og 151 ófaglærðra starfsmanna. JSS notar níu þætti við mælingu starfsánægju: laun, starfsframa, yfirmann, réttindi, innri hvatningu, stjórn og stefnu safnsins, vinnufélaga, eðli starfsins og upplýsingamiðlun meðal starfsmanna. Svörun var 60,4% eða 141 starfsmaður og þar af voru 59 faglærðir bókasafnsfræðingar og 86 ófaglærðir. Heildarniðurstöður sýndu að starfsmenn safnsins skora oftast hærra en Spector viðmiðunin með tilliti til starfsánægju. Þar innan mælast starfið sjálft, vinnufélagar, samskipti, innri hvatning, réttindi og stjórn og stefna safnsins hærra en JSS. Mestur munur er á samskiptasviðinu, starfsmenn bókasafna eru ánægðari. Viðhorf gagnvart yfirmanni, stöðuhækkun og launum mælist lítið lægri en JSS viðmiðunin. Það sem mælist undir meðaltali samkvæmt JSS er heildarviðhorf starfsmanna gagnvart stjórn og stefnu, starfsframa og launum. Niðurstöður sýna að faglærðir og ófaglærðir starfsmenn safnsins eru almennt ánægðir í starfi en þó er örlítill munur er á starfsánægju meðal faglærðra og ófaglærðra þeim fyrrnefndu í hag. Einnig kom fram örlítið gap á milli starfsstéttanna og framamöguleika í starfi. Faglærðir sjá síður möguleika á starfsframa innan safnsins en ófaglærðir. Ófaglærðir sjá frekar fram á mögulegan starfsframa með því að fara í sérmenntun. Án tillits til menntunar eru niðurstöðurnar leiðbeinandi. Það styrkir starfsánægju starfsmanns ef hann finnur að starfið skiptir máli og með því að stefna markvisst að starfsánægju starfsfólks mun starfsandinn styrkjast og þar með einnig frammistaða og virkni. Í raun er niðurstaðan sú að starfsánægja sé lykillinn í hvaða starfi sem er (Murray, 1999).

2.5.4 Rannsókn Sheikha og Younis á ástæðum fjarvista starfsfólks bókasafna

Pátttakendur í rannsókn Nader Ahmad Abu Sheikha og Abdul Razeq M. Younis 2006, *Administrative factors affecting employees absenteeism in academic and public libraries in Jordan*, voru 115 starfsmenn átta háskólabókasafna og sex almenningsbókasafna í Jórdaníu. Markmið rannsóknarinnar var að leitast við að greina hvaða þættir í starfi hefðu áhrif á fjarvistir starfsmanna. Könnuð voru viðhorf þeirra gagnvart eftirfarandi stjórnunarþáttum: hvar valdamörk liggja, starfsanda, forystu, samskiptum, leiðtoga, ákvarðanatöku og nýjungum. Breyturnar voru: tegund, sérhæfing og skipulag og persónulegar upplýsingar starfsmanna: kyn, aldur, starf og reynsla. Rannsóknin sýndi að því meira traust sem starfsmenn hafa sín á milli því færri fjarvistir eru meðal þeirra. Einnig að minni líkur eru á að starfsmaður sé frá vinnu ef hann veit að fjarvist hans hefur áhrif á störf vinnufélaga. Greitt aðgengi að yfirmönnum, góð yfirsýn þeirra, hvatning, sí- og endurmenntun, möguleikar á starfsframa, traust og trú á getu starfsmanna, jákvætt viðhorf yfirmanna, stuðningur samstarfsmanna allt þetta eykur jákvæðan starfsanda og árangur og stuðlar að jákvæðri lausn á fjarvistarvanda starfsmanns (Sheikha og Younis, 2006).

3 Framkvæmd rannsókna

3.1 Rannsóknaraðferðir

Aðferðin sem notuð var í þessari rannsókn flokkast undir eigindlegar rannsóknaraðferðir. Niðurstöður rannsóknarinnar eru byggðar á viðtölum við níu starfsmenn almenningsbókasafna og endurspeglar því eingöngu þeirra upplifun og viðhorf með tilliti til líðan í starfi á almenningsbókasöfnum á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Niðurstöður hafa því ekki alhæfingargildi fyrir aðra starfsmenn almenningsbókasafna.

Eigindlegar rannsóknir eru byggðar á daglegu lífi fólks, hugsunum og athöfnum. Öfugt við megindlegar aðferðir þar sem afleiðsla er eitt af megineinkennum, þ.e. byggt er á tilgátu eða kenningu við upphaf rannsóknar sem greining gagna tekur mið af, einkennast eigindlegar aðferðir af aðleiðslu og geta gögn úr mörgum viðtölum um tiltekin atvik úr heimi daglegs lífs leitt til þróunar tilgátu eða kenningar. Þessar tvær rannsóknarhefðir styðja samt vel við hvor aðra og ekkert sem mælir gegn því að þær séu báðar notaðar í sömu rannsókn (Taylor og Bogdan, 1998).

Samkvæmt Taylor og Bogdan (1998) eru ýmis fræðileg sjónarhorn og nálganir í eigindlegum rannsóknum og er fyrirbærafræði ein nálgunin. Fyrirbærahyggja er heimspeki og grunnur eigindlegrar rannsóknar og byggir á því að það er enginn einn skilningur eða sjónarhorn sem er réttara en annað. Fólk skapar og skilur umhverfi sitt út frá eigin forsendum. Veruleikinn verður til í félagslegum samskiptum við aðra. Með því að setja sig í spor annarra er hægt að koma auga á sjónarhorn þeirra og skilning á umhverfi sínu. Hlutir og fyrirbæri hafa ekki merkingu í sjálfu sér heldur gefa einstaklingar þeim merkingu sem hefur áhrif á atferli og veruleika viðkomandi. Í fyrirbærafræðilegri nálgun er áherslan á daglegt líf og daglega reynslu. Leitast er við að túlka merkingu þess sem sagt er og þess sem gert er sem heild.

Túlkun gagna er alltaf lituð af upplifun og reynslu rannsakandans. Þættir eins og menntun, uppeldi, félagstengsl og umhverfi hafa áhrif á túlkun gagna og niðurstaðna. Það er því afar mikilvægt að rannsakandi reyni eftir bestu getu að setja sjálfan sig, fyrirfram þekkingu, skoðanir og fordóma til hliðar. Túlkunin á að vera út frá upplifun og reynslu þátttakanda eins og mögulegt er en ekki rannsakanda. Hér gildir að skilja veröldina frá sjónarhorni þátttakanda (Taylor og Bogdan, 1998).

Í eigindlegum rannsóknaraðferðum fer rannsakandi til fólksins, fylgist með og tekur jafnvel þátt í lífi þess og safnar gögnum á vettvangi. Gögnin geta verið viðtöl, vettvangsnótur eða annars konar gögn eins og dagbók, myndaalbúm, útgefið efni eða annað áþreifanlegt.

Rannsakandinn er oftast með ákveðna þætti í huga og aflar gagna með því að spyrja spurninga (Taylor og Bogdan, 1998).

Í rannsókninni var notast við opin viðtöl sem eru algengasta aðferðin til að afla gagna í eigindlegum rannsóknum. Viðtalsaðferðin felst í því að hafa spurningarnar opnar og fá þátttakanda til að tjá sig opinskátt um upplifun sína og reynslu með eigin orðum. Rannsakandi og þátttakandi koma sér fyrir þar sem er næði. Með þessu getur rannsakandi fengið sjónarhorn þátttakanda fram og jafnframt leitast við að skilja viðhorf hans til lífsins og ákveðinnar reynslu. Mikilvægt er að viðtalið fari fram á jafnréttisgrundvelli og að þátttakandi finni að rannsakanda sé treystandi. Viðtölin eiga að vera trúnaðarsamtöl en ekki yfirheyrsla. Það krefst ákveðinnar færni af hálfu rannsakandans að byggja upp traust og tengsl við þátttakandann. Rannsakandinn þarf að greina hvaða spurninga þarf að spyrja og hvenær til að fá fram upplýsingar og oft þarf hann að fá þátttakanda til að dýpka svar sitt. Það er rannsakandans að sjá til þess að viðtölin séu opin og óþvinguð (Taylor og Bogdan, 1998).

Sama aðferð og notuð er við opin viðtöl er einnig að mestu leyti notuð við þátttökuathugun en aðstæður eru ólíkar. Þátttökuathugun fer fram milliliðalaust á vettvangi þátttakanda. Rannsakandi fylgist með athöfnum og samskiptum, hvað fólki fer á milli og hlustar á skoðanir þess í ljósi aðstæðna þá stundina. Opin viðtöl reyna aftur á móti á að þátttakandi ræði um athafnir, viðbrögð og reynslu sína í daglegu lífi (Taylor og Bogdan, 1998).

Óreyndir rannsakendur veltast oft í vafa um hversu marga þátttakendur og viðtöl þurfi við rannsókn. Í bók Taylors og Bogdan (1998) er svarið eftirfarandi „Taktu eins mörg viðtöl og þú þarft til að fá þær upplýsingar sem þú sækist eftir við rannsóknina.“

Val á þátttakendum getur farið fram með ýmsu móti. Veltiúrtak er einna aðgengilegast og á sérstaklega vel við ef rannsóknarefnið er viðkvæmt. Rannsakandi notar tengsl einstaklings til að nálgast þátttakanda sem kynnir þig síðan fyrir öðrum og svo koll af kolli. Næst algengast er að velja þátttakendur markvisst, velja aðila út frá þeim viðmiðum sem rannsakandi gefur sér við rannsóknina eins og starfi, fjárhag, reynslu og svo framvegis. Eins getur úrtakið verið einsleitt úrtak eins og konur, karlar, kynskiptingar, starfshópur, fjölbreytt úrtak, ólíkir einstaklingar (Taylor og Bogdan, 1998).

3.2 Undirbúningur rannsókna, markmið og rannsóknarspurningar

Ástæða þess að líðan og starfsánægja starfsmanna almenningubókasafna varð fyrir valinu sem viðfangsefni MLIS ritgerðarinnar er áhugi rannsakanda á góðu aðgengi nemenda og kennara grunnskólans að þjónustu bókasafna. Rannsakandi hefur starfað sem grunnskólakennari,

textílkennari og skólastjórnandi. Á tuttugu ára starfstíma í grunnskólanum lagði rannsakandi áherslu á að ná góðri samvinnu við skólasafn viðkomandi skóla eða næsta almenningsbókasafn. Það er skemmst frá því að segja að það gekk erfiðlega þar sem skólasöfnin voru meira eða minna lokuð, ef þau voru þá bara til, og þjónustuðu einungis nokkra klukkutíma á viku. Ennfremur var aðgengi nemenda að almenningsbókasafni á skólatíma ekki inni í myndinni vegna fjarlægðar. Þegar rannsakandi hóf nám í bókasafns- og upplýsingafræði varð áhugi fyrir starfsfólki bókasafna fljótlega ofan á. Starfsfólk skólasafna eru iðulega einyrkjar og áhugavert að kanna stöðu þeirra en ofan á varð að kanna samskipti og líðan starfsfólks almenningsbókasafna. Rannsakanda hefur alltaf þótt ákveðin dulúð og rósemd ríkja á bókasöfnum. Ætli líðan starfsmanna og starfsandi einkennist af þessari rósemi? Hvernig líður starfsfólkinu við afgreiðsluborðið? Og er ekki eitthvað að gerast í starfsmannahópnum þarna bak við? Þegar komið var að því að velja efni lokaritgerðar kom fljótlega í ljós að líðan og starfsánægja starfsfólks almenningsbókasafna á Íslandi hefur ekki verið rannsóknarefni áður. Við rannsóknina er notuð fyrirbærafræðileg nálgun sem beinist að reynslu þátttakenda og hvaða merkingu þeir leggja í aðstæður og atburði varðandi líðan og starfsánægju.

Markmið rannsóknarinnar er að reyna að varpa sem bestu ljósi á hvaða þættir skapa góða líðan og starfsánægju starfsfólks almenningsbókasafna á vinnustað. Skiptir líðan í starfi einhverju máli? Og hvað er það þá sem hefur áhrif? Eru það innri þættir eins og vinnufélagarnir og yfirmaður eða ytri þættir eins og launin, allt í bland eða annað? Til að nálgast markmið rannsóknarinnar var leitað til starfsfólks almenningsbókasafna og athugað hvaða þættir á vinnustað það telji að hafi mest áhrif á líðan þeirra og starfsánægju.

Rannsóknarspurningarnar voru:

- ✓ Hvernig er líðan og starfsánægju háttáð meðal starfsfólks almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu?
 - Hvert er viðhorf starfsfólks til vinnu sinnar og vinnustaðar?
 - Hvernig líður starfsfólki með vinnufélögum sínum og hvaða væntingar hefur það til þeirra?
 - Hvaða hlutverki telur starfsfólk að yfirmaður almenningsbókasafns gegni varðandi starfsánægju starfsmanna sinna?
 - Hvaða aðrir þættir telur starfsfólkið að geti haft áhrif á líðan sína?

3.3 Þátttakendur

Við val á þátttakendum rannsóknarinnar var miðað við að viðmælendur væru starfsfólk sem kemur að þjónustu viðskiptavina almenningsbókasafna og að starfið geri ráð fyrir samskiptum og samstarfi við aðra starfsmenn safnsins. Þátttakendur eru bókaverðir, kennarar og bókasafns- og upplýsingafræðingar. Níu konur sem störfuðu á almenningsbókasöfnum fimm sveitarfélaga á Stór-Reykjavíkursvæðinu tóku þátt í rannsókninni. Tvær eru bókaverðir, ein í námi í bókasafns- og upplýsingafræði, ein grunnskólakennari og fimm bókasafns- og upplýsingafræðingar. Til að byrja beindist leitin að starfsfólki með ólíkan starfsaldur á almenningsbókasafni og einnig að var leitast við að ná til ófaglærðra starfsmanna og bókasafns- og upplýsingafræðinga. Þegar leið á rannsóknina varð áherslan einnig á að þátttakendur hefðu starfsreynslu af öðrum vinnustað áður en þeir hófu störf á söfnunum. Skoðaðir voru starfsmannalistar safnanna á heimasíðum þeirra, starfsmannafjöldi og starfssvið þeirra. Eftir að yfirmaður safns hafði samþykkt að taka þátt í rannsókninni með því að veita aðgang að starfsmönnum safnsins var hann beðinn að koma með ábendingar við val þátttakenda með tilliti til þeirra viðmiða sem lögð voru til grundvallar. Yfirmenn safnanna höfðu þar með íhlutun í að koma á sambandi milli rannsakanda og viðmælanda. Í framhaldinu var haft samband við væntanlegan þátttakanda í síma eða gegnum tölvubréf. Það gekk vel að fá viðmælendur og þeim var heitið fullum trúnaði og nafnleynd. Nöfn þeirra í rannsókninni eru gervinöfn sem rannsakandi valdi. Yfirmenn safnanna sýndu rannsókninni áhuga og brugðust vel við þáttökubeiðninni nema einn sem fannst óþarfi að starfsmaður tæki þátt en sannfærðist þó eftir nánari skýringar rannsakanda. Viðtölin fóru öll nema eitt fram á vinnustað og öll á vinnutíma. Viðtalið við Guðrúnu fór fram í heimahúsi á vegum rannsakanda.

Fyrsti viðmælandi var Halla, 48 ára. Hún er bókavörður. Halla hefur starfað 18 ár á sama almenningsbókasafni. Hennar fyrra starf var í einkageiranum og við umönnun hjá sveitarfélaginu. Eftir grunnskóla sótti hún ýmis námskeið og tölvuskóla.

Guðrún, 39 ára bókasafns- og upplýsingafræðingur. Guðrún hefur starfað á safninu í 15 ár. Byrjaði í sumarafleysingum áður en hún hóf nám í fræðunum og fékk fastráðningu strax eftir útskrift. Hún hefur bætt við sig diplómagráðu.

Hrafnhildur, 37 ára er í námi í bókasafns- og upplýsingafræði. Hún var í hléi frá náminu til að geta leyst bókasafns- og upplýsingafræðing af í árs leyfi á almenningsbókasafninu. Þegar viðtalið átti sér stað hafði hún starfað í fimm mánuði.

Sigríður, 67 ára bókavörður. Sigríður byrjaði á safninu fyrir 18 árum eftir langt hlé frá vinnumarkaðnum. Fyrir það hlé starfaði hún hjá einkafyrirtæki við þjónustu og var mikið í ferðalögum.

Freyja, 63 ára bókasafns- og upplýsingafræðingur. Hún hefur starfað á safninu í 18 ár. Þegar hún var í námi í bókasafns- og upplýsingafræðinni starfaði hún á skólabókasafni og byrjaði síðan í afleysingum á almenningsbókasafninu. Áður helgaði hún sig að barnauppeldi barna sinna. Hún var í endurmenntun við Háskóla Íslands með starfi þegar viðtalið átti sér stað.

Helga, 51 árs hefur lokið kennaramenntun frá Kennaraháskóla Íslands og bætti fljótlega við sig viðbótargrein úr sama skóla. Hún hafði starfað á almenningsbókasafninu í þrjú mánuði þegar viðtalið fór fram. Helga hafði nærri 30 ára kennslureynslu við grunnskóla áður en hún ákvað að söðla um og vinna á almenningsbókasafninu.

María, 66 ára bókasafns- og upplýsingafræðingur. Hún hefur starfað á almenningsbókasafni í 16 ár. Áður en hún ákvað að fara í nám í fræðunum var hún sjálfstætt starfandi atvinnurekandi í viðskiptalífínu.

Andrea, 62 ára bókasafns- og upplýsingafræðingur. Hún byrjaði að vinna á safninu strax eftir útskrift úr fræðunum og hefur unnið á almenningsbókasafninu í 10 ár. Áður hafði hún lokið öðru námi og starfað innan heilbrigðisgeirans í mörg ár.

Síðasti viðmælandi var Drífa, 52 ára bókasafns- og upplýsingafræðingur. Hún hefur starfað á almenningsbókasafni í 12 ár eða frá því hún útskrifaðist úr fræðunum. Áður en hún fór í bókasafns- og upplýsingafræði hafði hún lokið öðru námi og starfað innan skólakerfisins í 15 ár.

Viðmælendur voru frá 37 ára til 67 ára með mismanga starfsreynslu á almenningsbókasafni og ekki hægt að segja að aldur og starfsreynsla á safni fari saman. Fimm þeirra höfðu þó starfað í 15-20 ár á almenningsbókasafni, tvær í 10-12 ár og tvær höfðu aðeins nokkurra mánaða starfsreynslu á almenningsbókasafni að baki.

3.4 Gagnasöfnun og úrvinnsla gagna

Áður en gagnaöflun fór fram voru efni og markmið rannsóknarinnar tilkynnt til Persónuverndar. Rannsóknin hófst í nóvember 2008 og fyrstu fimm viðtölin voru tekin þá. Af ýmsum ástæðum þurfti rannsakandi að gera hlé á rannsókninni en þráðurinn var tekinn upp aftur haustið 2011 og bætt var við fjórum viðtölum. Gagnasöfnun gekk í alla staði mjög vel. Afritun og úrvinnsla gagna úr fyrri viðtölum fór fram í nóvember 2008 og það sama má segja um viðtölin sem voru tekin haustið 2011, þau voru afrituð í nóvember 2011. Öll viðtöl voru tekin upp á stafrænt upptökutæki og afrituð orðrétt eftir viðmælendum. Við afritun gagna kom fljótlega í ljós gríðalegt magn upplýsinga sem er algengt í eigindlegum rannsóknum.

Við greiningu og túlkun gagna reyndi rannsakandi að einbeita sér að því að skilja þá merkingu sem þátttakendur leggja í daglega líðan sína á vinnustað. Notuð var opin kóðun, viðtölin lesin yfir og allt skráð niður og flokkað. Ýmsar vangaveltur komu upp. Er samræmi milli þess sem þátttakendur segja og gera? Er hægt að rannsaka þátttakendur og aðstæður sem eina heild? Hvaða sjónarhorni er best að beita? Öll sjónarhorn eru jafn mikilvæg og verðug rannsóknar. Þessi rannsóknaraðferð er mjög sveigjanleg og engin ein niðurstaða er réttari en önnur. Við greiningu gagna var fljótlega ljóst að nokkur meginþemu virtust skipta mestu máli en erfiðara reyndist að flokka undirþemu því skörun var mikil. En lokaflokkun má sjá í niðurstöðukafla verkefnisins.

3.5 Áskoranir og siðferðileg álitamál

Það var ánægjulegt og hvetjandi hversu vel gekk að fá yfirmenn og starfsmenn almenningsbókasafna til samstarfs. Efnið sem rannsóknin beinist að kemur inn á tilfinningaleg mál í samskiptum og varðar líðan þátttakanda á vinnustað. Því var mjög mikilvægt að dulkóða nöfn þátttakenda og halda gefin loforð. Leitast var við að ná sem heildstæðustu mynd af líðan og starfsánægju þeirra út frá eigin reynslu og fá fram viðhorf þeirra. Mikilvægt var að ná trausti þátttakenda þannig að fyrir hvert viðtal lagði rannsakandi áherslu á og reyndi að vera hógvær, kurteis, fordómalaus og hlutlaus. Engin persónuleg tengsl né kunningskapur voru milli þátttakanda og rannsakanda. Rannsakandi veit af eigin reynslu í starfi hvað samskipti á vinnustað geta verið flókin og viðkvæm og spurði því ef til vill í samræmi við það. Vera má að yfirmenn safnanna liti aðeins niðurstöður þar sem þeir áttu einhverja íhlutun við val þátttakanda en þátttakendur þurftu þrátt fyrir það að uppfylla hverju sinni kröfur rannsakanda.

4 Líðan og starfsánægja starfsfólks á almenningsbókasöfnum

Markmið rannsóknarinnar var að kanna líðan og starfsánægju starfsfólk almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Kanna viðhorf og væntingar þeirra til vinnufélaga sinna og yfirmanns með tilliti til líðan og starfsánægju og kanna hvaða aðrir þættir í starfi og starfsumhverfi hefðu áhrif.

Í þessum kafla er greint frá niðurstöðum úr viðtölum við níu konur sem allar starfa á almenningsbókasöfnum á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Niðurstöðum er skipt í fjóra meginkafla sem skiptast í undirkafla og samantekt í lok hvers meginkafla. Í fyrsta kafla koma fram viðhorf þeirra til starfsins og vinnuumhverfisins. Annar kafli er um viðhorf þeirra til vinnufélaga og samskipta þeirra. Þriðji kafli er um viðhorf þeirra til yfirmanns safnsins. Í fjórða kafla eru aðrir þættir sem hafa áhrif á líðan þeirra og starfsánægju.

Við ákvörðun kaflaheita var reynt að endurspeglar sem best niðurstöður viðtala með tilliti til rannsóknarspurninga.

4.1 Viðhorf til starfsins og starfsumhverfis

Áður en niðurstöðum einstaka þátta sem hafa áhrif á líðan og starfsánægju starfsfólks almenningsbókasafna eru gerð skil birtast svör þeirra við hvers vegna þátttakendur völdu að starfa á almenningsbókasafni og hvers virði starfið er þeim.

4.1.1 Af hverju starf á almenningsbókasafni?

Þátttakendur voru spurðar hvort einhver tiltekin ástæða væri fyrir því vali að starfa á almenningsbókasafni. Það var ekki hik á svari þeirra. Flestar svöruðu því til að það væri vegna áhuga á bókum og áhuga á vinnuumhverfinu en einnig leiddi eitt af öðru eins og starf á safni og síðan nám tengt starfinu eða öfugt og gott ef safnið er staðsett í nálægð heimilis.

