

# JÁKVÆÐ VINNUSTAÐAMENNING Í LEIKSKÓLA: FORYSTA, SAMSKIPTI, SAMSTARF OG SKIPULAG

Velliðan starfsfólks og jákvæð vinnustaðamenning er talin vera forsenda fyrir faglegu starfi í leikskólum. Rannsóknir benda til aukins álags og streitu í kennarastarfinu þannig að mikilvægt er að skapa vinnuumhverfi sem styður bæði velliðan starfsfólks og gæði starfsins. Markmið þessarar rannsóknar var að kanna hvernig skólástjóri í leikskóla getur, í samstarfi við starfsfólk, stuðlað að mótun og þróun jákvæðrar og heilsueflandi vinnustaðamenningar. Rannsóknin er starfendarannsókn í einum leikskóla þar sem unnið var markvisst að þróun samskiptahátta, samstarfs og skipulags innan vinnustaðarins. Fræðilegur rammi rannsóknarinnar er byggður á kenningum um vinnustaðamenningu og hlutverk stjórnenda í mótun hennar, meðal annars með því að búa til skýran ramma, stuðla að uppbyggilegum samskiptum og efla þátttöku starfsfólks í þróun starfsins. Niðurstöður benda til þess að sameiginleg ábyrgð starfsfólks á samskiptum, skýr og sýnileg forysta og skipulag sem styður samvinnu séu lykilþættir í þróun jákvæðrar vinnustaðamenningar. Rannsóknin sýnir jafnframt að markviss vinna með samskipti, samstarf og skipulag getur skapað bjargir í krefjandi starfsumhverfi og þannig stuðlað að aukinni starfsánægju í leikskólum.

Efnisorð: vinnustaðamenning, forysta í leikskólum, velliðan kennara, samskipti í leikskóla

## INNGANGUR

Velliðan starfsfólks og jákvæð vinnustaðamenning hefur verið talin forsenda fyrir gæðum í skólastarfi. Rannsóknir benda til þess að vinnuumhverfi kennara og annars starfsfólks skóla hafi bein áhrif á bæði starfsánægju og faglega virkni og þar með á námsumhverfi barna og ungmenna (Sigrún Gunnarsdóttir, 2021, 2023; Skaalvik og Skaalvik, 2018, 2023). Á síðustu árum hefur verið sýnt fram á aukið álag í kennarastarfinu og aukna hættu á streitu og kulnun meðal starfsfólks í leik- og grunnskólum (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2018, 2023; Sif Einarsdóttir o.fl., 2019). Það hefur vakið umræður um hvernig skapa megi vinnuumhverfi sem styður bæði velliðan starfsfólks og gæði skólustarfs. Í rannsóknum á

vinnustaðamenningu hefur verið bent á að menning innan leikskóla, til dæmis, mótist í samspili samskipta, gilda og daglegra starfshátta (Schein, 2004). Þetta samspil getur ráðið miklu um það hvernig starfsfólk upplifir stuðning, samvinnu og faglegt svigrúm í starfi. Rannsóknir sýna jafnframt að forysta stjórnenda gegnir lykilhlutverki í mótun slíkrar menningar, meðal annars með því að búa til skýran ramma, stuðla að uppbyggilegum samskiptum og efla þátttöku starfsfólks í þróun starfsins (Male og Palaiologou, 2015; Sigrún Gunnarsdóttir, 2021). Í þessu samhengi hefur aukin áhersla verið lögð á heilsueflandi og þjónandi forystu þar sem markmiðið er að styðja faglega þróun og vellíðan starfsfólks og skapa umhverfi sem einkennist af trausti og samvinnu (Greenleaf, 2018a, 2018b; van Dierendonck, 2011).

Lítið er vitað um hvernig vinnustaðamenning mótast í daglegu starfi leikskóla og samstarfi stjórnenda og starfsfólks. Sérstaklega skortir rannsóknir sem varpa ljósi á það hvernig markviss vinna með samskipti, skipulag og sameiginleg gildi getur stuðlað að þróun jákvæðrar og heilsueflandi vinnustaðamenningar í leikskólum. Markmið þessarar rannsóknar var því að kanna hvernig skólastjóri í leikskóla getur, í samstarfi við starfsfólk, stuðlað að mótun og þróun jákvæðrar og heilsueflandi vinnustaðamenningar. Leitast er við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu:

- Hvernig getur skólastjóri í leikskóla, í samstarfi við starfsfólk, mótað og þróað jákvæða og heilsueflandi vinnustaðamenningu?

Rannsóknin er starfendarannsókn í einum leikskóla þar sem unnið var markvisst að þróun samskiptahátta og skipulags innan vinnustaðarins. Með því að greina reynslu og upplifun þátttakenda er leitast við að sýna hvernig slíkt þróunarferli getur haft áhrif á samskipti, starfsanda og upplifun starfsfólks af vinnuumhverfi sínu. Til að skilja betur hvernig álag og verndandi þættir móta reynslu fólks í starfi hefur líkanið Job Demands–Resources (JD-R) verið notað í rannsóknum á vinnuumhverfi kennara (Bakker og Demerouti, 2007, 2024). Samkvæmt líkaninu skapast vellíðan starfsfólks í samspili starfskrafna og bjarga í vinnuumhverfinu. Í skólum geta bjargir til dæmis falist í stuðningi samstarfsfólks og stjórnenda, skýrum verkferlum, gagnsæju upplýsingaflæði og tækifærum til faglegrar þátttöku. Slíkir þættir geta mildað áhrif mikilla krafna í starfi og stuðlað að aukinni starfsánægju og gæðum starfsins. Í þessari rannsókn er JD-R-líkanið ekki einungis notað sem fræðilegur bakgrunnur heldur einnig sem greiningarrámi til að varpa ljósi á það hvernig umbætur í starfi skapa jafnvægi milli starfskrafna og bjarga í vinnuumhverfinu.

Í greininni er fjallað um kenningar um vinnustaðamenningu og hlutverk stjórnenda í mótun hennar, framkvæmd rannsóknarinnar er lýst og helstu niðurstöður og ályktanir kynntar.

## VINNUSTAÐAMENNING Í LEIKSKÓLUM

Vinnustaðamenning (e. organizational culture) vísar til þeirra gilda, viðhorfa og samskiptahátta sem mótast í samskiptum stjórnenda og starfsfólks og verða smám saman að óskráðum reglum um „hvernig hlutirnir eru gerðir“ innan vinnustaðarins (Schein, 2004; Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018). Slík menning hefur áhrif á daglegt starf, samskipti

og ákvarðanatöku og getur þannig ráðið miklu um vellíðan starfsfólks og gæði starfsins. Til að greina vinnustaðamenningu hefur Schein (2004) sett fram þriggja stiga líkan sem lýsir því hvernig menning birtist á mismunandi stigum. Á fyrsta stigi eru sýnilegar birtingarmyndir, svo sem skipulag, rútínur, samskiptahættir og orðræða. Í leikskólum geta slíkar birtingarmyndir meðal annars komið fram í fundarmenningu, upplýsingaflæði, dagskipulagi og því hvernig rætt er um álag eða ágreining innan vinnustaðarins. Á öðru stigi eru yfirlýst gildi og viðmið, svo sem stefna, siðareglur eða samskiptasáttmálar sem lýsa því sem stofnunin segist standa fyrir. Í leikskólum má oft finna gildi sem tengjast virðingu, samvinnu, fagmennsku og vellíðan. Slík gildi geta veitt starfsmannahópnum sameiginlegt tungumál og ramma um daglegt starf. Schein (2004) bendir þó á að misræmi geti orðið milli yfirlýstra gilda og raunverulegra starfshátta og að slíkt misræmi geti haft áhrif á traust og samheldni innan vinnustaðar. Á þriðja stigi eru undirliggjandi forsendur sem eru ósagðar hugmyndir og væntingar sem mótast í gegnum reynslu hópsins. Þær verða oft svo sjálfsagðar að fólk hættir að gera sér grein fyrir þeim (Schein, 2004). Í leikskólum geta slíkar forsendur til dæmis tengst viðhorfum til álags í starfi, samskiptum innan starfsmannahópsins eða því hvort rödd allra starfsmanna fái að heyrast í ákvarðanatöku. Kenningar Schein (2004) hafa verið nýttar víða í rannsóknum á vinnustaðamenningu þar sem leitast er við að greina samspil starfshátta, gilda og undirliggjandi forsendna í stofnunum (Alvesson, 2013; Giorgi o.fl., 2015).

