

Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap  
Område Landskapsutveckling

# Landskapsingenjör i en ledande befattning inom begravningsverksamheten

---

Landscape engineer in a leading position in cemetery organisations

*Anna Dafgård*



Självständigt arbete/Examensarbete/Kandidatarbete 15 hp  
Landskapsingenjörsprogrammet  
Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU  
Alnarp 2012

## **Landskapsingenjör i en ledande befattning inom begravningsverksamheten**

Landscape engineer in a leading position in cemetery organisations

*Anna Dafgård*

**Handledare:** Angela Sandell, Movium

**Bitr. handledare:** Eva-Lou Gustafsson, SLU, Landskapsutveckling

**Examinator:** Anders Kristoffersson, SLU, Landskapsutveckling

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Examensarbete för landskapsingenjörer

**Kurskod:** EX0361

**Program/utbildning:** Landskapsingenjörsprogrammet

**Examen:** 2012

**Ämne:** Landskapsplanering

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsmånad och -år:** Januari 2012

**Omslagsbild:** Anna Dafgård

**Serienamn:** Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** *Ledarskap, landskapsingenjör, begravningsverksamhet, organisation*

## Förord

Det här examensarbetet har varit ett bra sätt för mig att förbereda mig inför mitt framtida yrke. Jag har fått en inblick i begravningsverksamheten, hur organisationen ser ut och fungerar. Då jag har ett stort intresse av ledarskap har intervjuerna med informanterna gett mig både positiva och negativa aspekter om hur det är att vara ledare. Det har varit roligt att prata med personer med samma intresse och samtidigt lärorikt.

Jag vill tacka alla informanter som har ställt upp på intervjuerna. Under arbetets gång har min handledare Angela Sandell varit ett stort stöd för mig. Tack för att du har varit engagerad, motiverande och gett mig många bra tips. Samarbetet har varit väldigt roligt. Jag vill även tacka Ann-Britt Sörensen som har svarat på frågor om begravningsverksamheten samt Eva-Lou Gustafsson som ställt upp som biträdande handledare. Min vän Anna Lundström har varit till stor hjälp när jag fastnat vid formulering av meningar.

Tack!

2012-01-14

Anna Dafgård

## Sammanfattning

Kyrkogårdsförvaltningar i Sverige står inför ett generationsskifte när fyrtioåringarna i allt snabbare takt avgår med pension. Det nämns att 52 % av de som är ledare idag inom kyrkogårdsförvaltning, kommer att pensioneras inom 5 år. Idag finns det unga landskapsingenjörer som har kompetens inom området men har kort yrkeserfarenhet. Det finns redan unga landskapsingenjörer som arbetar inom begravningsverksamheten i en ledande roll. Movium partnerskap arbetar med ett mentorprojekt inom kyrkogårdsförvaltning med syftet att stärka kontakterna mellan erfarna och nya ledare på olika nivåer i deras yrkesliv. Grundtanken är att den som är ny som ledare i branschen ska kunna vända sig till en personlig och erfaren kontaktperson med sina frågor och funderingar.

Syftet med det här examensarbetet är att ta reda på hur relativt nyexaminerade landskapsingenjörer upplever sin roll som ledare inom begravningsverksamheten och hur dessa organisationer fungerar. Syftet är även att undersöka vad det nya mentorprojektet kan göra för skillnad för varje enskild person som har en ledande roll inom begravningsverksamheten.

En kvalitativ undersökning har gjorts genom telefonintervjuer. Informanterna är landskapsingenjörer i en ledande roll vilket innefattar arbetsledare eller chef och alla är relativt nya i sin befattning. Undersökningen visar att många är positiva till generationsskiftet som kommer. Genom att många går i pension inom kort tid ger detta generationsskifte en möjlighet att införa en förändring om den nya generationen är tillräckligt stark. Det som upplevdes som negativt var att många år av erfarenhet försvinner på en gång. Mentorskapprojektet som Movium arbetar med upplevs som positivt. Det är ett bra sätt att förmedla kunskap mellan förvaltningarna och den kunskapsbrist som uppstår vid generationsskiftet kan minskas med hjälp av en mentor.

Begravningsverksamheten är inte vinstdrivande, vilket skapar en lugnare arbetsmiljö för en ledare att arbeta i. Dock försvinner en drivkraft inom organisationen när ingen vinst behöver redovisas. Begravningsverksamheten kan tvingas motivera sin personal mer när lönsamhet inte är ett mått på framgång. Organisationen upplevs som trög då processerna är långa innan ett beslut kan fattas.

Den förändring som generationsskiftet kan leda till är effektivisering inom organisationen med hjälp av personer med bra utbildning och ett stort intresse för kyrkogårdsförvaltning.

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsning.....	2
2 Metod och material.....	3
2.1 Val av metod .....	3
2.1.1 Kvalitativ intervju .....	3
2.1.2 Genomförande av intervju.....	3
2.1.3 Öppen fråga .....	3
2.1.4 Material till litteraturstudie.....	4
3 Teori .....	5
3.1 Organisation .....	5
3.1.1 Begravningsverksamhetens uppgift .....	5
3.1.2 Organisationskultur .....	5
3.1.3 Organisationsförändring.....	6
3.2 Ledarskap .....	7
3.2.1 Kommunikation.....	7
3.2.2 Olika ledarstilar .....	9
3.2.3 Egenskaper hos en ledare .....	11
3.2.4 Konflikthantering .....	11
4 Resultat.....	13
4.1 Positiva aspekter inom begravningsverksamheten.....	13
4.2 Organisationen .....	14
4.3 Att vara ledare .....	17
4.3.1 Ledarens roll.....	17
4.3.2 Frihet under ansvar.....	17
4.3.3 Viktiga egenskaper hos en ledare.....	18
4.3.4 Positivt och negativt med ledarskap.....	18
4.4 Kommunikation.....	19
4.4.1 Brist på kompetens .....	19
4.4.2 Konflikter .....	20
4.5 Kommande generationsskifte .....	20
4.5.1 Mentorprojektet.....	21
4.6 Ny i rollen.....	22
4.6.1 Mottagandet.....	22
4.6.2 Nya idéer och förändringar.....	22

4.7 Landskapsingenjörutbildningen.....	23
4.8 Tips till nyexaminerade landskapsingenjörer.....	23
5 Analys & diskussion.....	25
5.1 Positiva aspekter inom begravningsverksamheten.....	25
5.2 Organisation .....	25
5.3 Ledarens roll.....	27
5.4 Kommunikation.....	28
5.4.1 Kompetens saknas .....	29
5.4.2 Konflikter .....	29
5.5 Vad innebär det här generationsskiftet? .....	29
5.6 Ny i rollen.....	30
5.7 Landskapsingenjörutbildningen.....	31
5.8 Metod .....	31
5.9 Framtida forskning .....	32
Slutsats .....	32
6 Litteraturförteckning .....	33
7 Bilaga .....	34

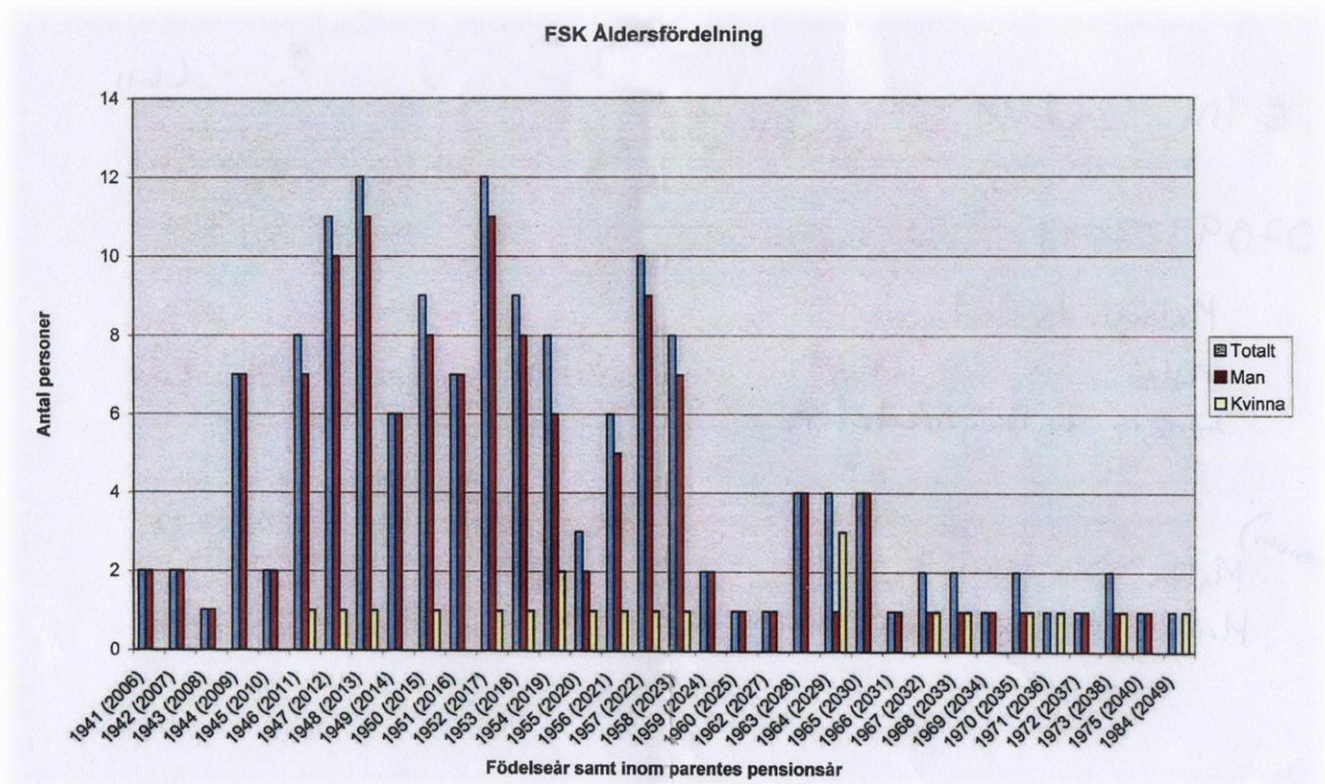
# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Kyrkogårdsförvaltningar i Sverige står inför ett generationsskifte när fyrtioalisterna i allt snabbare takt avgår med pension. Det nämns att 52 % av de som är ledare idag inom kyrkogårdsförvaltning, kommer att pensioneras inom 5 år. Idag finns det unga landskapsingenjörer som har kompetens inom området men har kort yrkeserfarenhet. Det finns redan unga landskapsingenjörer som arbetar inom begravningsverksamheten i en ledande roll.

Movium partnerskap arbetar med ett mentorprojekt inom kyrkogårdsförvaltning med syftet att stärka kontakterna mellan erfarna och nya ledare på olika nivåer i deras yrkesliv. Grundtanken är att den som är ny som ledare i branschen ska kunna vända sig till en personlig och erfaren kontaktperson med sina frågor och funderingar. Detta för att den som är ny ska kunna etablera sig i sin nya roll på ett säkrare och snabbare sätt.

Ledarskapsutbildningen i Landskapsingenjörsprogrammet är en väldigt liten del av utbildningen vilket i sig kan vara ett problem. Att skriva det här arbetet är ett sätt för mig att bredda min kunskap inom området.



Figur 1. Det här diagrammet visar åldersstrukturen av Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer. Källa: Föreningen Sveriges Kyrkogårdschefer (FSK).

## 1.2 Syfte

Syftet med det här examensarbetet är att ta reda på hur relativt nyexaminerade landskapsingenjörer upplever sin roll som ledare inom begravningsverksamheten och hur dessa organisationer fungerar. Syftet är även att undersöka vad det nya mentorprojektet kan göra för skillnad för varje enskild person som har en ledande roll inom begravningsverksamheten.

Frågeställning:

- Hur är det som landskapsingenjör att ha en ledande roll inom begravningsverksamheten?
- Hur är organisationen uppbyggd och hur fungerar den?
- Vad skulle det här mentorprojektet innebära för nyexaminerade landskapsingenjörer? Vad kan det göra för skillnad?

## 1.3 Avgränsning

Landskapsingenjörerna i det här arbetet är relativt nya i befattningen. Fokus kommer att ligga på ledarskap och ledarskapsproblematiken inom organisationen. Arbetet kommer inte att fokusera på genomförandet av mentorprojektet i sig själv. För att hinna bearbeta informationen från varje intervju bedöms fem informanter vara tillräckligt. Informanterna är i olika åldrar och antal år av yrkeserfarenhet varierar.



## 2 Metod och material

### 2.1 Val av metod

#### 2.1.1 Kvalitativ intervju

Eftersom syftet med det här arbetet är att ta reda på hur nyexaminerade landskapsingenjörer upplever sin roll som ledare inom begravningsverksamheten, är en kvalitativ undersökning en bra metod att använda. Enligt Trost (1997) används en kvalitativ undersökning när frågeställningen handlar om att förstå eller att hitta ett mönster. En kvalitativ undersökning kan ge innehållsrika svar genom att ställa frågor till den enskilde. Frågorna som kan ställas kan vara hur den enskilde upplever situationen, hur han/hon menar och tänker. Om syftet är att ta reda på hur ofta eller hur många, är en kvantitativ studie en bättre metod eftersom det handlar om siffor. (Trost, 1997)

#### 2.1.2 Genomförande av intervju

Alla intervjuer är genomförda över telefon. Anledningen till det är att informanterna finns på olika platser i landet och det finns varken tid eller ekonomi för att göra intervjuer på plats. Vid intervjutillfället användes en digital röstbandspelare. Innan intervjun blev informanterna tillfrågade om en digital röstbandspelare fick användas och alla gav sitt samtycke. För att intervjun skulle bli så innehållsrik som möjligt fick informanterna ta del av frågor om vad intervjun skulle handla om några dagar innan. Detta gjorde att informanterna hade en möjlighet att fundera på sina svar innan intervjun ägde rum. Informanterna är anonyma, inga namn nämns i undersökningen.