Andrea sagði: „ ...ég náttúrulega stundaði bókasöfnin alveg grimmt og mikill lestrarhestur og allt og alltaf fundist sko þetta höfða til mín...“ og „ ...já, mér finnst það [umhverfið] mjög sjarmerandi.“ Svo bætti hún við: „ ...þetta var nú eiginlega hálfgerð tískubóla [bókasafns- og upplýsingafræði í HÍ] og það fylltist allt sérstaklega af svona miðaldra kerlingum eins og mér.“ Andrea starfaði áður við almenna og sérhæfða umönnun sjúkra. Henni fannst gott að vera í nánum tengslum við skjólstæðinga sína og þótti erfitt að hætta en starfið var of erfitt fyrir hana líkamlega og vinnuumhverfið fannst henni kuldalegt. Hún hafði á orði að helst hefði hún viljað taka skjólstæðinga sína með sér í þetta notalega vinnuumhverfi því það væri töluverður munur þar á. Hún óskaði sér starfs á þessu tiltekna

safni frekar en öðru vegna nálægðar þess við heimili sitt. Hún sagði starfsumhverfi almenningsbókasafna mjög sjarmerandi og það eigi vel við hana og ekki komi að sök að hún geti notið annars konar atburða og sýninga innan húsnaðis safnsins.

Drífa gat ekki séð sjálfa sig eldast í fyrra starfi og ástæðan í raun ekki flóknari eða dýpri en svo að hún hafi alltaf lesið mikið og henni fannst fyrri menntun og reynsla geta nýst vel með bókasafns- og upplýsingafræðinni. Hún hefur flust á milli safna og sagði ástæðuna vera þá að hún hafi viljað ögra sjálfri sér á annan hátt en hún gerði þegar hún byrjaði á almenningsbókasafni fyrst. Fyrir utan það að nú varð mun styttra að fara í vinnuna. Drífa vann áður á fámennu safni og sagði nálægð milli vinnufélaga hafa verið mikla til dæmis hafi þær verið mjög inn í fjölskyldumálum hveurrar annarrar. Henni fannst svona eftir á að hyggja hvort tveggja hafa sinn sjarma en það væri ágætt að halda vissri fjarlægð bæði við vinnufélaga og viðskiptavini og það væri auðveldara á fjölmennari vinnustað.

Halla sagði: „*Aðaláhugamál mitt eru bækur, þess vegna hefur mig alltaf langað að vinna á bókasafni og ...já, ég les mikið.*“ Halla vann áður í umönnun og síðar hjá einkafyrirtæki en sagðist þá hafa horft á þetta starf sem draumastarf. Og lengi vel hafi hún ekki þorað að sækja um vegna lítillar menntunar. Svo fór að Halla varð atvinnulaus. Hún sótti um ræstingar á safninu og fékk og henni tókst einnig að styrkja sjálfstraustið með önn í tölvuskóla. Þegar bókavardarstaðan á bókasafninu losnaði sótti hún um og fékk hana. Hún taldi sig heppna að hafa komist svona með tærnar inn og að hún væri í draumastarfinu sínu í dag. Nú labbar hún meira að segja í vinnuna.

Helga svaraði álíka: „*Já, ...ég hef alltaf haft gaman af svona bókasöfnum, ég hef laðast að þeim, allt frá því ég var stelpa..., ... og er svona smámunasöm og alltaf þótt gaman að raða og þannig að ég hugsaði að þetta gæti verið alveg frábært, að geta verið að vinna á bókasafni og geta verið að raða ...og ég hef þjónustulund líka...*“ Helga skipti um vinnu þar sem henni fannst hún þreytt og útbrunnin eftir áralanga vinnu á stórum vinnustað með alltof mörgum samstarfsmönnum og miklum fjölda skjólstæðinga. Hún áleit menntun sína og reynslu nýtast vel á bókasafninu. Helga þurfti nauðsynlega að: „*hlaða batteri*“ og sóttist eftir starfinu á almenningsbókasafninu til þess og sagði starfið standa fullkomlega undir væntingum: „*...já, bara akkúrat þessar [tilfinningar] sem ég er að upplifa, mjög skemmtilegt og gaman og frábærar konur hérna með mér alveg frábærar og yfirmaðurinn hérna líka bara alveg hreint frábær...*“

María sagði það í raun hafa verið mjög tilviljanakennt að hún sé starfandi á almenningsbókasafni. Hún var reyndar alin upp við mikinn lestur bóka og þegar hún ákvað að hætta með sjálfstæðan atvinnurekstur sem fylgdu eilífar áhyggjur og stress, hafði hún í huga

að vinna við eitthvað öruggt og þægilegt. Og eftir að hafa lesið grein eftir Sigrúnu Klöru Hannesdóttur hafi hún ákveðið að það yrði bókasafns- og upplýsingafræði, fór í nám í greininni og fékk strax starf eftir námið á almenningsbókasafni.

Hrafnhildur var í námi í bókasafns- og upplýsingafræði og tók sér hlé frá náminu þegar hún hóf starf á almenningsbókasafni við afleysingu. Hún hafði aldrei unnið á bókasafni áður og sagði: „*Mér finnst þetta hafa verið hálfgerður happadrættis vinningur að hafa fengið að koma hérna og sérstaklega svona ný og vera að læra... ..þegar mér bauðst að stökkva á þetta að vera hérna í afleysingum í eitt ár, þó það tefði að ég mundi klára [námið], þá er þetta rosalega fin reynsla.*“

Sigríður ákvað að fara út á vinnumarkaðinn aftur eftir langt hlé við barnauppleði. Hún sagði það hafa verið fyrir tilviljun að hún fór með yngsta barnið sitt á almenningsbókasafnið, hún hafi heillast og hugsað með sér: „*Þetta er sko staður sem ég gæti hugsað mér að vera á.*“ Hún sótti um og litlu seinna fékk hún hringingu og boð um að koma og prófa bókavardarstarf. Hún sagðist aldrei hafa séð eftir þeirri ákvörðun að taka starfið. Þar að auki var skemmtilegt að hafa fengið vinnu sem hún óskaði sér og kostur að vera í göngufæri frá heimili.

Freyja starfaði fyrst á skólabókasafni og var þá í námi í bókasafns- og upplýsingafræði. Hún sagðist hafa lært mikið því hún hafi verið ein á safninu og gert allt sjálf. Ástæða hennar fyrir starfinu á almenningsbókasafninu er sú að hún réð sig í afleysingar og er þar enn. Henni hefur alltaf líkað afskaplega vel á safninu og einnig spili inn í nálægð vinnu og heimilis.

Guðrún byrjaði ung í sumarafleysingum á almenningsbókasafni og í framhaldi af því þá vaknaði áhugi fyrir námi í bókasafns- og upplýsingafræði. Eitt leiddi af öðru og hún fór í námið, hélt áfram að vinna með og fékk síðan fasta stöðu þegar hún útskrifaðist.

4.1.2 Viðhorf til vinnunnar á almenningsbókasafninu?

Það er margt sem spilar saman og hefur áhrif á viðhorf viðmælenda til vinnunnar. Það eitt að hafa vinnu, starfið sjálft sé gefandi og lifandi, viðmót og nálægð vinnufélaga og yfirmanns, samskipti við viðskiptavini og sá bragur sem ríkir yfir starfsemi safnsins og tekur á móti þeim þegar þær mæta til vinnu. Lýsingarorð eins og ánægður, góður eða frábær, léttur, skemmtilegur, mannlegur, lifandi og fjölbreytilegur eru margendurtekin þegar þær lýsa jákvæðum tilfinningum sínum til starfsins og eiga þá við vinnufélaga, yfirmann, viðskiptavini, starfsanda og þjónustu við viðskiptavini.

Drífa sagði vinnuna vera sér mikils virði og í raun forréttindi að mæta daglega til vinnu á safnið. Hún finni ekki fyrir kvíða heldur sé gaman og gott að vera á safninu og hún gæti ekki hugsað sér að vera án vinnunnar: „Maður hugsar kannski öðruvísi um þetta eftir hrun af því það eru svo margir atvinnulausir og þá uppgötvar maður hvað þetta eru mikil forréttindi að vera í vinnu sem að er þar að auki ánægjuleg ...“ Hún sagði starfið vera mjög lifandi og standa fyllilega undir hennar væntingum. Og ef fólk hafi einhvern áhuga á bókum væri það náttúrulega statt í paradís á almenningsbókasafninu. Hún sagði jólabókavertíðina vekja með sér mjög sérstaka tilfinningu. Það væri gaman þegar bækurnar taka að flæða inn og bókaumræða milli vinnufélaga og viðskiptavina skapar skemmtilegan starfsanda. Fjölbreytni starfsins væri mikil og hún viti aldrei hvað hver dagur beri í skauti sér. Hún er ánægð með að sitja ekki við og pikka á tölvuna allan daginn, fjölbreytileiki og sveigjanleiki starfsins geri það að verkum að hún geti átt fjölbreytt starf fyrir höndum á hverjum degi.

Starfið leggst vel í Andreu. Hún sagðist yfirleitt hlakka til að mæta því henni finnist gott að vera í vinnunni og líði vel þar. Hún sagði vinnuna sér mikils virði: „...hún vildi ekki vera heima í staðinn fyrir að vera hérna í vinnunni, mér finnst svo gott að vera innan um fólkið og starfsandinn er mjög góður..., ...það sé sérstaklega góður mórall og gott fólk sem vinnur hérna og notalegt að koma hérna á morgnana og hitta þær [samstarfskonurnar], við erum mjög svona samtaka og sterkur og góður hópur.“ Hún sagði starfsandann og fjölbreytni starfsins hafa mest með það að gera hve ánægð hún væri í vinnunni: „Já, sem sagt það er það sem mér finnst svo skemmtilegt við þetta starf hvað það er eitthvað svo margþætt og alltaf finnur maður sér eitthvað til, þó svo að stundum komi dauðir tímar.“ Andrea sagðist hafa haft ranghugmyndir um starfið eftir námið í bókasafns- og upplýsingafræði. Hún hafi alls ekki fengið tækifæri til að nýta mörg af námskeiðunum: „...ég var svolítið pirruð yfir þessu...“ en síðan hafi hún áttað sig á að starfið hefur ýmislegt annað upp á að bjóða en að sitja við skrifborðið. Á þeim tíma frá því hún hóf störf segir hún viðmót safnsins hafa breyst mikið. Það sé orðið mun mannlegra, meira lifandi og fjölbreyttara. Hér áður hafi ekki mátt heyrast tíst í mús en nú kippi sér enginn upp við þótt fólk spjalli saman eða gemsinn hringi.

Mariú hefur alla tíð fundist gaman að að vera bókasafnsfræðingur. Upplýsingastarfið sé mjög hrífandi og hún eigi það til að sökkva sér í leit við fyrirspurnum viðskiptavina. Já, hún sagðist mæta jákvæð til vinnu og halda að samstarfskonur hennar geri það einnig. Henni þykir leitt hversu léleg vinnuaðstaða þeirra er „bak við“. Þó starfið sé hrífandi segist hún ekki fá mörg spennandi, fagleg tækifæri til að spreyta sig á miðað við áhuga. Reyndar fannst henni námið sjálft leiðinlegt og hún hafi ekki fengið tilfinningu fyrir mörgu sem kennt var fyrr en

hún fór að starfa á safni og sumt hafi verið óþarft því hún þurfi lítið sem ekkert að sinna því sem þar var kennt.

Halla vann víða og við ýmis störf áður en hún byrjaði sem bókaforður á almenningsbókasafni. Það er athyglisvert að hún sagði þetta vera fyrsta starfið sitt sem hún mætir í án þess að vera með hnút í maganum. Hún sagðist vera í draumastarfinu núna og ekki skemmi að vinnutíminn væri sveigjanlegur sem henti henni mjög vel. Hún vonast svo sannarlega til þess að fá að halda starfinu til starfsloka.

Helga sagði sérstaklega þrennt sem mótaði viðhorf hennar til vinnunnar á almenningsbókasafninu. Í fyrsta lagi er starfið skemmtilegt. Í öðru lagi eru það þessar hressu og skemmtilegu samstarfskonur. Í þriðja lagi eru það viðskiptavinirnir sem eru á öllum aldri. Þegar hún hóf störf á almenningsbókasafninu áttaði hún sig á að hún þekkti ansi marga úr sveitarfélaginu, nemendur og jafnvel foreldra þeirra, nágretta og starfsfólk annarra vinnustaða. Hún finnur notalega tilfinningu sem felst í því trausti sem þeir sýna henni í starfi. Það er stutt síðan hún hóf störf og þetta góða viðmót styrkir hana, hún upplifir starf sitt sem gagnlegt og finnst hún vera stödd á heimavelli. Helga sagði að starfið á safninu vera mun persónulegra en þar sem hún vann áður og mun nánari samskipti við yfirmann en áður. Það henti henni miklu betur að vinna á svona minni vinnustað: „ *...ég finn það þegar ég kem hérna, þetta hentar mér betur.* “

Freyja sagðist alltaf hlakka til að mæta í vinnuna. Það væri allt skemmtilegt og starfið fjölbreytilegt. Hún er ekkert að hugsa sér til hreyfings því hún á margt eftir ógert, er með margt á þrjónunum og á eftir að hrinda fjölmörgum hugmyndum í framkvæmd.

Hrafnhildi líður mjög vel í vinnunni á safninu. Móralslega séð sagði hún gott að mæta til vinnu. Hún lagði áherslu á hversu mikilvægt væri fyrir hana að finna hvers er vænst af henni, skipulagið væri gott og hún gangi örugg að sínum verkum.

Guðrún er mjög ánægð í starfinu sínu og hefur alls ekki í hyggju að skipta um vinnustað né starf. Hún hefur margt á sinni könnu og er með hugann allan við framtíðarsýn safnsins.

Sigríður hafði hlýleg orð yfir vinnustaðinn sinn, sagði safnið vera flott og dásamlegt: „ *...eftir allan þennan tíma, átján ár, þá finnst mér mjög þægilegt að fara út í vinnuna mína. Gott að eiga hana og koma inn um allt þetta fólk alltaf hreint, mér líður vel hérna.* “

4.1.3 Góður vinnustaður

Viðmælendur voru beðnar um að nefna þætti sem að þeirra mati einkenna góðan vinnustað. Samskipti vinnufélaga, virðing og öryggi virðast vera þeir þættir sem þær meta mest og segja að einkenni góðan vinnustað.

„Það er sko fyrst og fremst líðanin að mæta, að kvíða ekki fyrir að mæta, það er andrúmsloftið náttúrulega, að starfsfólkið sé sátt við hvort annað skiptir rosalega miklu máli og líka að maður sé sáttur við þau verkefni sem maður er að vinna að,“ sagði Guðrún. Svo bætti hún við: *„...góður vinnustaður er bara hæfilegur skammtur af hérna krefjandi verkefnum og góðum vinnuanda.“*

Andrea sagði það fyrst og fremst vera starfsandann. Hún sagði erfiðleika í samskiptum valda því að fólki geti líðið mjög illa í vinnunni og hún þekkti dæmi þess að starfsfólk hafi flust milli safna vegna samskipta örðugleika: *„...að manni líði vel í vinnunni og finnist maður óhultur, eigi ekki von á einhverju, skilurðu mig og mér líði vel með það sem ég geri.“*

Það er samhugur fólks og virðing hvert fyrir öðru sem er einkenni góðs vinnustaðar, sagði Sigríður. Það er sama hver vinnustaðurinn er meðan unnið er innan um fólk þá gilda þar sömu reglur í samskiptum.

Drífa sagði starfsmannahópin ráða mestu um hvort vinnustaður sé góður. Fólk á að vinna að sameiginlegu markmiði að gera gott safn betra með því að vera vakandi fyrir því sem væri að gerast og bæta og breyta: *„Markmiðinu væri aldrei náð en sé viðhorf einhvers á þá leið þá væri viðkomandi farinn að staðna og þá er þetta ekki skemmtilegt lengur. Þessi samskipti og lifandi umræða er svo mikilvæg,“* sagði Drífa.

„Einkenni góðs vinnustaðar er í fyrsta lagi að starfsfólk sé sammála og samstíga,“ sagði Freyja. Í öðru lagi á starfsfólk að vera upplýst um hvað hinir eru að gera því allt á að spila saman og í þriðja lagi þarf stjórnandinn að hafa góða yfirsýn.

Halla sagði góðan vinnustað vera þann vinnustað sem manni líði vel á og það sé undir starfsmönnum og yfirmanni komið að skapa góðan starfsanda. Yfirmaður verði að vera mannlegur en þó ekki svo að hann sé misnotaður af starfsfólki. Starfið má ekki vera einhæft, heldur fjölbreytilegt og starfsfólk á að fá að fara á milli starfa á safninu. Einnig þarf starfsmaður að finna að vinnufélagar leiti til hans eftir aðstoð og yfirmaður sýni viðkomandi traust með því að fela honum ábyrgð inn á milli.

Svo maður sé ánægur og líði vel á vinnustað þarf góðan yfirmann sem tekur þátt í að skapa góðan starfsanda ásamt góðu starfsfólki, sagði Helga.

4.1.4 Samantekt

Þátttakendur eru allar ánægðar með starfið. Hvort sem þær höfðu lokið námi í bókasafns- og upplýsingafræði eða ekki þá á starfið hug þeirra allan. Starfsval þeirra tengist áhuga á bókum og notalegu starfsumhverfi almenningsbókasafna. Sumar þeirra tala um starfið sem eitthvað sem þær eiga „vinnuna sína“. Stærð vinnustaðarins og starfsmannafjöldi hefur áhrif og er misjaft hvað hverri finnst en almennt mæta þær með tilhlökkun í vinnuna og meta mikils að vinna á almenningsbókasafni. Þegar grannt er skoðað er þrennt sem skín í gegn. Í fyrsta lagi fer viðhorf þeirra til vinnunnar og vinnustaðarins eftir upplifun þeirra á starfinu sjálfu. Tvær þeirra segjast þó hafa haft ranghugmyndir um starfið á meðan þær voru í námi og höfðu enga starfsreynslu á almenningsbókasafni. Annarri finnst starfið hafa upp á annað og meira að bjóða en hún gerði sér grein fyrir, hinni finnst fagkunnátta sín ekki fá að njóta sín nægilega í starfi. Þær mæta þó allar jákvæðar til vinnu hvort sem þær eru ánægðar með allt varðandi starfið eða ekki. Allar hafa þær áhuga fyrir starfinu og vilja hæfilega krefjandi verkefni til að spreyta sig á. Í öðru lagi markast viðmót þeirra allra og líðan af tilfinningu þeirra fyrir þeim starfsanda sem ríkir meðal vinnufélaga, þar með talinn yfirmaður. Og í þriðja lagi hversu heppnar þær segjast vera að hafa vinnu miðað við atvinnuástandið sem er í dag og að vera í starfi sem þær hafa sóst eftir sjálfar og eru ánægðar í.

Á góðum vinnustað líður manni vel. Þar er góður starfsandi, samhugur og virðing, áhugaverð verkefni, samvinna og góður yfirmaður.

4.2 Líðan með vinnufélögum og væntingar til þeirra

Vinnufélaginn er stundum kallaður innri viðskiptavinur því sjaldan er starf það einangrað að það byggji ekki á samskiptum og samvinnu við annan eða aðra vinnufélaga. Stærð safna, fjöldi starfsmanna og samsetning hefur mikið að segja hvað varðar líðan og sitt sýnist hverjum. En einstaklingur, framkoma hans og viðhorf virðist geta haft afgerandi áhrif á líðan annarra starfsmanna. Þeir eru ekki eingöngu vinnufélagar heldur bera þeir starfsemina uppi, starfsandi meðal þeirra, líðan og áhugi getur haft áhrif á viðmót starfsmanna við þjónustu viðskiptavina eða þá hlið safnsins sem snýr út á við, jafnt sem innra starf. Viðmælendur voru beðnar um að segja frá hvernig þeim liði á vinnustað innan um vinnufélaga sína og hvaða eiginleikum góður vinnufélagi er gæddur að þeirra mati.

4.2.1 Vinnufélaginn

Á minni söfnum er meiri nálægð við vinnufélaga og flestir eru konur en á stærri söfnunum er samsetningin önnur, bæði kynin og sérhæfðari störf og meira val um nánd eða fjarlægð milli starfsmanna.

Orð Freyju eiga vel við: „...*samstarfsmenn skipta öllu varðandi starfið.*“ Freyja sagði starfsmannahópin hafa verið þéttari hér áður á meðan safnið var minna og færri starfsmenn. Hún segir óvenju gott hlutfall karlmannna starfandi við safnið og margir þeirra séu ungir. Þegar hún hóf störf fyrir um tuttugu árum var aldursdreifingin önnur. Hún var fertug og með þeim alyngstu. Tryggð fyrrverandi starfsmanna við safnið lýsa starfsanda þess vel. Þó þeir væru hættir halda þeir samt hópinn. Nú væri alltaf að detta inn nýtt fólk. Sumir stoppa stutt og starfsandinn væri öðruvísi. En hann væri þrátt fyrir það góður og fólk sýni hvert öðru virðingu. Góðir vinnufélagar verða að treysta hver öðrum og geta talað saman, sagði Freyja.

Drífa er á sömu nótum. Hún vinnur á fjölmönnum vinnustað og finnst það viss kostur og einnig að vinnufélagarnir séu ekki einsleitur hópur: „...*þá finnst mér þessi blanda mjög góð, fólk er svo ólíkt ..., ...þú hefur unga og aldna og allt þar á milli og bæði kynin, alls konar fólk og ég held það sé gott.*“ Hún sagðist vinna mjög sjálfstætt en: „...*maður er samt aldrei einn*“ og eðlileg samskipti felist meðal annars í því að virða skoðanir annarra þó maður sé ekki alltaf sammála. Besti vinnufélaginn að hennar mati sýnir metnað í starfi, hefur sveigjanleika í samskiptum, gefur hugmyndum tækifæri, sýnir frumkvæði og: „...*tekst kannski svolítið á við þetta með ákveðinni gleði.*“

Sigríður starfar einnig á stóru safni. Hún sagði vissan kjarna vinnufélaga hefa elst saman í starfi og hún viti alveg hvar hún hafi þá. En það eru fleiri sem skapa góðan vinnuanda og á hér við unga fólk og yfirmanninn. Ungu fólk sagði hún sérlega gott að hafa nálægt sér. Það sé fljótt að tileinka sér vinnubrögð sem eru viðhöfð og koma oft með allt önnur sjónarmið. Hún er mjög ánægð að vinna á aldurs- og kynjablönduðum vinnustað. Annars ítrekar hún hversu ánægð hún er með vinnuna sína, starfsfólkið sé prýðilegt og því til staðfestingar sagði hún: „...*um leið og ég kem inn finn ég hversu mikils virði það er að njóta samvista við þau.*“

Helga vinnur á miðlungsstórum vinnustað og flestir vinnufélagar eru konur. Hún sagði samskipti við þær og yfirmann hafa mesta áhrif á líðan, þau séu einstök og sér líði vel í þessari nánd og upplifi jafningjabrag þeirra í milli. Þær vinna saman og leysi verkefni og mál sem koma upp saman. Hún upplifir að hún sé að gera vel og rétt því hún finni stuðning þeirra og segir það vera mikil hvatning í starfi. Þær ræði einnig fjölskyldumálin sem hún gerði ekki á fyrri vinnustað og öll samskipti séu opnari og jákvæðari. Helga sagðist meta þennan góða

starfsanda mikils og ef svo ólíklega vildi til að leiðindi kæmu upp á meðal hennar og vinnufélaga myndi hún gera allt sem í hennar valdi stæði til að bæta samskiptin. Hún sagði einnig gaman hversu auðvelt væri að tvinna saman áhugamál og vinnu í þessu starfi eins og til dæmis mataruppskriftum og þrjónaskap.

