



Examensarbete inom Landskapsingenjörsprogrammet

Hur kan personalens produktivitet bli bättre i parkförvaltningar?

Elin Mattsson

Examensarbete 2007:5
LTJ-fakulteten, Alnarp
ISSN 1651-8160

Förord

Examensarbetet är skrivit inom landskapsingenjörsprogrammet på fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap vid SLU, Alnarp. Arbetet omfattar 10 poäng, är skrivet på C-nivå och inom ämnet teknologi.

Jag vill tacka min handledare Anders Kristoffersson för värdefulla råd och synpunkter under arbetets gång. Jag vill även tacka de förvaltningar som deltagit i min intervjustudie.

Elin Mattsson

Alnarp den 19 mars 2007

Sammanfattning

Under de senaste åren har parkförvaltningarna runt om i landet drabbats av budgetnedskärningar. Detta medför att pengar måste sparas och ett sätt att uppnå detta kan vara att höja produktiviteten. Att höja den kommunala verksamhetens produktivitet kan även vara aktuellt eftersom stor del av arbetsdagen många gånger inte utnyttjas till effektiv arbetstid.

Syftet med arbetet att ge förslag på vad man kan göra för att höja produktiviteten i en parkförvaltning med parkarbetarens insats som utgångspunkt.

Frågeställningar:

- 1 Hur kan man öka personalens motivation till mer produktivt arbete?
- 2 Vad kan ledning respektive personal göra för att arbetet ska bli mer produktivt?

Arbetet berör huvudsakligen ämnen som motivation och ledarskap. Basen består i teorier kring motivation genom målsättning och arbetsutformning, betydelsen av individuella skillnader samt ledarskap.

Parkchef, arbetsledare och personal i två parkförvaltningar intervjuades med syfte att undersöka hur den teori som presenterats i litteraturstudien kan relateras till verkligheten.

Arbetet visar att motivationen hos de anställda framförallt påverkas av möjligheten till eget ansvar och att kunna påverka arbetsuppgifterna, att kunna uppfatta resultatet av det egna arbetet och att få feedback från arbetsledning och kommuninvånare.

För att kunna öka produktiviteten är det viktigt att utforma arbetet så att det motiverar den anställda. Det är även viktigt att vara tydlig med vad som förväntas och att vara flexibel i sin roll som arbetsledare. Att låta parkarbetarna vara delaktiga i beslut och engagera sig i olika typer av arrangemang har positiv effekt både på motivationen och på produktiviteten. Att sätta upp tydliga och konkreta mål för arbetet och följa upp dem kan också ha en motiverande effekt och en styrande funktion på personalens beteende.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsning	1
1.4 Metod	1
2. Produktivitet och effektivitet.....	3
3. Motivation	3
3.1 Motivation genom målsättning	4
3.2 Yttre motivation.....	5
3.3 Inre motivation	5
3.4 Modell för ökad arbetsmotivation	5
3.5 Medbestämmande	7
3.6 Betydelsen av individuella skillnader	7
4. Ledarskap	8
4.1 Ledarskap enligt beteende teori.....	8
4.2 Transformativt ledarskap	8
4.3 Situationsanpassat ledarskap	9
4.4 Arbetsgruppen	10
4.5 Personalrekrytering och introduktion	11
4.6 Motstånd mot förändring.....	11
4.7 Tillsyn och kontroll.....	11
5. Parkförvaltningens organisation.....	12
5.1 Uppsatta mål.....	12
5.2 Förståelse för individen.....	12
5.3 Arbetsuppgifternas utformning	12
5.4 Ledarskap	13
5.5 Medbestämmande	13
5.6 Förändring	13
5.7 Tillsyn och kontroll.....	13
6. Intervjuer, A-stad.....	14
6.1 Intervju med parkchef, A-stad.....	14
6.2 Intervju med arbetsledare, A-stad.....	16
6.3 Intervju med parkarbetare 1, A-stad	17
6.4 Intervju med parkarbetare 2, A-stad	19
7. Intervjuer, B-stad.....	21
7.1 Intervju med parkchef, B-stad	21
7.2 Intervju med arbetsledare, B-stad	22
7.3 Intervju med parkarbetare 1, B-stad	23
7.4 Intervju med parkarbetare 2, B-stad	25
8. Diskussion.....	27
8.1 Motivation	27
8.2 Ledarskap	29
8.3 Produktivitet	30
9. Slutsats	31
10. Tänkbara felkällor.....	32
11. Vidare forskning	32
12. Källförteckning.....	33

13. Bilagor.....	1
13.1 Bilaga 1 Frågor till parkchef.....	1
13.2 Bilaga 2 Frågor till arbetsledare	2
13.3 Bilaga 3 Frågor till parkarbetare.....	3

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har parkförvaltningarna runt om i landet drabbats av budgetnedskärningar. Detta medför att pengar måste sparas och ett sätt att uppnå detta kan vara att höja produktiviteten. Att höja den kommunala verksamhetens produktivitet kan även vara aktuellt eftersom stor del av arbetsdagen många gånger inte utnyttjas till effektiv arbetstid.

Mitt personliga intresse för ämnet väcktes i somras när jag gjorde min praktik på en parkförvaltning. Under denna period fick jag se ett flertal exempel på hur arbetstiden inte utnyttjades optimalt. Bland annat eftersom fika och lunchraster, delvis genom transporttid fick utgöra en alltför stor del av arbetsdagen. Ibland förekom onödiga sysslor men även arbetsuppgifterna kunde i mellan å ta längre tid än nödvändigt, till följd av att tillräckligt höga krav inte ställdes.

Frågor som handlar om produktivitet diskuteras i många av våra parkförvaltningar, vilket gör att man bör lägga stor vikt vid att finna lösningar på hur den kan förbättras.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att ge förslag på vad man kan göra för att höja produktiviteten i en parkförvaltning med parkarbetarens insats som utgångspunkt.

Frågeställningar:

- 1 Hur kan man öka personalens motivation till mer produktivt arbete?
- 2 Vad kan ledning respektive personal göra för att arbetet ska bli mer produktivt?

Examensarbetet riktar sig främst till chefer och arbetsledare inom kommunal parkförvaltning som är intresserade av att höja personalens produktivitet, men även till studiekamrater som har intresse inom ämnet.

1.3 Avgränsning

Arbetet är helt begränsat till personalens insats och tar inte upp faktorer såsom ytors utformning, olika skötselklasser och hur tekniska förutsättningar kan påverka produktiviteten.

1.4 Metod

Uppsatsen består av två delar, en litteraturstudie och en intervjustudie.

Litteraturstudien genomfördes under den första delen av arbetet och bygger huvudsakligen på litteratur inom ämnena motivation, ledarskap och organisation.

De teorier inom motivation och ledarskap som jag ansåg var mest relevanta valdes ut och sammanställdes i litteraturstudien. Utifrån den teori som framkom utformades ett läge gällande hur parkförvaltningarnas arbete bör vara organiserat. Detta läge fick utgöra ramen för intervjuerna.

Intervjustudien omfattar intervjuer med både parkchef, arbetsledare och parkarbetare i två parkförvaltningar i södra Sverige. Några särskilda kriterier har inte använts vid valet av förvaltningar. Parkchefen i respektive förvaltning kontaktades via telefon och en tid för intervju bestämdes. Intervjuerna genomfördes sedan genom besök på parkförvaltningarna. Bland personalen har två parkarbetare på varje förvaltning intervjuats, urvalet gjordes av arbetsledare och parkchef, men styrdes även av tillgängligheten på intervjupersonerna. Samtliga intervjuer har bestått av öppna frågor, dock har antalet följd frågor varierat. Samtliga intervjuer spelades in på band och transkriberades, varje intervju sammanställdes och

strukturerades sedan i rubriker som bildades utifrån intervjumaterialet. Målet var att använda ett språk som var så nära intervjupersonernas som möjligt, även en del citat användes. Vid eventuella tveksamheter i det insamlade datamaterialet har intervjupersonen åter kontaktats via telefon. Slutligen analyserades materialet. Med hjälp av teorierna i litteraturstudien identifierades likheter och samband mellan teori och empiri. De samband som identifierats återges i diskussionen tillsammans med författarens egna reflektioner över resultatet.

Att intervjua personerna istället för att låta dem fylla i enkät gjordes för att undvika en eventuell missuppfattning av frågeställningen, för att kunna ställa mer öppna frågor samt att kunna ställa följdfrågor.

En alternativ metod hade varit att jag under en tidsperiod hade deltagit i förvaltningens dagliga arbete, genom att observera det som sker, lyssna och ställa frågor. Denna metod anser jag hade varit bättre genom att det gett mig ett utförligare datamaterial, metoden är dock alltför tidskrävande för att kunna tillämpas inom ramen för detta arbete.

2. Produktivitet och effektivitet

Ökad produktivitet inom det kommunala handlar om hur mycket mer man kan göra med samma resurser, det vill säga med den personal och budget som förvaltningen har. Att vara produktiv är med andra ord det samma som att inte använda mer resurser (exempelvis arbetstid) än nödvändig för att utföra en viss arbetsuppgift. Hur väl resurserna används för att uppfylla uppställda mål är istället verksamhetens effektivitet. Att mäta effektivitet inom kommunal verksamhet är betydligt svårare än inom ett företag, eftersom det inom det kommunala handlar om att mäta vad medborgarna får för sina skattepengar. Detta arbete kommer enbart att beröra begreppet produktivitet. (Sveriges kommuner och landsting, 2005)

Eftersom den offentliga verksamheten ofta har flera mål och därmed flera dimensioner är det ofta svårt att entydigt kunna definiera vad som egentligen produceras. Svårigheterna med att urskilja produkten gör det även svårt att mäta produktiviteten.

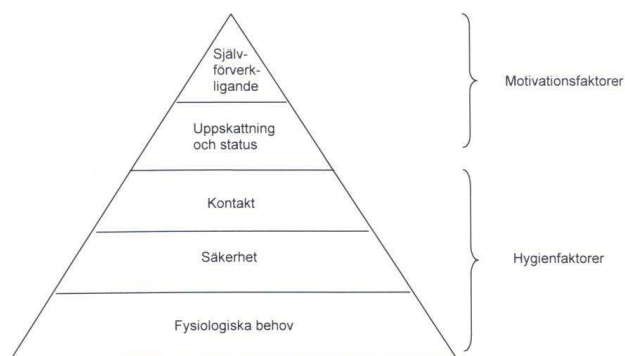
Ett alternativ kan vara att studera verksamhetens resultat, det kan till exempel innebära att mäta hur mycket gräsytor som klippts under säsongen. I allmänhet är det dock svårt att fånga upp verksamhetens fulla värde på detta sätt, vilket kan göra att måtten mer bör betraktas som indikatorer. En annan möjlighet är att fråga brukare och medborgare hur de uppfattar verksamhetens kvalitet, men även den metoden har nackdelar genom att svaren ofta styrs av förväntningar. (Ibid.)

Kanske finns det andra alternativ som bättre återspeglar produktiviteten i en parkförvaltning och som är mer rättvisande (se diskussion 8.3).

3. Motivation

Motivation är den drivkraft som får människan att handla. Handlandet sker i en viss riktning och med en viss intensitet beroende på vilka behov människan vill tillgodose. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Enligt Maslow har alla individer vid varje given tidpunkt, ett antal konkurrerande behov. Ett av dessa behov är starkare, vilket driver individen till att handla och försöka tillgodose just det behovet. Bara uppnådda behov utlöser aktivitet, det vill säga är motiverande. Bristmotiven inkluderar fysiologiska behov som mat och sömn, behov av trygghet samt sociala behov som kärlek och gemenskap. Växtmotiven handlar om behov av uppskattning som att känna status och att bli omtyckt av andra och självförverkligande som att utveckla sig själv, lära sig nya saker och känna att man växer som person. Maslow har ordnat behoven i en trappa (enligt figur 1) och menar att individen rör sig uppför först när behoven på lägre nivå är tillfredsställda. (Bruzelius och Skärvad, 2000; Kaufmann och Kaufmann, 2005)



Figur 1. Sambandet mellan Maslows och Herzbergs motivationsteorier. (Ritad av författaren till detta arbete enligt Bruzelius och Skärvad, 2000, s. 290)

Mycket kritik har dock riktats mot teorin genom att behoven anses vara för strikt rangordnade. En bakomliggande orsak till kritiken är att människan ibland väljer att hoppa över ett steg för att direkt kunna tillgodose ett behov på en högre nivå. Hos vissa människor kan till exempel behovet av uppskattning vara så framträdande att de är beredda att avstå från ett lägre behov som till exempel fysiologiska behov. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Herzbergs tvåfaktorteori som består av hygienfaktorer och motivationsfaktorer är en annan teori vilken anses vara mer lämpad för att beskriva motivation i arbetslivet. Hygienfaktorer är omständigheter i arbetsmiljön såsom lön, fysiska och sociala arbetsförhållanden, ledning och arbetstrygghet. Enligt Herzberg leder inte högre lön, större trygghet och bättre arbetsförhållanden till ökade prestationer, utan dessa faktorer måste tillfredställas för att de anställda inte ska vantrivas. För att öka tillfredställelsen och för att påverka arbetsprestationen räcker det inte att förbättra hygienfaktorerna, utan det måste även finnas motivationsfaktorer. Exempel på motivationsfaktorer är prestationer (tillfredsställelsen att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultat av arbetet), erkännande vid väl utfört arbete och möjligheter för ansvar och utveckling.