Enligt Trost (1997) finns det många fördelar med att använda bandspelare. Under intervjun kan fokus ligga på att ställa frågor och lyssna på svaren istället för att anteckna. Samtalet går att spela upp flera gånger och det går att lyssna till tonfallet. Det går att skriva ut intervjun och läsa ordagrant vad som sagts. Nackdelarna är att det tar tid att lyssna igenom det inspelade materialet och sedan skriva ner det samt att detaljer som gester och mimik går förlorade. (Trost, 1997)

Efter varje intervju har det inspelade samtalet lyssnats igenom flera gånger och noteringar har gjorts om vad som har varit intressant och viktigt. En del information har skrivits ner ordagrant i form av citat, som sedan använts i arbetet för att ge stöd till resultatet som beskrivs. Intervjuerna har inte transkriberats i sin helhet då detta arbete är mycket tidskrävande. Det var viktigare att lyssna igenom materialet för att ta fram det allra viktigaste.

#### 2.1.3 Öppen fråga

Intervjun består till stor del av öppna frågor. Genom att använda sig av öppna frågor måste informanten förklara eller utveckla sina svar menar Häger (2001) till skillnad från slutna frågor där informanten endast behöver svara ja eller nej. En öppen fråga kan börja med frågeorden: hur, vad och varför? För att få fram en mer specifik information kan frågeord som vem, när och var, användas. (Häger, 2001)

Frågorna som ställs under intervjun kommer i den ordning som passar bäst. Informanten är med och styr ordningsföljden. Följdfrågor formuleras beroende på tidigare svar. Enligt Trost (1997) kallas den här typen av intervju för låg grad av standardisering.

#### **2.1.4 Material till litteraturstudie**

För att kunna analysera resultatet har en litteraturstudie genomförts. Materialet som använts till den här studien är ledarskaps- och organisationsböcker som riktar sig till högskolor och universitet. Internet har använts för att hitta den senaste informationen om Svenska kyrkan/ begravningsverksamheten och de olika lagarna som finns t.ex. begravningslagen.

Den första delen i litteraturstudien beskriver begravningsverksamhetens uppgift för att enklare förstå hur organisationen fungerar. Därefter behandlas organisationskultur och organisationsförändring då begravningsverksamheten står inför ett generationsskifte är detta särskilt intressant. Litteraturstudien handlar till stor del om ledarskap, vilka ledarstilar det finns, vilka egenskaper en ledare bör ha och kommunikationens betydelse.

## 3 Teori

### 3.1 Organisation

#### 3.1.1 Begravningsverksamhetens uppgift

Det finns en begravningsavgift som alla betalar i Sverige oavsett om man är medlem i Svenska kyrkan eller inte. Denna avgift är till för att finansiera begravningsverksamheten. Tack vare den avgiften kan kyrkogårdsförvaltningen se till att det finns begravningsplatser till alla och att de sköts (Åkesson, 2006). Enligt begravningslagen (1990:1144) måste en församling anordna och hålla med allmänna begravningsplatser till alla som är folkbokförda inom ett geografiskt område. I det ingår gravsättningen inklusive gravöppning, återfyllning och iordningställande av öppnad grav. Församlingen ska kunna erbjuda kremering av den avlidne. Den ska även tillhandahålla lokaler för förvaring och visning av stoftet, samt lokaler till begravningsceremoni utan religiösa symboler (Begravningslagen (1990:1144), 2011).

En huvudman kan vara en församling, en kommun eller flera församlingar som bildar en kyrklig samfällighet och är den som är ansvarig för begravningsverksamheten på en ort. Huvudmannen har till uppgift att anordna och hålla allmänna begravningsplatser till dem som är folkbokförda inom ett visst geografiskt område (Begravningslagen (1990:1144), 2011).

Den 1 januari år 2000 förändrades relationen mellan Svenska kyrkan och staten. Svenska kyrkan är inte längre en myndighet utan ett trossamfund, vilket fick till följd att församlingarna förlorade sina rättigheter att ta ut skatt (Svenska kyrkan, förändring, 2011). Ett trossamfund är enligt lag "en gemenskap för religiös verksamhet, i vilken det ingår att anordna gudstjänst" (2 §) (Lag (1998:1593) om trossamfund, 2011). Däremot är begravningsverksamheten en myndighetsutövning (Svenska kyrkan, förändring, 2011).

#### 3.1.2 Organisationskultur

Organisationskulturen har en sammanhängande helhet som består av flera delar. Det kan kallas kulturmönster eller kultursystem. De viktigaste elementen i en kultur är normer, värderingar och institutioner. En kultur är inte något som är medfött utan skapas i varje ny generation och arbetsgrupp. Lönen kan vara avgörande för vilken prestationsnivå gruppens medlemmar finner sig i, då medlemmarna själva avgör vad som är en rimlig insats i förhållande till lönen. Ett sätt att beskriva kulturen i en organisation kan en liknelse av ett isberg användas. I den synliga delen finns de formella aspekterna, organisationsplanen, teknologin, finansiella resurser, företagets mål, struktur och färdigheter. I den dolda delen av isberget finns de informella aspekter som attityder, värderingar, känslor, sociala kontakter och gruppnormer. Det är de informella aspekterna som får en avgörande roll för organisationen och är en viktig del av stommarna i organisationen. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

En organisation har en viss företagskultur och som anställd får du ta del av den medvetet eller omedvetet. Det kan vara utformning av lokaler, regler som nyanställda får ta del av och vilka grundläggande värderingar organisationen har. När kulturen i organisationen är väl fastställd kan den bli mycket långvarig och svår att ändra på. Det blir en del av strukturen, den bestående och stabila biten i organisationens liv. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Detta stycke ingår även i ett tidigare arbete som handlar om organisation och ledarskap. Referenskälla: Anna Dafgård

### 3.1.3 Organisationsförändring

Det är vanligt att organisationer stöter på motstånd när förändringar ska genomföras. Anledningen till det är att förändringen skapar en rädsla och osäkerhet bland personalen. För att en förändring ska kunna genomföras krävs kraft och energi. Motståndskraften måste vara svag och kraften att förändra måste vara stark. Förändringar kan genomföras på många olika sätt. En del förändringar genomförs genom maktutövning, ett annat sätt är att använda sig av utbildning för att stimulera fram en förändring. Det finns något som kallas för förankringsmodellen som innebär att berörda personer får information om förändringsförslaget och tar sedan ansvar för att förändringsförslaget blir genomfört. För att lyckas med en förändring krävs det en förståelse, acceptans av medarbetarna och det är viktigt att få alla engagerat delaktiga i vad som händer i förändringsprocessen. (Skärvad & Olsson, 2008)<sup>1</sup>

När en förändring införs på arbetsplatsen kan det skapas en dålig stämning genom sämre engagemang, motvilja och bitterhet. Vissa vill göra förflyttningar eller lämna organisationen. Det kan också skapa protester i form av att grupper slutar arbeta. En förändring skapar osäkerhet och att motstånd uppstår är förståeligt. Det kan finnas en rädsla för att bli uppsagd eller att förtroende för ledningen brister. Andra orsaker till motstånd kan vara känsla av förvirring, för mycket förändras samtidigt eller att det ger mer arbete eftersom förändringar kräver energi och tid. Detta kan ge konsekvenser för företaget genom en försämring av arbetsklimatet och effektiviteten i organisationen påverkas negativt. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) finns det tre olika förändringsmodeller, den analytiskt-rationella, den politiska förändringsstrategin och den tredje som kallas processmodell.

#### *Den analytiskt rationella modellen*

Den analytiskt-rationella modellen beskrivs i fem steg. Första steget är problemerkännande. Hur upptäcks problemen och hur mottaglig är ledningen för kritik? Ledningen kan agera på lång eller kort sikt och vara olika lyhörd för påverkan från personalen och eventuellt kunder. Förhållandena i organisationen är avgörande för hur problem fångas upp. Vilken kommunikation finns mellan ledningen och medarbetarna? Steg två, diagnos, har ett syfte att förklara orsaken till problemen och därmed göra ett underlag för handlingar för att lösa problemen. I steg tre, strategivärdering och val av förändringsstrategi, görs förslag till förändring med konkreta lösningar. Dessa förslag arbetas fram av en person eller grupper som fått det som uppgift. Implementering är steg fyra, valet av en förändringsstrategi görs och beslut fattas om hur förändringen ska ske och hur den ska genomföras. Femte steget är utvärdering och lärprocess, en värdering genomförs på hur förändringen har påverkat företaget och vilka som har varit deltagande. Hur har företaget arbetat fram förändringen? (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

#### *Den politiska förändringsstrategin*

Ibland kan det uppstå stora motstånd till förändringar. Det kan vara i form av organiserat motstånd och maktmotsättningar. I en sådan situation kan det vara tvunget att se förändringen utifrån en politisk synvinkel. Ledningen kan vara oense om en förändring eller att nyckelintressenterna kan använda sig av taktiska åtgärder för att få som de vill. Detta innebär att förändringsagenten som i det här fallet kan vara ledningen, måste sälja in sin idé och

övertala sina motståndare för att minska på mothugget som finns. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)

### *Processmodell*

Den här förändringsmodellen är mer inriktad på själva förloppet och inte resultatet som den analytiskt- rationella modellen är. Det som är intressant här är vilka förhållanden som påverkar förloppet eller processen. De olika förhållandena som kan råda är kommunikation, roller och funktioner i grupp beteende, hur samarbetet och konkurrensen är mellan grupper och hur problemlösningen fungerar. Kultur och traditioner kan påverka utvecklingen och det gäller även beslutsprocesser inom ledning och sakkunniga inom området. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)

Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) beskriver en förändringsmodell i tre faser, upptining, genomförande av förändringen och fastfrysning.

Upptining innebär att få personalen att förstå varför en förändring är nödvändig, att engagera personalen genom att sätta samman en grupp som styr hur förändringen ska gå till, att utforma en vision och strategi och kommunicera med de anställda om hur förändringsvisionen ser ut. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)

Genomförande av förändring är en fas som innebär att stärka medarbetarnas handlingsförmåga och lyfta fram kortsiktiga resultat, samt att förstärka och förhoppningsvis förbättra tidigare prestationer. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)

Fastfrysning innebär en förankring av det nya arbetssättet som kan ha uppstått vid en förändring. För att förändringsprocessen ska ske på ett tillfredställande sätt behövs råd och hjälp från en konsult som är insatt i hur förhållandena ser ut i organisationen. Konsulten kan ge råd och stöd på individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. På individnivå kan coaching, kompetensutveckling och rollanalys vara aktuellt. I gruppen kan samarbetsträning, teambuilding och feedback vara bra verktyg. På organisationsnivå kan det finnas behov av t.ex. ledarskapsutveckling och konfrontationsmöten. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)

## **3.2 Ledarskap**

### **3.2.1 Kommunikation**

#### *Kommunikationens betydelse och dess olika vägar*

Den kontakt som uppstår mellan människor kan beskrivas som en kommunikation. En kommunikation kan vara mycket känslig då det är lätt att missförstå ett uttalande eller ett kroppsspråk. Ett kroppsspråk kan innebära ett ansiktsuttryck, en blick eller en kroppshållning. Vid ett uttalande kan tonläget ha stor betydelse för hur orden uppfattas. Detta gör att det ofta blir missuppfattningar. Det som sägs kan uppfattas på olika sätt beroende på tonläge och kroppshållning. Genom att vara tydlig med sitt språk och kroppsspråk kan det bli lättare att hantera konflikter och undvika missförstånd. Kommunikation kan ge en bättre förståelse för hur andra uppfattar oss. Vårt självförtroende kan förbättras genom att vi lär känna oss själva. (Dahlkvist, 2004)

Det finns två olika kommunikationer, envägs- och tvåvägskommunikation. En envägskommunikation innebär att ett budskap förmedlas utan att få en återkoppling. Några exempel på det är när vi tittar på tv, lyssnar på radio eller läser ett brev. Det kan även vara när

information framförs på arbetsplatsen eller i skolan och ingen vågar ställa några frågor eller det inte finns utrymme för det. Envägskommunikation är bra när ett beslut måste fattas snabbt, t.ex. vid en brand. Det är mycket ovanligt att en hundra procentig envägskommunikation uppstår mellan människor. Även om en person inte svarar muntligt på en fråga, kan personen uttrycka sin åsikt genom ett tydligt kroppsspråk. (Dahlkwist, 2004)

En tvåvägskommunikation innebär att det finns en sändare och en mottagare som kan ge respons genom att ställa frågor och komma med åsikter. Fördelarna med denna kommunikation är att missförstånd kan undvikas och fler personer känner sig delaktiga i beslut som fattas. Alla tvåvägskommunikationer är inte äkta. Ett exempel på en oäkta tvåvägskommunikation är när en ledare ber sina medarbetare att komma med synpunkter men visar tydligt i sitt kroppsspråk att det varken finns tid eller intresse för återkoppling. För att en kommunikation ska vara meningsfull måste det finnas ett samspel och en återkoppling mellan parterna. Det är viktigt att motparten förstår vad vi säger, det räcker inte med att bara säga något. (Dahlkwist, 2004)