Hrafnhildur er mjög ánægð innan um samstarfskonur sínar. Hún sagði sig heppna að hafa fengið tækifæri á vinnu á safninu með samstarfskonum sem eru hver annarri elskulegri og fullar af áhuga fyrir starfinu. Hún er ánægð með að vinna á fámennum vinnustað. Sagði þær vinna vel saman og samskipti við þær skapi vellíðan. Í hennar augum eru vinnufélagar og vinnustaður eitt og hið sama.

Halla talar um að hún og samstarfskonur hennar nöldri oft yfir hinu og þessu en það sé bara gott og áreiðanlega eðlilegt á kvennavinnustað eins og hennar. En ef upp komi minni háttar ósætti í samskiptum við vinnufélaga þá segist hún reyna að bakka út úr aðstæðum og taka það ekki of nærri sér svo það hafi ekki áhrif á samstarfsandann. Starfsandinn er yfirhöfuð mjög góður, sagði hún: „...og starfsfólkið margt og þær séu misjafnar, ekkert endilega algóðar, þær séu bara eins og fjöldinn en ...það er ofboðslegur plús að lenda á svona vinnustað.“

María sagði hvatningu og virðingu í samskiptum vinnufélaga skipta miklu máli hvað varðar líðan í starfi. Það er mikilvægt að lofa fólki að tjá sig og starfsfólk verði að sýna kurteisi í öllum samskiptum bæði við vinnufélaga og viðskiptavinum. Einnig telur hún að samskipti og samstarf við starfsmenn annarra almenningsbókasafna geti haft áhrif og stuðlað að góðum starfsanda. Hún vill til gamans og áminningar minnst fyrrverandi gamals, morgunfúls vinnufélaga sem iðulega hreytti í þá sem buðu honum góðan daginn. Viðmót hans hafi ávallt vakið undrun og hún hafi oftast en ekki hrokkið í kút en slík framkoma sé ekki við líði á núverandi vinnustað. Ef María ætti að hnoða saman góðan vinnufélaga með tilliti til starfsemi almenningsbókasafna þá væri hann samsettur úr eftirfarandi: áhuga fyrir starfinu, beitti sér fyrir faglegri umræðu, kæmi með hugmyndir til dæmis um hvernig fjölga megi viðskiptavinum, gæfi öðrum hugmyndum tækifæri, nýtti vel hæfni sína, dæmdi ekki fyrirfram og væri tilbúinn að prófa sig áfram.

Guðrún sagði að ef vinnustaður væri góður þá líði manni vel að mæta í vinnuna, starfsfólkið sé sátt við hvert annað og sátt við verkefni sín. Hún sagði skipta sköpum að starfsfólk sé í góðu jafnvægi því það hefur áhrif á líðan allra. Það hafa verið sveiflur á safninu með tilliti til líðanar starfsmanna. Hún hefur upplifað starfsandann snúast úr góðum brag yfir í tilfinningaleg átök margra starfsmanna og verið þátttakandi í að vinna úr málum og koma jafnvægi á aftur: „...þá finnur maður, bara hvað já, mannleg samskipti á vinnustað, þú veist

þræða línuna þar sem þú hefur í heiðri þessar reglur, skiptir bara öllu máli. Um leið og það er komið ójafnvægi þá bara þá...“. Guðrún sagði mannlega stjórnun og stuðning vinnufélaga skipta miklu máli þegar kemur að veikindum starfsmanns sem hefur áhrif á starfsgetu hans. Hún þekki dæmi þess að starfsmaður kjósi frekar að vinna eftir bestu getu og vera í samvistum og samskiptum við vinnufélagana heldur en taka veikindaleyfi og vera heima. Hvort það sé rétt rekstrarlega séð ætli hún ekki að dæma um.

Góður vinnufélagi á að hafa gott viðmót. Hann á geta tekið faglegri gagnrýni, vera þægilegur í samskiptum, gott að vinna með honum, geta hrósað öðrum, forðast leiðindi og árekstra eða taka fram fyrir hendurnar á öðrum, sagði Andrea. Hún sagði það skipta öllu máli hvernig starfsmaður komi fram við vinnufélagana og viðskiptavini. Hún sagðist vinna á kvennavinnustað og það ríki svona vinkonubragur inn á milli. Þær trúu hverri annarri fyrir ýmsum málum og það ríki trúnaður í þeim samskiptum. En þegar kemur að samstarfi þá séu sumar oft ansi fastar á sínu og telji sig vita betur. Hún sagðist stundum upplifa þessa stífnu í samskiptum viðkomandi við viðskiptavini en þau samskipti séu andlit safnsins út á við. Hún nefndi sem dæmi mjög slæma reynslu af tveimur vinnufélögum. Önnur, sagði Andrea, var haldin stjórnunar- og fullkomnunaráráttu og hafði stuðandi og neikvæð áhrif. Hún var pirruð í samskiptum og sýndi vinnufélögum lítilsvirðingu í áheyrn viðskiptavina. Hin var orkusuga: *„Það var ekki hægt að fá þessa manneskju til að gera raunverulega neitt. Hún var bara kjaftandi allan daginn eða skoraðist alltaf undan og allt hálfklárað..., ...hún var svo stressandi og þreytandi. Hún tók svo mikla orku frá manni..., þegar hún náði manni og byrjaði að tala þá varð maður að taka á öllu og loka fyrir orkustöðvarnar..., ...hún var alls ekki leiðinleg en starfsandinn var orðinn svolítið leiðinlegur út af pirringi...“* Hún bætti við að ein væri í leyfi og hún hlakki til að fá hana aftur því: *„hún er sniðug, hún er lifandi og hún er skemmtileg“* og *„hún hefur alveg smellið hér inn bara strax og hún er líka bara þannig sjálf, ósköp hrein og bein. Já og það er alveg hægt að stríða henni þá hrekkir hún á móti svona í léttum dúr. Hlakka til að fá hana.“* En yfirhöfðuð sagði hún þjónustulundina góða og það geti svo sem legið misjafnlega á þeim og þær séu misvel í stakk búna fyrir áreiti.

4.2.2 Nýliði – blautur á bak við eyrun eða reynslubolti

Samkvæmt tilsvörum viðmælenda virðast þær allar leggja sama skilning í hugtakið nýliði, að það sé sá eða sú sem hefur störf án tillits til starfsreynslu. Það er ekki endilega auðvelt að vera nýr starfsmaður. Nýliði þarf að aðlaga sig starfsumhverfinu og vegna og meta við fyrri reynslu eða nám hvernig bregðast á við nýjum vinnufélögum og umhverfi. Og þeir sem fyrir eru mega gera ráð fyrir nýjum viðhorfum og nýrri þekkingu. Það er misjaft hvernig tekið er á móti

nýliðum en yfirleitt fer eitthvert ferli í gang, hvort sem það er skráð eða óskráð ferli. Viðmælendur þekkja allir hvernig það er að byrja á nýjum vinnustað og sögðu að móttökurnar hefðu skipt þær verulegu máli.

Freyja var einu sinni nýliði og síðar reynslubolti. Hún sagði það hafa reynst henni vel að geta „*praktiserað*“ með námi. Hún telur að það hafi komið sér vel að vera í náminu á sama tíma og hagnýtri vinnu þó það hafi verið strembið. Hún var einyrki á skólasafni og vann þetta jafnóðum; skrá flokka, plasta, ganga frá og sagði að óhjákvæmilega þá lærðust verkin jafnóðum. Fljótlega fór hún að vinna á almenningsbókasafni og flutti með sér reynslu og þekkingu sem nýttist henni vel á nýja vinnustaðnum. Freyja bætir við að á safninu þar sem hún vinnur fari ákveðið ferli í gang þegar nýtt fólk hefur störf. Nýliðar sem: „*hefja störf er kynnt starfsemi og verkþættir safnsins. En verkin lærast ekki nema nýliðinn spreyti sig á þeim og vissulega eru þeir misjafnlega fljótir að taka við sér. En í dag eru börn fædd með tölvuþekkingu og afgreiðslan fer orðið þannig fram. Flestir nýliðar fara í afgreiðsluna og það er nú dálítið þannig að það sé aðalstaðurinn.*“

Sigríður sagði frá móttöku nýliða á þessa leið: „*Þegar nýliði bætist í hópinn fer ákveðið ferli af stað. Samstarfsmenn kynna sig á kaffistofunni og yfirmaður fer með honum um safnið og beinir honum að verki til ákveðinna aðila á einhverri deild. Þetta er gert til að nýliðinn náí tengingu og styrkingu og svo hann sé ekki ráfandi einhversstaðar. Einnig er nýliðinn hvattur til að leita til leiðbeinanda síns og vera óragur við að spyrja*“, viðkomandi er jú að læra.

Hrafnhildur hóf vinnu í afleysingum með námi. Hún byrjaði án starfsreynslu en uppfull af akademískum fræðum úr bókasafns- og upplýsingafræðinni. Hún sagði ekkert formlegt ferli hafa farið í gang heldur samstarf. Þegar hún byrjaði sem nýliði í afleysingum lærði hún á öll verkin; að plasta, uppröðun á bókum og sinna afgreiðslu. En eitt af störfum hennar væri skráning svo hún fór fljótlega á námskeið og með stuðningi samstarfskvenna sinna lærði hún verkin smátt og smátt.

Einu sinni var Halla nýliði. Hana hafði dreymt um að starfa á almenningsbókasafni löngu áður en hún byrjaði og svo rættist sá draumur hennar. Hún sagði að fyrstu vikurnar í vinnu hafi hún verið mjög hugfangin af vinnunni, líka eftir að hún kom heim. Halla fór á námskeið til að undirbúa sig en hún segist hafa lært meira af fyrirrennara sínum heldur en á námskeiðinu. Henni fannst gaman að læra með því að takast á við verkin í vinnunni sjálfri. Hún sagðist lítið finna fyrir nýliðum á safninu þar sem sumarafleysingafólk gangi oft inn í þau störf sem losna en það komi fyrir að ráðinn sé nýliði ef sumarafleysingafólkið er annað hvort búið að fá starf á safninu eða farið annað. En þegar nýliði bætist í hópinn sagði hún að

fram færi mikil vinna í að koma viðkomandi í gang, til dæmis að koma honum inn í þau mörgu störf sem liggja að baki einnar bókar til að koma henni í hendur kunnans.

Drífa hefur tvisvar byrjað sem nýliði á safni. Þegar hún byrjaði í fyrra skipið sagði hún að mikið ferli hefði farið í gang: „*Þá var einhver sem tók á móti mér [og ég fylgdi] í eina viku þar sem að ég var leidd í gegnum allt sem fór fram á safninu, fékk leiðsögn í afgreiðslu, röðun og þetta venjulega starf.*“ Þegar hún flutti sig til á annað safn var hún reynslubolti sem flutti með sér þekkingu og reynslu. Í raun var hún ekki að ganga inn eitt starf sem var fyrir heldur hafði starfsfólkinu verið að fækka og hún hafi verið svo heppin að það skapaðist glufa og því hafi hún fengið ýmis störf sem þurfti að halda utan um. Þegar hún byrjaði í seinna skiptið upplifði hún sig samt sem byrjanda hvað varðaði vinnuumhverfið og hlutverk vinnufélaga. Henni þótti óþægilegt að vera óörugg og ný og geta ekki strax sýnt hvað í henni bjó en svo hafi þetta lærst smátt og smátt. „*Maður verður að vita hvað maður á að gera, óþægilegt að vera alveg grænn bæði gagnvart starfinu og stemningunni á vinnustaðnum*“, sagði Drífa.

Helga hefur reynslu og þekkingu sem hún nýtir sér í nýja starfinu sínu á safninu. Hún svaraði því til að þegar hún byrjaði að vinna á safninu hafi hún verið búin að undirbúa sig mjög vel því hún hafði svo mikinn áhuga á að byrja. Það hefði verið samkomulag að hún kæmi í nokkra daga til að hitta þann sem hún var ráðin til að leysa af og kynnast starfinu: „*Já, ég fylgdi henni alveg eftir og var með henni allar hennar vaktir. Hún stóð hjá mér í afgreiðslunni og hún leiðbeindi. Hún kenndi mér þetta allt saman.*“ Og Helgu fannst svo gaman að hún hélt áfram að mæta þar til hún tók við starfinu. Henni finnst kostur að kynnast viðskiptavini bókasafnsins smám saman, sjá sömu kunnuglegu andlitin aftur og aftur og læra inn á óskir og þarfir viðskiptavinanna.

María man hvernig það var að vera nýliði: „*Ég man alveg, þá var manneskja með mér sem sýndi mér allt og var alveg með mér í tvo daga. Ég kunni til dæmis ekkert á kerfið. Já, það var mjög vel, fannst mér tekið á móti nýliðum. Og já, mér fannst það skila sér. Þá vissi maður svolítið svona hvernig maður átti að vera, ... og þannig.*“

Andrea hafði aldrei unnið á bókasafni og byrjaði að hausti. Hún sagði að eftir á að hyggja hefði kannski verið betra að koma inn í sumarafleysingar, fannst þær sniðugar sem gerðu það og lærðu þannig á starfið:

„*Já, ég var voðalega stressuð þegar ég byrjaði alveg ný úr skólanum. Já, ég var svo rosalega stressuð því svo kemur maður inn í fastmótað umhverfi, mikið af eldri konum og þú breytir þar engu. Nei, það var alveg greinilegt ...og kannski var ég klaufsk og kunni ekki nógu vel. Og já, sem sagt þetta var svolítið fornaldarlegt þegar ég byrjaði. Það var manneskja sem var svona*

minn aðstoðarmaður í nokkra daga og það var mjög gott enda veitti ekki af. Svo setti hún mig inn í og ég fór í svona flest undir hennar leiðsögn til þess svona að ná þessu. Og svo bara varð þetta að koma. Já og ég vissi það af reynslunni að ég væri ekki lengi að tileinka mér þetta. Þegar ég væri búin að jafna mig á þessu þá kemur þetta strax. Um leið og maður fer að gera sömu hlutina. Já, þannig að þetta gekk vel þegar ég var komin yfir fyrstu vikuna. Ég var svo taugatrekkt.“

Guðrún byrjaði í sumarafleysingum og hélt síðan áfram samhliða námi. Hún hefur langa starfsreynslu. Hún sagði litla nýliðun hafa átt sér stað því starfsmannavelta væri lítil. „En þá er viðkomandi settur með vönum starfsmanni. Nýliði fær verkefni, honum er kennt og vinnur innan hópsins. Þetta er ferlið þó það sé ekkert sérstakt skráð ferli sem fer í gang og þetta hefur gengið,“ sagði hún.

4.2.3 Nýliðun

Óhjákvæmilegt er að fjalla einnig um nýliðun eða starfsmannaveltu fyrst fjallað var um nýliða. Hvernig leggst nýliðun í þá sem fyrir eru? Samkvæmt tilsvörum viðmælenda eru sannarlega tvær hliðar á hefðbundnum skilningi á góðri eða jákvæðri starfsmannaveltu og öfugt. Það er því áhugavert að spyrja viðmælendur hvaða merkingu þeir leggja í litla eða mikla starfsmannaveltu. Er hún mælistika á góðan eða slæman vinnustað og hefur hún eitthvað með miðlun þekkingar að gera? Það stóð ekki á svörum og áhugavert hvað þær túlka nýliðun jákvæða, hvort sem hún er lítil eða mikil, á sínum vinnustað og að hún sé safninu í hag.

Þegar Guðrún var spurð, sagði hún að starfsfólk héldist lengi í starfi á safninu. Hún taldi jákvætt hversu lítil nýliðun ætti sér stað á hennar safni: „Já, mjög vel miðað við önnur söfn. Við hérna, sko það eru mjög fáir búnir að hætta hjá okkur. Að öllu jöfnu kemur fólk og er bara mjög lengi hjá okkur.“ Þetta sagði hún einnig jákvætt vegna starfsþjálfunar. Það taki oft mjög langan tíma fyrir nýliða að setja sig inn í hlutina og sumir þeirra staldri jafnvel ekki lengur við nema tvö ár og skilji þá jafnvel ekki mikið eftir sig. En svo bætti hún við: „Jú, kannski einhverjar nýjar hugmyndir. En það er líka bara þó þú sért lengi að vinna á sama stað þá verðurðu að vera duglegur að fara út og ná þér í símenntun. Þannig að þú ert engin risaæðla þótt þú sért kyrr á sama stað. Ég tel það ótvíræðan kost að hérna já að vinna lengi á sama stað.“

Hrafnhildur sagði flestar á hennar safni hafa starfað lengi. Starfsmannavelta væri lítil, þær hafi langa starfsreynslu og starfsandinn sé mjög góður. Hún vill meina að vinnufélagar

hennar haldist svo lengi í starfi vegna þess að þær séu svo ánægðar í vinnunni: „*eins og þær segja, þær festast bara einhvern veginn hérna.*“

Halla sagði starfsfólk yfirleitt starfa á safninu þar til það er komið á aldur og ástæðan sé meðal annars sú að það sé gott vinna á því og hún vonist til að halda starfinu sínu til starfsloka. Hún sagði einnig nýliðun litla því það væru margar fullorðnar konur í vinnu á safninu sem væru ekki að hugsa sér til hreyfings.

Sigríður lítur nýliðun öðru sjónarhorni. Hún sagði nokkuð um það að fólk hafi hætt og þá sérstaklega samstarfskonur hennar sökum aldurs. En líka vegna þess að starfsemi safnsins sé orðin svo viðamikil og það sé opið um helgar. Þessar eldri konur sem eftir eru, sagði hún að væru ekki tilbúnar að vinna helgarvinnu. Þeim sé hlíft við því og starfsfólki fjölgað:

„Nú getum við talað um aukna starfsmannaveltu. Og það verður líka að rekja það til þess að hérna er komið inn yngra fólk. Það er, bjóðist því eitthvað. Sko, það er allt öðruvísi hugsunarháttur heldur en við höfum haft. Fólk var alltaf í sinni sömu vinnu skilurðu. Þá voru ekki svo miklar hreyfingar. Þetta unga fólk sem er á þessum aldri, sem skiljanlegt er. Því býðst eitthvað annað sem er voða spennandi. Þá er sagt upp, kannski betri laun. Það er ýmislegt svona. Sko, þarna kemur inn veltan. Áður fyrr þótti bara skömm að skipta um, bara óstöðuleiki.“

Og hún hélt áfram og talaði um að sér félli vel að vinna með unga fólkinu: „*Kannski mundi maður segja að maður á ekki beint samleið í aldri en þetta er fínt ungt fólk. Og bara sérlega gott að hafa það nálægt sér. Mér líður mjög vel við það. Ég hef stundum gaman af, því það koma svona önnur sjónarmið stundum. Sem að von er, það er nú það.*“

Freyja tekur í sama streng og Sigríður varðandi ungt fólk og starfsmannaveltu: „*Unga fólkið, það sem er að koma það er ekki komið til að vera. Það er frekar fólk sko á miðjum aldri sem byrjar að vinna. Það tollir lengur í starfi. En unga fólkið það er bara að fá vinnu einhversstaðar. Og svo eru það þessir krakkar sem hafa farið í skóla og kannski bara farið í bókasafnsfræði af því þau voru komin hingað og kunna vel við þetta.*“

Þegar hún var innt eftir hvers vegna hún telji nýliðun eiga sér stað á safninu telur hún það ekki vera sérstaklega í sambandi við starfsandan nema ef af góðu sé:

„Neihei, ég held ekki. Ég held að þetta sé bara afskaplega algengt hjá ungu fólki. Sko þegar maður les ferilskrá þá er fólk búið að koma alveg ótrúlega víða við. Þegar fólk sækir um, sko þá kemur það með svona ferilskrá. Og já þannig að það kemur manni ekkert á óvart.“

Hún sagði unga fólkið lífga upp á vinnustaðinn. Þetta sé yndislegt og skemmtilegt fólk og jafnvel skemmtilegra en jafnaldrar hennar eða enn yngri krakkar. Því það hafi frá svo mörgu að segja sem hennar jafnaldrar hafi ekki reynslu af. Freyja nefndi sérstaklega að unga fólkið væri ófeimið að segja hvað því finnist og hún bætir við: „...koma með ýmist góða punkta eða algjört rugl...“ Freyja er ánægð með aldursblöndun með tilliti til þess að frá þeim yngri heyri hún um nýja hluti og nýjungar. Þau hafi oft aðra sýn og annan hugsunarhátt og komi með nýja þekkingu, margt sem þau eldri kunna ekki. En það sé líka ýmislegt sem hún og hennar kynslóð geti miðlað til þeirra svo þetta virki ágætlega saman, samvinna og miðlun þekkingar.

Það sama á við hjá Helgu, þó hún sé nýliði og fyrir sé fastur kjarni starfsfólks til margra ára þá hefur verið meiri hreyfing og nýliðun en þær samstarfskonur hennar kannast við samanber áður fyrr.

Það hefur ekki verið nein nýliðun í nokkur ár, segir Andrea. Þó fólk hafi hætt af ýmsum ástæðum þá hefur aðeins ein komið ný til starfa á löngum tíma en hún kom af öðru safni. „*Þetta er allt gamla massífa gengið*“, sagði Andrea en hún er áhugasöm fyrir nýliðun: „*Mér finnst það gott. Það opnast alltaf nýjir gluggar þó það taki mann tíma. Nú er ég að verða gömul í hettunni ...en það kemur alltaf ferskleiki og nýjir vindar...*“

Drífa sagðist eiginlega ekki geta svarað þessu því að það sé svo lítil hreyfing og hún fylgist ekki með hvað allir séu að gera. En hún telur hluta ástæðunar vera þá að safnið sé góður vinnustaður : „*Ef þú hefur eitthvað frumkvæði eða ánægju af þessu þá held ég að það sé ekkert hægt að vilja leita eitthvað annað. Nei, já það er gott að vera hérna.*“ Drífa sagði starfsfólki hafa fækkað og þetta gangi enn þá en þegar mikið sé að gera á safninu þá séu mörk fyrir hvað hægt sé að leggja á þá sem fyrir eru. Hún endar þessa umræðu á þessum orðum: „*Þó einhversstaðar verði að draga úr er ekki endalaust hægt að halda áfram. Maður finnur fyrir því að sumir dagar eru þyngri en aðrir en það er allt í lagi. Maður lifir það alveg af.*“

4.2.4 Starfsfólk þarf að vera samstíga í breytingum - getur reynt á þolrifin

Innleiðing breytinga eru nokkuð sem fylgir hverjum vinnustað. Eitt af markmiðum almenningsbókasafna er að fylgja þeirri starfsþróun sem sjálfsögð er til að efla og bæta þjónustuna. En breytingar á vinnustað geta haft mikil áhrif á líðan starfsfólksins og starfsandann. Viðmælendur sögðust jákvæðar og opnar fyrir nýjum hugmyndum og hlynntar breytingum svo fremi sem þær væru til gagns en ekki bara breytinganna vegna. Hugmyndum sögðu þær alla jafna vel tekið en misvel gangi að hrinda þeim í framkvæmd. Allar þekkja þær líka stress og neikvæð viðbrögð sem fylgt hafa breytingum. Og fram kom hjá nokkrum þeirra

að þeim fyndist helst að eldri samstarfskonur sem hafa starfað lengi á safni séu frekar viðkvæmar fyrir breytingum og jafnvel á móti þeim.