## Jákvæð og heilsuefliandi vinnustaðamenning

Á síðustu árum hafa rannsóknir varpað ljósi á þætti sem einkenna jákvæða vinnustaðamenningu í skólum. Niðurstöður íslenskra rannsókna benda til þess að vinnustaðamenning í skólum sem einkennist af mikilli starfsánægju og faglegri virkni er byggð á þremur meginstoðum: 1) skýrum ramma, 2) uppbyggilegum samskiptum og 3) sterkri fagmennsku (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025, 2026). Skýr rammi felur í sér gagnsætt skipulag, skýrar væntingar og fyrirsjáanleika í starfi. Slík umgjörð getur dregið úr óvissu og sálfélagslegu álagi og skapað öryggi fyrir starfsfólk. Um leið þarf ramminn að vera byggður á trausti og faglegu svigrúmi svo að starfsfólk geti nýtt þekkingu sína og hæfni í starfi (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025, 2026). Önnur stoðin, uppbyggileg samskipti, felur í sér hjálpssemi og mildi. Í vinnuumhverfi þar sem gagnkvæmt traust ríkir og starfsfólk styður hvert annað skapast sálrænt öryggi sem gerir öllum kleift að tjá skoðanir, ræða áskoranir og leita lausna án ótta við neikvæð viðbrögð. Slík menning getur þannig virkað sem verndandi þáttur í krefjandi starfsumhverfi (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2026). Þegar uppbyggileg samskipti verða þáttur í daglegu starfi má segja að þau hafi færst frá því að vera yfirlýst gildi yfir í undirliggjandi forsendur í skilningi Schein (2004). Þriðja stoðin er fagmennska sem tengist bæði siðferðilegri ábyrgð og innri hvötum starfsfólks. Í skólum þar sem vinnustaðamenning er sterk lýsa kennarar og stjórnendur gjarnan metnaði, ábyrgð og vilja til að þróa starfshætti (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025, 2026). Slík fagmennska mótast í félagslegu samhengi þar sem menning vinnustaðar styður sameiginlega ábyrgð og ígrundun.

Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin skilgreinir heilbrigðan vinnustað sem samstarfs-vettvang þar sem stjórnendur og starfsfólk vinna sameiginlega að umbótum sem stuðla að öryggi, heilsu og vellíðan (World Health Organization, 2010). Í þeirri skilgreiningu er lögð áhersla á bæði líkamlegt og sálfélaglegt vinnuumhverfi og mikilvægi þess að skapa aðstæður sem gera starfsfólki kleift að blómstra í starfi. Í skólum hefur sálfélaglega víddin sérstaka þýðingu. Hún tekur til samskipta, stuðnings, trausts, sanngirni og þeirrar upplifunar starfsfólks að það hafi áhrif á starf sitt. Heilbrigður vinnustaður í þessum skilningi er því ekki aðeins staður þar sem álagi er stjórnað heldur myndar menning og forysta þar verndandi umgjörð um starfsfólk. Sálrænt öryggi (e. psychological safety) er lykilþáttur í slíku umhverfi. Þegar starfsfólk upplifir að það geti tjáð sig, viðurkennt mistök og leitað lausna án ótta eykst samvinna og lærdómur innan vinnustaðar (Shahid og Din, 2021). Í íslenskum skólum hefur einnig verið bent á mikilvægi jafningjastuðnings og valdeflingar sem stuðlar að sjálfræði kennara og starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2026). Um leið sýna rannsóknir að streita og kulnun séu vaxandi áskoranir í kennarastarfi (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2018, 2023; Sif Einarsdóttir o.fl., 2019). Slíkar niðurstöður sýna hversu mikilvægt er að styrkja verndandi þætti í vinnuumhverfinu og skapa menningu sem styður vellíðan starfsfólks. Í þessari rannsókn eru umbætur taldar heilsueflandi þegar þær styrkja bjargir starfsfólks, draga úr óvissu og álagi og efla sálrænt öryggi og þátttöku.

## Starfskröfur og bjargir

Til að greina samspil álags og verndandi þátta í vinnuumhverfi er JD-R-líkanið gagnlegur fræðilegur rammi (Bakker og Demerouti, 2007, 2024). Líkanið er byggt á þeirri forsendu að öll störf einkennist af ákveðnum starfskröfum og aðgengi að björgum og að jafnvægið þar á milli hafi áhrif á vellíðan og virkni starfsfólks. Starfskröfur eru þeir þættir starfsins sem krefjast viðvarandi líkamlegrar eða sálrænnar orku. Í leikskólum geta slíkar kröfur til dæmis tengst manneklu, tímapressu, of mörgum verkefnum og tilfinningalegu álagi í samskiptum við börn og foreldra. Bjargir eru hins vegar þeir þættir sem styðja markmið starfsins, draga úr neikvæðum áhrifum krafna og efla faglegan þroska starfsfólks (Bakker og Demerouti, 2007, 2024). Þær geta verið skipulagslegar, svo sem skýr verkaskipting og reglulegir fundir, félagslegar, eins og stuðningur samstarfsfólks og stjórnenda, eða einstaklingsbundnar, svo sem faglegt sjálfstraust og innri hvatar. Samkvæmt JD-R-líkaninu hafa bjargir tvíþætt hlutverk: annars vegar milda þær áhrif mikilla starfskrafna og draga úr líkum á kulnun og hins vegar örva þær innri hvata og skuldbindingu í starfi (Bakker og Demerouti, 2007, 2024). Í nýrri umfjöllun um líkanið er aukin áhersla lögð á að starfskröfur og bjargir mótist í samspili við menningu, forystu og skipulag innan vinnustaðar. Í þessu ljósi má líta á vinnustaðamenningu sem mikilvægan ramma sem mótar aðgengi starfsfólks að björgum í starfi. Þegar skýrleiki, stuðningur, traust og faglegt svigrúm er til staðar getur vinnuumhverfið verið verndandi þáttur þrátt fyrir miklar kröfur.

## Hlutverk stjórnenda í mótun vinnustaðamenningar

Stjórnendur gegna lykilhlutverki í mótun vinnustaðamenningar í skólum (Male og Palaio-logou, 2015). Með því að samþætta sjónarhorn Schein (2004) og JD-R-líkansins (Bakker

og Demerouti, 2007, 2024) má líta á forystu sem mikilvægan þátt í því að móta aðgengi starfsfólks að björgum í starfi, svo sem með skýrum hlutverkum og ramma, stuðningi og faglegu svigrúmi. Forysta sem byggist á gagnsæi, trúverðugleika og virkri hlustun getur stuðlað að trausti og jákvæðum samskiptum innan vinnustaðar (Barrett, 2006; Sigrún Gunnarsdóttir, 2021). Slíkir leiðtogaþættir geta styrkt sálfélagslegt vinnuumhverfi og auk-ið líkur á því að starfsfólk upplifi öryggi og frelsi til að tjá sig og taka þátt í þróun starfsins. Gott upplýsingaflæði og regluleg umræða um starfshætti eru einnig mikilvægir þættir í uppbyggingu jákvæðrar vinnustaðamenningar. Rannsóknir sýna að opið samtal og sameiginleg ígrundun getur hjálpað til við að greina áskoranir snemma og stutt sameiginlega lausnaleit (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2026). Valdefling starfsfólks felst meðal annars í því að það geti haft áhrif á eigið starf, aðgang að upplýsingum og svigrúm til faglegs mats. Slíkt umhverfi er nátengt hugmyndum um dreifða forystu og samábyrgð (Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir, 2023; Spillane, 2006; Woods og Roberts, 2016, 2019). Þá er litið á skólann sem lærdómssamfélag þar sem fagleg þróun og ígrundun er sameiginlegt verkefni (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Þjónandi forysta leggur jafnframt áherslu á siðferðilega ábyrgð, auðmýkt og stuðning við starfsfólk til að þróast í starfi (Greenleaf, 2018; van Dierendonck, 2011). Rannsóknir sýna að slík forysta getur aukið starfsánægju og bætt starfsumhverfi í skólum (Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2018). Í ljósi þessa má líta á vinnustaðamenningu sem samspil menningarlegra, skipulagslegra og félagslegra þátta sem móta daglegt starf í leikskólum. Menning vinnustaðar getur þannig styrkt eða veikt aðgengi starfsfólks að björgum í starfi, svo sem stuðningi, skýrum verkferlum og faglegu svigrúmi. Þrátt fyrir aukna þekkingu á tengslum vinnustaðamenningar, forystu og vellíðanar í skólum er enn takmörkuð þekking á því hvernig slík menning mótast í daglegu starfi leikskóla í samstarfi stjórnenda og starfsfólks. Í þessari rannsókn er því leitast við að varpa ljósi á það hvernig slík þróun getur átt sér stað í daglegu starfi.