### *Arbetslaget*

I dagens samhälle är det ofta arbetsgruppen som står i fokus istället för den individuella prestationen. Det talas om lagarbete eller teamworks inom företag och det finns även i skolan. För att lyckas med ett arbetslag är det viktigt att alla arbetar mot samma mål. Det är grunden att utgå ifrån. Det krävs dock mycket mer än så för att en grupp människor ska prestera bra tillsammans. För att en grupp ska räknas som ett arbetslag bör de ses regelbundet och känna en samhörighet till varandra. (Maltén, 1998)

I en grupp är det viktigt att alla är medvetna om vilka regler, normer och värderingar som gruppen ska arbeta från. En del regler skrivs ner och blir formella i form av gruppöverenskommelser medan andra regler är informella eller oskrivna. Arbetsklimatet kan gynnas med gemensamt besluttagande och där rollerna inom gruppen fördelas. Beslutsfattande ska göras när alla är närvarande och det bör finnas ett gruppklimat där alla har rätt att framföra sin åsikt och där kommunikationen helst ska vara rak. (Maltén, 1998)

Genom att en grupp träffas regelbundet finns det möjligheter för att diskutera och besluta om långsiktiga och kortsiktiga mål. Vid varje träff kan gruppen diskutera och utvärdera de olika målen för att hela tiden förbättra och effektivisera arbetslaget och arbetsinsatserna. När en grupp träffas regelbundet kan de lära känna varandra på det personliga planet och på det viset känna en större samhörighet till varandra. Gruppen kan få en ökad kunskap inom området eftersom de får en möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter. (Maltén, 1998)

För att en grupp ska känna en samhörighet är det viktigt att det finns en vi-känsla på arbetsplatsen. Det kan vara små medel i det vardagliga arbetet som skapar en bättre samhörighet, t.ex. att en person ansvarar för att det finns kaffe till rasten, eller att baka en kaka. En personalfest är också ett sätt för att förbättra samhörigheten på arbetsplatsen. En grupp bör kunna skratta ihop och föra sakliga diskussioner. En fungerande grupp är beroende av varandra och kompletterar varandra på ett bra sätt. (Maltén, 1998)

En grupp bör bestå av individer med olika personligheter för att komplettera varandra. Dahlkwist (2004) beskriver tre olika personlighetstyper: den påstridiga personen som vill vara med och styra gruppen genom att använda rak kommunikation och som samtidigt söker bekräftelse av de andra. Den andra personligheten är den självständigt analyserande som tänker logiskt och är eftertänksam men kan även vara självbelåten. Den tredje

personlighetstypen är den osjälviskt vårdande som strävar efter lugna relationer och tar hand om sina medarbetare utan att kräva så mycket tillbaka. (Dahlkwist, 2004)

### *Hur kan vi förbättra vår kommunikation?*

Dahlkwist (2004) menar att vi kan förbättra kommunikationen genom att välja rätt nivå på språket. Med det menar han att vi ska skriva och tala så att det är förståeligt. Genom att vara rak och ärlig kan dubbla budskap undvikas. Att vara ärlig är viktigt men undvik att vara oartig. Om du vill vara säker på att du uppfattat budskapet korrekt, kan du upprepa vad som sagts för att få det bekräftat. Sändaren kan då förtydliga budskapet om du inte har förstått vad som sagts. När du ska förmedla något viktigt ta god tid på dig och var tydlig. Ett misstag kan leda till personligt lidande eller ta onödigt mycket tid eller orsaka stora kostnader. (Dahlkwist, 2004)

### *Hur kommunicerar vi med människor i kris?*

Det finns olika typer av kriser i livet. Allvarliga kriser som när någon anhörig dör, en skilsmässa, arbetslöshet eller en nära vän som sviker kan det orsaka stark känsla av ångest och psykisk smärta. Denna typ av kris kallas för psykisk kris. Utvecklingskriser kan uppstå vid en stor omställning i livet t.ex. pension, pubertet eller vi närmar oss 40-årssträcket. Det kan även vara lyckliga stunder men som ställer höga krav t.ex. när första barnet kommer. Depressioner är en annan typ av kris som innebär en psykisk nedstämdhet. (Dahlkwist, 2004)

När vi kommunicerar med människor i kris är det viktigt att lyssna tålmodigt menar Dahlkwist (2004). Det är inte viktigt att komma med ett bra råd. Det är normalt att bli avvisad och då är det bara att komma tillbaka någon annan gång. En människa i kris gråter ofta, detta kan ses som ett bra tecken på bearbetning av det som hänt. Det ska inte skrämman någon att tala till personen. Att erbjuda hjälp angående praktiska frågor är bra då en krisdrabbad person kan ha svårt att ta itu med praktiska problem själv. (Dahlkwist, 2004)

### **3.2.2 Olika ledarstilar**

En ledare kan använda sitt ledarskap på olika sätt. Enligt Bakka, Fivelsdahl och Lindkvist (2006) har forskning inom ledarskap visat på tre olika typer av ledarstilar. Dessa tre typer är den autokratiske eller den auktoritära ledaren, den demokratiske ledaren och Laissez-faire-ledaren.

#### *Den autokratiske eller auktoritära ledaren*

Ledaren har sin makt i positionen, sin ställning. Typiskt för den här ledaren är den dominanta sidan som genom order och direktiv styr sina medarbetare. Då personen ser gruppens arbete som hennes/hans eget ansvar ger hon/han medarbetarna personlig kritik till var och en. Den här ledaren tar avstånd på det personliga planet mellan sig och gruppens medlemmar. Denna typ av ledarstil skapar en säkerhet, medarbetarna vet vem som bestämmer och har ansvaret. Om ledaren reser bort kan det dock skapa förvirring eftersom gruppens medlemmar inte är vana att ta egna initiativ. På det personliga planet blir medarbetarna beroende av ledaren vilket gör att de ger en psykisk belastning när de måste hålla tillbaka sina egna behov. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

### *Den demokratiska ledaren*

Ledaren uppfattar sig själv som en del av gruppen. Hon/han är objektiv och saklig i sin kritik. Gruppen arbetar efter gemensamma mål och alla medverkar självständigt. Gruppen planerar arbetet tillsammans med ledaren. Att gruppen får vara med aktivt skapar en större förståelse för strukturen och det skapar mer engagemang. Konflikter som kan uppstå är rollfördelning och uppsatta mål. En viss osäkerhet finns även i den här gruppen men osäkerheten kan bearbetas bort tillsammans i gruppen allt eftersom det inträffar. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

### *Laissez-faire-ledaren*

Den här ledaren är en mycket passiv ledare som inte är speciellt engagerad i gruppens arbete. Ledaren hjälper inte till att stimulera och planera arbetet. Gruppen får ingen kritik eller synpunkter på vad de gör. Detta skapar osäkerhet i gruppen, motivationen och självförtroendet sjunker. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006)<sup>1</sup>

### **Situationsanpassat ledarskap**

Enligt Mossboda, Peterson och Rönnholm (2010) är det viktigt att kunna situationsanpassa sitt ledarskap. Det finns då fyra olika ledarstilar att använda sig av. Dessa fyra olika ledarstilar är instruera, coacha, stödja och delegera.

#### *Instruera*

Den här ledarstilen innebär att du talar om tydligt vad som ska göras, hur det ska göras och när det ska vara klart. Om medarbetarna är osäkra visar du hur arbetet ska göras så att de kan göra likadant. Under arbetet är du mottaglig för frågor och du följer upp arbetet regelbundet. (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2010)

#### *Coacha*

Coaching innebär att du som ledare ger stöd till dina medarbetare och låter alla vara med till en viss del när beslut ska tas. Dock är det du som ledare som tar det sista beslutet. I den här ledarrollen ger du råd och visar på exempel istället för att tala om exakt hur medarbetarna ska göra. Den här kommunikationen är en tydlig tvåvägskommunikation. Som ledare ska du också peppa din personal. Instruktionerna är färre i den här ledarstilen och mer stöd ges till medarbetarna. (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2010)

#### *Stödja*

Den här ledarrollen har en hög grad av stöd till sina medarbetare, då personalen har mycket eget ansvar. Ledaren har gett sitt fulla förtroende till sina medarbetare, att de kan utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Som ledare ska du uppmuntra medarbetarna att själva lösa problem som uppstår och enbart finnas där vid eventuella frågor. Du ska se till att undanröja hinder för att arbetet ska flyta på smidigt och stärka personalens självförtroende genom att t.ex. berömma för tidigare goda resultat. (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2010)



## *Delegera*

I den här rollen delegerar ledaren alla uppgifter och talar om vad målet är och vilka omfattningar det innebär. Därefter är det upp till medarbetarna att se till att arbetet blir gjort på ett bra sätt. Medarbetarna har eget ansvar och fattar alla beslut själv. De har ett väldigt lite stöd av ledaren både i relationerna och i arbetet. Du som ledare ska visa uppskattning och tala om att du är tillgänglig om behovet finns. Det här är ett sätt för medarbetarna att utmana sig själva och det kan leda till en effektivare prestation. (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2010)

### **3.2.3 Egenskaper hos en ledare**

Maltén (1998) berättar om olika forskares resultat om vad en ledare bör ha för egenskaper. Forskarna kom fram till liknande resultat och egenskaperna som dominerade var allmän intelligens/begåvning, kreativitet, social kontaktförmåga/ kommunikativ förmåga, självförtroende och ansvarskänsla. En forskare hade undersökt vad som stod i platsannonser när en chef söktes, där stod egenskaper som samarbetsförmåga, självständighet, initiativförmåga, motivationsförmåga och resultatorientering. En annan forskare, Ralph Melvin Stodgill, kom fram till att de här egenskaperna var motstridiga och ansåg att de här valda egenskaperna inte kan avgöra om personen är en bra ledare. Han ansåg att det som gör en ledare skicklig är samspelet mellan personligheten och situationen. (Maltén, 1998)

Enligt Mossboda, Peterson och Rönnholm (2010) är en ledare en person som kan dela med sig av sina åsikter och tankar och är tydlig mot sina medarbetare. Ledaren ska vara öppen, lyhörd för andras åsikter och synsätt. För att ledaren ska få medarbetarna med sig bör personen även vara prestigelös och ha ett bra självförtroende. Som person bör ledaren även leva som hon/han lär för att bevara sin trovärdighet. (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2010)

Istället för att fråga oss vad en bra ledare är kan vi fråga vad en bra ledare gör? Fokus hamnar på ledarens beteende istället för personlighet. Maltén (1998) tar upp fyra punkter som en ledare arbetar med. Den första punkten är planering, som handlar om att leda arbetet på ett pedagogiskt riktigt sätt. Därefter kommer punkten organisation, arbetsuppgifterna fördelas till den personalresurs som finns. Den tredje punkten handlar om handledning, att uppmuntra och peppa sina medarbetare att arbeta mot ett uppsatt mål. Punkt fyra är kontroll och utvärdering, arbetsinsatserna bedöms och jämförs med det uppsatta målet. (Maltén, 1998)

### **3.2.4 Konflikthantering**

Sammanstötningar är något som sker dagligen på jobbet eller i skolan. Ett missförstånd är ofta orsaken till att en konflikt uppstår. När ett missförstånd uppstår är det viktigt att reda ut det på en gång annars kan det leda till en större konflikt som i sin tur gör att kommunikationen stängs av helt. När vi människor fokuserar på de negativa sidorna hos en annan person ökar eller stärks en konflikt. För att motverka detta kan vi välja att lyfta fram de positiva sidorna hos en annan människa. Vid en konfliktlösning kan de inblandade berätta om vilka positiva sidor de ser hos varandra, vad de har upplevt och har gemensamt. Att använda sig av ironi kan vara roligt och fungerar bra när två personer känner varandra väl, annars är det inte att föredra då ironi kan misstolkas. (Dahlkwist, 2004)

När det uppstår en konflikt på en arbetsplats är det viktigt att inte börja med att fråga varför konflikten har uppstått eftersom de berörda hamnar i en försvarsställning. Fråga istället; hur ska vi lösa problemet som har uppstått? Fokus hamnar då på att lösa konflikten istället för

varför konflikten uppstod. Det finns olika typer av konflikter, den ena är på innehållsnivå och den andra på relationsnivå. En innehållsnivå handlar om ett sakförhållande t.ex. vilken traktor som ska köpas in eller hur arbetet ska organiseras. En relationsnivå kan uppstå när en person blir anklagad för att ha förstört en traktor eller att någon betar sig illa på arbetsplatsen. Om en konflikt på relationsnivå blir bestående under en lång tid kan orsaken vara relationerna mellan de inblandade och inte problemet med traktorn i sig. (Dahlkwist, 2004)

Anledningen varför en konflikt uppstår är ofta på grund av bristande kommunikation. Bristande kommunikation kan vara språksvårigheter, slarviga uttryck, otillräcklig information, svårbegripliga syften och mål med verksamheten, otydligt kroppsspråk eller dåliga instruktioner. (Dahlkwist, 2004)

Konflikter kan uppstå på organisationsnivå och då beskriver Maltén (1998) konflikterna som strukturkonflikter, systemkonflikter och lojalitetskonflikter.

