



## **Viðhorf millistjórnenda til starfsumhverfis og áhrif þess á starfsánægju þeirra**

Fjórir þroskaþjálfar í skólakerfinu lýsa  
reynslu sinni

Ragnhildur Helga Guðbrandsdóttir

**Lokaverkefni til M.Ed. –gráðu  
Háskóli Íslands  
Menntavísindasvið**

**Viðhorf millistjórnenda til  
starfsumhverfis og áhrif þess á  
starfsánægju þeirra**

*Fjórir þroskaþjálfar í skólakerfinu lýsa  
reynslu sinni*

Ragnhildur Helga Guðbrandsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-gráðu í þroskaþjálfafraeði  
Leiðsögukenari: Ragnheiður E. Stefánsdóttir

Íprótta-, tómstunda- og þroskaþjálfadeild  
Menntavísindasvið Háskóla Íslands  
Júní 2009

Ritgerð þessi er lokaverkefni til M.Ed. -gráðu í  
þroskaþjálfafraði og er óheimilt að afrita ritgerðina á  
nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Ragnhildur Helga Guðbrandsdóttir 2009

Prentun: Háskólaprent  
Reykjavík, Ísland 2009

## Formáli

Þessi ritgerð er meistaraþrófsverkefni til fullnaðar M.Ed. -gráðu í þroskaþjálfarafræðum við Háskóla Íslands, á sérsviði stjórnunar og forystu. Vægi ritgerðarinnar er 30 einingar. Hún var unnin frá hausti 2008 fram á vor 2009 en gagnaöflun fór fram í febrúar árið 2009. Ritgerðin fjallar um starfsumhverfi millistjórnenda og áhrif þess á starfsánægju þeirra. Höfundur hóf nám haustið 2005 við Kennaraháskóla Íslands, nú Menntavísindasvið HÍ.

Þátttakendur voru fjórir og vinna allir sem þroskaþjálfar innan skólakerfisins á Suðvesturlandi. Fá þeir allir mínar bestu þakkir fyrir að hafa gefið mér tækifæri til þess að fræðast um störf þeirra, innsýn og skoðanir á áhrifum starfsumhverfis á ánægju þeirra í starfi.

Ragnheiði E. Stefánsdóttir, leiðsögukenndara mínum, færi ég þakkir fyrir hvatningu, leiðsögn og aðstoð í gegnum allt ferlið. Einnig þakka ég Guðrúnu V. Stefánsdóttur sérfræðingi fyrir góðar og gagnlegar ábendingar. Hrefnu Höskuldsdóttur, samnemenda mínum, þakka ég fyrir góðar umræður og stuðning.

Sérstakar þakkir færi ég fjölskyldu minni fyrir ómælda hvatningu og þolinmæði sem hún sýndi mér við vinnslu ritgerðarinnar.

Ragnhildur Helga Guðbrandsdóttir, 2009.



## Ágrip

Markmið verkefnisins er að kanna starfsánægju þroskaþjálfra sem hafa það sameiginlegt að vera millistjórnendur og lýsa viðhorfum þeirra til ýmissa þátta í starfsumhverfinu. Fjallað verður um hlutverk millistjórnenda og hvaða eiginleikum leiðtoga og hæfnissviðum tilfinningagreindar er ákjósanlegt að þeir búi yfir.

Rannsóknin er eigindleg og voru tekin viðtöl við fjóra lykilþátttakendur sem störfuðu allir sem þroskaþjálfar innan skólakerfisins. Þeir áttu það sameiginlegt að vera millistjórnendur.

Niðurstöður rannsóknarinnar draga fram þá þætti sem viðmælendum mínum fannst skipta mestu máli um áhrif starfsumhverfis á starf, þeirra, starfsvettvang og starfsánægju. Niðurstöðurnar benda til þess að samskipti séu einn af aðal áhrifavöldum starfsánægjunnar. Starfsánægjan er minni ef þessi þáttur og það samspil sem skapast á milli samstarfsfélaga og yfirmanna er ekki í lagi. Í niðurstöðum kemur það fram að virðing, traust og jákvæð samskipti séu mikilvægar forsendur starfsánægjunnar. Öllum viðmælendum mínum fannst vinnan með nemendum gefa þeim mikla starfsánægju en tímaleysi drægi úr henni, þar sem viðmælendum mínum fannst það skipta miklu máli að þjónusta nemendurna vel. Niðurstöðurnar benda einnig til þess að það þurfi að standa vörð um sérhæfingu þroskaþjálfra, ekki síst vegna þess að starfshættir þeirra skarast við svið annarra stétta sem starfa á sama starfsvettvangi. Þá töldu viðmælendur mínir að virðing fyrir starfinu og öryggi í vinnubrögðum væru þættir sem hefðu áhrif á ánægju í starfi. Þá sögðu þeir að góða starfsaðstöðu mikilvæga. Þessir þættir virðast skipta mestu máli hjá þátttakendum mínum þegar áhrif starfsumhverfis voru skoðuð með hliðsjón af ánægju í starfi.

## **Abstract**

The goal of the project is to examine the job satisfaction of social educators, all of whom are members of middle-management, and to describe their attitudes to various factors in their working environment. The role of middle-managers will be discussed as will what leadership qualities and emotional intelligence competencies they should have.

The study is qualitative. Interviews were conducted with four key participants who all work as social educators within the school system. Moreover they were all members of middle-management.

The conclusions of the study bring to light the factors that my interviewees felt were most important as regards the effect the working environment had on their own positions, field of work and job satisfaction. The principle results indicate that communication is one of the main factors affecting job satisfaction. If this factor and the interaction that forms between colleagues and superiors is not in place, job satisfaction decreases. The results also show the importance of respect, trust and positive communications as one of the prerequisites for job satisfaction. All my interviewees were of the opinion that their work with students provided them with considerable job satisfaction. However, time constraints diminished such satisfaction as my interviewees believe that it is vital to provide students with good services. The results also indicate that the specialist knowledge of social educators must be protected, not least because their procedures tend to overlap the fields of other professions within the same field. Moreover, the interviewees were of the opinion that respect for the job was important and that safe work practices were also factors that have an effect on job satisfaction. They also mentioned that good working conditions were important. These factors seem to have the greatest impact on my participants when the effects of working environment are examined in light of job satisfaction.

## Efnisyfirlit

Formáli .....	3
Ágrip .....	5
Abstract .....	6
Efnisyfirlit .....	7
1 Inngangur .....	9
2 Fræðilegur bakgrunnur .....	13
2.1 Þroskaþjálfar sem millistjórnendur og leiðtogar .....	13
2.2 Kenningar um hvatningu .....	15
2.3 Starfsánægja .....	17
2.4 Íslenskar rannsóknir .....	18
2.5 Áhrifaþættir starfsánægju .....	20
2.5.1 Vinnan sjálf .....	21
2.5.2 Laun og hlunnindi .....	22
2.5.3 Væntingar um stöðuhækkunir .....	22
2.5.4 Samstarf við yfirmenn .....	23
2.5.5 Samstarfsfélagar .....	23
2.5.6 Starfsaðstaða .....	24
2.6 Samantekt .....	24
3 Aðferðafræði .....	27
3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð .....	27
3.2 Framkvæmd rannsóknarinnar .....	28
3.2.1 Þátttakendur og aðgengi .....	28
3.2.2 Rannsóknarviðtöl og úrvinnsla þeirra .....	29
3.3 Takmarkanir rannsókna og siðferðileg atriði .....	30
3.4 Trúverðugleiki rannsóknarinnar .....	31
3.5 Samantekt .....	31
4 Niðurstöður rannsókna .....	33
4.1 Vinnan sjálf .....	33
4.1.1 Ólöf .....	33
4.1.2 Kolbrún .....	35
4.1.3 Halla .....	36



4.1.4	Birna .....	36
4.2	Laun, hlunnindi og starfsþróun.....	37
4.2.1	Ólöf.....	37
4.2.2	Kolbrún.....	39
4.2.3	Halla .....	40
4.2.4	Birna .....	41
4.3	Samstarf við yfirmenn .....	42
4.3.1	Ólöf.....	42
4.3.2	Kolbrún.....	45
4.3.3	Halla .....	47
4.3.4	Birna .....	47
4.4	Samstarfsfélagar .....	48
4.4.1	Ólöf.....	49
4.4.2	Kolbrún.....	52
4.4.3	Halla .....	53
4.4.4	Birna .....	54
4.5	Starfsaðstaðan.....	56
4.5.1	Ólöf.....	56
4.5.2	Kolbrún.....	57
4.5.3	Halla .....	58
4.5.4	Birna .....	58
4.6	Samantekt .....	58
5	Samantekt og lærdómar .....	61
5.1	Millistjórnendur og leiðtogaþæfileikar .....	61
5.2	Lífsgleði, starfsánægja og laun.....	63
5.3	Samstarf við þroskaþjálfara og aðrar stéttir.....	64
5.4	Samskipti .....	65
5.5	Hvatning .....	66
5.6	Helstu lærdómar og gildi rannsóknar .....	67
	Heimildaskrá .....	69
	Fylgiskjöl .....	73
	Fylgiskjal 1.....	73

# 1 Inngangur

Þessi rannsókn beinist að því að skoða starfsánægju þroskaþjálfa sem starfa í skólakerfinu. Þroskaþjálfar starfa með fötluðu fólki vítt og breitt í samfélaginu þar sem fatlað fólk nýtur þjónustu. Starfsumhverfi þroskaþjálfa er mjög fjölbreytt. Þeir starfa þar sem fatlaðir dveljast tímabundið eða til lengri tíma. Má þar nefna heimili fólks með fötlun, öll stig skólakerfisins, hæfingarstöðvar, verndaða vinnustaði, sjúkrastofnanir og Greiningar- og ráðgjafstöð ríkisins (Reglugerð um störf og starfsvettvang og starfshætti þroskaþjálfa nr. 215/1987).

Þroskaþjálfar eru fámenn stétt og það er algengt að aðeins sé einn starfandi þroskaþjálfari á vinnustað.

Sem starfandi þroskaþjálfari hef ég lengi haft áhuga á því að kanna hvernig starfsumhverfi okkar þroskaþjálfa hefur áhrif á starfsánægju. Ég hef sjálf starfað við fjölbreytt störf sem stjórnandi frá því ég útskrifaðist sem þroskaþjálfari fyrir um 15 árum og hef ég gegnt hlutverki yfirþroskaþjálfa og forstöðuþroskaþjálfa. Ég hef bæði unnið með hópi þroskaþjálfa og einnig unnið á stað þar sem ég var eini þroskaþjálfinn.

Markmið verkefnisins er að kanna starfsánægju þroskaþjálfa sem hafa það sameiginlegt að vera millistjórnendur og lýsa viðhorfum þeirra til ýmissa þátta í starfsumhverfinu. Fjallað verður um hlutverk millistjórnenda og hvaða eiginleikum leiðtoga og hæfnissviðum tilfinningagreindar er ákjósanlegt að þeir búi yfir.

Ég mun leitast við að svara eftirfarandi spurningum:

Hvernig upplifa þroskaþjálfar starfsumhverfi sitt og áhrif þess á starfsánægju þeirra?

Á hvaða hátt getur hugarfar og gildismat skipt máli fyrir starfsánægju þroskaþjálfa?

Margir þroskaþjálfar starfar við ýmiss konar stjórnun og tel ég það m.a. skýrast af því hve fámenn stéttin er. Einnig er ráðgjafa- og leiðsagnarhlutverk þroskaþjálfa stór hluti af störfum þeirra. Eins og áður hefur komið fram starfa þroskaþjálfar við mjög fjölbreyttar aðstæður.

Í ritgerðinni var eigindleg rannsóknaraðferð notuð til þess að varpa ljósi á þá þætti í starfsumhverfinu sem hafa áhrif á starfsánægju

viðmælenda minna. Eigindleg aðferð hentar rannsókninni vel þar sem tilgangurinn er sá að fá fram upplifun viðmælenda minna. Ég tók hálfopin viðtöl við fjóra lykilþátttakendur um starfsumhverfi þeirra og þá þætti sem þeir töldu skipta máli fyrir starfsánægju. Tilgangurinn með viðtölunum var að fá upplýsingar sem gæfu mér betri innsýn í og vörpuðu sterkara ljósi á rannsóknarefnið. Til þess að gæta trúnaðar við viðmælendur hef ég breytt nöfnum og ýmsum staðháttum.

Starfsánægja hefur töluvert verið rannsökuð bæði á Íslandi og á erlendum vettvangi. Eins og áður hefur komið fram eru þroskaþjálfar fámenn stétt og fáar rannsóknir hafa verið gerðar um starfsánægju þeirra.

Ég vil sérstaklega geta M.ed. rannsóknar sem Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir (2008) gerði um þróun þroskaþjálfastarfsins og starfsánægju þroskaþjálfra. Í niðurstöðum þeirrar rannsóknar kom það meðal annars fram að þroskaþjálfar sem störfuðu á skammtímavistunum, hæfingarstöðvum og dagvistunar störfum fyrir fatlað fólk væru líklegri til þess að vera óánægðir með starf og starfsskilyrði en þeir þroskaþjálfar sem störfuðu innan skólakerfisins. Mér lék forvitni á því að vita hvers vegna og var það meðal annars kveikjan að minni rannsókn.

Viðhorfskönnun hefur verið gerð á vegum Þroskaþjálfafélags Íslands og var markmið hennar að skoða viðhorf þroskaþjálfra til vinnuumhverfis síns, kortleggja samskipti og samstarf á vinnustað, auk þess að leita eftir skoðunum félagsmanna til kjarasamnings og launakjara þeirra (Þroskaþjálfafélag Íslands, 2008).

Í þeirri rannsókn sem hér er lýst er lögð sérstök áhersla á störf millistjórnenda og vil ég með þessu verkefni leggja mitt af mörkum til þess að fjölga rannsóknum á sviði þroskaþjálfra og starfsvettvangs þeirra. Ég vonast til þess að frásagnir viðmælenda minna nýtist til fræðslu og skilnings á fjölbreyttu starfsumhverfi þroskaþjálfra og til uppbyggingar á jákvæðu starfsmannahaldi.

Ritgerðin skiptist í fjóra kafla:

Fyrsti kaflinn fjallar um fræðilegan bakgrunn verkefnisins, þar sem áherslan er á þroskaþjálfra sem millistjórnendur og mikilvægi leiðtogaþæfni þeirra. Einnig fjalla ég um starfsánægju, ýmsar kenningar svo og áhrifaþætti starfsánægju.

Í öðrum kafla fjalla ég um rannsóknina og framkvæmd hennar. Þar er greint frá markmiðum rannsóknarinnar, aðgengi og þátttakendum. Einnig segi ég frá rannsóknarviðtölum og úrvinnslu þeirra og takmörkunum og siðferðilegum atriðum.

Í þriðja kafla er fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar.

Að lokum er umræðukafla þar sem niðurstöður þær sem fengust, með viðtölum við viðmælendur mína, eru ræddar út frá þeirri fræðilegu þekkingu sem rannsakandi hefur öðlast við gerð þessa verkefnis.



## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Þessum kafla er ætlað að gefa yfirlit yfir fræðilega umfjöllun um stjórnun með áherslu á millistjórnendur. Fjallað er um mikilvægi leiðtogahæfileika og starfskenningu þroskaþjálfa. Einnig er fjallað um kenningar um starfsánægju og helstu áhrifaþætti að mati Locke (í Luthans, 2002, bls. 230) sem eru vinnan sjálf, launin, væntingar um stöðuhækkun, samstarf við yfirmenn, samstarfsmenn og starfsaðstaða. Ég mun skoða aðrar rannsóknir um starfsánægju, bæði íslenskar og erlendar, varðandi þessa þætti.

### 2.1 Þroskaþjálfar sem millistjórnendur og leiðtogar

Samkvæmt starfskenningu þroskaþjálfa eiga þeir að miðla af þekkingu sinni og vera ráðgefandi sem sérfræðingar á sínu sviði í því að móta og innleiða nýjungar í þjónustu. Þar segir einnig að stór þáttur í starfi þroskaþjálfa sé í senn réttindabarátta og réttindagæsla. Allt frá upphafi hefur stéttin barist fyrir því að kjör fatlaðs fólks séu virt og átt þátt í að ryðja braut þeirra til jafnra tækifæra og jafnréttis (Þroskaþjálfafélag Íslands, 2007). Í þessu samhengi tel ég mikilvægt að fjalla um leiðtogahæfni og tengja þá umfjöllun við stjórnun.

Eins og ég hef áður greint frá í inngangi er starfsvettvangur þroskaþjálfa í senn fjölbreyttur og breiður. Þeir starfa þar sem fatlaðir dvelja tímabundið eða til lengri tíma (Reglugerð um störf og starfsvettvang og starfshætti þroskaþjálfa nr. 215/1987).

Eins og Þórir Einarsson (1979, bls. 17) kemur inn á skiptir stærð skipulagsheildar máli og á hann þá við hve fyrirtæki eru stór eða jafnvel deildir innan fyrirtækja. Þegar skipulagsheildir fyrirtækja verða stærri eru stjórnendur gjarnan flokkaðir eftir hlutverkum hvers og eins. Einföld skipting gæti verið í yfirstjórnendur, eins og framkvæmdastjórar og stjórnarmenn, millistjórnendur, sem gætu verið deildarstjórar og sérfræðingar og verkstjórnendur sem sjá um endanlega úrvinnslu verkefna fyrirtækisins.

Bent hefur verið á það að mikilvægt sé að einstaklingar í hlutverki millistjórnenda séu með leiðtogahæfileika og séu færir um að hvetja samstarfsfélaga sína til dáða í samstarfi við yfirmenn sína. Ef millistjórnendur búa ekki yfir leiðtogahæfileikum hefur starfsfólkið tilhneigingu til þess að halla sér aftur í stólnum og bíða eftir því að æðri

stjórnendur með leiðtogahæfileika taki að sér hlutverkið. Að stimpla sig inn og bíða eftir launaseðlinum án þess að leggja neitt að mörkum í vinnunni getur aldrei orðið annað en skammgóður ávinningur fyrir millistjórnandann sjálfan og vinnustaðinn (Kotter, J.P. 1996, bls. 49-50).

En hvað er stjórnun? Í bókinni Inngangur að stjórnun segir Sigmar Þormar að stjórnun sé skilgreind sem „ferli innan fyrirtækis sem miðar að því að samhæfa aðgerðir fólks og ráðstafa markvisst auðlindum, hvort sem um er að ræða „mannlegar eða þekkingarlegar eignir fyrirtækisins“. Önnur skilgreining sem Sigmar setur fram er sú að „Stjórnun felist í því að hafa áhrif á fólk og aðstæður í þeim tilgangi að koma af stað breytingum eða umbótum til að ná settum markmiðum“ (Sigmar Þormar, 2007, bls. 7).

