



Ledarskap och medarbetare under förändringsarbete inom parkförvaltning

Leadership and employees during organizational change in public park management

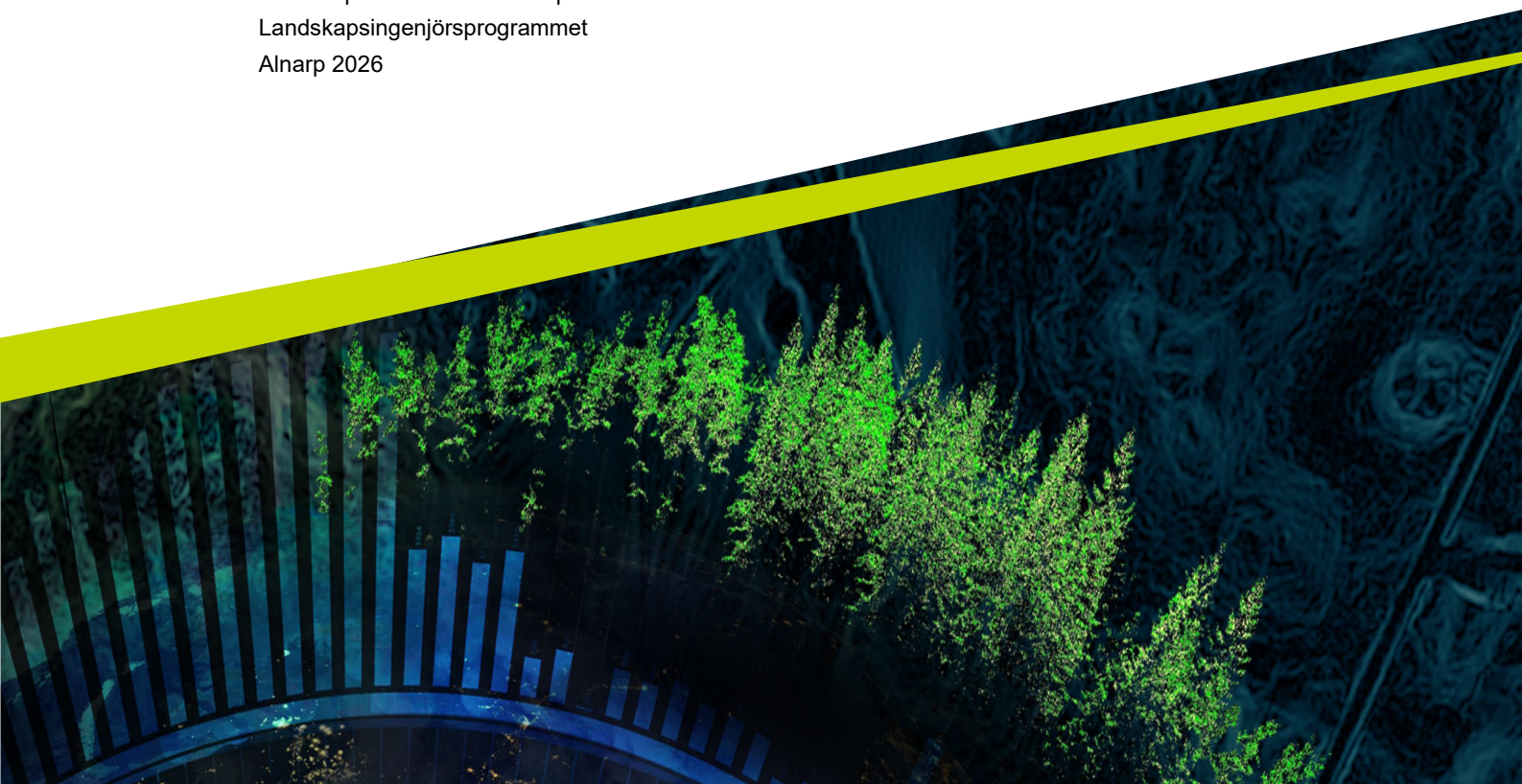
Vilemina Duval

Examensarbete/Självständigt arbete • (15 hp)

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Landskapsingenjörsprogrammet

Alnarp 2026



Ledarskap och medarbetare under förändringsarbete inom parkförvaltning

Leadership and employees during organizational change in public park management

Vilemina Duval

Handledare: Frida Andreasson, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Examinator: Anders Kristoffersson, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i teknologi

Kurskod: EX0361

Program/utbildning: Landskapsingenjörsprogrammet

Kursansvarig inst.: Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2026

Nyckelord: parkförvaltning, förändringsarbete, offentlig sektor, ledarskap

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Sammanfattning

Med ökade krav och förväntningar från omvärlden har parkverksamheterna inom offentlig sektor förändrats de senaste decennierna. Förändringarna sker bland annat inom organisationers struktur, kultur, teknik, arbetsmetodik, kommunikation och information då politiska beslut och samhället efterfrågar en ökad rationalitet och transparens ut mot kommuninvånare. Det ställer i sin tur krav på ledare och medarbetare att kunna hantera större och mindre förändringar på ett bra sätt. Dels för att upprätthålla en god arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2018) samt förhindra större produktionsbortfall som kan bli effekten av dåligt hanterade förändringar (Ylander, 2008).

Studien består av litteraturstudier där vetenskapliga metoder och teorier behandlas tillsammans med deskriptiva studier (observationsstudier) av ledare och medarbetare från två mindre parkförvaltningar i Sverige. Litteraturen behandlar de mjuka parametrarna som ledarstil och roll i förändringsarbetet och medarbetarens delaktighet i förändringsarbetet. Studien tar upp ämnen som motstånd och drivkrafter för förändringar och ger exempel på faktorer som kan underlätta förändringsarbetet.

Frågeställning:

Frågeställningen är hur bedriver två svenska parkförvaltningar förändringsarbete? Hur skiljer sig deras arbete och vilka slutsatser kan dras utifrån studien? Studien utgår från litteratur och deskriptiva studier (observationsstudier), i detta fall intervjuer av ledare och medarbetare från två mindre parkförvaltningar i Sverige, i denna studie kallade parkförvaltning A och parkförvaltning B.

Studien visar att förändringsarbete inom parkförvaltning kan vara komplext och att den omfattar många olika delar som ska fungera tillsammans. Ledaren har en viktig roll att tillsammans med medarbetarna hitta ett arbetssätt som passar den förändringen och förutsättningarna i just den parkförvaltningen.

Fallstudie B visar att det kan upplevas svårt för ledare att bedriva förändringsarbete då man kan stöta på motstånd. När det gäller motstånd är det bra som ledare att komma ihåg att det finns olika orsaker samt att motstånd inte bara behöver betyda något negativt. Samtidigt är det viktigt att som ledare komma över motståndet och få med sig medarbetarna för att förändringen ska bli av. Att därför fånga upp medarbetarens åsikter och synpunkter och inkludera dem i förändringsarbetet samt tydligt kommunicera och informera om vad som ska hända. Att förklara vad och varför visar sig i litteraturstudien och i intervjuerna vara mycket viktigt i ett förändringsarbete.

Studien visar på en snabbare utveckling inom förvaltning och skötsel av utemiljöer. Utvecklingen visar sig i form av ökad administration, digitalisering och efterfrågan på mer rationella arbetsmetoder från politiker, vilket ställer högre krav på dagens ledare och medarbetare inom parkförvaltning. Det som skulle kunna påverka och kanske försvåra förändringsarbete inom parkförvaltning är att det tidigare har varit en traditionell bransch där man gjort på ett visst sätt i många år. Man har inte behövt ifrågasätta sina arbetsmetoder eller tankemönster speciellt mycket eftersom det har fungerat ändå.

En intressant fråga som studien berör är medarbetares delaktighet i förändringsarbete. Både fall A och B understryker att många svar på frågor som man som ledare har, ofta finns hos medarbetarna. Det kan till exempel handla om utveckling av arbetsmetoder och olika sätt att lägga upp det dagliga arbetet. Att ha en kontinuerlig dialog med medarbetare anses därför som mycket givande och efterfrågas även av medarbetarna i båda fallstudierna.

Nyckelord: parkförvaltning, förändringsarbete, offentlig sektor, ledarskap.

Abstract

With increasing demands and expectations from the society the organization of public park management within the public sector has changed during the last decades. The changes appear in the structure of organizations, culture, technique, work methodology, communication and information since political decisions and the society demand an increased rationality and transparency towards municipality residents.

This in turn places demands for leaders and employees to be able to handle mayor and minor changes in a good way.

Partly to maintain a good working environment (Arbetsmiljöverket, 2018) and also to prevent major loss of production that could be the effect of poorly managed changes (Ylander, 2008).

The study consists of literature studies where scientific methods and theories are treated together with descriptive studies (observations studies), in this case interviews by leaders and coworkers in two minor public park managements in Sweden.

The literature addresses the soft parameters like leadership style and role in the change process and the coworkers participation in the change process. The study discusses topics resistance and driving forces for change and gives examples of factors that can facilitate the change process.

Thesis question: The thesis question is how two Swedish park managements conducts change management? How do their work differs and which conclusions can be drawn from the study?

The study is based on scientific literature and descriptive studies (observational studies) in this case interviews of leaders and coworkers from two minor park managements in Sweden, in this study called park management A and park management B.

The result of the study (case A and B) shows that change within park management can be complex and contains many aspects having to work together. The leader has an important role, together with the coworkers finding a way of work that suits the change and the conditions for that exact park management.

Case B shows that making changes can be experienced as tough for leaders since resistance can occur.

When it comes to resistance from a group it is good to remember that there can be different causes to resistance and that it doesn't has to be something negative. At the same time it is important for a leader to overcome resistance and bring coworkers along for the change to be successful. Therefore it is important to capture coworkers opinions and ideas and include them in the changes and also give a clear communication and information about what is going to happen and

also very important why it is going to happen. To explain what and why shows in the studies of literature and in the interviews to be very important in a change management.

The study shows an accelerated development in park management. The development shows itself through more administration, digital ducting and the demand of more rational work methods from politicians, that puts a higher demand on today's leaders and coworkers withing park management.

What could affect and maybe make it difficult in the work of change management within park management is the fact that it has been a traditional industry where things have been done in certain ways for many years. Questioning work methods or thought patterns have not been necessary because it has been working anyway.

An interesting question that the study adresses is coworkers participation in the change processes.

Both park management A and B emphasizes that many answers to questions that leaders have can often be found among the coworkers. It can for example be about development of working methods and how to organize the daily work. To have a continuous dialogue with the coworkers is considered as very rewarding and is also requested by the coworkers in both case studies with park management A and B.

Keywords: Park management, change management, public sector, leadership.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	4
1.2 Avgränsningar	4
1.3 Material och metod	4
2. Definition av förändringar och planerade förändringar	6
2.1 Förändringsprocessen	7
2.2 Organization development	8
2.3 Den lärande organisationen	8
2.4 Gruppen	9
2.5 Lewins trestegsmodell	10
2.6 Förändringens fyra rum	11
2.7 Motstånd mot förändring	11
2.8 Uppslutning kring förändring	13
2.9 Reaktionen hos individen vid förändring	13
2.10 Ledarskapet under förändringsarbetet	14
2.11 Två strategier/ledarstilar för förändringsarbete	16
2.12 Ledarstil O	16
2.13 Ledarstil E	17
3. Fallstudie ledarskap igenom förändring	19
3.1 Parkchef A - stad	19
3.1.1 Kommunikation	19
3.1.2 Ledarskap	20
3.2 Medarbetare A - stad	21
3.3 Arbetsledare B - stad	22
3.3.1 Kommunikation	22
3.3.2 Ledarskap	23
3.4 Gruppledare B - stad	23
3.5 Medarbetare B - stad	24
4. Sammanfattning av fallstudie A och B – stad Tabell 1	25
5. Diskussion	27
6. Slutsats	32
7. Vidare studier	33
8. Tänkbara felkällor	33
9. Referenser	34
10. Bilaga intervjufrågor	36

1. Inledning

Kommunen i stad B är en min arbetsplats som inspirerat mig till detta arbete och som har gett många intressanta synvinklar och som skapat ett stort intresse för förändringsarbete. Den offentliga sektorn och parkförvaltningen är en pusselbit i samhället som påverkas av omvärldens intressenter, händelser och utveckling. Detta sker i allt snabbare takt och det gäller att vara med och ha ett flexibelt synsätt på förändringar. Med ett flexibelt synsätt menas här förmågan att ta in det som händer, värdera, reflektera, ifrågasätta och omvärdera. Förändringsarbete sker hela tiden i en verksamhet och det avser både stora och små förändringar (Jacobsen, 2014).