## AÐFERÐ

Rannsóknin fór fram í einum leikskóla í Reykjavík þar sem rannsakandi starfar sem skólastjóri. Hann hafði starfað við leikskólann í 21 ár, þar af sem aðstoðarskólastjóri í rúmt ár áður en hann tók við sem skólastjóri og hafði gegnt því starfi í eitt ár þegar rannsóknin hófst. Á undanförunum árum hafði orðið veruleg aukning veikindafjarvista, mikið álag og vísbendingar um að vinnustaðamenningin væri að veikjast, þar sem neikvæðni og pirringur fór að hafa áhrif á samskipti og starfsanda. Þessar aðstæður urðu kveikjan að rannsókninni, sem upphaflega beindist að því hvernig skólastjóri gæti dregið úr veikinda-fjarveru, en þróaðist í það að skoða hvernig efla mætti jákvæða og heilsueflandi vinnustaðamenningu. Í því ferli áttaði rannsakandi sig fljótt á mikilvægi þess að fá starfsfólk með í mótun vinnustaðamenningarinnar. Rannsóknin varð því starfendarannsókn þar sem unnið var markvisst að umbótum í samstarfi við starfsfólk, meðal annars með þróun og innleiðingu samskiptasáttmála sem leiðar til að styðja jákvæð samskipti og sameiginlega ábyrgð í daglegu starfi.

## Rannsóknarspurning

- Hvernig getur skólastjóri í leikskóla, í samstarfi við starfsfólk, mótað og þróað jákvæða og heilsueflandi vinnustaðamenningu?

## Vettvangur og þátttakendur

Rannsóknin fór fram í fjögurra deilda leikskóla í Reykjavík sem hér er nefndur Krílaborg. Í leikskólanum eru um 80 börn og rúmlega 30 starfsmenn. Leikskólinn starfar eftir hugmyndafræði sem sækir innblástur til Reggio Emilia með áherslu á umhverfið sem „þriðja kennarann“, opinn efnivið og lýðræðislegt samstarf. Beinir þátttakendur í rannsókninni voru fjórir deildarstjórar sem tilheyra stjórnendateymi leikskólans auk skólustjóra, sjá töflu 1. Deildarstjórunum voru gefin dulnefni (Ester, Hrönn, Vigdís og Þuríður) og einnig leikskólanum og deildunum til að draga úr rekjanleika. Aðrir starfsmenn leikskólans tóku óbeint þátt, einkum í tengslum við sameiginlega mótun samskiptasáttmála. Val á deildarstjórum sem meginþátttakendum byggðist á lykilhlutverki þeirra í daglegri forystu og skipulagi starfsins.

### Tafla 1

#### Helstu þátttakendur í starfendarannsókninni

Dulnefni	Staða	Menntun	Starfsaldur í leikskóla
Inga Birna	Leikskólustjóri	Leikskólakennari (M.Ed.)	21 ár
Ester	Deildarstjóri	Leikskólalíðanám	16 ár
Hrönn	Deildarstjóri	Leikskólakennari	30 ár
Vigdís	Deildarstjóri	Leikskólakennari	20 ár
Þuríður	Deildarstjóri	Leikskólakennari	20 ár

## Framkvæmd

Framkvæmd rannsóknarinnar byggðist á hringferli starfendarannsóknna þar sem greining, aðgerðir, ígrundun og endurmat fléttuðust saman yfir rannsóknartímabilið (McNiff o.fl., 2003; Mills, 2018). Ferlið var skipulagt í þremur meginþrepum. Í fyrsta lagi fór fram greining á stöðu í upphafi, þar sem gögnum var safnað um reynslu og upplifun starfsfólks af starfsanda og ríkjandi starfsháttum, meðal annars með viðtölum og skriflegum gögnum. Á grundvelli þeirrar greiningar voru mótaðar markvissar umbætur í samstarfi við deildarstjóra og starfsfólk, einkum á sviði samskipta, samstarfs, skipulags og upplýsingaflæðis. Í öðru lagi var ráðist í innleiðingu umbótanna í daglegu starfi, sem fylgt var eftir með reglulegri ígrundun og samtali innan stjórnendateymis og starfsmannahóps. Í þriðja lagi fór fram endurmat á ferlinu, þar sem reynsla þátttakenda var könnuð með viðtölum og þróun vinnustaðamenningar metin með það að markmiði að meta áhrif breytinganna á líðan í starfi. Gagna var aflað með fjölbreyttum hætti á öllum stigum ferlisins, þar á meðal með rannsóknardagbók, viðtölum, fundargerðum og skriflegum lýsingum

starfsfólks. Þetta ferli samræmist áherslum starfendarannsókna á samstarf, faglegan lærdóm og umbætur í starfsháttum (Hafþór Guðjónsson, 2011; Jóhanna Einarsdóttir, 2016).

Rannsóknin fór fram á tímabilinu frá miðju ári 2024 til september 2025 og skiptist í þrjú meginkeið. Í upphafi, sumarið og haustið 2024, fór fram greining á stöðu þar sem gögnum var safnað um upplifun starfsfólks á starfsandanum og ríkjandi starfsháttum, meðal annars með skriflegum lýsingum og rannsóknardagbók. Í kjölfarið, frá hausti 2024 fram á vor 2025, var unnið að innleiðingu umbóta í daglegu starfi í samstarfi við starfsfólk, með áherslu á samskipti, skipulag og stuðning. Fyrstu viðtöl við deildarstjóra voru tekin í janúar og febrúar 2025. Loks fór fram endurmat á ferlinu með viðtölum í september 2025 og þróun vinnustaðamenningar var þá metin í heild.

## Gagnaöflun

Gagnaöflun byggðist á samþættingu margra gagnaöflunaraðferða, þar á meðal voru hálf-opin einstaklingsviðtöl við deildarstjóra í upphafi rannsóknartímabilsins og í lok þess, skriflegar lýsingar starfsfólks, rannsóknardagbók og ígrundun rannsakanda, samtöl við gagnrýna rannsóknarvini og fyrirliggjandi gögn á borð við fundargerðir (Jóhanna Einarsdóttir, 2009). Í upphafi voru starfsmenn beðnir að lýsa vinnustaðnum á starfsmannafundi skriflega í fáeinum orðum eða stuttri setningu. Þessar lýsingar veittu innsýn í ríkjandi upplifun og orðræðu á vinnustaðnum. Rannsakandi hélt jafnframt rannsóknardagbók í gegnum allt ferlið þar sem hann skráði athuganir, ígrundun, ákvarðanir og viðbrögð við gögnum og aðgerðum. Dagbókin var bæði gagnasafn og tæki til gagnrýnnar sjálfsígrundunar sem er lykilþáttur í starfendarannsóknum (Hafþór Guðjónsson, 2011, 2019). Þá naut rannsakandi jafnframt aðstoðar gagnrýnnar rannsóknarvinar (e. critical friend) sem valinn var úr starfsmannahópnum en einnig gegndi annar höfundur greinarinnar því hlutverki. Hlutverk þeirra var að styðja rannsakanda með gagnrýnni umræðu og ígrundun, gagnrýna forsendur og túlkanir og þannig efla gæði, dýpt og trúverðugleika rannsóknarinnar. Snerust regluleg hálfmánaðarleg samtöl um ákvarðanatöku, túlkun gagna og tvíþætt hlutverk fyrri höfundar sem stjórnanda og rannsakanda (Hafdís Guðjónsdóttir, 2004). Að auki voru fundargerðir stjórnendafunda og skipulagsdaga nýttar sem fyrirliggjandi gögn sem vörpuðu ljósi á þróun áherslna, ákvarðanatöku og verkferla (Kristín Þórarinsdóttir og Rúnar Sigbórsson, 2013). Þá voru tekin hálfopin einstaklingsviðtöl við fjóra deildarstjóra tvisvar sinnum: annars vegar í upphafi rannsóknartímabilsins og hins vegar í lok þess. Viðtölin fóru fram í leikskólanum, voru hljóðrituð með upplýstu samþykki og afrituð orðrétt. Viðtalsrammi tryggði að meginþættir tengdir rannsóknarspurningu væru teknir fyrir en jafnframt var ráðrúm fyrir frjálst samtal og eftirfylgnispurningar (Merriam og Tisdell, 2016).