Systemkonflikter förklarar Maltén (1998) genom att beskriva hur skolan har förändrats från att ha varit hårt hållen och styrd av lagar och bestämmelser av myndigheterna, till att varje enskild skola och arbetslag ska utforma mål och handlingsplaner. Detta har blivit ett problem för personalen på skolan eftersom de måste ändra sina vanor att följa myndighetens regler och istället lyckas ta fram mål och visioner själva. Eftersom personalen får arbeta fram detta själv skapar det fler konfliktsituationer. (Maltén, 1998) Systemkonflikter handlar om hur en organisation är uppbyggd av lagar och regler och detta finns överallt i vårt samhälle. Hierarkin inom en organisation och vilka regler som gäller innefattar även den här typen av konflikt. (Phillips, 2011)

När regler och rutiner blir ett hinder i verksamheten uppstår en strukturkonflikt. I skolan kan det innebära en planering av en resa, då resan är mycket lärorik hade en hel dag varit nödvändig men schemat tillåter inte detta. (Phillips, 2011) Strukturkonflikter beskrivs inom offentlig myndighetsutövning där regler och rutiner ska följas och av den anledningen utförs inte arbetet på ett flexibelt och smidigt sätt. Vissa ärenden tar lång tid att behandla på grund av detta. Det försvårar arbetet och det tar längre tid. (Maltén, 1998)

Lojalitetskonflikter kan vara när lärare på en skola ska hjälpa sina elever att lyckas i skolan och få bra betyg för att komma vidare i livet och samtidigt är det nedskärningar bland personalen. Detta skapar en lojalitetskonflikt mellan lärarna och deras uppdragsgivare. En lojalitetskonflikt kan uppstå inom politik, religion och kärlek, där det handlar om moraliska bedömningar. (Maltén, 1998)

## 4 Resultat

I det här avsnittet beskrivs resultatet som kommit fram i undersökningen från telefonintervjuerna. Till varje kapitel finns ett eller flera citat för att stärka trovärdigheten av resultatet och samtidigt skapa en intresseväckande läsning.

*”... att kunna börja arbetsdagen att strosa ner över ägorna och solen glittrar i spindelvävorna, vissa dagar i alla fall, fåglarna sjunger kanske och vårblommorna är på väg upp, går runt och öppnar de dörrar som ska göras och tittar till så allt står rätt till och har ett, man skulle kunna kalla ett hallelujamoment!”*

### 4.1 Positiva aspekter inom begravningsverksamheten

*”... positivt är ju de här mötena, det tycker jag är väldigt roligt...”*

*”... mötet med människor man får, så det är ett speciellt möte, det är ofta glatt, folk uppskattar det man gör faktiskt, det är roligt på det sättet, det är det...”*

En positiv aspekt som kommit fram i undersökningen är att mötet med människor har en stor betydelse för det här yrket. De tillfrågade upplevde mötet med människor som roligt, speciellt när besökarna uppskattade vad som åstadkommit på kyrkogården. Någon upplevde att mötet med besökarna på kyrkogården var speciellt eftersom det kom människor i djup sorg. Av den anledningen fick de anställda ta mer hänsyn och ställa upp på ett helt annat sätt.

Närheten till naturen och att kunna gå ut och jobba praktiskt var en annan positiv aspekt som kom upp. Vid praktiskt arbete uppkom direkt synliga resultat som ledde till direkt tillfredsställelse. Att få lämna skrivbordet och kunna gå ut och arbeta med levande material var viktigt. Informanterna hade inte samma typ av tjänst, några hade mer kontorsarbete än andra, vilket gjorde att alla inte hade samma möjlighet till att kunna gå ut och arbeta praktiskt.

*”... jag slipper ett stort stressmoment i den här branschen, som finns skulle jag vilja påstå i alla andra branscher och det är det här problemet med att... skaffa kunder och få in en vinst, för vi är inte vinstdrivande, får inte vara det...”*

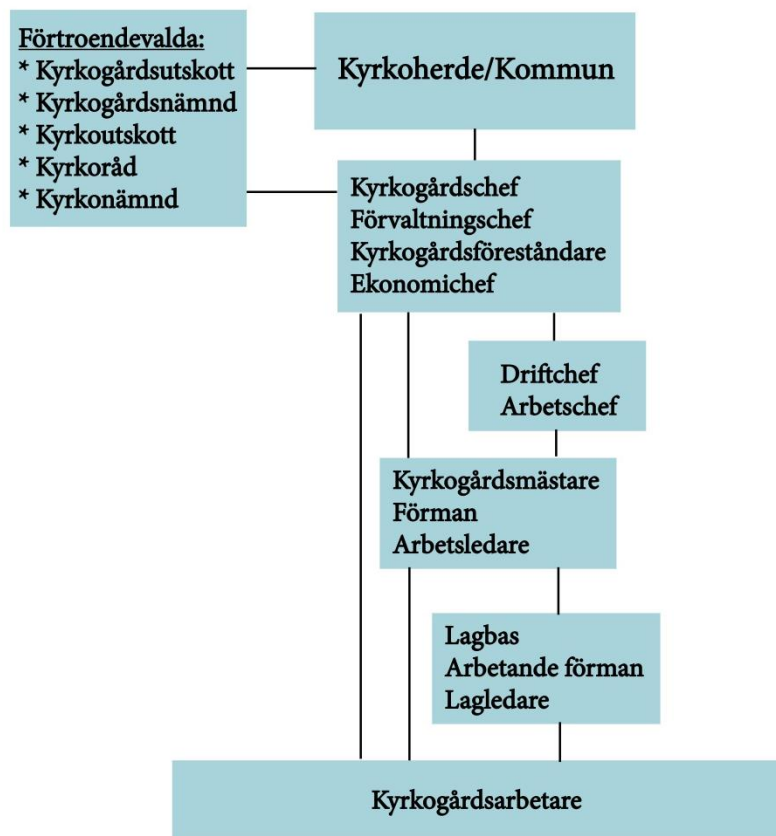
*”... pressen av att hela tiden jaga, eller jaga, sälja hela tiden, lyssna till önskemål och ha den pressen att prestera något hela tiden. Den pressen har vi inte här på kyrkan... det är absolut lugnare, men däremot måste jag motivera allting här, vart miljonerna tar vägen... varför köpte jag en soffa som var tre gånger så dyr...”*

Att begravningsverksamheten inte är vinstdrivande var positivt, några upplevde det som en relativt lugn arbetsplats utan större stress. De personer som upplevde det så, hade tidigare arbetat inom den privata sektorn och kunde på så vis jämföra arbetsplatserna. Genom att det finns en begravningsavgift som alla betalar, oavsett om de är med i Svenska kyrkan eller ej, kommer det in ungefär samma intäkter varje år. De upplevde det som en klar fördel eftersom en chef eller arbetsledare inte behöver gå och fundera över vem som ska avskedas om pengarna inte kommer in. Istället kan de prioritera hur mycket pengar som ska spenderas på olika saker. Räcker inte pengarna till att köpa en ny traktor det här året kan de planera in det köpet till kommande år.

## 4.2 Organisationen

”... nej det skulle gå rätta vägen och det är chef till chef, det är titelfixerat här! Informationen försvinner på vägen...”

Undersökningen visar att organisationen ser olika ut på kyrkogårdsförvaltningarna, en av anledningarna till det är storleken på förvaltningen. Längst upp i hierarkin finns en kyrkoherde om huvudmannskapet tillhör Svenska kyrkan. På kyrkogårdsförvaltningen finns olika benämningar för det mesta även om ansvaret och uppgifterna är detsamma, t.ex. kyrkogårdschef, förvaltningschef, kyrkogårdsföreståndare eller ekonomichef. I vissa förvaltningar finns även en arbetschef eller driftchef som sitter direkt under chefen. Sedan kommer kyrkogårdsmästare, förman eller arbetsledare där alla kan ha olika typ av ansvar och uppgifter. En kyrkogårdsmästare kan alltså ha olika uppgifter och ansvar beroende på vilken kyrkogårdsförvaltning tjänsten finns hos. Kyrkogårdsarbetarna kan ha en lagbas, arbetande förman eller en lagledare, som alla fyller ungefär samma funktion. En del arbetslag har ingen lagbas utan de tar beslut gemensamt i gruppen. För att lättare förstå organisationens uppbyggnad se figur 2 nedan.



Figur 2. Organisationens uppbyggnad och dess olika vägar uppifrån och ner.  
Källa: Egen konstruerad figur

*”... många kockar i soppan...”*

*”... hade vi varit ett privat företag så hade vi varit i konkurs för att kommunikationerna är så långa, och vem är det man vänder sig till? Jaha behöver man skriva ett brev till kyrkorådets ordförande, när är det kyrkoråd? Ja om en månad, jaha okej och så fick man göra det... här ska vi ju ältas och vältas genom kyrkogårdsutskott, å kyrkoråd, å kyrkonämnd, valberedningar, ååh personalutskott... å innan man kommer till slutet såå.. ingen vågar ta ett beslut själv och ändå har de blivit valda att ta ett beslut. De har blivit delegerade att ta ett beslut, då kanske den maskinen är såld då, jahapp, då får vi kanske börja om från början...”*

*”... det funkar bra, dialogen är bra, det är dock en lång handläggningstid, det är inte som så att du tar ett beslut och så pang bong är det färdigt, utan det är ju en process och då får man ju förhålla sig till den processen. Men det är inte som så att den... det finns en positiv tomgång i det hela och där av flyter det rätt så smidigt...”*

Eftersom de förtroendevalda inom Svenska kyrkan ska godkänna i stort sett allt som ska genomföras på kyrkogården, upplever informanterna att det är en lång process innan ett beslut kan tas. När ett beslut äntligen är igenom kanske den där traktorn de ville köpa redan var såld. Några jämför det med den privata sektorn och anser att om kyrkogårdsförvaltningen hade varit ett privat företag hade de gått i konkurs för länge sedan. Någon har även accepterat att det är så här det fungerar, det är en process som tar tid men att det fungerar bra ändå. Någon anser att den här organisationen inte är mogen för den förändring, den snabba takten, som finns i den privata sektorn.

*”... man måste veta att Svenska kyrkan är en trög organisation, både lokalt och nationellt liksom, man får inte vara för ivrig som person för då går man in i väggen, typ, jag har i alla fall sett någon landskapsingenjör som... ja... vi ska förändra och greja ganska snabbt och har den privata sektorns energi och snabba förändringstänk, och det är inte de här organisationerna mogna för, utan att man får va... ja... man får acceptera att det tar lite längre tid. Även om det ger frustration emellan åt, så får man liksom... ja okej, det är bättre att det tar ett halvår än att jag gör det på en månad för då har jag fler med mig...”*

Alla hade inte direkt kontakt med de förtroendevalda. En arbetsledare kunde informera kyrkogårdschefen om vad som behövdes på kyrkogården och han/hon i sin tur förde fram det till de förtroendevalda.

*”... de ska bara inte tycka likadant, de bara ska säga mot varandra även fast jag sitter med grön kunskap...”*

De förtroendevalda presenterar olika partier och har ofta olika åsikter. Detta upplevde någon som ett problem eftersom det var svårt att få igenom en del beslut. Även om den här landskapsingenjören hade grön kompetens så hade de förtroendevalda åsikter om hur kyrkogården ska skötas. Personen upplevde det som ett problem, att de kommer med åsikter om något de kanske inte har kunskap om och att det var mest eget tyckande, vilket inte var intressant. Informanten ansåg att uppgiften de hade på sin kyrkogård var att ge gravrättsinnehavarna valuta för pengarna. Detta innebar att ge dem en vacker upplevelse och skapa en miljö som ger en möjlighet till avkoppling, eftertanke och stillhet för att kunna ladda batterierna. Uppdraget utgick inte från församlingen eller att tillfredsställa politikerna utan från brukarna av kyrkogården.

*”... om man ska titta krasst på det, så är det ju så här att kyrkoråd och kyrkonämnd, och kyrkogårdsutskott och personalutskott och allt du kan tänka dig... alltså det är ju pensionärer, där är personer som gör detta som en hobby eller på sin fritid utöver sin pension. Vad betyder det? Ja, det betyder ju att man kanske inte är medveten om att vi är på 2010-talet. Där det kanske finns en utveckling som har förändrats, och om vi säger om att de är 80, alltså vi är ju inte där de är 40 utan vi är ju där de är 80, alltså vi måste ta snabbare beslut, vi måste vara med, sen kanske det ska vara personer som är valda som kanske kan någonting, om vad de tar beslut om...”*

*”... Svenska kyrkan är ganska personlig i sitt sätt att arbeta, de som sitter vid beslutsfattningen är egentligen privatpersoner som leker lite, eller vad ska man säga, det är deras hobby, det är deras personliga tycke och smak va, det kanske är den stora skillnaden mellan kommunpolitiker, de pratar mer för partiets räkning, vad tycker vi om vindkraft t.ex. Här är det kanske mer att ni kanske får ha den där gamla traktorn ändå för den ser fin ut...”*

Några informanter påpekade att de förtroendevalda är ofta pensionärer som gör detta på sin fritid, nästan som deras hobby. En informant önskade att de förtroendevalda hade mer kunskap inom området för att kunna ta beslut. Om de förtroendevalda inte hade kunskapen om hur det fungerade på kyrkogården och vad som behövdes, ansåg informanten att de kunde ta reda på det. Ett sätt att ta reda på det är att gå ut och prata med de anställda på kyrkogården. Informanten ansåg att de förtroendevalda i överlag bör ha större intresse och kunskap av kyrkogårdsförvaltning.