Blandford (1997, bls. 3-4) skilgreinir millistjórnanda í skóla sem kennara sem er stigstjóri, fagstjóri sérkennslu eða deildarstjóri. Þeir starfa í umboði skólastjóra og eru tengiliðir á milli stjórnenda og kennara. Þeir fara með vald sem skólastjóri felur þeim. Mikilvægt er að þeir hafi góða samstarfshæfileika, frumkvæði og geti sýnt skilning og hlustað en í senn verið ákveðnir. Þeir verkstýra ýmsum verkefnum og þurfa að virkja hæfileika og þekkingu starfsfólks sem eru undir þeirra verkstjórn.

Starf þroskaþjálfara sem stjórnenda getur verið margþætt og er vandmeðfarið. Þátttakendur í rannsókn minni eru í senn verkstjórnendur og sjá um þroskaþjálfun. Þeir sjá um að verkstýra öðru starfsfólki ásamt því að vinna með nemendum sínum. Í reglugerð um störf og starfsvettvang þroskaþjálfara segir í öðrum kafla 3. gr.: „Þroskaþjálfar stjórna og bera ábyrgð á þroskaþjálfun.“ Í sama kafla segir að „þroskaþjálfar skuli samræma ráðgjöf og fella að starfi sínu eins og þroskaþjálfun er framkvæmd hverju sinni eftir lögum og reglum“ (Reglugerð um störf og starfsvettvang og starfshætti þroskaþjálfara nr. 215/1987). Þroskaþjálfar þurfa að leiðbeina öðrum starfsmönnum þar sem unnið er að þroskaþjálfun, verkstýra og bera ábyrgð á henni. Mikilvægt er fyrir stjórnendur að hafa góð og uppbyggileg samskipti við samstarfsfélaga og undirmenn. Þeir hafa mikil áhrif og skiptir hegðun þeirra og hugsunarháttur miklu máli þegar kemur að starfsánægju.

Fyrir millistjórnendur, jafnt sem aðra stjórnendur, er mikilvert að hafa góða tilfinningu fyrir því hvað skiptir máli og hvað ekki þegar kemur að því að vinna með fólki. Þetta tengist næmni fyrir mannlegum samskiptum. Tilfinningagreind er mikilvægt hugtak í umræðunni um

starfsánægju en í því felst getan til þess að þekkja og skilja eigin tilfinningar og annarra ásamt getu til þess að hvetja sjálfan sig og stjórna eigin tilfinningum og samskiptum við annað fólk, skilja að það getur verið með ýmsu móti og misjafnt hvernig fólk bregst við hverju tilefni (Goleman, 2000, bls. 155).

Millistjórnendur bera ábyrgð á innleiðingu og samhæfingu á deildarskiptu plani. Í hefðbundnum fyrirtækjum eða stofnunum eru millistjórnendur ábyrgir fyrir samskiptum yfirmanna og undirmanna, s.s. að innleiða reglur eða koma á framfæri upplýsingum upp og niður valdagistann (Daft, 2001, bls. 89). Kotter (1996) tekur í sama streng og talar um það í bók sinni *Leading change* að eitt af mikilvægum hlutverkum millistjórnenda og undirstjórnenda sé að kalla fram það besta í starfsfólkinu sem þeir eru að vinna með. Þeir þurfa að geta breytt starfsháttum og framtíðarsýn.

Þær stjórnunaraðferðir sem hafa tíðkast eru mjög breytilegar eftir því hvaða tímabil er skoðað. Áhugi manna á leiðtogahæfileikum við stjórnun hefur aukist undanfarin ár og athyglin í auknum mæli beinst að persónueinkennum árangursríkra leiðtoga (Ómar H. Kristmundsson, 1999, bls. 51). Leiðtogar eru oft þeir einstaklingar sem hafa mest áhrif á starfsmenn og ættu ekki að vanmeta þau áhrif sem þeir hafa á starfsmenn sína (Hughes, Ginnett, Curphy, 2006, bls.281).

## 2.2 Kenningar um hvatningu

Hér á eftir verður fjallað um nokkrar kenningar um hvatningu og hvernig fræðimenn hafa túlkað þær. Hvatning skiptir máli fyrir starfsánægju fólks og það hvernig hún er sett fram, hefur einnig áhrif þegar litið er til hugarfars fólks sem getur verið mjög mismunandi.

*Hrifnæmi* (e. Affectivity). Fólk er mismunandi þenkjandi á lífið og tilveruna. Sumir geta verið með neikvætt hrifnæmi. Það er t.d. fólk sem sér glasið alltaf hálfótmt, einblínir á allt það neikvæða í kringum sig, leitar að mistökum annarra, er óánægt með launin sín, vinnuaðstæður og fleira og það er erfitt að gera því til geðs. Það er í raun sama hvað yfirmaður starfsmanns með þessi viðhorf gerir, hætta er á að viðkomandi starfsmaður verður alltaf óánægður með launin sín, vinnufélagana og vinnuaðstöðu. (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989; Connolly & Viswesvaran, 1998; Ilies & Judge, 2003). Því er áriðandi að nota réttar



aðferðir við val á umsækjendum í ráðningarferlinu sjálfu og gera þannig starf leiðtogans einfaldara.

Til er fólk með jákvætt hrifnæmi sem lítur á björtu hliðarnar og er jákvætt. Þessi hópur getur þolað mun meira mótlæti en sá fyrrnefndi og er því betur fallinn til þess að takast á við breytingar. Erfitt getur reynst að greina og velja fólk með jákvætt hrifnæmi til starfa, því oft kemur það ekki fram fyrr en viðkomandi aðili hefur verið í starfi í nokkurn tíma ( í Hughes, Ginnett og Curphy, 2006, bls. 283).

*Tveggja þátta kenning Herzberg.* Herzberg þróaði tveggja þátta kenningu sína út frá mörgum viðtölum sem að hann tók við bókara og verkfræðinga.

Í viðtölunum spurði hann hvað það væri sem gerði viðkomandi ánægða í starfi og hvað gerði þá óánægða. Það sem kom honum mest á óvart var að það voru gjörólíkir þættir sem stuðluðu að ánægju/óánægju í vinnunni.

Herzberg flokkaði niðurstöðurnar í tvennt. Annars vegar það sem leiddi til starfsánægju í flokki sem að hann kallaði *Motivators* sem inniheldur hvatningarþætti eins og árangur, viðurkenningu og ábyrgð í starfi. Hins vegar þá þætti sem leiddu til óánægju sem hann kallaði *Hygiene* viðhaldsþætti. Þar voru algengir þættir t.d. næsti yfirmaður, vinnuaðstaða, laun og starfsöryggi.

Kenning Herzberg snýst í raun um það að tilraunir til þess að bæta viðhaldsþætti leiða ekki endilega til aukinnar starfsánægju í þáttum sem skilgreindir eru sem hvatningarþætti.

Fólk verður ekki endilega sátt við það að vinna leiðinlegt starf bara við það eitt að fá góðan og flottan stól til þess að sitja í. Flestir leiðtogar kjósa það að verðlauna og hvetja starfsfólk með því að gauka að þeim hlutum eins og fatnaði með merki fyrirtækisins og nýjum farsíma, bjóða þeim út að borða o.þ.h. Herzberg telur vænlegra að gera starfið sjálft innihaldsríkara og áhugaverðara og með því auka starfsánægju.

Sá galli er þó á rannsókn Herzberg að hann tók aðeins viðtöl við bókara og verkfræðinga og gefur rannsóknin því kannski ekki alveg rétta mynd. Þrátt fyrir þessar takmarkanir segir Landy (1985) að tveggja þátta kenningin gefi ákveðna mynd af því hvað fólk líkar og mislíkar við störf sín (í Hughes, Ginnett og Curphy, 2006, bls.285). Kenningin hefur samt verið studd af mörgum rannsóknum sem hafa verið gerðar innan skóla

með sömu rannsóknartækni. Aðrar rannsóknir með öðrum rannsóknaraðferðum styðja ekki kenninguna (Owens, 1998, bls. 150).

*Skipulagt réttlæti* (Organizational justice). Starfsfólk sem telur sig fá óréttláta meðferð sýnir minni drifkraft í starfi, sýnir óánægju og minni tryggð við stofnunina. Hughes, Ginnett og Curphy (2006, bls. 285) vitna til Trevino (1992) sem segir að hægt sé að skipta þessu í þrjá meginþætti,

*Interactional justice*. Er stjórnun umbunar og refsingar réttlát? Er starfsfólkið upplýst um það hvernig það getur fengið umbun og er komið fram við það af virðingu?

*Distributive justice*. Er umbun eða refsing árangurstengd? Óánægja verður þegar starfsmönnum finnst einhver hafi fengið of lítið eða of mikið miðað við framlag sitt.

*Procedural justice*. Er umbunarkerfið fordómalaust? Ef refsa þarf starfsmanni er hann jákvæðari fyrir því ef viðkomandi hefur fengið áminningu áður og fengið tækifæri til þess að útskýra mál sitt.

Vilji leiðtogi eða yfirmaður bæta starfsánægju með þessum aðferðum, þarf svarið við þessum spurningum að vera játandi. Ef svarið er hins vegar neikvætt í einum af þessum þremur, þarf viðkomandi að laga það (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006, bls.285).

## 2.3 Starfsánægja

Starfsánægja hefur verið vinsælt rannsóknarefni og er ekki síður vinsælt í dag. Skilgreiningar á starfsánægju eru margar og hafa það sammerkt að fjalla um viðhorf til vinnu og huglæg og tilfinningaleg viðbrögð starfsmanns gagnvart því starfi sem hann gegnir.

Luthans (2002, bls. 230) vitna til í Robert (2001) sem skilgreinir starfsánægju sem endurspeglun jákvæðra og neikvæðra viðhorfa fólks til starfs síns og staðhæfir hann að starfsánægja og frammistaða í starfi séu mikilvægar en flóknar afurðir vinnu.

Luthans (2002, bls. 230) vitnar einnig í Locke (1976) sem segir að starfsánægja sé afleiðing af ánægjulegri eða jákvæðri tilfinningu af starfi eða starfsreynslu.

Skilgreining á hugtakinu starfsánægja byggir almennt séð á væntingum einstaklingsins, þörfum hans og gildismati.

Fólk sem er ánægt í vinnunni þarf ekki mikla hvatningu til þess að leggja meira á sig eða vinna að einhverju verkefni, því vinnan sjálf gefur þeim mikla starfsánægju (Hackman og Oldham, 1980, bls. 71).

Rannsóknir sýna að þeir sem eru ánægðir í vinnunni eru líklegri til þess að vera ánægðir og hamingjusamir í lífinu (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006, bls. 281).

Evans (1977) gerði tilviksrannsókn í grunnskóla og þar kom fram að stjórnunarþátturinn skipti miklu máli. Hún telur að hugtakið starfsánægja nái bæði yfir vellíðan í starfi og starfsfyllingu. Hún skilgreinir starfsánægju sem einstaklingsbundið hugarástand sem ákvarðast hverju sinni af því að hve miklu leyti viðkomandi skynjar að starfstengdar þarfir hans séu uppfylltar. Í sumum aðstæðum getur einstaklingum liðið vel á meðan aðrir eru óánægðir. (Arna H. Jónsdóttir, 2003, bls. 158-158).

Skipta má rannsóknum á starfsánægju í tvennt, þ.e. rannsóknir á almennri starfsánægju (e. global satisfaction) og rannsóknir á ánægju með einstaka þætti starfsins (e. facet satisfaction). Sem dæmi um einstaka þætti starfsins má nefna vinnuna sjálfa, launin, stöðuhækkunarmöguleika, samstarfsfólk og yfirmenn (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

## 2.4 Íslenskar rannsóknir

Rannsóknir á starfsánægju eru ekki síður vinsælt rannsóknarefni hér á landi en og erlendis. Til eru margar íslenskar rannsóknir þar sem starfsánægja er rannsökuð út frá mörgum sjónarhornum. Þrátt fyrir það fann ég ekki margar íslenskar rannsóknir á starfsánægju þroskaþjálfara.

Hér á eftir mun ég fjalla um eina viðhorfskönnun sem Þroskaþjálfafélag Íslands (2008) gerði og einnig rannsókn sem Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir (2008) þroskaþjálfari gerði um þróun þroskaþjálfastarfsins og starfsánægju þroskaþjálfara.

Þroskaþjálfafélag Íslands gerði viðhorfskönnun á meðal félagsmanna sinna vorið 2008. Markmið könnunarinnar var að skoða viðhorf þroskaþjálfara til vinnuumhverfis síns, kortleggja samskipti og samstarf á vinnustað, auk þess að leita eftir skoðunum félagsmanna til kjarasamnings og launakjara þeirra.

Spurningalisti var sendur til 493 félagsmanna og var svarhlutfall 68%. Bakrunnur þroskaþjálfana sem tóku þátt var mjög fjölbreyttur og komu þeir úr ólíkum störfum. Margir höfðu lokið viðbótarnámi eða voru í námi

og sinntu ábyrgðastöðum, sbr. fjölda þeirra sem báru starfsheitin yfirþroskaþjálfari eða forstöðuþroskaþjálfari.

Í niðurstöðunum kemur fram að langflestir þroskaþjálfar voru ánægðir í starfi, töldu almennt að viðhorf til starfa þeirra væri jákvætt og samskipti í starfinu gengu mjög vel. Margir vildu auka samstarf við aðra þroskaþjálfara utan vinnustaðar, sérstaklega með þeim sem störfuðu í svipuðum störfum eða á sama starfsvettvangi. Þroskaþjálfunum fannst að þeim skorti oft tíma til þess að sinna því sem þeim fannst mikilvægast í starfi en voru nokkuð ánægðir með það hvernig þeim tókst að samræma starfskenningu sína við aðstæður á vinnustaðnum.

Margir nýttu sér handleiðslu í starfi og fannst þeim það mikilvægt til þess að tryggja faglega þjónustu og þróun fagvitundar. Einnig til þess að fá annað sjónarhorn á starfið eða verkefni og fá tækifæri til þess að létta á sér vegna starfstengdra mála.

Aukin þekking á störfum þroskaþjálfara, teymisvinna á vinnustað og starfslýsingar voru þau atriði sem þroskaþjálfarnir nefndu sem þætti sem myndu bæta starfsaðstæður þeirra.

Í niðurstöðum könnunarinnar kemur það einnig fram að merkja mætti ákveðna þreytu hjá þeim sem höfðu 6-10 ára starfsreynslu. Til að mynda sögðu fleiri í þeim hópi að það skorti skilning á starfinu og viðurkenningu á vel unnu verki. Þeir upplifðu minni aðgang að ráðgjöf og handleiðslu í starfi.

Þeir þroskaþjálfar sem höfðu 11 ára eða lengri starfsreynslu fannst skilningur fólks á starfi þeirra vera betri og kemur fram að skýringin væri líklega sú að þeir hefðu lengri samanburð en þeir sem skemur hafa unnið við þroskaþjálfafagið.

Þroskaþjálfar sem störfuðu í búsetu höfðu minni samskipti við fagaðila en þeir sem störfuðu á öðrum vettvangi og virtust vera einangraðri að sumu leyti en aðrir þroskaþjálfar.

Mjög fáir eða aðeins 22% voru ánægðir með núgildandi kjarasamning sinn og voru launin, starfslýsingar eða skilgreining á vinnutíma þeir þættir sem nefndir voru hjá þeim sem voru óánægðir. Margir þroskaþjálfana töldu sig hafa mun lakari laun en starfsmenn í sambærilegum störfum með sambærilega menntun og sögðust nær allir vera ósáttir við það hvernig persónulegir þættir væru metnir til launa (Þroskaþjálfafélag Íslands, 2008).

Eins og áður segir gerði Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir (2008) rannsókn á starfsánægju þroskaþjálfa. Rannsóknin var hluti af meistaraþrófsverkefni hennar sem lauk vorið 2008. Rannsóknin náði til allra þroskaþjálfa á Íslandi eða alls 411 einstaklinga. Svarhlutfall var 66%. Meginmarkmið rannsóknarinnar var að kanna hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju og á hvaða hátt þeir varpa ljósi á þroskaþjálfastarfið og þróun þess.

Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að þroskaþjálfar eru almennt nokkuð ánægðir í starfi. Ekki var marktækur munur eftir vinnustöðum en hvað varðar starf og starfskilyrði kom í ljós marktækur munur.

Þroskaþjálfar sem starfa á sambýlum, skammtímavistunum, hæfingarstöðvum og dagvistunarstöðum fyrir fatlað fólk eru líklegri til þess að vera óánægðir með starf og starfsskilyrði en þeir þroskaþjálfar sem starfa í skólakerfinu. Það kemur fram að viðvarandi skortur á starfsfólki og mikið álag væri jafnvel ein skýringin á þessu.

Einnig kemur fram í niðurstöðum að þroskaþjálfar á landsbyggðinni eru ánægðari en þeir þroskaþjálfar sem búa í höfuðborginni. Þeir sem starfa í leik-, grunn- og framhaldsskólum finnst þeim búa yfir meira starfsöryggi en aðrir og telja yngri þroskaþjálfar siðferði æðstu stjórnenda vera verra en eldri þroskaþjálfar.

Fagmenntun nýtist víðar í málaflokknum en áður að mati þroskaþjálfa og starfið hefur þróast til meiri fagmennsku (Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir, 2008).

Eins og ég hef áður greint frá vakti það áhuga minn að þroskaþjálfar sem störfuðu í skólakerfinu fyndu til meiri starfsöryggis en aðrir þroskaþjálfar.

## **2.5 Áhrifaþættir starfsánægju**

Að sögn Locke og Latham (1990); Ross og Curphy (2000); Sutherland (2000); Armour (2000); Butorac (2001); McElroy, Morrow og Rude (2001); Rigby (2002); og Krug (2003) er vellíðan í starfi eitt af því sem hefur mest áhrif á viðhorfs til starfsins (Hughes. R.L., Ginnett. R.C., Curphy G.J. 2006, bls. 276).

Það eru nokkrar ástæður fyrir því að það er mikilvægt að hafa ánægju í starfi í huga. Þeir sem eru ánægðir í starfi eru mun líklegri til þess að halda áfram í starfi hjá fyrirtæki eða stofnun. Þeir sem eru ánægðir í starfi

eru líklegri til þess að þróa með sér borgaralega hegðun innan stofnunarinnar og gera umfram það sem þeirra starfslýsing segir til um og draga úr streitu og vinnuþunga annarra innan stofnunarinnar. Eins er óánægja ein helsta ástæða þess að starfsmenn hætta í starfi. Þeir þættir sem leiða til ánægju eða óánægju fólks í starfi eru yfirleitt þess eðlis og innan þess ramma sem leiðtogi getur haft áhrif á. (Hughes. R.L., Ginnett. R.C., Curphy G.J. 2006, bls. 276).