Exempel på en förändring kan vara nya arbetsmetoder eller att ny teknik behöver tas in i verksamheten. Ibland behöver man göra justeringar i organisationens struktur vilket kan innebära förändringar inom ledningen eller i beslutsvägar för att bättre matcha med omvärldens krav och förväntningar. Det kan till exempel röra sig om att tillsätta tjänster eller skära ner på vissa uppgifter (Jacobsen, 2014). Förändringar är alltså nödvändiga och används för att utveckla en verksamhet så att den matchar med dagens samhälle för att till exempel göra den mer konkurrenskraftig (Jacobsen, 2014) men det gäller att man genomför förändringar på ett bra sätt vilket ställer större krav på dagens ledare och medarbetare.

Reformen av försäkringskassan 2004 - 2010 är ett exempel på en förändring inom offentlig sektor som anses både lyckad och misslyckad beroende på vem man frågar och vilka intressen vederbörande har i försäkringskassan. Om man tittar på de anställda har försäkringskassan varit en attraktiv arbetsplats främst för kvinnor då det före reformen fanns goda möjligheter att kombinera arbete och familjeliv. Arbetsuppgifterna har numera blivit mer komplexa, kräver högre utbildning samtidigt som det läggs en större arbetsbörda på handläggarna och man har fått sämre förutsättningar att hinna med sina arbetsuppgifter, vilket sammantaget borde ses som en mindre lyckad förändring ur arbetstagarnas perspektiv (Andersson et al. 2012).

Enligt en arbetsskaderapport från AFA försäkring (Kollektivavtalade försäkringar 2017) visar svensk statistik att arbetsrelaterad sjukskrivning med fysiska eller psykiska besvär står för mer än 60 % av sjukfrånvaron som varar längre än 90 dagar. Arbetsgivaren är enligt lag ansvarig för både den psykosociala och fysiska arbetsmiljön. ”Arbetsgivaren är alltid skyldig att se till att arbetet kan utföras utan risk för ohälsa eller olycksfall.”. Det innebär också att arbetsgivaren förväntas arbeta förebyggande med arbetsmiljöfrågor (systematiskt arbetsmiljöarbete) med vilket menas att man löpande gör riskbedömningar, åtgärdar eventuella hälsorisker och följer upp dessa innan de har blivit ett problem (Arbetsmiljöverket, 2018).

Att inte arbeta förebyggande för att minska risken för psykisk och fysisk ohälsa på arbetsplatsen kan orsaka förödande konsekvenser både för verksamheten och för medarbetarnas välmående. Verksamheten kan tappa stort i form av produktionsbortfall och arbetsmiljön för medarbetarna kan bli svår, både fysiskt och psykiskt i form av lidande som orsakas av att vara oförberedd, dåligt informerad, och dåligt förankrad i frågor. Detta i sin tur kan orsaka mycket gnissel på arbetsplatsen vilket stjäl både energi från produktionen och energi till att bibehålla en god arbetsmiljö (Jacobsen, 2014).

1.1 Syfte

Syftet med studien är att identifiera och beskriva de möjligheter och svårigheter som ledare hanterar vid förändringsarbete inom parkförvaltning, och därigenom få ökad kunskap om hur man kan arbeta med förändringar på ett bättre sätt samt att väcka intresse för, och sprida kunskap om förändringsarbete.

Frågeställning: Hur bedriver två svenska parkförvaltningar förändringsarbete? Hur skiljer sig deras arbete åt samt vilka slutsatser kan man dra utifrån det?

1.2 Avgränsningar

Förändringsarbete är ett omfattande ämne och därför har alla delar inom förändringsarbete inte tagits med eller nämns endast i kortare drag. Studien fokuserar på hur ledarskapet och individen fungerar vid förändringar. Studien utgår från fallstudier av två parkförvaltningar i Sverige där det sker en omstrukturering och omfördelning av medarbetarnas arbetsuppgifter. Förändringarna räknas som mindre när de sätts i proportion till att en stor förändring exempelvis kan handla om att byta ut en ledning, flytta eller minska ner på en verksamhet. Men det behöver inte betyda att den kommer att bli enklare att genomföra.

1.3 Material och metod

Studien består av litteraturstudier, intervjuer och diskussioner med parkpersonal från två mindre parkförvaltningar i Sverige. Litteraturen består till större delen av andrahandskällor i form av böcker. Parkförvaltningen i stad A kontaktades först via mail med en förfrågan om att delta. Det bestämdes sedan en tid när mötena skulle ske och diskussionsunderlaget mailades sedan över en vecka i förväg för att ge deltagarna tid att fundera och resonera.

Intervjudelen tar upp frågor som berör förändringsarbete och den påbörjade förändringen som nämns i Fall B-stad. Studierna har genomförts i form av diskussioner med ett fåtal frågor i syfte att spinna vidare på det som kommer fram och på så vis gå ner på djupet i de frågor som kommer upp och som är intressanta.

Detta för att ge en kvalitativ studie baserade på några få personer. Intervjudelen är en kvalitativ, deskriptiv (beskrivande) studie där ett fåtal personer har blivit intervjuade om deras syn, tankar, idéer om förändringsarbete på deras parkförvaltning.

Intervjuerna har varit semistrukturerade med ett par frågor som grund, där olika följdfrågor har ställts beroende på vad som har kommit fram under intervjun. Svaren på intervjuerna antecknades under tiden och vid tveksamma svar ställdes några motfrågor för att kontrollera om svaren hade uppfattats korrekt.

De intervjuade var A och B – stads enhetschef/arbetsledare som fyller ungefär samma funktion på respektive arbetsplats. De intervjuades var för sig vid ett tillfälle på ungefär en timme. Gruppledarna i B – stad intervjuades två stycken tillsammans i ungefär en halvtimme där det diskuterades för och emot vilket gav studien en nyanserad och intressant diskussion. På samma sätt intervjuades två stycken medarbetare från stad A och B, också under en halvtimmes tid.

2. Definition av förändringar och planerade förändringar

Jacobsen (2014) definierar en förändring som en resa eller en process mellan ett ganska stabilt läge till ett nytt stabilt läge. Han beskriver vidare att förändringen bör vara mätbar för att man tydligt ska kunna se att den har skett och i vilken omfattning. Mätbarhet kan göras genom att sätta upp tydliga mål och delmål som man kan jämföra sin förändring med och rent konkret se vad som har förändrats. Det är viktigt eftersom man ibland tror sig ha gjort en förändring men vid närmare granskning av verksamheten visar det sig att man arbetar vidare på samma sätt som före förändringen.

Förändringar kan göras i en hel eller en del av verksamheten och förändringarna kan variera i storlek. Större förändringar i till exempel strukturer och kultur är mer invecklade och kräver mer resurser som tid, pengar, kompetens att driva och ta sig igenom än mindre förändringar som till exempel att förändra arbetsmetoder eller rutiner i en mindre del av en organisation. Men man bör ändå tänka på att mindre förändringar också kan vara krävande och ta tid (Jacobsen, 2014).

Förändringsprocesser väcker liv i åsikter, synsätt, känslor som leder till ett avancerat samspel på gott och ont mellan de inblandade. Det kan därför vara svårt att förutse förändringens utfall. Orsaker till förändring kan vara politisk styrning, krav på anpassning som rör teknik som till exempel digitalisering, rationalisering av arbetsmetoder, utveckling av kommunikation och information ut mot kommuninvånare. Syftet med förändringar i offentlig verksamhet är en ökad samhällsnytta (Jacobsen, 2014).

Studien behandlar planerade förändringar. Jacobsen (2014) beskriver en planerad förändring som resultatet av en rad händelser mellan två mer eller mindre stabila lägen under en tidsperiod. Någon till exempel inom ledningen eller på operatörsnivå har uppfattat någonting på arbetsplatsen som ett problem som behöver hanteras eller en möjlighet som behöver tas till vara på. Förändringar kan också vara oplanerade och ske kontinuerligt med små ändringar och justeringar som steg för steg förändrar och anpassar verksamheten efter nya förutsättningar (Coram & Burnes, 2001).

Jacobsen (2014) betonar att uppfattningen om att förändring behöver ske upplevs hos den som påkallar förändringen och är inte en absolut sanning. Att det finns en teori om en lösning/utveckling som man tror kommer att gynna verksamheten men att man faktiskt inte vet hur resultatet kommer att bli förrän förändringen är genomförd. Man talar ofta om att drivkraften bakom förändringar påverkas av yttre faktorer. Den kan också komma internt till exempel när människor får idéer och vill förverkliga något inom verksamheten. Ofta kan dessa två drivkrafter flyta ihop och det kan ibland vara svårt att se var förändringsbehovet uppstod från början. Det kan i sin tur påverka valet av lösningar (Alvesson & Svenningsson, 2014).

Ledning av förändringsarbete är komplex och kan ses som en process av en rad händelser med olika förutsättningar som samspelar och avlöser varandra under en tidsperiod och att den därför sällan blir som man tänkt sig. Detta gör att förändringsarbete kan bli utmanande och energikrävande att driva (Jacobsen, 2014).

2.1 Förändringsprocessen

Många modeller och teorier har forskats fram och presenterats genom åren och Alvesson & Svenningsson (2014) skriver att det även går trender på arbetsplatser i sättet att arbeta med förändringar och i tillämpandet av metoder. Det är därför är viktigt att noga analysera vad det är man vill förändra, varför och den förväntade vinsten med förändringen för att kunna välja den bäst lämpade metoden.

Det är också viktigt att vara medveten om att förändringar påverkar och kan slå sönder det komplexa sociala nätverk som byggts upp under lång tid på en arbetsplats och att det kan ta lång tid att bygga upp igen. Därför bör man före en förändring noga fundera och försöka värdera om förändringen kommer att ge tillbaka mer än vad den "kostar" och sätta det till relationen till att inte genomföra förändringen (Alvesson & Svenningsson, 2014). En planerad förändringsprocess kan enligt Jacobsen (2014) delas in i fyra faser.

Fas 1 uppstår när man konstaterar att det finns problem eller möjligheter som bör hanteras/utvecklas.

Fas 2 handlar om att beskriva önskeläget om hur man vill att det ska se ut istället (målet) och i denna fas upprättar man en plan för hur man vill nå dit. Man pratar med medarbetarna och säljer in idén och lyssnar på frågor och här kan idén bli ifrågasatt.

Den plan som upprättas under den andra fasen och som ska finnas som stöd för att driva igenom förändringen kallas för förändringsplan. I den formulerar man en målbeskrivning för hur man ska nå resultatet med förändringen. Man kan också göra en SWOT-analys. I en SWOT-analys funderar man på vilka hinder som kan dyka upp och även styrkor, svagheter, möjligheter och hot som kan tänkas påverka förändringen. Det ger ledningen ett förslag och tid att utarbeta en eventuell strategi. Planen kan beröra en grupp med olika roller inom verksamheten, som ska hjälpa till med att driva igenom förändringen. Planen kan också identifiera hur man tar tillvara på kortsiktiga vinster, för att visa för medarbetare och ledning att en förändring faktiskt sker. Att skriva en förändringsplan rekommenderas också för att det annars blir svårt att värdera om man uppnått sina mål med förändringen (Jacobsen, 2014).

Fas 3 genomförs enligt förändringsplanen och man får som ledare vara tydlig med vad som ska göras, hur och när och av vem. Man ställer krav på resultat och man kan få hantera oroliga medarbetare och motstånd med en mer rak och tydlig kommunikation. Samtidigt behöver man ibland inta en stödjande och vägvisande roll eftersom detta är ju något nytt och kan upplevas som en jobbig period för en del medarbetare (Jacobsen, 2014).

