



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Human resource management inom parkförvaltning

Human resource management within park management

Gisela Svedberg

Human resource management inom parkförvaltning

Human resource management within park management

Gisela Svedberg

Handledare: Mozhgan Zachrison, SLU, Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi

Examinator: Anders Kristoffersson, SLU, Institutionen för Landskapsarkitektur, Planering och Förvaltning

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Examensarbete för landskapsingenjörer

Kurskod: EX0361

Program/utbildning: Landskapsingenjörsprogrammet

Examen: Landskapsingenjör, kandidatexamen i landskapsplanering

Ämne: Landskapsplanering

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsmånad och år: augusti 2014

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

Nyckelord: organisation, HRM, human resource management, ledarskap, rekrytering, motivation, gruppdynamik, parkskötsel

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

FÖRORD

Vill tacka mina informanter som delade med sig av sina arbetslivserfarenheter, stort tack! Jag vill även tacka min handledare Mozhgan Zachrison och adjunkt Marianne Engström för ett fantastiskt engagemang i processen med att skriva denna uppsats. Utan era insikter och fokus på det som var viktigt på riktigt skulle detta arbetet inte finnas i sin nuvarande form. Tack!

Malmö maj 2014

SAMMANFATTNING

Syfte: I denna studie vill jag undersöka hur rekryteringsprocesser, gruppdynamik och motivationsfrågor behandlas inom kommunal och privat parkförvaltning. Dessa frågor behandlas inom ramen för Human resource management, som handlar om att ta till vara på målen för organisationer och medarbetares behov att utvecklas på jobbet. Med en ämnesinriktad litteratur och en kvalitativ intervjuteknik vill jag undersöka de frågor som aktualiseras av dem som arbetar inom kommunal regi och i privat företagande. Frågorna delades upp i ämnesområdena; organisation, rekrytering, medarbetare, motivation och gruppdynamik.

Metod: Intervjuerna studerades ingående och vid upprepade tillfällen för att få en uppfattning om var kärnan i informationen som informanterna delgivit mig låg. Därefter analyserades texterna och resultaten delades in i teman; synen på organisation och rekrytering/motivation och karriärmöjligheter och gruppdynamik på arbetsplats.

Slutsats: Det visade sig att ledarna till stor del litar på medarbetarnas förmågor att hitta motivation och att arbeta tillsammans i grupper. Men arbetslag som byts ut med regelbunden intervall genom säsongs- och sommarvikarierna minskar möjligheter till fördjupning inom de gruppdynamiska processerna. Något som komplicerar arbetsituationen ytterligare är att man sällan rekryteras längre än sex månader per år. Studien visar avslutningsvis på att det finns möjligheter att arbeta vidare inom organisationer för att organisationskulturen och grupprocesser ska kunna växa sig starka.

Nyckelord: organisation, HRM, human resource management, ledarskap rekrytering, motivation, gruppdynamik, parkskötsel.

ABSTRACT

Objective: In this study I examine how recruitment processes, group dynamics and motivation issues are addressed in municipal and private park management. These issues are addressed within the Human resource management, which is all about taking advantage of the goals of organizations and employees' needs to develop on the job. With a subject-oriented literature and a qualitative interview techniques , I want to examine the issues raised by those who work in municipal management and in private enterprise. The questions are divided into subjects; organization , recruitment, employee motivation and team dynamics.

Method: Interviews were studied in detail and repeatedly to get an idea of where the core of the information that the informants communicated to me low. Then analyzed the texts and the results were divided into themes ; perception of the organization and recruitment / motivation and career opportunities and team dynamics in the workplace.

Conclusion: It was shown that the leaders largely rely on employees' abilities to find motivation and to work together in groups. But teams that are replaced at regular intervals by seasonal and summer vicars reduces opportunities for specialization within the group dynamic processes. Complicating the situation further work is that you rarely recruited more than six months per year. The study shows conclude that there are opportunities to work within organizations to organizational culture and group processes are to grow strong.

Keywords: organization, HRM, human resource management, leadership, recruitment, motivation, group dynamics, park management.