Gränsen för hygien och motivationsfaktorerna varierar något beroende på skillnader mellan individers upplevelse. Hygienfaktorerna kan dock i stort jämföras med Maslows tre nedersta trappsteg medan motivationsfaktorerna motsvarar de två översta (se figur 1).

(Bruzelius och Skärvad, 2000; Jacobsen och Thorsvik, 2002)

3.1 Motivation genom målsättning

Enligt målsättningsteorin är arbete mot ett bestämt mål en mycket central motivationskraft. Teorin hävdar att:

- Tydliga och konkreta mål är mer motiverande än otydliga.
- Mål med klara tidsgränser är mer motiverande än mål utan tidsangivelse.
- Mål som individen uppfattar som en utmaning men samtidigt är realistiska är mer motiverande än mål som är lätta att nå. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Vid utformningen av mål är det viktigt att samla in information om individen och gruppen så att de prestationskrav som ställs inte blir för höga. Huruvida resultaten blir bättre om den enskilda får delta i målsättningsprocessen är inte entydigt inom forskningen men acceptansen för målen anses öka, vilket är den grundläggande förutsättningen för att målen ska få en motiverande effekt. En annan viktig förutsättning för att målet ska öka motivationen är att den anställde gör målet till ett personligt mål. Det är även viktigt med regelbunden bedömning och feedback om hur arbetet ligger till i förhållande till målen.

För att underlätta en återkoppling är det bra om målen är mätbara, helst utifrån flera dimensioner, för att förhindra att kvaliteten blir lidande vid enbart kvantitativa mätningar.

(Kaufmann och Kaufmann, 2005; Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Det kan ofta vara svårt att formulera konkreta mål, särskilt inom den offentliga verksamheten. Bauer (1986) hävdar dock att det inte finns någon annan gräns än fantasin för hur mål kan kvantifieras och mätas. Dock måste det man mäter vara väl relaterade till målen så att organisationen och den enskilda koncentrerar sig på rätt uppgifter.

Vid mätning av mål bör man ha följande i åtanke:

Om de anställda vet hur arbetet ska utvärderas kommer de handla på ett sådant sätt att det kan påvisa resultat utifrån de dimensioner som mäts, den anställde kommer även att försöka dölja fel, brister eller dålig effektivitet i arbetet och bara rapportera framgångarna.

(Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Utöver att målen kan ha en motiverande effekt på de anställda kan de även vara en styrande funktion genom att de ger riktlinjer för arbetet och sätter gränser för de anställdas beteende. (Ibid.)

3.2 Yttre motivation

Stimulera till ökad prestation genom yttre motivationsfaktorer som exempelvis bonus eller extra förmåner visar i forskning enbart på begränsade effekter.

En anledning anses bero på att individen har förväntningar om att alltid få mer, och därmed blir den ökade prestationen inte varaktig. (Gellerman, 1996)

För att belöningen ska inverka på prestationen måste den även vara något som individen verkligen vill ha som gör det värt den extra ansträngningen. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)
Överfokusering på yttre belöning anses även kunna dra bort uppmärksamheten från glädjen i arbetsutförandet och således underminera den inre motivationen för arbetet. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Dock kan man inte bortse från att lönen kan ha ett starkt symboliskt värde för individen. Utöver att täcka grundbehoven, är lönen ett erkännande om att individen har gjort ett bra jobb. Lönen är ofta det enda konkreta beviset individen har inför sig själv, om att ha gjort en tillfredsställande insats, samtidigt som lönen också ofta är nära knuten till den sociala status individen upplever. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

3.3 Inre motivation

Till skillnad från den yttre motivationen anses den inre vara en mer självgående drivkraft och som oftast är starkt förknippade med arbetsuppgiftens utformning. Motivationen kommer inifrån när man verkligen bryr sig om sitt arbete, får energi av sitt arbete och känner sig uppfylld av uppgiften. Hög inre motivation hos de anställda ger goda förutsättningar för ett produktivt arbete. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Även möjligheten att uppleva social gemenskap i arbetet anses vara viktigt för många människors motivation. (Maccoby, 1989)

Arbetsledaren har vanligtvis speciella erfarenheter och kompetens för det arbete gruppen utför. Genom att dela med sig av de kunskaperna kan ledaren bidra till att stärka gruppens förmåga att nå sina mål samtidigt som det ökar medarbetarnas inre motivation för arbetet. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

3.4 Modell för ökad arbetsmotivation

Det har i forskningen utvecklats modeller för hur man mer systematiskt ska kunna bygga upp ett arbete för att ge den enskilde mesta möjliga arbetsmotivation. Mest utvecklade är arbetskaraktäristiska modellen skapad av Richard Hackman och Greg Oldman. Ju högre grad arbetsuppgifterna uppfyller kriterierna i modellen desto mer lämpat anses arbetet vara för att engagera individens inre motivation. Målet med modellen är att ge en bättre utgångspunkt vid utformningen av arbetsuppgifterna. (Kaufmann och Kaufmann, 2005; Jacobsen och Thorsvik, 2002)

1. Variation i kunskaper

Vilken grad arbetet ger möjlighet att använda olika färdigheter och kunskaper, det vill säga ju mer varierade färdigheter och kunskaper arbetet kräver, desto mer motiverande är det.

2. Uppgiftsidentitet

Ju större del av arbetet som går ut på att utföra en hel och avslutad uppgift desto lättare är det att uppleva mening med arbetet det vill säga individen bör helst arbeta med arbetsuppgifter som har en tydlig början och ett tydlig slut.

3. Uppgiftens betydelse

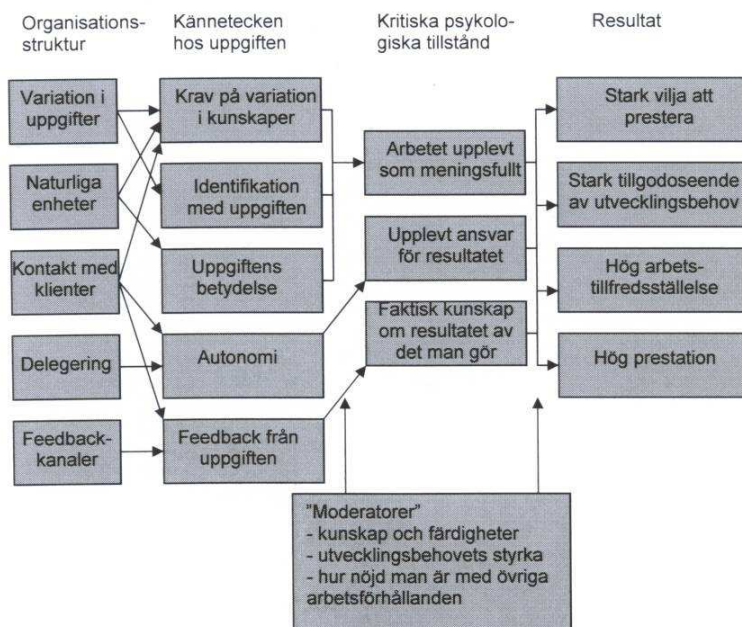
Vilken grad arbetsuppgifterna upplevs som viktiga. Om den anställde vet varför den utför en uppgift är den mer motiverande än om den anställde inte förstår syftet med den.

4. Autonomi

Handlar om i vilken grad arbetstagaren har kontroll och ansvar över sin egen arbetssituation och arbetsuppgifter.

5. Feedback

I vilken grad den anställde får information om sina arbetsresultat. I viss mån kan resultaten uppfattas av individen själv, men det är ändå viktigt att arbetsledaren ger feedback, dels för motivationen men även eftersom feedbacken är en grundläggande förutsättning för att den anställde ska kunna lära sig av sina misstag. (Ibid.)



Figur 2. Hackman & Oldhams modell (Ritad av författaren till detta arbete enligt Jacobsen och Thorsvik, 2002, s. 316)

Enligt Hackman och Oldmans modell (se figur 2) är det tre psykologiska tillstånd som måste uppnås för att främja motivationen i arbetet. Det första är känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter. Det andra är känslan av ha personligt ansvar för resultatet av arbetet och det tredje kunskap om resultatet av det egna arbetet. Dessa tre tillstånd kan nås genom att arbetsuppgiften är utformad med hänsyn till de fem nämnda egenskaperna. Uppnås de psykologiska tillstånden kommer den anställde känna hög inre motivation.

Modellen tar även hänsyn till tre egenskaper hos individen som kan påverka sambandet mellan arbetets egenskaper och resultatet. De tre egenskaperna kan oberoende av varandra eller i samverkan försvaga arbetsuppgifternas effekt på motivationen, prestationen och resultatet.

De tre individberoende egenskaperna är:

1. I vilken utsträckning individen färdigheter och kunskaper är relevant för uppgiften.
2. Individens behov av personligt växande och utvecklig.

3. Hur nöjd individen är med de allmänna arbetsförhållandena som anställningstrygghet och belöningssystem.

I en situation där den anställdes kompetens är låg och arbetsuppgifterna är för utmanande försämras motivationen. Är arbetaren starkt missnöjd med arbetsförhållanden är det svårt att skapa förutsättningar för motivation genom att förändra arbetsuppgiften. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

3.5 Medbestämmande

Möjligheten att bestämma över den egna arbetssituationen anses enligt motivationsteorierna (se Hertzberg och Hackman & Oldmans) vara en viktig förutsättning för att främja den anställdes motivation.

Även delaktighet anses vara en av de viktigaste faktorerna för att skapa hög prestation och engagemang hos de anställda. Ett sätt är att låta de anställda medverka i de beslutsprocesser som finns. Forskningsresultat om medverkandets betydelse är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) ett av de mest entydiga inom hela organisationsteorin. Forskningen har visat att ju mer de anställda deltar, desto högre prestationer upplever organisationen, både på individ- och organisationsnivå. Deltagandet har även visat sig vara en av de viktigaste faktorerna för att skapa tillhörighet till organisationen.

3.6 Betydelsen av individuella skillnader

Bland de anställda förekommer det ofta skilda åsikter i vad de tycker är viktigt med arbetet genom att deras värderingar har präglats av tidigare erfarenheter både när det gäller utbildning och arbete, men även genom familj och vänner.

Arbetsvärden är de personliga önskemål om vad man vill få ut av sitt arbete och hur man ska uppföra sig på arbetsplatsen. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Arbetsvärden kan delas upp i två huvudkategorier:

1. Inre arbetsvärden som har med själva arbetet och göra. Exempel på dessa värden är önskan om utmaningar, om att lära sig nya saker, vara kreativ, ha ansvar eller att vara självständig. En person med starka inre arbetsvärden är mer än andra tillfreds med ett intressant och meningsfullt arbete, även om det kräver långa arbetsdagar och ger en förhållandevis låg lön.
2. Yttre arbetsvärden som har med arbetets konsekvenser att göra. Exempel är att uppleva arbetstrygghet, få extra förmåner, uppnå status i närmiljön eller ha tid till familj och vänner. En person med starka yttre arbetsvärden är mer än andra tillfreds med ett monotont och tröttsamt arbete, bara det ger bra betalt.

Eftersom dessa värden varierar mellan de anställda är de viktiga att ta hänsyn till för att kunna befrämja den enskildes arbetsmotivation.

Enligt en amerikansk undersökning anses arbetsvärdena kunna framträda olika beroende på när man började sin yrkeskarriär. De som började på 1940-50 talet anser ofta hårt arbete och lojalitet mot organisationen som viktigt medan de som började arbeta under perioden 1960-75 mer präglas av värden som gäller livskvalitet och att eftersträva självständighet. De som började under perioden 1975-85 anses värdesätta framgång, prestationer, ambitioner och hårt arbete medan de som började arbeta efter 1985 ofta värderar flexibilitet, arbetstillfredsställelse, lojalitet i relationer och fritid högt. (Ibid.)

4. Ledarskap

Ledarens uppgift är att motivera de anställda till arbete och se till att arbetet samordnas, organiseras och utförs på ett sådant sätt att uppsatta mål kan nås. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

En grundförutsättning för att ledarskapet ska fungera effektivt är tillit, som främst anses bygga på personens förmåga att umgås med andra, men även i vilken grad gemensamma intressen sätts framför egna. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Det finns en mängd olika teorier inom ledarskap, vissa är förhållandevis lika medan andra skiljer sig markant åt. I följande avsnitt kommer ett urval av teorierna presenteras.

4.1 Ledarskap enligt beteende teori

Under 60-talet genomfördes en undersökning med syfte att analysera förhållandet mellan ledarens beteende och de underordnades effektivitet i arbetet. Kriterierna för att mäta effektivitet var de anställdas produktivitet per timme, medarbetarnas trivsel, personalomsättning och frånvaro, kostnader, svinn och kriterier på motivation.