## Úrvinnsla og greining gagna

Til að greina vinnustaðamenningu og áhrif hennar á líðan í starfi er stuðst við samþættingu líkans Schein (2004) og JD-R-líkansins (Bakker og Demerouti, 2007, 2024). Við greiningu gagna er JD-R-líkanið notað sem greiningarrámi til að skilja hvernig umbætur í

starfi birtast sem bjargir, svo sem aukinn stuðningur, skýrari verkferlar og bætt samskipti, og hvernig þær geta dregið úr neikvæðum áhrifum starfskrafna. Schein veitir skilning á því hvernig menning mótast og birtist á mismunandi stigum en JD-R-líkanið útskýrir hvernig slík menning hefur áhrif á jafnvægi milli starfskrafna og bjarga. Þannig má líta á vinnustaðamenningu sem ramma sem annaðhvort styrkir eða veikir aðgengi starfsfólks að verndandi björgum, svo sem skýrleika, trausti og stuðningi. Greining gagna byggðist annars vegar á ferilgreiningu og hins vegar á þemagreiningu. Ferilgreining beindist að því hvernig breytingar voru innleiddar og þróuðust yfir tíma með áherslu á aðgerðir, samhengi þeirra og áhrif. Þar var einkum unnið með rannsóknardagbók, vettvangslýsingar og fundargerðir, í samræmi við áherslur starfendarannsókna á lærdóm sem verður til í ígrundun og samtali (Kemmis o.fl., 2014). Viðtöl og önnur textagögn voru greind með þemagreiningu samkvæmt Braun og Clarke (2021). Greiningin fól í sér ítrekaða yfirferð gagna, kóðun, mótun og endurskoðun þema sem voru skilgreind í tengslum við rannsóknarspurningu og markmið rannsóknarinnar. Kóðun var bæði lýsandi og túlkunarmiðuð eftir því sem við átti. Greining gagna leiddi í ljós þrjú meginþemu sem lúta að skipulagi (hlutverk og upplýsingaflæði), samskiptum (samskiptasáttmáli og stuðningur) og vellíðan (líðan í starfi).

## **Siðferðileg atriði og trúverðugleiki**

Siðferðileg sjónarmið voru leiðarljós í gegnum allt rannsóknarferlið. Sérstök áhersla var lögð á að draga úr mögulegu valdaójafnvægi sem getur fylgt tvíþættu hlutverki stjórnanda og rannsakanda og tryggja að þátttaka væri frjálst og byggðist á upplýstu samþykki (Coady, 2010; Hafdís Guðjónsdóttir, 2004). Samþykki var fengið frá öllum þátttakendum og leyfi til framkvæmdar rannsóknarinnar innan leikskólans. Rannsóknin var gerð í samræmi við siðareglur um upplýst samþykki, trúnað og örugga meðferð gagna, auk þess sem sérstaklega var hugað að tvíþættu hlutverki fyrri höfundar sem stjórnanda og rannsakanda í anda starfendarannsókna (Háskóli Íslands, e.d.). Til að styrkja trúverðugleika rannsóknarinnar var stuðst við fjölbreytt gögn en það gerði kleift að skoða viðfangsefnið frá ólíkum sjónarhornum og yfir tíma (Hennink o.fl., 2020). Notkun rannsóknardagbókar og framlag gagnrýninna rannsóknarvina studdi gagnsæi, ígrundun og markvissa túlkun gagna (Merriam og Tisdell, 2016).

## **NIÐURSTÖÐUR**

Niðurstöðurnar eru settar fram í tímaröð og eftir þeim þáttum sem unnið var að í ferlinu, með áherslu á þrjú meginþemu, skipulag, samskipti og vellíðan, sem lýsa þróun ferlisins og reynslu starfsfólksins.

## **Staða í upphafi rannsókna**

Í upphafi rannsóknarinnar var starfsfólk Krílaborgar beðið um að lýsa vinnustaðnum skriflega, með örfáum orðum eða stuttri setningu á starfsmannafundi. Markmiðið var að fá fram fyrstu, óritskoðuðu upplifanir starfsfólks af vinnustaðnum áður en rannsóknar-

ferlið færi af stað. Annars vegar var vinnustaðnum lýst með orðum á borð við hlýju, gleði, samheldni, metnað og fagmennsku; hins vegar komu fram lýsingar sem vísuðu til mikils hraða, álags, sifellds þúsls og tímaskorts. Þessi tvíþætta mynd af vinnustaðnum varð upphafspunktur rannsóknarinnar, og hún var nýtt til að móta áherslur í umbótastarfi, kalla fram sameiginlega ígrundun og beina athygli að þeim þáttum sem þörf var á að þróa frekar. Ákvörðun um að ráðast í gerð samskiptasáttmála mótaðist í kjölfar þessarar umræðu á starfsmannafundi, þar sem niðurstöður úr fyrstu gagnaöflun bentu til þess að þörf væri á að efla samskipti og skapa skýrari sameiginleg viðmið í daglegu starfi.

Í upphafi rannsóknarinnar velti rannsakandi veikindafjarveru töluvert fyrir sér og skráði í rannsóknardagbók:

Á ekki stærri vinnustað en þessum virðist vanta 10–15% starfsfólks nánast á hverjum einasta degi. Þetta mótar ekki bara skipulagið heldur líka andrúmsloftið og orðræðuna. Dagurinn byrjar oft á því að tala um það sem vantar (rannsóknardagbók, 30. september 2025).

Samhliða því varð rannsakanda ljóst að orðræðan um starfið skipti máli. Í viðtölunum sem tekin voru í janúar og febrúar 2025 lýstu deildarstjórnir því að þegar dagleg samtöl snerust ítrekað um það sem væri erfitt, það sem vantaði og það sem „gengur ekki“ hefði það neikvæð áhrif á hvernig starfsfólk upplifði bæði starfið og sjálft sig í því. Þessi orðræða virtist smám saman móta væntingar til dagsins, samvinnu og getu til að takast á við álag.

Í viðtölunum og í upplýsingum í rannsóknardagbók kom fram að mannekla og fjarvera starfsfólks setti mikinn svip á daglegt starf. Alla daga var margt starfsfólk fjarverandi og það hafði bein áhrif á skipulag, starfsálag og upplifun starfsfólks af vinnuaðstæðum. Þetta var ekki tímabundið ástand og einn deildarstjóri lýsti þessu þannig:

Það er eiginlega alltaf verið að byrja daginn á því að átta sig á hver er ekki mættur. Þá fer maður strax í að þúsla, breyta plönnum og reyna að láta hlutina ganga. Þetta er orðið svona bakgrunnshljóð í starfinu (viðtal, janúar 2025).

Í viðtölunum kom jafnframt fram að áður hefðu verið gerðar tilraunir til að móta sameiginleg samskiptaviðmið í leikskólanum. Samskiptasáttmáli hafði verið til en starfsfólkið lýsti honum sem „gleymdu skjali“ sem hefði ekki verið fylgt eftir í daglegu starfi. Einn deildarstjóranna orðaði þetta svo: „Ég man eftir því að það var einhvern tímann gerður sáttmáli en ég veit varla hvað stóð í honum. Hann bara hvarf oní skúffu“ (viðtal, janúar 2025). Í stað þess að bæta við enn einu skjalinu var ákveðið að byggja samskiptasáttmála á sameiginlegri umræðu, sýnileika og reglulegri eftirfylgni.

## Samskiptasáttmáli mótaður

Á skipulagsdegi í byrjun árs 2025 var starfsfólki gefið ráðrúm til að ígrunda hvað ætti heima í samskiptasáttmála Krílaborgar. Hver og einn var beðinn um að skrifa eitt til fimm atriði sem hann teldi mikilvæg fyrir góð samskipti og vellíðan í starfi. Lögð var áhersla á að allir starfsmenn leikskólans kæmu að þessari vinnu og hefðu rödd. Úrvinnsla gagnanna sýndi skýran samhljóð um fimm megináherslur: virðingu og kurteisi, jákvætt andrúmsloft, samskipti og samvinnu, fagmennsku og áreiðanleika og loks öryggi og vellíðan.

Í fyrri viðtölum lögðu deildarstjórnir mikla áherslu á að slíkur sáttmáli gæti aðeins haft gildi ef hann væri lifandi hluti af starfinu. Ester orðaði þetta skýrt: „Það skiptir mig mestu máli að þetta sé eitthvað sem við notum í alvöru, ekki bara eitthvað fallett á blaði. Fyrir mig snýst þetta um að tala við fólk, ekki um fólk“ (Ester, viðtal, febrúar 2025).

Hrönn lagði áherslu á ferlið sjálft og þátttöku: „Mér fannst mikilvægt að allir fengju að vera með í þessu. Þá verður þetta ekki eitthvað sem kemur ofan frá heldur eitthvað sem við berum sameiginlega ábyrgð á“ (Hrönn, viðtal, febrúar 2025).

Í framhaldi var lögð áhersla á sýnileika og notkun sáttmálans. Hann var settur upp á áberandi stöðum í leikskólanum og stuttar setningar úr honum hengdar upp víðs vegar til að minna reglulega á sameiginleg viðmið (rannsóknardagbók, 3. mars 2025).