Fas 4 som Jacobsen (2014) kallar för utvärdering säkrar man att förändringen genomförts och ser till att den fortsätter att verka och arbetas in för att bli en naturlig del av verksamheten. Här är det lätt att tro att man som ledare inte behöver lägga mer energi eftersom förändringen är genomförd men så är inte fallet. Om man i den fjärde fasen inte engagerar sig som ledare och ser till att förändringen fortsätter att bli en naturlig del av verksamheten kan man hamna tillbaka i gamla spår.

2.2 Organization development

Studien fokuserar på några teorier och modeller som samlas under Organization development förkortat OD. Organization development är ett samlingsnamn för olika teorier om förändringsarbete, baserade på ett mänskligt och demokratiskt tankesätt där individen inkluderas och är delaktig i förändringsarbetet (Forslund, 2009). OD bör ses som en långsiktig process och vilar enligt Alvesson & Svenningsson (2014) på följande värderingar:

- Ge de anställda befogenhet att handla.
- Skapa öppenhet och transparens i kommunikationen.
- Underlätta för medarbetaren att vara delaktig i problemställningen/förändringsprocessen och dess resultat.
- Främja en samarbetskultur och att uppmuntra ett kontinuerligt lärande.

2.3 Den lärande organisationen

Ett begrepp som man hör talas om alltmer är den lärande organisationen, vilken är en idé som grundades under slutet av 1970-talet. Det började då bli tydligare att omvärlden utvecklades i en allt snabbare takt och därmed ställdes ökade krav på organisationers förmåga att hantera olika problemställningar. Den lärande organisationen handlar om att upptäcka och rätta till/förbättra problem inom organisationen samt att sprida ny kunskap vidare så att hela organisationen på sikt kan tillgodogöra sig och tillämpa den. Detta ställer krav på inläring både på individnivå och organisatorisk nivå (Forslund, 2009).

Forslund (2009) beskriver två typer av inläring som är viktiga i steget för att bli en lärande organisation. Den ena typen kallas för single-loop lärande och handlar om att stegvis förbättra delar i en organisation genom att höja kunskapen och/eller kompetensen.

Den andra typen av inläring som kallas för double-loop lärande handlar om att gå mer på djupet i en organisation och ifrågasätta tankemönster och handlingar för att hitta nya idéer och försöka tänka i nya banor.

Forslund (2009) skriver att båda typer av inläring är viktiga i en lärande organisation och det bidrar till en högre förmåga för organisationen att anpassa sin verksamhet i ett föränderligt samhälle. Den lärande organisationen präglas av en öppenhet och vilja att utvecklas och ta till sig ny kunskap. Den behöver en gemensam syn och målbild som personalen är villiga att inspireras av och arbeta för och den tillämpas både på individ, grupp och organisatorisk nivå. På individnivå behövs bland annat viljan att lyssna och influeras av andra. På gruppnivå som nämns som mycket viktig för lärandet samarbetar man och delar erfarenheter, ibland gränsöverskridande och man lär sig saker som ligger utanför ens egen profession.

Det gäller som lärande organisation att ifrågasätta de egna tankegångarna och uppmuntra till att tänka i nya banor. Detta kan till exempel göras i form av utbildning av medarbetare och studiebesök hos andra verksamheter. Det beskrivs vidare att man ser organisationen som sammanhängande av olika delar som påverkar varandra, att det då blir lättare att härleda när man får ett problem någonstans i verksamheten (Forslund, 2009).

Ledaren beskrivs som viktig i den lärande organisationen och är den som ska måla upp en attraktiv bild av verksamhetens framtida tillstånd och på så sätt inspirera medarbetarna att sträva framåt. För att ledaren ska kunna inspirera medarbetare att vilja lära nytt, skriver Forslund (2009) att ledaren också behöver få tid och möjlighet att tillgodogöra sig ny kunskap. Han skriver vidare att det är lätt hänt att det ställs många andra krav på ledaren som till exempel möten och administration som kan påverka att lärandet hamnar sist på prioriteringslistan.

2.4 Gruppen

En grupp är enligt psykologin ”Ett antal individer som samspelar med varandra, är psykologiskt medvetna om varandra och upplever sig som medlemmar av gruppen” (Kaufmann & Kaufmann 2005 s. 357). De senaste åren har intresset för att få grupper att fungera bättre ökat. Viktiga kriterier för att en grupp ska fungera är att man har ett tydligt gemensamt mål och att man anstränger sig tillsammans för att nå dit. Man är på så sätt beroende av varandras handlingar och det kräver ett gemensamt ansvar. Om inte alla tar ansvar för att nå målet, kommer inte gruppen att upplevas som välfungerande och arbetet kan bli svårt. Det kräver att man i gruppen har satt upp mål att följa eller att man har fått tilldelat mål som man arbetar mot. Det är viktigt att målet inte är för högt satt då gruppen kan uppleva det som omöjligt att nå och därför kommer att ge upp i förtid (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Vidare är tydlig rollfördelning i en grupp viktigt för att man ska veta vem som gör vad. Det är också viktigt vilka förväntningar och krav som gruppmedlemmarna ställer på varandra och att detta upplevs rättvist och genomförbart av medlemmarna. Roller påverkar samspelet i gruppen och är rollerna otydliga kan det inge osäkerhet i gruppen. Gruppen behöver då och då hantera konflikter och då behöver ledaren eller någon tredje part ibland vara involverad för att lösa konflikterna. Ledaren spelar också en viktig roll vid förebyggandet av konflikter. Det bör nämnas att konflikter inte bara ska ses som något negativt utan också kan innebära en möjlighet till nya lärdomar, personlig utveckling, nyvunnen kraft till arbetsplatsen (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

2.5 Lewins trestegsmodell

När man vill genomföra en förändring finns det enligt Forslund (2009) flera metoder att använda sig av. En metod som nämns är Lewins trestegsmodell som är indelad i tre faser (Lewin 1947,1951). Teorin utgår från tanken att organisationen behöver väckas för att kunna ta sig vidare och börja förändras och det är enligt teorin viktigt att ha i åtanke att medarbetarna inte kommer att sköta detta av sig själva. Det är alltså viktigt att som ledare se till att förändringsarbetet fortskrider och driva det så att det inte stannar av och nyttan uteblir. Teorin för förändringsprocessen består av *upptining*, *förflyttning* och *frysning* (Lewin 1947,1951).

Upptining – Organisationens invanda normer och beteendemönster behöver energi som lösgörs genom upptining, för att kunna förändras enligt Lewin (1947, 1951) Att få upp ögonen för nuläget för att skapa motivation och förutsättningar för att vilja förändra den nuvarande situationen. Här kan motstånd ge sig tillkänna.

Förflyttning – Att tänka ut och försöka hitta nya vägar för att flytta verksamheten från ett nuvarande stadie till ett nytt önskat stadie (Lewin, 1947, 1951). Detta kan orsaka ett lite rörigt och otryggt stadie med orolighet och ovisshet på arbetsplatsen och därför kan medarbetare i denna fas kan behöva lite extra stöd från ledare.

Frysning – Att trygga och fastställa det som har bestämts, att se till att det fortsätter att gå i de nya spåren. Detta är viktigt att inte missa eftersom det är lätt att man faller tillbaka i det gamla vanor på grund av att vi till naturen känner oss trygga i gamla vanor (Lewin, 1947,1951).

2.6 Förändringens fyra rum

Forskaren Janssen, C. (1996) beskriver i en teori; förändringens fyra rum, vad som händer mentalt i olika stadier vid en förändring. I det **första rummet** är individen mentalt tillfredsställd och stabil med en situation, även om inte den situationen är den mest optimala för individen eller verksamheten. Det **andra rummet** handlar om att man vid en förändring hamnar i ett förnekelsestadium, som fungerar som en försvarsmekanism mot att ändra något som man känner till och som man känner sig trygg med. Det **tredje rummet** försöker försvara det gamla och kan mentalt orsaka oreda och kaos. Det lugnar sig när man börjar att acceptera det nya läget (Janssen, 1996). I det **fjärde rummet** sker en pånyttfödelse i form av ett nytänkande och nyorientering. Man kan kalla det första stadiet (tillfredställning) för nuläge och det sista stadiet för önskat läge, när man ska beskriva en mental förändringsresa. För ledaren underlättar det att vara medveten om de olika stadierna då den kan anpassa sitt ledarskap därefter. Exempelvis kan ledaren inta en mer stödjande roll under fas tre som kan innebära en del kaos och förvirring hos medarbetare (Janssen, 1996).

2.7 Motstånd mot förändring

Motstånd mot förändring är vanligt och något man i princip får räkna med (Janssen, 1996). Motstånd bör inte tas för lätt på, eller förklaras bort eftersom den kan ha många grunder. Exempel på motstånd beskrivs av Melin & Barth (2008) där lantbrukare reagerade starkt mot att införa lean produktion trots att dess syfte var att underlätta och använda den knappa tiden som finns på en gård på bästa sätt. Studien visade också att när ledaren för gården argumenterade emot förslaget, spred det sig till medarbetarna och påverkade deras inställning negativt. Det är alltså viktigt att tänka på att ledarens inställning om den är negativ till en förändring kan äventyra förändringsarbetet.

Det beskrivs som viktigt att förstå motståndets orsaker och hur människor påverkas av förändringar eftersom det är först då man kan försöka hantera det. Motståndets styrka kan enligt Jacobsen (2014) delas in i fyra faser.

Fas 1 apati/likgiltighet kännetecknas av att individen inte bryr sig, varken positivt eller negativt. Det är ett vanligt sätt att reagera speciellt när förändringar kommer snabbt och oannonserat. Problem med implementering kan ske här speciellt om dem som initierat förändringen inte är samma personer som dem som ska driva igenom den. Medlemmar ur organisationen kan hävda att förändring har skett men det kan vara svårt att mäta hur mycket förändring som verkligen har skett. Det beror i sin tur på att informationen mellan initiativtagaren och den som driver förändringen har tappats på vägen. Här finns enligt Jacobsen (2014) en överhängande risk att man påstår sig har genomfört en förändring när man i själva verket fortsätter i de gamla spåren.

Fas 2 passivt motstånd och yttrar sig i negativitet och kritik mot förändringen. Man ifrågasätter och hotar till exempel med att byta arbetsplats.

Fas 3 aktivt motstånd - Reaktionerna är ännu kraftigare och man försöker aktivt förhindra förändringsarbetet på olika sätt. Man demonstrerar eller arbetar långsammare än normalt. Man involverar aktörer utanför organisationen.

Fas 4 aggressivt motstånd - Man baktalar och pratar illa om dem som driver och stödjer förändringsarbetet. Man ägnar sig åt att förstöra, sabotera och underminera förändringsarbetet på olika sätt.

Motstånd kan till exempel bero på medarbetare känner sig överkörda och inte upplever sig involverade i förändringsarbetet. Det kan också handla om rädsla för det okända som till exempel nya arbetsuppgifter, ändrade maktförhållanden, identitetsförlust, sociala relationer och psykologiska kontrakt med mera. Motstånd kan även grunda sig i en misstänksamhet mot ledningen, att personalen kommer att utnyttjas på olika sätt för egen vinnings skull. Man menar att en otydlighet med vad individen tjänar på vid förändring kan inge tveksamhet till varför man som medarbetare ska stödja förändringen (Forslund, 2009).

En annan orsak kan vara av ekonomiska karaktär som till exempel att förändringen går ut på att spara pengar och att medarbetarna kommer att få det sämre ekonomiskt. Motstånd kan också enligt Alvesson & Svenningsson (2014) böttna i att förändringen inte upplevs speciellt genomtänkt och att den motiveras på lösa grunder. Forslund (2009) menar att det vore för enkelt att påstå att det skulle finnas två läger i en förändringsprocess. Dem som är för och dem som är emot. Han menar att det kan finnas flera grupper med olika varianter och olika stark vilja för eller emot en förändring. Det kan till exempel finnas flera grupper som önskar förändring men som inte är överens om hur vägen till förändringen bör gå till.