Analysen av svaren visade att de anställda främst värderade sina ledare utmed två dimensioner:

- Medarbetarorienterad ledning som påverkas av hur stor utsträckning ledaren försöker utveckla goda relationer till sina underordnade genom att bland annat vara uppmärksam, hänsynsfull och stödjande.
- Uppgiftsorienterad ledning som påverkas av i vilken grad ledaren är inriktad på effektivitet och att försöka identifiera och strukturera sin egen och medarbetarnas roll i att nå målen genom att fördela uppgifter, ge riktlinjer för arbetet och sätta tidsgränser mm. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Den ledarskapsform som anses bäst är dock den som innehåller båda dimensionerna, med en ledare som både har förmåga att skapa goda relationer och främja effektivitet och produktivitet. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Till följd av att samhället har förändrats sedan 60-talet har nyare forskning hitta stöd för tre kategorier av ledarformer: den relationsinriktade, den uppgiftsinriktad och den nya förändringsinriktade ledaren som ofta är intresserad av utveckling, att sätta igång nya projekt, beredd att ta risker och ser möjligheter snarare än problem. Vid mätningen av medarbetarnas attityd till sin ledare framkom det att medarbetarna var mest positiv till den relationsinriktade, följt av den förändringsinriktade, medan attityden till den starkt uppgiftsinriktade ledaren var minst positiv. (Ibid.)

4.2 Transformativt ledarskap

Transformationsledning har fått starkt stöd i forskningen och anses enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) vara en av de effektivaste ledningsformerna. Även de viktigaste ledaregenskaperna anses återfinnas i det transformativa ledarskapet. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Transformativt ledarskap består av fyra faktorer:

1. Idealiserat inflytande

Ledaren är föremål för stark beundran och respekt och är ofta en person medarbetarna vill identifiera sig med och efterlikna. Ledaren anses vara målinriktad, pålitlig och

uppvisa en hög moralisk standard. Kommunikationen är tydlig i vad som förväntas av medarbetarna.

2. Inspirerande motivation

Ledaren är skicklig på att motivera och inspirera sina medarbetare till prestation. Ledaren engagerar sig och identifierar sig med ledararbetet och med verksamheten, och uppfattas ofta som entusiastisk och optimistisk. Ledaren involverar ständigt medarbetarna när det gäller att utforma och fullfölja visioner i arbetet.

3. Intellectuell stimulering

Ledaren stimulerar sina medarbetare genom att ge utmaningar och uppmuntran till att arbeta självständigt med uppgiften och finna nya och kreativa problemlösningssätt. Medarbetarnas nya idéer kritiserar inte, även om de avviker från ledarens egen uppfattning. Medarbetare som gör fel eller misslyckas kritiserar inte offentligt.

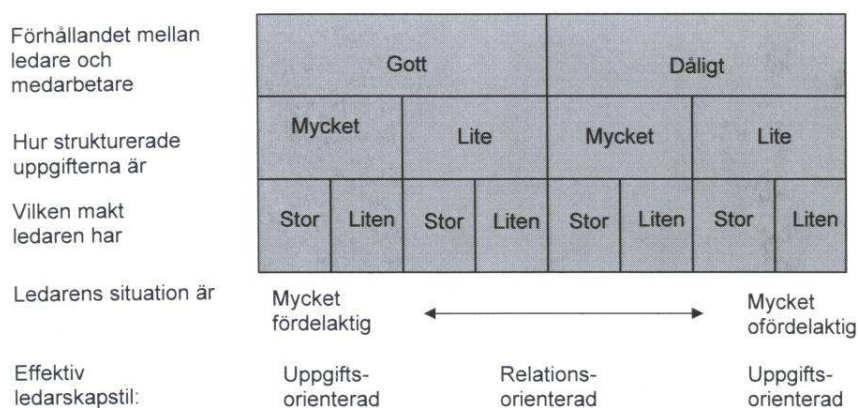
4. Individualiserad uppmärksamhet

Ledaren är noga med att tillgodose den enskildes behov. Samspelet mellan ledare och medarbetare är personligt. Ledaren kommer till exempel ihåg vad som har sagts i tidigare samtal och är bra på att variera sina belöningar i förhållande till medarbetarnas olika behov. Kaufmann och Kaufmann (2005)

4.3 Situationsanpassat ledarskap

Enligt det situationsanpassade ledarskapet krävs det olika ledarstilar i olika situationer för att ledarskapet ska bli effektivt. I Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori är förhållandet mellan ledare och medarbetare, uppgiftens struktur och vilken kontroll ledaren har över belöningar avgörande för hur gynnsamt det är att leda.

Fiedler menar att en uppgiftsorienterad ledare fungerar bäst i situationer som antingen är mycket gynnsam eller mycket ogynnsam att leda, medan en relationsorienterad fungerar bäst i situationer som är delvis gynnsam och delvis ogynnsam (se figur 3). (Jacobsen och Thorsvik, 2002)



Figur 3. Fiedlers ledarskap (Ritad av författaren till detta arbete enligt Jacobsen och Thorsvik, 2002, s. 498)

Likt Fiedler hävdar även Hersey & Blanchards att det krävs ett situationsanpassat ledarskap för att de underordnade ska arbeta effektivt. Till skillnad från Fiedler menar de dock att ledarskapsstilen är beroende av den anställdes kompetens och vilja att lösa arbetsuppgiften. Är den anställda inte kompetent och inte villig att lösa uppgifterna krävs det en **instruerande ledarstil** som både är starkt stödjande och starkt styrande. Om den anställda istället

kompetent men inte villig att lösa uppgiften behövs det en **övertalande ledarstil**, med svagt stöd och starkt styrande.

I de fall där den anställde inte är kompetent men villig att lösa uppgiften behövs det enligt teorin en **deltagande ledarstil** som är föga styrande men som är mycket stödjande.

När den anställde både är kompetent och villig att lösa uppgifterna kan ledaren övergå till en **delegerande ledarstil**. (Ibid.)

4.4 Arbetsgruppen

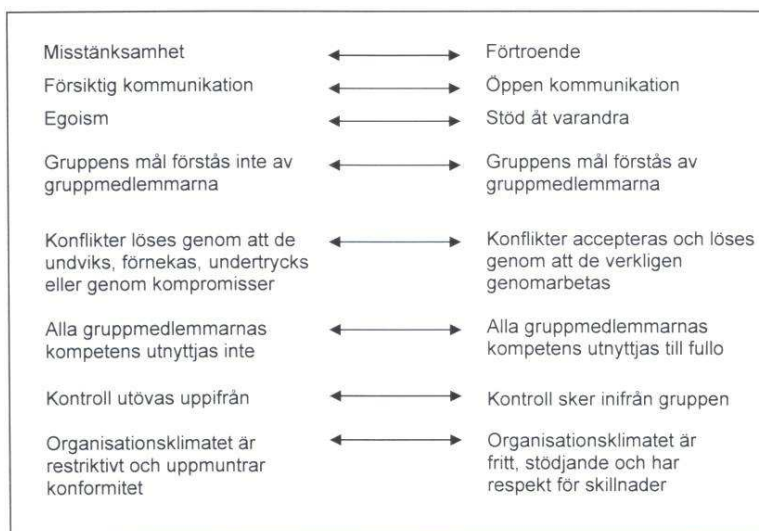
Social medåkning kan enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) förekomma i grupper där den individuella insatsen inte utvärderas. Den enskilda individen känner då att den egna insatsen inte är nödvändig och låta andra i gruppen göra jobbet. Möjligheten till social medåkning ökar med gruppstorleken vilket man bör ha i åtanke vid utformningen av mindre arbetslag inom gruppen.

Problemet med social medåkning kan reduceras genom att:

- Synliggöra individuella bidrag.
- Få individen känna sina bidrag som värdefulla.
- Göra uppgiften mer intressant. Här kan man med fördel använda sig av arbetskaraktäristiska modellen.
- Hålla gruppstorleken på ett minimum vilket underlättar vid en värdering av den enskildes insats samtidigt som effekten av problemet minskas.

Vid sammansättningen av arbetslag bör individerna utöver kompletterande kompetens även ömsesidigt kunna stimulera varandra till ett produktivt arbete. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

En effektiv arbetsgrupp brukar kännetecknas av att det finns rätt kompetens, tydlig målsättning, riklig kommunikation, att individuella skillnader accepteras, gruppmedlemmarna lyssnar på varandra, att det inte förekommer någon maktkamp och att gruppen gemensamt utvärderar sitt arbete och sina prestationer.



Figur 4. Faktorer som påverkar grupp effektiviteten (Ritad av författaren till detta arbete enligt Bruzelius och Skärvad, 2000, s. 303)

För att gruppen ska ha goda förutsättningar att utöva ett produktivt arbete bör organisationen sträva efter att skapa den grupp som ligger långt till höger på skalan (se figur 4).

4.5 Personalrekrytering och introduktion

Vid nyanställning är det med fördel om organisationen försöker rekrytera personal med mål och intressen som sammanfaller med de egna. Detta kan dock innebära att man inte alltid kan välja den med de bästa yrkesmässiga kvalifikationerna. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)
Genom att rekrytera personer utifrån speciella värderingar och uppfattningar kan man få nya medarbetare som passar in i den befintliga organisationskulturen eller i den kultur som man önskar skapa. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Ofta men relativt omedvetet rekryterar vi människor som liknar oss själva, istället för att rekrytera annorlunda människor och personligheter. (Wolwén, 2002)

Att till exempel enbart rekrytera personal som är uppgiftsinriktade kan innebära att man får en grupp som är mycket effektiv på kort sikt, men på längre sikt saknas det goda relationer, vilket kan resultera i låg produktivitet. (Kaufmann och Kaufmann, 2005)

Enligt Rubenowitz (2004) räcker det inte att den nyanställda har goda förutsättningar för att göra ett bra jobb. Anpassningen till den nya arbetsmiljön, arbetsuppgifterna, ledningen och arbetskamraterna måste vara tillfredställande för att denna ska känna sig motiverad att utnyttja sina färdigheter. En introduktion till arbetsplatsen och dess uppgifter är även nödvändig för att den nyanställda ska kunna fungera någorlunda tillfredsställande på egen hand.

4.6 Motstånd mot förändring

För att de anställdas arbete ska bli produktivare krävs det ofta förändringar i den befintliga arbetssituationen. Många människor ogillar förändringar vilket gör att förändringar ofta möts av motstånd. (Bruzelius och Skärvad, 2000)

Motståndet mot förändringar är ofta starkast:

- Vid genomgripande och radikala förändringar
- Vid oväntade och plötsliga förändringar
- Vid förändringar där inblandade personer upplever att de förlorar på förändringen
- Om personalen har stark tilltro till det som ska förändras (till exempel arbetsrutiner).
- Om bakgrunden, syftet och innebörden av förändringen är otydlig

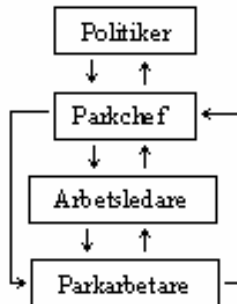
Det finns även individuella skillnader när det gäller förändringar, en del personer kan vara emot även den minsta förändringen medan andra personer upplever radikala förändringar som stimulerande. (Ibid.)

4.7 Tillsyn och kontroll

Att utöva direkt tillsyn på de underordnade har fördelar genom att ledaren enkelt kan kontrollera att de anställda arbetar, dock är det både resurskrävande och det förstör lätt goda sociala relationer. Enligt Faylor måste man för var tolfte anställd ha en ledare för att denna ska klara att följa upp underordnades arbete. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

5. Parkförvaltningens organisation

Den offentliga organisationen styrs formellt av de politiker som kommunens invånare har valt. Politikerna är de som beslutar över hur skattepengarna ska fördelas mellan de olika förvaltningsområdena. Något förenklat kan en parkförvaltnings organisation se ut enligt följande (se figur 5):



Figur 5. Parkförvaltningens organisation. (Figuren är skapad av författaren till arbetet).

Det centrala i denna studie är produktiviteten i våra parkförvaltningar, med utgångspunkt från personalens prestation. Följande avsnitt har avsikten att klargöra hur parkförvaltningars arbete bör vara organiserat utifrån den teori som presenterats i litteraturstudien (2-4), avsnittet kommer också att utgöra ramen för intervjuerna.

Avsnittet kan även ses som en sammanfattning av litteraturstudien där författaren till detta arbete utifrån litteraturen och sina egna erfarenheter har byggt upp en förståelse för ämnet. Utifrån förståelsen har författaren valt att framhäva de delar av litteraturstudien som uppfattas som viktigast för att kunna främja produktivitet hos de anställda.

5.1 Uppsatta mål

Det är viktigt att förvaltningen har uppsatta mål för arbetet vilket främjar arbetarnas motivation till att arbeta mer produktivt. Målen bör vara tydliga och konkreta, ha klara tidsgränser och bör uppfattas som en utmaning för individen samtidigt som de är realistiska. För den anställdes motivation är det viktigt med återkoppling (feedback) om hur arbetet står i förhållanden till målen.

En parkförvaltning har ofta överordnade mål utformade av politikerna, dessa mål bör brytas ner till delmål för att kunna ge tydliga riktlinjer och öka förståelsen för arbetet.