Í seinni viðtölum í september 2025 lýstu deildarstjórarnir því að sáttmálinn væri orðinn raunverulegt verkfæri í starfi. Hrönn lýsti þessari breytingu ítarlega:

Ég er farin að nota sáttmálann markvisst á deildarfundum. Ég byrja fundina á því að spyrja hvernig fólk líður og bið þau að nefna eitthvað jákvætt eða hrósa samstarfsmanni. Þetta breytir alveg tóninum á fundunum (Hrönn, viðtal, september 2025).

Í gögnum birtist þannig skýr breyting frá sáttmála sem var bara skjal yfir í sameiginlegt viðmið sem mótaði daglegt samtal og samskipti.

## Skýrt skipulag og reglulegir samráðsfundir

Þegar breytingar eiga sér stað í starfi leikskóla þurfa þær gjarnan að hefjast hjá stjórnendum. Í rannsóknarferlinu varð rannsakanda ljóst að slík breyting kallar jafnframt á ígrundun um eigið hlutverk og ábyrgð. Í rannsóknardagbók skráði hann vangaveltur sem beindust að eigin viðhorfum, líðan og skýrleika hlutverks, sem lið í því að meta hvort hann væri á réttum stað eða hvort starfið gæti valdið vanlíðan (rannsóknardagbók, 21. mars 2025). Þessi ígrundun varð mikilvægur þáttur í að greina hvernig hlutverk stjórnanda og deildarstjóra birtist í daglegu starfi.

Í viðtölunum sem tekin voru við deildarstjórnara í upphafi rannsóknarinnar kom fram að skerpa þyrfti á samvinnu innan leikskólans og að hlutverk deildarstjóra væri ekki nægilega skýrt. Deildarstjórnir töldu starfslýsingar sínar bæði óskýrar og lítt sýnilegar, og það hefði áhrif á ákvarðanatöku og upplifun af álagi. Þetta var á tímabili mikilla áskorana þar sem starfsemi leikskólans var flutt í annað húsnæði vegna framkvæmda og veikindafjarvistir jukust, sem mögulega hafði áhrif á upplifun starfsfólksins (rannsóknardagbók, 8. janúar 2025).

Viðtölin sýndu að óskýr verkaskipting og óreglulegir fundir ýttu undir álag og drógu úr sameiginlegri ákvarðanatöku. Þuríður lýsti þessu á eftirfarandi hátt: „Á tímabili fannst mér við aldrei ná að ræða mál almennilega. Það var alltaf verið að hlaupa í næsta verkefni og maður upplifði fundaleysi“ (Þuríður, viðtal, janúar 2025).

Í viðtölunum kom einnig fram að skortur væri á reglulegum fundum. Vigdís benti á gagnsemi stjórnendafunda þegar farið var að halda þá reglulega og í hennar augum voru þeir „mjög fínir og skilvirkir“. Í kjölfarið var ákveðið að festa fundartíma stjórnendateymis á mánudagsmorgnum og tíma deildarfunda á fimmtudögum. Hrönn lýsti þessum fundum sem vettvangi þar sem starfsmenn „bera saman bækur“, ræða skipulag, börn og starfs-

hætti og þar sem starfsfólk fengi tækifæri til að leggja sitt af mörkum í sameiginlegri ákvarðanatöku. Vigdís lýsti þessari þróun svo: „Þessir föstu fundir skipta mig rosalega miklu máli. Nú veit ég hvenær ég get komið með mál og hvenær þau verða rædd. Það minnkar stressið“ (Vigdís, viðtal, september 2025).

Eitt skýrasta merkið um veikleika í vinnustaðameningunni í upphafi var frásögn deildarstjóra sem fannst hún ekki tilheyrast stjórnendateyminu. Í kjölfar þess viðtals var settur á fót jafningjastuðningur meðal deildarstjóra með reglulegum samráðsfundum. Hugmyndin var sett fram á stjórnendafundi þar sem lagt var upp með að deildarstjórar myndu „hittast reglulega og miðla sín á milli þekkingu og afla nýrrar þekkingar“ og skapa rými þar sem fagmennska þeirra fengi að njóta sín (rannsóknardagbók, 7. apríl 2025). Ákveðið var að hittast annan hvern mánudag eftir hádegi í um klukkustund í senn. Jafningjastuðningurinn var nýttur til að ræða starfsáætlanir, samræma starfshætti og undirbúa viðburði. Í gegnum þetta ferli fóru deildarstjórar í auknum mæli að styðja hver annan og vinna saman sem ein heild.

Í seinni viðtölum í lok rannsóknartímabilsins lýstu deildarstjórnarnir þessum fundum sem mjög mikilvægum. Deildarstjóri sem áður hafði upplifað að tilheyrast ekki stjórnendateyminu lýsti breytingunni svo: „Ég finn mikinn mun. Ég upplifi mig ekki lengur eina í hlutverkinu. Ég veit að ég get leitað til hinna og fengið ráð og stuðning“ (viðtal, september 2025). Í seinni viðtölum kom einnig fram að samvinna innan leikskólans hefði aukist og að starfsfólk leitaði í auknum mæli hvert til annars. Ester lýsti því að leikskólinn væri farinn að þróast úr því að vera „fjórir litlir leikskólar yfir í eina heild“ sem hún taldi jákvæða breytingu. Hún sagði: „Mér finnst við vera farin að hugsa meira saman. Það er ekki lengur bara mín deild. Við látum okkur varða öll börnin“ (Ester, viðtal, september 2025).

## Sýnileg forysta og bætt upplýsingaflæði

Greining gagna sýndi að sýnileiki skólastjóra skipti máli fyrir upplýsingaflæði og vinnustaðameningu. Í rannsóknardagbók lýsti rannsakandi því hvernig það að ganga inn á hverja deild í upphafi dags og bjóða góðan dag hefði jákvæð áhrif; starfsfólk upplifði nærveru, fann að það skipti máli og nýtti tækifæri til að koma skilaboðum eða ábendingum á framfæri.

Í fyrri viðtölum kom fram að upplýsingar bærust víða að innan vinnustaðarins og að í sumum tilvikum væru þær ekki frá fyrstu hendi en það skapaði óvissu og misskilning. Í ljósi þess var ákveðið að bæta upplýsingaflæðið með skýrari verkferlum og auknum sýnileika skólastjóra. Samhliða var þó ljóst að skýrt þyrfti að koma fram hvaða upplýsingar ættu erindi til allra og hvenær þar sem ekki þyrftu allir sömu upplýsingar á sama tíma.

Umbætur sem ráðist var í fólust meðal annars í því að gera fundargerðir stjórnendafunda aðgengilegar strax að fundum loknum, bæði í prentuðu formi á kaffistofu og í rafrænu formi á vef. Jafnframt var, í samráði við stjórnendateymið, festur í sessi fastur fundartími stjórnendateymis á mánudagsmorgnum klukkan 9:00 með það að markmiði að tryggja reglufestu og fyrirsjáanleika í upplýsingamiðlun.

Í seinni viðtölum, sem tekin voru í september 2025, lýstu deildarstjórnarnir aukinni ánægju með þetta verklag. Hrönn nefndi að fundargerðirnar væru „frábærar“, að þær kæmu strax og að hún væri farin að treysta frekar á þær en eigin skráningar. Þuríður tók

Í sama streng og lýsti því að áður hefði ríkt tímabil þar sem „maður vissi ekkert“ og upplýsingar hefðu komið „héðan og þaðan“ en að núna væri upplýsingaflæðið orðið skýrara og upplýsingar kæmu frekar frá fyrstu hendi. Hún lagði áherslu á að hún fengi nú upplýsingar frá þeim sem ættu að veita þær en ekki óformlega innan starfsmannahópsins. Vigdís benti á mikilvægi þess að umræður á stjórnendafundum væru skráðar í fundargerðir þannig að allir starfsmenn hefðu aðgang að þeim. Hún lýsti því að stundum væri ómeðvitað gert ráð fyrir að allir vissu „hvað og hvernig við hugsum“ sem ekki væri raunhæft. Þessi sjónarmið sýndu vel mikilvægi þess að ákvarðanir og fagleg umræða rataði til alls starfsmannahópsins.