Motstånd bör ibland ses som en debatt som vänder och vrider på bättre och sämre lösningar, där medarbetare ingår och får göra sin röst hörd och deltar aktivt i förändringsarbetet. Som Alvesson & Svenningsson (2014) skriver så vore det att lägga locket på och undertrycka dialog om man skulle förbjuda kritikerna att lägga fram sina argument. Det är enligt dem möjligt att genom kunskap, engagemang och lärande minska motståndet till förändring och till och med skapa en vilja att förändra bland de anställda. Jacobsen (2014) nämner två olika strategier eller ledarstilar för att hantera detta. Mer om det beskrivs under rubriken ledarskap.

2.8 Uppslutning kring förändring

Uppslutning är motsatsen till motstånd och mellan motstånd och uppslutning finns hela registret från stark motståndare till någon som ligger mittemellan och är neutral. Det är lika viktigt att förstå uppslutning som motstånd om man vill försöka påverka det som händer eller vad som kommer att hända (Jacobsen, 2014). Uppslutning handlar om att man av olika anledningar ställer sig bakom och stödjer en förändring. Jacobsen (2014) beskriver en teori om uppslutning som delas in i tre faser:

Fas 1 “nödvändighetsuppslutning” ligger nära någon form av motstånd men anses kosta för mycket i form av risktagning och energianvändning. Man bedömer den tid och energi man lagt ner i organisationen som till exempel uppbyggandet av socialt nätverk och status. Man tittar på sina möjligheter utanför organisationen och bedömer dem kanske som små. Man sluter alltså upp bakom förändringen för att man känner att det inte finns något annat val.

Fas 2 “normativ uppslutning” ställer man sig bakom förändringen av plikt känsla och lojalitet för vad organisationen har investerat i individen i form av till exempel kompetensutveckling.

Fas 3 “affektiv uppslutning” ser man mer positivt på förändringen. Man tror på den och ser den som nödvändig för att organisationen och medarbetarna ska gå framåt och utvecklas. Det är medarbetarna i denna grupp som aktivt kommer att hjälpa till att driva förändringen.

2.9 Reaktionen hos individen vid förändring

Förändringar kan enligt Forslund (2009) vara svåra eftersom det för en del individer kan vara svårt att hantera ovisshet om hur framtiden kommer att se ut. Man vet vad man har men man vet inte vad man får. Detta kan oroa både ledning och medarbetare och kan vara en grogrund för stress och förvirring inom organisationen. Hur medarbetaren reagerar vid förändringar är individuellt, och kan också påverkas av tidigare erfarenheter. Om tidigare erfarenheter av förändring förknippas med brist på förståelse, blir motståndet troligtvis större. Tidigare negativa erfarenheter kan också orsaka att man mentalt helt enkelt inte orkar med fler förändringar och blir som medarbetare passiv, man pratar ibland om att man drabbas av en ”förändringströtthet” (Forslund, 2009 s. 335).

De finns också de medarbetare som hamnar i ett krisliknande tillstånd, där beteendet kan uppfattas som aggressivt mot motståndet, men egentligen beror på att individen har hamnat i någon form av personlig kris. Det är enligt Weisbord (1987) inte helt ovanligt och kan vara svårt att arbeta bort helt. Personer som hamnar i en kris kan få ett liknande beteende som beskrivs under rubriken förändringens fyra rum.

Den grupp eller person som man som ledare behöver lägga mest tid och resurser på, är dem som är negativt inställda till förändringen. Men man får inte glömma bort dem som är med och driver förändringen eftersom det är dem som bidrar till att förändringsarbetet går framåt (Forslund, 2009).

Ledaren spelar alltså en stor och viktig roll, och har ett stort ansvar för hur trivseln är på arbetsplatsen. Det är viktigt att ledaren arbetar förebyggande för ett gott klimat och tidigt fångar upp signaler om missförhållanden i arbetsgruppen. Genom att läsa av situationer och vid behov inta en mer stödjande roll för medarbetare, ökar man som ledare chanserna att lyckas i sitt förändringsarbete (Forslund, 2009).

2.10 Ledarskapet under förändringsarbetet

När man ska driva igenom en förändring är det för en ledare mycket viktigt att man har ledningens stöd (Tonnquist 2018). En vanlig orsak till att förändringar misslyckas är att den som driver förändringen inte har det formella stödet och därför inte får med sig medarbetarna (Jacobsen, 2014). Det är också viktigt att vara medveten att otydliga skäl eller argument varför en förändring bör ske kan kännas hotande för medarbetare och att medarbetare kommer att stödja det som de anser gynnar dem (Tonnquist, 2018). Det är mycket viktigt att kommunicera ut en tydlig bild med hur man vill att förändringen ska se ut och att visa på vikten av att förändringen sker. Man bör också ha en plan för hur förändringen ska göras och vad som behöver göras (Kotter, 1996). En ledare bör redan innan förändringens genomförande ha analyserat hur förändringen kortsiktigt och långsiktigt kommer påverka organisationen kring arbetsmetoder, teknik, strukturer, kultur och normer (Tonnquist, 2018).

Forslund (2009) ger exempel på olika former av inkörningsproblem vid en förändring och beskriver interaktionen mellan en grupps medlemmar som en ofta större utmaning än vad en ledare förväntat sig. Ett exempel på det är att gruppen behöver tid varje gång det i en grupp tillkommer en ny medarbetare. Gruppen behöver då arbeta ihop sig en period för att åter bli trygg i roller och samhörighet. Detta är nödvändigt för att medarbetarna ska kunna fungera som en produktiv grupp med ett gott samarbete och en bra anda sinsemellan.

Processen för att skapa en bra gruppanda kan skyndas på om man som ledare ordnar någon form av träff där man på ett avslappnat sätt träffas och tillsammans gör någonting i syfte att stärka gruppen. Det kan också enligt Forslund (2009) krävas att man tillsammans sätter sig ner och pratar igenom roller, ansvar, befogenheter, normer, otydligheter och förväntningar. Detta kan vara ett effektivt sätt att bringa klarhet och reda ut eventuella svårigheter, vilket kommer att underlätta förändringsarbetet.

En analys av nuläget och vägen till det önskade läget bör göras samt en målbeskrivning som kommuniceras ut tydligt (Alvesson & Svenningsson, 2014). Litteraturen återkommer med att tydlighet med vad som önskas med förändringen är mycket viktigt och det kan man visa tydligt och konkret genom att sätta upp olika mål och delmål (Forslund, 2009). Med hjälp av vilka mål som ska uppnås bestämmer man hur detta ska uppnås. Man formulerar konkreta uppgifter och delar ut dem till de olika ansvarsområdena på avdelning, chef och medarbetarnivå (Tonnquist, 2018). Mål måste vara tydliga för att kunna förstås och genomföras och de behöver även vara mätbara för att man i efterhand ska kunna avgöra om en förändring har skett.

Det kan vara svårare än man tror att formulera mål som är lätta att förstå och som går att arbeta efter och därför behöver man lägga tid på denna del (Forslund, 2009).

En oviss framtid kan påverka hälsan negativt och därför är det viktigt att med öppen kommunikation informera under förändringens gång om vad som är mål och syfte och vad som ska hända. Det är också viktigt att involvera och göra medarbetare delaktiga i förändringen. (Westgaard, R. H. & Winkel, J. 2011).

Tonnquist (2018) skriver vidare att människan motiveras av olika saker och därför finns det inte en lösning, utan man får som ledare försöka ta reda på vad medarbetarna motiveras av. Ett framgångsrikt sätt är att uppmuntra förändring genom att inspirera och involvera medarbetare och uppmärksamma det som är positivt och belöna de beteenden som gynnar förändringen (Jacobsen, 2014).

Tonnquist (2018) skriver att när det gäller förändringsarbete är det viktigt att komma ihåg att ledaren ofta ligger före medarbetarna mentalt i förändringsprocessen, eftersom han eller hon ofta har varit i det mentalt längre tid än medarbetarna. Att man därför kan behöva ge dem lite mer tid för att mentalt hinna ställa in sig. Trygghet beskrivs som en viktig del i en förändringsprocess och att tron på att någonting kommer att bli bra stärker och lugnar personalen i en orolig tid.

Här har ledaren en viktig roll och det är till exempel viktigt att förklara vad som händer och vad som kommer att hända och även förklara när något ändras eller inte blir som det är sagt. Det är viktigt att man håller vad man lovar eftersom förtroende tar tid att bygga upp men kan tappas fort om man inte upplevs som trovärdig (Tonnquist, 2018).

När man har analyserat ett nuläge och formulerat hur man vill att det nya läget ska se ut ska detta kommuniceras ut tydligt på olika sätt. Här är det viktigt att vara öppen för feedback från medarbetarna. Både positiv och negativ. Det är viktigt att förmedla informationen på olika sätt eftersom människor tar till sig information på olika sätt och det gäller därför att ta reda på hur medarbetarna vill ta emot information. Om information uteblir eller den kommer i för stora mängder kan det påverka förändringsarbetet negativt (Tonnquist, 2018).

Tonnquist, (2018) skriver också att det är viktigt att vara ärlig och inte försöka skydda sina medarbetare för mycket eftersom sanningen kommer att komma fram förr eller senare och det kan då uppfattas som att man har fört dem bakom ljuset. Det är också viktigt att visa medarbetarna att förändring faktiskt sker även om stegen ibland kan vara små. Det kan man göra genom att fira sina framgångar tillsammans, vilket också ger en känsla av samhörighet och gemenskap (Kotter, 1996).

En viktig uppgift som ledningen har är att identifiera och uppmärksamma medarbetares reaktioner under förändringstiden. Att hantera problem som är av strukturell karaktär, kultur, samarbete mellan grupper och individer eftersom detta är viktigt och ledningens inställning och hantering av detta påverkar medarbetarnas engagemang och motivation under förändringsarbetet (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

2.11 Två strategier/ledarstilar inom ledning av förändringsarbete

Jacobsen (2014) beskriver de två viktigaste delarna inom ledarskap av förändringsarbete. Den ena delen handlar om att se till att medarbetare motiveras att vara med i förändringen. Den andra handlar om att identifiera och hantera motståndet för förändringen. Enligt (Tonnquist, 2018) är det viktigt att som ledare förstå vad det är som driver och motiverar medarbetare att vilja arbeta med förändring.

Jacobsen (2014) nämner två ledarstilar för arbete med förändringsprocesser som anses kompletterar varandra. Den ena stilen benämns som **ledarstil E** och utgår ifrån att organisationen fungerar som ett politiskt system där grupper med olika intressen ingår och där grupperna är svåra eller omöjliga att förena. Den andra ledarstilen kallas för **ledarstil O** och utgår från teorin att dem som arbetar i organisationen egentligen vill samma sak och har samma mål och samma syn på verkligheten samt att de är öppna för och välkomnar förändringar eftersom man ser potentialen i dem. Ledarens roll blir att ordna med goda förutsättningar för att förändringar ska kunna genomföras och att förbereda medarbetarna på dessa (Jacobsen, 2014).

2.12 Ledarstil O

Jacobsen (2014) skriver om ledarstil O att trots att medarbetare kan uppfatta förändringar som positivt och viktigt kan de få en känsla av att bara vara en i mängden och att deras roll i förändringen är otydlig. De kan bli osäkra hur de som individer konkret kan jobba för att genomföra förändringen. Denna osäkerhet menar han kan orsaka ett passivt deltagande. Därför är det viktigt att som ledare bekräfta medarbetarna. Jacobsen (2014) ger olika tips på detta som till exempel att lära känna medarbetarna och lyssna på deras idéer och tankar.

Detta ger viktiga signaler till medarbetarna att man som ledare är intresserad och bryr sig och det skapar en trygghet och inspiration bland medarbetarna. Problem som lyfts fram med detta är att ju större en organisation är, ju svårare kan det bli att genomföra och ju lättare är det att just den delen faller bort. Det blir då viktigt att delegera denna uppgift till andra ledare inom organisationen.