5.2 Förståelse för individen

Det är viktigt att ledningen har eller skapar sig förståelse för de anställdas individuella skillnader för att kunna främja den enskildes motivation. Denna förståelse kan skapas genom ett nära samarbete mellan arbetsledare och personal eller genom enskilda samtal där individen får berätta om sina önskemål och vad den värdesätter i arbetet.

5.3 Arbetsuppgifternas utformning

För att den anställda ska känna hög arbetsmotivation är det viktigt att arbetsuppgifterna är varierade med olika krav på kompetens och färdigheter, men även att arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla och viktiga.

I en parkförvaltning saknar ofta många av personalen utbildning, vilket kan göra det svårt att förstå syftet med arbetsuppgifterna och känna sig motiverad att utföra dem. För att de anställda ska känna sig motiverade, är det därför viktigt att arbetsledaren gör personalen medveten om arbetsuppgifternas betydelse.

Genom att arbetsledaren ger utrymme för den anställda att ha kontroll och ta ansvar över sin egen arbetssituation och arbetsuppgifter kan arbetsmotivation öka. För motivationen och för

att den anställde ska kunna lära sig av sina misstag är det även viktigt att arbetsledaren ger feedback på resultatet av arbetet.

5.4 Ledarskap

För att personalen i förvaltningen ska vara produktiv är det viktigt att arbetsledaren utformar arbetet så att det motiverar de anställda och att kommunikationen är tydlig i vad som förväntas av medarbetarna. Det är även viktigt att ledaren både har förmåga att skapa goda relationer och främja produktivitet och effektivitet på arbetsplatsen.

Att arbetsledaren är flexibel och kan variera sitt ledarskap i förhållande till medarbetarnas olika behov är av stor betydelse för att kunna främja motivationen och prestationen hos den enskilda individen på bästa sätt. Genom att arbetsledaren delar med sig av sina kunskaper kan även det bidra till att öka medarbetarnas motivation för arbetet. Det är viktigt att arbetsledaren engagerar sig och identifierar sig ledararbetet och med verksamheten för att kunna få de anställda att arbeta produktivt.

För att förhindra problemet med social medåkning är det viktigt att den individuella insatsen utvärderas och att antalet anställda i arbetslagen hålls till ett minimum.

Vid sammansättningen av arbetslag bör arbetsledaren se till att individerna har kompletterande kompetens och att de ömsesidigt kan stimulera varandra till ett produktivt arbete.

5.5 Medbestämmande

Genom att ge den anställde möjlighet att delta i beslutsprocesser kan det ge ökat engagemang, hög prestation och skapa tillhörighet till organisationen.

5.6 Förändring

Vid införandet av förändringar är det viktigt att vara tydlig med bakgrunden, syftet och innebörden av det som ska förändras. Det är fördel om förändringarna inte är oväntade, plötsliga eller radikala. Det är även viktigt att ledningen tar hänsyn till betydelsen av social gemenskap på arbetsplatsen vid införandet av förändringar.

5.7 Tillsyn och kontroll

Att utöva direkt tillsyn på de underordnade är ett alltför resurskrävande alternativ för att tillämpas i en parkförvaltning. Det kan dock finnas andra alternativ som är mer lämpliga att införa (se diskussion 8.2-8.3).

6. Intervjuer, A-stad

I följande avsnitt redogörs för den aktuella situationen i de två parkförvaltningar som deltagit i intervjustudien.

6.1 Intervju med parkchef, A-stad

7 december, 2006

6.1.1 Bakgrund och nuvarande situation

Parkchefen har arbetat i förvaltningen i 15 år, tidigare har denna bland annat under tio års tid arbetat som arbetsledare i en annan kommun. Parkchefen är utbildad trädgårdstekniker, har under sin tid som chef fått utbildning i ledarskap och samtalsteknik men har även själv läst 60-poäng i ledarskap och organisation.

Parkförvaltningen är en egen verksamhet som lyder direkt under den tekniska nämnden. I kommunen finns ungefär 20 verksamhetschefer vars närmaste chef är kommundirektören. Parkförvaltningen har en anställd landskapsarkitekt som arbetar med projektering. Det finns en arbetsledare som ansvarar för de 15 anställda plus ett antal lönebidragsanställda, under varje säsong finns det ungefär ytterligare 30 som är säsongsanställda.

Parkarbetarna är uppdelade på fem arbetsplatser, med personalrum och en lagbas på varje plats.

Budgeten har varit oförändrad under de senaste fem åren, någon kostnadskompensation har inte givits för mer än ökade lönekostnader.

6.1.2 Uppsatta mål

Förvaltningen har ett antal övergripande mål. Ett av målen är att en av stadens parker, ska fortsätta vara en av Sveriges vackraste (tidigare fått parkutmärkelse) och att den ska fortsätta utvecklas. En annan målsättning är att det ska finnas attraktiva bostadsområden dels genom att de tätortsnära skogarna ska vara attraktiva och välskötta.

Parkchefen medger att de kan vara lite dåliga att föra ut målen, men all personal uppges vara medveten om vilka mål förvaltningen har. Målen brukar dock tas upp och diskuteras med personalen på stormöten. Parkchefen uppger att de ofta vid medarbetarsamtal och på arbetsplatsträffar kommunicerar budskapet om att de är kända (för sina parker och planteringar) och att det är viktigt att tänka på det som anställd.

6.1.3 Medbestämmande

Personalen får i princip själva välja vilken maskin de vill ha vid nyinköp förutsatt att det ryms inom budgetramarna. I samråd med arbetsledaren får de även vara med och välja vilken säsongspersonal de vill ska anställas.

6.1.4 Utvärdering av personalen insats

När det gäller att utvärdera personalens insats upplever parkchefen problem med att kunna fånga upp det värde som skapas och resultatet av vad som egentligen görs. Parkförvaltningens viktigaste måttstockar anses vara den utmärkelse de fått och allmänhetens synpunkter på hur de sköter jobbet. Att mäta hur många kvadratmeter gräs som klipps och hur mycket buskar som sköts varje år tycker parkchefen inte säger något om vad som egentligen har utträttats. Tidigare har förvaltningen genomfört opinionsmätningar för att jämföra med andra kommuner, det är dock dyrt om det ska genomföras varje år så förvaltningen har slutat med den typen av mätning.

Även revisorerna uppges vara intresserade av att vilja veta vad skattebetalarna får för sina pengar för att kunna jämföra med andra kommuner. Detta är något som parkchefen tycker är både svårt och inte längre tror på eftersom dels ambitionsnivån skiljer sig åt, ytorna och dess utformning men även genom att klimatzonen och terrängen varierar mellan kommunerna. Det enda rimliga jämförelsetalet är enligt parkchefen vad parkverksamheten kostar per invånare, för att man då mer kan se vad kommunerna satsar.

De anställda skriver tidrapporter vilket gör att förvaltningen kan se vad varje objekt kostar samt maskinernas reparationskostnader. När det gäller hur de anställda arbetar går det enbart att få uppgift om hur mycket tid personalen har jobbat på varje objekt. Redovisningssystemet har också vad parkchefen kallar ett slaskkonto, där den tid som inte går att hänföra till något objektskonto redovisas (vilket uppges vara en ganska omfattande del av tiden). Parkchefen menar dock att det går att införa fler konton för att få bättre koll på ekonomin, men att det skulle innebära mer jobb för både arbetsledare och personal.

Förvaltningen har funderat på att införa handdator till de anställda, men har valt att vänta några år för att de ska bli mer användarvänliga. Ett införande skulle enligt parkchefen innebära att varje delaktivitet skulle gå enklare och mycket snabbare att registrera, och att det skulle bli möjligt att mäta spiltider som till exempel tid för transporter.

6.1.5 Produktiviteten hos de anställda

Enligt parkchefen är det väldigt stora skillnader i vad de anställda gör, vissa uppges vara väldigt produktiva och effektiva i utförandet av arbetsuppgifterna medan andra inte är lika snabba, utan kompenserar istället detta genom att de är mer socialt kompetenta. I nuläget upplever parkchefen att organisationen är väldigt bra men medger att de tidigare haft problem med personal som inte passat in och som har blivit tvungna att omplaceras.

Under 90-talet genomfördes kraftiga besparingar inom parkförvaltningen vilket medförde att ett fåtal anställda fick sluta eller bli omplacerade på grund av arbetsbrist, det mesta klarades dock av genom pensionsavgångar. Besparingarna medförde att belastningen på de anställda ökade, samtidigt som alla blev oroliga att de skulle bli av med jobben, vissa uppges fortfarande inte kunnat glömma det.

På frågan om vad parkchefen kan göra för att öka produktiviteten bland de anställda gavs följande svar:

”Jag får ofta veta att jag är för lite ute bland min personal och pratar med dem under det dagliga arbetet, det skulle jag behöva mer tid för. Jag tror och jag vet också att det är en positiv effekt på produktiviteten om chefen visar sig ute ofta och pratar och diskuterar arbeten med de anställda. Det är en sak man kan förbättra som chef att visa sig ute att prata med dem. Sen naturligtvis feedback att de får höra att de varit duktiga är också viktigt. Det är nog vi som chefer för dåliga på i allmänhet att berömma de anställda när de gjort något bra och även kunna kritisera det som är dåligt... Att ha en modern och ändamålsenlig maskinpark stärker också motivationen och öka produktiviteten bland de anställda det märker man. Det är ju så pass maskinintensivt idag i våra verksamheter att det gäller hela tiden ha ett utbytesprogram så att man slipper köra omkring i för gamla maskiner, det har vi gjort alldeles förlänge innan men där kan jag se en förbättring och ett ökat intresse. En annan sak som ökat produktiviteten och intresset är att de anställda är med och engagerar sig i olika typer av arrangemang, olika typer av tillställningar som

olika festivaler där de får hjälpa till som funktionärer. Att visa upp sig och att de finns med som kommunens representanter, det har varit positivt bland de anställda och ökat delaktigheten.”

6.1.6 Förståelse för individen

En gång om året har förvaltningen medarbetarsamtal, vilket är ett kombinerat löne- och utvecklingssamtal. Det är ett samtal där personens önskemål om utveckling, utbildning och lön diskuteras. Den anställde får dels berätta vad den tycker den är värd i lön samtidigt som parkchefen delger sin åsikt om vad den tycker den anställde har presterat och vilken lön den ska få. Parkförvaltningen har individuell lönesättning vilket gör att samtalen är en förutsättning för att den anställde ska kunna veta varför de får den lönen som de får. Någon formell utbildning som att gå trädgårdsskola har personalen inte vara intresserade av, trots att ekonomiskt stöd av litteratur och resor har erbjudits. Varje år får personalen åka iväg på endags kurs vilket uppges vara mycket uppskattat och som personalen vill fortsätta med.

Förvaltningen har sedan sju år tillbaka haft medarbetarsamtalen, mellan chef och personal, även arbetsledare och personal har liknande samtal varje år.

6.1.7 Tillsyn och kontroll

Ut mot de anställda finns inte så mycket formellstyrning och kontroll enligt parkchefen. De anställda är alltför inriktade på att utföra sitt praktiska arbete att uppsatta policy och styrdokument inte skulle ha någon inverkan, utan det är mer på tjänstemanna nivå som det fungerar.

6.2 Intervju med arbetsledare, A-stad

6.2.1 Bakgrund och nuvarande situation

Arbetsledaren gick förmansutbildning på Alnarp 1976 och har sedan dess arbetat i den aktuella förvaltningen. Först ett antal år som vikarierande arbetsledare, men under de senaste 15 åren som ordinarie.¹ Tidigare fanns det tre arbetsledare med ansvar över olika distrikt, idag ansvarar arbetsledaren istället själv över de fem områdena.

Enligt arbetsledaren är ledarrollen inte lika tydlig som den var förr, utan idag ställs det krav på att människan ska vara mer självgående och att personalen själv tar ansvar.

6.2.2 Uppsatta mål

Förvaltningen har enligt arbetsledaren ett antal mål som är givna, till exempel att vara färdiga med sommarblommorna till midsommar och att hålla snyggt och i ordning runt om i kommunen. Ett annat mål som arbetsledaren har är att försöka tillgodose kommuninvånarnas önskemål/klagomål.

Enligt arbetsledaren förekommer det inte någon direkt uppföljning av målen, utan en gång i månaden på förvaltningens arbetsplatsträffar sker det enbart en uppföljning av vilket arbete som har blivit utfört.

Arbetsuppgifterna uppges få ta den tid de kan, endast arbeten som gräsklippning anses vara mätbara. När förvaltningen utför arbeten åt andra verksamheter använder de sig av mätbara mål, arbetsledaren har då utifrån den summa arbetet ska kosta räknat ut hur lång tid arbetet får ta.

¹ Arbetsledare Förvaltning 1, telefonsamtal den 20 december 2006

6.2.3 Medbestämmande

Beslut som inte är taget på politisk väg diskuteras enligt arbetsledaren ofta med de anställda. Arbetsledaren anser att det är med fördel att de anställda får delta vid beslut eftersom de har arbetat i förvaltningen under lång tid och är kunniga inom sitt arbete.