Hrafnhildur sagði samskipti á sínum vinnustað að jafnaði jákvæð og einu skiptin þegar hún hafi fundið fyrir einhverjum þirringi meðal þeirra hafi verið þegar breytingar hafi verið innleiddar. Hún lýsti vel hvernig aðdragandi og síðar áhrif breytinga höfðu á líðan og samskipti. Fyrst var það nýja sjálfsafgreiðsluvélin og síðan flutningur á afgreiðsluborðinu. Hún sagði að við breytingu eins og innleiðingu sjálfsafgreiðsluvélarinnar hafi þær orðið að vera samtaka um hvernig ætti að bregðast við breytingunum. Breytingin hafi lagst misvel í þær en nú þegar reynsla sé komin, vélin komin í gagnið og breytingarferlið að baki hafa allar sætt sig við hana. Álagið við vélinna var mikið en í upphafi þurfti að standa við hana og kenna viðskiptavinum á hana og það hafi sumum þeirra fundist fullmikið. En álagið hefur breyst og er minna eftir því sem viðskiptavinirnir læra á vélinna þó margir kjósi enn persónulega afgreiðslu yfir borðið. Og tilkoma sjálfsafgreiðsluvélarinnar hrinti annarri breytingu af stað, sagði Hrafnhildur:

„Þegar afgreiðsluvélin kom var afgreiðsluborðið minnkað og sett svona til hliðar. Það voru sumar sem fannst kannski erfitt að breyta. Bara, getur verið bara vegna vana fyrst. Og það er náttúrulega misjafnt hvernig [fólk] tekst á við breytingar. En í dag finnst öllum þetta mikill kostur því þær [í afgreiðslunni] eru komnar nær okkur sem erum á bak við. Þannig að við erum miklu meira saman. Áður varstu ein út á miðju gólfi ef þú varst í afgreiðslu.“

Halla sagðist ósmeyk við breytingar og lýsti áhrifum breytinga á sömu nótum og Hrafnhildur. Hún sagði mjög gaman að prufa eitthvað nýtt í vinnunni en það geti líka verið stressandi: *„Safnið er búið að breytast mikið eftir að ég kom. Það er búið að poppa það upp alveg endalaust...“* Hún kemur með dæmi um breytingu af stærra taginu. Afgreiðsluborðið var flutt og minnkað til hagræðingar fyrir starfsmenn. Fyrir breytingu var stórt afgreiðsluborð og staðsett þannig að sá sem var í afgreiðslu þurfti að hlaupa mikið fram og til baka allan daginn. Að hennar mati snéri allt vitlaust fyrir breytingu: *„...þær sem voru í afgreiðslunni voru gengnar upp að hnjám eftir vaktina þegar mikið var að gera, ... en þeim eldri fannst þessi breyting kjánaleg.“*

Freyja er sama sinnis og segir að vegna umfangs starfs síns þá viti hún hversu mikilvægt er að hafa starfsfólkið með og vel upplýst þegar breytingar eru annars vegar. Hún sagði jafnframt að það sé óþægilegt fyrir þá sem standa fyrir breytingum ef starfsmenn fylgist ekki allir með en að það sé svolítið misjafnt hvað fólk sé duglegt að lesa póstinn sinn og vera með á nótnum. Hún sagði breytingar oft taka langan tíma og ekki allir alltaf með: *„Það þarf*

að nota teskeiðina stundum. Ég hugsa að það sé alls staðar þannig en þegar þetta er klárt þá hef ég ekki orðið vör við annað en að fólk bara fyllist áhuga.“ Freyja sagðist þekkja þessi viðbrögð hjá sjálfri sér: „...að þegar það er búin að breyta einhverju og maður er ekki sáttur við það, þá getur maður nöldrað endalaust. Svo sér maður að þetta virkar: “ Hún sagði þau á safninu dugleg við að prófa sig áfram með breytingar: „...stundum gangi það og stundum ekki en annars taki fólk breytingum vel og ef ekki þá til að byrja með, þá verður fólk sátt þegar breytingarnar verða til gagns og þær virka“.

Guðrún sagði skipulag safnsins mjög opið, deildarstjórar mjög frjálssir í vinnu og þeir bryddi oft upp á nýjungum. Hún sagði mikið af verkefnum koma utan frá inn á safnið sem þau séu beðin að annast. Yfirmaður taki ekki einhliða ákvörðun heldur beri ákvarðanir undir starfsfólk sitt á þeim forsendum að það treysti sér til að ráðast í verkefnið og þannig fái hann fólk með sér. Í raun væri stöðug þróunarvinna í gangi og þar sem starfsfólkið flakki á milli deilda séu þau dugleg og ósmeik að varpa fram hugmyndum til úrbóta.

Helga tók í sama streng sagði að sér hefði verið sagt strax og hún byrjaði að vinna á safninu að hún hefði frjálsar hendur og mætti breyta og gera eins og hún vildi og hún sé hvött til þess af yfirmanni: „Það er aldrei dregið úr mér ef það er eitthvað sem ég vil prufa og gera öðruvísi.“ Hún sagði að ekki væri nóg að kasta fram hugmyndum heldur sé það þá líka undir viðkomandi komið að kanna hvað þurfi til og kynna á næsta fundi svo hægt sé að taka ákvarðanir um framhald.

María sagðist finna fyrir heimaríki hjá samstarfsfólki á safninu og hún nenni ekki að standa í neinum illindum. Hún útskýrir þetta: „Ég sko tók ekki eftir þessu fyrr en ég var búin að vera hérna í nokkra mánuði. Já, þá var allt í einu allt orðið ómögulegt..., ...já það má ekki til dæmis breyta neinni uppröðun ... bjánalegt að segja... ...það verða alltaf einhverjir vissir aðilar að ráða hvernig er breytt, nema það komi frá þeim sjálfum.“

Andrea sagði starfsmannafundi mikið notaða til að leggja fram tillögur eða miðla upplýsingum og margt gagnlegt komi þar fram. Þar gefist starfsfólki tækifæri til að tjá sig um ýmis mál til dæmis ef fólk er ergilegt yfir einhverju eða finnst þurfa að bæta eitthvað. Andrea virðist hafa svipaða reynslu og María, hún sagðist vera búin að læra með tímanum. En þegar hún byrjaði í starfi hafi hún verið óhrædd að leggja fram tillögur og fundist vel tekið undir:

„En það þýddi fjandanum ekki að breyta þó svo ákveðið hafi verið að breyta. Sumar eru búnar að vinna hérna frá því safnið opnaði ...og það hefur aldrei verið hægt að breyta neinu eða fá samræmi í hlutina. Ég þoli það mjög illa þegar það vantar samræmi. En ég er að gera mér grein fyrir að það eru bara ákveðnir hlutir sem ekki er hægt að breyta.“

Sjálf sagðist hún vera jákvæð fyrir breytingum og finnst þær eiga rétt á sér ef þær séu til hins betra: „...og hinar hafa svona aðlagast þessu bara. Og svo þær sem eiga svona erfiðara með það þær eru bara áfram á sínu gamla dóli og halda áfram á sama hraða.“

Sigríður sagði *Gegnir* hafa verið gífurlega mikil breyting í safnastarfinu en til að takast á við þá innleiðingu og þær breytingar hafi verið haldin námskeið. Annars sagði hún samstarfsfólk sitt almennt hugmyndafrítt og jákvætt, það væri duglegt að hrinda minni hugmyndum í framkvæmd og koma hugmyndum og vangaveltum á framfæri og umræður væru oft fjörugar.

4.2.5 Sameining eða sundrung

Veikindi og ágreiningur meðal starfsfólks safnanna er áfall sem hefur gjarnan mikil áhrif á vinnufélagana. Ef veikindi koma upp sem ekki hafa neitt með aðra vinnufélaga að gera er líklegt að vinnufélagar sameinist og sýni samhug og trygglyndi. En ef ágreiningur verður milli einhverra vinnufélaga er hætta á sundrunu meðal hinna líka. Aðstæður geta orðið erfiðar og starfsfólk dregst inn í þær og þá verður jafnvel um flokkadrætti að ræða. Það virðist vera mjög erfitt fyrir vinnufélaga að sniðganga áföll vinnufélaga sinna. Bæði vanlíðan annarra og vellíðan þeirra hefur áhrif á starfsandann. En það getur verið mjög erfitt að takast á við sundrungs meðal vinnufélaga þegar í vinnuna er komið. Þetta hafa flestar af viðmælendum rannsakanda reynt.

Hrafnhildur hefur upplifað alvarleg veikindi hjá vinnufélaga og sagði þau hafa þjappað hinum konunum saman. Hún þekkir ekki að komið hafi til svo mikils ágreinings að hann hafi ekki verið leysanlegur þeirra í milli en ef ekki þá teldi hún á vísan að róa til yfirmanns síns og þau myndu áreiðanlega lausn saman.

Drífa sagði vinnufélaga sína hálf sjokkeraða vegna alvarlegra veikinda eins vinnufélaga: „Það er reynt að leyfa fólki að fylgjast með og viðkomandi hefur oft komið og hitt okkur. Og hérna við ræðum opinskátt um þetta þannig að það er ekki neinn feluleikur eða ekki neitt svoleiðis. Frekar óþægilegt, já mér finnst þetta alltaf óþægilegt. Já, maður getur lítið gert lífið heldur áfram.“

Andrea hefur sjálf upplifað alvarlega veikindi. Hún sagði þann stuðning sem hún fékk á safninu vera sér ómetanlegan en veikindin höfðu mikil áhrif á vinnufélagana og braginn. En hennar störf hlóðust á vinnufélagana og streita og ágreiningur óx meðal þeirra. Andrea sagði sjálf frá:

„Ég er ansi mikið frá og þá hafði það áhrif hérna á starfsandann og svona eitt og annað. Og það urðu breytingar..., Já, sko þær voru tvær og skiptu á milli sín einni og hálfri stöðu. Já, en við þetta var svo mikil óánægja. Önnur þeirra vann hin stóð sig ekki, ... tók ekki vaktir og raunverulega var bara eins og hún væri ekkert með og það endar með að hún er klöguð þannig að hún fór héðan..., ...veikindi mín höfðu þessi áhrif.“

Sigríður sagði starfsmenn venjulega leysa mál sín á milli en komið hafi upp ágreiningsmál milli tveggja vinnufélaga sem varð svo alvarlegt að það smitaði vinnustaðinn með vanlíðan svo það endaði með því að utanaðkomandi aðstoð var fengin til að leysa vandann. Þessi alvarlegi ágreiningur hafði mjög neikvæð áhrif á starfsandann. Starfsmönnum hafi bókstaflega verið stillt upp við vegg og hennar viðbrögð hafi verið að fara í vörn og hún hafi reynt að draga sig til hlés. En, sagði hún: „*almennt og undir venjulegum kringumstæðum standi þau saman og vinni saman sem teymi.*“

Guðrún sagði starfsandann góðan en þau væru búin að upplifa áföll sín á meðal: „*Já í veikindum starfsmanns eða í fjölskyldu og svona þá eru allir að peppa hvorn annan upp..., ...þetta er náinn vinnustaður og áföll náttúrulega þrýsta fólki rosalega saman.*“ En veikindi eins vinnufélaga hafi verið það mikil og viðvarandi að fyrir rest hafi verið fengin utanaðkomandi aðstoð til að gera úttekt á safninu og niðurstaðan hafi verið sú að viðkomandi varð að velja á milli þess að fara í lækni meðferð eða hætta. Annars sé að sjálfsgöðu tekið tillit til veikinda starfsmanns með öllum tiltækum réttindum og ráðum og viðkomandi var mikið frá vinnu vegna sinna veikinda en: „*...þegar hún mætti til vinnu þá var bara allt í hershöndum rosalega mikil áhrif á vinnuandann...*“. Guðrún sagði þetta hafa verið einelti, viðkomandi: „*...lagði suma í einelti þannig að mórallinn fór niður úr öllu valdi. Fólk fór í flokkadrætti og skipti sér í hópa. Þannig að nú erum við bara að ná okkur upp aftur en það er búið að vera erfitt.*“ Hún sagði starfsbraginn búinn að ná jafnvægi aftur: „*...ég held sérstaklega eftir úttekt þessa vinnustadasálfræðings að allt hafi farið betri leið, hreinsað loftið rosalega*“ en þetta hefði verið: „*rosalega drastískt*“.

Halla sagði þau venjulega ekki íþyngja yfirmanni með óþarfa og reynslunnar vegna væri stefna þeirra að reyna að leysa málin sín á milli: „*Það þarf oft ekki nema eina jafnvel tvær [samstarfskonur] til þess að allt fari, það er nú það sko.*“ En hún verður viðkvæm er hún minnst annarra liðinna erfiðleika sem vinnustaðurinn hefur farið í gegnum. Að takast á við alvarleg veikindi og andlát vinnufélaga hafi verið erfitt: „*Ég vann voða lítið með þessum manneskjum ..., en maður fann að það var þungt.*“ Halla telur mikilvægt að fólk venji sig á að

skilja vinnuna eftir þegar erfiðleikar eiga sér stað, það sé ekki gott að taka vandamálin með sér heim.

„Það náttúrulega koma alltaf upp einhver ágreiningsmál en ekki að það sé ekki hægt að leysa á einhvern hátt“, sagði Freyja. Sumt leysir fólk beint sín á milli en oft ræði deildarstjórnir ágreiningsmál á deildarfundum. Þeir hafi samráð og reyni að hjálpast að við að leysa slík mál: *„Ég man bara eftir einu verulega alvarlegu máli. Sko það hafði náttúrulega áhrif. Það lá á öllum og hérna varð að leysa með utanaðkomandi aðstoð. Og ég held að það hafi öllum voðalega mikið létt, svona já allavega þeim sem voru inn í máluunum. Það fór illa með mann.“* Þetta snerti hana raunverulega ekkert eða eins og hún sagði: *„Ég varð ekki fyrir barðinu á því þannig séð. Ég er svoleiðis gerð. Ég tek helst ekki inn á mig svona. Jú, auðvitað gerir maður það. Það liggur á fólki þegar svona er..., ...það skilar sér í starfið fólk verður niðurdregið mórallinn...“*

4.2.6 Samantekt

Stærð safna og fjöldi starfsmanna hefur áhrif á samskipti og líðan. Allar eiga viðmælendur vinnufélaga en misjafnt er hversu nán samskiptin eru. Aldursblöndun og kynjablöndun álíta þær sem eru á stærra safni góða starfsmannablöndu. En einnig tala nokkrar á minni söfnunum um kvennavinnustaðinn sinn og vinkonuandann. Flestar vilja geta treyst samstarfkonum sínum og rætt aðeins um fjölskyldumálin eins og vinkonur inn á milli faglegrar umræðu. En ein gefur í skyn að hún eigi litla samleið með samstarfskonum sínum og önnur vill halda ákveðinni fjarlægð í samskiptum við vinnufélaga. Viðmót vinnufélaga og stemningin meðal þeirra hafa geysilega mikil áhrif á líðan í starfi. Samvera, hvatning, stuðningur, áhugi og öryggi eru þættir sem þær segja að skipti máli í fari vinnufélaganna og yfirmanns. Þær meta góðan starfsanda mikils og tvær sögðust hiklaust gefa eftir ef upp kæmi þras eða pirringur til að tryggja áframhaldandi góð samskipti.

Allar hafa þær einhvern tímann verið nýliðar og sú upplifun virðist geymd en ekki gleymd. Þær geta sett sig í spor nýliðans, upplifun af óöryggi og stressi í starfsbyrjun. Og þær eru sammála um hversu mikilvægt það sé að taka vel og markvisst á móti nýjum starfsmanni. Hann þarf að finna félagslegan stuðning, að starfið hafi tilgang og starfskraftar hans nýtist starfsemi safnsins. Mismikil nýliðun hefur átt sér stað á söfnunum þó almennt sé hún lítil. Það er áhugavert hvaða merkingu þær leggja í mikla og litla nýliðun. Hvort tveggja telja þær gott, segja það lýsa ánægju ef starfsmannaveltan sé lítil og þar sem hefur verið einhver starfsmannavelta að ráði þá kemur fram að nýliðun sé góð vegna ferskleika og nýrrar þekkingar.

Breytingar eru að jafnaði gerðar til að bæta og auka þjónustu safnsins. Tillögum er oftast vel tekið en innleiðing þeirra er svo í höndum starfshópsins. Hér á vel við orðatiltækið „*glögg er gests auga.*“ Svo virðist sem nýtt fólk sé opið fyrir breytingum, lumi á þekkingu og reynslu sem það vilji hrinda í framkvæmd. Margar minni háttar breytingar hafa áhrif og kannski ekki erfitt að hrinda þeim í framkvæmd svo fremi þær hafi ekki óþægindi í för með sér gagnvart öðrum starfsmönnum. En stærri breytingar þurfa innleiðingu og samstöðu. Eini hópurinn sem virðist vera hindrun eða vilja sitja af sér breytingar eru eldri konur sem hafa starfað lengi og kæra sig ekki um og óttast jafnvel breytingar í starfi. Viðmælendur rannsóknarinnar voru fylgjandi breytingum og áttu jafnvel frumkvæðið en þær þekkja líka efasemdarviðbrögð og jafnvel að samstarfsfólk sé vísvitandi ekki samstíga og hindri breytingar.

Fagleg samskipti, léttleiki og hvatning hefur jákvæð áhrif á líðan. En stíð samskipti og ágreiningur hefur tvímælalaust neikvæð áhrif á líðan. Veikindi aftur á móti þjappa oft fólki saman. Svo virðist sem stærð safnanna skipti ekki miklu máli þegar áföll verða meðal vinnufélaga. Hvort tveggja, veikindi og ágreiningur, hefur mikil áhrif á líðan þeirra. Þó safnið sé stórt eru alltaf einhverjir nálægir sem taka áfallið nærri sér. Fólk sem veikist þarf að bregðast við sínu vinnuumhverfi og jafnvel yfirgefa vinnustaðinn. Sumir fara skyndilega frá vegna veikinda og eru þar með utan við vinnustaðinn og vinnufélaga og eru líklegir til að mæta skilningi og stuðningi vinnufélaga. En þeir sem lenda í samskiptaerfiðleikum á vinnustað geta átt í stríði við vinnufélaga og virðast geta komið sjálfum sér og öðrum í klemmu. Ef ágreiningur vex þrátt fyrir viðbrögð og aðgerðir á vinnustað kemur stundum til þess að leita þurfi utanaðkomandi aðstoðar. Viðkomandi kemur ójafnvægi á vinnubraginn og ef það er eitthvað sem skiptir máli þegar viðmælendur mæta til vinnu þá er það að hafa hlutina í lagi og finna góða strauma mæta sér.

4.3 Hlutverk yfirmanns almenningsbókasafns með tilliti til líðan og starfsánægju

Þegar fjallað er um yfirmann er átt við forstöðumann safnsins en ekki deildarstjóra. Þegar viðmælendur voru spurðar út í hvað einkenni góðan yfirmann þá nefna þær allar nálægð og gott aðgengi að yfirmanni. Flestar voru þær ánægðar með sinn yfirmann og gátu talið upp kosti hans og galla. Nálægð við hann virðist vera meiri á minni söfnunum en að þeirra mati er hún ekki síður mikilvæg á stærri söfnunum. En starfsumfang yfirmanna stærri safna við rekstur, skipulag, samskipti út á við og fjármál geri það að verkum að þeir eiga erfiðara um vik að starfa á gólfinu með sínu fólki. Þá þarf yfirmaður að nálgast sitt fólk með því að vera

sjáanlegur í samskiptum, aðgengilegur, hvetjandi, upplýstur, með yfirsýn, ákveðinn og ekki sakar smá léttleiki. Það getur verið vandmeðfarið hjá yfirmanni að standa sig í starfi gagnvart starfsfólki sínu og þræða þá fínlegu línu að vera „mannlegur“ og halda vissri fjarlægð.

4.3.1 Yfirmaður leggur línurnar hvort sem hann er fjarri eða nærri

Lýsing Freyju á góðum yfirmanni endurspeglar sýn þeirra allra: „*Góður yfirmaður á að þekkja starfsfólk sitt og vera í góðu sambandi við það. Hann á að gefa sig á tal við alla vera einlægur og jafnframt ákveðinn halda stjórn og fylgjast með.*“ Freyja sagðist starfa mikið með yfirmanni sínum og samvinnan gangi vel enda hafi hann með sér gott fólk og góða staðgengla. Hún sagði yfirmann sinn alltaf eiga síðasta orðið þegar að ákvörðunartöku kemur. Það væri bara ekki nóg, hann verði einnig að fylgja ákvörðunum eftir, það væri óþolandi þegar botninn dytti úr tunnunni. Annars sé yfirmaður í góðu sambandi við starfsfólkið, skilningsríkur og taki tillit til persónulegra aðstæðna. Hann sé mjög meðvitaður um mikilvægi vellíðunar í starfi og hvetji starfsfólk til að leita til sín og ræða málin.

Guðrún orðar kosti yfirmanns á sömu nótum og Freyja. Samskipti við yfirmann eigi að einkennast af sveigjanleika og skilningi og þar sem yfirmaður hennar beiti þessum mannlega þætti í stjórnun sinni hafi honum haldist vel á starfsfólki. Hún sagði persónu og reynslu yfirmanns síns skipta miklu máli því hann hafi mikil áhrif á vinnubrag og líðan starfsfólks. Yfirmaður hennar hafi upplifað persónuleg áföll í einkalífi og starfi og hafi því ekki: „*skautað í gegnum lífið*“ og hann taki þennan mannlega þátt sem hluta af starfinu. Safnið er stórt og yfirmaður hafi í nógu að snúast en hann sé aðgengilegur og sýnilegur og honum takist mjög vel að rata þennan fína meðalveg. Einnig sagði hún yfirmann þurfa að búa yfir aga, framtakssemi, vera opinn fyrir nýjungum, ekki draga taum neins og verði jafnframt að halda vel utan um sitt fólk og starfsemi safnsins. Starfsfólk má ekki misnota þennan mannlega eiginleika yfirmanns. Það má ekki nota yfirmann eins og ruslafötu segir Guðrún. Hún sagði nýtt vinnuferli hafa farið í gang til að létt á óþarflega miklu álagi yfirmanns vegna persónulegra mála starfsmanna sinna. En að sama skapi verði hann líka að passa sig að vera ekki of móttækilegur og láta starfsfólk axla ábyrgð og taka á sínum málum sjálft ef um daglegt: „*nöldur, biturð, bögg og kvartanir*“ sé að ræða. Guðrún sagði samstarfið við yfirmann gott og hann hafi góða yfirsýn og reglulega séu haldnir fundir til að upplýsa á báða bóga.

Drífa starfar líka á stóru safni og hún sagðist ekki þurfa að leita mikið til yfirmanns. Hún finni mun á nálægð, yfirmaður sé fjarri en þar sem hún var áður á minna safni. Drífa sagði starf sitt frekar sjálfstætt innan safnsins en hún hafi samt leitað til hans og hafi góða

reynslu af því. Það sé yfirmanns að hafa heildaryfirsýn yfir verkefnum sem eru í gangi og tryggja starfsemi safnsins með því að dreifa verkefnum til starfsmanna. Hún segir yfirmann sinn vera eins aðgengilegur og hægt er sé miðað við stærð safnsins og umfangs rekstursins. Sem dæmi þá er alltaf opið inn á skrifstofu hans og hún geti fyrirvaralaust gengið að honum svo fremi að hann sé ekki upptekinn. Drífa segir traust mikilvægt í fari yfirmanns og hann þurfi að geta sýnt sveigjanleika og festu í samskiptum og ákvörðunum. Það er ákveðin list, svona eins og dans, segir Drífa, að fá fjölbreytilegan starfsmannahóp með sér og hrinda verkefnum í framkvæmd. Yfirmaður þarf að þekkja sitt fólk og geta treyst því þegar hann útteilir verkefnum og dreifir ábyrgðinni.