Það eru sex mikilvægir áhrifaþættir varðandi ánægju í starfi að mati Locke (1976). Þeir eru: Vinnan sjálf, launin, væntingar um stöðuhækkun, samstarf við yfirmenn, samstarfsmenn og starfsaðstaða (í Luthans, 2002, bls. 230). Hér á eftir verður fjallað nánar um þessa þætti.

### **2.5.1 Vinnan sjálf**

Stór áhrifaþáttur á starfsánægju er vinnan sjálf. Það skiptir miklu máli að starfið sé áhugavert og krefjandi þó svo það feli ekki endilega í sér stöðuhækkun. Mikilvægt að þróun í starfinu eigi sér stað (Luthans, 2002, bls. 230).

Starfsánægja er samansafn tilfinninga sem einstaklingur hefur til starfsins síns. Hluti af starfsánægju er ekki einungis starfið sjálft heldur þarf einstaklingurinn líka að vera í samskiptum við samstarfsfólk, yfirmenn og þá sem þeir eru að þjónusta. Einnig að fara eftir reglum og gildum vinnustaðarins og skila því sem til er ætlast og sætta sig við starfsumhverfið sem oftast er sett út á þegar starfsmenn eru óánægðir. (Robbins, 2005, bls. 85).

Starfsmenn kjósa frekar störf sem eru krefjandi og þar sem þeir fá tækifæri til þess að nýta þekkingu sína og getu. Einnig skiptir máli að störfin séu fjölbreytt og veiti frelsi (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gústavsdóttir, 1999, bls. 30).

Frelsi til þess að taka ákvarðanir og tilfinning fyrir því að hafa eitthvert val skiptir miklu máli og hafa rannsóknir sýnt að samkvæmt þessari kenningu skiptir það máli að starfsmaðurinn hafi jákvæða tilfinningu fyrir því að geta valið en þarf ekki endilega að nýta sér það (Ásta Bjarnadóttir, 1994).

Fram kemur í rannsóknum Cockburn (2000, bls. 227) á starfsánægju grunnskólakennara að þeir væru flestir í kennslu vegna starfsins með börnunum. Lykilatriði að starfsánægju þeirra væru tengsl þeirra við börnin.

### 2.5.2 Laun og hlunnindi

Launin skipta talsverðu máli og hjálpa ekki aðeins einstaklingum að uppfylla frumþarfir eins og að kaupa í matinn. Þau hjálpa fólki einnig að uppfylla annars konar ánægju, til að mynda ýmiskonar afþreyingu. Fríðindi eru einnig mikilvæg þó ekki eins mikilvæg og launin og gæti skýringin verið sú að fólk er ekki eins meðvitað um þau fríðindi sem það er að fá. Rannsóknir hafa þó sýnt að ef fólk gefst kostur á að velja sér fríðindi hefur það meiri áhrif á starfsánægju en ella (Luthans, 2002, bls. 230).

Áhrif launa á starfsánægju felast ekki í launaupphæðinni sjálfri heldur því að starfsmaðurinn skynji réttlæti (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gústavsdóttir, 1999 bls. 32).

### 2.5.3 Væntingar um stöðuhækkunir

Breytilegt er hversu mikil áhrif stöðuhækkunir hafa á starfsánægju. Mismunur er á því hvort starfsfólk fái stöðuhækkunir vegna aldurs eða starfsreynslu eða vegna þess að það hafi staðið sig vel í starfi. Það hefur meiri áhrif á starfsánægju ef starfsfólki finnst það hafa staðið sig vel og fær stöðuhækkun vegna þess (Luthans, 2002, bls. 230).

Starfsþróun í fyrirtækjum hefur verið að aukast víða um heim sem felst m.a. í markvissri þjálfun, starfsmannaskiptum, verkefnavinnu, aðgerðanámi og fleiri aðferðum. Telja má að ríkisstofnanir hafi ekki nýtt þessar aðferðir í miklum mæli því aðeins fjórir af hverjum tíu starfsmönnum telja að þeir hafi góða aðstöðu til þess að afla sér endurmenntunar í núverandi starfi (Ómar H. Kristmundsson, 1999, bls. 101).

Ávinningur af endurmenntun eða starfsþróun getur verið margvíslegur, bæði fyrir stofnunina eða fyrirtækið og fyrir starfsmanninn. Aukin sérhæfð og almenn færni fyrir starfsmanninn getur leitt af sér stöðu- eða launahækkun og aukna starfsánægju. Fyrir fyrirtækið getur endurmenntun starfsþróun stuðlað að nauðsynlegri framþróun, aukinni færni starfsmanna og bættum starfsanda sem leiðir til fjárhagslegs ávinnings (Ómar H. Kristmundsson, 1999, bls. 87).

#### 2.5.4 Samstarf við yfirmenn

Yfirmenn sem hafa áhuga á starfsmanninum og hvernig honum líður hafa góð áhrif á starfsánægju starfsmanna. Ein af algengustu kvörtunum í Bandaríkjunum er sú að yfirmönnum þeirra séu sama um þá. Einnig skiptir það máli að starfsfólk sé haft með í ráðum við ákvörðunartöku (Luthans, 2002, bls. 230).

Eitt af mikilvægustu verkefnum stjórnenda er gagnrýni að mati Coleman (2000, bls. 157). Hann telur stjórnendur oft veigra sér við því eða slá því á frest. Hvernig gagnrýni er sett fram er mikilvægt þegar kemur að starfsánægju fólks. Það skiptir máli hvernig hún er sett fram og ekki síður hvernig henni er tekið og hefur gífurleg áhrif á það hversu fólk er ánægt í starfi. Einnig hefur það áhrif á viðhorf starfsmanna til yfirmanna og samstarfsfélaga.

Einstaklingur sem býr yfir góðri tilfinningagreind hefur æskileg áhrif inn á vinnustað og sá getur betur tekist á við ágreiningsefni áður en þau fara úr böndunum. „*stjórnun felst ekki í yfirráðum, heldur þeirri list að fá fólk til að vinna að sameiginlegu markmiði*“ (Coleman, 2004, bls. 155). Til þess að einstaklingur geti notið vinnunnar og haft gaman af henni er mikilvægt að hann geri sér grein fyrir sínum innstu tilfinningum gagnvart viðfangsefninu sem verið er að vinna að.

#### 2.5.5 Samstarfsfélagar

Það skiptir máli ef starfsmannahópurinn er samheldinn, starfsmenn aðstoði hvern annan og sýni stuðning. Ef ekki er samheldni í hópnum eða ef samstarfsfélögum kemur ekki vel saman, hefur það mun meiri neikvæð áhrif heldur en nemur þeim jákvæðu áhrifum þegar fólki líður vel í samstarfshópnum (Luthans, 2002, bls. 230).

Coleman (2000, bls. 155) fjallar um það í bók sinni *Tilfinningagreind* að nýjar aðstæður í samkeppnisþjóðfélagi kalli á mikilvægi þess að tilfinningagreind sé í hávegum höfð á vinnustaðnum. Þeir sem eru færir í mannlegum samskiptum séu tákni framtíðarinnar og tilfinningalegt uppnám komi í veg fyrir það að teknar séu réttar og skynsamlegar ákvarðanir. Áhrif þess verði þau að menn hugsi ekki skýrt og þær sljóvgi einbeitingu og minni.



### 2.5.6 Starfsaðstaða

Ef starfsaðstaða er góð og snyrtileg á starfsfólk auðveldara með að vinna vinnuna sína en er ekki mikið að velta sér upp úr því nema eitthvað sé að aðstöðunni og hefur það þá neikvæð áhrif. Ef fólk kvartar yfir vinnuaðstöðu telur Locke (1976) að skýringin sé oft sú að starfsmenn séu að yfirfæra óánægju sína vegna annarrar óánægju, sem dæmi ósætti við yfirmenn eða samstarfsfólk. Það er lögð mun meiri áhersla á starfsaðstöðu í dag en áður og telur hann skýringuna vera sú að lífsánægja sé svo tengd starfsánægju (í Luthans, 2002 bls. 230).

Rannsóknir hafa sýnt að þægilegt starfsumhverfi, sem er ekki líkamlega hættulegt eða óþægilegt, t.d. hitastig, ljós, hávaði og aðrir umhverfisþættir, þurfi að vera í lagi (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gústavsdóttir, 1999, bls. 33).

Í niðurstöðum könnunnar um starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf, sem fram fór árið 1999, kemur fram að mikil starfsmannavelta væri innan tiltekinna ríkisstofnana. Dæmi eru tekin um stofnanir sem þjónusta fatlað fólk. Einnig kemur þar fram að starfsmenn séu oft ungt fólk sem er að leita að starfsreynslu og er ófaglært. Talað er um að starfshreyfanleiki innan stofnunar sé nauðsynlegur en mikil starfsmannavelta geti haft í för með sér mikinn kostnað við þjálfun nýrra starfsmanna og hefðu áhrif á starfsandann og samskipti við þjónustunotendur (Ómar H. Kristmundsson, 1999, bls. 102).

## 2.6 Samantekt

Í þessum kafla hef ég greint frá starfsháttum þroskaþjálfara og starfsvettvangi þeirra sem er í senn fjölbreyttur og breiður. Einnig fjallaði ég um stjórnun með áherslu á millistjórnendur, þar sem rannsókn mín beinist að þeim hópi þroskaþjálfara. Þá fjallaði ég um mikilvægi leiðtogaþæfileika fyrir þroskaþjálfara í starfi millistjórnenda. Einnig sagði ég frá skilgreiningu á stjórnun og ábyrgð millistjórnenda á samskiptum yfirmanna og undirmanna.

Ég fjallaði um íslenska rannsókn á þróun þroskaþjálfastarfsins og starfsánægju þroskaþjálfara sem Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir (2008) þroskaþjálfari gerði og viðhorfskönnun Þroskaþjálfafélag Íslands (2008).

Ég fjallaði um starfsánægju sem hefur verið vinsælt rannsóknarefni í mörg ár og eru skilgreiningar á henni margar. Einnig fjallaði ég um hvatakenningar og áhrifaþætti starfsánægjunnar.

Í næsta kafla segi ég frá rannsókninni og þeirri aðferðafræði sem ég beitti, greini frá markmiði rannsóknarinnar, aðgengi og þátttakendum. Einnig fjalla ég um siðferðileg atriði og takmarkanir rannsóknarinnar svo og trúverðugleika.



### 3 Aðferðafræði

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir framkvæmd rannsóknar, vali þátttakenda, hvernig gagnaöflun og úrvinnsla var hagað og að lokum mun ég fjalla um takmarkanir rannsóknarinnar og siðferðileg álitamál.

#### 3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Rannsóknin byggir á eigindlegri rannsóknaraðferð en tilgangur hennar var að varpa nánara ljósi á þá þætti í starfsumhverfinu sem áhrif hafa á starfsánægju og hvaða eiginleikar millistjórnanda skipta máli.

Eigindlegar rannsóknir beinast að daglegri reynslu fólks og hvaða merkingu fyrirbæri, hugtök eða atburðir hafa í lífi þess. Rannsakendur eru ekki með fyrirfram kenningar en setja fram trúverðugar niðurstöður út frá gögnunum. Þær eru túlkandi og sveigjanlegar, rannsóknarspurningarnar geta breyst á leiðinni og rannsóknargögnin eru lýsandi (Bogdan og Biklen, 2003, bls. 6).

Eigindlegir rannsakendur einbeita sér að því að skilja þá merkingu sem fólk leggur í viðfangsefnið (Esterberg, 2002, bls. 93). Ég tel þessi aðferð henta rannsókninni vel, þar sem ég mun leggja áherslu á að skynja upplifun viðmælanda minna og reyna að setja mig í spor þeirra og aðstæður. Þótt markmið rannsóknarinnar væri skýrt skilgreint, þá var marga óljóst um það hvort fleiri víddir fælust í rannsóknarefninu en rannsóknarspurningarnar ná yfir.

Markmið verkefnisins er að kanna starfsánægju þroskaþjálfara sem hafa það sameiginlegt að vera millistjórnendur og lýsa viðhorfum þeirra til ýmissa þátta í starfsumhverfinu.

Ég mun leitast við að svara eftirfarandi spurningum:

Hvernig upplifa þroskaþjálfar starfsumhverfi sitt og áhrif þess á starfsánægju þeirra?

Á hvaða hátt getur hugarfar og gildismat skipt máli fyrir starfsánægju þroskaþjálfara?

## 3.2 Framkvæmd rannsóknarinnar

Í þessum kafla mun ég segja frá framkvæmd rannsóknarinnar og hvernig þátttakendur voru valdir. Einnig segi ég frá rannsóknarviðtölunum og hvernig úrvinnslu þeirra var háttað.

### 3.2.1 Þátttakendur og aðgengi

Í eigindlegum rannsóknum er oftast valdir þeir þátttakendur sem gefa rannsakandanum mesta innsýn í viðfangsefnið (Esterberg, 2002, bls.93).

Þátttakendur í rannsókninni eru fjórar konur og koma frá ólíkum vinnustöðum en allar starfa þær innan skólakerfisins. Konurnar eru allar þroskaþjálfar og hafa það sameiginlegt að vera millistjórnendur á sviði þroskaþjálfunar og veita öðru starfsfólki ráðgjöf og leiðsögn varðandi faglegt starf á vinnustaðnum. Allar starfa þær á Suðvesturlandi.

Ég notaði tilviljunarkennda leið til þess að velja þátttakendur í rannsóknina en hafði í huga þroskaþjálfara sem hefðu áhuga á að segja frá. Ein kvennanna starfar á leikskóla, ein var nýbyrjuð að vinna í grunnskóla en var áður starfandi þroskaþjálfari í leikskóla, ein í framhaldsskóla og ein í dagvist fyrir fötluð börn sem þurfa sérúræði. Þroskaþjálfarnir hafa mismunandi starfsheiti og er hlutverk þeirra faglegt starf þar sem annar aðili, sem er næsti yfirmaður, sér um almennt starfsmannahald, rekstur, laun og fleira. Þátttakendur gætu þó verið í hlutverki staðgengils yfirmanns þeirra.

Ákveðið var að gera rannsókn um starfsánægju þroskaþjálfara sem starfa í skólakerfinu og einbeiti ég mér sérstaklega að millistjórnendum. Ástæða þess er fyrst og fremst það álag sem fylgir hlutverki þeirra sem millistjórnenda sem getur verið mikið við að framfylgja þeim kröfum og stefnu sem fyrirtækið hefur sett sér. Millistjórnendur þurfa því að vera mjög hæfir til þess að hvetja starfsmenn til þess að ná markmiðum fyrirtækisins (Kotter, J.P., 1996). Eins og áður hefur komið fram hefur nöfnum viðmælenda minna og ýmsum staðháttum verið breytt.

Ég hafði samband við viðmælendur mína beint og óskaði eftir viðtali með símtali eða tölvupósti, útskýrði rannsóknina markmið og tilgang. Einnig gerði ég grein fyrir meðferð gagna og eyðingu þeirra að lokinni rannsókn og þeim var sagt að fyllsta trúnaðar yrði gætt.

### 3.2.2 Rannsóknarviðtöl og úrvinnsla þeirra

Ein af aðferðum eigindlegra rannsókna er sú að taka viðtöl við fólk. Viðtöl eru góð rannsóknaraðferð þegar rannsakandi vill fá fram upplifun og reynslu fólks af ákveðnu viðfangsefni. Viðtöl eru ein algengasta aðferð félagslegra rannsókna. Mjög algengt er að rannsóknir séu byggðar upp með viðtölum við fólk (Esterberg 2002, bls. 83).

Undirbúningur viðtalanna, í þeirri rannsókn sem hér er lýst, fólst meðal annars í því að rannsakandi tók tvö æfingarviðtöl áður en viðtöl við lykilþátttakendur hófust. Þar komu í ljós ýmsir vankantar á viðtalsrammanum sem þurfti að breyta og bæta eins og óskýrar spurningar.

Í hálfopnu viðtali er verið að rannsaka viðfangsefnið og þátttakendur eru beðnir um að tjá skoðanir sínar og hugmyndir með eigin orðum. Lögð er áhersla á það að rannsakandi setji til hliðar eigin skoðanir og reynslu upp að því marki sem slíkt er hægt. Þrátt fyrir að rannsakandinn hefji viðtalið með ákveðnar grunnuppbyggingu í huga þá eru það viðbrögð viðmælandans sem leiða viðtalið (Esterberg, 2002, bls. 87).

Ég tók hálfopin viðtöl við viðmælandur mína og náði með því upplýsingum sem veittu mér betri innsýn í og vörpuðu nánara ljósi á viðfangsefnið. Viðtöl fela í sér mannleg samskipti og mikilvægt er að viðhafa siðferðileg atriði, þar sem rannsakandi er trúr þátttakendum sínum, heiðarlegur og fylgir aðferðafræðilegum forsendum af þeirri nákvæmni sem hann leggur upp með í rannsókninni (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 80).

Í upphafi hvers viðtals útskýrði ég það hvernig ég myndi vinna úr upplýsingunum og að fullur trúnaður ríkti. Viðtalsspurningarnar sem ég var með til viðmiðunnar voru aðallega unnar út frá hugmyndum Locke.

Viðtölin voru tekin upp á segulband með leyfi þátttakenda. Þau tóku frá fimmtíu mínútum til einnar og hálftrar klukkustundar. Leitast var við að hafa viðtölin óformleg og eðlileg en ég var þó með ákveðinn spurningaramma sem hafður var til viðmiðunar. Í samráði við þátttakendur var staðsetning og tími valinn og reynt að hafa andrúmsloftið eins afslappað og þægilegt og kostur var. Ég lagði áherslu á það að útskýra tilgang og eðli rannsóknarinnar. Rannsakandi verður að hafa það í huga og bera virðingu fyrir því að viðmælandinn er að gefa

bæði af tíma sínum og reynslu í hag rannsóknarinnar (Esterberg, 2002, bls. 69).

Í upphafi og í lok viðtalanna, eða þegar slökkt hafði verið á upptökutækinu, voru umræður oft frjálssari og talað um það sem ekki sneri beint þessari rannsókn. Áhugi viðmælenda minna var mikill á efninu, störfum þroskaþjálfara og höfðu þær frá mörgu að segja.

Að loknum viðtölunum voru þau afrituð orðrétt eins fljótt og auðið var, auk þess skráði ég mínar upplifanir eða túlkanir á því sem viðmælendi sagði í viðtalinu, s.s. þagnir viðmælenda, svipbrigði og annað sem skipt getur máli við úrvinnsluna.