6.2.4 Ledarskap

Arbetsledaren utgår varje morgonen från en av de fem lokalerna och förhör sig där om vad de anställda har tänkt göra under arbetsdagen. Varje morgon ringer sedan arbetsledaren till de resterande fyra grupperna, och träffar under dagen ytterligare någon arbetsgrupp.

I arbetsgrupperna har det tidigare diskuterats fram vilken personal som är lämplig att utföra olika arbetsuppgifter, lagbasen på respektive arbetsplats är sedan den som fördelar arbetsuppgifterna.

Arbetsledaren uppger att relationen till de anställda både är bra och nära eftersom de har arbetat många år tillsammans. Enligt arbetsledaren fungerar arbetet bra och personalen uppges vara intresserade av sitt arbete, personalens motivation anses dock variera något mellan årstiderna.

Det anses vara viktigt att det finns regler, men samtidigt måste det finnas utrymme för glädje. När arbetsledaren började sitt arbete var det problem med att personalen fikade på café på eftermiddagarna, detta är nu förbjudet. Idag har personalen endast eftermiddags fika på fredagar i respektive lokal.

6.2.5 Produktiviteten hos de anställda

Enligt arbetsledaren går det inte att mäta produktiviteten eftersom det ofta är många aktiviteter som utförs samtidigt. Arbetsledaren anser istället att man får samtala med personalen om de inte sköter sig.

Arbetsledaren kunde inte ge något direkt svar på vad denna skulle kunna göra för att öka personalens produktivitet. Vissa anses ha en attityd som är svår att göra något åt, enligt arbetsledaren kan man dock inte utgå från att alla är lata. Som ledare är det istället viktigt att lära sig att se vad som görs och inte enbart att se det som inte blivit utfört.

6.2.6 Tillsyn och kontroll

Arbetsledaren anser att personalen måste ta eget ansvar och menar att en ledare inte kan lägga alltför mycket tid på att följa upp och kontrollera vad de anställda gör.

6.3 Intervju med parkarbetare 1, A-stad

6.3.1 Bakgrund och nuvarande situation

Den anställde har arbetat i förvaltningen i 16 år och har lagbas funktion i en av de fem arbetsgrupperna. Personen har ingen tidigare utbildning utan började som lärling i förvaltningen vid 17 års ålder.

6.3.2 Arbetsuppgifter

Parkarbetarens arbetsuppgifter innefattar allt från att fälla träd, bygga lekplatser och trappor till att räfsa löv och klippa gräs.

Den anställde trivs jätte bra med sitt jobb eftersom de får utföra så mycket olika arbeten, att räfsa löv hela dagarna uppges inte kännas så utvecklande, men samtidigt menar den anställde att gör man inga tråkiga arbetsuppgifter gör man ju heller inga roliga. Arbetsuppgifterna uppfattas som meningsfulla genom att parkarbetaren ser att han uträttar saker och genom att allmänheten visar uppskattning. De anställda har stor möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter, samtidigt som hela arbetet bygger på att den enskilda tar ansvar, särskilt mycket feedback uppges dock inte ges.

När det gäller vad som motiverar parkarbetaren uppges det främst vara arbetskamraterna, men även att komma i kontakt med de utslagna människor som arbetar i förvaltningen.

6.3.3 Uppsatta mål

Den anställde uppges att det både finns mål för parker och andra mål. Målen anses inte vara särskilt tydliga. En målsättning som prioriterats har varit att övergå från sommarblommor till perenner. Tillsammans med parkchefen går de igenom målen ett par gånger om året, samtidigt diskuteras även vilka arbeten personalen ska prioritera. Den anställde uppges att de enbart hinner göra de mest akuta jobben under högsäsongen eftersom de är lite personal.

6.3.4 Ledarskap

Parkarbetaren tycker att ledarskapet är bra, men att det dock kunde vara lite mer handfast och styrande, viss personal uppges inte klara av när arbetet inte är tillräckligt styrt utan gör istället gärna egna saker. Uppföljningen av arbetet anses inte vara så bra utan hade enligt den anställde blivit bättre om det arbete som utförts under året jämförts med det som bestämts från början.

6.3.5 Förståelse för individen

Både relationen till arbetsledare och parkchef uppges fungera väldigt bra. Den anställde anser att arbetsledaren har väldigt god förståelse för personalen och arbetsledaren vet vilka arbetsuppgifter som passar varje enskild individ.

6.3.6 Produktiviteten hos de anställda

Eftersom det finns ett flertal lönebidragsanställda i förvaltningen upplever den anställde att det är svårt att kunna öka sin produktivitet. Hade parkarbetaren istället arbetat tillsammans med ordinarie personal hade produktiviteten ökat, genom att personen hade sluppit ta hand om sina arbetskamrater samtidigt som arbetet ska utföras.

6.3.7 Förändringar

Enligt den anställde förändras de hela tiden genom att de får utföra mycket konstiga jobb, att införa mer kontroll på att alla sköter sig tycker parkarbetaren skulle vara bra. Även om den anställde sköter sig och ta ansvar för sitt arbete så blir denna drabbad om inte andra gör det. Det är framförallt extrapersonalen, men även en del fast anställda som ibland gör andra saker. Alla parkarbetare uppges då få negativ respons från allmänheten. Den anställde tycker att ledningen bör ha lite mer styrning och mer kontroll över vad de anställda gör.

6.4 Intervju med parkarbetare 2, A-stad

6.4.1 Bakgrund och nuvarande situation

Den anställde har arbetat i förvaltningen sedan 1998, tidigare har personen under en viss tid arbetat som parkarbetare i en annan kommun, varit fastighetsskötare (främst med den yttre miljön), samt arbetat på en fruktodling. Parkarbetaren har 2 årig gymnasial utbildning inom trädgård, men har därefter även läst en nio veckors kurs i markbyggnad.

6.4.2 Arbetsuppgifter

Parkarbetarens arbetsuppgifter innefattar bland annat arbete med plantering, grönyteskötsel, skogsröjning, maskinvård, arbete med personal, arbete med bevattningsanläggningar, samt en del nyanläggningar, den anställde är även skyddsombud på arbetsplatsen.

Den anställde har samma ansvarsområde som parkarbetare 1, är inte lagbas utan tar över ansvaret när denna är ledig. Parkarbetaren ansvarar för tre medarbetare som tillsammans utgör ett arbetslag, under sommaren kan arbetslaget bestå av upp till tio personer.

Arbetsuppgifterna uppges vara stimulerande, men ibland kan arbetet med personalen bli jobbigt genom att det ibland är många medarbetare som ska hållas i arbete.

Arbetsuppgifterna uppges vara utvecklande genom att den anställde alltid lär sig något nytt. Det finns stora möjligheter till ansvar enligt den anställde, och uppges att ju mer ansvar parkarbetaren vill ta ju mer får han, samtidigt påpekar parkarbetaren att det både har för och nackdelar genom att det också kan bli för mycket av det goda.

Parkarbetaren har även stor möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter, arbetsledaren styr upp arbetet och fördelar de arbetsuppgifter som kommer från parkkontoret, eller genom kommuninvånarnas önskemål/klagomål, i övrigt ska den anställde själv se vad som behöver göras. Feedbacken från arbetsledningens sida anses vara bra.

Det som parkarbetaren uppges vara motiverande med arbetet är att få arbeta ute, att kunna se vad som utförts under arbetsdagen, och den friheten under ansvar arbetet innebär att den anställde själv kan planera mycket av sitt arbete.

6.4.3 Uppsatta mål

Ett mål som den anställde uppges, är att sommarplanteringarna ska vara klara och även att en del annat arbete som till exempel gräsklippningen vid ett antal daghem, måste vara färdigt till midsommar.

6.4.4 Ledarskap

Parkarbetaren uppges att ledarskapet innebär mycket frihet under ansvar, och påpekar att det är viktigt att alla tar ansvar och sköter sig eftersom organisationen är utspridd på fem olika arbetsplatser. Det egna ansvar ledarskapet innebär uppges både ha för och nackdelar genom att det ibland missbrukas och övrig personal då blir lidande.

Relationen till arbetsledaren är mycket bra, den anställde anser att han aldrig haft någon bättre arbetsledare, även om tidigare arbetsledare har varit bra.

Vissa arbeten uppges följas upp genom att de diskuteras när de är klara, vid större arbeten brukar arbetsledaren komma ut och titta.

6.4.5 Förståelse för individen

Den anställda tycker att förståelsen från arbetsledningen är bra och det fåtal klagomål som personen får uppges oftast vara befogat.

6.4.6 Produktiviteten hos de anställda

Produktiviteten hos de anställda uppges både vara bra och dålig. Personalen anses vara olik i hur mycket de producerar och vad de är bra på, vissa producerar mer andra producerar mindre. Vissa anses vara jätte bra på att jobba, men mindre duktiga på att hålla i ordning, vilket också krävs för att det ska fungera. Parkarbetaren tycker även det är viktigt att klagomål från kommuninvånarna angående personalens arbete tas upp på personalträffar så att de ifrågasätts.

”...jag brukar säga ifrån, tänk på vad ni gör, det handlar om våra löner och våra arbeten i det yttersta läget. Hela kommunen och varenda en kommuninvånare är våra arbetsgivare och blir de missnöjda och det tas längre upp, om vi då fortsätter att missköta oss tar de kanske istället in en entreprenör och vi blir arbetslösa...”

Som helhet tycker den anställda dock att det finns en bra balans bland personalen. För att parkarbetaren ska kunna öka sin produktivitet behöver arbetet med personalfrågor minskas. Enligt den anställda har det både för och nackdelar, den egna produktiviteten skulle öka, men samtidigt skulle den anställda tappa den andra biten.

6.4.7 Förändringar

Parkarbetaren tycker att ökad styrning från arbetsledningen sida skulle innebära både för och nackdelar. Jobbet skulle bli lättare, men samtidigt skulle den anställda tappa stimulansen. Den anställda tycker dock att arbetsledningen skulle behöva ha en lite tuffare attityd mot viss del av personalen.

7. Intervjuer, B-stad

7.1 Intervju med parkchef, B-stad

4 januari, 2007

7.1.1 Bakgrund och nuvarande situation

Parkchefen är utbildad trädgårdstekniker och började i den aktuella parkenheten 1980, som parktekniker. Mellan åren 1995 till 2001 arbetade personen som parkchef i en närliggande kommun, men har sedan 2001 arbetat som parkchef på sitt nuvarande arbete.

Parkenheten tillhör en samhällsbyggnadsförvaltning som i huvudsak är indelat i tre områden. Ett statsmiljökontor, ett serviceområde och det tekniska område som parkenheten tillhör. Parkchefens närmaste chef är förvaltningschefen.

Antalet anställda uppges variera väldigt mycket genom att parkenheten har en grupp som är anställda genom arbetsmarknadsåtgärder. Parkenheten har dock 20 personer med fast anställning, varav 3 arbetsledare, under säsong är det ytterligare 6-7 personer som är säsonganställda.

Arbetstiderna är 7-16 men de anställda har själva valt att sluta tidigt på fredagar (under sommaren) genom att arbeta in timmarna under veckan.

Budgeten har minskat under väldigt många år men inför 2007 har parkenheten efter mycket arbete lyckats få en budgetökning, den främsta anledningen är att de tidigare haft svårt att kunna upprätthålla säkerheten i de bostadsnära skogarna.

7.1.2 Uppsatta mål

Parkchefen uppger att det idag finns väldigt precisa mål och som har blivit mer konkreta efter hand. Det är politikerna som ska sätta upp målen, dock är det ofta istället tjänstemän och enhetschefer som utformar dem. Målen omfattar bland annat vilken grässtandard som ska hållas, hur mycket buskage, träd och lekplatser som ska skötas, tas bort, eller nyanläggas under året. Vid bokslutet måste parkchefen kommentera hur utfallet av målen har blivit.

Målen har koppling till det dagliga arbetet genom att de bland annat talar om vilken standard som ska hållas på gräset. De gånger pengarna inte räcker eller om något område inom parkverksamheten måste prioriteras blir parkenheten tvungen att göra avsteg från de uppsatta målen.

Parkchefen medger delvis att målen är mätbara men påpekar samtidigt att deras stora potential, som finns i att få människor att trivas, inte går att mäta.

7.1.3 Medbestämmande

En gång i månaden har parkenheten arbetsplatsträff där chefen dels talar om det ekonomiska läget och aktuella möten, men det är även ett möte där arbetsmiljö, miljöfrågor, arbete på gång, antalet säsonganställda och upphandling av maskiner etc. diskuteras. Dagordning för mötena lämnas ut i förväg så att all personal blir medveten om vad som ska tas upp, de anställda kan även i förväg meddela om det är något de vill ska diskuteras på mötet.

7.1.4 Utvärdering av personalen insats

Varje år har parkchefen ett medarbetar- och lönesamtal med parkarbetarna. På medarbetarsamtalen tas bland annat personens samarbete, initiativ- och arbetsförmåga och personlig utveckling upp. Under samtalet berättar chefen också om det finns något som den anställde behöver förbättra. Lönen fördelas genom att alla får ett minibelopp. De kvarvarande pengarna i lönepotten tilldelas sedan personalen utifrån de kriterier parkchefen tycker de anställda ska leva upp till. På lönesamtalet får den anställde veta vilken lön den får och vad den behöver förbättra för att få en högre lön.