Det som framgick i den här undersökningen var att det finns många benämningar på vad de förtroendevalde sitter i för grupp. Det finns kyrkogårdsutskott och kyrkogårdsnämnd som tar beslut om kyrkogårdsförvaltningen. Ett kyrkoutskott, kyrkoråd och en kyrkonämnd kan ta beslut om både församling och kyrkogårdsförvaltning. Detta upplevdes som rörigt för en del. Det finns kyrkogårdsförvaltning som har både kyrkogårdsutskott och sedan en kyrkonämnd som tar det slutgiltiga beslutet. Det innebär att det är fler som är insatta i vad som händer på kyrkogården och även att det är fler som får ta ansvar. Detta upplevdes som positivt även om det blev mer arbete genom att förklara och motivera olika förslag till båda grupperna.

*”... ju fler människor som flyttar in i kommunen desto mer pengar har vi att förvalta, till skillnad för Svenska kyrkan om det skulle flytta in muslimer som väljer att inte vara med i kyrkan så tappar de pengar. Vi har väl ändå en rätt så god ekonomi kan jag tycka. Detta smittar av sig för de ska ta beslut om både kyrkogårdsförvaltningen och kyrkan själva församlingen, då kan man bli lite konfunderad då, varför kan vi spendera pengar? Vi måste förklara oss...”*

*”... kyrkonämnden misstrodde vad kyrkogårdsnämnden gjorde tidigare, men nu finns inte den diskussionen nu inser man att oj är det så här det är...”*

Det framkom i undersökningen att det har funnits eller finns en misstro mellan kyrkonämnd och kyrkogårdsutskott. Eftersom begravningsverksamheten är skattefinansierad så är ekonomin relativt stadig till skillnad från Svenska kyrkans församlingar som tappar medlemmar. Det gör att begravningsverksamheten har råd att köpa in maskiner och anställa folk medan Svenska kyrkan kanske måste säga upp personal. Detta upplevs som känsligt och kyrkonämnden kan ha svårt att förstå hur begravningsverksamheten kan göra av med så mycket pengar och att det inte finns någon ordning där. När det har blivit ett samarbete mellan

kyrkogårdsutskott och kyrkonämnd har förtroendet stärkts eftersom de har blivit insatta och ser vad verksamheten handlar om.

### 4.3 Att vara ledare

#### 4.3.1 Ledarens roll

*”... jag ska få verksamheten att fungera. Allt från att traktorn bokas och hämtas, kolla av almanackan, ställa rätt frågor, heja på dem...”*

Informanterna hade alla olika uppgifter med olika mycket ansvar. Någon upplevde att sin roll bara var exekutiv, att förmedla information till sina medarbetare från en högre uppsatt chef. Personen hade en viss möjlighet att påverka, dock under kontrollerade former. Informanten kände sig hårt hållen och ville ha mer eget ansvar. En annan hade svårt att förstå sin roll. Personen hade arbetat som arbetsledare inom den privata sektorn tidigare och trodde att det var samma typ av tjänst inom begravningsverksamheten. Det var inte fallet och det tog tid innan informanten förstod vilken roll hon/han hade. Idag är rollen tydligare och informanten ser sin roll som fixaren, som beställer och ser till att allt fungerar. En tredje ansåg sin roll vara att se till att rätt förutsättningar finns för att kyrkogårdsarbetarna ska kunna göra sitt jobb. Det kan innebära att göra beställningar, skriva brev, ställa rätt frågor och hålla ordning på papper. Det skulle flyta på kontorsidan. En annan ville uppnå en bättre och professionellare förvaltning och kunna tillhandahålla den service som efterfrågas. Gemensamt för alla informanter var att de skulle se till att få verksamheten att fungera.

#### 4.3.2 Frihet under ansvar

*”... jag är inte en människa som går runt och pekar med hela handen, jag är ingen liksom diktatorisk arbetsledare, jag är en människa som, själv, för jag arbetar under fritt ansvar så anser jag att man ska kunna göra det var som helst vart man än är. Däremot tål jag inte när man inte gör sitt jobb, om man inte gör sitt jobb då kan man inte arbeta under fritt ansvar, då får man säga till...”*

*”... jag vill inte vara en sådan chef som detaljstyr och petar i allting och har åsikter om precis allting, jag tycker det är väldigt... eller för mig är det väldigt viktigt, att jag frågar killarna om jag... är det något jag har glömt? Har det hänt något speciellt? Vad behöver ni?”*

*”... jag vill kunna göra mitt jobb utan att någon hänger över mig, men jag vill kunna leverera, jag tar förgivet att du gör ditt jobb och jag kommer inte stå och hänga över dig, är det någon specifikt kommer jag ut och kollar på det...”*

*”... men jag försöker hela tiden vara en schysst medmänniska och person och det är väl lite så som min chef också jobbar, vi försöker vara mänskliga men tydliga med vad vi vill ha ut av det...”*

Det framkom i undersökningen att de flesta vill ha tillit till sina medarbetare och kunna låta dem arbeta med frihet under ansvar. De vill behandla sin personal som de vill bli behandlade själva. Någon informant ansåg att det var viktigt att kommunicera med medarbetarna eftersom man själv inte satt inne med de rätta svaren och att alla ser saker på olika sätt. Det var också viktigt att vara tydlig med vad som krävdes av personalen. En informant påpekade att

*”... det finns bara så mycket människor som ekonomin tillåter så det betyder att alla de anställda måste göra sitt yttersta för jag är på marginalen...”*

#### **4.3.3 Viktiga egenskaper hos en ledare**

*”... tydlig, tydlighet efterfrågas ju många gånger, och det vill ju jag ha också, tydliga besked...”*

*”... tålmod definitivt, för det är väldigt nedbrytande att jobba med motsträviga gamlingar som har jobbat i organisationen i 20 år, det är inte om du får mothugg, du får mothugg, alla nya idéer oavsett vad det är...”*

*”... man bör absolut, man måste förstås givetvis känna sitt ansvar verkligen, förstå att till sist är det ändå jag som gör prioriteringarna... man måste veta sitt ansvar och vara beredd att ta det...”*

Tålmod, tydlighet och att vara lyhörd var det allra viktigaste egenskaperna en ledare bör ha enligt informanterna. Lyhördhet var viktigt eftersom en ledare måste lyssna på sin personal. Tålmod krävdes för att lyckas genomföra förändringar och för att klara av det långsamma tempot som råder inom kyrkogårdsförvaltningen. Är en ledare tydlig med vad som gäller kan onödiga konflikter undvikas. Ansvar, att känna sitt ansvar och veta vad det innebär var en annan egenskap som kom upp. Att vara flexibel och att kunna prioritera var viktigt när man arbetade som en ledare.

En informant berättade att hon/han vaknade på morgonen med en tanke i huvudet, i bilen kom en annan idé och när informanten kommer till jobbet måste det prioriteras om. Det blir omprioriteringar hela tiden och att det du tror att du ska göra en dag blir något helt annat. En informant var väldigt tydlig med att ett intresse av människor är A och O på den här typen av arbetsplats eftersom det blir många möten med anhöriga och gravrättsinnehavare. Att vara en ledare som behandlar alla lika var betydelsefullt för en informant. Andra egenskaper som kom upp var att en ledare ska vara nyfiken, intresserad och inspirerande.

#### **4.3.4 Positivt och negativt med ledarskap**

*”... jättehärligt att man kan påverka så himla mycket, inspirera, få folk att trivas, förändra, det tycker jag är väldigt positivt...”*

Undersökningen visade att det positiva med ledarskap var framförallt möjligheten till att påverka. Att ha fria händer, ta eget ansvar och kunna planera var roligt. Det var utvecklande och allmänbildande. Det var även viktigt att veta sina begränsningar och kunna be om hjälp när det behövdes. Någon beskrev att det handlar inte bara om att bestämma över personalen utan även att ta del av personalens kunskap och lära sig själv. Som ledare upplevde någon att hon/han blev hörd på ett helt annat sätt, och kunde nå fram med sina synpunkter.

*”... för du utför både halshuggningarna och även kramarna...”*

*”... i kyrkogårdsbranschen DEFINITIVT alla de hära gamla rävarna, det är liksom over the topp, de är helt sanslösa alltså, samma original finns på alla ställen, det går inte att missa någon alltså, det är den största motgången i organisationens utveckling helt klart. Kommer du som ny ung, måste jobba, nu jäklar ska det hända grejor och så är det någon som är 40 år äldre än dig, nä alltså det går inte, det funkar inte...”*



Det som upplevdes som negativt med ledarskap var att du får inte beröm, men du ska däremot ge beröm, peppa och engagera personalen. Det var sällan någon fick beröm tillbaka. Flera upplevde det som svårt att vara vän och chef samtidigt. Du är inte en i gänget och du är inte alltid omtyckt.

Någon beskrev det som att du utför både halshuggningar och även kramarna. Informanten gav ett exempel att hon/han köpte in en ny lövblås och blev genast väldigt uppskattad och bäst i världen, men sedan när kritik framfördes om hur den användes upplevdes hon/han som dummast i världen. Informanten kallade ledarskap för psykologi och att det kanske vore bra att bli psykolog.

Ansvar upplevdes som positivt men även negativt. Det kunde bli för mycket ansvar och något som kändes lite svårt var säkerheten på arbetsplatsen, det kunde innebära säkerhet av maskiner och brandskydd. En informant sa att denna typ av ansvar kanske inte är något som någon tänker på vid anställningstillfället. Det är ett ansvar som kommer med vid en viss typ av anställning, vanligtvis chef.

På kyrkogårdsförvaltningen upplevs 'de gamla rävarna' som en negativ aspekt. Flera upplever det som att det alltid finns någon som går emot nya idéer och att det tar energi. Detta var inte lika stort bekymmer hos alla utan det varierade. Någon upplevde sin personal som öppen för förändringar också.

## 4.4 Kommunikation

*"... man får tänka sig för vem är det jag pratar med, och vilket... hur... med vilka ord och på vilket sätt ska jag säga det här? För att den här personen ska höra samma sak och höra det jag menar och samma sak som jag sa till de andra på ett annat sätt..."*

### 4.4.1 Brist på kompetens

Undersökningen visar att flera upplever att begravningsverksamheten saknar utbildad personal. De upplever det som att kyrkan tidigare har anställt vilken personal som helst bara de kan utföra ett praktiskt arbete, det är inga teoretiker. Några upplever att kommunikationen blir svårare eftersom du som landskapsingenjör pratar ett mer akademiskt språk. För att nå ut till alla måste en sak beskrivas på olika sätt beroende på vem du pratar med. För att kyrkogårdsarbetarna ska förstå vad du säger måste du tala deras språk. Någon upplever det som att brist på kompetens också minskar förståelsen för vad som görs på kyrkogården. Varför t.ex. en häck klipps som den gör. Intresset finns inte, utan informanten upplever situationen som att de anställda enbart kommer dit för att jobba av sin tid och för att gå hem och få sin lön. Citatet nedan säger en del om hur situationen upplevs.

*"... här handlar det mer om att hålla glöden uppe, eller rättare sagt att blåsa på glöden så att det blir en jäkla eld någon gång... jag skulle vilja att det slår lite lågor om det också..."*

*"... inställningen till arbetet är nog A och O inom kyrkan..."*

*"... en arbetsplats måste vara lite mer än en födkrok, annars blir det för sorgligt rent ut sagt... måste vara något mer, annars dör man sakta inombords, det blir inte bra, man kommer inte hem eller till jobbet och mår bra..."*

En landskapsingenjör har försökt att införa en skötselplan men har stött på motstånd då personalen som arbetar ute på kyrkogården har sett skötselplanen mer som ett straff än som en

hjälp. Personalen ansåg att de inte behöver finnas regler om hur de ska styra sitt arbete. De visste redan hur man gjorde.

En informant har hamnat i en diskussion med personalen där de ansåg att du är ju utbildad så du kan ta ett beslut. Informanten påpekade under intervjun att det är minst lika viktigt med personalens erfarenhet och att vi ska ta till vara på den.

Ett annat problem som någon har upplevt är att vissa säsonger kommer det skolungdomar som tror att de kan gå och släpa fötterna och få betalt. Detta kunde skapa irritation bland personalen.

Några menar att de ser en förändring, idag anställs mer utbildad personal vilket de ser som mycket positivt.

#### 4.4.2 Konflikter

*”... det är väldigt ovanligt med öppna konflikter, att två personer står och skriker på varandra det existerar typ inte, däremot inom kyrkan kan det ju finnas det här lite mera pyrandet, att man går och muttrar och skitsnackstilen och så, det är nått man måste jobba med. Ibland är det brist på tydlighet och det kan vara från en högre nivå än vad jag själv befinner mig på då, då är det svårt, man kan på tala om det och tjata om det och så men man kan inte påverka det fullt ut...”*

*”... det vanligaste gruffet är, det är väl att... det är personkemier, folk har sina små egenheter och vissa saker hade man kanske önska att de inte gjorde, man kanske inte ska börja måndag morgon med att stöna, å nej inte en jävla vecka till... i en liten grupp blir det snabbare slitningar därför att man är så få, man kommer inte bort från varandra...”*

Konflikterna kan se väldigt olika ut, undersökningen visar att det oftast är konflikter av personlig karaktär. I en liten förvaltning har en konflikt utbrutit då en liten grupp alltid arbetar tillsammans vilket leder till slitningar i gruppen. Då upplevs det som svårt att finna en bra lösning. Det går inte att göra om gruppen eftersom det är en liten förvaltning och de arbetar tillsammans. Informanter som arbetar på större förvaltningar kan gruppera om grupperna när en konflikt mellan två eller flera personer uppstår. De upplever att det är personkemin som många gånger är anledningen till en konflikt. En informant ansåg att många små konflikter som uppstår mellan personalen har egentligen inte så mycket med själva arbetet att göra.