## Líðan í starfi

Frá upphafi rannsóknarinnar var eitt markmiðið að skoða hvernig rannsakandi gæti fengið samstarfsfólk með í að efla jákvæða vinnustaðamenningu og stuðla að sameiginlegri ábyrgð á góðum samskiptum. Mikilvægt er að taka fram að ytri aðstæður, svo sem starfsmannaekla og álag í daglegu starfi, breyttust ekki að ráði á rannsóknartímabilinu. Í rannsóknardagbók skráði rannsakandi snemma að líðan í starfi væri lykilþáttur í þessu ferli og að hún tengdist bæði starfsánægju og upplifun starfsfólks af álagi. Hann velti fyrir sér hvort og hvernig forysta gæti virkað sem forvörn gegn vanlíðan, sérstaklega á krefjandi tímum, og skráði: „Áhersla á forystu skiptir meginmáli og getur, ef vel tekst til, haft góð áhrif og virkað sem forvörn gegn vanlíðan“ (rannsóknardagbók, 11. janúar 2025). Rannsóknin hófst á tímabili mikilla breytinga þegar starfsemi leikskólans var flutt í annað húsnæði vegna viðhaldsframkvæmda. Rannsakandi taldi líklegt að slíkt ástand hefði áhrif á líðan og starfsánægju starfsfólks og stóð frammi fyrir þeirri áskorun að vera jákvæð fyrirmynd. Í rannsóknardagbók lýsti hann þeirri skoðun að „sýnileg og róleg nævera stjórnanda skipti máli í aðstæðum þar sem álag og streita væru til staðar“ (rannsóknardagbók, 22. janúar 2025).

Í fyrri viðtölum komu fram ólík sjónarmið um líðan í starfi. Sumir deildarstjóranna lýstu góðri eða ágætri líðan, þó með sveiflum, á meðan aðrir töluðu um erfiða daga, svefnleysi og mikla byrði. Einn þeirra lýsti minnkaðri starfsánægju og upplifði sig „við það að drukna“ vegna mikillar fjarveru starfsfólks á deildinni. Í kjölfar viðtalanna skráði rannsakandi í rannsóknardagbók: „þessi upplifun kallaði á viðbrögð af hálfu leikskólastjóra, þar sem ekki væri nóg að hlusta heldur þyrfti að bregðast við með raunhæfum stuðningi“ (rannsóknardagbók, 1. apríl 2025). Til að fá heildrænni mynd var gripið til gagnöflunar á skipulagsdögum þar sem starfsfólk lýsti vinnustað sínum í stuttum setningum. Greining gagna sýndi að þrátt fyrir álag ríkti jákvæðni, fagmennska og umhyggja. Þannig skráði rannsakandi í rannsóknardagbók: „Þessi niðurstaða kom mér á óvart og staðfesti að vinnustaðamenningin væri sterkari en ég hafði gert ráð fyrir“ (rannsóknardagbók, ágúst 2025). Í seinni viðtölum kom fram að starfsánægja deildarstjóranna hafði þróast til hins betra. Vigdís lýsti því að hún væri farin að „æfa sig í að njóta hvers dags“ og láta utanaðkomandi þætti hafa minni áhrif á sig. Í lok rannsóknarferlisins skráði rannsakandi í dagbókina að sýnileiki hans sem skólastjóra, svo sem að bjóða starfsfólki góðan dag og vera daglega sýnilegur, hefði haft jákvæð áhrif á líðan og andrúmsloft í leikskólanum. Niðurstöðurnar benda þannig til þess að líðan í starfi mótist af samspili álags, stuðnings

og meðvitaðrar, sýnilegrar forystu þar sem dagleg samskipti og smávægilegar athafnir, eins og að bjóða góðan dag, skipta sköpum. Sameiginlegt með slíkum umbótum er að þær styrkja sálfélagslegt vinnuumhverfi með því að auka skýrleika, stuðning og þátttöku starfsfólks og draga þannig úr upplifun álags.

Niðurstöðurnar sýna að markvissar umbætur í samskiptum, samstarfi, skipulagi og forystu bættu upplifun starfsfólks af vinnuumhverfi sínu. Sérstaklega virðist aukinn skýrleiki í verkferlum, reglulegt samráð og jafningjastuðningur hafa dregið úr óvissu og álagi, á meðan bætt samskipti og aukin sýnileg forysta styrktu samvinnu og starfsanda. Þessar breytingar benda til þess að vinnustaðamenningin hafi þróast í átt að auknum stuðningi, samábyrgð og sálrænu öryggi. Í umræðukafla verður rýnt nánar í þessar niðurstöður í ljósi fræðilegrar sýnar á vinnustaðamenningu, forystu og jafnvægi starfskrafna og bjarga.

## UMRÆÐA

Í þessum kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar settar í samhengi við fyrri rannsóknir og fræðilega umræðu. Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvernig skólastjóri í leikskóla getur, í samstarfi við starfsfólk, stuðlað að mótun og þróun jákvæðrar og heilsu-eflandi vinnustaðamenningar. Niðurstöður benda til þess að lykilþættir í slíku ferli séu sameiginleg ábyrgð starfsfólks, skýr og sýnileg forysta og markviss vinna með samskipti og stuðning innan leikskólans.

## Sameiginleg ábyrgð á vinnustaðamenningu

Vinnustaðamenning vísar til þeirra gilda, viðhorfa og samskipta sem móta daglegt starf innan skipulagsheilda (Schein, 2004; Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018). Í upphafi rannsóknarinnar var upplifun skólastjóra sú að leikskólinn starfaði að nokkru leyti sem fjórar aðskildar einingar fremur en ein heild. Slík staða getur haft áhrif á starfsanda og tilfinningu starfsfólks fyrir samstöðu og tilgangi.

Ein af lykilaðgerðum rannsóknarinnar var gerð samskiptasáttmála sem ætlað var að efla sameiginleg gildi og styrkja samskipti innan leikskólans. Þótt áður hefði verið gerður sambærilegur sáttmáli töldu þátttakendur mikilvægt að vinna slíkt plagg aftur með virkri þátttöku alls starfsfólks. Það er í samræmi við sjónarmið Schein (2004) sem bendir á að breytingar á menningu krefjist virkrar þátttöku þeirra sem starfa innan skipulagsheildarinnar. Einnig bendir Lowe (2020) á að gagnkvæmur stuðningur og góð samskipti séu lykilþættir í uppbyggingu heilbrigðrar vinnustaðamenningar. Samskiptasáttmáli leikskólans byggðist á fimm meginþáttum sem komu fram í gagnagreiningu: virðingu og kurteisi, jákvæðu andrúmslofti, samskiptum og samvinnu, fagmennsku og áreiðanleika og loks öryggi og vellíðan. Þessir þættir endurspeglu einnig þau gildi sem Vinnueftirlitið (e.d.) bendir á sem grunn að góðum samskiptum á vinnustöðum, svo sem traust, virðingu og samvinnu. Með því að gera sáttmálann sýnilegan í rými leikskólans var ætlunin að hann yrði lifandi hluti af daglegu starfi fremur en formlegt skjal sem gleymdist í skúffu. Niðurstöðurnar benda til þess að samskiptasáttmáli geti virkað sem skipulagslegar bjargar í skilningi JD-R-líkansins (Bakker og Demerouti, 2007, 2024) þar sem hann skapar

sameiginleg viðmið og stuðlar að uppbyggilegum samskiptum. Um leið má túlka slíkt ferli sem tilraun til að færa yfirlýst gildi yfir á stig undirliggjandi forsendna í skilningi Schein (2004). Rannsóknin sýndi einnig að vinna með samskiptasáttmálann stuðlaði að aukinni samvinnu og samheldni innan leikskólans. Starfsfólk upplifði að aukin áhersla væri lögð á sameiginlega ábyrgð og að horft væri til leikskólans sem einnar heildar fremur en aðskilinna deilda. Slíkar breytingar samræmast því sem fræðimenn hafa bent á um mikilvægi sameiginlegra gilda og markmiða í uppbyggingu heilbrigðs starfsumhverfis (Lowe, 2020; Sigrún Gunnarsdóttir, 2021; Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2026). Þessa þróun má jafnframt skilja sem birtingarmynd dreifðrar ábyrgðarstýringar þar sem ábyrgð á samskiptum og starfsanda er ekki bundin við stjórnanda heldur deilt innan starfsmannahópsins.