Den enskildes insats beskrivs som avgörande för förändringsarbetets utveckling. Jacobsen (2014) väljer ibland att kalla förändringsarbete under denna ledarstil för utveckling. Förändringsarbete beskrivs som periodvis krävande och tar mycket tid och energi. Det kan i olika stadier orsaka dubbelarbete eftersom personal behöver utföra sitt ordinarie arbete samtidigt som man kanske måste lära sig nya saker, ta fram nya rutiner, arbeta med det sociala nätverket och eventuellt behöva ta sig tid att lära känna nya medarbetare.

På grund av den tidvis tunga arbetsbörda under ett förändringsarbete är det viktigt att markera de steg som förändringen tar framåt, även om det är mindre steg. Det kan man göra genom att fira med till exempel tårta eller ge positiv feedback till den som gjort något bra. Det viktiga är symboliken och att den bidrar med energi till personalen, inte storleken på firandet (Jacobsen, 2014). Symboliska handlingar beskrivs som viktigt för att signalera framgångarna för medarbetarna.

Ledarstil O kallas även för transformativt ledarskap och bygger på motivation av medarbetare. Ledarens roll är här att på olika sätt inspirera till kritiskt tänkande, ifrågasättande av verksamheten och skapa en lust hos medarbetarna att vilja förändra och förbättra. Samtidigt som ledaren behöver se till individen eftersom olika personer har olika förutsättningar och behöver göra olika saker. Ledaren tar alltså hänsyn till hur mycket ansvar som den enskilde medarbetaren vill ta och klarar av (Jacobsen, 2014).

Ledarstil O beskrivs som en involverande, delegerande och stödjande stil och att det formella är underordnat och inkluderar medarbetare i en högre grad. Genom inspiration från ledaren läggs själva arbetet med förändringen hos medarbetarna som själva formar förändringen. Då det är medarbetarna som gör en stor del av arbetet och deras kunskap om till exempel förändring kan vara begränsad, ligger det hos ledaren att finnas till och inta en stödjande roll när det behövs och när det krävs. Under denna ledarstil skapas olika processer av lärande och upptäckande. Det är då viktigt att ge medarbetarna en frihet att prova sig fram och genom detta lära sig. Det är ledarens uppgift att se till att det som lärs, kommer vidare till andra individer och grupper så att lärdomarna och den nya kunskapen kommer övrig organisation tillgodo (Jacobsen, 2014).

2.13 Ledarstil E

Jämfört med ledarstil O ägnar sig inte ledaren åt att arbeta förebyggande för att minska motstånd utan snarare rustar för att hantera det när det kommer. Det blir därför viktigt att analysera och kartlägga vad som kan komma i form av motstånd. Samtidigt skriver Jacobsen (2014) är det lika viktigt här att se till att den som ska förändra har stöd från ledningen. I sin kartläggning av motstånd är det inte nödvändigt att anta vilka som kommer att vara motståndare, det viktiga är att motstånd inte kommer som en överraskning.

Jacobsen (2014) beskriver olika former av makt som motståndare kan använda sig av och att det är viktigt att vara medveten om det. Han beskriver tre stycken. Den första handlar om ledarens makt, alltså tillgång till resurser och möjligheten att påverka löner. Det andra är att analysera för att se om kontrollen över resurserna biter på motståndet, eftersom det inte alltid gör det. Den tredje handlar om vart motståndet kan tänkas finnas och hur det kan tänkas användas för att hindra förändring.

Det kan till exempel handla om en viktig medarbetare som säger upp sig och genom det kompetenstappet påverkar arbetsplatsen. För att minska motståndets kraft kan man bilda allianser som ser fördelarna med förändringarna så starkt att motståndet får svårt att stå emot viljan till förändring. Kotter (1990, 1995) påstår att många förändringar misslyckas på grund av att gruppen som står bakom förändringen är för svag.

Det gäller för ledaren hamna i de lägen som han eller hon känner sig hemma i och är duktig på, för att kunna kontrollera förändringens förlopp och kunna styra den åt det håll som önskas. En viktig sak som Jacobsen (2014) också tar upp angående att försöka styra förändringar, är att man kan göra antagande men man kan aldrig veta helt säkert hur en förändring kommer att bli. Då den mänskliga faktorn är inblandad kan förändringar ta många vändningar som man inte kan räkna ut på förhand.

För att organisationen ska känna att det sker en förändring eller att man är på väg är det viktigt att sätta upp och identifiera delmål och fira dessa på något vis. Vidare säger Jacobsen (2014) att man bör vara förberedd på att saker inte går som man har tänkt och att det kan vara bra med en plan för om det oförutsedda inträffar så att man snabbt kan komma på banan igen och förändringen kan fortsätta. Ledarstil E präglas alltså av en militärisk stil med en tydlighet och struktur som medarbetaren får anpassa sig till och inte tvärtom. Det betyder att människor kan lyda order för att de känner att de måste och inte nödvändigtvis av fri vilja. De som lyder kommer att belönas på något sätt medan de som inte lyder kan komma att bestraffas med sanktioner av något slag. Att vid behov göra verklighet av sina hot om sanktioner kan vara verkningsfullt i början av en förändring, för att visa att man menar allvar (Jacobsen, 2014).

3. Fallstudie ledarskap genom förändring

3.1 Parkchef A-stad

Detta är en ledare med många års erfarenhet av ledning i en mellanstor parkförvaltning på runt 12 helårsanställda. Han är intresserad av sitt yrke och pratar om utveckling och att föra parkförvaltningen framåt. Själva staden står under en större utveckling och mycket har byggts både inom fastigheter, infrastruktur och utemiljö de senaste 10 åren.

På frågan till ledaren om hur det ser ut idag med parkförvaltningens sätt att arbeta är svaret att: *"Det har hänt mycket de senare åren speciellt inom administration och digitalisering."* Han pratar om ökade krav på rationalisering från politiken och om ökade krav på arbetsmiljön. *"Vi gör mer saker idag på färre anställda. En sak som har förändrats de senaste åren är till exempel att arbetet idag styrs mycket mer av lagkrav och regler för arbetsmiljö än det gjorde förr. Mindre skötselinsatser kan ibland kräva mycket förberedelser innan arbetet kan påbörjas."*

Eftersom staden är under en större utveckling och har byggts ut mycket de senaste åren och mängden grönområdena har ökat, kräver det mer resurser av parkförvaltningen: *"Det kräver att vi är mer resurseffektiva och använder tiden på att rationellt sätt"*. Dessa faktorer kommer att på sikt leda till en förändring i parkförvaltningens sätt att arbeta.

Som det ser ut idag sköter parkförvaltningens medarbetare alla områden tillsammans, förutom i kransorterna där några parkarbetare är placerade. Några är alltså specialiserade på att klippa gräs, några rensar och planterar och man har sina olika kunskapsområden som man utövar i hela kommunen. Men eftersom ytorna blir fler så blir de allt svårare att överskåda. Därför har parkchefen tillsammans med några medarbetare funderat ut en eventuell lösning att prova. *"En större förändring som därför kommer att ske är att staden kommer att delas in i områden där varsin grupp kommer att sköta området med allt vad det innebär, så länge det är arbetsuppgifter som inte kräver för mycket av medarbetaren och specialkunskaper krävs."*

Man kommer alltså att börja med ett område för att sedan utvärdera hur det fungerar och om det är ett alternativ. De arbetslag som ska göra detta är personer som har arbetat ihop sedan tidigare och det har fungerat bra: *"Vi börjar med en grupp om tre personer, som får sitt eget område att klippa, rensa och sköta, sen får vi utvärdera hur det fungerar. Om det fungerar bra är målet att fortsätta på samma sätt med de andra områdena i stan."*

3.1.1 Kommunikation

En av studiens frågor är hur man som ledare kan forma eller lägga fram en idé om förändring. Om det finns något sätt som parkchef A-stad tycker är bra. På den frågan svarar han: *"Många idéer om förändringar kommer faktiskt från medarbetarna"*. Han poängterar vikten av att lyssna och säger eftertänksamt att det är bra att bolla

idéer och lösningar med medarbetarna: *”Därför att många lösningar finns hos medarbetarna och chefen har inte alla lösningar. Det gör medarbetarna delaktiga i utvecklingen och de känner att de får vara med och påverka, vilket ökar medarbetarnas engagemang”.*

På frågan hur han påbörjat denna förändring svarar han att: *”Han började att prata med det arbetslag som det berörde för att se vad de tyckte. Han tog det arbetslag som är lite mer öppna för nya saker och säger att ”han brukar använda de medarbetare som är lite framåt och som vågar prova nya saker och att de får vara ambassadörer för förändringen.” ”Gruppen kanske kommer att känna lite tävlingskänsla gentemot de andra grupperna att deras område ska vara välskött. Genom att prova med de medarbetare som är lite mer framåt kan de medarbetare som är lite försiktigare inspireras att vilja följa med i förändringen.”* Som han säger: *”Vi är olika och att vi behöver olika lång tid på oss.”*

På frågan om hur han kommunicerar ut förändringen till medarbetarna svarar han att: *”Han pratar med de medarbetare som det berör, i mindre grupper så att alla får chansen att tycka till och säga sitt.”*

Han håller i arbetsplatsträffar regelbundet där han informerar mer övergripande. För att få ett öppet klimat brukar han poängtera vikten av att vara trevlig mot sina kamrater och att man ska värna om varandra. Han har inte gjort en plan för hur förändringen ska gå till mer än i huvudet men säger att: *”Han tror att det kommer att gå bra, men att man inte kan veta i förväg hur det kommer att gå.”* *”Man får ändra på saker allteftersom om man ser att någonting behöver rättas till.”*

3.1.2 Ledarskap

På frågan om hur en ledare kan leda vid en förändring svarar han: *”Det gäller att få med sig medarbetarna, genom att försöka engagera och inspirera dem. Det gäller att försöka få med sig alla och man kan visa det till exempel genom att bjuda med alla på en kurs om någonting. Även om man vet att en del inte kommer att vara intresserade eller lära sig någonting, så ska de känna att de är med.”*

Det tror han är jätteviktigt för att ingen ska känna sig utanför och han tror att det påverkar verksamheten positivt om han som ledare vill genomföra en förändring.

Han pratar vidare om kunskap, och säger att: *”Det är viktigt med kunskap eftersom det ger en yrkes stolthet och det ger medarbetarna en trygghet i arbetet. När medarbetare känner sig trygga kan de fatta bättre beslut och vara mer självständiga i sitt arbete.”* A-stad erbjuder kompetensutveckling för sina medarbetare och parkchefen ser det som en viktig del av utvecklingen både av parkförvaltningen och medarbetaren. På frågan om hur man kan leda vid en förändring säger han att man får försöka känna av situationen. *”Ibland behöver man peka tydligt och ibland behöver man ta ett steg tillbaka. Människor är olika och en del behöver mer stöd och andra är mer självgående, man får anpassa sitt ledarskap efter detta.”*

En av följdfrågorna till A-stad blir om det förekommer något hårt motstånd på deras arbetsplats, vilket han inte tycker att det gör. Han menar att de *”...har en god*

kamratanda och om det skulle finnas någon person som gör så pass mycket motstånd så får man prata med den och försöka ta reda på vad som är problemet.” Men som han säger: ”En del människor bara är sådana till naturen och ibland går det inte heller att prata med dem.” Han säger också att: ”Det gäller som ledare att både kunna vara mjuk och hårdare när det krävs. Att ibland krävs det att man visar med hela handen vad det är som gäller, att man visar en tydlighet i sitt ledarskap och inte vacklar, speciellt i förändringstider.”