Fyrsta skrefið til þess að skilja rannsóknargögnin er að kóða (Esterberg, 2002, bls. 157). Eftir að hafa marglesið yfir gögnin, sem voru um 140 blaðsíður, kóðaði ég og ritaði athugasemdir, ásamt því að gera þemu til þess að varpa betra ljósi á niðurstöður rannsóknarinnar út frá spurningum rannsakandans. Með því að rita athugasemdir nær maður fram aðalatriðunum í gögnunum og tengir þannig viðfangsefnið saman (Esterberg, 2002, bls. 165-166). Í lokin dreg ég saman þær niðurstöður sem eru raktar og tengi þær við fræðilegar heimildir sem ég aflaði.

### **3.3 Takmarkanir rannsókna og siðferðileg atriði**

Sökum þess hve þátttakendur eru fáir í þessari eigindlegu rannsókn verður ekki reynt að alhæfa um niðurstöður. Fyrst og fremst leitaðist ég eftir því að laða fram sjónarhorn viðmælenda minna og draga ályktanir út frá gögnum rannsóknarinnar.

Í eigindlegum rannsóknum er mikilvægt að sá sem framkvæmir rannsóknina reyni að skilja félagslegar aðstæður þátttakenda og hvernig skoðanir rannsakandans hafa áhrif á rannsóknina (Esterberg, 2002, bls. 2-3). Þar sem höfundur er þroskaþjálfari og verið í starfi sem millistjórnandi er mikilvægt að hafa þetta til hliðsjónar þegar rannsóknin fer fram og úrvinnslan á henni. Ekki er hægt að alhæfa um niðurstöður rannsóknarinnar sökum þess hver þátttakendur eru fáir.

Þátttakendur í rannsókninni eru þroskaþjálfar og starfsfélagar mínir. Í 5. gr. siðareglna þroskaþjálfara segir: „þroskaþjálfari skal jafnan sýna drengskap í samskiptum við starfsfélaga. Honum ber að forðast hvaðeina sem rýrt getur álit almennings á starfi þroskaþjálfara eða skert hagsmuni stéttarinnar“ (Þroskaþjálfarafélag Íslands, 2008). Þessa reglu mun ég ávallt hafa til hliðsjónar við úrvinnslu rannsóknarinnar.

### 3.4 Trúverðugleiki rannsóknarinnar

Trúverðugleiki er hugtak sem notað er í eigindlegum rannsóknum um þær kröfur sem gerðar eru til rannsakandans í rannsóknarvinnunni.

„Lincoln og Guba (1985) töldu að er trúverðugleika væri náð, væri það í sjálfu sér ávísun á að rannsóknin væri traust, þar sem ekki væri hægt að tala um réttmæti án áreiðanleika og ekki heldur um trúverðugleika án traustleika” (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003, bls. 233).

Það er rannsakandans að ná fram góðri rannsókn sem er trúverðug og sem skiptir máli fyrir fólk svo sem með eigindlegum rannsóknum. Að segja sögu sína hvort sem það er áttakasaga eða saga um sigra getur verið mjög þýðingamikið bæði fyrir viðmælandann sjálfan og aðra sem koma að með einum eða öðrum hætti.

Einnig kemur það fram innan Vancouver-skólans að þar er litið á rannsóknarniðurstöður sem þekkingarframlag. Framtíðin ein mun síðan leiða í ljós hversu „góðar”, „sannfærandi” eða „afgerandi” þær eru. Réttmæti eða trúverðugleiki rannsóknarniðurstaðna byggist að hluta til á því hversu trúverðuglega rannsakandanum tekst að setja fram niðurstöðurnar (Sigríður Halldórsdóttir, 2003, bls. 259).

Ég mun túlka niðurstöður af heiðaleika og tel mikilvægt leyfa hverri konu að segja sögu sína innan þess ramma sem ég hef sett með hliðsjón af hugmyndum Locke og ná þannig fram trúverðugleika rannsóknarinnar sem hér er lýst. Einnig að standa vel að undirbúningi og skipulagi í allri rannsóknarvinnunni.

### 3.5 Samantekt

Ég hef greint frá framkvæmd rannsóknar sem byggir á eigindlegri rannsóknaraðferð. Ég sagði frá þátttakendum í rannsókninni sem eru fjórir þroskaþjálfar og starfa allir innan skólakerfisins en á ólíkum vinnustöðum. Ég fjallaði um viðtöl sem er rannsóknarleið þegar rannsakandinn vill vita hvað fólk hugsar og finnst um ákveðna hluti og er sú aðferð sem ég notaði í minni rannsókn. Einnig fjallaði ég um greiningu gagna og úrvinnslu þeirra.

Ég tilgreindi takmarkanir rannsóknarinnar og þau siðferðilegu atriði sem hafa ber í huga við vinnslu hennar og að lokum trúverðugleika rannsóknarinnar sem mikilvægt er að hafa í huga í allri rannsóknarvinnunni.



Í næsta kafla segi ég frá niðurstöðum rannsóknarinnar og eru þættirnir sem ég segi frá þeir sömu og að mati Lock.

## 4 Niðurstöður rannsóknar

Eins og áður hefur komið fram starfa viðmælendur mínir sem þroskaþjálfar í skólakerfinu og eru allir millistjórnendur. Í niðurstöðum segi ég frá þeim þáttum sem viðmælendur mínum fannst mikilvægir þegar þeir hugsuðu um eigin starfsánægju.

Ég byggi niðurstöður upp í kringum þau þemu sem fram komu í greiningu á rannsóknargögnum. Þessi þemu eru helst; vinnan sjálf, laun og hlunnindi, samstarf við yfirmenn, samstarfsfélagar og starfsaðstaða. Þættirnir eru þeir sömu og að mati Lock þó svo að þeir hafi mismikið vægi hjá hverri og einni, þegar þær litu til starfsánægju sinnar og starfsumhverfissins. Hver kona segir síðan frá sinni hlið mála, en mér fannst það mikilvægt þar sem sérhver þeirra hefur sína reynslu, skoðanir og upplifanir um þá þætti sem skapa starfsánægju á vinnustað.

### 4.1 Vinnan sjálf

Viðmælendur mínir töldu vinnu og viðveru með nemendunum skipta miklu máli og sagði Ólöf að það veitti henni mikla ánægju þegar hún vissi að nemendurnir væru að meðtaka það sem lagt væri fyrir. Kolbrún taldi að grunnur að því að njóta ánægju af því sem hún væri að gera væri sá að vera örugg á sínu sviði og að þekkja styrk og veikleika nemenda sinna. Höllu fannst skemmtilegast hve starfið væri fjölbreytt og Birnu fannst skipta miklu máli að þjónusta börnin og gera það vel en tímaleysi hrjáir hana.

#### 4.1.1 Ólöf

Vinnan sjálf veitir Ólöfu mikla ánægju og hún segir að stór þáttur sé það að vera innan um hressa krakka sem væru ungir einstaklingar á uppleið og flestir með húmor, lifandi og glaðir. Auðvitað misjafnir eins og alltaf en að hún væri á réttum stað fyrir sig með þessum krökkum. Hún þyrfti ekki mikið að fara inn á þeirra persónulegu málefni en að hún sé til staðar fyrir þau ef þau vilja.

Um þetta sagði Ólöf:

Það eru svo sem privat mál í skóla en það er öðruvísi. Ég þarf ekki að vera í svona mömmuhlutverki. Maður dettur meira í það þegar maður vinnur inni á heimili.

Ólöf segist hafa verið ráðin sem þroskaþjálfari en hún sé í raun bæði með þroskaþjálfun og kennslu. Hún hefði umsjónarnemendur og gerði einstaklingsáætlun en að hún og yfirmaður hennar kæmu báðar að þessum þáttum eins og félagslegu þáttunum. Það væru bara mismunandi starfsheiti sem fylgja þeim. Ólöf taldi sig vera hreinskilna og heiðarlega og að það væri eitthvað sem kemur að samskiptum. Starfið felur í sér mikil mannleg samskipti og telur Ólöf sig styrkjast mikið í þeim.

Hún lýsti þessu á eftirfarandi hátt:

Ég held að ég sé ágætis fagmaður sem skilar mér bæði betri starfsánægju og betri samskiptum. Nemendum virðist líka vel við mann ég upplifi ekki annað, þó svo að þeim finnist ég kannski leiðinleg stundum en það gengur yfirleitt fljótt yfir. Ég held að foreldrar sem ég hef talað við séu yfirleitt mjög sáttir bæði við mig og minn næsta yfirmann. Ég vona að þau séu ekki að ljúga og geng út frá því að fólk sé heiðarlegt.

Ólöfu finnst það mikilvægt að ná til nemendanna og að hún vil sjá að þeir nái að meðtaka. Þegar hún heyrir eða finni það að kennslan, sem hún leggur fram, sé að skila sér veitir það henni mikla ánægju í starfinu.

Ólöf sagði:

Að finna það að það skipti einhverju máli að ég sé þarna eða ekki.

Verkefni í vinnunni eru mjög fjölbreytt og halda Ólöfu vel við efnið. Hún segir að mikill undirbúningur fari í hugmyndavinnu og námsgagnagerð, svo sem að búa til námsbækur sem Ólöfu finnst gaman að vinna að. Það þurfi að hafa í huga við undirbúninginn að námsbækurnar séu nógu langar fyrir kennslu og að það felist mikil vinna í þessu.

Hinn þátturinn væri að koma efninu frá sér til nemanda og að það væru auðvitað endalausar vangaveltur yfir því hvort aðferðirnar virkuðu eða hvort huga þyrfti að breyttum kennsluháttum. Í siðfræðinni eru margar leiðir til þess að leggja inn námsefnið og er nýjasta tilraun þeirra að horfa á sjónvarpsþáttinn Dagvaktina. Í þættinum eru mörg siðfræðileg álitamál sem hægt sé að ræða og gera verkefni um.

Mikil foreldrasamskipti fylgir starfinu sem Ólöfu finnst krefjandi vinna. Foreldraviðtöl séu reglulega og stundum tæki það svolítið á og að hún sé stundum kvíðin að þurfa að hitta foreldrana og fá að vita væntingar og kröfur þeirra til kennslunnar. Einnig gerðu þau námskrá sem sé skemmtileg en krefjandi vinna. Mikilvægast finnst Ólöfu að koma til móts við nemandann sjálfan.

Hún lýsti því á þessa leið:

Stundum er maður hálfgerður sálfræðingur , stundum er maður félaginn, stundum er maður tuðarinn og jú þetta er alveg passlega krefjandi og heldur mér við efnið.

#### **4.1.2 Kolbrún**

Kolbrún taldi að ef hún væri örugg á því sem hún væri að gera þá væri það auðvitað viss ánægja og jafnvel grunnurinn að starfsánægjunni. Mikilvægt sé að þekkja styrk og veikleika einstaklingana og geta þjálfað upp þá þætti sem upp á vantar. Einnig telur Kolbrún að hún verði að þekkja aðferðirnar og þjálfunargögnin. Þjálfun nemendanna er allan daginn, líka utan kennslustunda og finnst henni mikilvægt að grípa hvert tækifæri í þjálfun og nýta þá þau gögn úr umhverfinu sem henta hverju sinni. Að sjá framfarir nemenda sinna finnst Kolbrúnu mikilvægt og veitir það henni ánægju í starfi.

Um vinnuna sagði Kolbrún:

Fjölbreytileikinn er mjög skemmtilegur, bæði varðandi nemendur, foreldra, samstarfsaðila og aðrar fagstéttir.

Kolbrún vinnur ekki allan daginn og fylgir þar af leiðandi ekki nemendum sínum eftir allan daginn. Það finnst henni vera veikleiki á starfinu en talaði um að hún bæri auðvitað ekki ein með ábyrgð á nemendunum, það væru margir sem kæmu að.

### 4.1.3 Halla

Halla taldi nemendur sína gefa sér mestu ánægju í starfinu.

Hún lýsti þessu svona:

Það hefur mest áhrif á það að þetta er skammtilegt og fjölbreytt. Maður veit aldrei við hverju maður á að búast á hverjum degi. Alltaf að takast á við nýja hluti og breyta og bæta. Ég held að þetta sé það skammtilegasta í starfinu. Dagurinn byrjar kannski svona en hann endar kannski allt öðruvísi en þú ætlaðir að hafa daginn í vinnunni.

Mikilvægt sé að fólk líti á breytingar með opnu hugarfari vegna þess að þær væru miklar á vinnustaðnum. Höllu finnst það krefjandi þegar henni varð hugsað til nemenda sinna og nefndi dæmi um þjálfun athafnir daglegs lífs og að sumir einstaklingana gætu ekki lyft upp höfði.

### 4.1.4 Birna

Birna sagði að það sem hefði mest áhrif á starfsánægju hennar væri þjónusta við börnin og að gera það vel en það hrjáir hana tímaleysi í vinnunni. Hún sé í hlutastarfi og sæi bæði um sérkennsluna og inni á deild með nemendum sínum. Hún fær stundum samviskubit yfir því að komast ekki yfir alla vinnuna og það sé svolítið lýjandi. Birna reynir að skipuleggja tímann vel og stundum sé það eins og hver mínúta væri skipulögð.

Um það sagði Birna:

Að taka inn ný mál og fylgjast með þeim börnum sem þarf að fylgjast með, fara á fundi og fleira en þá er maður að klípa af þessum skipulagða tíma. Það er alveg skilningur á þessu en þetta er bara spurning um skipulag.

Birna sagði að það væru bæði kostir og gallar við skipulag vinnunnar. Þegar hún sé bæði með sérkennsluna og inn á deild finnst henni hún vera í miklu betri tengingu við starfið. Hún kynnist börnunum vel sem eru á deildinni en á móti kæmi að hún hefði ekki eins mikinn tíma til þess að sinna sérkennslunni og börnunum sem séu á hinum deildunum.

Birna finnst foreldrar koma sér sífellt á óvart og meinar þá viðbrögð fólks. Foreldraviðtöl eru að minnsta kosti tvisvar sinnum á ári og hefur

Birna mikla reynslu af þeim. Hún telur að í starfi millistjórnenda og annarra stjórnenda sé oft verið að kljást við viðbrögð fólks sem beinist að þeim. Ástæðurnar séu þó ekki endilega að finna þar heldur geti verið um einhverjar aðrar ástæður að ræða hjá foreldrunum, t.d. heimilisaðstæður. Birnu finnst hennar starf samt ekkert vera erfiðara en hvert annað starf.

Hún sagði um þetta:

Ég held að starf mitt sé ekkert erfiðara en sá leggur sig fram sem hefur metnað til. Maður verður að leggja sig allan fram í þetta starf og er þetta alveg þess virði.

## 4.2 Laun, hlunnindi og starfsþróun

Þær Ólöf og Halla vildu afla sér meiri menntunnar á sviði kennslu og nefndi Halla sérkennaramenntun í því sambandi. Kolbrún vildi fara meira út í ráðgjöf og fannst henni að löng reynsla á þessu sviði og menntun skipta máli. Birna hefur nýtt sér handleiðslu frá þroskaþjálfara og fannst það skipta miklu máli til þess að þróast í starfinu og að það ætti að eiginlega vera skylda.

Allar voru þær sammála því að þær væru ekki í þessu starfi fyrir launin og voru þau ekki sá þáttur sem skipti mestu máli þegar kemur að starfsánægju. Fríðindin töluðu þær um og nefndu sem dæmi það að vinna hjá fjölskylduvænu fyrirtæki og að geta tekið undirbúning sinn heim og hætt þá fyrr á daginn.

### 4.2.1 Ólöf

Ólöf er mjög sátt við sína stöðu og hefur hún ekki þörf fyrir að fá meiri völd. Það væri helst þroski hennar sem einstaklings sem hún gæti nýtt í starfinu. Ef hún myndi bæta einhverju við sig í námi yrði það líklega eitthvað kennslutengt. Hún sá þá frekar fyrir sér að hún yrði talinn sem kennari í framtíðinni heldur en sem þroskaþjálfari. Það væri allavega eins og hún sæi það fyrir sér í dag en Ólöfu finnst þetta passlega lítil ábyrgð en samt ábyrgð

Ólöf sagði:

Þannig að þróunin er þá bara í formi einhverra námskeiða til þess að styrkja mig sem persónu, læra einhverjar nýjar aðferðir til að brydda upp á nýjum aðferðum í kennslu og

svoleiðis. Það að geta þróað mig í þá átt að geta fært efnið fram á einhvern annan hátt til þess að ná betur til nemenda. Það veitir mér ánægju.

Ólöf lítur á handleiðslu sem leiðsögn eða leiðbeiningu að einhverju ákveðnu verkefni. Henni finnst mjög þægilegt að sjá einhver verkefni í erfiðum og viðkvæmum málum þar sem þyrfti jafnvel að fara inn á persónuleg svið nemanda. Birnu finnst mikilvægt að vinna með öðru fólki sem kann til verka og þá sé gott að sjá hvernig það gerir. Einhverja sem eru orðnir ákaflega vanir í starfinu og fá að sjá fyrirmyndir. Oft sé hún óörugg með sig og stundum kemur sú tilfinning upp að þau verkefni sem hún vinnur séu ekki nógu góð og finnst henni þá gott að fá staðfestingu á því.

Um þetta sagði Ólöf:

Já þetta er fínt hjá þér. Þetta veitir mér mikið öryggi og þess vegna er svo mikilvægt fyrir mig að vinna með fólki sem ég get treyst.

Fríðindin felast auðvitað í því að fasta viðvera Ólafar er á meðan hún er í kennslu og þessa önnina sé þetta mjög þægilegt. Hún sagði að þetta hefði mikil áhrif á ánægju hennar í starfi. Prófin séu í byrjun maí og eftir það gæti hún ráðið tíma sínum.

Hún segist kjósa að undirbúa sig vel og sé gjarnan í skólanum að vinna utan kennsluskyldunnar. Þessa önnina sé undirbúningurinn mjög góður og hún sé búin að vinna mikið af námsefni. Það gefur henni meira frelsi og þarf Ólöf ekki að vera í vinnunni eins mikið og hún var á síðustu önn. Þetta sé auðvitað mikil fríðindi við starfið sem hún metur mikils.

Ólöf segist vera í fríi meginhlutann af desember og einnig í löngu sumarfrí. Ólöf er sátt við launin sem hún fær. Þau séu ekkert mjög há en hún sé sátt við sitt og hefði nóg fyrir sig. Hún vissi reyndar lítið um hvað aðrir hefðu í laun og fannst henni hún vera alveg passlega vitlaus í þessum málum.

Um launin sagði Ólöf:

Þetta er kannski ekkert svo mikið fyrir háskólamenntun og þá ábyrgð sem þessu fylgir en hérna eins og staðan í Þjóðfélaginu er núna, þá er það bara flott að vera

ríkisstarfsmaður. Þannig að eftir að lengra líður á kreppuna er ég bara sáttari við mitt.