## Mikilvægi skýrrar sýnar stjórnenda

Rannsóknir benda til þess að forysta gegni lykilhlutverki í mótun vinnustaðamenningar. Heilsueflandi og þjónandi forysta hefur meðal annars verið tengd við aukna starfsánægju, vellíðan og jákvæðara starfsumhverfi (Akerjordet o.fl., 2018; Sigrún Gunnarsdóttir, 2021). Í rannsókninni sem hér er til umræðu kom skýrt fram að breytingar á vinnustaðamenningu hófust að hluta til með sjálfsrýni stjórnanda. Í upphafi rannsóknarinnar varð honum ljóst að eigin viðhorf til ákveðinna þátta í starfinu, svo sem til fjarveru starfsfólks, höfðu orðið neikvæðari með tímanum. Með því að horfa meðvitað til heilsueflandi og þjónandi forystu varð breyting á viðhorfi hans. Í stað þess að beina athyglinni að því sem vantaði í starfsmannahópin var áherslan færð yfir á það starfsfólk sem var til staðar hverju sinni og hvernig best væri að styðja það í starfi. Slíkt viðhorf samræmist þeim áherslum Akerjordet o.fl. (2018) að heilsueflandi forysta byggist á því að efla merkingu starfsins, þátttöku og vellíðan starfsfólks. Niðurstöður rannsóknarinnar benda einnig til þess að jákvæðir sálfélagslegir þættir, svo sem stuðningur, skýrar væntingar og uppbyggileg samskipti, hafi mikil og góð áhrif á vinnustaðamenningu. Á hinn bóginn geta neikvæð samskipti, togstreita og óskýrar væntingar haft gagnstæð áhrif. Það samræmist niðurstöðum íslenskra rannsókna um að hlutverk þurfi að vera skýr, samskipti uppbyggileg og að starfsfólk sinni starfi sínu af fagmennsku (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025, 2026). Þá sýna niðurstöðurnar að heilsueflandi forysta geti stuðlað að betri líðan starfsfólks og styrkt starfsumhverfi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2021, 2023). Skýrt skipulag og upplýsingaflæði reyndust einnig vera mikilvægir þættir í uppbyggingu jákvæðrar vinnustaðamenningar í leikskólanum. Með því að festa stjórnendafundi í sessi og gera fundargerðir aðgengilegar öllu starfsfólki fór upplýsingaflæði innan leikskólans batnandi. Starfsfólk upplifði að upplýsingar kæmu frekar frá fyrstu hendi og að gagnsæi hefði aukist. Slík þróun samræmist hugmyndum um þjónandi forystu þar sem áhersla er lögð á hlustun, samvinnu og sameiginlega ábyrgð (Greenleaf, 2018; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Sýnileiki stjórnandans í daglegu starfi reyndist einnig vera mikilvægur. Að heilsa starfsfólki og börnum í upphafi dags, vera aðgengileg og taka þátt í daglegu starfi hafði jákvæð áhrif á starfsanda. Í viðtölunum kom fram að slíkt skapaði tækifæri til samskipta og styrkti tengsl milli stjórnanda og starfsfólks. Það samræmist niðurstöðum Barrett (2006) sem bendir á að leiðtogar sem ná miklum árangri byggi upp traust með góðri samskiptahæfni,

heiðarleika og virðingu. Í þessari rannsókn má jafnframt greina þróun í átt að dreifðri ábyrgðarstýringu þar sem ábyrgð á starfinu varð í auknum mæli sameiginlegt verkefni stjórnenda og starfsfólks. Slík stýring felur þó ekki í sér að ábyrgð sé óskýr heldur að henni sé meðvitað deilt innan skýrs ramma og sameiginlegra markmiða. Niðurstöðurnar sýna að þegar hlutverk, verkferlar og samskiptaleiðir voru skýrðar og vettvangur skapaður fyrir reglulegt samráð og jafningjastuðning dró úr óvissu og álagi í starfi. Í því ljósi má líta á dreifða ábyrgðarstýringu sem mikilvægan þátt í heilsuefandi vinnustaðamenningu, þar sem hún eykur stuðning, samvinnu og sálrænt öryggi starfsfólks.

## Lærdómur af rannsókninni

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að markviss vinna með samskipti, forystu og stuðning geti haft jákvæð áhrif á starfsánægju og vinnustaðamenningu. Sérstaklega virðist jafningjastuðningur meðal deildarstjóra skipta máli þar sem hann skapar vettvang til að miðla reynslu, ræða áskoranir og styrkja faglega sjálfsmynd. Jafnframt undirstrikar rannsóknin að þróun vinnustaðamenningar er langtímaverkefni sem krefst stöðugar ígrundunar og þátttöku starfsfólks. Þrátt fyrir að ytri aðstæður, svo sem starfsmannaekla og álag, hafi lítið breyst benda niðurstöðurnar til þess að upplifun starfsfólks af álagi hafi orðið viðráðanlegri. Þessa breytingu má rekja til skýrara skipulags og aukins stuðnings og samvinnu þar sem ábyrgð á lausnum vanda varð í auknum mæli sameiginleg. Í því ljósi má líta á umbæturnar sem heilsuefandi því að þær styrktu bjargir starfsfólks í starfi, meðal annars með auknum stuðningi, bættum samskiptum og skýrari verkferlum. Slík þróun bendir til þess að með markvissri vinnu sé hægt að efla starfsanda og samvinnu, jafnvel við krefjandi aðstæður, en það krefst þó áframhaldandi athygli stjórnenda og sameiginlegrar ábyrgðar alls starfsfólks.

## HEIMILDIR

- Akerjordet, K., Furunes, T. og Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Advanced Nursing*, 74(7), 1505–1516. <https://doi.org/10.1111/jan.13567>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. útgáfa). Sage.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigbórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi* (bls. 35–53). Háskólaútgáfan.
- Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir. (2023). Lýðræðisleg forysta í leikskólum. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2023.8>
- Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2024). Job demands-resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>

- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385–390. <https://doi.org/10.1108/10775730610619124>
- Braun, V. og Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Coady, M. (2010). Ethics in early childhood research. Í G. Mac Naughton, S. Rolfe og I. Siraj Blatchford (ritstjórar), *Doing early childhood research: International perspectives on theory and practice* (2. útgáfa, bls. 73–84). Open University Press.
- Giorgi, S., Lockwood, C. og Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Greenleaf, R. K. (2018a). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2018b). *Þjónn verður leiðtogi* (Róbert Jack Þýddi). Þekkingarsetur um þjónandi forystu.
- Hafðís Guðjónsdóttir. (2004). Kennarar ígrunda og rannsaka eigið starf. *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 27–38. [https://fum.is/wp-content/uploads/2010/09/3\\_hafdis1.pdf](https://fum.is/wp-content/uploads/2010/09/3_hafdis1.pdf)
- Hafþór Guðjónsson. (2011). Kennarinn sem rannsakandi. *Ráðstefnurit Netlu – Menntavika 2011*. <https://hdl.handle.net/1946/12369>
- Hafþór Guðjónsson. (2019). Að rýna í eigin rann: Mikilvægi sjálfsrýni í kennaranámi og starfsþróun kennara. *Skólaþræðir – Tímarit samtaka áhugafólks um skólaþróun*. <https://skolahraedir.is/2019/11/25/ad-ryna-i-eigin-rann-mikilvaegi-sjalfsryni-i-kennaranami-og-starfsthroun-kennara/>
- Háskóli Íslands. (e.d.). *Síðareglur*. <https://hi.is/haskolinn/sidareglur>
- Hennink, M., Hutter, I. og Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2. útgáfa). Sage.
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2018). Líðan í lok vinnudags: Um starfsaðstæður leik- og grunnskólakennara. *Sérrit Netlu 2018 – Menntavika 2018*. <https://doi.org/10.24270/serrit-netla.2019.27>
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2023). Algengi kulnunar leikskólakennara og grunnskólakennara á árunum 2019–2023. *Sérrit Netlu 2023 – Menntavika 2023*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2023.15>
- Jóhanna Einarsdóttir. (2009). *Starfendarannsóknir*. Rannsóknarstofa í menntunarfræðum ungra barna. <https://menntavisindastofnun.hi.is/files/2020-07/umstarfendarann-soknir.pdf>
- Jóhanna Einarsdóttir. (2016). Starfendarannsóknin Leikum, lærum, lifum. Í Kristín Karlsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir (ritstjórar), *Leikum, lærum lifum; Námssvið leikskóla og grunnþættir menntunar* (bls. 11–30). RannUng; Háskólaútgáfan.
- Kemmis, S., McTaggart, R. og Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Kristín Þórarinsdóttir og Rúnar Sigþórsson. (2013). Starfenda- og þátttökurannsóknir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 347–359). Háskólinn á Akureyri.
- Lowe, G. (2020). *Creating healthy organizations: Taking action to improve employee well-being*. University of Toronto Press.