Hrafnhildur sagði yfirmann leggja línurnar hvað varðar starfsmóralinn. Framkoma hans skipti máli og hann hafi mikil áhrif á að halda fólki í starfi. Hún sagði yfirmann eiga að umgangast starfsfólk sitt sem jafninga en um leið er hann sá sem axlar stjórnunarábyrgð, gengur í mál og afgreiðir þau. Hennar safn er lítið og sagði hún gott hve yfirmaður væri nálægur, hann væri alltaf sjáanlegur og opið inn á skrifstofu hans nema þegar hann þurfi næði til að sinna erindi. Henni finnst nálægðin einnig felast í því að yfirmaður taki þátt á gólfinu og gangi í öll störf ef þess bera að skipta. Hrafnhildur sagði yfirmann sinn hafa hvetjandi áhrif á hana. Hún vill standa sig og gera sitt besta og segist í staðinn fá að upplifa ánægju af hálfu yfirmanns. Hún fái á tilfinninguna að hún sé góður starfsmaður. En yfirmaður þarf einnig að vera með í sprelli og gleði vinnufélaganna, sagði Hrafnhildur.

Að sumu leyti telur Halla yfirmann sinn vera of góðan. Hann sé boðinn og búinn ef persónulegir erfiðleikar koma upp hjá starfsmanni. En hann virðist hafa góð tók á að hlusta á fólkið sitt og styðja í erfiðleikum þess og það sé ekki síst þess vegna sem Halla vilji leggja sitt af mörkum til safnsins og gefi til dæmis oft kost á sér til afleysinga. Hvatning yfirmanns hafi þau áhrif að hún vilji gera sitt besta og hún finni að yfirmaður hafi stuðning annarra starfsmanna sinna til dæmis þegar einhver pirringur láti á sér kræla. Halla sagðist finna mikinn mun á að hafa yfirmann sem sýni mannlegar tilfinningar en láti ekki fyrst og fremst stjórnast af peningalegum rekstri fyrirtækis. Hún hafi reynslu af að vinna undir þess konar stjórn og pressu og það hafi oft verið óþægilegt, ópersónulegt og kvíðvænlegt sem hún finni ekki fyrir þar sem hún er núna.

Andrea vinnur á miðlungsstöru safni. Hún sagði þær samstarfskonur ásamt yfirmanni vera mikla heild og þar hafi yfirmaður áhrif eins og hinir og kosturinn við hann er að hann sé svo léttur og skemmtilegur. Þó svo að reksturinn taki mikinn tíma þá sé yfirmaður hennar iðulega með þeim í afgreiðslunni og í öðrum tilfallandi verkum. Það sé gott aðgengi að honum, samstarfið við hann mikið og gott, hann sé traustur: „Það hafa komið upp allskonar

mál gegnum tíðina og sem dæmi þá hefur hann fylgt mér í gegnum mín veikindi. Sýnt mér gífurlega mikinn stuðning og hjálpað mér á allan hátt, aldrei nein leiðindi eða neitt. Þannig að hann er mér alveg ómetanlegur, já mér finnst ég vera í góðum höndum.“ Andrea segir hæfan yfirmann eiga vera gæddan jafnaðargeði, leysa mál með jákvæðni, ákveðni og festu. Hann eigi að hafa notalegt viðmót og vera „húmoristi“ þannig að andrúmsloftið verði afslappað og notalegt svo fólki líði vel. Starfsfólk sem vinnur með og undir stjórn yfirmanns sem skapar þennan góða starfsanda fær mun meira frá starfsmönnum sínum en ella, segir Andrea.

María sagðist eiga erfitt með að svara þessu þar sem yfirmaður hennar sé jú ágætur en mjög oft fjarri og hún hitti hann stopult. Þegar yfirmaður kemur í mýflugumynd náist ekki að mynda traust tengsl sem þurfa að vera á milli yfirmanns og starfsmanns og hún finni að hún vilji geta talað við yfirmann sinn og að hann sé inn í málum. Það vill svo til að hún viti bara eiginlega ekkert hvar hann sé þessa og hina stundina nema að hann sé að snúast í mörgu öðru en á safninu og með starfsfólkinu. Hún sagði að hún vildi hafa aðgengi að yfirmanni sínum: *„Já, að það væri hægt að tala við hann. Hann á að hafa það góða yfirsýn að hann komi sjálfur auga á ef vandamál er í uppsiglingu. Því ef það vantar aðalhöfuðið þá myndast mörg höfuð... og það sem mér finnst vanta er stjórnun. Yfirmaður á að vera einhver sem að leiðir hjörðina og svo fær hjörðin svona aðeins að færast um en [hann] á að halda utan um.“* Svo bætti hún við að yfirmaður verði að sýna festu og gefa skýr skilaboð. Hann á að sýna áhuga á starfi starfsmanna sinna og taka stöðuna til dæmis með því að fara fram á að starfsfólk gefi skýrslu annað slagið um þau verkefni sem hafa verið í gangi. Hún telur nauðsynlegt að yfirmaður taki púlsinn annað slagið, haldi fundi þar sem hópurinn geti farið saman yfir málin og metið hvernig gekk. Hvað gekk vel, hvað misfórst og hvað má gera betur. María telur að ef yfirmaður á að uppfylla þessar væntingar verði hann að vera nálægur og aðgengilegur starfsfólki sínu. Það dugi ekki að vera í tölvusambandi, sagði hún.

Helga sagði yfirmann hafa mest um það að segja hvernig starfsandinn væri og á litlu safni væri hann vinnufélagi svo það skemmdi ekki að hann væri almennilegur, mannlegur yfirmaður og skemmtilegur: *„húmoristi“*. Helga sagði stærsta muninn á fyrrverandi og núverandi vinnustað vera jákvæða nálægð við yfirmann. Hún geti snúið sér til hans hvenær sem er.

Sigríður sagði gott að hafa greiðan aðgang að yfirmanni. Hann komi fram við starfsfólk sitt eins og jafningja, væri sjáanlegur, mikið á ferðinni og spjalli við starfsfólkið hvort heldur sem það sé við vinnu eða á kaffistofunni og margar ákvarðanir séu teknar í þessum ferðum hans. Hún hrósar yfirmanni fyrir þann skilning sem hann hefur sýnt henni,

lipurð í samskiptum og tillitsemi og annan stuðning sem hún hefur þurft vegna persónulegra mála.

4.3.2 Upplýsingaflæði - það er gott að fá að vera með á nótunum

Viðmælendur voru spurðar hvort þær teldu skipta máli að vera upplýstar um skyndileg atvik eða breytingar sem færu fram á vinnustað. Hvort það hefði áhrif á líðan í starfi að vera upplýstur eða óupplýstur? Greinilegt er að ef starfsmaður á að upplifa sig öruggan og virkan í starfi vill hann að vera upplýstur um flestar ákvarðanir. Söfnin sem tóku þátt í rannsókninni hafa hvert fyrir sig komið upp ákveðnu ferli til að koma upplýsingum áleiðis. Flestar tillögur og ákvarðanir eru teknar á fundum og þeir einnig notaðir til að miðla upplýsingum. Algengt er að starfsmannafundir séu haldnir einu sinni í mánuði. Þar fyrir utan er mikið notaður innnehússpóstur og innra net sem allir starfsmenn hafa aðgang að. Upplýsingar berast einnig á milli í samskiptum á vinnustað fyrir opnunartíma og í spjalli á kaffistofunni. Sumstaðar er notuð upplýsingatafla. Að öllu jöfnu virðist sem upplýsingaflæði milli yfirmanns og starfsmanna sé nokkuð greitt og skilaboð berist. Óupplýstur starfsmaður getur upplifað óöryggi, óþægindi og jafnvel fundist hann utangátta. Algeng viðbrögð við upplýsingaskorti eru pirringur og nöldur yfir því að vita ekki hvað er í gangi.

Sigríður sagði: „*Það er svo sem engum að kenna þetta gerist helst þegar fólk er að koma á vaktir, bara gleymist. Þetta er svona bara smotteri sem er bara mannlegt þar sem margt fólk vinnur og einn tekur við af öðrum. Það geta allir pirrast, það er eðlilegt*“. Annars sagði hún að eftir fundi sé fundagerðin birt á innri vef og því mjög aðgengilegt og gott upplýsingaflæði.

Freyja sagði starfsfólk verða að vera upplýst: „*...og vita svona svolítið hvað hinir eru að gera og allt spili saman. Og þá náttúrulega er stjórnandinn höfuðið af því hann þarf að vita þetta allt saman og halda utan um.*“

Helga sagði að ef það væri eitthvað sem þyrfti virkilega að komast til allra þá væri sent tölvubréf á starfsfólkið. Annars væri það svona maður á mann.

Andrea starfar á álíka stóru safni og Helga en hún sagði þær nota svolítið tölvubréf fyrir tilkynningar: „*Við erum bara ekki nógu duglegar að nota hann svona innanhúss. En það hefur bara sýnt sig að það bara hefði alveg mátt vegna þess að það eru ekki alltaf allir á svæðinu. Og þá fréttu þeir bara ekkert af því meir.*“ Andrea þekkir þetta af eigin raun. Hún sagðist vera dugleg að bregðast við og láta í sér heyra. Ekki með nöldri og skömmum en frekar en þegja og pirrast þá geri hún athugasemdir í léttum dúr. Hún var frá einn dag og breytingar sem skiptu starf hennar miklu máli fóru fram á meðan hún var fjarverandi. Hún

sagðist aldrei hafa fengið þær upplýsingar sem hún þurfti og: „... *já ég varð pirruð og skildi ekkert í þessu og það er svolítið óþægilegt*“.

Drífa hefur unnið á tveimur söfnum. Hún sagðist finna mikinn mun á að vinna á safni með fáum starfsmönnum en stóru safni og mörgum starfsmönnum. Á fámennara safninu gengdi hún þannig stöðu að hún hafi vitað allt en á fjölmennara safninu hafi hún upplifað annað:

„...vissi ekki af þessu vissi ekki af hinu. Ég sjálf er einhvern vegin orðin þannig að mér finnst það bara ágætt, ef ég þarf ekki að vita af. Því þá er það bara í lagi. Ég þarf ekki að vera inn í öllu sem er að gerast. Það er ekki mitt starf en það tók mig svolitinn tíma að átta mig. En svo er ég bara afslöppuð. Já en maður heyrir það, að það er kannski það sem pirrar fólk, upplýsingaflæðið. Fólk finnst það ekki fá að vita.“

Drífa veltir því fyrir sér hvort allir þurfi í raun að vita allt. Flestar upplýsingar eru sendar í tölvubréfi og fólk sé mismunandi duglegt að lesa bréfin og: „*þá sé það upp á mann sjálfan komið*“ að fylgjast með.

María sagði sig sjaldnast koma af fjöllum hvað varðaði upplýsingar en hún hefði misst af spennandi verkefnum vegna upplýsingaskorts og sér hefði virkilega mislíkað það. Hún sagði alltof sjaldan vera haldnir formlegir starfsmannafundir með yfirmanni á sínu safni þar sem hægt væri að koma upplýsingum á framfæri.

4.3.3 Frumkvæði og ábyrgð styrkir sjálfstraustið

Yfirleitt er gert ráð fyrir að starfsfólk sýni frumkvæði og ábyrgð í starfi með hagsmuni vinnustaðarins í huga. Ef starfsmaður sýnir frumkvæði með hag safnsins í huga má hann eiga von á umbun í formi hróss sem aftur styrkir hann í starfi. Sagt er að hrós sé besta umbunin. Hrós og hvatning vinnufélaga og yfirmanns getur skipt sköpum með tilliti til frumkvæðis og sjálfstausts starfsmanns. Það er lítið gefandi að vinna einn án eftirtektar eða nokkurs áhuga annarra. Viðmælendur nefna flestar mikilvægi þess að hafa ábyrgð með ákveðnum verkefnum og finnst gott ef yfirmaður tryggir dreifingu ábyrgðar. Með ábyrgð er starfsmanni treyst og fyrir viðkomandi er það hvatning í vinnu og einnig viðurkenning á að hann sé að gera rétt.

Freyja lýsti þessu vel þegar hún var spurð hvort hún hefði einhverjar hugmyndir til að auðga starf sitt og starfsemi safnsins: „*Örugglega eitthvað, sko margt. Og ég er svo heppin fá maður hugmynd þá hef ég aldrei verið gerð afturreka með hana. Það er náttúrulega alveg frábært að vera í svoleiðis vinnu og með svoleiðis fólki.*“ Hún sagði yfirmann duglegan að dreifa ábyrgð og leggja áherslu á að allir starfsmenn fái eitthvert ábyrgðarverkefni. Þegar hún

var spurð hvort hún fengi hvatningu til að sýna frumkvæði, svaraði hún: „*Það eru allir hvattir til þess að sýna frumkvæði.*“

Samkvæmt Drífu er fjálsræði í vinnu traust á sjálfstæði. Henni sé treyst til að beita faglegum vinnubrögðum og hún sé ábyrgur starfsmaður. Henni finnst gott að ekki sé fylgst með henni eða eins og hún sagði: „*Þær vita að ég byrja á að taka að mér einhver verkefni og svo er það bara mitt. Og það er ekki verið að ganga í hælana á mér hvar eða hvernig ég vinn. Heldur er manni treyst til þess að klára. Og já, mér finnst það mjög gott. Það er gert ráð fyrir að maður hafi þetta frumkvæði sem mér finnst mikils virði. Og það er þetta sem mér finnst þæglegt og skemmtilegt.*“ Hún sagðist ekki fá beint hrós vinnufélaga en hún upplifði stuðning þeirra.

Guðrún sagði það fylgja vinnunni að sýna frumkvæði og hún fengi mikla hvatningu í að sækja námskeið og bæta við sig faglegri þekkingu. Hún sagðist finna að hún væri vel metin og að yfirmaður treysti henni til að axla aukna ábyrgð í fjarveru hans.

Halla sagði yfirmann sífellt treysta sér betur. Eftir því sem hún starfaði lengur sýndi yfirmaður sér að hún væri traustsins verð með auknum verkefnum og ábyrgð. Annars væri yfirmaður væri duglegur við að nýta færni starfsfólks og fá hæfu fólki tiltekin verkefni. Halla tekur fram að henni finnist hún vera örugg í starfi á ákveðnum deildum safnsins og í afgreiðslu og öryggið gefi henni mikið. Ætlast er til að starfsfólk safnsins hafi yfirsýn og axli ábyrgð ef álag er mikið. Það sé hvatt til að vinna saman og sýna jafnframt sjálfstæði. Yfirmaður treysti starfsfólki sínu ef hann er á kafi í tímabundnu verkefni sem veldur því að hann sé fjarri: „*Já já, ég er búin að læra alveg helling síðan ég byrjaði og fengið meiri ábyrgð [yfirmaður] staflar alltaf á ef [hann] finnur að maður geti eitthvað. Sem er mjög gaman því þetta brýtur upp vinnuna.*“ Halla sagðist túlka þetta sem traust. Henni finnist hún metin að verðleikum í starfi af hálfu yfirmanns. Að takast á við hitt og þetta sem fylgir starfinu tekur hún sem áskorun og hvatningu.

María telur mikils virði að yfirmaður dreifi verkefnum og ábyrgð. Hún er tilbúin að axla meiri ábyrgð í vinnunni. Hún sagði sum verkefni vera á ábyrgð ákveðinna starfsmanna en annað sé á ábyrgð allra og þeim sé treyst fyrir safninu en hún vill skýrari dreifingu á ábyrgð. Yfirmaður þarf að sýna að hann hafi væntingar og geri kröfur. Henni finnst svokölluð „gæluverkefni“ sem safnið tekur að sér séu oft eyrnamerkt ákveðnum starfmönnum og öðrum gefist ekki tækifæri þó svo áhugi þeirra til að vinna verkið sé til staðar. Þessi utanaðkomandi verkefni krefjast oft mikils vinnuframlags en það getur verið gaman, sagði María. Tækifærin þurfa að vera fyrir alla.

Sigríður hefur langa starfsreynslu og sagðist hafa góða yfirsýn yfir starfið og safnið. Hún gangi örugg að sínum verkum, hvar hún eigi að vera og hvað þurfi að gera. Ef hún gerir eitthvað vel þá saki ekki smá jákvæð viðbrögð vinnufélaga og yfirmanns.

Þegar Hrafnhildur hóf störf fékk hún strax ákveðin verkefni sem hún bar ábyrgð á fyrir utan að ganga í önnur störf eftir þörfum. Hún sagðist hvött til sjálfstæðra vinnubragða, hafa frumkvæði og sýna sveigjanleika í starfi eins og að hrinda minni háttar hugmyndum í framkvæmd sem auðveldar aðgengi viðskiptavina að safnkosti. Hún sagði það hluta af starfinu að fylgjast með, hafa yfirsýn og ganga í verk. Sagði samstarfskonur sínar væru ósparar á hrós og hvatningu hvað þetta varðar. Hún sagði þær hvetja sig til að hrinda eigin hugmyndum í framkvæmd og hún fái óspart hrós frá þeim.

Þegar Andrea var spurð hvort yfirmaður ætlist til frumkvæðis af hennar hálfu gaf hún í skyn að hún hafi frekar þurft að hægja á sér: „*Já, ég er nú framtaksöm sjálf. Og já, svolítið stjórnsöm en það hefur lagast. Ég þurfti að slípast til, líka til að falla inn í umhverfið en sumum einkennum heldur maður alltaf.*“

4.3.4 Formlegt starfsmannaviðtal er fyrir báða aðila

Samkvæmt svörum hafa yfirmenn safnanna komið sér upp kerfi, formlegu starfsmannaviðtali, til að fylgjast með líðan starfsmanna. Á fundi sitja yfirmaður og starfsmaður, oftast með gátlista og kaffi. Gert er ráð fyrir að orðið sé laust á báða bóga. Yfirmaður fer yfir sterka og veika þætti starfsins og starfsmannsins. Hann spyr um líðan og hvaða markmið hann hafi til að stefna að fram að næsta fundi og hvernig til tókst síðast. Laun, áhugi, námskeið, endurmenntun, starfsbreytingar eða tilfærslur og hvernig starfsmannahópurinn er samsettur. Báðum aðilum gefst tækifæri á að fara yfir málin, ræða saman af einlægni og segja sína skoðun. Hvaða væntingar hvor aðilinn hefur um hinn. Þarna gefst tækifæri á að ræða á persónulegum nótum um líðan beggja og hvað sé í stöðunni til að sem flestir njóti góðs af. Starfsmannaviðtalið getur haft mikil áhrif á vinnu starfsmanns næsta árið. Í ljós kom að flest þátttökusöfnin héldu starfsmannaviðtal með starfsólki sínu einu sinni á ári. Yfirmaður bókasafns styðst oft við gátlista og könnun frá viðkomandi sveitarfélagi þar sem safnið getur borið sig saman við önnur þjónustufyrirtæki. Þar virðist vera spurt út í viðhorf starfsmanns til yfirmanns og hvað megi betur fara og ýmislegt í þeim dúr. Þetta er nafnlaus tölvukönnun og ætlast er til að allir starfsmenn sveitarfélagsins taki þátt. Í framhaldi af þessu er sjálfsagt að skoða hvaða þættir skora hátt og hverjir lágt og þá ekki síst hvernig á að bregðast við. Hvað er framundan? Og hver er stefna safnsins?

Drífa lýsti þessu mjög vel: „*Svona starfsmannaviðtöl, já það er reynt að hafa þá einu sinni á ári. Farið er í gegnum árið hvað maður sé ánægður með hvað maður sé óánægður með. Hvort maður vilji eða hafi hugmyndir um eitthvað nýtt eða allt bara?*“ Þetta er mjög gagnlegt ef maður undirbýr sig, sagði Drífa. Viðtalið geti verið mjög nytsamlegt, það sé naflaskoðun fyrir hana að rifja upp síðastliðið ár. Hvað hún hafi verið að gera og vega og meta hvort afraksturinn sé nógu góður. Hún sagði ótrúlegt hvað dagarnir liðu hratt og nærri komið að hinni árlegu naflaskoðun aftur. Í þessu viðtali gefist yfirmanni einnig tækifæri til að koma viðhorfum sínum gagnvart starfsmanni á framfæri: „*Ánægður með þetta, óánægður með annað*“.

Áður en Helga fór í fyrsta starfsmannaviðtalið á safninu hafði hún reynslu af öðrum starfsmannaviðtölum. Þar var líðan í starfi rædd og hvort hún hefði hugsað sér einhverjar breytingar. Hvort hún vilji sjálf breyta einhverju? Starfshlutfalli eða einhverju í vinnunni? Helga sagðist vita að sveitarfélagið væri með staðlaða gátlista og hún gerði ráð fyrir að þeir væru aðlagðir að bókasafninu. Helga fór í starfsmannaviðtal og varð sannfærð eftir það að hún væri á réttum stað: „*Það fer alltaf í gang, alltaf einu sinni á ári svona könnun á svona viðhorf manns til yfirmanns og hvað má betur fara og allt í þeim dúr. Svo þegar niðurstöður eru komnar þá er maður látinn vita um sinn vinnustað og yfirmann og ég vissi það að þessi vinnustaður kom best út hjá sveitarfélaginu þannig að það er ekki undan neinu að kvarta. Það er rosalega finn andi hérna góður. Maður er komin á góðan stað...*“

Um starfsmannaviðtal Andreu við yfirmann sagði hún: „*Það er farið yfir starfsánægju og allt mögulegt. Mér finnst þessi starfsmannaviðtöl yfirleitt mjög góð og alltaf eitthvað sem situr eftir. Og já, þá finnst mér þau skila sér.*“

Sigríður sagði það mjög gott og nauðsynlegt að eiga starfsmannaviðtal með yfirmanni. Þetta sé trúnaðarviðtal þar sem má tala um hvað sem er en aðallega spjall um vinnuna og okkar mál, lífið og tilveruna. Í starfsmannaviðtali undirstrikar yfirmaður að hann vilji vera í góðum samskiptum og mikilvægi þess að hún leiti ráða til hans ef með þarf.

Hrafnhildur sagði að sér hafi þótt stressandi að fara í starfsmannaviðtal því hún vissi ekki hverju hún átti von á né hvernig fyrirkomulagið væri. En þegar hún gerði sér grein fyrir að þetta var tveggja manna spjall um líðan og vinnufyrirkomulag og að þarna gæfist henni tækifæri til að koma eigin skoðunum á framfæri, þá fannst henni viðtalið skila góðu. Í starfsmannaviðtalinu sagðist hún vera tilbúin að axla meiri ábyrgð og hún hafi sett sér nýtt markmið fram að næsta fundi.

Helga hefur ekki mætt í starfsmannaviðtal með yfirmanni á safninu sem hún vinnur á en hún man vel eftir þeim á fyrri vinnustað. Hún segir: „*Fundirnir eru ekki óþarfir heldur*

mjög gagnlegir og nauðsynlegir. Allavega í svona stóru batteríu eins og var á fyrri vinnustað. Hér eru svo nán tengsl og nán samskipti að það er kannski ekki eins brýn þörf á starfsmannaviðtölum, eins og á stórum vinnustöðum. Annars er farið yfir hvort báðir aðilar hafi staðið við það sem þeir voru búnir að lofa og það er alltaf gott aðhald.“

María hefur ekki verið boðuð í starfsmannaviðtal síðan hún byrjaði á safninu fyrir nokkrum árum síðan. En hún hefur góða reynslu annars staðar frá af starfsmannaviðtölum, svona persónulegum fundi, og sagði þá veita gott aðhald og stuðning.