Hlunnindi Ólafar felast fyrst og fremst í því að geta valið hvort hún vinni undirbúninginn heima og finnst henni það vera mikill kostur að geta sinnt heimilinu samhliða. Hún væri að nýta tímann sinn á meðan hún setti í þvottvélina eða að þegar kveikt væri á sjónvarpinu. Henni finnst þetta mjög þægilegt og fær aldrei á tilfinninguna að hún sé að svíkjast um eða gera of lítið. Stundaskráin hennar sé mjög þægileg og yrði það ekkert endilega á þeirri næstu. Þetta sé bara starfið hennar sem er breytilegt. Fyrir áramót var hún að vinna mun meira og þetta yrði örugglega alltaf breytilegt.

#### **4.2.2 Kolbrún**

Kolbrún hefur áhuga á því að fara meira út í ráðgjöf og telur sig hafa þá reynslu sem til þarf. Hún segist samt óttast það að fleiri og fleiri þroskaþjálfar séu að fara út í ráðgjöf eða stjórnun, jafnvel nýútskrifaðir þroskaþjálfar með litla reynslu. „Það væru allt of fáir orðnir á gólfinu“ eins og hún orðaði það. Kolbrún segist ekki vilja ráðleggja nýútskrifuðum þroskaþjálfara að fara í ráðgjöf. Hún telji að þroskaþjálfar þurfi mjög góða og langa reynslu til þess. Að vera inn í þjálfunarþáttum þroskaþjálfans og foreldrasamvinnu og einnig að vera meðvitaður um aðrar fagstéttir til þess að leita til.

Kolbrúnu fannst hún ekki fá rétta stöðu í leikskólanum þar sem hún var áður, vegna þess að leikskólasérkennarinn sem var fenginn í ráðgjöf var talinn vera hennar yfirmaður. Þjónusta hennar var keypt frá öðru bæjarfélagi og stýrði hún sérkennslunni. Kolbrúnu fannst framhjá sér gengið og hélt því fram að hún hefði ekki fengið aðra stöðu sem hún taldi sig vel hæfa til þess að sinna. Í skólanum er hún ráðinn inn sem þroskaþjálfari og ætlar hún að sækja um deildarstjórastöðu. Það sé enginn deildarstjóri í sérdeildinni og finnst henni að það eigi að vera deildarstjóri þar.

Kolbrún segist stundum hugsa um handleiðslu. Hún hefur ekki nýtt sér það í gegnum stéttafélagið en er oft að velta fyrir sér hver gæti veitt henni handleiðslu. Hún segist hafa samband við aðra þroskaþjálfara til þess að fá stuðning en viti til þess að aðrir þroskaþjálfar hafi nýtt sér handleiðslu



sem hafi gefið góða raun. Hún myndi vilja fá handleiðslu frá þroskaþjálfara sem hefði reynslu í því sem hún væri að gera í skólamálu dag.

Kolbrún finnst skipta miklu máli og í raun meira máli en launin að líða vel í starfinu. Vera í jákvæðu umhverfi og finna til öryggis í vinnubrögðum. Hún hefur fundið fyrir því að fólk er ekkert alltaf sammála henni í þessu en fyrir henni skiptir það máli að líða vel bæði heima og í vinnunni. Kolbrúna finnst launin samt ekki góð en telur hitt skipta mun meira máli.

Kolbrún sagði:

Ef ég væri með mun hærri laun en vinnan myndi ekkert gefa mér. Launakjörin sem slík eru bara partur af öðru.

Eins og staðan er í dag þá hentar vinnutíminn Kolbrúna vel og hefur hún alltaf getað samið við vinnuveitenda sinn bæði í skólanum og í leikskólanum. Hún semur um veturinn og getur þá tekið tillit til eigin barna sem henni finnst vera mikill kostur. Það að geta skipulagt heimilishaldið og henni finnst betra að vera meira heima en minna. Í skólanum getur hún unnið undirbúninginn heima og finnst henni breytilegur vinnutími góður og henta henni vel. Staða Kolbrúnar í dag er 100% en var 50-60% í leikskólanum í þau 15 ár sem hún vann þar.

Um laun og fríðindi sagði hún:

Auðvitað eru þetta fríðindi og svo er maður búin að vera vinna á fjölskylduvænum vinnustöðum og það hjálpar að sjálfsögðu til líka. Þannig að ég set spurningarmerki við rosa fín laun og að vera ekki alveg eins ánægð. Ef maður á að halda sönsu þá verður maður bara að hugsa svolítið um sjálfan sig.

Kolbrúna finnst að fólk þyrfti að spyrja sjálf sig að því hvort það ætli að þroskast í starfi og ögra sjálfu sér einhvers staðar annars staðar og þá hvar.

#### **4.2.3 Halla**

Höllu langar að kenna og læra meira um sérkennarann. Hún telur að þroskaþjálfastarfið líkist sérkennarastarfinu á ákveðnum sviðum og telur mikla möguleika á að hafa sérkennarann með.

Handleiðsla telur hún skipta miklu máli alveg sama hvort það er í fræðilegu samhengi eða á annan hátt. Henni finnst best að hafa handleiðsluna verklega, að sýnt sé og sagt frá hvernig hlutirnir séu gerðir. Hún nýtir sér ýmis námskeið og nefnir sem dæmi námskeið hjá greiningarstöðinni á vorin og getur hún nýtt sér það í starfinu og finnst það mikilvægt.

Ýmis hlunnindi fylgja starfinu og kemur það stundum fyrir, ef álag hefur verið mikið, að starfsfólki sé boðið á fundi utan vinnustaðarins, t.d. á veitingastaði. Hún nefnir dæmi um mikil veikindi sem álag í starfi. Þetta finnst Höllu skipta máli og sé hún mjög þakklát fyrir þetta.

Þetta sagði Halla um launin:

Launin skipta miklu máli en ef maður er að taka þetta starf að sér þá er maður ekki að gera það fyrir launin. Ég held að það sé augljóst.

#### **4.2.4 Birna**

Það skiptir Birnu máli hvernig hún þróast með starfinu. Hún segist alltaf vera að æfa sig. Til dæmis væri hún alltaf að æfa sig í því að vera þolinmóðari. Birna er með drengi sem eru kraftmiklir og að hún sé alltaf að æfa sig í því að sýna meiri skilning á þörfum þeirra. Einnig væru viðtöl við foreldra og hún vissi að hún þyrfti að æfa sig meira í þeim.

Birna fékk handleiðslu þegar hún var að vinna á öðrum leikskóla. Þá hitti hún þroskaþjálfara tvisvar og fannst henni það skipta mjög miklu máli. Birna var búin að vera vinna þar lengi og fannst henni starfið orðið frekar staðnað. Hún vissi ekki alveg hvernig hún gat einbeitt sér betur í vinnunni og fékk bara fagleiðsögn hjá henni með handleiðslunni.

Um þetta sagði hún:

Ég held líka, þegar maður er svona einyrki, það er eini þroskaþjálfinn, verður maður svolítið einmanna þó að dags daglega er maður sko ekkert einmanna. Heldur þetta að vera þroskaþjálfari, það hefur aðeins uppfylgt þessa þörf að vera í Háskólanum.

Birna er í sambandi við annan sérkennslustjóra og þá finnur hún tengingu í þessu sameiginlega starfi en einnig finnst henni að handleiðsla

frá þroskaþjálfara sé mjög uppbyggjandi og finnst henni það ætti eiginlega að vera skylda.

Birna telur laun erfiðisins ekki vera í peningaumslaginu heldur í gleðinni og því sem maður fær til baka.

Birna sagði:

Þú getur verið í vinnu, færð fullt af peningum en þú færð ekki lífsgleði eða starfsánægju fyrir fimmaura. Eða þú getur verið í svona starfi þar sem þér líður vel, finnst gott að koma í vinnuna en þú veist að launin eru ekkert til þess að hrópa húrra fyrir. Þú veist þetta bara og hvað þú villt gera. Þetta er alveg þess virði.

### **4.3 Samstarf við yfirmenn**

Skilningur yfirmanna skipti miklu máli fyrir alla viðmælendur mína og Ólöf sagði að hún myndi ekki starfa þar sem yfirmaður væri ekki á sömu bylgjulengd eins og hún orðaði það. Skýrar línur, góð fyrirmæli og að yfirmenn sýndu þeim traust var einnig mikilvægur þáttur þegar kemur að starfsánægju viðmælenda minna.

#### **4.3.1 Ólöf**

Ólöfu finnst skilningur yfirmanna skipta miklu máli. Það að vera á stað þar sem hún finnur að það sé borin virðing fyrir vinnunni og því sem hún gerir. Hún er að vinna með sínum næsta yfirmanni alla daga, þær séu að kenna saman og yfirmaður þeirra sé skólastjórinn. Góð samskipti eru á milli hennar og næsta yfirmannsins og séu þær oft mjög sammála og á sömu bylgjulengd, þrátt fyrir að vera ólíkar. Yfirmaðurinn sé fyrirverandi nemandi og var rosalega góð í íþróttum. Ólöf segist sjálf hafa verið nemandi sem svaf í tíma og hún væri ekki mikið fyrir íþróttir. Einhvern veginn næðu þær þó að mætast á miðri leið í starfinu.

Ólöf sagði:

Hún kemur með viðhorf frá sínum enda og ég kem með viðhorf frá mínum enda. Einhvern veginn nýtist það bæði. Við erum bara svo á sama máli með það sem við erum að vinna með. Enginn er fullkominn hvorki ég né hún en ég veit ekki hvort ég myndi nenna að vinna þarna ef hún væri ekki að vinna þarna.

Ólöf segir annan kennara vera með þeim einnig og að þau skipti með sér verkum. Yfirmaður hennar hefði þó verkstýringuna yfir kennslunni en hún finni samt aldrei sérstaklega fyrir því að hún sé undirmaður. Samstarfið væri mjög mikið og allir legðu sitt að mörkum. Ólöf treystir samt á að yfirmaðurinn annist skipulagið en þau séu samt öll mjög jöfn. Skiptu með sér verkum, fái hugmyndir að þessu eða hinu og vinni þannig saman að flestu.

Ólöf segist stundum ósammála skjólástjóranum og þá séu þau bara ósammála. Hún sagði mér að það hafi verið tímabil þar sem hún hafi fengið á tilfinninguna að mikið álag væri á honum en ekkert sem tengdist henni samt. Þá dró hún sig svolítið í hlé með samskipti þeirra á milli. Hún var ekkert að fara til hans að óþörfu og var þá bara í meiri samskiptum við sinn næsta yfirmann. Það var eftir þennan tíma sem hún fann að hún gæti alveg verið ósammála honum, sagt sína skoðun og hann kæmi með sitt viðhorf.

Um þetta sagði hún:

Ég hef auðvitað ósköp lítið um hlutinn að segja en ég get komið mínu á framfæri og það er bara fínt. „Já ég er bara svo gjörsamlega ósammála þér í þessu“ og það er bara allt í lagi ef maður passar sig á því að sýna virðingu í samskiptum. Það gengur alveg upp að hafa mismunandi skoðanir.

Upplýsingaflæði er gott sagði Ólöf og hún fær það sem hún þarf að fá að vita. Kennarafundir væru mjög reglulega og sviðsfundir, tölvupóstsendingar um fundarboð og fundagerð eftir fundi. Fundagerðir væru sendar til þeirra frá fundum skólástjórnenda og sviðstjórum, þannig að hún sé alveg með á nótunum. Upplýsingaflæði um það sem skiptir máli er gott og annað þarf hún ekkert að vita. Fréttabréf kemur út einu

sinni í viku til leiðbeininga fyrir kennara um hvað skuli ræða eða taka fyrir með umsjónanemendum. Einnig kæmi fundardagskrá fyrir fundi þannig að það væri mjög gott skipulag.

Ólöfu fannst þetta allt skipta miklu máli og sagði:

...að fá betri upplýsingar um eitthvað ákveðið batterí, því meira veit maður um það, því meiri skilning getur maður sýnt og er auðvitað meira meðvitaður um umhverfið. Þannig að þetta er mjög fínt þó maður sé ekkert sérstaklega að velta því fyrir sér.

Ólöf og hennar næsti yfirmaður eru alltaf að kynnast betur og hún veit meira um þrátt persónuna núna. Yfirmaður hennar hrósar og að þær geta rætt um málefni eftir því sem þær kynnast betur og því lengra sem svið þeirra vikkar. Ólöf finnur til gagnkvæms trausts og hún sé sérstaklega dugleg við að hrósa almennilega. Samstarfið sé mjög gott og allt smelli saman. Mikil virðing ríkir í samskiptum þeirra á milli og gagnrýni er mjög uppbyggileg. Ólöf er ekkert mikið að velta þessum hlutum fyrir sér. Annað hvort séu hlutirnir að virka eða ekki og þeir væru að virka í þessu tilfalli. Ef hlutirnir séu ekki að virka þá væru samskiptin öðruvísi. Þá væri einhvern veginn ekki þetta traust eða þessi gagnkvæma virðing.

Hún sagði:

Það er aldrei niðurbrot. Ef það er gagnrýni þá eru það aðeins ábendingar hjá okkur. Þetta er aldrei neitt sem maður þarf að skammast sín fyrir. Það er alveg leyfilegt að gera mistök og hlæja að þeim. Við höfum þvílíkan húmor fyrir því og stundum er ég alveg ótrúlega gleymín á köflum og við höfum bara húmor fyrir því.

Ólöf segir að ef erfiðleikar komi upp, þá geti hún talað við sinn næsta yfirmann og er viss um það að hún fái skilning. Engir erfiðleikar hefðu samt komið upp hjá henni persónulega. Hún finnur mikinn skilning hjá samstarfsfólki sínu og nefndi dæmi til samanburðar um kennara sem átt hefði í erfiðleikum í sínu persónulega lífi. Hún finnur fyrir góðum straumum frá samstarfsfólki sínu.

Ólöf segir að ef upp komi einhver vandamál sem tengist vinnunni þá geti hún talað við skólustjóra.

Ólöf sagði:

Þó svo við séum ekkert endilega sammála um einstök atriði þegar kemur að þjónustu við fatlað fólk, þá er hann mjög þægilegur maður og hann er góður hlustandi. Ég hugsa að hann þekki alla nemendurna með nafni og hann man alveg ennþá eftir mér sem nemanda og ég hef alveg leitað til hans ef það er eitthvað sem mér finnst vera að eða óþægilegt. Spurning hvað hann myndi taka á móti mér lengi ef ég væri stöðugt að finn upp á einhverjum vandamálum.

#### 4.3.2 Kolbrún

Kolbrún segir að upplýsingaflæði hafi verið mjög gott bæði þegar hún vann á leikskólanum og í dag í grunnskólanum. Hún situr alla starfsmannafundi, deildarfundi á yngra og eldra sviði og svo kennarafundi. Hún telur mikilvægt að vita hvernig skólastarfið gengur fyrir sér en finnst hún ekki græða á því í starfi sínu sem þroskaþjálfari.

Kolbrún sagði:

Maður er alltaf svo einn og það liggur við að það skipti ekki máli hvar maður er. Ég er ekki að græða faglega á til dæmis tölvupóstsendingum sem eru sendir á alla kennara.

Kolbrún segir að skoðanaskipti séu góð og yfirleitt á jákvæðu nótunum. Oft væri umræða um fjármagn og hvernig ætti að nýta það sem best í þjálfun, hversu hratt og hvenær hún ætti að grípa inn í varðandi þjálfun nemendanna. Kolbrún finnur fyrir því að henni sé treyst af yfirmanni sínum til þess að vinna við þjálfun nemenda sinna. Yfirmaðurinn samþykki það sem hún leggur til og í því fælist ákveðin virðing. Kolbrún fær að vita hver frammistaða hennar er í starfsmannaviðtölum en sagði að hún hafi ekki farið í slíkt viðtal í skólanum sem sé einu sinni á ári.

Um þetta sagði hún:

Auðvitað vill maður alltaf meira og kannski ef maður er að spá í einhverju ákveðnu sem maður setur fram og maður veltir fyrir sé hvort það sé að virka. Maður verður líka bara að trúá því að þögn sé sama og samþykki.

Í leikskólanum sem Kolbrún vann á er umhverfið allt minna í sniðum og nálægðin meiri við næsta yfirmann.

Sem dæmi sagði Kolbrún:

Þetta er tuttugu manna vinnustaður og einn af þeim er yfirmaður og þessi nálægð. Síðan ferðu á vinnustað þar sem sjötíu manns og í mínu tilviki er vinnuumhverfið mitt í öðru húsnæði. Ég fer alltaf í mína tuttugu mínútu pásu á kennarastofuna og þar eru svona fimmtíu til sextíu manns í kaffi og stundum hittir maður skólastjórann og stundum hittir maður hann ekki.

Á minni vinnustað þá hafi hún verið að koma og velta fyrir sér einhverju sem ekki var að ganga í starfinu. Þá var hún að tala um þjálfunarþætti eða framfarir nemendanna eða jafnvel ef að starfsmenn væru kannski ekki að sinna því sem var búið að leggja inn á deildunum.

Kolbrún var aldrei ánægð með það í leikskólanum þegar leikskólasérkennari kom inn einu sinni í mánuði en sjálf hafi hún verið að vinna á gólfinu. Kolbrún vildi meina að hún hefði meira erindi í þá stöðu sem ráðgjafi. Þessi ákvörðun var tekin af yfirmönnum hennar og hefði hún sennilega getað gert eitthvað og farið í hart en Kolbrún gerði það ekki.

Hún sagði:

Það komu upp svona tvö til þrjú dæmi þar sem tekið var meira mark á leikskólasérkennaranum heldur en mér. Þá var ég mjög ill og þar af leiðandi var ég ekki ánægð með minn yfirmann, þó svo að ég hafi ekki talið það hafa verið svaka vandi. Þetta situr í mér og ég er ekki enn sátt við þetta. Oft kemur upp að maður sér eftir á að aðrir hefðu haft rétt fyrir sér en ég er ekki enn sátt við þetta. Af hverju er ekki hægt að taka mark á þroskaþjálfara? Af hverju þarf að taka mark á leikskólasérkennara? Þess vegna þurfum við svolítið að passa okkur vel.

Einnig sagði Kolbrún mér að hún hafi oft beðið um part af deildarfundum til þess að ræða um ýmis mál sem sneru að til dæmis barni sem sýndi óæskilega hegðun eða til þess að taka á einhverjum

þjálfunarþáttum. Tvö síðustu árin Sat Kolbrún deildarstjórafundir og þá hafði hún tækifæri á því að fara yfir málefni og aðrir starfsmenn að spyrja.

### 4.3.3 Halla

Halla sagði að hún væri með góðan yfirmann og gæti alltaf leitað til hans. Um leið og Halla byrjaði í starfi þá fann hún að yfirmaður hennar vissi hvað hún vildi og Halla vissi líka hvernig yfirmaður hennar vildi að hún myndi vinna.