3.2 Medarbetare A-stad

Medarbetarna på denna parkförvaltning verkar känna sig trygga i sin roll och sitt arbete. Tanken är att medlemmarna i gruppen kommer att kunna variera arbetsuppgifter och att de också ska kunna dela upp semester sinsemellan så att inte alla går samtidigt. En av dem som ska vara med och prova förändringen med skötsel av ett indelat område verkar positiv och öppen för det. Han tycker att: *”Det ska bli kul att prova ett nytt arbetssätt och att det kommer att ge arbetslaget en större frihet att inom gruppen fatta beslut om hur man vill sköta området. Ansvarskänslan kommer att öka då ansvaret för området kommer att göra att man tar uppgiften mer på allvar.”*

På frågan hur man skulle vilja att ett ledare agerar vid den kommande förändringen svarar han: *”Att ledaren lyssnar på de som arbetar med uppgifterna. Att ledaren frågar innan den bestämmer något. Att man får reda på informationen i tid så att man hinner fundera och ställa sig in på det”. ”Det motiverar till att vara med och bidra till förändringen”, säger han. På följdfrågan om vad han tror om den här förändringen svarar han att ”Det kan bli bra och det kan bli roligare med varierande arbetsuppgifter”. ”Det som kan bli jobbigt är att det kommer nya moment eftersom det alltid är trevligare att göra sånt som man har gjort tidigare, men med lite tid så kan det nog bli bra”*

När vi pratar om kompetensutveckling säger han att: *”Vi får gå de kurser vi behöver, beroende på vad vi jobbar med mest. Det gör att man vet vad man ska göra i sitt arbete och man kan fatta bra beslut.”* När vi pratar om uppföljning av förändringen i A-stad med att börja jobba mer i grupper och med mer eget ansvar för skötseln av en tilldelad stadsdel förväntar sig medarbetaren att ledaren frågar hur det går och att han hjälper till om det dyker upp problem eller saker i förändringen som behöver ändras.

3.3 Arbetsledare B-stad

Denna organisationen har genomgått flera förändringar under en period av cirka 6 år. Chefer har slutat och gått i pension och själva strukturen har förändrats och parkförvaltningen har fått mer ytor att sköta. Även i den här kommunen sker det en snabb utveckling och det händer mycket inom bygg och anläggning. Organisationens ledning har förändrats där det tills fram för ungefär 6 år sedan har varit ganska detaljstyrt om vad som gällde och vem som skulle göra vad. Den formen har sedan gått över mer och mer till ett friare sätt att leda, en mer ”frihet under ansvar” filosofi.

Det handlade om ett ledarskapsskifte samtidigt som två arbetsledare blev till en, och den som blev kvar hann inte med sina arbetsuppgifter. Därför lades en del ansvar ut på medarbetare och det har passat olika medarbetare mer eller mindre bra. För en del fungerar det alldeles utmärkt och för en del har det fungerat sämre.

Parkförvaltningen leds i första hand av arbetsledaren, som har ungefär 15 års erfarenhet av ledning inom parkförvaltning. Arbetsledaren har de senaste åren fått mycket mer att göra då parkförvaltningen har vuxit från 7 helårsanställda till runt 20 anställda på några år. Samtidigt har kraven på administration och säkerhet kring arbetsmiljö ökat vilket har gett mer pappersarbete och mindre tid till att vistas ute i verksamheten och det tycker han är synd. Som han själv säger: *"Jag vet att jag behövs ute men jag hinner knappt ut och titta till jobben och prata med dem som jobbar."*

En lösning för att minska arbetsledarens arbetsbelastning och som har lett till en större pågående förändring sedan cirka 1 år tillbaka är att man har tillsatt tre gruppleddare. Deras uppgift är att leda och fördela det dagliga arbetet till ungefär 20 medarbetare. Detta gör att arbetsledaren kan ägna sig mer åt administration och projekt. Det fungerar så att de tre gruppleddarna har olika ansvarsområden som till exempel gräsklippning, ogräsrensning, trädbeskärning och lövupptagning.

Tillsammans ska de planera och prioritera vart parkpersonalen behövs mest för tillfället, beroende på säsong och vad som behöver göras. Den grupp som går under respektive gruppleddare kan vara olika stor beroende vilket ansvarsområde som berörs och hur mycket resurser som läggs på det just då, och antalet personer under en gruppleddares ansvar kan variera mellan 8 personer under lövblåsning till 4 personer på ogräsrensning.

Lösningen med gruppleddarna har inte gått lika bra som man hade förväntat sig då gruppleddarna inte tycker att de får tillräckligt med information för att kunna utföra jobbet på ett bra sätt. De tycker att det är svårt att prioritera vad som är viktigast att göra, och vem som ska göra vad. På funderingen om gruppleddarna kanske inte riktigt vet vad som förväntas eller gäller menar arbetsledaren att han har klargjort det tydligt vad som förväntas av dem.

3.3.1 Kommunikation

På frågan om det har gjorts en plan för förändringen så är svaret *"Nej men att idén om förändringen har tagits upp på arbetsplatsträffar och att han har pratat med alla medarbetarna om det."* Förändringsinitiativet har stött på mycket motstånd i början och det har varit en uppförsbacke. Det gäller fortfarande att försöka få en del medarbetare att förstå varför man behöver gruppleddare i verksamheten. Arbetsledaren säger att *"Det tar tid och att man får försöka prata med vederbörande för att öka förståelsen."* Informationen om kommande förändringar brukar han informera gruppleddarna om vad som gäller och även parkpersonalen om vilken gruppleddare de ska gå till när det gäller olika frågor. När det är något på gång pratar han med dem han träffar på och ber även vederbörande att sprida vidare informationen.

3.3.2 Ledarskap

Intervjun tar upp hur man som ledare kan forma eller lägga fram en idé om förändring och arbetsledaren menar att det är viktigt att prata med parkpersonalen som är ute dagligen eftersom de vet vad de behöver och att man utifrån det kan försöka forma förändringar, iallafall dem som rör själva arbetet och arbetsmetoder. När gruppledarfunktionen började formas började den med diskussioner mellan parkpersonal och ledning om hur man skulle kunna avlasta arbetsledaren.

Arbetsledaren har också många idéer på hur verksamheten skulle kunna utvecklas, till exempel förnya och renovera svårskötta ytor, öka kommuninvånarnas intresse för hembygd till exempel genom att utveckla hembygdsparken med betesdjur och renovera örtplanteringar för att visa invånarna vilka örter som odlades och användes förr i tiden. Dessa idéer engagerar en del medarbetare och de ser positivt på utvecklingen. Han har på det sättet börjat att dela ut lite mer ansvar till de medarbetare som han känner är öppna och intresserade och han ser en positiv utveckling i det.

När det gäller förändring upplever han svårigheter att förena gruppen och att få den att gå åt samma håll och säger att: *"Det finns många starka viljor"*.

Arbetsledarens syn på ledarskap är frihet under ansvar. *"Alla vet vad de ska göra och vet man inte det går man till en gruppledare och frågar om vad som finns att göra. Arbetet blir roligare om det inte är så detaljstyrt och man får ta sig an uppgiften såsom man tycker är bäst och man får välja arbetsmetod så länge den är rationell."*

Kunskapsnivån i B-stad skulle beskrivas som mycket spridd om man jämför med de krav som ställs idag vid anställning av personal på många av Sveriges parkförvaltningar. B-stad erbjuder kurser såsom motorsågskörkort, arbete i lift, arbete på väg och besiktningskurser. Om man som medarbetare är intresserad av något annat så finns möjligheterna att gå kurser.

3.4 Gruppledare B-stad

I en diskussion med gruppledare funderar de fram och tillbaka på hur de ser på den pågående förändringen. Båda tycker att den kan bli bra men har olika syn på utgångsläget. Den ena tycker att hen *"vet för lite om vad som gäller med den här förändringen, alltså vem som ska göra vad och vilka befogenheter hen har."* En gruppledare tar för sig mer och letar upp den information hen behöver och driver på sina projekt och upplever att hen lyckas bättre men säger samtidigt: *"En del medarbetare lyssnar inte och tar inte order av gruppledare, de verkar inte ha uppfattat att det är gruppledare som fördelar vissa arbetsuppgifter."*

Gruppledarna har över lag förväntat sig tydligare information från arbetsledaren om hur de ska samordna och vad som ingår i uppdraget. *"Det är svårt att veta vad som är på gång och vem som har ansvar över vad. En av dem upplever det som att hen "måste leta upp arbete och tycker inte att det är hens ansvar att leta fram jobb utan att det ligger på arbetsledaren."*

Bristande information hanterar gruppleddarna på olika sätt. En av dem letar upp arbete och driver på medan den andra vill ha mer information innan hen kan börja ta initiativ. Något som en av gruppleddarna tycker är bra är att arbetet idag är friare än vad det var för några år sedan. Då var det mer detaljstyrt. *”Det är lättare att planera med sin grupp hur man ska göra med vissa uppgifter. På operatörsnivå är det lättare att fatta rätt beslut än när en arbetsledare gör det åt en”.*

På sikt tror gruppleddarna att det kan bli bra. Att det är i *”grund och botten en bra idé med gruppleddare eftersom arbetsledaren inte hinner med. Med mer information kan denna förändring bli bra på sikt.”*

3.5 Medarbetare B-stad

Medarbetarna har olika tankar och synpunkter på den här förändringen. En del tror på att det kan fungera om *”...man gör lite ändringar och strukturerar upp vissa saker.”* Som det ser ut nu känner de sig förvirrade eftersom information inte alltid kommer till dem och de står med många obesvarade frågor vilket leder till spekulationer. En del av frågorna handlar om prioriteringar som vad är viktigast att göra idag. En medarbetare säger att *”det känns stressande att inte veta vad som ska hända under dagen.”*

Medarbetarna har efterlyst regelbundna gruppmöten med arbetsledare och gruppleddare och fått till någorlunda regelbundna möten med gruppleddare. Ofta upplever sig gruppleddare inte ha någon information att dela ut, vilket känns frustrerande både för gruppleddare och medarbetare. Medarbetarna är liksom gruppleddarna lite förvirrade när det gäller vilken gruppleddare som har ansvar för vad och hade därför gärna velat se en tydligare ansvarsfördelning. När det gäller kompetens menar en del medarbetare att *”De känner sig osäkra och kan för lite för att fatta rätt beslut när det till exempel gäller växttekniska frågor som till exempel handlar om anläggning och skötsel av perenner, buskar och träd.”*

På frågan om hur medarbetarna skulle vilja att man som ledare följer upp denna förändring säger någon att: *”Det vore bra om arbetsledaren fick lite mer tid att vara i verksamheten och se hur arbetet går till. Att det hade varit önskvärt att han hade möten med sina gruppleddare regelbundet och följde upp arbetet lite mer, hur det fungerar och hur det ligger till. Där hade man också fått chansen att diskutera och ändra saker som fungerar mindre bra, för att kunna fortsätta åt rätt håll med förändringen.”*

4. Sammanställning av fallstudie A och B -stad

Tabell 1. Tabellen belyser några viktiga delar inom ledarskap, kommunikation, medarbetares delaktighet, lärande och kunskap samt förändringsarbete i A och B-stad.

	A-stad	B-stad
Ledarskap	Klar rollfördelning bland medarbetare	Oklar rollfördelning bland medarbetare
	Tydlig ansvarsfördelning från ledning till medarbetare	Otydlig ansvarsfördelning av arbetsledare till gruppledare upplevs av en del
	Tydligt vad som förväntas av medarbetare från ledning	Otydligt för en del gruppledare vad som förväntas av arbetsledningen
	Parkchef har bra kontakt och dialog med medarbetare	Arbetsledare önskar mer kontakt och dialog med medarbetare
Kommunikation	Regelbundna APT	Oregelbundna APT
	Oklart om regelbundna gruppträffar med ledning för diskussion av arbetet	Oregelbundna gruppträffar med arbetsledning för diskussion av arbetet
	Tydliga mål och syften till medarbetare enligt parkchefen	Otydliga mål och syften från arbetsledningen upplevs av en del medarbetare
Delaktighet medarbetare	Medarbetare upplever sig tryggare med arbetsmomenten	En del medarbetare upplever sig osäkra med en del arbetsmoment
	Medarbetare känner tydligare ansvarskänsla	En del medarbetare känner otydlig ansvarskänsla
	Medarbetare upplever öppenhet från ledning för att forma sitt arbete	Medarbetare upplever öppenhet från arbetsledning för att forma sitt arbete
Lärande och Kunskap	Medarbetare har goda kunskaper inom maskinpark	Medarbetare har goda kunskaper inom maskinpark
	Medarbetare har över lag goda växttekniska kunskaper	Medarbetare efterlyser mer växttekniska kunskaper
Förändringsarbete	Förändring upplevs lättare att förankra i förvaltningen	Förändring upplevs svårare att förankra i förvaltningen
	Ledare fullföljer det som är bestämt	Arbetsledare + gruppledare fullföljer inte alltid det som är bestämt
	Det finns ingen skriven översiktsplan för förändringen	Det finns ingen skriven översiktsplan för förändringen
	Andelen medarbetare med ohälsa är oklar	Större andel upplevd ohälsa bland medarbetare

Man kan utläsa i sammanställningen att A-stad verkar ha en större tydlighet och målbild med vad som förväntas av medarbetare. Det är något som en del medarbetare efterlyser i B-stad. Man kan också utläsa en större säkerhet när det gäller kunskapsnivå i A-stad vilket kan tänkas ge en starkare självkänsla och en trygghet i arbetet. För att öka självkänslan hos B-stad skulle man därför kunna satsa på höja kunskapsnivån.