Någon förvaltning har haft en hel del personliga konflikter och de har försökt lösa dem genom gruppsamtal och även med enskilda samtal. Det har även hänt att personalavdelningen och facket har kopplats in. Efter att de har provat olika typer av samtal har de till slut satt ner foten och sagt att personalen får lära sig att samarbeta med varandra.

#### 4.5 Kommande generationsskifte

*”... det är svårt att förändra något om man är en ny och tusen gamla...”*

*”... det är ju läskigt, rent ut sagt. Det är läskigt ur flera perspektiv, dels för att det är verksamheter som har haft kyrkogårdschefer eller fastighetschefer och dom som inte har det, och att det kanske inte finns en, internt att det inte är självklart att det finns rekryteringsunderlag, och inte, delvis att det finns andra att tillgå, genom landskapsingenjörer och så ju, men det är ändå ett enormt kunskapshack som blir i den här pensionsavgången, för det är mycket rutin, mycket historik och mycket kunskap som dom personerna sitter på dom som lämnar nu...”*

*”... samtidigt kan man se det positivt, när det kommer in nytt folk, det kommer in ny energi, nya tankebanor, nya förhållningssätt till kyrkogårdarna, det är på gott och ont...”*

*”... jag tror det är väldigt positivt, vi står ju inför en... skifte också, just det här med kompetens också inom kyrkogården, förr kunde nästan vem som helst jobba på kyrkogården, nu kräver man utbildning på nästan allihopa. Det är både positivt och negativ...”*

*”... kyrkan behöver ändra inställning helt klart, man behöver bryta sig loss från den här gamla synen och ta in yngre folk, det funkar inte att hålla på så här... man bör satsa på utbildad personal helt klart, och nya folk, du kan inte pensionera en 65åring och anställa en 50åring då är du fast i det gamla sättet kyrkan har, det trångsynta maktmissbruket, nä usch nä det funkar inte...”*

Reaktionerna angående det kommande generationsskiftet har varit olika. Dock har de flesta antytt att det är positivt. Det upplevs som positivt i den bemärkelsen att nya unga människor med utbildning kommer in i begravningsverksamheten. Några antyder att kyrkan behöver förnya sitt synsätt och som någon kallade det maktmissbruk. De menar att det här generationsskiftet kan föra in nya synsätt och mer kompetens genom att en stor del går i pension. Om det bara hade varit några få hade det inte gett samma effekt. Det negativa som kom upp var att många år av erfarenhet försvinner på samma gång. Det blir ett stort kunskapshack som någon antydde. En annan negativ aspekt var också hur alla kyrkogårdsförvaltningar ska få in kompetent personal, speciellt till de små förvaltningarna.

*”... det krävs nästan att en tillräckligt stor procent är förändringsberedd vid samma tillfälle eller samma tidpunkt för att kunna få bollen i rullning, du kan inte starta en revolution på en person, det gäller att den får med sig fem och de får med sig fem var och börjar rulla på ganska snabbt...”*

I undersökning kom det även fram att någon upplever begravningsverksamheten som gubbig, att det finns för få kvinnor. Informanten hoppas på att det här generationsskiftet är en möjlighet att jämna ut fördelningen mellan kvinnor och män.

*”... många gånger tror jag att det behövs lite kvinnlig touch i begravningsverksamheten...”*

#### **4.5.1 Mentorprojektet**

*”... behöver mer en storebror än en farbror...”*

*”... hade inte hört talas om det tidigare, det lät som en riktigt, riktigt, bra grej, om nu den här mentorn tar på sig den här rollen och finns där så tror jag det kan bli en riktigt, riktigt, bra grej...”*

Det visade sig att det var väldigt få som hade hört talas om mentorprojektet Movium arbetar med. De flesta blev positivt överraskade och tyckte allmänt att det var en bra idé. Det var ett bra sätt att fånga upp information och erfarenhet som finns. Många kände att det kunde vara bra att ha någon att bolla sina idéer med.

Det var viktigt att mentorn var rätt typ av person. Någon menade att en mentor ska förstå verksamheten, det fick inte vara en vägingenjör som sitter som kyrkogårdsförvaltningschef och snart ska gå i pension. Det skulle också vara en person som hade energi och var motiverande. De var inte viktigt att en mentor ska kunna komma med ett exakt svar utan

däremot ge tips på vem som kan vissa frågor och förmedla kontakter. Även ge tips på kurser som är bra att gå.

En informant kände att ledarskapsfrågor var något som hon/han gärna diskuterade med en mentor, men annars kände informanten att det inte fanns något större behov av det. Bland annat för att personen hade tidigare yrkeserfarenheter.

En informant tyckte det var viktigt att jämföra hur andra verksamheter fungerar inom kyrkogårdsförvaltningen. Av den anledningen var mentorprojektet en bra idé. Citatet nedanför beskriver det väldigt bra.

*”... man kan sitta här och klaga på sin kyrkogård men man ska veta vad man klagat på...”*

## 4.6 Ny i rollen

### 4.6.1 Mottagandet

*”... bra introduktionsplan, och så, det finns redan satt vad man ska göra och hur det funkar, det var inte en massa frågetecken utan det var bestämt möten som redan var inbokade...”*

*”... det var mycket som var nytt under den perioden men jag fick ett bra mottagande och en bra och snabb start på det viset...”*

*”... mottagandet var inte så bra för de visste inte vad jag skulle göra...”*

Undersökningen visade att de flesta hade blivit väl mottagna när de klev in i den nya rollen. På någon förvaltning var personalen lite försiktig och avvaktande. En informant upplevde det som att de anställda inte visste vilken roll hon/han hade och tyvärr var mottagandet sämre där. Annars var många positiva till det bemötande de fick. Även om informanterna var relativt unga respekterade de anställda deras roll i verksamheten.

Hur mottagandet gick till på arbetsplatsen var olika, på ett ställe blev informanten i stort sett placerad på kontoret för det var där personen som hade tjänsten innan placerat sig själv. I efterhand hade informanten velat få en bättre kontakt med de anställda på kyrkogården redan ifrån början.

På en annan kyrkogårdsförvaltning fanns redan en introduktionsplan där det var bestämt vilka den nyanställde skulle träffa och möten var inbokade. Detta var något som informanten upplevde som mycket positivt och gärna uppmuntrar fler förvaltningar att göra detsamma. En av informanterna hade förutfattade meningar, att de anställda skulle tycka att han/hon var ung och att de inte skulle acceptera honom/henne. Mottagandet var även där mycket positivt.

### 4.6.2 Nya idéer och förändringar

*”... jag hade väldigt stor möjlighet att framföra nya idéer, det var faktiskt positivt, sen att få igenom dem var en helt annan sak...”*

*”... ja, det är generellt öppet för nya idéer men du kanske behöver lirka lite, för det finns ju personer som har jobbat 25-30 år i en organisation... och vet att så här gör vi årligen, det går på rutin liksom, därför kan man nog ibland behöva förklara lite mer och lirka lite mer än vad man tänker att man ska behöva göra. Men generellt så tycker jag ändå att det är en positiv förändringsbenägenhet...”*

Informanterna upplevde att det finns en positiv inställning till nya idéer och förändringar. Alltid var det någon som satte sig emot som hade arbetat i förvaltningen länge, men

övervägande var det positiv inställning bland personalen. Det som kunde sätta stopp för nya idéer var att ekonomin inte räckte till. Det kunde vara att det inte fanns rätt maskiner till förfogande och det var inte tillräckligt motiverat för nya inköp.

#### 4.7 Landskapsingenjörsutbildningen

Några av informanterna kände att de inte saknade något från landskapsingenjörsutbildning. De ansåg att allt inte går att lära sig i skolan, det som inte finns med i utbildningen kommer i praktiken, med yrkeserfarenheten. En önskade att få reda på vilka möjligheter som fanns när det inte fungerar i gruppen. Även hur ett utvecklingssamtal och ett lönesamtal går till. I stort sett vad som skiljer chefen från de andra. Någon saknade även ledarskap, den kursen hade gärna fått vara längre. Där kom de även upp att mentorskapet kunde komplettera det som saknades. Någon ansåg att det svåra efter utbildningen var att hitta en arbetsgivare som ville anställa en ung landskapsingenjör. En informant påstod att hon/han inte hade någon nytta av sin utbildning för det här jobbet utan att sina yrkeserfarenheter hade hjälpt mer. Praktisk erfarenhet saknade en informant, men tyckte själv att det var svårt att få det i själva utbildningen.

*”... nej, just detta jobbet tycker jag inte att jag har någon nytta av min utbildning, tidigare erfarenheter har hjälpt mig mer...”*

#### 4.8 Tips till nyexaminerade landskapsingenjörer

Informanterna fick frågan om de hade några tips de ville dela med sig av till nyexaminerade landskapsingenjörer. De tips de gav visas här nedan i form av citat.

*”... gå inte som nyexaminerad till en chefstjänst, det är nog tipset! Nämen alltså, ha inte för bråttom, allting, alla jobb ger erfarenhet och man behöver ha olika perspektiv när man jobbar med detta, jag har då privata sektorns perspektiv vilket uppskattas i den här organisationen att jag kommer med en annan vana, och ett annat synsätt...”*

*”... utnyttja befintlig personal och var glad och positiv mot dem, var nyfiken, intresserad och man ska vara öppen helt enkelt, det kommer man VÄÄÄLDIGT långt med...”*

*”... fråga, fråga, fråga och visa intresse!”*

*”... ödmjuk, tror jag är viktigast, och att man inte söker en sådan här typ av tjänst utan att ha lite på fötterna själv, alltså att man har lite erfarenhet. Jag tror det är viktigt för att inte bli överkörd...”*

*”... man var tvungen att veta, en sak som man har lärt sig under tiden som arbetsledare, du MÅSTE ha någonting, alltså nån bra förklaring till vad du säger, du kan absolut inte säga nått; nej nu ska vi göra så här för att jag säger det, du måste kunna lägga fram varför du säger det, för annars är du helt körd, förtroendet är annars hej då, skit ner dej ungefär får man tillbaka, det är skitviktigt, om du inte kan argumentera för vad du säger är du ute och cyklar på vift...”*

*”... skjut er inte i foten. Nä men alltså, hur ska man säga det här... att vara arbetsledare är ingen glamorös tjänst, man måste vara rätt person helt klart för det, tycker jag, man måste verkligen vilja vara arbetsledare, du ska inte se arbetsledartjänsten som ett jobb med högre lön, du måste verkligen vilja gå in i rollen som arbetsledare annars funkar det inte. Ha inte*

*bråttom, stanna upp, eller ta det lugnt i början, som man brukar göra när man köper ett nytt hus och en ny trädgård, man kanske vill bo där ett år eller två innan man börjar gräva upp den och göra om den, man vet ju inte riktigt hur man vill ha det efter första veckan när man flyttat in, hur det är och ser ut i trädgården...”*

## 5 Analys & diskussion

### 5.1 Positiva aspekter inom begravningsverksamheten

Att arbeta som ledare/chef inom begravningsverksamheten innebär kontakt med många olika delar så som kyrkogård, krematorium, reception, osv. vilket skapar möten med många olika människor. Det gäller även privata företag som t.ex. stenhuggeri, begravningsbyråer, florister osv. och kanske det viktigaste av allt, besökarna på kyrkogården. Allt detta upplevdes som positivt. Mötet med människor i sorg upplevdes som speciellt. Enligt Dahlkvist (2004) hamnar människor i sorg i en psykisk kris och när vi möter de här människorna är det viktigt att lyssna tålmodigt och erbjuda hjälp angående praktiska frågor. En informant menade att de anställda fick ta mer hänsyn och ställa upp på ett helt annat sätt på kyrkogården vid mötet med människor i sorg. Genom att träffa människor inom olika yrken får vi som ledare en möjlighet att se på saker ur olika perspektiv. Det är något som jag också upplever som positivt. Jag anser att en ledare måste kunna hantera alla möjliga situationer som kan uppstå. Att befinna sig på en social arbetsplats kräver en socialt anpassningsbar ledare. Annars tror inte jag att det är rätt person på rätt plats.

En del av informanterna hade en möjlighet att kunna gå ut att arbeta praktiskt vilket var mycket uppskattat, då det kunde bli långa dagar vid skrivbordet. Genom att arbeta praktiskt upplevde de en direkt tillfredsställelse när resultaten blev direkt synliga. Detta gäller inte alla ledare eller chefer utan det beror på vilken typ av tjänst de har. Vissa har enbart ett kontorsjobb och kommer väldigt långt från det gröna arbetet. Det är något vi landskapsingenjörer bör vara medvetna om när vi tackar ja till en tjänst. En del tjänster innefattar mycket mer pappersarbete än vi kanske förväntat.