- Male, T. og Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(2), 214–231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
- McNiff, J., Lomax, P. og Whitehead, J. (2003). *You and your action research project*. Routledge/Falmer.
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4. útgáfa). Jossey-Bass.
- Mills, G. E. (2018). *Action research: A guide for the teacher researcher*. Pearson.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shahid, S. og Din, M. (2021). Fostering psychological safety in teachers: The role of school leadership, team effectiveness and organizational culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 122–149. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/6317>
- Sif Einarsdóttir, Regína Bergdís Erlingsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Ásta Snorradóttir. (2019). Kulnun kennara og starfsaðstæður: Þróun og samanburður við aðra opinbera sérfræðinga. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2019.12>
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta: Fyrri hluti. *Gliman: Óháð tímarit um guðfræði og samfélag*, 8, 245–262. <https://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2015/01/Sigrun-Gunnarsdottir-Grein-Gliman-2011-1.pdf>
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi: Staða þekkingar. Í Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson (ritstjórar), *Rannsóknir í viðskiptafræði II* (bls. 209–226). Háskólaútgáfan.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2023). Forvarnir kulnunar í starfi: Staða þekkingar. Í Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson (ritstjórar), *Rannsóknir í viðskiptafræði IV* (bls. 251–273). Háskólaútgáfan.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir. (2025). Áherslur skólustjóra í leik- og grunnskólum í mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2025/23>
- Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir. (2026). Successful workplace culture: A study of preschools and primary schools in Iceland. Í H. Harju-Luukkainen, M. Maunula, H. Knudsmoen og A.-C. Faldet (ritstjórar), *A Nordic perspective on teacher well-being in educational contexts* (bls. 185–199). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003589938-15>
- Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir. (2018). Þjónandi forysta og starfsánægja í framhaldsskólum. *Sérrit Netlu 2018 – Menntakvika 2018*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2019.28>
- Skaalvik, E. M. og Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Skaalvik, E. M. og Skaalvik, S. (2023). Collective teacher culture and school goal structure: Associations with teacher self-efficacy and engagement. *Social Psychology of Education*, 26(4), 945–969. <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09778-y>

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vinnueftirlitið. (e.d.). *Samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum 2023–2025*. [https://assets.ctfassets.net/8k0h54kbe6bj/014IJT2FqqGbfFoN2Q4EKW/e018d4a28c88a9aed7cd8bf9f20f00b2/Sk%C3%83\\_rsla\\_Vinnusta%C3%83\\_amenning\\_%C3%83\\_\\_sk%C3%83\\_lum\\_desember2025.pdf](https://assets.ctfassets.net/8k0h54kbe6bj/014IJT2FqqGbfFoN2Q4EKW/e018d4a28c88a9aed7cd8bf9f20f00b2/Sk%C3%83_rsla_Vinnusta%C3%83_amenning_%C3%83__sk%C3%83_lum_desember2025.pdf)
- Woods, P. A. og Roberts, A. (2016). Distributed leadership and social justice: Images and meanings from across the school landscape. *International Journal of Leadership in Education*, 19(2), 138–156. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1034185>
- Woods, P. A. og Roberts, A. (2019). Collaborative school leadership in a global society: A critical perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(5), 663–677. <https://doi.org/10.1177/1741143218759088>
- World Health Organization. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- Þórhallur Örn Guðlaugsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2018). Samanburður á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 14(3), 205–226. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2018.14.3.3>

Greinin barst tímaritinu 8. apríl 2026 og var samþykkt til birtingar 4. maí 2026.

## UM HÖFUNDANA

Inga Birna Sigurðardóttir (ibs15@hi.is) er skólastjóri í leikskóla í Grafarvogi. Hún hefur starfað þar frá 2004 í fjölbreyttum hlutverkum, þar á meðal sem leiðbeinandi, leikskóla-liði, deildarstjóri og aðstoðarleikskólastjóri, og gegnt stöðu skólastjóra frá 2023. Árin 2017–2019 starfaði hún sem deildarstjóri í leikskólanum Bakka. Hún hefur lokið B.Ed.- og tveimur M.Ed.-prófum frá Háskóla Íslands. Greinin er byggð á meistaraverkefni hennar.

Anna Magnea Hreinsdóttir (amh@hi.is) er lektor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Hún var leikskólastjóri í mörg ár, leikskólafulltrúi og fræðslustjóri. Hún hefur tekið þátt í fjölmörgum innlendum og alþjóðlegum rannsóknarverkefnum og veitt skólum ráðgjöf. Rannsóknir hennar tengjast forystu og stjórnun, námskrárgerð og innra mati leikskóla með áherslu á lýðræðislega starfshætti. Þá hefur hún lagt áherslu á sjónarmið og þátttöku barna í rannsóknum sínum. <https://orcid.org/0000-0003-4923-3879>

# POSITIVE WORKPLACE CULTURE IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION AND CARE: LEADERSHIP, COMMUNICATION AND ORGANISATION

## ABSTRACT

Educators' well-being and workplace culture is increasingly recognised as central to the quality of early childhood education. Research has pointed to rising levels of stress, workload, and risk of burnout among teachers, highlighting the need for organisational environments that support both professional practice and educators' well-being. While previous studies have established links between leadership, workplace culture, and well-being in schools, less is known about how positive and health-promoting workplace cultures are actively developed in the everyday practices of preschools through collaboration between leaders and staff.

The aim of this study was to explore how a preschool principal, in collaboration with educators, can contribute to the development of a positive and health-promoting workplace culture. The study is based on an action research project conducted in one Icelandic preschool, where systematic efforts were made to develop communication practices and organisational structures over time. The research followed an iterative process of analysis, action, reflection, and re-evaluation. Data were generated through multiple sources, including educator reflections, a research diary, meeting documentation, and two rounds of semi-structured interviews with four department heads. This approach enabled an in-depth exploration of both processes and experiences, capturing how changes unfolded over time within the organisation.

The study is theoretically framed by Schein's conceptualisation of organisational culture and the Job Demands–Resources (JD-R) model. Together, these frameworks provide a lens for understanding workplace culture as a dynamic interplay between shared values, everyday practices, and underlying assumptions, as well as the balance between job demands and supportive resources. In this context, workplace culture is not only an outcome of organisational processes but also a key condition shaping educators' access to resources such as support, clarity, collaboration, and professional agency.

The findings highlight three interrelated dimensions as central to the development of a positive workplace culture: shared responsibility among staff, clear and visible leadership, and systematic work with communication and organisational structures. A key intervention in the study was the collaborative development of a communication charter, involving all staff members. The findings indicate that this process strengthened shared ownership, made values more explicit, and contributed to more constructive and respectful interactions. Importantly, the communication charter became embedded in daily practice and functioned as a living framework guiding everyday interactions, rather than only remaining a formal document. The study also highlights the significance of organisational clarity and regular communication structures. The introduction of fixed meeting times, clearer roles, and accessible meeting documentation contributed to improved information flow, increased predictability, and reduced uncertainty in dai-

ly work. These organisational practices functioned as important resources, supporting educators in navigating demanding working conditions, including staff shortages and time pressure. Leadership emerged as a crucial factor in shaping workplace culture. The findings emphasise the importance of visible, relational leadership characterised by accessibility, active listening, and engagement in everyday practice. Small, consistent actions, such as being present across departments, greeting staff, and maintaining open communication, were found to have a meaningful impact on trust, morale, and the overall social climate. In addition, peer support among department heads played a significant role, providing a structured space for shared reflection, mutual support, and professional learning. This contributed to a shift from more fragmented practices towards a stronger sense of collective responsibility and organisational coherence.

The findings suggest that workplace culture is continuously shaped through the interaction of structural conditions and social practices. While high job demands remained present throughout the study, the strengthening of supportive resources, particularly through communication, collaboration, and leadership, helped mitigate their negative effects. This underscores the importance of focusing not only on reducing demands but also on actively building and sustaining resources within the workplace. The study contributes to existing research by providing a detailed, practice-based account of how a positive and health-promoting workplace culture can be developed within a preschool setting. It highlights that such development is a shared and ongoing process, requiring both leadership and collective engagement. The findings underline the importance of intentional, sustained work with communication, organisational structures, and leadership practices in creating conditions that support educators' well-being and professional agency.

Keywords: workplace culture, leadership in early childhood education and care, teacher well-being, communication in early childhood settings.

## ABOUT THE AUTHORS

Inga Birna Sigurðardóttir (ibs15@hi.is) is a preschool principal in Grafarvogur, Reykjavík. She has worked at the same preschool since 2004 in various roles, including assistant teacher, preschool assistant, department head, and assistant principal, and has served as principal since 2023. From 2017 to 2019, she worked as a department head at Bakka preschool. She holds a B.Ed. and two M.Ed. degrees from the University of Iceland. This article is based on her master's thesis.

Anna Magnea Hreinsdóttir (amh@hi.is) is an assistant professor at the University of Iceland, School of Education. She has worked as a preschool leader, a school officer, and a director of education and welfare for many years. She has participated in numerous national and international research projects and provided consultation to schools. Her main research focus is on leadership, curriculum, and evaluation, as well as children's voices, participation, and influence on preschool practices. <https://orcid.org/0000-0003-4923-3879>