

## Skýr hlutverk og skýrt verklag bæta samskipti, vellíðan og vinnustaðamenningu

Guðlaug Kristinsdóttir, Margrét Sæmundsdóttir og Sigríður María Sigurðardóttir



Í þessari grein lýsa höfundar þátttöku leikskólans Rofaborgar í Reykjavík í samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum. Tveir grunnskólar og þrír leikskólar tóku þátt í verkefninu sem beindist að því að efla heilbrigða vinnustaðamenningu, öryggi og vellíðan starfsfólks. Verkefnið þótti skila góðum árangri. **Sjá um verkefnið hér.**

---

Rofaborg er fimm deilda leikskóli í Árbæjarhverfi, rétt við Elliðaárnar. Starfsfólk er um 35 talsins og þar dvelja um 100 börn. Leikskólinn starfar eftir hugmyndafræði Reggio Emilia þar sem áhersla er lögð á að börn séu hæfir, getumiklir og sterkir einstaklingar sem hafa rétt á að taka þátt í samfélagi þar sem lýðræðisleg vinnubrögð eru höfð að leiðarljósi.

### Vandinn kortlagður

Við sóttum um þátttöku í verkefninu vegna margvíslegs samskiptavanda sem var til kominn vegna margra ólíkra þátta. Má þar meðal annars nefna að okkur reyndist erfitt að koma aftur til baka úr hólfaskiptingu eftir að Covid-19 faraldrinum lauk. Fólk var orðið vant því að vinna aðeins með starfsfólki á sínum deildum og þegar samstarf átti að hefjast aftur á milli deilda komu upp alls kyns árekstrar.

Eftir að hafa farið á kynningarfundum um verkefnið og hitt ráðgjafa þess nokkrum sinnum hófst vinnan. Eftir góðar ráðleggingar ákváðum við að byrja á að kortleggja vandann með starfsfólkinu okkar og leita lausna. Umræður í litlum hópum leiddu í ljós að starfsfólk var á sama máli hvað varðar vinnustaðarmeninguna. Hópamyndanir, samskiptavandi, óljós hlutverk og stuttur aðlögunartími í upphafi starfsferils höfðu neikvæð áhrif á starfsandann og juku á andlega þreytu og vanlíðan í starfi.

## Gildi og samskiptasáttmáli

Á skipulagsdegi fórum við í markvissa vinnu tengda gildum. Við ræddum þau í litlum hópum og ákváðum tíu gildi til að vinna áfram með. Þau voru fagmennska, gleði, heiðarleiki, hjálpsemi, jákvæðni, skilningur, sveigjanleiki, traust, umhyggja og virðing.

Gildin voru notuð til þess að útbúa samskiptasáttmála. Hann var svo unninn í nokkrum þrepum og var markmiðið að allir ættu hlutdeild í honum. Starfsfólk kom með tillögur að reglum út frá gildunum sem síðar var valið úr og úr varð samskiptasáttmáli í sex köflum. Hver kafli hefur yfirmarkmið og nokkrar lykilsetningar eða „leikreglur“ sem við höfum skuldbundið okkur til að standa við.

Þegar samskiptasáttmálinn var að mestu fullunninn skiptust deildirnar á að kynna hvern kafla og innleiða. Það var gert með fjölbreyttum hætti og nýtti starfsfólk ólíka styrkleika sína til þess að kynna efnið. Kynningarnar voru fjölbreyttar og innihéldu meðal annars frumsamin ljóð og rapplög, leikþætti, myndbönd, veggspjöld og glærुकynningar.

## Hlutverk og ábyrgð

Þegar samskiptasáttmálinn hafði tekið gildi fórum við að huga að næstu skrefum. Þar sem samskiptasáttmálinn var í gildi leikreglna fannst okkur mikilvægt að skoða næst hlutverk hvers og eins. Á skipulagsdegi fórum við yfir starfslýsingar og svo ræddi starfsfólk saman í litlum hópum um þá þætti starfsins sem því þættu krefjandi. Starfsfólki gafst bæði tækifæri til að leita ráða hjá öðrum í hópnum sem og að veita ráð og stuðning. Í tengslum við þessa vinnu ræddum við stjórnendur um mikilvægi þess að hver og einn starfsmaður hefði skýrt hlutverk og bæri ábyrgð. Auðvitað þyrftu hlutverkin að vera í samræmi við stöðu, reynslu og þekkingu viðkomandi starfsmanns en þau þyrftu jafnframt að vera tækifæri fyrir starfsmanninn til að þróa hæfni sína í starfi og nýta styrkleika sína. Samhliða þessu þyrfti fólk að finna fyrir stuðningi samstarfsfólks og vita að aðrir væru tilbúnir til að rétta fram hjálparhönd. Þessi umræða hefur oft verið tekin í gegnum árin en á þessum tímamarki virtist fólk taka það betur til sín en áður.