De anställda skriver tidrapporter, vilket gör att parkchefen enkelt kan se vad olika aktiviteter kostar. Tidrapporterna används även som underlag för redovisning av det ekonomiska läget som sker till nämnden varje månad. När det gäller hur de anställda arbetar går det enbart att få uppgift om hur mycket tid personalen har jobbat på varje objekt. Övriga tider som till exempel transporttider redovisas inte, parkchefen uppger att de funderat mycket på detta men menar att det mest realistiska är varje objekt får betala den kostnaden.

7.1.5 Produktiviteten hos de anställda

Att mäta produktiviteten hos de anställda är enligt parkchefen inte något som de direkt arbetar med, istället försöker de tänka på avverkningsgraden vid val av maskin genom att till exempel använda lantbrukstraktor med klippdäck på de flesta av gräsytorerna. Parkenheten har även en erfarenhetsbas på hur lång tid olika arbeten har tagit att utföra, denna bas används sedan för att kunna göra kostnadsberäkningar och lämna kostnadskalkyler på olika arbeten.

Parkchefen anser att produktiviteten hos de anställda är oerhört god och så gott som all personal uppges vara oerhört engagerad, parkchefen upplever istället att personalen mer är i behov av att behöva bromsas, eftersom de även vill prestera det som de tidigare utfört när parkenheten hade bättre ekonomiska förutsättningar.

Det är viktigt att de anställda trivs och som chef är det viktigt att skapa bra arbetsgrupper. Mer och mer har chefen insett hur faktorer som att trivas, att skratta och ha roligt är viktigt och hur det ökar produktiviteten bland de anställda. Det är även viktigt att ha bra maskiner som fungerar, chefen menar att det blir som allra bäst om det finns bra utrustning och bra arbetslag som trivs.

7.2 Intervju med arbetsledare, B-stad

7.2.1 Bakgrund och nuvarande situation

Arbetsledaren är utbildad väg- och vatteningenjör och har arbetat i kommunen i 26 år. Tidigare har arbetsledaren tillhört en fritidsförvaltning, men genom en omorganisation för ett antal år sedan tillhör arbetsledaren nu parkenheten. Arbetsledaren ansvarar bland annat för arbete vid badplatser, skärgård och fritidsområde och för parkenhetens maskiner.

7.2.2 Uppsatta mål

Arbetsledaren uppger att det finns antagna mål de anses dock mest vara övergripande och inte så mycket ner i detalj när det gäller parkarbetarnas arbete. Ett exempel är hur kommuninvånarna ska uppleva parkerna bland annat när det gäller tillgänglighet. Målen anses inte vara mätbara och arbetsledaren tycker att det är svårt att kunna utforma mätbara mål eftersom mycket handlar om vad medborgarna tycker. Arbetsledaren uppger enkätundersökning som ett alternativ, men anser att de ofta inte säger så mycket.

7.2.3 Ledarskap

Arbetsuppgifterna fördelas till personalen tillsammans med arbetsledaren för park, dock uppges det oftast vara arbetsledaren för park som träffar personalen på morgonen.

Den ordinarie personalen uppges vara relativt självstyrande eftersom de flesta har sina specialistfunktioner. Beslut om utförandet av arbetsuppgifterna sker ofta i samråd med personalen, vilket gör att de har stor möjlighet att påverka arbetsuppgifterna. Särskilt under sommartid uppges personalen arbeta i arbetslag om tre till fyra personer, med i regel en ordinarie per lag.

Enligt arbetsledaren sker det inte någon pappersmässig uppföljning av personalens arbete utan den uppföljningen som sker är genom arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. Arbetsledaren uppges att det inte ges särskilt mycket feedback mer än om det dagliga arbetet har blivit bra eller dåligt utfört.

7.2.4 Förståelse för individen

Arbetsledaren uppges att det aldrig varit några problem i relationen till medarbetarna. Enligt arbetsledaren måste man ta hänsyn till att de anställda är olika och att var och en är sin individ. När det gäller ordinarie personal förväntar sig arbetsledaren att de ska klara vissa uppgifter, men bland personal i gruppen för arbetsmarknadsåtgärder uppges arbetsledaren att det kanske där är ännu viktigare att ta hänsyn till personernas kvalifikationer, fysiska förmåga och ibland även personens psykiska hälsa.

7.2.5 Produktiviteten hos de anställda

Produktiviteten är inget som mäts i parkenheten utan arbetsledaren menar att man istället får en känsla och uppfattning om varje anställds effektivitet.

Arbetsledaren tycker att produktiviteten hos de anställda är bra, dels försöker de vidareutbilda personalen och vid nyanställningar är de även noga med vilka de anställer.

Ett sätt att öka produktiviteten hos de anställda tycker arbetsledaren är att ge de anställda mer utbildning och behörighet, bland annat när det gäller motorsåg och maskiner.

All ordinarie personal uppges ha behörighet och gått de kurser som finns (ska även genomgå motorsågsörkort), arbetsledaren tycker dock att det viktigt att de verkligen tar till sig nya idéer och nya sätt att utföra arbeten på. Även användandet av tekniska hjälpmedel uppges vara viktigt för produktiviteten.

För att öka personalens motivation tror arbetsledaren att det är viktigt att de får delta någorlunda från början i ett projekt och att de anställda har ett omväxlande arbete.

Parkenheten arbetar för att fler i personalen ska kunna köra samtliga maskiner, vilket förväntas göra arbetet mer intressant.

7.2.6 Tillsyn och kontroll

Arbetsledaren tycker inte att det finns någon anledning att införa mer styrning och kontroll ut emot de anställda eftersom allt fungerar bra idag. Arbetsledaren menar att den gammaldags styrande arbetsledarrollen är borta.

7.3 Intervju med parkarbetare 1, B-stad

7.3.1 Bakgrund och nuvarande situation

Den anställde har arbetat på parkenheten i ungefär 4,5 år. Personen har ingen tidigare erfarenhet av parkarbete, men har gått en tvåårig skogbrukskola.

7.3.2 Arbetsuppgifter

Personen är anställd som maskinförare och kör bland annat traktor, gräsklippare och ibland lastbil, parkarbetaren uppger att arbetet är väldigt varierat och att arbeten som röjning och huggning, arbete med lekplatser och även att en del målningsarbete förekommer.

För tillfället arbetar den anställde som vikarierande arbetsledare för gruppen som är anställda genom arbetsmarknadsåtgärder. Parkarbetaren uppger att arbetet är väldigt stimulerande och roligt genom att personen får ta hand om människor och se till att arbetet blir utfört, samtidigt som den anställde själv får hjälpa till när det behövs. Den grupp som parkarbetaren ansvarar för utgår från en arbetslokal i en närliggande tätort, när det finns tid över uppger den anställde att han istället åker och arbetar med sina ordinarie arbetsuppgifter.

Sitt ordinarie arbete tycker den anställde är varierat och det uppges även vara utvecklande genom att parkarbetaren blir tilldelad en uppgift som han sedan får lösa hur han vill, bara det blir bra. Den anställde uppger att det också går att diskutera olika lösningar med arbetsledaren. Arbetsuppgifterna uppfattas som meningsfulla genom att parkarbetaren arbetar för kommuninvånarna och att han alltid försöker göra det finare och bättre dem.

Det uppges både finnas möjlighet att ta ansvar och påverka arbetsuppgifterna eftersom det alltid går att diskutera med arbetsledarna.

Det som den anställde uppger vara det bästa med sitt arbete är att få arbeta ute och att arbetet är omväxlande. Den anställde tycker att feedbacken som ges är bra och att det hela tiden ges uppmuntran.

7.3.3 Uppsatta mål

Enligt parkarbetaren finns det mål genom att mycket arbete återkommer varje år och att personalen genom det, hela tiden vet vad som ska göras.

7.3.4 Ledarskap

Den anställde tycker att ledarskapet och relationen till arbetsledarna är mycket bra, den anställde uppger att arbetsledarna är mycket lätta att prata med och att det även går att prata med dem om problem hemma.

Parkarbetaren tycker att uppföljningen av arbetet är bra och att det inte är något arbete som rinner ut i sanden. Uppföljningen av arbetet sker muntligt mellan de anställda och arbetsledningen, när ett jobb är utfört diskuteras resultatet, arbetsledare och parkchef uppges ofta åka ut och kolla på större arbeten. Mycket av de återkommande arbeten som till exempel gräsklippning följs upp och det diskuteras vad som kan göras bättre till nästa år.

7.3.5 Förståelse för individen

Parkarbetaren tycker att förståelsen från ledningen är bra. Under medarbetarsamtalen får den anställde bland annat möjlighet att framföra om den vill gå någon kurs. Arbetsledningen är även förstående genom att de vet vad de anställda klarar av och att de aldrig skickar någon på ett jobb som de känner sig osäker på.

7.3.6 Produktiviteten hos de anställda

För att den anställde ska kunna öka sin produktivitet uppger personen att både intern och extern utbildning är en möjlighet. Eftersom den anställde endast har arbetat i parkenheten under några år så tycker personen att det finns mycket att lära av de andra anställda. En sak som den anställde nämner är att han inte är särskilt bra på att beskära träd och buskar, men menar att det finns andra anställda som är jätte bra på det och att personen skulle kunna lära

av dem. Parkarbetaren har tidigare genomgått någon liten utbildning och uppger att trädgårdsteknikern också hållit i en internkurs.

7.3.7 Förändringar

Parkarbetaren tycker det både är bra och dåligt med förändringar, men förändringar som skulle innebära ökad styrning och kontroll från ledningen är personen inte särskilt positiv till. Arbetet fungerar bra som det är idag och den anställde menar i det stora hela tycker alla om sitt jobb och de flesta tar ansvar och sin uppgift på allvar.

Parkarbetaren uppfattar att ju mer ansvar arbetsledaren ger de anställda ju roligare tycker de arbetet är och menar att ledningen därför inte bör styra mer.

7.4 Intervju med parkarbetare 2, B-stad

7.4.1 Bakgrund och nuvarande situation

Den anställde har arbetat på parkenheten sedan 1986, är uppvuxen med trädgård genom att fadern varit trädgårdsmästare och har själv arbetat med trädgård i stort sett hela sitt liv. Den anställde har gått en tvåårig trädgårdsutbildning, ytterligare någon kurs samt vidareutbildning genom parkenheten.

7.4.2 Arbetsuppgifter

Under sex till sju månader om året arbetar parkarbetaren i stadens finpark, under vintern med beskärning av träd och buskar. I finparken arbetar parkarbetaren tillsammans med tre till fyra personer och upplever sig ha en liten handledarroll över plusjobbarna. På sommaren ska den anställde försöka organisera arbetet och utgår då från personalutrymmet som finns i finparken, under vintern utgår personen istället ifrån den gemensamma lokalen.

Parkarbetaren uppger att han trivs väldigt bra med sitt yrke, men att det ibland stannar i utvecklingen, den anställde vet inte vad man ska göra åt det utan uppger att de arbetsuppgifter som finns måste utföras men att det kanske skulle kunna gå att lösa med något rullande schema.

Parkarbetaren uppger att det under vintern ofta blir att man blir tilldelad en arbetsuppgift, medan arbetet i finparken på sommaren ger mer frihet och utmaning genom att det handlar om att sköta ett område. Möjligheterna att påverka och ta ansvar uppges inte vara så stora de gånger arbetsledarna enbart delar ut en enkel uppgift. Blir den anställde tilldelad en arbetsuppgift måste den utföras eftersom den ofta är viktigare och bör prioriteras.

Parkarbetaren vill att arbetet ska vara fritt samtidigt som det finns en dialog och någon som till exempel talar om vad kommuninvånarna eller politikerna har sagt.

Enligt den anställde saknas det feedback, den anställde tycker att det ligger i ledarskapets uppgifter att motivera sina medarbetare.

Det som parkarbetaren uppger vara motiverande med sitt arbete är att få arbeta med det ”gröna”, att kunna se det som utförs och den frihet det innebär att vara ute och inte behöva göra ett monotont arbete. Alla människor som kommer med spontana och positiva reaktioner upplevs även som väldigt positivt.

7.4.3 Uppsatta mål

Enligt den anställde blir det mest att de utför akuta arbeten på parkenheten men att personens eget arbete är något avvikande genom att kommunen har valt att satsa på den finpark där den

anställda mestadels arbetar. Parkarbetaren uppger att personen själv har en egen ambition för hur den vill att standarden i parken ska vara och därigenom upplever den anställde att det finns mål för arbetet. Parkarbetaren medger dock att målen ibland blivit lite för höga eftersom att antalet personal i finparken har minskats genom besparningar.