4.3.5 Samantekt

Góður yfirmaður á að þekkja starfsfólk sitt og vera í reglubundnu sambandi við það. Hann á að vera skilningsríkur, sýnilegur og áriðandi er að hann sé aðgengilegur. Viðmælendur eru allar á því að yfirmaður gegni miklu hlutverki í líðan starfsmanna og starfsanda á vinnustað. Hann leggur línurnar. Yfirmaður verður að búa yfir aga og festu en ekki stífni. Hann á að vera framtaksamur, opinn fyrir nýjungum, halda starfsfólki upplýstu, dreifa ábyrgð og hafa heildaryfirsýn yfir starfsemina og líðan starfsmanna.

Viðmælendur telja að oftast sé upplýsingaflæði á söfnunum gott, sumt gleymist þó og getur þá valdið starfsmanni óþarfa þirringi og óþægindum. Flest söfnin eru með ákveðið ferli til að koma upplýsingum áleiðis. Fundagerð er birt á innra neti, tilkynningar hengdar upp á upplýsingatöflu, fundir notaðir til innlagna verkefna og ákvarðanatöku, styttri en áriðandi skilaboð eru send með tölvubréfi eða upplýsingar berast á milli, svona maður á mann til dæmis í spjalli á kaffistofu. Fyrir flesta veitir það öryggi í starfi að vita nokkurn veginn hvað er í gangi og hvað aðrir starfsmenn eru að gera. En það er ekki bara í höndum yfirmanns að upplýsa starfsfólk heldur verður það líka að fylgjast með.

Að sýna sjálfstæði og frumkvæði fylgir lifandi starfi og það er hvetjandi ef hrós vinnufélaga fylgir í kjölfarið. Ef yfirmaður felur starfsmanni ábyrgð meta viðmælendur það sem jákvæða traustsyfirlýsingu. Þær eru sammála um að það sé mikilsverð tilfinning að finna að vinnan sem þær inna af hendi sé einhvers virði.

Viðmælendur eru á því að starfsmannaviðtal með yfirmanni sé gott fyrir báða aðila. Flestir yfirmenn tryggja starfsmönnum sínum viðtal einu sinni á ári en er það samt ekki öruggt á öllum söfnunum. Þær sem til þekkja eru mjög ánægðar með að geta rætt stöðu sína og líðan í formlegu viðtali.

4.4 Aðrir þættir sem hafa áhrif á sálartetrið

Það eru margir þættir sem hafa áhrif á líðan og starfsánægju starfsfólk almenningsbókasafna. Í þessum kafla er hugað að öðrum þáttum sem hafa áhrif hér á. Til dæmis hvað starfsfólki finnst skemmtilegast í starfinu og hvar launin séu í ánægjuvuginni. Viðmælendur voru spurðar hvað gert væri til að létta starfsandann í dagsins önn? Hvort eitthvað væri gert til að halda þeim hressum og ánægðum í starfi og halda athygli? Og hvort samskipti og samstarf starfsmanna safnsins við starfsmenn annarra safna hefðu áhrif?

4.4.1 Skemmtilegast

Viðmælendur voru svolítið hissa þegar þær voru beðnar að nefna hvað þeim þætti skemmtilegast að gera í vinnunni?

Eftir smá umhugsun sagði Drífa:

„Þetta er nú svolítið erfið spurning mér finnst í raun og veru kannski þetta þjónustustarf. Við erum að þjónusta; náttúrulega börn, gamalmenni og allt þar í milli, karla og konur og allskonar fólk. Og mér finnst það mjög skemmtilegt. Mér finnst mjög gaman að vera í tengslum við fólk - mörg störf gæti ég alveg gert án samskipta við annað fólk. Held að mér finnst það ekki eins gaman. Þessi skemmtilegu tengsl við almenning, það finnst mér skemmtilegt.“

En meðal vinnufélaga sagði Drífa: *„Kannski áhuginn á starfinu. Að hérna, hafa ánægju af því sem að maður er að gera. Og það náttúrulega smitar út frá sér. Og svona kannski léttleiki í því sem maður er að takast á við.“* Svo nefndi hún að sér liði einnig voða vel við skrifborðið eða tölvuna þegar hún væri ekki á vakt en bætti við: *„Nei, mér finnst gott að vera eiginlega allsstaðar.“*

„Já, ef ég þyrfti að velja þá myndi ég nú segja afgreiðslan“, sagði Helga og á við samskipti við viðskiptavini á öllum aldri í afgreiðslunni. Annars sagði hún alla staði og öll verk í vinnunni jafn skemmtileg.

María sagði skemmtilegasta starfið á safninu vera upplýsingaþjónustuna sem fer að mestu fram við afgreiðsluna: *„Það er mjög þakklátt starf og já mér finnst það skemmtilegast.“* En sófahornið þeirra er skemmtilegasti staðurinn á safninu og sá staður sem hún myndi alls ekki vilja sjá af: *„Hér situr fólk og ef það er eitthvað um að vera þá erum við mjög oft hér. Og hér eru nýjar bækur og tímarit svo mér finnst þetta tvímælalaust notalegasti staðurinn.“*

Andrea er sama sinnis og hinar: „*Mér finnst ágætt að vera í afgreiðslunni og vera innan um fólkið og sinna því. Það og allt svona í sambandi við tengsl á fólki á rosalega vel við mig*“, sagði hún. Þegar hún var spurð um vinnufélagana í þessu sambandi sagði hún:

„*Já, það er eiginlega mest í kjaftapásun. Eða kannski svona ef við erum að vinna að sameiginlegu verkefni einhverjar tvær og svona skiptumst á skoðunum. Og samskiptin eru náttúrulega fín og allt það en það er líka voða gott að geta kúplað sig aðeins frá og einbeitt sér að einhverjum ákveðnum hlut. Það sé tilbreyting frá því að vera út um allt eins og maður er í afgreiðslunni. Og bara alveg ljómandi líka að geta unnið í friði og ró á básnum sínum.*

4.4.2 Notalegheit og léttleiki

Algengt er að vinnustaðir komi sér upp venjum og hefðum til að brjóta upp hversdagsleikann á vinnustað og bæta braginn. Þetta eru óskráðar athafnir en getur tengst ákveðnum tilefnum meðal starfsmanna eins og afmæli, starfslokum eða eitthvað árstíðabundið eins og jól, þorablót, árshátíð eða óformleg tilefni. Þetta er fyrst og fremst gert til að hrista hópinn saman og kynnast á öðrum vettvangi en á vinnustað og sjá vinnufélagana í öðru ljósi. Oft er farið út að borða, í leikhús eða svonefndar menninga- og vísindaferðir. En oftast en ekki eru það litlu atriðin sem lífga mest upp og gera andrúmsloftið á vinnustað þægilegt og jákvætt. Kátína og léttleiki, fá gott með kaffinu, gleðjast saman yfir smááföngum eða halda þemadaga. Það virðist algengt að starfsmenn safnanna séu reglulega með svokallaðan „kósi“ kaffistofufund á föstudagsmorgnum. Þá er ýmsu tjaldað til með kaffinu og ekki síst góða skapinu. Einhver þeirra sagði þær stundum ganga svo langt í léttleikanum að þær leyfðu sér að: „*sleppa barninu í sér lausu og leika aðeins.*“

Sigríður sagði það góða reglu hjá þeim að halda „kósýfund“ fyrsta föstudagsmorgun í mánuði. Fyrir utan góðgæti með kaffinu þá væri orðið laust og hver og einn má segja það sem hann vill. Þetta væri svona fundur það sem búist væri við ábendingum og kvörtunum án málalenginga.

Freyja lýsti stemningunni skemmtilega: „*Þegar við ætlum að gera eitthvað rosalega skemmtilegt saman þá erum við með skemmtinefnd.*“

Guðrún sagði það orðinn vana að hafa rosagott bakkelsi með kaffinu á föstudagsmorgnum hvort sem væri fundur eða ekki. Þá er oft létt stemning: „*Allir tjá sig og bara oft flflalæti og gaman.*“ Síðan er hefð að hrista saman vinnufélagana með jólagleði og við afmæli:

„Við fáum alltaf svo mikið drasl. Með tímaritum fylgir þú veist, handavinna og gleraugu, svona alls konar dót. Við söfnum því öllu í kassa og pökkum því inn og svo erum við með bingó fyrir jól, yndislegt. Kveikjum á kertum höfum konfekt og vinningarnir eru þetta drasl úr tímaritunum. Já, í stórafmælum þá gerum við svona skissubækur og oft mikið stuð í kringum það. Þá gerum við svona grínbækur með persónulýsingum og starfslýsingum.“

4.4.3 Fjölbreytni í vinnu er líklegi til að gera starfið skemmtilegra og létta andann

Eitt af því sem virðist halda viðmælendum ánægðum í starfi er fjölbreytnin sem starfið býður upp á. Þær voru inntar eftir því hvað það væri sem gerði starfið fjölbreytilegt og hvort það skipti einhverju máli varðandi líðan þeirra?

Freyja sagði starfsfólk hressara og jákvæðara ef það flyst á milli starfa og deilda. Hámarkið eru þrjú tímar á hverri starfsstöð og það sé hvíld að breyta til og flakka á milli til dæmis afgreiðslu, plöstunar, tiltektar, fínroðunar og tölvuvinnu. Fyrir utan að fólk verði óþreyttara þá verði fólk líka fjölhæfara og auðveldara verði að manna forföll.

Sigríður tók í sama streng. Hún sagði allt starfsfólk fara á milli deilda og þetta fyrirkomulag væri gott. Störfín væru fjölbreytt og góð tilbreyting. Hún bætir við - „...*ef eitthvað er þá er hálf leiðinlegt ef það er lítið að gera.*“

Halla starfar á stóru safni með sama starfsfyrirkomulag og er ánægð með það. Störfín geri vinnuna fjölbreyttari og brjóta upp vinnudaginn. Hún sagði fólk verðar virkara og hressara og það eigi einnig auðveldara með að leysa aðra af. Það kemur reyndar fyrir að hún sé fjóra eða fimm tíma í afgreiðslu: „*Þá er ég alveg búin á því síðasta klukkutímann og hreinlega ekki með á nóttunum.*“ Henni finnst best að vera svona tvo til þrjú tíma á sama stað.

Guðrún starfar líka á stóru safni og sagði þau alltaf vera með vinnuplan í gangi með áherslu á fjölbreytileika. Ástæðan fyrir því væru sú að fólk þreytist síður heldur endurnærast og verði fjölhæfara. Starfsfólk fer til dæmis úr afgreiðsu í upplýsingaþjónustu yfir í barnadeild og þaðan í tónlistardeild eða á vinnusvæðið á bak við sem þær kalla „frítíma með setuliðinu.“ Hún sagði þær skilgreina „frítíma“ sem vinnustund í plöstun án alls áreitis. Og með þessu fyrirkomulagi séu allir að vinna með öllum og það virki mjög vel. Galdurinn er: „*Tvær klukkustundir á hverjum stað og engin þreyta. Þannig að þetta er rosalega gott.*“ Guðrún sagði að ennfremur að á svona kvennavinnustað eins og hennar skipti máli að reyna að finna jafnvægi meðal þeirra og það væri gert með dreifingu vinnuálags.

Hrafnhildur starfar á minna og fámennara safni. Hún er sammála því að það sé mikilvægt og gott að takast á við mismunandi verkefni yfir daginn. Ánægjan í starfinu felist meðal annars í fjölbreytni þess og með þessu vinnufyrirkomulagi verði starfið ekki einhæft.

Þetta fyrirkomulag á vel við Drífu. Henni finnst þessi fjölbreytileiki og sveigjanleiki í starfi mjög góður. Það sé hvetjandi að þurfa að takast á við ýmislegt yfir daginn.

María vinnur á minna safni og hún sagði í raun ekki um skipulagða starfsdreifingu að ræða. Þær hafi góða yfirsýn yfir það sem þarf að uppfylla og gera í amstri dagsins og fari sjálfar á milli eftir því sem þeim finnst þurfa. Hún er ekki ánægð með þetta fyrirkomulag og segir: „*Held það sé betra að hafa skýrt afmarkað hvað þú átt að gera og hvað þú getur gert.*“

4.4.4 Endurmenntun og samstarf hefur jákvæð áhrif á andann

Endurmenntun er hluti af starfinu og vanalega er þess krafist að starfsmaður fylgist með og taki þátt í endurmenntun. Endurmenntun starfsmanna almenningsbókasafna felst í símenntun og fer fram á margan máta. Sameiginleg símenntun fer til dæmis fram á samstarfsfundum. Bókaverðir sækja ýmis námskeið og tölvunámskeið og bókasafns- og upplýsingafræðingar sækja ráðstefnur og endurmenntun og viðbótarnám í Háskólanum. Landsþing almenningsbókasafna er haldið annað hvert ár. Allt starfsfólk almenningsbókasafna sækir fundinn. Landsfundurinn er stór vettvangur til þess að miðla, kynnast og vera í samstarfi. Ráðstefnan er vönduð og fagleg, með hátíðarverði og góður vettvangur fyrir safnafólk að hrista sig saman. Einnig eru haldin málþing og námskeið varðandi nýjungar og breytingar í Gegni. Mörg styttri námskeið eru haldin eins og tölvunámskeið, ljóða- og bókmenntanámskeið, samskiptanámskeið og námskeið hvernig bregðast á við nýjum viðskiptavinum og auðvelda þeim aðgengi að safninu eru einnig í boði. Þetta á til dæmis við vegna útlendinga með annað móðurmál en íslensku. Flest söfnin eiga vinasafn eða vinasöfn. Fyrirkomulag þessa samstarfs er að eitt safnið bjóði hinum söfnunum heim í huggulega morgunstund fyrir opnun. Gestgjafi býður upp á kaffi og meðlæti, sett er upp dagskrá, fenginn fyrirlesari, jafnvel rithöfundur eða ákveðin efni rædd. Stór þáttur í samverustundinni er samveran. Kollegar hittast, spjalla saman, liðsinna, ýta undir samstarf, röltu um og skoða hvað starfsmenn safnsins eru að gera, fá hugmyndir og sá fræjum. Þátttakendum fannst heimsóknir og samstaf við kollega sína á öðrum söfnum ein besta endurmenntunin. Einnig eru samstarfshópar á Netinu, skráningarhópur, barnabókaverðir eru með póstlista og svo er Skrudda. Það eru ekki öll söfnin sem hafa þennan háttinn á að heimsækja hvert annað. Einnig er dæmi um að safn hafi þann háttinn á að bjóða ekki heim heldur sækja annað safn heim. Tilgangurinn er alltaf sá sami haldinn er fræðslufundur, fluttur fyrirlestur eða erindi sem nýtist

í starfi, forvitnast um hvað hinir eru að gera og rúsínan í pylsuendanum er að hitta kollega, sjá framan í fólkið og spjalla.

Guðrún sagði endurmenntun skipta mjög miklu máli. Hún sé mikilvægur liður í starfsánægju starfsmanns. Hún sagði endurmenntun í raun vera sjálfsagðan hluta af starfinu og að vera virkur sé eitt af þessu ósagða en fylgi starfsandanum í húsínu.

Freyja, Sigríður og Helga tala allar um að heimsóknir á önnur söfn séu bæði gagnlegar og ánægjulegar.

Á safninu þar sem Freyja starfar eru reglulega samstarfsfundir með öðrum söfnum, morgunspjall og einhver fróðleikur. Hún segir alla starfsmenn njóta góðs af. Freyja sagði endurmenntun samhliða starfi geta orðið: „...*dálítið mikið til að takast á í einu*“ en það hafi góð áhrif. Slíkt endurnærir líkama og sál, er hressandi og öll hugsun verði frjórri: „*Vaða gaman og viðrar í manni heilann að gera svona.*“

Sigríður er á sama máli. Hennar safn er í samstarfi við önnur söfn og þau skiptist á að bjóða heim í morgunverðarboð og rabb á föstudagsmorgnum á um það bil sex vikna fresti. Hún sagði þessar stundir mjög ánægjulegar.

Helga sagði þær fara í kynnisferðir á önnur söfn: „*tekinn rúntur.*“ Það sé gott samstarf við önnur söfn og ræddar séu hugmyndir og þær velti fyrir sér hvort þær geti nýtt einhverjar hugmyndir sem fyrir augu bar og það sé: „*alltaf gott að heimsækja aðra staði.*“

Andrea starfar á safni sem býður ekki heim. Því hafi verið hætt en breytingin hafi verið slæm að hennar mati. Hún sagði þetta alltaf gagnlegt, gaman og notalegt en nú sakni hún þess að: „*rótera*“, fara á hin söfnin. Það myndist betri tengsl og hún hefði viljað halda því áfram.

Vinnustaður Drífu og Maríu eru með sama háttinn á og þær taka undir með Andreu. María sagði fundi utan safnsins mjög nytsamlega og gott að hitta kollega og gamla skólafélaga: „*Það er náttúrulega alltaf einhver fróðleikur, verið að kynna eitthvað nýtt en kannski meginatriðið að hitta fólkið.*“ Drífa sagðist sakna gamla fyrirkomulagsins meðal annars vegna þess að nú sé hún eiginlega hætt að fara á hin söfnin og: „*Já, hætt að kynnast fólkinu sem vinnur annarsstaðar. Og fólk sé að breyta ýmsu hjá sér á söfnunum og alltaf eitthvað í gangi. Og bara breyta útlitinu og flytja þessar bækur héðan og þangað og það er allskonar sem er í gangi. Og maður er hættur að fylgjast með þessu. Já, mér finnst það svolítið leiðinlegt ég sakna þess.*“ Drífa sagðist hrifin af jafningjafræðslu, vinnufélagar sjái um að kenna hverjir öðrum ef þeir hafi þekkingu á einhverju sem nýtist í starfi.

4.4.5 Ábyrgð og ánægju fylgir oft stress og álag

Um leið og aukin ábyrgð er hvetjandi getur hún einnig valdið stressi. Og afgreiðslan sem þær nefna nánast allar sem skemmtilegasta staðinn í vinnunni er jafnframt oft talin vera mesti álagsstaðurinn og mest streitu valdandi. Einnig getur mikil ábyrgð fylgt því að ganga inn í störf annarra ásamt þeim verkefnum sem starfsmaður hefur fyrir á sinni könnu.

Guðrún er deildarstjóri og staðgengill yfirmanns. Hún er mjög ánægð í vinnunni og mundi ekki fyrir nokkurn mun vilja skipta um vinnustað. Hún sagði að streita fylgdi þeirri ábyrgð sem hún hefði. Ábyrgðin væri dreifð á mörg svið og hún upplifði stundum samviskubit með sjálfri sér því óhjákvæmilega sæti oft sumt á hakanum.

Hrafnhildur var að leysa af við innkaup á bókum og skráningu þeirra fyrir jólin. Hún sagðist stressast upp við jólabókaflóðið en það sé rósemi, reynslu og stuðningi vinnufélaga að þakka að hún stressaðist ekki meira en hún gerði.

Halla og Drífa sögðust finna fyrir álagi vegna fækkunar starfsfólks. Halla sagði þá sem fyrir eru „dekkra“ forföll. Það geti verið erfitt og þá geti skapast mikið álag. Drífa var sama sinnis. Sagði verkefnum ekki fækka heldur færast þau yfir á þá sem fyrir eru: „*Þar af leiðandi tekur maður meira að sér heldur en var kannski fyrir nokkrum árum síðan. Það bætist alltaf á.*“

4.4.6 Launin skipta máli en ekki öllu

Launin voru ekki sérstaklega rædd af hálfu rannsakanda en þátttakendur vildu greinilega koma með innlegg hvað þau varðar enda framfærsla ein af grunnþörfunum hjá hverjum og einum.

Drífa sagði að þó að það væri grundvallaratriði að maður hafi í sig og á og launin yrðu að duga fyrir útgjöldum og framfærslu þá væru það forréttindi að hafa vinnu og vinna þar að auki við það sem væri ánægjulegt. Það sem vegur upp launin er starfið, sagði hún: „*Það er alltaf viss aksjón í starfinu sem hefur mikið að segja.*“ Velvilji yfirmanna og ánægja í starfi segir hún vega þungt á móti laununum. Hún sagði vinnu á almenningsbókasafni aldrei hafa verið hálaunað starf en þar væri gott að vera og því engin ástæða að leita eitthvert annað.

Halla sagði sama og Drífa. Það væri ánægjan sem hafi haldið sér í starfi. Hún bætti við að ef henni liði illa á safninu á svona lágum launum mundi hún reyna fyrir sér annars staðar: „*En það kemur ekki til því ég vinn ekki launanna vegna á safninu heldur vegna vellíðunar.*“

Sigríður sagði eina neikvæða sem hún hafi upplifað gegnum starfið og það sem haggðist örugglega ekkert væru lágu launin.

María sagðist hafa lækkað mikið í launum frá fyrra starfi. En þrátt fyrir lág laun sagði hún fjárhagsáhyggjur sínar hafa horfið eins og döggr fyrir sólu. Því í dag fái hún fastar öruggar tekjur og hún viti alveg upp á hár hvað hún fái í laun. Nú væri hún laus við sveiflur og óöryggi með tilliti til tekna.

4.4.7 Samantekt

Ef starfsmanni finnst starfið skemmtilegt er líklegt að honum líði vel í vinnunni. Hann þarf að hafa ánægju af því sem hann er að gera. Viðmælendur voru sammála um að skemmtilegasti staðurinn væri afgreiðslan og að þjónusta viðskiptavini væri krefjandi en skemmtilegast. Þessi spurning var ekki lögð formlega fyrir alla þátttakendur en það skín í gegn að þjónustustarfið og samskipti við viðskiptavini og einnig létt samskipti við vinnufélaga geri vinnuna skemmtilega.

Þær kunna vel að meta huggulega morgunfundi og góðgæti með kaffinu. Það vekur notalega stemningu. Svo er ýmislegt sem vinnustaðurinn gerir til þess að hrista hópinn saman og brjóta upp hversdaginn. Það er farið út að borða, í leikhús, haldin jólagleði og farið menningar- og vísindaferðir en léttleiki skapist einnig vegna einhverra lítilla atburða á safninu sem ekki er síður skemmtilegt að halda upp á.

Fjölbreytt starf á safni virðist hafa mikil áhrif á viðhorf þeirra til vinnu og líðan. Konurnar leggja mikla áherslu á hversu mikilvægt það sé að brjóta upp vinnudaginn með því að flytjast á milli verkefna, það endurnæri þær. Hámark er tveir til þrjár tímar við hvert verkefni. Með þessu fyrirkomulagi verða þær óþreyttari, virkari og ferskari og fjölhæfari, sem geri það að verkum að auðveldara verður að manna forföll. Og með þessu fyrirkomulagi eru allir að vinna með öllum.

Þær segja endurmenntun vera hluta af starfinu og hún fer fram á ýmsan máta. Það getur verið um einstaklingsendurmenntun að ræða en þær eru greinilega mjög ánægðar með endurmenntun í formi símenntunar með því að hitta kollega af öðrum söfnum. Hugguleg morgunstund þar sem boðið er heim á milli samstarfssafna. Þá hittast kollegar, spjalla saman, hlusta á erindi, liðsinna, ýta undir samstarf, mynda tengsl, röltu um og skoða hvað gestgjafar hafa verið að gera, fá hugmyndir og sá fræjum. Þetta er besta endurmenntunin.

Þær vilja aukna ábyrgð í starfi og að henni sé dreift á milli starfsmanna. Ábyrgð fylgir trausts yfirlýsing yfirmanns og ánægja starfsmanns í kjölfarið en jafnframt því sem þetta sé mikil hvatning þá getur ábyrgðin valdið álagi og stressi.

Það er ekki mikið að segja um launin nema þær segja að þau séu lág en þær eru ekki í vinnu á almenningsbókasafni launanna vegna heldur starfsins vegna. Bestu launin er ánægjulegt starf, vellíðan í góðu starfsumhverfi og öryggi.