Yfirmaður Höllu er úrræðagóð og getur Halla spurt hann um nánast hvað sem er ef henni finnst hún vera stöðnuð í einhverjum málum. Hvort sem um er að ræða þjálfunarþætti eða varðandi samstarf við annað starfsfólk. Yfirmaður hennar bendir á nýjar leiðir. Höllu finnst að yfirmaður hennar mætti samt vera ákveðnari við starfsfólkið almennt.

Einu sinni lentu hún og yfirmaður hennar í smá árekstri og þau töluðu út um málin og vissu nú hvar þau hefðu hvort aðra. Þau hafi tekið þá ákvörðun að ræða hlutina strax. Einnig sagði Halla mér að yfirmaður hennar væri óspar á hrósið og léti hana vita þegar hún stæði sig vel. Halla er mjög ánægð á þessum vinnustað.

Um samskipti við yfirmann sagði Halla:

Ég upplifi traust frá yfirmanni. Ég get leitað beint til hennar og ég held að hún komi bara beint til mín ef hún er óánægð með eitthvað. Þetta skiptir miklu máli. Ég hef unnið undir öðrum sem ég fann ekki fyrir þessu trausti sem ég finn fyrir í dag.

### 4.3.4 Birna

Mjög góð samskipti eru á milli Birnu og næsta yfirmanns hennar. Hún fer til leikskólastjóra og segir honum ef álagið á þessari deild er of mikið og í sameiningu reyna þau að koma á meira jafnvægi á þar.

Þau væru ekkert alltaf sammála og snýst ágreiningurinn þá oft um fjármagn. Ef nóg væri til af peningum þá gæti hún til dæmis verið í sérkennslustjórastarfinu eingöngu og annar starfsmaður inn á deild. En Birna veit að þetta er ekki svona einfalt. Birnu finnst vera kostir og gallar við þetta allt saman og þau séu tiltölulega raunsæ. Hún og yfirmaður hennar reyna að finna flöt sem virkar fyrir báða aðila og prufa sig áfram.



Stundum þarf Birna bara að setta sig við það að hlutirnir gangi ekki upp en stundum berst hún áfram með mál sem henni finnst mikilvæg til þess að reyna að finna betri lausn en árekstrar séu þó ekki til. Birna finnur að borin er virðing fyrir henni og samstarfsfólki sínu.

Hún sér um þau verkefni sem snúa að sérkennslunni. Sér um samskipti við sálfræðing, talmeinafræðing, skýrslugerðir og fleira. Það er bara hennar starf og leikskólastjórinn hafi allt annað að gera heldur en að vera í því líka. Þau ráðfæra sig við hvort annað. Samskipti hennar og yfirmanns hennar eru gagnkvæm og leita þau báðar til hvors annars. Einnig koma samkennarar til þess að fá leiðbeiningar.

Birna sagði:

Í upphafi þegar hún ákvað að taka við þessari stöðu, þá spurði hún mig hvort að ég myndi vilja koma með á þennan stað og vera sérkennslustjóri. Þá hugsaði ég: „Við erum búin að vera að vinna saman á þessum vinnustað og hún veit hvernig ég vinn og vill hafa mig með“. Þannig að ég finn fyrir trausti frá yfirmanni mínum.

Starfsmannaviðtöl eru á vinnustaðnum en ekki vannst tími á síðasta vori til þess að vinna þau öll og fór Birna ekki í viðtal. Hún fær samt alltaf að vita hvernig hún stendur sig. Þau væru alltaf að æfa sig alveg eins og börnin.

#### **4.4 Samstarfsfélagar**

Að viðhafa virðingu í samskiptum og góð skoðanaskipti fannst viðmælendum mínum skipta máli. Höllu fannst samt stundum of mikill vinskapur vera á sínum vinnustað. Ólöf finnst skipta máli að vera innan um jákvætt og skemmtilegt fólk og sé það mikilvægt til þess að vera ánægð í starfi. Birna talaði um að ekkert baktal væri á hennar vinnustað og væru starfsmenn sammála um það og finndu sér uppbyggjandi orð til þess að lesa og ræða um. Öllum fannst þeim þær tilheyra félagsskap í vinnunni en voru þó ekkert að leita sér að vinkonum utan vinnunnar eins og Ólöf orðaði það. Einnig upplifðu þær gott upplýsingaflæði á milli starfsmanna.

#### 4.4.1 Ólöf

Mikilvægast fannst Ólöfu að vera ekki faglega einangruð til þess að líða vel í starfi. Að vera innan um annað fólk þar sem hún getur viðrað hugmyndir sínar og fengið skilning samstarfsmanna og góðar umræður. Það er það mikilvægasta fyrir hana til þess að vera ánægð. Ólöf vill ekki vera ein með viðhorfin, vill til dæmis ekki vera ein sem stjórnandi.

Um þetta sagði hún:

Ég vil vera með öðru fólki til að geta speglað. Fyrir mig skiptir miklu máli að vinna með öðru fagfólki sem er með svipuð viðhorf. Starfsánægja mín er horfin um leið ef ég finn að ég er alltaf að rekast á vegg.

Það skiptir máli fyrir Ólöfu að vera innan um fólk sem ber virðingu fyrir þeim sem verið er að vinna með. Hún hafði reynslu af hvoru tveggja. Mjög faglegum og flottum viðhorfum og fólki sem virtist varla vita hvað fælist í orðinu virðing og sýndi það í samskiptum við skjólstaðinga sína.

Hún sagði:

Maður hefur fengið að sjá líka alveg rosalega furðulega hluti og þetta getur valdið alveg rosalegri togstreitu þegar viðhorfin eru svona ólík. Stundum er bara leiðinlegt fólk í kringum mann og maður þarf aðeins að geta pústað líka.

Ólöfu finnst líka mjög mikilvægt að vera með jákvæðu fólki og að geta treyst samstarfsfólkinu. Henni finnst skipta máli að vinna með glöðum faglegum samstarfsfélögum og að almennur léttleiki ríki yfir fólki. „Að hafa gaman í vinnunni“ sagði Ólöf og í þessari vinnu var Ólöf innan um ótrúlega skemmtilegt fólk alla daga. Ólöf sagði að það gæfi henni mikla reynslu að vinna með fólki, alltaf að kljást við nýja fleti í samskiptum. Maður styrktist í því að vera heiðarlegur og að ræða einhver tabú málefni af heiðarleika.

Um þetta sagði hún:

Það er alltaf einhvern veginn gaman að mæta í vinnuna og ég þrífst best á því að hafa skemmtilegt fólk í kringum mig. Það er náttúrulega ekki alltaf hægt að velja það en það er þá mitt hlutverk að reyna að finna einhverja skemmtilega fleti.

Ólöfu fannst það vera svolítið tvíþætt þegar hún sagði mér frá því hvernig hún upplifði sig sem félagsveru í vinnunni. Fyrst þegar hún byrjaði þá var hún meira með nánustu samstarfsfélögum og sagði hún að það hafi bara einhvern veginn verið þannig og var ánægð með það. Seinna hafi Ólöf fært sig meira sem félagsvera frá samstarfsfélögum sem hún vann mest með.

Hún sagði:

Ég er farin að færa mig meira yfir í almenna og það er mjög gaman. Þar er alveg ótrúlega mikið af skemmtilegu og skrítnu fólki.

Fyrsta skrefið var að hún hafi hætt að borða í mötuneytinu, fór að taka með sér nesti og borða það inn á kennarastofu. Þá opnaðist nýr heimur og var Ólöf þá allt í einu farin að setjast niður með einhverju allt öðru fólki og aldrei með sínu nánasta samstarfsfólki. Hún kynntist öðru fólki sem hún þekkti ekki áður. Ólöf upplifði sig sem hluta af hópnum og fannst henni eftir þetta ekkert vandamál að setjast niður með fleiri hópum. Það var orðið auðveldara fyrir Ólöfu að tala við gömlu kennarana sína sem manneskjur. Hún hélt áfram og sagði mér frá einum kennara sem hafði sagt henni að hún væri eiginlega sú eina sem hún þekkti úr deildinni þar sem hún vann. Þetta fannst Ólöfu gott að heyra, því hún hafði verið styst í starfi fyrir utan nokkra stuðningsfulltrúa. Kennararnir sem unnu með henni á deildinni voru meira saman og fannst henni þetta bara mjög fínt og jákvæð þróun. Ólöfu fannst auðvelt að detta í það í pásam að ræða við samstarfsfélagana sem hún vinnur mest með um vinnuna sem hún gerði ekki ef hún var með öðrum samstarfsfélögum. Henni fannst þetta bara allt öðruvísi.

Hún orðaði þetta svona:

Ég er ekkert að leita mér að einhverjum brjáluðum klíkum til að fara í bíó með á kvöldin en ég finn það að það gæti frekar gerst með þeim heldur en mínu nánasta samstarfsfólki. Mér finnst mjög fínt að vinna með þeim en reyndar myndum við seint fara að hittast á kaffihúsi á kvöldin ég og yfirmaður minn. Þess fyrir utan þá er ég farin að vera meira svona félagslega með öðrum kennurum og mér finnst það eiginlega

bara miklu skemmtilegra. Það leynist þarna inni alveg ótrúlega gott fólk.

Ólöf talar um gamlan kennara sinn sem segir að „sjö knús á dag koma skapinu í lag“ hún fær alltaf eitt knús frá henni á dag. Vinnustaðurinn er mjög stór og inn á milli sé líka óheiðarlegt fólk eins og annars staðar en hún getur leitað til skólastjóra ef það eru einhverjir erfiðleikar sem tengjast vinnunni. Hún var þó sérstaklega að tala um einn starfsmann, samstarfskonu sem hún var hreint ekki alltaf sammála. Allt var á góðu nótunum hjá þeim og að þær hafa aldrei rifist. Hún var reyndar ekki viss um að þessi starfsmaður færi þá leið. Þegar þær séu ekki sammála segir Ólöf sína skoðun og stendur á sínu. Ólöfu fannst þetta ekki vera orðið neitt vandamál og þær héldu samskiptum bara á léttu nótunum.

Um þetta sagði hún:

Þetta er í raun aðeins faglegur ágreiningur en það hafa komið tímabil sem ég er alveg með gubbuna uppi í hálsi og hugsa: Æ greyið mitt þegiðu.

Þær vinna ekki mikið saman en eru með umsjón yfir sama faginu. Hún hafi farið svolítið sína leið með sinn hóp og hinn kennarinn hafi farið sína leið með sinn hóp. Ólöf sagði að samt hafi þeim gengið alveg ótrúlega vel að vinna saman og að hún væri lítið „brennd“ af henni, eins og hún orðaði það. Einnig hefði hún fullt af góðu fólki í kringum sig sem gæfu henni góðar lausnir varðandi það þegar hún fyndi fyrir mikilli reiði í garð kennarans og þegar hún væri eitthvað að byrja að angra sig. Hún getur þá talað um það við samstarfsfélaga sína og farið að finna fyrir kærleik aftur.

Ólöf taldi sína hæfni í þessu starfi felast mikið til í mannlegum samskiptum. Henni finnst skipta máli að geta komið fram við fólk eins og það sé. Allir hafi rétt til þess að gera mistök og að enginn væri fullkominn. Einnig finnst henni mjög mikilvægt að vera innan um gott fólk sem geti leitt hana inn á jákvæðar brautir.

Hún sagði:

Að það væri einhver sem hefði þessa færni sem sér það jákvæða í fólki, þannig að maður sé ekki að dragast inn í neikvæðni og óþægindi, einhver sem bendir manni á það jákvæða.

Ólöf er ekkert mikið að velta sér upp úr því hvernig kennarahópurinn starfar á sínu sviði og hún heldur að þeir séu ekki mikið að velta fyrir sér hvernig hún vinni. Margir kennarar hafa samt verið að vinna inni á deildinni þar sem hún vinnur og það væru mjög góð samskipti og allir mjög velviljaðir í garð deildarinnar. Það eina sem henni finnst að var að það sé stundum lögð áhersla á það að tala um það þegar starfsmenn og nemendur deildarinnar séu að gera eitthvað skemmtilegt sem kæmi kennslunni ekkert við.

#### 4.4.2 Kolbrún

Kolbrúnu finnst það hafa gengið mjög vel að vinna með ráðgjöfunum á fræðsluskrifstofunni en fannst það ekki ganga nægilega vel hér áður þegar hún vann á leikskólanum Kolbrún var ekki viss um hvort ástæðan væri munur á fagstéttum eða hvort það væri jafnvel einhver rígur á milli leikskólasérkennara og þroskaþjálfara.

Um þetta sagði hún:

Mér finnst mér vera meira treyst núna. Þetta er allt látið rúlla og maður finnur að manni er treyst fyrir því að maður viti hvað maður er að gera. Í fyrra tilvikinu var þetta svona óafvitandi tel ég og ekki persónubundið þannig. Það er ekki það að hún hafi ekki haft eitthvað til málanna að leggja en við þurfum líka að vera bara mjög ákveðnar í því hvað við erum að gera.

Kolbrún telur mikilvægt að finna fyrir því að borin sé virðing fyrir starfinu og það sé einn af mikilvægustu þáttum starfsánægjunnar. Starfið skarast mikið við svið annarra stétta og finnst henni mikilvægt að þroskaþjálfar standi vörð um sérhæfingu sín. Kolbrún heldur að þetta sé frekar viðkvæmt. Hún telur kennara vera mjög færa á sínum sviðum en þeir séu svolítið að halda sínu fyrir sig. Á meðan þroskaþjálfar leggja áherslu á að allir viti á hvern hátt þurfi að þjálfara félagsfærni og hegðun svo eitthvað sé nefnt. Í huga Kolbrúnar fer þjálfunin fram allan daginn og allstaðar, þannig að hún þarf auðvitað að gera kröfur til ófaglærðra samstarfsfélaga sem eru misfærir um að sinna því. Oft sé það ekki að ganga neitt rosalega vel.

Hún sagði:

Starfsfólk kemur með tillögur og mér finnst það mjög fínt af því að ég held að maður geti ekki verið bæði með augu og eyru alls staðar, þetta er bara þannig starf. Maður verður að treysta samstarfsfélögum og svo er það þitt í rauninni að meta það hvort þér finnst það rétt.

Samstarfið við kennarana gengur vel og finnst Kolbrúnu það skipta máli að það ríki virðing og jákvæð samskipti séu á milli samstarfsfélaga. Einnig sé fullt af fólki, bæði faglegt og ófaglegt, sem sé hluti af keðjunni. Margir hefðu eitthvað til málana að leggja en hún bæri ábyrgð á þjálfun einstaklingsins. Hún telur mikilvægt að vera opin fyrir hugmyndum til þess að fá nýja sýn á starfið og þjálfun nemendanna.

#### **4.4.3 Halla**

Halla upplifir sig sem hluta af félagsskap á sínum vinnustað en sækir ekki mikið félagsskap samstarfsfélaga utan vinnuna. Henni finnst hún samt alltaf velkomna í allt sem þau væru að fara að gera. Stundum finnst Höllu þau vera of miklir vinir.

Hún sagði:

Sérstaklega þeir sem vinna saman allan daginn. Meira heldur en þeir sem eru aðeins eftir hádegi.

Höllu finnst skoðanaskipti góð og auðvitað lendir hún stundum í smáárekstrum en þegar málin eru skoðuð frá öllum sjónarhornum séu það mjög litlir árekstrar sem dragi ekkert úr starfsánægjunni hennar.

Um samstarfsfólkið sagði Halla:

Það er góður andi þarna inni og gott fólk sem ég er að vinna með.

Halla leiðbeinir stuðningsfulltrúum og gengur það ljómandi vel. Henni finnst þó betra að leiðbeina þeim sem eru búnir að vinna styttra. Höllu finnst erfiðara að koma nýjum leiðum að og taki það oft mun lengri tíma hjá starfsfólki með langan starfsaldur en það takist þó að lokum. Stuðningsfulltrúarnir leita bæði til hennar og yfirmanns hennar ef þeir þurfa leiðsögn og stuðning með þjálfun. Ef um ágreining er að ræða getur

Það tekið á en að sama skapi þegar Halla sér stuðningsfulltrúa fara eftir hennar leiðsögn hefur það áhrif á ánægju hennar í starfi oft sé hægt að breyta aðferðum með því að allir séu ánægðir.

#### 4.4.4 Birna

Birna var í hópi fagmanna sem stóð að undirbúningi nýja leikskólans. Mörg þeirra unnu saman á öðrum leikskóla áður. Þau unnum mikið saman fyrir opnun og voru búin að kynnast vel. Í sínu daglega starfi segir hún það sem henni finnst og að hennar starf sé einnig samvinna við aðra kennara sem þurfi á hennar leiðsögn og stuðningi að halda vegna sérkennslunnar.

Um samstarfið sagði Birna:

Við höfum sérstaklega unnið með það hvernig umhverfið í vinnunni er og það er ekkert í boði baktal. Það er ekkert í boði að koma með það inn á staðinn og þú býður hvorki samstarfsfólki né börnunum upp á það að þú komir með þín vandamál á herðunum inn á morgnana. Þú geymir það bara heima. Þannig að þó svo að þú hafir verið að slást við karlinn í einhverju orðaskaki eða við börnin eða eitthvað þá er það bara búið. Þú býður ekki samstarfsfólki eða börnunum upp á það.

Á kaffistofunni væri fólk meðvitað um það að vera ekki að tala um fólk á neikvæðan hátt vegna þess að maður þekkir mann. Einnig tóku þau þá ákvörðun þegar bankahrunið varð að krepputal væri ekki í boði. Þau finni sér uppbyggjandi orð til þess að lesa eða ræða um. Þau vissu auðvitað um erfiðleika heima fyrir og sumir makar hefðu misst vinnuna og ættu erfitt. Birna telur að fyrir marga væri það ákveðinn léttir að komast í vinnuna og hugsa um eitthvað allt annað heldur en peningamál eða erfiðleika tengda því.

Um þetta sagði hún:

Þannig að já það er svolítið hugsað um þetta hvernig við komum fram við hvor aðra og hvað býðurðu samstarfsfólki þínu upp á. Það skiptir miklu máli að þegar þú stendur upp og labbar út úr kaffistofunni að það er ekkert byrjað að tala um leið um þig og getur þú verið alveg viss um það.

Starfsmenn benda hver öðrum á ef þeim finnst að eitthvað mætti betur fara í samskiptum þeirra á milli og við börnin. Þau reyndu að vera með uppbyggilega gagnrýni en oft væri erfitt að benda fólki á en fólk þyrfti bara að læra að taka á því. Það getur líka verið erfitt að benda á það sem ekki er til fyrirmyndar eða ekki rétt framkoma. Birna telur fólki líða mikið betur og það yrði minna um að fólk sé pirrað.