# Faglegt samtal

Umræður í tengslum við starfslýsingar, ábyrgð og hlutverk kveiktu neista og sást greinilega að starfsfólk hafði þörf fyrir vettvang þar sem það gæti átt faglegt samtal um starfið, fengið stuðning og ráðleggingar eða deilt spennandi verkefnum með öðrum. Var því ákveðið að stofna ný lærdómssamfélög sem funduðu einu sinni í mánuði. Hvert lærdómssamfélag hafði ákveðið þema, svo sem uppeldisfræðilegar skráningar, fjölbreyttar leiðir í málörvun, fjölmening og aukinn stuðningur í námi og sérkennsla. Starfsfólk fékk að velja sér lærdómssamfélag út frá áhugasviði og þeim hlutverkum sem það gegndi í starfi. Okkur fannst því mikilvægt að skapa vettvang þar sem starfsfólk fengi tækifæri til að spegla sig meðal jafningja og þróa sig í starfi.

## Nýliðaáætlun

Eitt leiddi af öðru og næsta verkefni var svo að útfæra nýliðaáætlun. Eins og þekkt er þá eru starfsmannavelta og starfsmannaekla meðal mestu áskorana í rekstri leikskóla. Afleiðingin af því hefur lengi verið sú lenska að fleygja nýju starfsfólki beint í djúpu laugina á fyrsta degi án nægilegs undirbúnings, fræðslu og utanumhalds. Það leiðir ekki beinlínis til öryggis og vellíðunar í starfi. Þessu langaði okkur að breyta með því að útfæra og taka í gagnið nýja nýliðaáætlun. Allt starfsfólk tók þátt í þessari vinnu en sérstaklega var leitað eftir sjónarmiðum nýjasta starfsfólksins í húsinu.

Helstu breytingar sem áætlunin hafði í för með sér voru betra upplýsingaflæði til nýliðans og skýrari verkaskipting og hlutverk þeirra sem taka á móti honum. Vinnan við gerð nýliðaáætlunarinnar hafði einnig í för með sér hugarfarsbreytingar og er starfsfólk meðvitaðra en áður um að við séum samábyrg fyrir því að taka vel á móti nýju starfsfólki.

## Helsti lærdómur í ferlinu

Það sem hafði áhrif á vinnustaðarmenninguna í Rofaborg voru engir töfrar, engar nýjar lausnir eða framúrstefnuleg ráð heldur sameiginleg ákvörðun starfsfólks um að gera betur. Það að vera stöðugt að ræða um jákvæð samskipti, hjálpssemi, fagmennsku, traust og skilning sem og að skerpa á hlutverkum er það sem skipti mestu máli. Vinnustaðamenningu verður ekki umbylt á einu skólaári og síðan ekki söguna meir. Vinnustaðamenning er eilífðarverkefni allra sem á vinnustaðnum starfa.



Útikennsla í Rofaborg. Ljósmynd: Hrefna Sæmundsdóttir.

---

## Höfundar

**Guðlaug Kristinsdóttir** er leikskólastjóri í leikskólanum Rofaborg og hefur gegnt því hlutverki frá árinu 2022. Þar áður starfaði hún sem aðstoðarleikskólastjóri. Guðlaug útskrifaðist úr Fósturskóla Íslands árið 1997 og hefur sinnt kennslu- og stjórnunarstörfum í leikskóla frá árinu 1994.

**Margrét Sæmundsdóttir** er aðstoðarleikskólastjóri í leikskólanum Rofaborg og hefur sinnt þar kennslu-, sérkennslu- og stjórnunarstörfum frá árinu 2017. Hún lauk BA-prófi í þroskaþjálfarafræðum frá Háskóla Íslands árið 2021 og M.Ed.-prófi í menntunarfræðum leikskóla árið 2025 frá sama háskóla.

**Sigríður María Sigurðardóttir** er sérkennslustjóri í leikskólanum Rofaborg og hefur starfað þar frá árinu 2015. Sigríður lauk BS-prófi í sálfræði frá Háskóla Íslands árið 2014 og MT-prófi í menntunarfræðum leikskóla árið 2025 frá sama háskóla.

Grein birt 4. júní 2026