5 Samantekt og umræður

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar settar í samhengi við umfjöllun þess fræðilega bakgrunns sem fjallað var um í öðrum kafla og rannsóknarspurningum svarað.

5.1 Viðhorf til vinnustaðar og vinnu

Viðmælendur eru ánægðar með starfið hvort sem þær hafa lokið námi í bókasafns- og upplýsingafræði eða ekki og svo virðist sem það eigi hug þeirra allan. Þetta er í samræmi við rannsókn Murray (1999) þar sem fram kemur að ekki sé mælanlegur munur á starfsánægju faglærðra og ófaglærðra starfsmanna bókasafna. Hann segir starfsánægju lykil í hvaða starfi sem er og því eigi yfirmaður að styrkja starfsánægju starfsmanna sinna og koma til móts við þarfir og kröfur þeirra með því að taka tillit til allra og dreifa og jafna ábyrgð eins og hægt er með áhugaverðum hvetjandi verkefnum. Þetta er það sem viðmælendur vilja og með því að hafa yfirsýn yfir starfsemi og líðan og hæfni starfsmanna sinna getur hann staðið undir væntingum þeirra, styrkt starfsfólkið, styrkt starfsandann í hópnum þar sem hver og einn gegnir ákveðnu ábyrgðarhlutverki í heildarmyndinni. Þetta ýti undir jákvæða frammistöðu og virkni.

Samkvæmt rannsókn Vaughn og Dunn (1974) í Rooks og rannsókn Plate og Stone (1974) í Rooks (1988) er starfið sjálft einn af þremur helstu ánægjuskapandi þáttum starfsmanna bókasafna. Viðmælendur hafa allar sóst eftir starfi sínu vegna áhuga á bókum og vinnuumhverfi starfsins og getur það að hluta til útskýrt ánægju þeirra. Helga, Sigríður og Halla segja vinnuumhverfið og starfið fyllilega standa undir væntingum og Andrea og María eru ánægðar í starfi þó svo að þær hafi gert sér rangar hugmyndir um starfið eftir að þær útskrifuðust úr náminu. María gagnrýnir vinnuaðstöðuna sem starfsmenn safnsins hafa „á bak við“ en ekki vinnuumhverfið.

Ranganathan (1931) og Marchant (1988) benda báðir á mikilvægi þess að nýta sköpunargáfu, þekkingu og fagkunnáttu starfsmanna bókasafna þegar hugað er að starfsemi safnsins. Ugah (2008) segir að ekki megi gleyma að á bak við vinnuhöndina og hugvitið sé manneskja sem verði að hlúa að til að höndin og hugvitið fái að njóta sín í þágu vinnustaðarins. Því verði að hafa tilfinningar og þarfir starfsmanna í huga þegar hugað sé að starfsemi safnsins. Að mati Rubins (1998) vegur framkoma og líðan starfsmaðns þungt þegar kemur að þjónustu og aðdráttarafli bókasafna. Gera má ráð fyrir að ánægður starfsmaður hafi jákvæð áhrif á þjónustu og starfsemi. Og þar sem ánægja starfsmanns er svona mikið undir vinnufélögum og yfirmanni komin þá er ljóst að þetta eru þættir sem skipta

miklu máli við rekstur bókasafns. Rubin (1998) segir starfsmennina og safnið vera eitt og hið sama svo þá er eins gott að starfsmannabragurinn og mannauðsstjórnunin sé í lagi. Öðruvísi er tilgangi með rekstri safna ekki náð. María segir til dæmis að starfið sé hrífandi en vinnuaðstæður lélegar og lítið um krefjandi verkefni og ábyrgð. Í stefnumörkun flestra almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu er eitt af helstu markmiðum í starfsmannamálum þeirra að a.m.k. eitt af eftirfarandi eigi við um starfsmenn safnsins: Þeir séu ánægðir, áhugasamir og/eða hæfir (Bókasafn Garðabæjar, e.d.; Bókasafn Hafnarfjarðar, 2011; Bókasafn Kópavogs, 2010; Bókasafn Mosfellsbæjar, 2008; Borgarbókasafn Reykjavíkur, e.d.; Bókasafn Seltjarnarness, e.d.a). Það er væntanlega í stefnumörkun þeirra allra að starfsmenn þeirra séu allir og flestar stundir í tveimur efstu þrepum þarfapýramída Maslow, sjá mynd 2 (Rooks, 1988).

Þrátt fyrir að María segist ánægð sem bókasafns- og upplýsingafræðingur koma nokkrir þættir fram sem samkvæmt Herzberg geta haft neiðkvæð tilfinningaleg áhrif á líðan hennar í starfi. Greina má óánægju hjá Maríu gagnvart stefnu og stjórnun safnsins. Henni finnst samskipti við yfirmann lítil, vinnuaðstæður að hluta til lélegar, launin lág og hún sækist eftir faglegri viðurkenningu og ábyrgð sem eru þættir sem eru líklegir til að auka starfsánægju samkvæmt Herzberg (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993). María vill að bætt sé úr og það sem hægt er að gera betur sé lagað og jafnframt vill hún fá fleiri hæfilega krefjandi verkefni sem styrki hana í starfi, auki árangur og vellíðan hennar. Þetta lítur ekki út fyrir að vera flókið eða ógerlegt og ætti því að vera létt verk fyrir yfirmenn að nýta sér þessar upplýsingar og huga að hæfni og áhuga starfsmanna sinna og gera gott safn betra.

Í símenntunaráætlun Bókasafns Kópavogs (2010) kemur fram að safnið eigi að hafa jákvæða ímynd og gott orðspor. Það er því mikilvægt eins og Andrea og María nefna að starfsfólk sýni kurteislega framkomu í afgreiðslunni bæði gagnvart vinnufélögum og viðskiptavinum. Ugha (2008) segir eðlilegt að bókasöfn geri þessar kröfur til starfsfólks síns, eins og Bókasafn Kópavogs, en það sé alfarið á ábyrgð yfirmanns hvernig starfsmönnum takist að standa undir þessum kröfum. Vafalaust er óskaímynd hvers bókasafns að falla undir lýsingar Sigríðar sem segir safnið vera „*flott og dásamlegt*“ og sér líði vel að koma í „*vinnuna sína*“ og vera innan um allt þetta fólk.

5.2 Líðan með vinnufélögum

Viðmælendur eins og Helga og Hrafnhildur lofsama samstarfskonur sínar og segja þær ásamt yfirmanni hafa mest áhrif á vellíðan í starfi og starfsánægju. Viðmót samstarfskvenna birtist til dæmis í jákvæðni, hvatningu og trausti og geri starfið og vinnustaðinn að góðum vinnustað.

Þetta atriði birtist til dæmis í *Starfsáætlun* Bókasafns Hafnarfjarðar fyrir árið 2012. Þar er ætlast til að starfsfólk vinni saman, eigi samskipti sín á milli og þróist í starfi með jákvæðu starfsumhverfi og starfsánægju.

Á fámennari vinnustöðum eru meiri líkur á nálægð meðal starfsfólks og á fjölmennari vinnustað er líklegt að starfsfólk vinni náið saman í smærri hópum. En mikilvægt er að starfsfólk nái að mynda heild sem stefnir að sama markmiði. Þó svo að í fljótu bragði gæti virðst vera um frekar einsleitan starfsmannahóp að ræða þá tala Drífa og Sigríður um að vinnufélagarnir séu blandaður hópur; einstaklingarnir mjög ólíkir, ungt fólk og eldra, bæði kynin og að þessi samsetning samstarfsfólks eigi vel við þær. Andrea, Guðrún og Halla tala aftur á móti um vinnustaðina sína sem kvennavinnustaði og vinkonuandi ríki á meðal þeirra og eru ánægðar með það.

Í *Ársskýrslu 2007* á vef Bókasafns Mosfellsbæjar er sérstaklega minnst á góðan starfsanda meðal starfsmanna safnsins. Þar segir að starfsmenn séu sáttir við aðra starfsmenn og sig sjálfa (Bókasafn Mosfellsbæjar, 2008). Samkvæmt Gilmer (1961) í Armstrong (2006) má gera ráð fyrir að þessi góðu viðhorf starfsmanna séu vísir að starfsánægju. Ein algengsta ástæða fyrir starfsánægju jafnt sem óánægju í starfi eru samskipti við vinnufélaga (Jette, 1997). Það þarf oft ekki mikið til að koma óánægju í samskiptum af stað og því mikilvægt að hlúa að jákvæðni og léttleika en jafnframt gleyma ekki að hver og einn hefur skyldum og ábyrgð að gegna innan hópsins og í starfi (Giesecke, 1997a; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2008; Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 1999). Guðrún og Sigríður hafa nokkuð til síns máls þegar þær segja það skipta sköpum að starfsfólk virði óskráðar reglur mannglegra samsamskipta á vinnustað til að halda starfsánægju og jákvæðni á vinnustað og koma í veg fyrir vanlíðan meðal starfsmanna.

Viðmælendur minnst allar óöryggisins sem upplifðu þegar þær byrjuðu nýjar á vinnustaðnum sínum bókasafninu. Drífa lýsir þessu vel: „*Mér fannst óþægilegt að vera óörugg, ...og geta ekki strax sýnt hvað í mér bjó.*“ Branch (1997) fjallar um þessa tilfinningalegu líðan nýliðans og hversu mikilvægt það sé að tekið sé vel á móti honum strax því fyrstu kynni geti haft mikið um það að segja hvernig honum takist að fóta sig félagslega meðal vinnufélaga og haft áhrif á árangur hans í starfi. Það er því samkvæmt þessu mjög mikilvægt með tilliti til starfsánægju og líðan að nýliði nái strax á fyrstu dögum þriðja stigi í þarfapýramída Maslow svo leiðin liggir áfram upp pýramídann. Hann finni fyrir félagslegri viðurkenningu sem styrki sjálfsmynd hans og vinnustaðurinn geti notið starfshæfni hans sem fyrst. Drífa, Helga og Andrea muna vel þegar þær byrjuðu í starfi, stressaðar og spenntar að gera vel. Þær hafa allar sömu góðu reynsluna af að hafa fengið leiðbeinanda eða verið

aðstoðarmanneskja reynslubolta í viku eða svo. Helga og Hrafnhildur töluðu sérstaklega um hversu gott viðmót þær hefðu fengið og hve gott hefði verið að mæta í vinnu til samstarfskvenna sinna. Þegar nýliði hefur störf þá blasir við honum fyrst og fremst þrennt sem hann þarf að takast á við: Yfirmaðurinn, vinnufélagarnir og starfið. Vaughn og Dunn (1974) komust að þeirri niðurstöðu í rannsókn sinni á ánægjupáttum meðal starfsfólks bókasafna að þetta þrennt skipti yfirhöfuð mestu máli varðandi ánægju þeirra í starfi (í Rooks, 1988).

Armstrong (2006) álitur það vera lykilhegðun meðal starfsmanna á vinnustað að deila sjálfviljugur þekkingu. En þekkingarmiðlun og –öflun er nokkuð sem maður skyldi ætla að væri starfsmönnum bókasafna mjög tamt þar sem starfið felst væntanlega mikið í upplýsingamiðlun og upplýsingaöflun. Það er margt sem viðmælendur nefna þessu tengt. Hér getur til dæmis verið um tvær hliðar starfsmannaveltu að ræða. Halda í, viðhalda og auka þekkingu reynsluboltanna sem fyrir eru eða hleypa ferskum straumum og öðrum sjónarhornum að með nýju fólki. Bæði Borgarbókasafn Reykjavíkur og Bókasafn Seltjarnarness nefna litla starfsmannaveltu sem jákvæðan þátt í rekstri safn síns (Borgarbókasafn Reykjavíkur e.d.; Bókasafn Seltjarnarness e.d.b). Hvað þar býr þar að baki er ekki fyllilega ljóst en gera má ráð fyrir að í þessu felist að starfsmenn séu ánægðir og sinni starfi sínu af áhuga, að þekkingu og reynslu sé haldið á vinnustað og að ekki þurfi að þjálfa upp nýliða sem samkvæmt Höllu og Guðrúnu geti verið tímafrekt og því fylgi álag. Svo eru aðrar sem nefna sérstaklega hve starfsmannavelta sé jákvæð með nýju fólki. Freyja og Sigríður meta mikils nýluðun unga fólksins sem þær segi að komi inn með nýja þekkingu, annan hugsunarhátt og sé skemmtilegt nútímafólk sem lífgi upp á starfsandann. En reyndar fylgi þeim oft stuttur starfstími eins og Guðrún bendir á. Freyja segir konu komna yfir miðjan aldur líklegri til að festast í starfi og hún komi að sjálfsögðu með aðra þekkingu og reynslu sem nýtist safninu vel. Í umfjöllun Katrínar Guðmundsdóttur (2010) um viðhorfskönnun starfsmanna Menningar- og ferðamálasvið Reykjavíkurborgar (MOF) kemur fram að starfsmannavelta sé lítil og það kalli á öfluga símenntun þeirra starfsmanna sem fyrir séu. Þetta tekur Guðrún undir þegar hún segir litla starfsmannaveltu vera á safninu en starfsfólk sem fyrir sé séu engar „risaeðlur“ heldur sé mikil símenntun í gangi og ætlast til að starfsmenn viðhaldi og auki við þekkingu sína og færni. Lögmál Rangansthans á vel við þegar hann segir að starfsemi bókasafns verið að fylgja þeirri þróun sem á sér stað í samfélaginu með því að nýta þá þekkingu sem þar er og þekkingu starfsmanna safnsins (Ranganathan, 1931).

Það er ekki óþekkt að breytingar fylli starfsfólk óöryggi og fram komi neikvæðni og efasemdir. Viðmælendur rannsóknarinnar segjast allar jákvæðar fyrir breytingum. Breytingar séu viðbrögð við starfsþróun, bæti umhverfið, bæti þjónustu við viðskiptavinum eða einfaldi verk og geri þau skilvirkari. En þær kannast líka vel við að það gangi misvel að hrinda góðum hugmyndum í framkvæmd. Hrafnhildur sagðist fyrst hafa fundið fyrir þvingi meðal samstarfskvenna sinna, sem annars voru alltaf pollrólegar, þegar sjálfsafgreiðsluvélin kom og í framhaldi af henni þurfti að færa afgreiðsluborðið. Þessar breytingar voru í stærri kantinum og þeim fylgdi viss hræðsla við hið óþekkta, mikið álag og streita. Og bæði Hrafnhildur og Freyja sögðu að ef fara ætti út í svona umfangsmiklar breytingar þá yrðu vinnufélagar að vera sammála og samstíga. En til að koma í veg fyrir þessi tilfinningalegu áhrif á starfsmennina setti John P. Kotter prófessor í breytingastjórnun fram átta þrepa ferli við innleiðingu breytinga. Hann segir mjög mikilvægt að starfsfólkið sé með frá upphafi: að það átti sig á tilgangi breytingarinnar, að starfsfólk sé gert meðábyrgt fyrir verkefnum, að framtíðarsýnin sé eftirsóknarverð, að upplýsingar séu aðgengilegar, að hindranir séu til að yfirstíga þær, að halda upp á litlu sigrana, taka stöðuna og ræða málin. Ekki hætta heldur halda áfram. Fólk taki þátt í breytingum og skilji tilgang þeirra. Ferli Kotter á að geta komið í veg fyrir hindranir, óöryggi og neikvæðni starfsmanna (Kotter International, e.d.; Armstrong, 2006). Freyja hefur langa reynslu af innleiðingu breytinga og hún segir sama hversu vel hafi verið staðið að undirbúningi innleiðingar með fundum, tölvubréfum, fræðsluefni og öðru þá hafi hún of oft upplifað spilin slegin úr höndum sér þar sem alltaf séu einhverjir sem komi hreinlega af fjöllum þegar innleiðing er hafin. Þarna megi starfsfólkið standa sig betur því það beri líka ábyrgð sem hluti af heildinni sem stefni að sama markmiði. Í handbókinni *Árangursstjórnun í ríkisrekstri* er mikil áhersla lögð á leiðtogahlutverk yfirmanns eða þess sem ætlar að innleiða breytingarnar. Hann á að vera fyrirmynd, taka þátt, veita virka forystu, vera hvetjandi og vera sáttasemjari lýðræðislegra skoðana (Fjármálaráðuneytið, 2004). Sumir starfsmenn upplifa breytingar sem áskorun eða eitthvað nýtt og spennandi og eru hvetjandi í samstarfi en ef ekki þá sannar breytingin sig yfirleitt þegar ferlinu er lokið og hlutirnir farnir að ganga. Samanber lýsingu Hrafnhildar: „*Breytingin hafi lagst misvel í þær en nú þegar reynsla er komin, vélin komin í gagnid og breytingarferlið að baki hafa allar sætt sig við hana.*“

Eins og fram hefur komið þá geta samskipti verið viðkvæm um leið og þau eru mjög áhrifamikil á líðan. Starfsfólk, vinnufélagar og yfirmaður, er eins og egg í körfu og sameiginlega bera allir ábyrgð á að ekkert eggjanna brotni. Ef upp kemur alvarlegur ágreiningur og ósætti á milli tveggja starfsmanna á vinnustað er hætta á að hrikti í mörgum

stoðum sem þeir hafi komið sér upp. Miðað við þarfapýramíða Maslow gæti félagsstöðu og öryggi þeirra verið það ógnað að sjálfsánægjan og vinnugleðin getur sveiflast til á milli annars og þriðja stigs (sjá mynd 2). Ágreiningur eins og Andrea, Freyja, Guðrún, Halla og Sigríður hafa upplifað á vinnustöðum sínum hafði mikil áhrif á samskipti, líðan og starfsánægju starfsmanna bókasafnanna. Guðrún lýsti ástandinu með þessum orðum: „*...allt í hers höndum, ...rosalega mikil áhrif á vinnuandann, ...einelti, ...móralinn fór niður úr öllu valdi*“ og eftir að jafnvægi komst á lá leiðin upp á við aftur. Freyja, Halla og Sigríður lýstu ástandi á vinnustað sínum svipað og Guðrún og þá gætu þær hafa verið á þriðja stigi Maslow þar sem starfsmaður berst fyrir viðurkenningu og væntumþykju vinnufélaga þegar staðurinn er smitaður af erjum og ófullnægðum samskiptum (Rooks, 1988).

Vinnufélagar þjappast saman og sýna stuðning ef þeir lenda í þeim aðstæðum að horfa upp á alvarleg veikindi eða andlát vinnufélaga eða fjölskyldumeðlims einhvers starfsmannsins. Og fólk á oft erfitt með sjálft sig í þessum aðstæðum. Það vill leggja sitt af mörkum en getur lítið aðhafst. Andrea hefur sjálf upplifað stuðning og skilning á vinnustaðnum vegna alvarlegra veikinda sinna en einnig togstreitu og spennu sem hlóðst upp vegna fjarvista hennar og aukins vinnuálags á samstarfskonur. Veikindi Andreu höfðu það í för með sér að hún var tímabundið óvinnufær. Niðurstöður rannsóknar Sheikha og Younis (2006) eru því kannski ekki beint viðeigandi. En þar kemur fram að fjarvistir starfsmanns frá vinnu séu færri ef traust ríki milli starfsmanna og ef hann geri sér grein fyrir að fjarvistir hans geti leitt til aukins álags á vinnufélagana. Í hennar tilviki þurfti að leysa fjarvistir hennar án hennar aðkomu og samstarfskonur og yfirmaður áttu við þann vanda að glíma. En ef hægt hefði verið að nota jákvætt viðhorf og stuðning yfirmanns og samstarfskvenna til að leysa málið hefði Andrea líklega ekki þurft að upplifa neikvæð áhrif fjarvista sinna meðal vinnufélaga ofan á veikindin sín (Sheikha og Younis, 2006).

Á mynd 1 í skýrslu *Könnun um álag meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar 2010* eru sýndir þættir sem hafa áhrif á álag í starfi. Þar er einn af jákvæðu þáttunum félagslegur stuðningur á vinnustað. Það undirstrikar enn og aftur orð Freyju: „*Samstarfsmenn skipta öllu máli.*“

5.3 Þáttur yfirmanns í líðan starfsmanna

Yfirmaður skipar stórt hlutverk í líðan starfsmanns á vinnustað. Hann getur verið hvort tveggja í senn yfirmaður og vinnufélagi. Hrafnhildur starfar á fámennu safni og segir yfirmann leggja línurnar hvað varðar starfsandann. Sama segir Helga og bætir við að ekki saki

að hann sé skemmtilegur. Jette (1997) veltir fyrir sér ástæðum neikvæðni starfsmanna bókasafna og álítur yfirmann bókasafns vera í lykilhlutverki til að koma í veg fyrir óánægju og leysa úr vandamálum. Vandamál sem yfirmaður ætti að koma í veg fyrir eru meðal annars þættir eins og lélegt upplýsingastreymi, óskýrar kröfur til starfsins, óöryggi, breytingar, skoðanaágreiningur, tengsl starfsmanna, virðingarleysi, streita og þörf fyrir festu og stjórnun. Þegar teknar eru saman væntingar og kröfur viðmælenda um yfirmenn á almenningsbókasöfnum kemur margt fram. Góður yfirmaður á að þekkja starfsfólk sitt, vera í reglubundnu sambandi við það, vera skilningsríkur, vera sýnilegur, vera aðgengilegur, búa yfir festu, vera framtakssamur, opinn fyrir nýjungum, halda starfsfólki upplýstu, dreifa ábyrgð og hafa heildaryfirsýn yfir starfseminu og líðan starfsmanna. Staða yfirmanns gagnvart líðan starfsmanna er einn af þeim þáttum sem Herzberg telur geta vakið neikvæðar tilfinningar starfsmanns. Það sem viðmælendur rannsóknarinnar lögðu áherslu á er gott samband við yfirmann, fagmennsku hans í starfi og mannleg samskipti. Ef ekki tekst vel til getur allt þetta valdið óánægju og vanlíðan í starfi starfsmanns sem aftur hefur áhrif á vinnuframlag og starfsanda (Herzberg, 1993). Þegar öllu er á botninn hvolft þá verða yfirmenn eins og starfsmenn að vera meðvitaðir um áhrif sín í öllum samskiptum og bera virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum (Giesecke, 1997a; Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 1999).

Yfirmaður þarf að lesa í hvern starfsmann og finna hvernig hann geti notað starfshæfni sína sem best. Rooks (1988) bendir á að starfsmenn séu eins ólíkir og þeir séu margir. Ugah (2008) kemst vel að orði þegar hann segir yfirmann verða að hafa í huga að hann réð ekki bara vinnuhöndina og hugvitið heldur einnig „eiganda“ að hvoru tveggja og ekki megi gleyma að hlúa að þörfum hans. Fram kemur í Jordan (1995) að Maslow telur ekki hægt að skapa fullnægjandi vinnuumhverfi með tilliti til vellíðanar og árangurs nema báðir aðilar geri sér grein fyrir ólíkum þörfum starfsfólksins? Yfirmaður þarf að styðja við bakið á starfmönnum sínum og átta sig á því að þeir fara misjafnar leiðir og hafa ólíkar þarfir sem þarf að fullnægja til að fikra sig í upp í efsta stig þarfapýramída Maslow og verða fyllilega ánægður starfsmaður í starfi og líða vel. Á myndum 3 og 4, samanburði á líkani Maslow og þáttum Herzberg og óánægju- og ánægjuþættir í tveggja þátta kenningu Herzbergs gerir Herzberg ráð fyrir að á þriðja stigi Maslow séu það aðallega innri hvataþættir sem hafi áhrif á starfsánægju (Rooks, 1988).