Hún sagði:

Manni líkar misvel við fólk og það er bara þannig. Ég held að ég hafi fullan rétt til þess að líka betur við þessa manneskju, hún er á sömu bylgjulengd og ég en einhver önnur er bara of ör fyrir mig og ég hef fullt í fangi með að vera í meira en klukkutíma í samneyti við hana og svona en ég læt það ekki stjórna því hvernig mér líður í vinnunni.

Birna hefur þá skoðun og er búin að ákveða það að fólk sé mjög mismunandi og hver hafi sína kosti og sína galla, hún eins og allir aðrir. Stundum séu starfsmannabreytingar á milli deilda og á skipulagi leikskólans og lætur hún þá í ljós skoðun sína ef hún treysti sér ekki til þess að vinna með einhverjum starfsmanni. Hún sé ekkert smámunasöm og myndi auðvitað láta á það reyna. Henni líkar vel við fólkið sem hún ynni með og þætti bara vænt um meirihluta starfsmanna. Þau séu farin að þekkjast mjög vel og hrós sé mikið notað og einnig er bent á það ef samstarfsmönnum líkaði ekki eitthvað. Þau nærðust á athyglinni og hrósina alveg eins og börnin og notuðu hrósið mikið.

Hún sagði:

Það er svo gott að fá að vita þegar maður gerir eitthvað vel til dæmis: Þú stóðst þig vel á fundinum.

Á deildinni sem Birna vinnur eru þær þrjár og vinna þær mikið saman og séu orðnar góður hópur og gengur vel að vinna saman. Þær ræða saman og hún viti alveg að það væru ýmis mál í gangi hjá einni samstarfskonu sinni sem þær sýndu skilning ef hún þyrfti að skreppa frá vinnu og veitu hver annarri stuðning.

Um þetta sagði hún:

Veistu ég er bara að komast að því að þegar maður fer að velta þessu fyrir sér að líklega er maður bara á góðum



vinnustað. Hérna er fólk sem kemur og fer en kjarninn er sá sami og hann stækkar og þéttist og það skiptir mjög miklu máli. Samstarfsfélagarnir eru stór hluti af starfsánægju.

Hluti af starfi Birnu er ráðgjöf til samstarfsmanna og er hún einn dag, eftir hádegi inn á sinni skrifstofu. Það væri sá tími sem hún veitti mestu ráðgjöfina, samstarfsmenn geta komið hvenær sem er á þessum tíma. Hún sé þarna og sinni sínu starfi og leggi það til hliðar ef einhver kæmi hvort sem það væru foreldrar eða samstarfsmenn. Ef þessi tími hentar ekki þá finnur hún bara annan tíma. Birna sagði að fólk nýti alveg þennan tíma og þá sérstaklega á vorin þegar börnin eru að fara á milli deilda, af því að það er aldurskipt. Þá fundar hún með deildarstjórunum um börnin ef það er eitthvað sem þeir hafa haft áhyggjur af og sú vitneskja þarf að flytjast á milli deilda.

## **4.5 Starfsaðstaðan**

Misjafnt var hve starfsaðstaðan hafði mikil áhrif á ánægju viðmælenda minna. Ólöf sagði að skólinn væri orðinn of lítill og bekkurinn of stór en að þau reyndu að nýta aðra stofur og dreifa sér betur um húsnæðið. Á vinnustað Höllu var húsnæðið orðið gamalt og húsbúnaður og þjálfunargögn úr sér gengin en allt mjög heimilislegt. Kolbrún talaði um að þjálfunargögn og eyðublöð til notkunar væru ekki aðgengileg og að hún væri orðin þreytt á að geta ekki gengið að þjálfunargögnum vísum. Hjá Birnu var vinnuaðstaðan mjög fín. Hún var í hópi starfsmanna sem flutti frá öðrum leikskóla í þennan og fékk að velja inn húsbúnað, þjálfunargögn og fleira.

### **4.5.1 Ólöf**

Ólöf talaði um að skólinn væri orðinn of lítill og bekkurinn of stór. Nemendurnir væru ekki að ráða við það að vera í stórum hópum. Stundum er hópurinn gjarnan fimmtán til sextán saman og sé það alltof mikið. Þau hafa getað nýtt sér aðra anga í skólanum og fundið sér aðrar stofur en hún veit ekkert hvernig þetta verður á næstu önn. Það sé oft mjög erfitt að kenna öllum hópnum í mörgum fögum og að hún næði ekki að hafa yfirsýn. Annars var Ólöf ánægð með starfsaðstöðuna og yfirleitt sé allt gert fyrir þær ef þeim vantaði eitthvað. Þær eru með svokallaðar snertitöflur í stofunum. Þá sé efni úr tölvunni varpað á skjá og að þær

gætu verið með músarbendilinn á skjánum. Þetta er ekki þannig í öllum stofum þannig að þær séu mjög vel settar. Ef tölvubúnaðurinn bilar þá séu tölvusérfræðingarnir komnir yfirleitt um leið. Ef þær væru að gera eitthvað eða fara, þá mættu þær yfirleitt skilningi. Þær fengju auðvitað ekki allt en deildin hefði fengið alveg ótrúlega mikið sem tengist jafnvel ekki allt náminu, þannig að það hefur verið mikill velvilji til þeirra.

#### 4.5.2 Kolbrún

Kolbrún vill sjá skilvirkari aðgang að þjálfunargögnum, eyðublöðum og o.þ.h. Hún sé stundum svolítið þreytt á því að geta ekki gengið beint að þessum hlutum. Henni finnst allt of mikið um það að fólk sé að vinna hvert í sínu horni. Fólk væri kannski meðvitað um það en það vantar gagnagrunn.

Starfsaðstaðan er oft erfð og ef hún talaði út frá leikskóla að þá virtist það vera sjaldgæfara en ekki að það væri gert ráð fyrir séraðstöðu til þjálfunar og þá meinti hún það almennt, miðað við þá leikskóla sem hún hafði séð.

Um þetta sagði hún:

Ég var að upplifa það að jú maður hafði aðgang þarna að herbergin sem síðan var nýtt í ýmiss konar aðra þætti og sem dæmi að þegar það voru foreldraviðtöl, tvisvar á ári, að þá datt einstaklingsþjálfunin niður sem slík.

Í skólanum sagðist Kolbrún vera með einstaklingsþjálfun og einnig með hóþjálfun. Hún hefur þarna gott herbergi til þess að vinna í en í raun sé staðan svipuð og í leikskólanum. Hún vissi ekki hvort þetta væri jafnvel í menningu okkar. Einnig velti Kolbrún því líka fyrir sér hvort hún hefði einhvern rétt á því að halda inni einhverjum leikföngum sem oft væru þjálfunargögn eða hvort þau ættu að vera sérmerkt henni til þjálfunar í hennar stöðu. Þess vegna telur hún það mjög mikilvægt að geta gripið öll tækifæri til þjálfunar og þau tækifæri og gögn úr umhverfinu sem henta hverju sinni. Það vantar oft hillur og það vantar einnig pláss. Þjálfunargögn eru mismunandi og stundum plássfrek. Til að mynda þarf stundum mismunandi hæð á stólum miðað við hæð barnanna, dýnur, bolta svo eitthvað sé nefnt, þetta sé svo viðamikil.

Börn eiga að fá þjálfun og stuðning samkvæmt lögum og reglugerðum en það væri oft erfitt að framfylgja þeim og væri reyndin oft önnur þó svo

að allir væru af vilja gerðir. Þess vegna þyrfti hún og aðrir sem koma að þjálfun að vera hæf í því að þjálfa hvar og hvenær sem er í athöfnum daglegs lífs. Kolbrún heldur að þetta sé ekki óalgeng vinnuaðstaða þroskaþjálfara.

### 4.5.3 Halla

Höllu finnst mjög heimilislegt á sínum vinnustað sem það gefi ákveðið öryggi, því þetta sé ekkert stofnanalegt. Umhverfið í kringum þau sé mjög heimilislegt en vinnuaðstaðan sjálf sé ekki góð. Allt svo gamalt og sé sundlaugin til dæmis biluð núna þannig að hún telur vinnuumhverfið mætti bæta.

Halla sagði:

Það breytir miklu í þjálfuninni hjá yngri börnunum sérstaklega þegar sundlaugin er biluð. Þó að þetta sé heimilislegt þá er þetta orðið allt svona gamalt og vantar inn í svona.

Að öðru leyti finnst Höllu starfsumhverfið vera fínt, lítil starfsmannaaðstaða en allt í lagi. Þau væru nýbúin að fá fínar tölvur til þess að vinna í svo hún gæti ekki lengur kvartað yfir þeim þætti.

### 4.5.4 Birna

Starfsaðstaða Birnu er mjög góð. Hún kemur frá öðrum leikskóla þar sem hún segir andrúmsloftið vera æðislegt en þar sé gamalt hús og vinnuaðstaðan slæm. Á þessum leikskóla deilir hún fartölvu með aðstoðarleikskólástjóranum og er með sérskrifstofu. Nóg sé af tölvum í leikskólanum og fannst Birnu einnig gott að hafa fengið tækifæri til þess að velja inn á leikskólann þegar þau byrjuðu, húsgögn, þjálfunargögn og allt til þjálfunar.

Hún sagði:

Þetta skiptir alveg tvímælaust máli. Það eina sem er að það er of mikill hávaði í loftræstikerfinu.

## 4.6 Samantekt

Í þessum kafla greindi ég frá niðurstöðum úr viðtölum við viðmælendur mína sem voru fjórir þroskaþjálfar sem starfa sem millistjórnendur innan

skólakerfisins. Allar konurnar voru ánægðar í starfi og það sem gaf þeim mest voru nemendur þeirra. Einnig sögðu þrjár þeirra að það skipti miklu máli að vera öruggur á því sem verið væri að vinna að og sé það eitt af því sem veitti þeim mikla starfsánægju. Ein talaði þó um tímaleysi sem veitti henni vanlíðan.

Þær töluðu allar um að þær séu ekki í þessu starfi launanna vegna og fannst samstarf við yfirmann og aðra samstarfsmenn skipta meira máli en laun. Tvær af þeim gátu nýtt undirbúning sinn fyrir utan vinnutíma og fannst þeim það mikilvægt til þess að samræma einkalíf og vinnu.

Starfsaðstaðan var misjöfn. Einni fannst skorta þjálfunargögn og eyðublöð til þess að vinna með. Ein var í gömlu húsnæði sem var mikið farið að láta á sjá og bila svo sem þjálfunarsundlaugin sem þau nýttu til þjálfunar. Tvær af þeim voru sáttar við starfsaðstöðuna þó að annarri fyndist mikill hávaði í loftræstikerfi og hin sagði að skólinn væri of lítill og bekkurinn of stór.

Í næsta kafla mun ég gera betur grein fyrir helstu niðurstöðum og tengja þær við þær fræðilegu heimildir sem ég hef aflað. Einnig mun ég segja frá markmiðum rannsóknarinnar og hvort ég hafi svarað rannsóknarspurningum sem ég lagði upp með.<sup>3</sup>



## 5 Samantekt og lærdómar

Í þessum kafla verða niðurstöður þær sem fengnar voru með viðtölum við viðmælendur mína ræddar út frá þeirri fræðilegu þekkingu sem rannsakandi hefur aflað við gerð þessa verkefnis.

Markmiðið var að kanna starfsánægju þroskaþjálfara sem hafa það sameiginlegt að vera millistjórnendur og lýsa viðhorfum þeirra til ýmissa þátta í starfsumhverfinu. Ég hafði að leiðarljósi eftirfarandi spurningar.

Hvernig upplifa þroskaþjálfar starfsumhverfi sitt og áhrif þess á starfsánægju þeirra?

Á hvaða hátt getur hugarfar og gildismat skipt máli fyrir starfsánægju þroskaþjálfara?

### 5.1 Millistjórnendur og leiðtogahæfileikar

Í starfskenningu þroskaþjálfara segir að réttindabaráttu og réttindagæsla sé stór þáttur í starfi þroskaþjálfara. Þá segir að frá upphafi hafi stéttin barist fyrir því að kjör fatlaðs fólks séu virt og braut þeirra rudd til jafns við aðra þegna samfélagsins. Viðmælendum mínum fannst mikilvægt að borin væri virðing fyrir starfinu og kom það sérstaklega fram hjá einni kvennanna. Í raun taldi hún það eitt af því mikilvægasta varðandi ánægju í starfi. Að vinna með öðru fagfólki sem hefði svipuð viðhorf og væri með uppbyggileg samskipti sín á milli, var eitt af því sem kom fram. Ef ekki væri sami skilningur yfirmanna og annarra samstarfsmanna, hefi það neikvæð áhrif á starfsánægjuna og gæti tekið á ef alltaf er verið að rekast á vegg. Önnur tók í sama streng en telur sig jafnframt hafa fullan rétt á því að líka misvel við fólk. Fólk sé svo mismunandi og kæmi misvel saman. Ég tel mikilvægt að þroskaþjálfar séu öryggir í störfum sínum og jafnframt viðhafa góða samvinnu við aðrar fagstéttir.

Þrír af viðmælendum mínum nefndu að hlutirnir hafi ekki verið í lagi á fyrri vinnustað og virðingu fyrir störfum þeirra hafi verið ábótavant. Traust skiptir miklu máli og að fá að vita um frammistöðu sína. Þetta kemur heim og saman við hugmyndir Lock sem telur að það hafi góð áhrif á starfsánægju starfsmanna ef yfirmenn hafa áhuga á starfsmanninum og hvernig honum líður (Luthans, 2002).

Ég tel þetta skipta miklu máli fyrir millistjórnendur ef leiðtogaþæfileikar þeirra eiga að nýtast í starfi. Einstaklingar þurfa að vera með leiðtogaþæfileika og hvetja samstarfsfélaga sína til dáða í samstarfi við yfirmenn sína og þeirra fyrirmæli (Kotter, 1996). Ef traust yfirmanna er ekki fyrir hendi og virðing á milli stjórnenda og millistjórnenda, hlýtur það að hafa áhrif á leiðtogaþæfni starfsmanna og hvort millistjórnendur geti hvatt samstarfsfélaga sína og fengið þá með sér í það faglega starf sem þeir eiga að verkstýra.

Mikilvægt er að stjórnendur hafi góð og uppbyggileg samskipti við samstarfsfélaga og undirmenn. Í niðurstöðunum kom fram hjá einni að neikvæð ummæli og krepputal væru ekki viðurkenndar á vinnustaðnum. Starfsmenn væru meðvitaðir um að halda uppi jákvæðum umræðum og fyndu sér uppbyggjandi orð til þess að ræða sín á milli. Margir starfsmenn ættu í erfiðleikum heima fyrir og fyndu jafnvel fyrir værd þegar komið var til vinnu. Starfsmenn gátu þá skilið þær áhyggjur sínar eftir heima sem hefðu skapast í þjóðfélaginu á þessum tíma.

Ábyrgð millistjórnenda er að samhæfa á deildarskiptu plani. Einnig að koma upplýsingum og innleiða reglur frá yfirmanni til undirmanna (Daft, 2001). Einni fannst fram hjá sér gengið þegar hún vann sem þroskaþjálfari á leikskóla. Fenginn var leikskólasérkennari frá öðru bæjarfélagi til þess að verkstýra sérkennslu í leikskólanum og var hún ekki sátt við það. Hún taldi sig fullfæra um það að stýra þessu starfi vegna þess að hún hafði unnið þar lengi og hafði þá menntun sem þurfti í starfið. Leikskólasérkennarinn var talinn vera hennar yfirmaður og var hún aldrei sátt, það myndaðist togstreita á milli þeirra. Traust yfirmanns hennar var til að mynda ekki eins gott eins og það er í þeirri vinnu sem hún er í dag.

Kotter (1996) tekur í sama streng og Daft Hann segir það mikilvægt hlutverk millistjórnenda að kalla fram það besta úr starfsfólki því sem þeir eru að vinna með. Þeir þurfi að geta breytt starfsháttum og framtíðarsýn. Hún gat því ekki gert það á leikskólanum ef tilfinning hennar var sú að gengið hefði verið fram hjá henni til þess að leiða starfið og ekki myndaðist traust á milli hennar og yfirmanns hennar.

Önnur talaði um það að henni fyndist mun betra að leiðbeina stuðningsfulltrúum sem hefðu unnið styttra í starfi heldur en þeim sem væru búin að vinna lengi og tæki það stundum á. Hún sagði að þetta hefði að sjálfsögðu áhrif á starfsánægju hennar, þegar hún sæi að verið væri að vinna samkvæmt hennar leiðbeiningum. Reynsla þroskaþjálfara skiptir máli

til þess að ná öryggi í vinnubrögðum og tel ég mikilvægt að þeir séu meðvitaðir um það hvernig hægt er að efla þekkingu sína og færni til þess að viðhalda henni.

Ráðgjöf til starfsmanna hjá þeirri þriðju er hluti af hennar stöðu og geta starfsmenn komið hvenær sem er með spurningar þó hún hefði skipulagðan tíma í þetta einu sinni í viku.

Að mati Goleman (2000) er mikilvægt fyrir millistjórnendur, jafnt sem aðra stjórnendur, að hafa góða tilfinningu fyrir því hvað skipti máli og hvað ekki þegar kemur að vinna með fólki. Það kemur fram í niðurstöðunum að starfið krefjist mikilla samskipta við hina ýmsu aðila og þrjár þeirra tóku það sérstaklega fram að þær væru alltaf að þroskast og æfa sig betur í mannlegum samskipum.

## 5.2 Lífsgleði, starfsánægja og laun

Rannsóknir hafa sýnt að þeir sem eru ánægðir í vinnunni eru líklegri til þess að vera ánægðir og hamingjusamir í lífinu (Hughes, Ginnett og Curphy 2006). Ég fann fyrir þessum atriðum hjá öllum viðmælendum mínum en þó sérstaklega þremur viðmælenda minna. Það skiptir máli að vera í jákvæðu umhverfi bæði í vinnunni og heima við. Peningarnir í launaumslaginu væri bara hluti af þessu en miklu frekar sú gleði sem fylgir starfinu. Þær töldu starfið alveg þess virði og sagði ein að hún hafi ekki valið þetta starf launana vegna, þó peningar skipti að sjálfsögðu máli. Önnur talaði um að nú væri flott að vera ríkisstarfsmaður og hún vissi í raun ekki hvað fólk væri almennt að fá í laun. Hún tók það fram að þegar lengra liði á kreppuna í þjóðfélaginu væri hún sáttari við sitt. Fólk er ánægt að hafa vinnu í dag vegna allra uppsagnanna í samfélaginu að undanförmu. Ég tek undir þessi ummæli eins og staðan er í þjóðfélaginu í dag gott er að hafa vinnu. Jafnframt þarf að varast og standa vörð um sérhæfingu þroskaþjálfara og kjarasamninga þeirra.