7.4.4 Ledarskap

Parkarbetaren beskriver ledarskapet enligt följande:

”På sommaren märker jag inte mycket av arbetsledarna, man kan alltid ringa upp och prata med dem om man vill, men det är ingen som dyker upp som man gjorde förr... jag tycker ju om ansvaret men samtidigt tycker jag att det är viktigt att arbetsledaren kan ge lite feedback och det är aldrig fel att ha någon att diskutera jobb med. Jag vill inte att de kommer och talar om hur det ska vara och hur arbetet ska utföras men jag vill gärna att man kan byta erfarenheter... Sen tror jag att det kvittar hur gammal man är utan det känns alltid ganska bra om det kommer någon som är överordnad, och att man får visa det här har vi fixat och kunna fråga vad de tycker...”

Parkarbetaren upplever att uppföljningen av arbetet är dålig och att den i stort sett saknas.

” Det är många gånger man kommer tillbaka och ser att saker och ting glömts bort eller blivit halvfärdigt. Det bästa är om man hinner fullfölja sitt arbete innan man börja på nästa men det går ju inte alltid”

Den anställde tror dock inte på någon direkt uppföljning av arbetet utan menar att det bästa är om man kan göra jobben färdigt och att istället ha ett team som får ta de akuta jobben.

Den anställde uppger att den har väldigt bra arbetskamrater och att relationen till arbetsledaren är normal.

7.4.5 Förståelse för individen

Den anställde tycker inte att arbetsledningen riktigt lyckas ta vara på all kompetens som finns bland parkarbetarna och menar att det antingen brister i kunskap eller förståelse från arbetsledningens sida.

7.4.6 Produktiviteten hos de anställda

Parkarbetaren kunde inte ge något svar på hur den skulle kunna öka sin produktivitet.

7.4.7 Förändringar

Parkarbetaren tycker att det både kan vara bra och dåligt med förändringar. För ett antal år sen skulle det ske en förändring i ledarskapet, parkenheten skulle då gå ifrån det gamla ledarskapet och in i ett nytt med mer ansvar till de anställda.

Den anställde beskriver förändringen enligt följande:

”...jag var väldigt positiv till förändringen och trodde det skulle leda till ökat ansvar och kanske att man växte själv, det är nog många som har gjort det men jag tycker inte att det blev så för min del utan det har nästan blivit tvärtom. Jag tycker att man kört fast, är detta det nya så tycker jag inte att det blivit så som det var tänkt...”

8. Diskussion

Följande avsnitt ska ägnas åt att, med hjälp av teorierna i litteraturstudien, analysera och dra slutsatser från intervjuerna med parkchef, arbetsledare och parkarbetare.

8.1 Motivation

8.1.1 Motivation genom arbetsutformning

Arbetsledaren i A-stad ger personalen stort utrymme för ansvar vilket enligt Hackmans och Oldmansmodell är viktigt för den anställdes arbetsmotivation.

Parkarbetarna uppger att arbetet är varierat och att det är utvecklande genom att den anställda alltid lär sig något nytt. Arbetsuppgifterna uppfattas även som meningsfulla, men hos de anställda råder det dock något skilda åsikter om den feedback som ges.

Med utgångspunkt från Hackman och Oldmansmodell är förutsättningarna för arbetsmotivation i A-stad goda. Parkarbetarna uppger att de trivs med arbetet och att det är stimulerande.

I B-stad beskriver de anställda arbetet något olika, parkarbetare 1: s uppfattning av arbetet överensstämmer i stort med Hackman och Oldmansmodell medan parkarbetare 2 beskriver sitt arbete utifrån två perspektiv. Under sommaren finns det utrymme för frihet och utmaning medan arbetet under arbetsledning på vintern ofta ger begränsade möjligheter till att påverka och ta ansvar i arbetssituationen. Parkarbetare 2 uppger även att arbetet ibland stannar i utvecklingen. Både parkarbetare 1 och 2 trivs med sitt arbete, men min bedömning är dock att parkarbetare 2 inte riktigt är tillfreds med sin arbetssituation. Respondenterna i B-stad har något olika kompetens vilket gör att de gynnas olika av arbetssituationen. Parkarbetare 2 ger uttryck för behov av mer utveckling, utmaning och ansvar än vad arbetssituationen idag erbjuder.

Uppfattningen av arbetet hos tre av de fyra intervjuade överensstämmer i stort med Hackmans och Oldmans modell för arbetsutformning, det var även de tre personer som jag uppfattade vara mest nöjda med sin arbetssituation.

En av grundstenarna i Hackman och Oldmans modell för arbetsutformning är feedback. Denna bör enligt min mening förbättras i förvaltningarna eftersom både parkchef i A-stad, arbetsledare i B-stad och en parkarbetare i respektive förvaltning uppger att det inte ges feedback i särskilt stor utsträckning. Feedback är enligt teorin viktigt för den anställdes arbetsmotivation, i respondenternas svar nämns feedback från arbetsledning, att kunna se resultat av det egna arbetet samt feedback från brukarna vara faktorer för den anställdes motivation.

Även Hertzbergs motivationsfaktorer styrker de nämnda faktorernas betydelse. Jag tycker därför att det är viktigt att ledningen är noga med att ge och förmedla allmänhetens feedback till de anställda och att de anställda förmedlar den feedback de får från allmänheten.

Enligt Hackman och Oldmansmodell är det viktigt att den anställda förstår uppgiftens betydelse. Som tidigare nämnts (under 5.3) saknar ofta många av personalen utbildning vilket gör att det kan vara svårt för dem att förstå syftet med arbetsuppgifterna och känna sig motiverade att utföra dem, det är därför viktigt att arbetsledaren gör personalen medveten om uppgiftens betydelse. Genom att dela med sig av sina kunskaper kan även arbetsledaren bidra till att tillgodose personalens behov av utveckling.

8.1.2 Uppsatta mål

Enligt målsättningsteorin är det viktigt för den anställdes motivation att det finns uppsatta mål för arbetet. Båda förvaltningarna har uppsatta mål, dock verkar parkarbetarna i B-stad inte riktigt vara medvetna om de mål som finns, utan en av de anställda har i stället utformat ett eget mål. Målen i A-stad är mest övergripande med undantag från att målet att sommarblommorna ska vara färdiga till midsommar. Enligt parkchefen i B-stad finns det väldigt precisa mål, medan arbetsledaren anser att målen mer är av en övergripande karaktär. Enligt arbetsledaren i A-stad sker det ingen direkt uppföljning av målen, medan det i B-stad görs varje år.

Min uppfattning är att parkförvaltningarna inte riktigt tar tillvara på målets fulla potential att vara motiverande för de anställda. Att utforma tydliga och konkreta mål anses i teorin vara viktigt, att sommarblommorna ska vara färdiga till midsommar tycker jag är ett väldigt bra exempel på ett sådant mål. Att utforma fler mål av denna karaktär och samtidigt ge regelbunden feedback på hur arbetet ligger till i förhållande till målen anser jag har väldigt stor betydelse för den anställdes motivation att arbeta produktivt.

Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) kan målen även ha en styrande funktion genom att de ger riktlinjer och sätter gränser för de anställdas beteende. Att utforma tydliga och konkreta mål med klara tidsgränser och att kontinuerligt följa upp målen kan även ledningen ha mycket att vinna på. Genom att det ökar arbetsledarens möjlighet att ge den anställde utrymme för eget ansvar utan att produktiviteten blir lidande.

8.1.3 Medbestämmande

Delaktighet anses vara en av de viktigaste faktorerna för att skapa hög prestation och engagemang hos de anställda. I parkförvaltningarna ges det möjlighet att delta i beslut, bland annat av vilka maskiner som ska köpas och hur många eller vilken säsongspersonal som ska anställas. Att låta personalen delta i den typen av beslut anser jag kan vara ett enkelt sätt att få de anställda att känna sig betydelsefulla samtidigt som det ger den känslan av att kunna påverka den egna arbetssituationen som enligt Hackman och Oldmans modell är viktigt för motivationen. Ett alternativ tycker jag kan vara att låta de anställda delta vid utformningen av mål, vilket enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) även ökar acceptansen för målen.

8.1.4 Förståelse för individen

Människor har ofta skilda åsikter i vad de tycker är viktigt med arbetet, de motiveras av skilda förutsättningar och de är ofta i behov av olika ledarskap. För att kunna främja den enskildes motivation är det viktigt att ledningen har eller skapar sig förståelse för dessa individuella skillnader.

I A-stad verkar förståelsen för de anställda vara bra, dels genom att både parkchef och arbetsledare ska ha medarbetarsamtal varje år, men också genom att personalen uppger att ledningens förståelse är bra. Även B-stad har medarbetarsamtal mellan parkchef och personal, dock har parkarbetarna inte samma uppfattning om förståelsen från ledningen.

Intervjuerna med parkarbetarna i B-stad visar även hur olika anställda på samma arbetsplats kan uppleva arbetet.

Till viss del kan förståelsen skapas genom ett nära samarbete mellan arbetsledare och personal, jag anser dock att förståelsen för individen kan förbättras betydligt om arbetsledare och personal (likt A-stad) har enskilda samtal. Det är då viktigt att den anställde får berätta om sina önskemål, hur den vill att arbetet ska vara utformat, vad den värdesätter i arbetet och vad som motiverar den enskilde. Jag anser även att det är viktigt att den anställde får

utvärdera ledarskapet så att utbytet mellan personalens insats och ledarens roll kan bli ömsesidigt.

I en parkförvaltning kan det ibland vara svårt att få tiden att räcka till, ett mindre tidskrävande alternativ till samtalen är att de anställda får fylla i frågeformulär. En gemensam genomgång av resultatet anser jag dock är nödvändig så att de anställda känner att arbetsledaren tagit del av deras åsikter.

8.2 Ledarskap

Många av de ledaregenskaper som nämns i det transformativa ledarskapet kan kopplas till de faktorer som tidigare nämnts i diskussionen. Ledaren ska vara skicklig på att motivera och inspirera medarbetarna till prestation (arbetsutformning), ledaren ska ständigt involvera medarbetarna (medbestämmande) och stimulera dem genom att ge utmaningar (uppsatta mål). Ledaren ska även vara noga med att tillgodose den enskildes behov (förståelse för individen). Enligt teorin är det också viktigt att kommunikationen är tydlig i vad som förväntas av medarbetarna, vilket jag utifrån mina egna erfarenheter (från praktik) anser är av stor betydelse för produktiviteten hos de anställda. Genom det menar jag att om de anställda upplever att det inte finns några direkta krav på hur produktiva de ska vara kommer viss del av personalen inte prestera mer än det minsta deras samvete förmår dem att göra. Att arbetsledaren ska vara tydlig i vad som förväntas tycker jag dels kan uppnås genom att sätta upp mål för arbetet, men även genom att vara noga med att följa upp vilket arbete som har blivit utfört så att de anställda uppfattar att deras produktivitet har betydelse. I de aktuella förvaltningarna anses uppföljningen av arbetet både vara bra och dålig, en av de anställda som anser att uppföljningen inte är särskilt bra menar dock att den hade blivit bättre om det arbete som utförts under året jämförts med det som bestämts från början.

Parkarbetarna i A-stad ger båda uttryck för att ledarskapet är bra, men att attityden mot en del av personalen skulle behöva vara lite tuffare och att det skulle behöva vara lite mer styrt eftersom delar av personalen inte klarar av att ta eget ansvar för sitt arbete.

Parkarbetarna i B-stad är enbart positiva till eget ansvar, en av de anställda uppfattar att ju mer ansvar arbetsledaren ger de anställda ju roligare tycker de att arbetet är.

Ett sätt att uppnå känslan av eget ansvar kan vara att ge personalen olika ansvarsområden, det kan innebära ett område att sköta eller ansvar för mer specifika arbetsuppgifter som till exempel ansvar för sommarblommor, gräsklippning etc. Genom att ge parkarbetaren ett ansvarsområde kan det både bli enklare att sätta upp egna mål och uppfatta resultatet av det egna arbetet. Det kan också bli enklare för arbetsledaren att synliggöra individuella bidrag och utvärdera den individuella insatsen. För att undvika att arbetet blir enformigt kan parkarbetarna eventuellt rotera mellan olika ansvarsområden vilket också gör att produktiviteten enklare kan jämföras.

Ett ledarskap med utrymme för eget ansvar tycker jag är att föredra förutsatt att det ges i den utsträckning den anställde önskar och klarar av för att vara produktiv.

Ett flexibelt ledarskap som anpassas efter individernas olika behov tycker jag är det som ska eftersträvas. För att det ska vara möjligt behöver arbetsledaren flera olika ledarstilar, samtidigt måste arbetsledaren kunna ha en ledarstil han/hon klarar av att hantera vilket gör att det måste bli en balans mellan ledarens och personalens behov. Enligt Hersey & Blanchards är ledarskapsstilen beroende av den anställdes kompetens och vilja att lösa arbetsuppgiften och de menar att det därför behövs fyra olika ledarstilar; den instruerande, den övertalande, den deltagande och den delegerande. De fyra ledarstilarna anser jag arbetsledaren att bör ha i

åtanke för att kunna vara flexibel i sin ledarroll och anpassa den efter personalens olika behov och därigenom på bästa sätt kunna främja deras produktivitet.