Åkesson (2006) berättar att begravningsavgiften är något alla måste betala oavsett om de är med i Svenska kyrkan eller inte och pengarna går till att finansiera begravningsverksamheten. Tack vare att den här avgiften finns det en säker inkomst till verksamheten och informanterna upplevde det som positivt. Några informanter jämförde detta med den privata sektorn där det fanns ett stort stressmoment på grund av att behöva jaga kunder för att sälja sina tjänster. Det här stressmomentet finns därför inte inom begravningsverksamheten. Detta är något jag upplever som mycket positivt, annars är det mycket diskussioner om stressiga miljöer idag. Jag blev förvånad över det här resultatet då jag trodde att informanterna upplevde sin situation som stressigt på grund av att de befann sig i just en ledande position. Det här kan vara ett sätt att locka till sig kompetent personal, genom att erbjuda en lugnare arbetsmiljö. En ledare kan fokusera mer på sin personal än att locka till sig kunder. Jag hoppas att fler anställda inom begravningsverksamheten upplever samma sak. Detta är något begravningsverksamheten ska ta till vara på och utnyttja på bästa sätt.

### 5.2 Organisation

Organisationens uppbyggnad såg väldigt olika ut och det tror jag beror på hur stor förvaltningen är. I en liten förvaltning kan det vara förvaltningschefen som styr direkt över kyrkogårdsarbetarna medan i en stor förvaltning är det ett långt led från chef till kyrkogårdsarbetare, se figur 2. De flesta informanter ansåg att det tog lång tid innan ett beslut kunde tas. Alla hade inte direkt kontakt med de förtroendevalda, vilket kan vara förklaringen till att några upplevde det som ett större problem än andra. Det var fler mellanhänder och av den anledningen tog det längre tid för att få igenom ett beslut. En chef har inte lika lång väg

att gå för att framföra sitt önskemål som en arbetsledare kanske har. Undersökningen visar att de informanter som kommer från den privata sektorn upplever detta som ett större problem eftersom de har arbetet inom en effektivare organisation tidigare.

Inom begravningsverksamheten finns det en strukturkonflikt. Enligt Maltén (1998) uppstår en strukturkonflikt när regler och rutiner ska följas och arbetet kan inte utföras på ett flexibelt och smidigt sätt. Vissa ärenden tar lång tid att behandla på grund av detta. Det försvårar arbetet och upplevs som störande. (Maltén, 1998) I undersökningen har detta problem framgått. Flera av informanterna har tydligt sagt att det tar väldigt lång tid innan ett beslut kan fattas. Några informanter jämförde detta med den privata sektorn. Skillnaden var att det mesta inom begravningsverksamheten måste beslutas av de förtroendevalda vilken blir en lång process. Eftersom verksamheten inte är vinstdrivande har det troligtvis inte varit nödvändigt att ett beslut måste fattas fort. Verksamheten kommer att finnas kvar ändå. Till skillnad från ett privat företag som måste vara effektivt för att inte försvinna från marknaden. Fördelen med att ha en stabil inkomst är att begravningsverksamheten inte förlorar pengar, även om beslutsprocessen är lång. Däremot kan de anställda arbeta mycket hårt utan att tjäna en enda krona utöver den normala inkomsten. Lönen kan inte vara en bidragande faktor till att öka motivationen på samma sätt som den kan vara i ett privat företag. Om ett privat företag ökar sin omsättning kan även personalen tjäna pengar på detta. Av den anledningen har personalen ett större krav att prestera bra.

Inom begravningsverksamheten finns den möjligheten till fördjupning inom varje delmoment då ekonomin inte påverkas på grund av tidskrävande arbete. I ett privat företag kan det vara viktigare att hinna med så många moment som möjligt på kort tid för att öka vinsten.

En del informanter upplever de förtroendevalda som ett problem när de inte har kompetens inom området men ändå fattar beslut. Det är märkligt att en person med rätt kompetens måste argumentera för sina förslag till förtroendevalda som egentligen kanske inte vet vad som är bäst. Detta är en konstig bit inom den här verksamheten som jag tror många har svårt att förstå. Det sker en ständig utveckling inom det gröna området, det kan vara allt från växtsorter till anläggning och projektering på kyrkogården. Då är det viktigt att alla är införstådda med det, även de förtroendevalda för att utvecklingen på kyrkogården inte ska stanna upp. Det är viktigt att begravningsverksamheten utvecklas och vill införa förändringar för att kompetent personal ska vilja vara kvar. Jag tror att en utbildad person har mycket åsikter, idéer och vill utveckla dessa. Om personen inte får en möjlighet till det och möter motstånd är risken stor att hon eller han söker sig vidare till en annan bransch där intresset för förändring är större. Jag anser att en utveckling på det personliga planet är minst lika viktigt som inom organisationen.

En informant ansåg att den här organisationen inte var mogen för tempot som finns inom den privata sektorn. Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) menar att när en kultur inom en organisation är väl fastställd kan den bli långvarig och svår att ändra på. Det blir en del av strukturen, den bestående och stabila biten i organisationens liv. (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006) Det kan vara anledningen till att informanten upplever det som svårt att göra en stor förändring inom begravningsverksamheten. Eftersom den här organisationen styrs av politiker kan det vara svårt att hitta en bra lösning på effektiviteten. Vi kan ställa oss frågan; hur ska begravningsverksamheten kunna fatta beslut på ett effektivare sätt? Vilken kompetens bör förtroendevalda ha för att kunna ta viktiga beslut? Detta är frågor som borde diskuteras mer om begravningsverksamheten ska utvecklas och bli en effektivare organisation.



Jag tycker att de förtroendevalda ska vara mycket mer insatt i verksamheten och vara delaktiga i det dagliga arbetet för att veta vad som är bäst för förvaltningen. Det räcker inte med att ha ett möte i månaden om arbetet ska flyta på någorlunda effektivt. När de förtroendevalda väljs in i nämnden/utskottet bör deras intresse och kompetens ha stor betydelse för att kunna bli vald. Om kompetensen inte finns där måste de förtroendevalda själva se till att skaffa sig den kompetens som anses rimlig för att kunna utföra uppdraget på ett bra sätt.

### 5.3 Ledarens roll

Informanterna beskrev sina roller på olika sätt men alla kom fram till att deras roll var att få verksamheten att fungera. Det innebar att boka, beställa, förmedla, ge en bra service, ställa rätt frågor, peppa sina medarbetare och vara en schysst medmänniska. Maltén (1998) menar att fokus borde hamna mer på ledarens beteende än på dennes personlighet. Han menar att vi borde fundera på vad en ledare gör. Han tar upp fyra punkter som en ledare arbetar med. De fyra olika punkterna är planering, organisation, handledning och kontroll/utvärdering. Dessa fyra punkter stämmer in bra på vad informanterna har tagit upp hur de upplever sin roll.

Till en ledarroll kommer en hel del psykologi vilket även en del informanter har påpekat. Någon sa till och med att han/hon borde ha blivit psykolog. Jag upplever att en ledartjänst är ett svårt yrke eftersom det krävs väldigt mycket. Förutom att hålla många bollar i luften samtidigt måste personen kunna hantera många olika typer av människor i olika situationer.

Som ledartyper var de flesta informanterna tydliga med att de ville att personalen skulle kunna jobba med frihet under ansvar. De ville inte vara med och detaljstyra arbetet. Däremot var det viktigt att som ledare att vara tydlig med vad de ville, vilket mål alla arbetade efter. Om något var oklart kunde medarbetarna ställa frågor. Någon informant var tydlig med att hon/han ställde frågor till sin personal för att veta hur det gick och ge stöd. Det var viktigt att vara stöttande och peppa sin personal. Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) tar upp tre olika ledarstilar, den autokratiske ledaren, den demokratiska ledaren och Laissez-faire-ledaren. Den demokratiska ledaren uppfattar sig själv som en del av gruppen. Han/hon är objektiv och saklig i sin kritik. Gruppen arbetar efter gemensamma mål och alla medverkar självständigt. Gruppen planerar arbetet tillsammans med ledaren. Den demokratiska ledaren stämmer in bäst av dessa tre olika ledarstilar men den känns inte helt korrekt. Jag upplever att informanterna har mer tillit till sina medarbetare och att de har en större frihet vad gäller planering av arbetet än vad den typiskt demokratiska ledaren ger.

Mossboda, Peterson och Rönnholm (2010) beskriver fyra olika ledarroller som används vid situationsanpassat ledarskap, dessa är instruera, coacha, stödja och delegera. När en ledare använder sig av rollen att stödja har personalen mycket eget ansvar. Den här ledarrollen stämmer bättre överens mot informanternas ledarstil. Då ansvarsnivån är högre blir det extra viktigt att ge stöd. Att ge sina medarbetare eget ansvar tror jag är mycket viktigt för att de ska känna sig engagerade och motiverade i sitt arbete. När en ledare är väldigt detaljstyrd tror jag medarbetarna tappar både engagemang, motivation och även sitt självförtroende eftersom de inte får en chans att komma med egna idéer eller lösa ett problem på sitt sätt. Jag tror att deras utveckling stannar upp.

Eftersom en demokratisk ledare vill arbeta fram gemensamma mål i gruppen visar det på en tvåvägskommunikation. Ledaren är intresserad av att lyssna på sina medarbetare. Enligt Dahlkvist (2004) är en tvåvägskommunikation när det finns en sändare och en mottagare som

kan ge respons genom att ställa frågor och komma med åsikter. Det här stämmer in bra på informanterna. Det visar ytterligare på att de inte vill detaljstyra och ge order som den auktoritära ledartypen gör.

Vid frågan om vilka egenskaper en ledare bör ha beskrevs egenskaper som tålmod, tydlighet, lyhördhet, ansvarskänsla och flexibilitet. Maltén (1998) berättar om olika forskares resultat och de dominerande egenskaperna var allmän intelligens/begåvad, kreativitet, social kontaktförmåga/ kommunikativ förmåga, självförtroende och ansvarskänsla. Det framkom även att forskaren Ralph Melvin Stodgill ansåg att de här egenskaperna var motstridiga och att de här valda egenskaperna inte kan avgöra om personen är en bra ledare. Han ansåg att det som gör en ledare skicklig är samspelet mellan personligheten och situationen. (Maltén, 1998)

Egenskaperna som har kommit fram i resultatet tror jag är viktiga egenskaper en ledare bör ha men jag håller med forskaren som anser att samspelet mellan personligheten och situationen är avgörande för att en ledare ska vara skicklig i sin roll. Det spelar alltså ingen roll om en person har alla dessa bra egenskaper om personen inte kan tillämpa rätt egenskap vid rätt tillfälle.

Informanterna hade tämligen lika åsikter gällande hur en ledare bör vara och även hur de vill upplevas som ledare. Det var mycket intressant, förutom deras egna erfarenheter kan även en av anledningarna till det vara för att de är någorlunda unga och har gått samma utbildning. För att veta om informanterna verkligen är den ledare de vill vara eller tror sig vara måste en annan undersökning göras där deras medarbetare berättar sina åsikter. Undersökningen visar inga egenskaper på att en ledare ska vara bestämd eller dominant. Det var viktigare att kommunicera med personalen. Jag tror att kommunikation har stor betydelse idag. Genom kommunikation ökar förståelsen och det blir enklare att få med personalen när något nytt ska införas. Glädjen att arbeta tror jag blir större.

Det positiva med att arbeta som ledare var möjligheten till att påverka och ta eget ansvar. Det var utvecklande och allmänbildande. Eftersom detta upplevdes positivt för informanterna kan detta troligtvis vara samma möjligheter medarbetarna vill ha. Någon informant påpekade att hon/han ville arbeta under frihet under ansvar och det ville hon/han även ge sin personal. Det tycker jag är en bra inställning till sina medarbetare. Personen har förstått att varje individ behöver utveckla sin kunskap och självsäkerhet.

Det som var negativt med det här yrket var att en ledare måste ge beröm, men får sällan beröm tillbaka. Jag tror att det här innebär att en ledare måste ha god självkänsla och självförtroende redan från början. En ledare måste också öva på att ge beröm åt sig själv. Genom att se positiva effekter av arbetet kan det ge en tillfredsställelse. Även om en ledare inte får beröm direkt av sina medarbetare kan hon/han få det av besökare och andra människor runt omkring.

## **5.4 Kommunikation**

Några informanter kände att kommunikationen kunde vara svår ibland eftersom en sak måste beskrivas på olika sätt för att alla ska förstå. De upplevde att bristen på kompetens hos personalen gjorde det svårare eftersom de pratade olika språk. En landskapsingenjör är tränad att använda sig av akademiska språk men det fungerar inte om medarbetarna inte pratar samma språk. I den här undersökningen har det kommit fram att många av kyrkogårdsarbetarna inte är teoretiker och saknar utbildning. Enligt Dahlkvist(2004) kan vi

förbättra vår kommunikation genom att välja rätt nivå på språket. Det här innebär att en ledare måste tänka på vem hon/han talar till för att använda sig av rätt språk. Jag kan förstå varför några informanter vill anställa utbildad personal. Förutom deras kunskaper och intresse inom området blir det även lättare att kommunicera med varandra. Jag anser att kompetens, intresse och en bra kommunikation hänger samman för att det ska fungera optimalt på arbetsplatsen.

#### **5.4.1 Kompetens saknas**

Eftersom utbildning bland personalen saknas, upplever en del informanter att intresset för vad de anställda gör inte är tillräckligt. De klipper en häck för att det ska göras men de kanske inte förstår varför de gör på ett visst sätt eller vad som är speciellt med just den växten. En informant ansåg att en arbetsplats måste vara mer än en födkrok för att annars dör personen sakta inombords. Detta är varken bra för förvaltningen eller den enskilde. Jag tror att det är lätt att tappa motivationen till det arbete som ska utföras om inget intresse eller kunskap finns. En kort period kan det fungera men inte i längden. Om en förståelse och ett intresse finns, är chansen större att det är roligt att utföra en arbetsuppgift. För att komma tillrätta med det här problemet tror jag att det är viktigt att vid nyanställning, anställa utbildad personal men också att utbilda den personal som finns på arbetsplatsen. Personalen som finns på platsen har redan en kunskap och erfarenhet som vi ska ta tillvara på. Den nyanställda måste vara villig att ta till sig den kunskap som finns samtidigt som den befintliga personalen måste vara öppen för förändringar.