Fólk sem er ánægt í vinnunni þarf ekki mikla hvatningu til þess að það leggi meira á sig eða til þess að það vinni að einhverju verkefni vegna þess að vinnan sjálf gefur þeim mikla starfsánægju (Hackman og Oldham 1980).

Öllum viðmælendum mínum fannst nemendurnir sem þeir væru að vinna með gæfu þeim mikla starfsánægju en ein þeirra var með samviskubit yfir því að geta ekki þjónustað börnin nægilega vel sökum tímaskorts. Ég tel það sé drifkraftur vinnunnar sem dregur þær áfram eins



og þeir Hackman og Oldham (1980) sögðu en ekki peningarnir í launaumslaginu sem þær fá um hver mánaðarmót.

Ef fólk gefst kostur á því að velja sér fríðindi er talið að það hafi meiri áhrif á starfsánægju en ella (Luthans, 2002).

Tveir af viðmælendum mínum hafa sveigjanlegan vinnutíma þegar kemur að því að vinna að undirbúningi og meta það mikils. Annarri konunni finnst þetta hafa mikil áhrif á ánægju hennar í starfi og er hún mjög þakklát fyrir að geta stýrt sínum eigin vinnutíma þegar kennsluskyldu hennar líkur. Hin tók það fram að hún hafi alltaf getað samið um vinnutíma sinn við yfirmanninn og samræmt þannig vinnu og fjölskyldulíf.

Hinir tveir viðmælendur mínir hafa ekki þennan sveigjaleika þegar kemur að því að geta unnið hluta vinnunnar heima. Þessar konur tala um að fríðindin hjá þeim felist í því að yfirmenn sjái þegar starfsfólk hafi unnið vel eða mikið álag hafi verið og umbuni þá starfsfólki með öðrum hætti eins og því bjóða starfsfólki út að borða. Það skiptir meira máli um áhrif á starfsánægjuna þegar starfsmaðurinn skynjar réttlæti en hvað er mikil upphæð í launaumslaginu (Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir, 1999).

Viðmælendur mínir skynja allir þetta réttlæti og meta það mikils þegar um fríðindi er að ræða, aðallega þegar yfirmenn þeirra taka efir miklu álagi eða hægt er að semja um vinnutíma þeirra fyrir utan hinn hefðbundna vinnutíma.

### **5.3 Samstarf við þroskaþjálfra og aðrar stéttir**

Í niðurstöðum viðhorfskönnunar sem gerð var á meðal þroskaþjálfra kom fram að margir þroskaþjálfar vildu auka samstarf við aðra þroskaþjálfra utan vinnustaðar og þá sérstaklega með þeim sem störfuðu í svipuðum störfum eða á sama starfsvettvangi (Þroskaþjálfafélag Íslands, 2008). Tveir af viðmælendum mínum fundu fyrir vissri einangrun í starfi sínu sem þroskaþjálfar og taldi önnur konan að of mikið væri um það að þroskaþjálfar væru að vinna hvor í sínu horninu og það vantaði gagnagrunn til þess að leita í. Hin fann einnig fyrir faglegrri einangrun sem þroskaþjálfri en var þó ekkert einmana í vinnunni en fannst erfitt að vera eini starfandi þroskaþjálfinn á vinnustaðnum. Mikilvægt er að huga að þessum þætti þar sem algengt er að þroskaþjálfar starfi einir og tímaleyfi sé mikið eins og fram kom í niðurstöðum.

Tveir af viðmælendum mínum fundu ekki fyrir þessu en þær konur sögðu jafnframt báðar að þær vildu læra meira í átt að kennaranum. Þær töluðu um það að gott væri að hafa bæði menntun þroskaþjálfara og sérkennara og það gæfi þeim fleiri möguleika á því að velja sér starf við hæfi. Þær sáu tækifæri til þess að nýta bæði menntun sína sem þroskaþjálfar og þróast í átt til kennarastarfsins.

Eins og fram kemur í niðurstöðum M.ed. rannsóknar Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir (2008), þá nýtist fagmenntun víðar í málaflokknum en áður að mati þroskaþjálfara og starfið hefur þróast til meiri fagmennsku. Störf þroskaþjálfara eru fjölbreytt og starfsvettvangurinn breiður sem gefur tilefni til þess að ætla að margir þroskaþjálfar starfi einir. Ég tel því mikilvægt fyrir þroskaþjálfara að hitta aðra starfsfélaga sem starfa á svipuðum vettvangi á sviði þroskaþjálfunar. Einn viðmælenda minna hittir reglulega sérkennslufulltrúa sem sinnir svipuðu starfi og það uppfyllir hluta af þessari þörf.

## 5.4 Samskipti

Samskipti vega þungt hjá öllum viðmælendum mínum þegar kemur að starfsánægju, hvort sem það er við yfirmenn, samstarfsfélaga, nemendur eða aðstandendur. Það skiptir máli ef starfsmannahópurinn er samheldinn, þar aðstoði hver annan og sýni stuðning. Ef samheldni vantar í hópinn eða ef samstarfsfélögum kemur ekki saman hefur það mun meiri neikvæð áhrif heldur en þau jákvæðu þegar fólki líður vel í samstarfshópnum (Luthans, 2002).

Viðmælendur mínir voru allir sammála því að viðhafa virðingu í samskiptum og góð skoðanaskipti. Það kom fram að það skipti máli að vera með jákvæðu fólki og að geta treyst samstarfsfólkinu. Að almennur léttleiki ríkti yfir fólki og það að geta fundið þá jákvæðu tilfinningu að hlakka til þess að mæta í vinnunna skipti miklu máli. Gaman væri innan um skemmtilegt fólk en það skipti einnig máli að geta fundið jákvæða fleti hjá samstarfsfólki og starfsumhverfinu. Þetta kemur heim og saman við það sem Coleman (2000) segir, að þeir sem eru færir í mannlegum samskiptum séu tákn framtíðarinnar og tilfinningalegt uppnám komi í veg fyrir það að teknar séu réttar og skynsamlegar ákvarðanir. Það kom einnig fram hjá einni að hún og starfsfélagar hennar væru alltaf að æfa sig í því að sýna viðeigandi hegðun eða góða framkomu hver við annan og

hrósuðu eða bentu á ef betur mátti fara. Þeim finnst mjög mikilvægt að æfa samskiptafærni og uppbyggilega gagnrýni.

Uppbyggileg gagnrýni er mikilvæg að mati Coleman (2000) og telur hann að stjórnendur veigri sér við því eða slái því á frest. Hvernig gagnrýni er sett fram er mikilvægt þegar kemur að starfsánægju fólks. Í niðurstöðum hjá öllum viðmælendum mínum var þessi þáttur mjög veigamikill og töluðu konurnar allar um mikilvægi þess að viðhafa virðingu í samskiptum og gott væri að fá uppbyggilega gagnrýni frá yfirmönnum og öðru samstarfsfólki. Hrós er mikið notað og tóku tvær það fram að mistök væru eðlileg og ekkert sem þyrfti að skammast sín fyrir. Mér finnst gott að hafa að leiðarljósi að sá sem gerir ekki neitt gerir aldrei mistök.

## 5.5 Hvatning

Í tveggja þátta kenningu Herzberg kemur fram að það séu mismunandi og gjörólíkir þættir sem gera viðmælendur hans ánægða eða óánægða í vinnunni. Herzberg gerir ráð fyrir því að tveir aðskildir þættir hafi áhrif á hvatningu. Annars vegar væru það hvatningaþættir (motivators) og hins vegar viðhaldsþættir (Hygiene). Góðar tilfinningar til starfsins tengdust innihaldi starfsins svo sem árangur, viðurkenning, ábyrgð í starfi og vinnan sjálf. En þegar fólk væri óánægt með eitthvað í starfinu tengdist það umgjörð starfsins, eins og næsta yfirmanni, vinnuaðstæðum, launum og starfsöryggi. Fólk verður samt ekki endilega sátt við það að vinna leiðinlegt starf bara við það eitt að fá góðan og flottan stól til þess að sitja í (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006). Mér finnst þetta koma heim og saman við viðmælendur mína. Þrír af viðmælendum mínum nefndu dæmi um fyrri vinnustaði þar sem þeir hefðu ekki náð góðu sambandi við sinn næsta yfirmann. Ein kvennanna sagði að hún myndi ekki starfa þar sem yfirmaður væri ekki á sömu bylgjulengd, eins og hún orðaði það. Önnur talaði um það að hún hafi verið að vinna annars staðar áður og ekki fundið fyrir trausti yfirmanns. Þrír viðmælendur mínir voru einnig óánægðir með starfsaðstöðu sína og nefndu í því sambandi, þjálfunargögn, áætlanir og þess háttar. Ein talaði um að yfirsýn hennar til nemendanna væri lítil þegar fjölgaði í nemendahópnum og bekkurinn væri orðinn of stór. Starfsaðstaðan skiptir verulegu máli. Lock sagði að ef starfsaðstaða væri góð og snyrtileg, þá ætti starfsfólkið auðveldara með að vinna vinnuna sína en væri ekki mikið að velta sér upp úr því nema

eitthvað væri að aðstöðunni og hefði það þá neikvæð áhrif (Luthans, 2002). Að geta nýtt umhverfið og öll þau gögn sem þar er að finna er mikilvægt að huga að í þessari umræðu sérstaklega þegar niðurskurður hjá ríkinu er yfirvofandi en jafnframt að standa vörð um þá sem við erum að þjónusta svo réttlæti ríki í samfélaginu.

## 5.6 Helstu lærdómar og gildi rannsóknar

Upplifun viðmælenda minna er mismunandi. Það sem mér fannst standa upp úr hjá þeim öllum var áhersla þeirra á virðingu í samskiptum við fólk, hvar sem það er í valdastiganum.

Ég tel mig hafa svarað þeim spurningum sem ég lagði fram í upphafi og finnst mikilvægt að við túlkun á niðurstöðum kemur fram upplifun hvern og einnar, innan þess ramma sem unnið er með samkvæmt hugmyndum Locke.

Gildismat og hugarfar tel ég tvímælaust skipta miklu máli þegar kemur að starfsánægju og áhrifum frá starfsumhverfinu. Tveir viðmælendur mínir töluðu sérstaklega um þennan þátt og tók önnur konan það fram að hennar starf væri ekkert erfiðara en hvert annað starf og að sá legði sig fram sem hefði metnað til þess. Að styrkjast sem einstaklingar og geta nýtt það betur í starfi skiptir þær miklu máli. Einnig kom fram að þær væru alltaf að æfa sig í því að verða betri og jákvætt hugarfar skipti miklu máli í því sambandi.

Það var mjög gaman að taka viðtöl við viðmælendur mína. Ég hef lært mikið af þessari vinnu og tel ég að það muni verða mér til góðs bæði í starfi og einkalífi. Viðmælendur mínir töluðu allir um hve hvatning skipti miklu máli í starfi og nefndu hrós frá samstarfsfólki og yfirmönnum. Einnig það að skýrar línur og skýr fyrirmæli væru mikilvæg og það að hafa svipuð viðhorf, þannig að samspil á milli starfsmanna væri gott. Eftir viðtölin við viðmælendur mína þegar slökkt hafði verið á upptökutækinu sköpuðust miklar umræður og sögðu tvær að viðtölin vektu sig til umhugsunar um starfið og starfsánægju þeirra. Einnig að það veki upp fleiri spurningar hvernig þær geti gert starfið sitt ánægjulegra. Ég er sammála tveggja þátta kenningu Herzberg eins og ég hef greint frá hér að ofan um það að mismunandi og ólíkir þættir hvetur starfsmenn áfram í starfi.

Mig langar að enda umræðuna á orðum Birnu sem sagði:

Veistu að ég er bara að komast að því þegar maður fer að velta þessu fyrir sér að líklega er maður bara á góðum vinnustað. Hérna er fólk sem kemur og fer en kjarninn er sá sami og hann stækkar og þéttist og það skiptir mjög miklu máli. Samstarfsfélagarnir eru stór hluti af starfsánægju.

Starfsánægja er ekki eitthvað sem fólk er að velta fyrir sér frá degi til dags og finnst mér það mikilvæg umhugsun við lok þessarar umræðu. Þegar kafað er dýpra í áhrif starfsumhverfis á starfsánægju eru margir þættir sem viðmælendur mínir eru að velta fyrir sér og sjá þá hluti sem bæta starfið og ég tel það mikilvægt.

Við vinnslu þessa verkefnis komu fram margar hugmyndir að fleiri rannsóknum sem gaman væri að skoða. Til að mynda rannsóknir með þroskaþjálfum sem starfa á öðrum vinnustöðum en innan skólakerfis. Einnig hvernig hvatningu er háttað á starfsvettvangi þroskaþjálfra og hvað það er sem hvetur þroskaþjálfra áfram í starfi.

## Heimildaskrá

- Arna H. Jónsdóttir (2003). Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun. Í Börkur Hansen, Ólafur H, Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir (Ritstj.), *Starfsánægja: einstaklingsbundin skynjun*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands. bls.157-170
- Ásta Bjarnadóttir (1994). *Starfsánægja og lífsviðhorf*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Félagsvísindastofnun.
- Ásta Bjarnadóttir (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið*. 6, 63-77.
- Blandford, Sonia (1997). *Middle Management in Schools, How to Harmonise Managing and Teaching for an Effective School*. London, Pitman Publishing,
- Bogdan, R. C. og Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (4. útg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Cockburn, A. D. (2000). Elementary Teacher's Needs. Issues of Retention and Recruitment. *Teaching and Teacher Education* 16 (2000) bls. 223-238
- Daft, Richard L. (2001). Organizations and Organization Theory í *Organizations Theory and Design* (7. útg.). South Western: Thomson Learning.
- Esteborg, K. G. (2002) *Qualitative methods in Social research*. Boston: McGraw-Hill
- Goleman, D. (2000). *Tilfinningagreind: Hvers vegna er tilfinningagreind mikilvægari en greindarvísitala*. (Áslaug Ragnars þýddi). Reykjavík: Íðunn. Frumútgáfa 1995.
- Goleman, D. (2004). *Forysta og tilfinningagreind*. (Anna María Hilmarsdóttir þýddi). Reykjavík: Sjónmál.
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1980). Motivation and the design of work. Í *work Redesign*, MA: Addison-Wesley.
- Helga Jónsdóttir (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræðum og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-235). Akureyri. Háskólinn á Akureyri.

- Hughes. R.L., Ginnett. R.C., Curphy G.J. (2006). *Leadership. enhancing the lessons of Experience.* (5. útg.) Singapore: The McGraw Hill companies.
- Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir (1999). *Starfsánægja. Í Runólfr Smári Steinþórsson (ritstj.). Starfsánægja.* Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change.* Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9. útg.) USA: McGraw-Hill. Kafli 7. Bls. 212-245. Personality and attitudes.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational Behavior in Education* (6. útg.). Needham Heights, Allyn and Bacon.
- Ómar H. Kristmundsson (1999 ritstj.) *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf, rannsóknarniðurstöður.* Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Reglugerð um störf, starfsvettvang og starfshætti þroskaþjálfara.* Nr. 215/1987.
- Robbins S.P. (2005). Values, attitudes, and job satisfaction, *organizational behavior.*(11. Útg.) New Jersey, Pearson Education, Inc., upper Saddle River. Bls. 68-98.
- Sigmar Þormar (2007). *Inngangur að stjórnun.* Kópavogur, skipulag og skjöl.
- Sigurlína Davíðsdóttir (2003). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræðum og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-235). Akureyri. Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir (2003). Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræðum og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 249-265). Akureyri. Háskólinn á Akureyri.
- Vibeke Þ. Þorbjörnsdóttir (2008). *Þróun þroskaþjálfastarfsins og starfsánægja þroskaþjálfara.* Reykjavík: Meistaraprófsverkefni lagt fram til fullnaðar M. ed.-gráðu í uppeldis- og menntunarfræði við Kennaraháskóla Íslands.

- Þórir Einarsson (1979). *Stjórnun*. Reykjavík. Stjórnunarfélag Íslands.
- Þroskaþjálfafélag Íslands (2008, maí). *Könnun á viðhorfum félagsmanna Þroskaþjálfafélags Íslands*. Sótt 10. Nóv. 2008 af:  
[http://www.throska.is/assets/files/gogn/Skyrsla\\_ThI\\_\\_220508-1.pdf](http://www.throska.is/assets/files/gogn/Skyrsla_ThI__220508-1.pdf)
- Þroskaþjálfafélag Íslands (e.d.). *Siðareglur þroskaþjálfara*. Sótt 10. Nóv. 2008 af <http://www.throska.is/>
- Þroskaþjálfafélag Íslands (2007, maí). *Starfskenning Þroskaþjálfara*. Sótt 20. Jan. 2009 af <http://throska.is/>





# Fylgiskjöl

## Fylgiskjal 1

Eftirfarandi spurningar voru hafðar til hliðsjónar í viðtölunum:

- Hvað telur þú að hafi mest áhrif á starfsánægjuna í starfsumhverfi þínu? Geturðu lýst því nánar?
- Hvernig er samvinna þinni við næsta yfirmann háttað? Geturðu nefnt góð dæmi og hvað þú telur megi bæta?
- Treystir næsti yfirmaður á að starfsfólkið vinni vel? Hvernig upplifir þú það og finnst þér það skipta máli?
- Færðu að vita hvernig frammistaða þín er? Geturðu nefnt dæmi?
- Upplifir þú þig alltaf sem hluta af félagsskap á þínum vinnustað? Geturðu lýst því nánar?
- Hvernig er samvinna á milli þín og vinnufélaga þinna á vinnustaðnum háttað? Finnst þér það hafa áhrif á ánægju í starfi?
- Lendirðu stundum í árekstrum við aðra starfsmenn? Hvernig hefur það áhrif á líðan þína?
- Upplifir þú einhvern tímann að vinnan þín taki svo mikið af tíma þínum að það hafi áhrif á einkalífið?
- Telur þú starfsþróun skipta máli fyrir þig og að hvaða leyti veitir hún þér ánægju í starfi?
- Finnst þér handleiðsla skipti máli? Í hvaða formi myndirðu vilja sjá hana?
- Ef góður vinur þinn segðist hafa áhuga á að sinna starfi eins og þínu, hjá þínum vinnuveitanda, hverju myndirðu svara honum/henni?

- Ef þú gætir valið þér hvaða starf sem er, hvað myndir þú þá velja?
- Finnst þér fríðindi og laun hafi mikil áhrif á starfsánægju þína? Hvernig er því háttað á þínum vinnustað?
- Að hvað leyti er starfsaðstaða á vinnustað þínum góð og hvað mætti bæta?