Enligt beteendeteori värderas den ledare som har förmåga att skapa goda relationer till sina medarbetare högst, den ledarform som dock anses vara mest effektiv är den som både har förmåga att skapa goda relationer och främja effektivitet och produktivitet, vilket gör att det inte heller här går att bortse från betydelsen av ett flexibelt ledarskap.

8.3 Produktivitet

Både litteratur- och intervjustudie har visat på svårigheter att kunna mäta personalens produktivitet i en parkförvaltning.

Enligt arbetsledarna går det inte att mäta produktiviteten hos de anställda eftersom det ofta är många aktiviteter som utförs samtidigt. Arbetsledarna menar att man får en känsla och uppfattning av varje anställds effektivitet (arbetsledare B-stad) och att man istället får samtala med personalen om de inte sköter sig (arbetsledare A-stad).

Jag anser dock inte det viktiga är att kunna mäta produktiviteten hos personalen utan jag menar istället att det är viktigt att avgöra om den är bra, identifiera vad de anställda gör, vad som tar tid och därigenom kunna finna lösningar på vad som kan förbättras. Ett sätt tycker jag kan vara att mäta tiden för aktiviteter som inte har med själva arbetsutförandet att göra utan som enbart skapar förutsättningar för att arbetsuppgifterna ska kunna utföras som till exempel tid för förberedelse och transporter. Genom att försöka minska tiden för den typen av daglig kringverksamhet ökas personalens effektiva arbetstid och således även deras produktivitet.

Att använda sig av handdatorer nämns som ett alternativ av parkchefen i A-stad, vilket jag tycker har fördelar dels genom att det förenklar registreringen för personal, men även eftersom det minskar arbetsledarens tid att göra rapporterna digitala. Det har även fördelar genom att tidsrapporteringen kan bli mer detaljerad och därmed ha en styrande funktion på vad de anställda gör. Dock har det nackdelar genom att det kan vara kostsamt och att det finns risk för att de anställda försöker dölja dålig produktivitet i rapporteringen.

Utifrån svaren som framkom vid intervjuerna är helhetsintrycket av förvaltningarna bra, att kunna bedöma produktiviteten hos de anställda är dock svårt eftersom det enbart kan grundas på intervjupersonernas svar. Min uppfattning är dock att produktiviteten i B-stad är bra, i A-stad ger personalen dock intryck av att produktiviteten hos en del anställda kan förbättras och att ledningen bör ha lite mer styrning och kontroll över vad de anställda gör.

Att införa handdator kan vara ett alternativ att få mer styrning och kontroll utan att det behöver förstöra goda sociala relationer som direkt tillsyn skulle kunna medföra.

Att låta de anställda delta i olika typer av arrangemang har parkchefen i A-stad uppfattat ha ökat personalens intresse, delaktighet och produktivitet, även Jacobsen och Thorsvik (2002) framhäver delaktighet hos personalen som en viktig faktor för produktiviteten hos de anställda.

Parkchefen i A-stad anser att feedback och att visa sig ute som chef och prata med personalen under det dagliga arbetet är viktigt för den anställdes produktivitet. En ledare som engagerar sig och identifierar sig med ledningsarbetet och med verksamheten är även viktigt enligt det transformativa ledarskapet. Ett närmare samarbete mellan chef och personal kan också öka förståelsen för de anställda.

Att ha bra utrustning och maskiner bedöms av båda parkcheferna som viktigt för de anställdas produktivitet, parkchefen i A-stad menar även att det stärker den anställdes motivation.

Parkchefen i B-stad påpekar också att det är viktigt att skapa bra arbetsgrupper som trivs och menar att utrymme för att skratta och ha roligt påverkar produktiviteten, även enligt Bruzelius och Skärvad (2000) är det viktigt att ha bra arbetsgrupper.

Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) är det viktigt att individerna utöver kompletterande kompetens även ömsesidigt kan stimulera varandra till ett produktivt arbete.

Att skapa förutsättningar för motivation och produktivitet hos de anställda ligger mycket i arbetsledningens arbete, dock är det viktigt att varje enskild individ tar tillvara på de förutsättningar som ges och sen själva försöka motivera, uppmuntra och inspirera varandra till prestation.

En annan faktor som nämns av arbetsledare och en parkarbetare i B-stad är att utbildning kan förbättra produktiviteten genom att den anställde blir effektivare i utförandet av arbetsuppgiften. Parkarbetarna i A-stad upplevde båda svårigheter med att kunna förbättra sin produktivitet genom att de tar hand om sina arbetskamrater. Inte heller parkarbetare 2 i B-stad kunde ge något svar på hur hans produktivitet kunde förbättras. De bristande svaren på frågan om produktivitet kan delvis ses som en konsekvens av mitt metodval. Det kan tyckas något naivt att tro att parkarbetare genom intervju ska ställa sig själv i dålig dager och erkänna att de inte arbetar fullt ut. Detta är jag medveten om och att komplettera intervjuerna med att delta i förvaltningarnas arbete hade troligen gett fler svar på hur produktiviteten kan förbättras och samtidigt gjort att jag enklare kunnat bilda mig en egen uppfattning om produktiviteten i förvaltningarna.

9. Slutsats

För att den anställde ska motiveras till ett produktivt arbete har framförallt faktorer som ansvar, kunna uppfatta resultat av det egna arbetet och feedback visat sig vara viktiga. Att försöka ge individen jobb med hög motivationspotential genom att anpassa jobbet till hans önsknings och färdigheter kan vara avgörande för den enskildes motivation och produktivitet.

Att utforma konkreta mål med klara tidsgränser för personalens arbete och att ofta ge information om vilka mål organisationen satsar på är av betydelse. Det är även viktigt att vara noga med att följa upp hur arbetet ligger till i förhållande till målen så att det både kan främja parkarbetarnas motivation och ge riktlinjer för det dagliga arbetet.

Att låta personalen delta i beslut som påverkar deras arbetssituation och involvera dem i olika typer av arrangemang kan också ha en positiv effekt på parkarbetarnas motivation.

För parkarbetarnas produktivitet är det viktigt att ledningen är tydlig med vad som förväntas av de anställda, uppsatta mål och noggrann tidsrapportering kan vara till hjälp vid uppföljning av arbetet. Ett flexibelt ledarskap är nödvändigt för att både kunna främja trivsel i arbetsgrupperna och produktivitet hos de anställda.

Att vidareutbilda personalen och uppmuntra dem till att själva söka kunskap och nya problemlösningssätt kan vara ett sätt att öka produktiviteten och känsla av utveckling hos personalen.

Mycket arbete att motivera de anställda ligger hos arbetsledningen, lika viktigt är det dock att parkarbetarna själva försöker motivera och inspirera varandra till prestation. För att ledningen ska bli bättre på att motivera de anställda och för att produktiviteten ska kunna öka är det viktigt att parkarbetarna få ge sina synpunkter på hur de tycker ledarskapet kan förbättras.

I allmänhet har parkförvaltningar under många år utsatts för kraftiga besparingar, vilket gör att allt mindre resurser kan ägnas åt personalfrågor. Det är dock viktigt att inte bortse från de möjligheter som finns genom att förbättra ledarskapet och personalens motivation. Eftersom enbart en mindre del av parkarbetarnas arbete är styrt av maskinernas tempo är motivationen hos de anställda avgörande både för kvaliteten på det som presteras och för produktiviteten. Genom att ta vara på möjligheterna kan produktiviteten förbättras och effekten av besparingarna kan till viss del motverkas. Teorierna i arbetet är snarare komplementära än motstridiga vilket gör att det vid en tillämpning är viktigt att kombinera dem på ett ändamålsenligt sätt.

10. Tänkbara felkällor

Att använda intervju som metod är en tänkbar felkälla genom att materialet ska bearbetas och tolkas. Jag har dock uppmärksammat det potentiella problemet och valt att spela in intervjuerna på band för att minska risken att svaren uppfattas fel. Jag har även valt att återge materialet med ett språk så nära intervjupersonens som möjligt och använt mig av en del citat.

En annan tänkbar felkälla i arbetet kan vara hur frågorna har formulerats. Jag valde dock att inte skriva frågorna förrän litteraturstudien var skriven, jag gjorde även en provintervju vilken varit till stor hjälp vid utformningen av de frågor som ställts till parkförvaltningarna. Jag kontrollerade också med min handledare Anders Kristoffersson innan jag började intervjua.

Även antalet intervjuer kan vara en tänkbar felkälla för resultatets generaliserbarhet. Att intervjua fler anställda i varje parkförvaltning hade ökat tillförlitligheten på resultatet, inom ramen för detta arbete har jag dock inte kunnat göra fler intervjuer.

Litteraturen som har använts har till viss del utgjorts av sekundära källor där forskare har återgett andra forskares resultat. Delvis kan det vara positivt genom att det givit mig en mer objektiv utgångspunkt, men det kan även vara negativt genom att forskningsresultatet då tolkas fler gånger.

11. Vidare forskning

Ett sätt att gå vidare inom ämnet är att göra flera och djupare intervjuer med personal och genom det identifiera ytterligare faktorer som motiverar de anställda. Det är även intressant att undersöka vad de anställda tycker är bra respektive dåliga egenskaper hos en arbetsledare och genom det kunna ge en utförligare beskrivning på ett bra ledarskap.

Detta arbete är avgränsat till personalens insats men vidare forskning om hur faktorer som ytors utformning, olika skötselklasser och hur tekniska förutsättningar påverkar produktiviteten är även intressant att studera.

12. Källförteckning

Bauer, A (1986). Målet i själva verket. i Arndt, J & Friman, A (red.). *Skapande förvaltning- hur man med intern marknadsföring leder och skapar en levande och effektiv organisation*. Lund Sandby Grafiska: Liber förlag. s. 52.

Bruzelius, L & Skärvad, P-H (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Gellerman, S (1996). *Att motivera till ökad insats*. Malmö: Richtersförlag AB.

Jacobsen, D & Thorsvik, J (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kaufmann, G & Kaufmann, A (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Maccoby, M (1989). *Arbeta varför det?* Borås: Svenska Dagbladets Förlag. s. 63.

Rubenowitz, S (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. s. 188.

Sveriges kommuner och landsting (2005). *Analysrapporten. November 2005 Produktivitet på andra villkor*. (Elektronisk)

Tillgänglig: <<http://brs.skl.se/skpubl/index.jsp?http://brs.skl.se/skpubl/start.jsp>>
Analysrapporten. [2006-11-15].

Wolwén, L-E (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur. s. 245.

13. Bilagor

13.1 Bilaga 1 Frågor till parkchef

Hur länge har du arbetat här?

Utbildning, tidigare erfarenhet?

Antal anställda, arbetsledare, säsongsanställda?

Vilka arbetstider har de anställda? Tid för fika, lunch?

Budget?

Hur ser parkförvaltningens organisation ut?

Arbetar ni på parkförvaltningen efter uppsatta mål?

Finns det koppling mellan verksamhetens mål och det dagliga arbetet? Hur?

Hur fattas beslut?

Vad har parkarbetarna för möjlighet att påverka/medverka?

Hur utvärderas parkarbetarnas insats?

Används tim rapporter?

Vilka mått på produktivitet använder ni idag?

Hur ser du på produktiviteten hos de anställda?

Vad skulle du som chef kunna göra för att öka parkarbetarnas produktivitet?
(motivation, styrning, kontroll)

13.2 Bilaga 2 Frågor till arbetsledare

Hur länge har du arbetat här?

Utbildning, tidigare erfarenhet?

Kan du berätta lite om vad ditt arbete här innebär?
(arbetsuppgifter)

Finns det uppsatta mål för parkarbetarnas arbete?

Följs de upp? Hur?

Vad har parkarbetarna för möjlighet att delta i beslutsprocesser?

Hur fördelas arbetsuppgifterna mellan parkarbetarna?

Vad har personalen för möjlighet att påverka?

Arbetar parkarbetarna i arbetslag?

Hur arbetar du i rollen som arbetsledare?

(flexibel, tydlig med vad som förväntas, relation till medarbetarna)

Hur följs parkarbetarnas arbete upp?

(utvärderas insatsen, feedback)

(hur hålls tider: fika, lunch, arbetstid)

Hur mäter ni produktiviteten?

Vad skulle du som arbetsledare kunna göra för att öka parkarbetarnas produktivitet?

(motivation, styrning, kontroll)

13.3 Bilaga 3 Frågor till parkarbetare

Hur länge har du arbetat här?

Utbildning, tidigare erfarenhet?

Ålder?

Kan du berätta lite om vad ditt arbete här innebär?

(arbetsuppgifter)

Arbetstider, fika, lunch?

Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

(utvecklande, meningsfulla)

Finns det möjlighet att påverka, ta ansvar?

Vad är det som motiverar dig i ditt arbete?

Hur tycker du ledningens förståelse är för dig som individ?

Arbetar ni efter några uppsatta mål?

(tydliga, greppbara, realistiska, motiverande)

Hur är ledarskapet?

(flexibelt, tydligt i vad som förväntas av personalen, relationen till arbetsledaren, hur följs arbetet upp)

Hur skulle du enkelt kunna öka din produktivitet?

Hur känner du inför förändringar i arbetssituationen?

(ökad styrning, kontroll)