Det som både A och B-stad har gemensamt är att det förekommer gruppträffar för diskussion av arbetet, och att det enligt litteraturen vore önskvärt att ha dem lite mer regelbundet (Jacobsen, 2014).

En annan sak som de båda städerna har gemensamt är att det råder en öppenhet från ledning att forma sitt arbete och att gruppleddare och medarbetare får arbete delegerat till sig. En annan gemensam nämnare för de båda städerna är att de inte har skrivit en förändringsplan. I detta fall skulle det ha underlättat för B-stad att göra det. För A-stad som verkar vara stabilare i sin struktur och ledning kanske det inte spelar någon roll just i detta fallet då det inte rör sig om en större förändring. Samtidigt säger litteraturen att det försvårar att veta om man har uppnått målen med en förändring om man inte har skrivit någon plan och därför är det enligt Tonnquist (2018) rekommenderat att göra en.

En viktig detalj när det gäller förändringsarbetet är att A-stads parkchef verkar fullfölja det som har bestämts. Detta ger en tydlighet och en trygghet i förändringstider. B-stad behöver vara mer konsekvent när det gäller att fullfölja det som har bestäms eftersom det också upplevs som en röd tråd genom verksamheten. Att inte saker fullföljs kan naturligtvis ha många orsaker och behöver inte betyda att inte ambitionen finns. Det kan lika gärna bero på att arbetsledaren har för mycket att göra och för mycket att tänka på samtidigt, vilket verkar mest troligt i detta fall.

5. Diskussion

I följande avsnitt kommer resultatet från litteraturstudien och intervjuerna att diskuteras, med avsikten att analysera studiens övergripande frågeställning: Hur bedriver två svenska parkförvaltningar förändringsarbete? Vilka slutsatser kan man dra utifrån det?

Det som är framträdande och intressant i både litteraturstudien och intervjuerna är hur viktig ledarens roll är för hur arbetsplatsen fungerar. Det visar också på att det är viktigt att ledaren får bra förutsättningar för att kunna bedriva ett gott ledarskap. Utan goda förutsättningar är det svårt att vara en bra ledare även om det är ambitionen.

Det som känns utmärkande för parkförvaltningar är att de länge har varit en traditionell bransch utan några större förändringar. De har inte behövt förändras speciellt mycket och de har varit ganska konstanta i sin verksamhet och i sitt sätt att tänka. Nu har det hänt mycket bara de senaste åren. Man börjar ifrågasätta arbetsmetoder om de är rationella eller inte och man börjar att titta på alternativa metoder. Man pratar om digitalisering, man inventerar träd och skötselytor med hjälp av datorprogram, skriver skötselplaner och börjar att använda sig av GIS kartverktyg. Det krävs utbildning på dem som ska anställas på parkförvaltning och det sker mycket på alla plan.

Detta är för många som arbetar inom parkförvaltning väldigt nytt. På kurser som tar upp till exempel trädinventering kan det finnas flera stycken deltagare som detta är helt okänt för. En egen teori och en del erfarenhet säger att många som har sökt sig till den gröna branschen inte är speciellt intresserade av datorer och teknik på det sättet som det krävs. En teori är att det skulle kunna göra en del parkförvaltningar lite handfallna och de kanske upplever att de står inför förändringar som kan te sig svåröverstigligen. En tanke är att man speciellt som ledare bör ha det i åtanke att saker och ting är inte lika självklart för alla och speciellt inte det digitala, nu när vi talar om förändringsarbete.

Allmänt om förändring

Litteraturen pekar på att det kan vara svårt att arbeta med förändringsledning eftersom det är människor inblandade och man därför sällan får det utfall som är tänkt. Det bekräftas bland annat i intervjun med både A-stad och B-stad. A-stad säger att en förändring aldrig blir som man tänkt och B-stad nämner att det är svårt med förändring och att den i deras verksamhet verkar ha dragit iväg i en oönskad riktning där medarbetare inte längre verkar veta vad som förväntas.

Varken A eller B-stad har en skriven förändringsplan för hur förändringen i deras verksamhet ska gå till. Om B-stad hade haft en skriven plan kanske man tidigare hade kunnat identifiera eventuella fallgropar, och förändringen kanske inte hade haft samma möjlighet att dra iväg i en oönskad riktning.

En tanke är att man som ledare tidigt kan försöka uppmärksamma och fånga upp eventuell förvirring och sätta sig ner för att prata igenom roller, befogenheter, ansvar, förväntningar och försöka leda arbetet på rätt spår. Annars kan det nog lätt bli som Forslund (2009) skriver, att man förlorar kontrollen och kursen i förändringsarbetet. Enligt litteraturen är det bäst att fånga upp detta innan man påbörjar en förändring, men förmodligen skulle man kunna tjäna på att göra det även under en pågående förändring.

Förändringsmotstånd och uppslutning

När det gäller förändringsmotstånd har man i B-stad troligtvis inte underskattat motståndet eftersom man verkar vara medveten om att det finns starka viljor på arbetsplatsen. Arbetsledaren för B-stad har detta i åtanke som Jacobsen (2014) skriver; att engagera dem som är öppna och positiva för att hjälpa till att driva förändringen. För att inte ledaren ska behöva göra allt förändringsarbete själv.

A-stad däremot verkar ha förankrat sitt förändringsarbete på ett tydligare sätt. Genom att tidigt involvera medarbetare i dialog om hur de kan jobba och med tankar om hur det bör gå till. Det betyder inte att det inte kommer att dyka upp svårigheter för A-stad men de upplevs ha ett tydligare upplägg och en tydligare rollfördelning bland medarbetarna. Det skapar en tydlighet som Forslund (2009) beskriver är nödvändig för att få medarbetare att ta till sig en förändring.

Till skillnad från B-stad genomför A-stad en förändring som främst handlar om att en mindre grupp ska börja sköta en egen stadsdel. Där ingår att lära sig nya arbetsmetoder och att ta ansvar för att de olika skötselmomenten genomförs. Av egen erfarenhet kan det nämnas att det kan vara svårt att få en grupp att vilja ta ansvar för olika skötselmoment och att det kan vara svårt speciellt om man har varit detaljstyrd tidigare som hos B-stad. Därför känns det som en stor förändring men då A-stad inger känslan av att vara en stabil parkförvaltning kanske inte förändringen blir svår att ta sig igenom.

B-stads förändring är betydligt större än A-stads av flera anledningar. Dels är det delar av strukturen som förändrats då arbetsledaren har fått utökat ansvar och till hans hjälp har det tilldelats tre gruppledare. Det har förändrat en del beslutsvägar och ansvarsområden och påverkar därför större delen av verksamheten på arbetsledare och utförarnivå. Det involverar många medarbetare och kommer därför troligtvis att krävas av B-stad mer kommunikation och ledning av förändringen.

A-stad håller regelbundet möten både i stor grupp som då är av mer informativ karaktär. Det hålls också möten i mindre grupper som är till för att medlemmarna ska känna sig delaktiga och kunna diskutera arbetet. Att inte veta hur framtiden kommer att se ut kan enligt Westgaard & Winkel (2011) påverka hälsan negativt. Det är också bra med en kontinuitet och regelbundna träffar med information om vad som kommer att hända. Detta för att förebygga ohälsa, ett förslag som troligtvis skulle stärka B-stad.

Genom möten kan man också som Alvesson & Svenningsson (2014) skriver sprida kunskap och information om förändring och genom det öka engagemanget och minska motståndet. Egen erfarenhet av information på en arbetsplats är att den kan förändras på vägen eller med tiden, speciellt när man får för lite information. Att man kontinuerligt behöver komma tillbaka och upprepa information eftersom den verkar vara en färskvara. Speciellt i en verksamhet som är ostrukturerad upplevs det som viktigt att se till att inte informationen får sitt eget liv och blir någon slags desinformation som kan skada eller förhindra förändringsarbetet.

Det skulle kunna vara ett utmärkt tillfälle för medarbetarna och gruppleddare i B-stad att samlas i mindre grupper och få information och därmed få möjlighet att diskutera den och reda ut eventuella oklarheter. Med andra ord behöver man lägga ner mycket arbete på att kommunicera målen så tydligt och enkelt som möjligt, få medarbetare att förstå varför en förändring måste ske samt komma fram till hur man ska gå till väga (Kotter, 1996).

Medarbetaren och förändringar

Jacobsen (2014) skriver under ledarstil O att det är lätt att medarbetare känner sig osynliga och att de därmed intar en passiv roll i en förändringsprocess. Därför är det viktigt att arbeta inkluderande med delegering av arbetsuppgifter som passar medarbetarens nivå, som A-stad har gjort och som B-stad också är på gång att göra. Att B-stad står lite still i sin förändringsprocess kan bero på att målen är otydliga och man inte vet åt vilket håll man ska gå. För att förena gruppen kan det som Kaufmann & Kaufmann (2005) skriver vara bra att sätta upp tydliga mål som gruppen gemensamt arbetar mot. Det skulle kunna vara ett sätt att förtydliga uppdraget och även dämpa de ”starka viljorna” som B-stads arbetsledare nämner.

Både A-stad och B-stad erbjuder kurser och kompetensutveckling. A-stads parkchef nämner till exempel att all parkpersonal blir inbjuden till vissa kurser även om han vet att några inte kommer att ta till sig informationen, just för att man ska känna en gemenskap och en delaktighet. Det understryker han är viktigt för att bygga upp en bra lagkänsla.

Något som inte tas upp i fallstudierna men som är viktigt är att fira delmål Jacobsen (2014) för att känna att en förändring faktiskt sker. Att fira saker tillsammans känns viktigt för att bidra med gemenskap och lyfta en verksamhet i en förändring vilket Kotter (1996) också beskriver i sin rapport ”Leading change”.

Ledarstil E och O – jämförelse och anpassning av ledarstil

När det kommer till ledarstilar använder A-stad både ledarstil E och O som Jacobsen (2014) skriver om. A-stad berättar om vikten av att lyssna på sina medarbetares tankar och idéer och på så sätt inspirera dem till utveckling, något som också känns igen i ledarstil O.

Fall B tar upp problematiken med tidsbristen som leder till att ledaren försummar att vistas ute bland medarbetare och genom det hålla den viktiga dialogen levande. Det lyfts fram i litteraturen att det är viktigt att som ledare vara närvarande och finnas tillgänglig vilket kan vara ett problem i dagens ledning av parkförvaltning. Tidsbrist vid förändringsarbete verkar tyvärr vara ganska vanligt då man dras mellan olika intressen, vilket även visade sig i Melin & Barth's (2018) studie med att införa lean på gårdar.

Vid ledning av förändringsarbete är det lätt att underskatta tiden och energin som man som ledare behöver lägga på dialog med medarbetare (Jacobsen, 2014). Problemet skulle kunna avhjälpas med mer avlastning som till exempel tydligare och mer delegering till gruppledare. Det skulle ge ledaren mer tid till att träffa och prata med medarbetarna.