Yfirmaður verður að hafa heildaryfirsýn og þar með skynja allar breytingar sem eiga sér stað í samskiptum starfsmanna ef hann ætlar að sinna þeim þörfum starfsmanna sinna sem ýta undir starfsánægju (Rooks, 1988). María hefur orð á þessu þegar hún segist sakna nærveru yfirmanns síns og skynji þar með ekki hvort eitthvað sé í aðsigi eða liggja í loftinu. Allar leggja

viðmælendur mikla áherslu á greiðan aðgang að yfirmanni og nærveru hans og nefna þetta sem eitt helsta atriði í sambandi við góðan starfsanda, starfsánægju og vellíðan. Á vef Borgarbókasafnsins segir að starfsmenn eigi greiðan aðgang að yfirmönnum og að innra upplýsingaflæði safnsins sé fullnægjandi (Borgarbókasafn Reykjavíkur, e.d.). Sheikha og Younis (2006) fengu meðal annars þá niðurstöðu úr rannsókn sinni á fjarvistum starfsfólks bókasafna að nærvera yfirmanns, yfirsýn hans, hvatning og jákvætt viðhorf hefðu jákvæð áhrif á mætingar starfsmanna (Sheikha og Younis, 2006). Með jákvæðri styrkingu og dreifðri ábyrgð með tilliti til fagmennsku starfsmanna getur yfirmaður gert ráð fyrir starfsánægju viðkomandi starfsmanns auk minni almenningar yfirstjórnunar (Armstrong, 2006).

Mikil áhersla er lögð á að starfsmenn séu vel upplýstir. Kannski gera yfirmenn fámennari safnanna ráð fyrir að nálægðin sé það mikil að upplýsingar komist til skila. Ef starfsmaður á að geta veitt réttar upplýsingar þarf hann að fá upplýsingarnar. Ýmiss konar háttur er hafður á við að koma upplýsingum áleiðis eins og að birta fundargerð á innra neti, tilkynningar hengdar upp, tölvubréf sent, hefðbundna „maður á mann“ leiðin og spjall á kaffistofunni. En Andrea og María muna eftir óþægindum í vinnu vegna ómarkvissra boðleiða upplýsinga; upplýsinga sem skiptu þær máli í starfi og höfðu áhrif á líðan og starfsánægju þeirra. Í Meginmarkmiðum Bókasafns Kópavogs kemur fram að ætlast sé til að starfsmenn miðli upplýsingum og þekkingu sín á milli og stuðli að þróun starfsins (Bókasafn Kópavogs, 2010). Ekki er ólíklegt að starfsmenn ætlist til hins sama af yfirmönnum. Óupplýstur starfsmaður getur upplifað óöryggi, óþægindi og jafnvel fundist hann utangátta. Mjög algeng viðbrögð við upplýsingaskorti er pirringur og nöldur yfir því að vita ekki hvað er í gangi. Í umfjöllun Katrínar Guðmundsdóttur (2010) eru örðugleikarnir mestir þegar kemur að upplýsingaflæði, frumkvæði, viðurkenningu, stjórnun og starfsþróun. Mikilvægt er að forðast mistök eða gáleysi í upplýsingaflæði varðandi starfsmenn og störf þeirra. Þetta getur leitt til vanlíðanar og óþæginda í samskiptum við vinnufélaga og yfirmann. Jette (1997) segir hættu á ágreiningi ef upplýsingastreymi er lélegt og starfsmaður upplifi oft óöryggi. Þessu þarf yfirmaður að fylgjast með og bregðast við vandanum. Tregða gagnvart breytingum er fyrst og fremst til komin vegna upplýsingaskorts (Kotter, 1996; Plate og Stone, 1974 í Rooks, 1988).

Eitt af því sem viðmælendur nefna er að fá að hrinda hugmyndum í framkvæmd eða prófa sig áfram. Í *Könnun um álag meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar 2010* (Reykjavíkurborg, e.d.) metur starfsfólk sjálfstæði í starfi það mikils að það telur að það geti létt á álagi í starfi (sjá mynd 1). Freyja segist til dæmis vera svo heppin að fá hún hugmynd hafi hún aldrei fundið fyrir öðru en hvatningu. Hún segir alla starfsmenn hvatta til að sýna frumkvæði og yfirmaður sé duglegur að dreifa ábyrgð og verkefnum. Rooks (1988) segir starfsánægju aukast finni

starfsmaður fyrir trausti af hálfu yfirmanns gagnvart starfshæfni hans. Hrafnhildur og Helga hafa stutta starfsreynslu á almenningsbókasafni en segjast báðar fá mikla hvatningu frá yfirmanni sínum og samstarfskonum til sjálfstæðra vinnubragða og frumkvæðis. Guðrún, Drífa og Halla segja frumkvæði hluta af starfinu og Drífu finnst þetta einn af kostum starfsins og þetta sé jafnframt traustsyfirlýsing á fagmennsku hennar. „*Það er gert ráð fyrir að maður hafi þetta frumkvæði sem mér finnst mikils virði. Og það er þetta sem mér finnst þæglegt og skemmtilegt,*“ segir Drífa. Það er greinilegt að viðmælendur telja allar að það að fá að sýna sjálfstæði, frumkvæði og ábyrgð veiti þeim ánægju í starfi og er það í samræmi við flokkun Herzberg (1993) og niðurstöður úr rannsóknum Plate og Stone (1974) og kenningu Maslow að ef þörfum starfsmanns til viðurkenningar á starfshæfni er fullnægt er hann sennilega staddur á efsta stigi í þarfapýramídans (í Rooks, 1988).

Eitt af því sem viðmælendur töldu gott og mikilvægt í starfsmannamálum eru regluleg árviss starfsmannaviðtöl með yfirmanni. Þetta segja þær mikilvægt hvort sem yfirmaður er aðgengilegur eða ekki og sennilega ekki síður þótt hann sé mjög aðgengilegur. Eitt af hlutverkum yfirmanns er að skilgreina þarfir starfsmanns og ólíka þætti sem hafa áhrif á viðhorf hans og hegðun (Rooks, 1988). Starfsmannaviðtal ætti að vera góður vettvangur til slíkrar umræðu. Í *Starfsáætlun* Bókasafns Hafnarfjarðar fyrir árið 2012 segir að fram fari árleg starfsmannaviðtöl og haldnir verði reglulegir starfsmannafundir (Bókasafn Hafnarfjarðar, 2011). Þó svo að starfsmannaviðtöl séu á stefnuskrá er ekki öruggt að þau fari fram. Helga hefur ekki farið í starfsmannaviðtal frá því hún hóf störf á bókasafninu en hefur reynslu af slíkum starfsmannaviðtölum og telur þau mjög gagnleg og nauðsynlega. Þau veiti bæði starfsmanni og yfirmanni gott aðhald. María hefur einnig reynslu af starfsmannaviðtölum annars staðar frá þó hún hafi starfað á safninu í nokkur ár. Hún segir þetta vera persónulega fundi sem veiti aðhald og stuðning. Hrafnhildur var tiltölulega nýkomin af fundi með yfirmanni sínum. Hún sagðist hafa verið stressuð fyrir viðtalið en þegar hún áttaði sig á fyrirkomulagi og tilgangi fundarins hafi hann verið gagnlegur. Þarna hafi henni gefist tækifæri til að koma eigin skoðunum og óskum í starfi á framfæri í góðu spjalli með yfirmanni sínum og þarna fékk yfirmaður hennar einning góðan tíma til að spjalla um stöðu hennar og líðan. Drífa líkir viðtalinu við árlega naflaskoðun sem báðir aðilar hafi gagn og gaman af. Hún vill meina að viðtalið geti haft mikil áhrif á vinnu starfsmanns næsta árið. Þær sem til þekkja telja starfsmannaviðtal nauðsynlegt og vilja geta undirbúið sig fyrir viðtalið.

5.4 Aðrir þættir sem hafa áhrif á líðan

Viðmælendur voru sammála um að ef þær væru að gera eitthvað skemmtilegt í vinnunni þá liði þeim vel. Flestar segja skemmtilegast að vera í afgreislunni innan um viðskiptavinum, það sé krefjandi og skemmtilegt. Þá þótti þeim létt samskipti við vinnufélaga gera vinnua skemmtilegri. Við hin ýmsu tækifæri slá starfsmenn á léttu strengi og brjóta upp hversdagsleikann með léttleika og gleði. Á fundum er komið með gott með kaffinu, á afmælisdögum og jólum er jafnvel sprellað svolítið. Vinnufélagarnir fara líka út að borða saman, halda árshátíð, gönguhóp, saumaklúbb og fara í menningar- og vísindaferðir. Eða eins og ein þeirra sagði, þær hefðu svo gott af: „...að *sleppa barninu í sér lausu og leika aðeins*.“ En oftast en ekki eru það litlu atriðin sem lífga mest upp og gera andrúmsloftið á vinnustað þægilegt og jákvætt. Það þarf ekki að vera mikið til að hrista vinnufélagana saman. Kotter segir einmitt að það sé svo mikilvægt að halda upp á litlu sigrana með því að gera eitthvað skemmtilegt (Kotter International, e.d.). Vinnustaðafundur á föstudagsmorgnum og gott með kaffinu virðast vinsælir. „*Allir tjá sig og bara oft flfalæti og gaman*“, segir Guðrún. En svo virðist sem starfsfólk almenningsbókasafnanna sé mjög ánægt að vera í samstarfi við önnur bókasöfn. Viðmælendur segjast hlakka til að sækja annað safn heim. Sí- og endurmenntun fari fram með ýmsu móti og það að heimsækja önnur söfn sé hluti af símenntun þeirra. Fenginn er fyrirlesari, kollegar hittast, þeim gefst tími til að spjalla og bera saman bækur sínar og lauma að hugmyndum að samstarfi og ganga um og auðga hugmyndaflug sitt af framkvæmdar- og sköpungleði gestgjafanna. Viðmælendur eiga ekki allar því láni að fagna að geta sótt önnur söfn heim. Drífa saknar gamla fyrirkomulagsins: „*Já, hætt að kynnast fólkinu sem vinnur annars staðar ...fólk sé að breyta ýmsu hjá sér ... og alltaf eitthvað í gangi. Og maður er hættur að fylgjast með þessu. Já, mér finnst það svolítið leiðinlegt, ég sakna þess*.“ Guðrún, Freyja, Sigríður og Helga eru ánægðar með þessar samverustundir sem þær eiga með starfsfólki á öðrum söfnum og svo virðist samkvæmt þessu að þetta sé einn af þeim þáttum sem veiti starfsfólki almenningsbókasafnanna ánægju í starfi og kollegar vilji eiga saman. Það er heilmikið nám og endurmenntun sem felst í því að hitta kollega, spjalla og skoða (Armstrong, 2006).

Viðmælendur leggja mikla áherslu á hversu jákvætt það sé að brjóta upp vinnudaginn með því að grípa í nokkur störf yfir daginn. Fjölbreytileiki starfsins virðist hafa mikil áhrif á viðhorf þeirra til vinnu og áhrif á líðan. Freyja segir starfsfólk hressara og jákvæðara ef það flyst á milli starfa og deilda. Fyrir utan að fólk verði óþreyttara þá verði það líka fjölhæfara. Og þær virðast vera sammála um að tveir til þrjú tímar við hvert verk sé hámark. Hrafnildur telur þetta einn af stóru kostunum varðandi vinnu á

almenningsbókasafni. Ánægjan í starfinu felist meðal annars í fjölbreytni þess og með þessu vinnufyrirkomulagi verði starfið ekki einhæft, segir hún. Bókasöfnin eru vel í stakk búin að mæta þessum möguleika með því að bjóða starfsfólki upp á fjölbreytt verkefni og vinnuumhverfi sem er til þess fallið að stuðla að ánægju í starfi. Jafnvel þótt sum störf á bókasöfnum krefjist einhæfra vinnubragða þá geta þau verið góð tilbreyting frá öðrum störfum og boðið upp á annars konar samskipti við vinnufélaga (Rooks, 1988).

Það er ekki mikið að segja um launin nema viðhorf viðmælenda er í samræmi við niðurstöður rannsókna (Plate og Stone, 1974 og Vaughn og Dunn, 1974 í Rooks) sem segja launin ekki aðalatriðið þegar kemur að starfsánægju. Heldur eru það innri hvataþættir eins og starfið, vinnufélagar, samskipti og hrós (Murray, 1999) sem hafi meiri áhrif á ánægju og vellíðan í starfi. Þær segjast ekki vera í starfi á almenningsbókasafni launanna vegna heldur vegna starfsins og starfsumhverfisins. Bestu launin segja þær vera ánægjulegt starf, vellíðan með góðum vinnufélögum í góðu starfsumhverfi og þó nokkru starfsöryggi og ekki sakar, segja þær sem það hafa, að vinnan sé í göngufæri frá heimili.

6 Lokaorð

Niðurstöðurnar verkefnisins afmarkast af aðferð rannsóknarinnar. Þar sem hér er um eiginlega rannsóknaraðferð að ræða er ekki hægt að heimfæra niðurstöður upp á starfsmenn almenningsbókasafna á höfuðborgarsvæðinu almennt né starfsmenn annarra almenningsbókasafna. Niðurstöður endurspeglar aðeins reynslu og líðan níu bókasafns- og upplýsingafræðinga og bókavarda við fimm almenningsbókasöfn á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Engu að síður gefa niðurstöðurnar ákveðna innsýn í líðan og starfsánægju starfsfólks bókasafna. Viðfangsefnið er viðamikil og hægt að nálgast frá öðru og þrengra sjónarhorni en hér er gert. Þó niðurstöðurnar svari rannsóknarspurningunum vel er full þörf á að rannsaka líðan og starfsánægju starfsfólks bókasafna nánar og vonandi getur þessi rannsókn og niðurstöður hennar nýst við það. Ennfremur er vonandi að allt starfsfólk bókasafna, bókasafns- og upplýsingafræðingar og annað fagfólk er kemur að starfsmannamálum, starfsemi og rekstri bókasafna geti nýtt sér rannsóknina og niðurstöðurnar á leiðbeinandi hátt við að gera gott safn betra með tilliti til líðanar starfsmanna og þar með þjónustu safnsins. Í samanburði við þær kenningar og erlendu rannsóknir um starfsánægju sem fjallað var um í fræðilega hluta verkefnisins eru niðurstöður sambærilegar og engin ástæða til annars en að huga af fullri alvöru að öllum þeim þáttum sem varða ánægju og vellíðan starfsmanns bókasafns.

Markmið þessarar rannsóknar var að reyna varpa ljósi á hvaða þættir hafa áhrif á líðan og starfsánægju nokkurra starfsmanna almenningsbókasafna á Stór-Reykjavíkursvæðinu með rannsóknarspurningarnar að leiðarljósi. Rauði þráðurinn sem skín í gegnum niðurstöðurnar er gagnkvæm virðing og traust. Hrósi, hvatning, eftirtekt, frumkvæði, skilningur, gott upplýsingaflæði, fjölbreytileiki starfsins, nálægð við yfirmann og gott aðgengi að honum, samstarf við önnur söfn, léttleiki og ábyrgð er það sem ýtir undir vellíðan og gerir þátttakendur rannsóknarinnar ánægða í starfi.

7 Heimildir

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan.
- Beach, D. S. (1991). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan.
- Bókasafn Garðabæjar. (e.d.). *Hlutverk og markmið*. Sótt 27. nóvember 2011 af <http://bokasafn.gardabaer.is/?PageID=3046>
- Bókasafn Hafnarfjarðar. (2011). *Starfsáætlun Bókasafns Hafnarfjarðar 2012*. Sótt 27. desember 2011 af http://hafnarfjordur.is/hafnarfjordur/upload/files/bokasafn/2012_starfsaaetlun_bokasafns_hafnarfjardar.pdf
- Bókasafn Kópavogs. (2010). *Bókasafn Kópavogs - símenntunaráætlun 2010-2011*. Sótt 27. desember 2012 af <http://www.bokasafnkopavogs.is/static/files/simenntunaraetlun/simenntunaraetlun-2010-2011.pdf>
- Bókasafn Kópavogs. (2009). *Starfsmannastefna*. Sótt 27. nóvember 2011 af <http://www.bokasafnkopavogs.is/is/page/starfsmannastefna>
- Bókasafn Mosfellsbæjar. (2008). *Ársskýrsla 2007*. Sótt 27. desember 2011 af http://mos.is/-media/PDF/Arsskyrsla_2007.pdf
- Borgarbókasafn Reykjavíkur. (e.d.). *Hlutverk, leiðarljós og markmið*. Sótt 22. desember 2011 af http://borgarbokasafn.is/desktopdefault.aspx/tabid-3376/5436_read-12929/
- Bókasafn Seltjarnarness. (e.d.a). *Hlutverk, markmið og leiðarljós*. Sótt 22. desember 2011 af <http://www.seltjarnarnes.is/bokasafn/um-safnid/hlutverk-markmid-leidarljos/>
- Bókasafn Seltjarnarness. (e.d.b). *Starfsáætlun Bókasafns Seltjarnarness 2010*. Sótt 22. desember 2011 af <http://www.seltjarnarnes.is/bokasafn/um-safnid/starfsaaetlun/>
- Branch, K. (1997). Orienting the new library employee. Í Joan Giesecke (Ritstj.), *Practical Help for New Supervisors* (bls. 15-23). Chicago: American Library Association.
- Fjármálaráðuneytið. (2004). *Árangursstjórnun í ríkisrekstri. Handbók*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið. Sótt 30.nóvember 2011 af http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/Handbok-arangursstj2004.pdf
- Giesecke, J. (1997a). Appraising performance. Í Joan Giesecke (Ritstj.), *Practical Help for New Supervisors* (bls. 24-34). Chicago: American Library Association.
- Giesecke, J. (1997b). On becoming a supervisor. Í Joan Giesecke (Ritstj.), *Practical Help for New Supervisors* (bls. 1-4). Chicago: American Library Association.

Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2008). *Samskipti á vinnustað*. Sótt 26. desember 2011 af vef Landlæknisembættis <http://www.landlaeknir.is/Pages/679>

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1993). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.

Hólmsfríður K. Gunnarsdóttir (1999). Velliðan í vinnunni. *Vinnueftirlit ríkisins: Fræðslu- og leiðbeiningarit nr. 13*. Reykjavík: Steindórsprent – Gutenberg hf. Sótt 28. nóvember 2011 af http://www.vinnueftirlit.is/vinnueftirlit/upload/files/fraedsluefni/baeklingar/vellidan_i_vinnunni.pdf

Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gústavsdóttir. (1999). *Starfsánægja. Í Ritröð Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands og Framtíðarsýnar*. Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins.

Jette, D. K. (1997). Conflict resolution. Í Joan Giesecke (Ritstj.), *Practical Help for New Supervisors* (bls. 100-111). Chicago: American Library Association.

Jordan, P. (1995). *Staff Management in Library and Information Work*. Aldershot, Eng.: Gower.

Katrín Guðmundsdóttir (2010). *Markaðsmál Borgarbókasafns Reykjavíkur*. MA ritgerð við Háskóla Íslands. Sótt 10. desember 2011 af: http://skemman.is/stream/get/1946/5307/15914/1/-Marka%C3%B0sm%C3%A1l_Borgarb%C3%B3kasafns_Reykjav%C3%ADkur.pdf

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.

Kotter International (e.d.). *The 8-Step Process for Leading Change*. Sótt 4. desember 2011 af <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/changesteps>

Lög um almenningabókasöfn nr. 36/1997. Sótt 28. mars 2009 af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/1997036.html>

Mannauðsskrifstofa Reykjavíkurborgar. (2009). *Ársskýrsla um mannauðsmál Reykjavíkurborgar 2009*. Sótt 20. nóvember 2011 af innri vef Reykjavíkurborgar http://innri.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/upplysingabrunnur/mannaudur/_rssk_rsla_2009_HPJ.pdf

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (3. útgáfa). New York: Harper & Row. Sótt 22. nóvember 2011 af <http://www.chaight.com/Wk%2015%20E205B%20Maslow%20-%20Human%20Motivation.pdf>

Marchant, M. P. (1982, apríl). Participative management, job satisfaction, and service. *Library Journal* (15, 782-784).

- Murray, R. A. (1999). *Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the University of North Carolina at Chapel Hill*. Sótt 9. desember 2011 af <http://ils.unc.edu/MSpapers/2501.pdf>
- Padilla, I. M. og Patterson, T. H. (1997). Rewarding employees nonmonetarily. Í Joan Giesecke (Ritstj.), *Practical Help for New Supervisors* (bls. 35-42). Chicago: American Library Association.
- Plate, K. og Stone, E. (1974, apríl). Factors affecting librarians' job satisfaction: A report of two studies. *The Library Quarterly*(44, 97-110). USA: The University of Chicago.
- Ranganathan, S. R. (1931) The Five Laws of Library Science: Staff. Í *Madras Library Association (Madras, India) and Edward Goldston (London, UK)* (bls. 408-412). Digitized 2006. Sótt 29. nóvember 2011 af: <http://dlist.sir.arizona.edu/1220/09/fivelawsch7.PDF> og <http://arizona.openrepository.com/arizona/handle/10150/105454>
- Reykjavíkurborg. (e.d.). *Könnun um álag meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar 2010 – Menningar- og ferðamálasvið* - . Sótt 20. desember 2011 af innri vef Reykjavíkurborgar http://innri.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/svid_og_deildir/menningar_og_ferd_amalasvid/yomislegt/skjoel/Konnun-um-alag-2010-MOF.pdf
- Rooks, D. C. (1988). *Motivating Today's Library Staff: A Management Guide*. New York: Oryx Press.
- Rubin, R. E. (1998). The library as institution: An organizational view. Í: *Foundations of Library and Information Science*. New York: Neal-Schuman Publ.
- Sheikha, N. A. A. og Younis, A. R. M. (2006). *Administrative factors affecting employees absenteeism in academic and public libraries in Jordan*. Sótt 9. desember 2011 af http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=272458&_user=713833&_pii=S1057231706000142&_check=y&_origin=&_coverDate=30-Jun-2006&view=c&wchp=dGLbVIV-zSkzV&md5=a76ccf510aaf846d041da14a97a8ce00/1-s2.0-S1057231706000142-main.pdf
- Sveitarfélagið Álftanes. (e.d.). *Þjónusta*. Sótt 27. nóvember 2011 af <http://alftanes.is/thjonusta/bokasafn/>
- Taylor, S., og Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. New York: John Wiley & Sons.
- Upplýsing – Félag bókasafns- og upplýsingafræða. (e.d.). *Yfirlýsing UNESCO um almenningsbókasögn*. (Sigrún Klara Hannesdóttir þýddi). (Endurskoður útgáfa 1994). Sótt 28. mars 2009 af <http://www.upplýsing.is/displayer.asp?Page=302&p=ASP\Pg302.asp>
- Vaughn, William J. og Dunn, J.D. (1974, maí). A Study of Job Satisfaction in Six University Libraries. *College & Research Libraries*, 35, 163-177.

Wolcott, H.F. (2001). *Writing up qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Myndir

Mynd 1. *Könnun um álag í starfi*. Mannauðsskrifstofa Reykjavíkurborgar. Sótt 28. desember 2011 af http://innri.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/svid_og_deildir/menningar_og_ferdam_alasvid/yomislegt/skjoel/Konnun-um-alag-2010-MOF.pdf

Mynd 2. *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Sótt 25. nóvember 2011 af <http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B66/057MB66.html>

Mynd 3. *Comparing Maslow and Herzberg*. Sótt 25. nóvember 2011 af http://www.examstutor.com/-business/resources/studyroom/people_and_organisations/motivation_theory/7-makingconnections.php

Mynd 4. *Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers*. © 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved. Sótt 25. nóvember 2011 af <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>