#### **5.4.2 Konflikter**

Undersökningen visade att konflikter som uppstår är av personlig karaktär. De här konflikterna kunde bryta ut när en liten grupp arbetade intensivt tillsammans. På en stor förvaltning kan omjusteringar av grupper göras när en konflikt uppstår men den lösningen kan inte användas på en liten förvaltning. Enligt Maltén (1998) är en fungerande grupp beroende av varandra och kompletterar varandra på ett bra sätt. Då är det viktigt att anställa rätt person till gruppen eller att kunna omplacera personer som fungerar bra ihop. I en liten förvaltning där det endast är en grupp som arbetar tillsammans blir det lättare slitningar. Som ledare tror jag det är extra viktigt att kommunicera med personalen för att undvika konflikter mellan medarbetarna. Jag anser att en ledare har ett ansvar för att ge en grupp de bästa möjliga förutsättningarna för att kunna arbeta bra tillsammans. Enligt Maltén (1998) kan ett arbetslag förbättras och effektiviseras genom att träffas regelbundet. För att ett arbetslag ska kunna träffas och diskutera och ta beslut måste en ledare ge den tiden till arbetslaget. En ledare måste se till att dessa möten genomförs och inte bara ta för givet att det görs.

### **5.5 Vad innebär det här generationsskiftet?**

Undersökningen visar att många är positiva till generationsskiftet som kommer. Det som upplevdes som negativt var att många år av erfarenhet försvinner på en gång. Skärvad och Olsson (2008) menar att motståndskraften måste vara svag och kraften att förändra stark för att en förändring ska kunna genomföras. Genom att många går i pension inom kort tid ger detta generationsskifte en möjlighet att införa en förändring om den nya generationen är tillräckligt stark. Enligt Bakka, Fivelsdal, och Lindkvist (2006) skapas en kultur i varje ny generation och arbetsgrupp. Det gör även att den starka kultur som finns inom begravningsverksamheten kan börja luckras upp när en ny generation kommer. Kunskapshacket som blir kan kompenseras med det mentorprojekt som Movium Partnerskap arbetar med. Även om inte all kompetens och erfarenhet kan ersättas är det ett bra sätt att hantera den här situationen som uppstår.

Reaktionen på mentorprojektet har varit mycket bra. Flera av informanterna ansåg att mentorprojektet kunde vara till hjälp. Det visar att det finns ett behov av en mentor och att det kan vara en lösning på ett problem. Det här mentorprojektet gör det möjligt att se skillnader mellan förvaltningarna och för att kunna dra nytta av varandras kunskaper och erfarenheter. Det här tror jag är lika viktigt för både nyexaminerade landskapsingenjörer och de som redan varit anställda i flera år. En mentor får en möjlighet att ta del av unga landskapsingenjörers nya kunskaper och synsätt.

Om det ska bli en förändring tror jag att det krävs relativt unga personer med en bra utbildning som kan komma med nya idéer och bidra med ny energi till verksamheten. Jag tror att det har stor betydelse för vilken typ av person som tar över chefsrollen. Om en äldre person som har arbetat inom organisationen länge, tar över chefsrollen är chansen mindre att en förändring kommer att införas. Eftersom personen har arbetat sig in i den kultur som råder på arbetsplatsen och det kan vara svårare att komma ur den. Någon informant påpekade att en mentor i mentorprojektet skulle ha rätt typ av utbildning, t.ex. Landskapsingenjör och personen skulle ha energi och vara motiverande. Personen ansåg att det inte fick vara en äldre person som snart skulle gå i pension. Det här visar också att det är viktigt med ett nytt tankesätt och att det måste finnas en drivkraft framåt.

En förändring kan genomföras på olika sätt. Enligt Skärvad och Olsson (2008) kan en förändring genomföras med maktutövning eller att använda sig av utbildning för att stimulera fram en förändring. Jag tror att en förändring bör stimuleras fram av utbildning och inte av maktutövning. Det handlar om att förstå vad som ska göras och varför, av den anledningen är utbildning viktigare för att det ska vara hållbart under en lång tid och för att skapa en bra arbetsmiljö.

## 5.6 Ny i rollen

Mottagandet informanterna fick när de klev in i den nya rollen var positivt förutom en informant som hade problem i början då hon/han inte visste vad hennes/hans roll innebar. Det visade sig att de flesta medarbetarna accepterade deras roll i verksamheten och det spelade ingen roll om ledaren var yngre än dem själva. Någon informant hade förutfattade meningar om att mottagandet skulle vara sämre eftersom han/hon var mycket yngre. Det här var ett mycket positivt resultat och även jag blev förvånad över att mottagandet varit så bra. Det innebär att jag också hade förutfattade meningar om detta. Något som var mycket bra var den introduktionsplan en informant berättade om. Det är något som fler organisationer borde använda sig av. Det kan underlätta och ge en bra och snabb start i den nya rollen som ledare.

Informanterna upplevde att personalen var positiv till nya idéer och förändringar. Alltid fanns det någon, ofta äldre person som satte sig emot och att det händer är helt normalt enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) eftersom en förändring skapar en osäkerhet och rädsla. Även om de flesta var positiva till en förändring var det svårt att genomföra dem. Problemet var att motivera kostnaden som skulle bli och det var svårt att få det kapital som krävdes. Anledningen till varför det var på det viset har inte framkommit i undersökningen. Det kan vara ekonomin som sätter stopp men det kan även vara intresset. För att veta exakt vad som sätter stopp för detta måste en ytterligare undersökning göras. Det går enbart att spekulera i det.

## 5.7 Landskapsingenjörsutbildningen

De flesta av informanterna saknade inget från Landskapsingenjörsutbildningen. Det som kom upp var att ledarskapskursen gärna hade fått varit längre och hur olika samtal/möten går till t.ex. löne- och utvecklingssamtal. Samtidigt så ansåg några att det som saknades kunde kompletteras med den mentor som Movium föreslagit och att mycket går att lära sig praktiskt i yrket. Jag kan inte se något större problem med detta eftersom de själva kom fram till att mycket av det här lär vi oss i det verkliga livet och det är svårt att lära ut i skolan.

Ett problem som en informant påpekade var att hitta en chef som ville anställa en ung landskapsingenjör. Det är ett större problem, det spelar ingen roll hur bra utbildning en landskapsingenjör har om den inte blir anställd för att hon/han är ung.

Landskapsingenjörsutbildningen har tidigare haft krav på praktisk erfarenhet för att bli antagen. Idag finns inte det kravet. Det finns en valbar praktikkurs i programmet som är mycket värdefull för skaffa sig mer erfarenhet inom yrket. Det är något som jag tycker är en självklar kurs och kanske den borde bli ett obligatoriskt moment i den här utbildningen.

## 5.8 Metod

I den här studien har fem stycken intervjuer utförts. Gemensamt för informanterna är att alla har varit i en ledande befattning. Eftersom jag valde att intervjua informanter som var relativt nya i sin befattning har dessa personer olika positioner i verksamheten som t.ex. chef eller arbetsledare. Det gör att ansvaret kan vara olika fördelat och informanterna upplever sin situation på olika sätt. Om jag hade gjort en studie med enbart arbetsledare eller chef kanske resultatet varit enklare att analysera. Dock kan ansvaret vara olika fördelat mellan en arbetsledare också eftersom det finns väldigt många olika befattningar inom begravningsverksamheten.

Att använda sig av en telefonintervju har fungerat bra, speciellt när alla informanter gav tillåtelse att bli inspelad på band. Genom att lyssna upprepade gånger på bandet kunde jag ta fram det allra viktigaste. Vid inspelning av ett samtal är det möjligt att lyssna till hur informanterna uttrycker sig. Till skillnad om jag endast skrivit ner meningarna på ett papper. Det allra bästa tror jag är att träffas i verkligheten för att även ta del av gester och kroppsspråk. Vid ett möte är det troligtvis enklare att gå in djupare i frågorna och få en bättre förståelse.

Det finns en fördel med att maila frågorna innan till informanterna eftersom de hinner fundera på sina svar. Jag kände att jag fick fram bra information och de flesta var väldigt öppna med sina åsikter. Informanternas yrkeserfarenhet och ålder varierade vilket kan vara anledningen till att det fanns olika uppfattningar om hur det fungerade. En del kunde jämföra med den privata sektorn och på så vis se skillnader.

Resultatet är baserat på fem informanters åsikter och upplevelser och för att få ett tydligare resultat tror jag att det krävs en större undersökning där fler kyrkogårdsförvaltningar ingår.

## 5.9 Framtida forskning

Förslag på framtida forskning är hur begravningsverksamheten kan bli mer effektiv inom organisationen. Personalen bör tillfrågas då de kan ha bra förslag och synpunkter på hur det kan gå till.

### Slutsats

Generationsskiftet som kommer ger en möjlighet till förändring för den här organisationen. Mentorskaftsprojektet som Movium arbetar med är ett bra sätt att förmedla kunskap mellan förvaltningarna. Den kunskapsbrist, vad gäller yrkeserfarenhet, som uppstår vid generationsskiftet kan minskas med hjälp av en mentor. Det är upp till kyrkogårdsförvaltningarna att våga anställa nyexaminerade Landskapsingenjörer och ta tillvara på deras kompetens och vilja att förändra och utveckla.

Den förändring som generationsskiftet kan leda till är effektivisering inom organisationen som idag upplevs som trög. En ny generation innebär personer med bra utbildning som förhoppningsvis kan fånga sina medarbetares intressen för vad som sker på kyrkogården och på så vis skapa en bättre arbetsmiljö och kyrkogård.

Undersökningen visar att informanternas ledarstil visar tillit till sina medarbetare vilket ger en möjlighet till utveckling bland medarbetarna. Kommunikation är viktigt och att ge stöd. Jag drar slutsatsen att den här ledarstilen är typiskt för den nya generationen eftersom informanterna är relativt nyexaminerade och/eller nya i sin befattning. Ledarskapsrollen att ta eget ansvar, att leda personalen och få träffa många olika människor upplevs som positivt. Begravningsverksamheten är inte vinstdrivande, vilket skapar en lugnare arbetsmiljö för en ledare att arbeta i. Dock försvinner en drivkraft inom organisationen när ingen vinst behöver redovisas. Begravningsverksamheten kan tvingas motivera sin personal mer när lönsamhet inte är ett mått på framgång.

## 6 Litteraturförteckning

### Elektroniska

*Begravningslagen (1990:1144)*. (den 25 11 2011). Hämtat från Notisum AB:

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19901144.htm>

*Lag (1998:1593) om trossamfund*. (den 25 11 2011). Hämtat från Notisum AB:

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19981593.HTM>

*Svenska kyrkan, förändring*. (den 25 November 2011). Hämtat från Begravningsverksamheten efter relationsändringen: <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=702777>

### Litteratur

Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisation teori, Struktur, Kultur, Processer*. Malmö: Liber AB.

Dahlkwist, M. (2004). *Kommunikation*. Stockholm: Liber AB.

Häger, B. (2001). *Intervjuteknik*. Stockholm: Liber AB.

Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering- en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Mossboda, B.-M., Peterson, M., & Rönnholm, I. (2010). *Att vara chef och ledare- Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Phillips, T. (2011). *Kommunikation*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Skärvad, P.-H., & Olsson, J. (2008). *Företagsekonomi 100*. Malmö: Liber AB.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, Lund.

Åkesson, L. (2006). *Inför DÖDEN*. Höganäs: Edition Andersson AB.

## 7 Bilaga

### Intervjufrågor

- Hur ser organisationen ut? Var i den befinner du dig? Vilka är kommunikationsvägarna?
- Hur upplever du din roll som ledare?
- Vilka är de viktigaste egenskaperna en ledare bör ha tycker du?
- Hur vill du bli uppfattad som ledare?
- Vad är positivt med att arbeta i en ledande roll?
- Vad är negativt?
- Är det vanligt med konflikter? Vilken typ?
- Kände du dig trygg i din roll som ny? Vad saknade du? Vad skulle du göra annorlunda?
- Vad är speciellt med att arbeta inom begravningsverksamhet tycker du?
- Vad är positivt?
- Vilka problem kan uppstå?
- Vilket tips kan du ge till nyexaminerade landskapsingenjörer som kommer att få samma typ av tjänst som du?
- Saknade du något i landskapsingenjörsutbildningen för att kunna utföra denna typ av tjänst?
- Hur ser du på det kommande generationsskiftet inom begravningsverksamheten?
- Har du hört talats om mentorprojektet för kyrkogårdsförvaltningen som Movium arbetar med?
  - Syftet är att stärka kontakterna mellan erfarna och nya ledare på olika nivåer i deras yrkesliv. Grundtanken är att den som är ny som ledare i branschen ska få en personlig och erfaren kontaktperson, en mentor, att vända sig till med funderingar och frågor. Detta för att den som är ny ska på ett säkrare och snabbare sätt kunna etablera sig i sin nya roll.
- Vilken skillnad kan mentorprojektet göra för dej?