Eftersom B-stad har lite svårt att samla sina medarbetare för att sträva mot ett gemensamt mål, skulle B-stad kunna prova att införa mer av ledarstil E då det känns som om det behövs lite mer tydlighet och struktur. Samtidigt som man använder sig av ledarstil O där man försöker inspirera medarbetare till att vilja gå framåt. Synen på dessa två ledarstilar är att som Jacobsen (2014) skriver verkar de komplettera varandra. Det kan bli svårt att leda genom att bara tillämpa den ena stilen. Olika medarbetare uppskattar och kan behöva olika slags ledarskap. En del presterar bättre under tydliga ramar medan andra trivs bättre med lösare ramar. Att gruppledarna verkar vara av olika uppfattningar om hur det går med förändringen kan grunda sig i detta. Teorin är att om man har detta i bakhuvudet vid förändringsarbetet i B-stad så kan man möjligtvis bättre nå fram till gruppledarna.

För att följa den röda tråden bättre och upplevas tydligare kan B-stad ta efter ledarstil E och genom det bli lite mer bestämd i beslut. För att underlätta för sig skulle B-stad kunna välja någon lämplig gruppledare som får ökad kunskap kring förändringsarbete genom till exempel en kurs och som sedan kan hjälpa till med lämpligt utvalda delar av det fortsatta arbetet med att se till att förändringen blir en del av verksamheten.

Att det är svårt för B-stad att samla medarbetarna mot ett gemensamt mål kan också bero på att ledningen har bytts ut ganska nyligen, och den nya ledningen vill införa mer eget ansvar och demokrati på arbetsplatsen. Det kan vara svårt för en del medarbetare att förhålla sig till det nya ledarskapet eftersom det skiljer sig ganska mycket från det förra ledarskapet som präglades av detaljstyrning.

Att ledarskapet tidigare var mer detaljstyrt kan i sin tur ha berott på att kunskapsnivån hos medarbetarna i B-stad var/är mycket varierande och att det då ansågs kräva mer detaljstyrning. Det framkommer i intervjuerna att det råder lite osäkerhet kring just den växttekniska kunskapsdelen, vilket kanske verkar långsökt men skulle kunna vara en orsak till förvirringen kring det nya ledarskapet där det läggs mer ansvar på den enskilde individen.

En ytterligare infallsvinkel som skulle kunna påverka B-stads svårigheter att få med sig medarbetarna är att den möjligtvis har drabbats av förändringströtthet som Forslund (2009) beskriver, där man helt enkelt har svårt för att engagera sig i fler förändringar eftersom det har hänt så mycket de senaste åren och B-stad har varit med om många större förändringar på bara några år.

Förändringen i A-stad handlar om att från att arbeta med enstaka uppgifter som man har som inriktning till exempel gräsklippning, ogräsrrensning, röjning istället börja arbeta i ett tilldelat område, där man får utföra många fler uppgifter. Det kanske kan te sig som en mindre förändring men samtidigt handlar det om ett nytt arbetssätt, med nya rutiner och att medarbetaren får ta mer eget ansvar.

Då är det enligt litteraturen viktigt med en tydlig och rak kommunikation om ansvarsfördelning och roller. Där kan A-stad använda sig av ledarstil E som Jacobsen (2014) beskriver. Där är det viktigt att vara tydlig och man måste fatta ett beslut och följa det som blir bestämt vilket skapar en tydlighet som är fördelaktig i förändringsarbetet.

Förankring av förändringsarbetet

Förändringar verkar enligt litteraturen ta längre tid än vad man tror. I den fjärde fasen i förändringsprocessen (Jacobsen, 2014) behöver man som ledare se till att hålla en fortsatt kurs framåt även när förändringen är genomförd för att inte hamna i gamla spår igen. Om B-stad uppmärksammar den fjärde fasen i förändringsprocessen där man utvärderar och säkrar att förändringen har genomförts kan förändringen bli bestående hos dem också.

Den stad, det troligtvis kommer att gå lättast för i den fjärde fasen av förändringsprocessen är A-stad eftersom där finns en tydlighet om gällande roller och arbetsfördelning mellan medarbetarna. Ett förslag för att hålla en någorlunda kurs framåt skulle kunna vara att med jämna mellanrum hålla en dialog med medarbetarna om hur det går samt vara tydlig med vilka målen är. Om det visar sig att det finns saker som fungerar bättre och sämre kan man som ledare göra justeringar och/eller som i den lärande organisationen stödja medarbetarna med att hitta alternativa lösningar eller förbättringar.

6. Slutsats

I slutsatsen presenteras vad som framkommit under diskussionen av studiens övergripande frågeställning: Hur bedriver två svenska parkförvaltningar förändringsarbete? Vilka slutsatser kan man dra utifrån det?

Sammanfattningsvis kan man säga att förändringsarbete sker hela tiden och är nödvändigt för att följa med i utvecklingen. Förändringar kan riva upp känslor och skapa oro på arbetsplatsen. Det gäller att som ledare försöka att vara trygg och lyhörd samt hålla en öppen dialog med medarbetarna för att fånga upp tankar och idéer samt involvera dem i förändringsarbetet. Att engagera och inspirera medarbetarna till att vilja vara med i en förändring kan bli en utmaning för en ledare vilket det har blivit speciellt i B-stad.

Genom ökad kunskap och engagemang kan medarbetare inspireras att delta i en förändring. Detta kan till exempel göras genom utbildning av medarbetare, vilket A-stad gör och B-stad gör i viss utsträckning. Både Stad A och B håller en dialog med medarbetarna igenom sitt förändringsarbete men A-stad kan upplevas som tydligare i sitt budskap än B-stad. B-stad skulle tjäna på att vara tydligare i sin kommunikation om mål samt delegera mer till medarbetarna.

Både A och B-stad tar upp att det är viktigt att lägga tid på dialog med medarbetarna för att de ska känna att de har en närvarande ledare och att det får arbetsplatsen att fungera bättre. Det behöver reflekteras över hur man kan få mer tid till detta.

A-stad sprider information både i mindre grupper med chans till diskussioner och i större grupper när det handlar om mer övergripande information. B-stad gör det inte i samma omfattning utan mer sporadiskt. De skulle gynnas av att mer regelbundet informera och diskutera i mindre grupper.

En viktig del vid en förändring är att klargöra roller, ansvar, befogenheter och förväntningar för att undvika oklarheter. A-stad verkar göra detta på ett tydligare vis och B-stad skulle också gynnas av att förtydliga den här delen. Eftersom förändringar har olika förutsättningar att hanteras finns det som nämnt i litteraturen ingen given mall för hur man som ledare ska gå tillväga. Det gäller att försöka läsa av situationen och använda kunskap som finns och komma ihåg att många av lösningar på situationer finns på den operativa nivån vilket både A-stad och B-stad är medvetna om och försöker tänka på.

Ingen av förvaltningarna har gjort en plan för sitt förändringsarbete vilket kan göra förändringen mer sårbar. I förändringsplanen hade man kunnat göra en SWOT-analys där man hade kunnat värdera vad som skulle kunna försvåra arbetet med förändringen. Det hade till exempel gynnat B-stad då man troligtvis hade behövt fundera över hur genomförandet skulle gå till med organisationens styrkor och svagheter i åtanke.

När det gäller uppföljning av förändringen är A-stads lösning att försöka vara uppmärksam på hur förändringen fortskrider och förändra saker som inte verkar fungera allteftersom det dyker upp. B-stad behöver bli mer uppmärksam på detta för att få det att fungera.

Studien visar att förändringsarbete kan vara svårt eftersom många delar ska fungera ihop. Interaktionen mellan människor ter sig vara mer invecklad än man föreställer sig. Förändringar får därför sällan det utfall som man tror eller önskar.

7. Vidare studier

Förändringsarbete och förändringsledning är ett omfattande ämne och denna studie behandlar endast en liten del. Det finns många synvinklar att fördjupa sig i och utforska. Till exempel skulle man kunna renodla ett ämne som kommunikation eller information. Ett annat ämne som man skulle kunna fördjupa sig i är individens drivkraft i förändringsarbetet, och hur man som ledare skulle kunna dra nytta och använda det på bästa sätt.

8. Tänkbara felkällor

Litteraturstudien består till viss del av sekundära källor och där finns en risk att författaren har gjort egna tolkningar av första källan, alltså forskningsresultaten. Eftersom flera författare pekar på ungefär samma svar och slutsatserna i litteraturen visar sig vara liknande, känns det ändå tillförlitligt. Det som styrker tillförlitligheten är att diskussionerna med ledare och medarbetare ofta pekar åt samma håll som teorierna och slutsatserna i litteraturen.

Intervjudelens genomförande skulle kunna vara en tänkbar felkälla eftersom den involverar endast några röster. För att få en mer nyanserad bild av frågorna skulle det behöva intervjuas fler ledare och medarbetare men arbetets omfattning har satt gränsen. Den ena intervjudelen (B-stad) skulle kunna vara en felkälla eftersom den är kopplad till min arbetsplats och därför har intervjuerna eller valen av personer som intervjuas kanske inte blivit helt objektiva.

Frågorna som tas upp i intervjun är sådana som har diskuterats i flera år och de flesta på arbetsplatsen har en gemensam syn på dem. Dock kan det skilja sig hur man vill att vägen till en gemensam lösning bör se ut.

En sak som skulle kunna misstolkas är formuleringen på frågorna av den som intervjuar samt tolkningen av frågan av den som blir intervjuad. Vid tecken på tveksamheter har kontrollfrågor ställts för att minska risken för misstolkningar. En annan metod som använts vid tveksamhet har varit att återberätta svaret för att se om det överensstämmer med det deltagaren förmedlat.

9. Referenser

AFA försäkringar (2017). *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro*
https://www.afaforsakring.se/dokument/plu16ad3unyo9t7vu77s/f7060_arbetsskadera_pport-2017.pdf

Arbetsmiljöverket (2018). Systematiskt arbetsmiljöarbete.
(Elektronisk) Tillgänglig: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbete-med-arbetsmiljon/systematiskt-arbetsmiljoarbete-sam/#1>
(2019-05-15)

Andersson, F., Bergström, T., Bringselius, L., Dackehag, M., S. Karlsson, T., Melander, S. & Paulsson, G. (2012) *Spegligar av en förvaltning i förändring*. Stockholm: Santérus AB

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2016). *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm: Liber AB

Alvesson, M. (2016). *Organisation och ledning - Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB

Coram, R. & Burnes B. (2001). Managing organizational change in the public sector: Lessons from the privatization of the Property Service Agency. *International journal of public sector management*, Vol 14, (2), 94-110.
<https://research.manchester.ac.uk/en/publications/managing-organisational-change-in-the-public-sector-lessons-from-/>

Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Stockholm: Norstedts förlagsgrupp AB

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

Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School.

Jacobsen, D. I. (2014). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Janssen, C. (1996). *Förändringens fyra rum – En praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand AB

Melin, M. & Barth, H. (2018) *Production Planning & Control*. Lean in Swedish agriculture: strategic and operational perspectives. 849
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537287.2018.1479784?needAccess=true>

Tonnquist, B. (2018). *Projektleddning*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB

Ylander, J. (2008) “*Constructive management - synchronizing relations in change*”
[Doktorsavhandling, Göteborgs universitet]

Andersson, B. (2025). *Studier av växtförädling: En ekologisk ansats*

Westgaard, R. H & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review. *Applied Ergonomics*. 42, 261–296

10. Bilaga frågor intervjuer

Frågor till enhetschef/arbetsledare A och B-stad

Hur ser din verksamhet ut idag?

Planerar ni att göra eller har ni gjort någon förändring det senaste året?

Har ni gjort en plan för hur förändringen ska gå till?

Hur kommunicerar man ut till medarbetarna när man vill göra en förändring?

Hur kan man leda och engagera vid en förändring?

Hur gör ni med lärande och kunskap i er förvaltning?

Frågor till gruppledare B-stad

Hur ser ni på de förändringar som är på gång på er arbetsplats?

Vad skulle ni som gruppledare önska av en chef eller arbetsledare vid en förändring?

Vad tror ni om förändringen på sikt?

Frågor till medarbetare A och B-stad

Hur ser du på den förändring som på är på gång på din arbetsplats?

Hur skulle du vilja att en ledare gör eller agerar vid en förändring?

Hur ser det ut med kompetensutveckling hos er?

Hur skulle du vilja att ledaren följer upp denna förändring?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

JA, jag, Vilemina Duval har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

NEJ, jag, författares namn ger inte min tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.