Innehållsförteckning

FÖRORD	
SAMMANFATTNING	
INLEDNING	1
<i>Syfte</i>	2
<i>Frågeställningar</i>	2
<i>Avgränsning</i>	2
<i>Human resource management</i>	3
REKRYTERING	3
MOTIVATION	4
GRUPPDYNAMIK	5
MATERIAL OCH METOD	5
<i>Kvalitativa studier</i>	6
URVAL OCH INTERVJUER	6
ANALYSMETOD	7
METODKRITIK	7
RESULTAT	8
SYNEN PÅ ORGANISATION OCH REKRYTERING	8
MOTIVATION OCH KARRIÄRMÖJLIGHETER	12
GRUPPDYNAMIK PÅ ARBETSPLATS	15
ANALYS OCH DISKUSSION	17
SYNEN PÅ ORGANISATION, REKRYTERING OCH MOTIVERING	17
FRÅGAN OM MOTIVATION	19
GRUPPDYNAMIK PÅ ARBETSPLATSEN	22
SLUTSATSER	24
FRAMTIDA FORSKNING	24
<i>Litteratur</i>	25
<i>Elektroniska källor</i>	25
BILAGA 1	26
<i>Intervjuguide</i>	26

INLEDNING

Forskare har uppmärksammat att rekrytering, ledarskap och gruppdynamik är komplexa delar inom organisationskultur. En integrering av dessa element leder till en dynamisk arbetsplats. Arbetet med struktur och kulturskapande ledarskap leds av de personer som länkar samman ledningen och administration. Deras mål och strategier kan enklast beskrivas med samlingsnamnen Human resource management. Organisationskultur är väsentlig och ger riktmärken för en verksamhet enligt Alvesson och Svenningsson (2012:227). Vidare är forskare överens om att organisationskultur handlar om att se ett samordnat kollektivt uppförande och att detta bygger på att individer utgår från en gemensam syn på arbetet, kunder och affärer. Organisationskultur har emellertid även en dystrare sida; den tenderar att låsa fast människor vid vissa ideal och föreställningar som den samspelar med och uttrycker makt med. Organisationskulturer formar inflytande och med den kunskapen bör man vara medveten om att det även formar värderingar, tankesätt och ideal (Alvesson och Svenningsson 2012:227).

Termen Human resource management har vuxit fram från tidig forskning som bland andra kan härledas till forskaren Taylor¹ som var tongivande kring tiden för industrialismen. Han såg på människor som en del i en större industriell process där prestationen var viktigast. Därefter kom personaladministratörer som tog hand om det praktiska inom organisationers verksamhet dvs. löner och scheman etcetera men fortfarande ingen personalhantering. Idag har de båda rollerna integrerats och syftar till att både enskilda personer och arbetsgrupper ska växa och utvecklas på arbetsplatsen (Lindmark och Önnevik 2006:22).

Att arbeta med human resource management handlar ofta om att hantera motstridiga mål och intressen. Arbetsgivar- och arbetstagarintressen krockar ofta och det som uppfattas som bra inom organisationen kanske inte uppfattats som socialt legitimt av omvärlden. Därför präglas gott human resource arbete av förmågan att bejaka och hantera olika mål och motstridiga intressen. (Alvesson och Svenningsson 2012:436).

Mitt intresse för human resource management väcktes när jag sommaren 2013 jobbade som skötselpersonal inom Malmö Stad. Då uppmärksammade jag att frågor kring användningen av humankapitalet inom parkförvaltningen kan undersökas på en djupare nivå. Mot bakgrund av ovanstående handlar detta arbete om vikten av personalansvar i en organisation och hur human resource management på en mer detaljerad nivå hanteras.

¹Frederick Taylor 1856-1915 Ingenjör som arbetade med att finna bästa arbetsmetoden för att få mesta möjliga kapacitet ur anställda inom industrin. Stress, vantrivsel etc. som följd hos personalen.

Syfte

Syftet med arbetet är att belysa hur tre ledare med personalansvar jobbar med frågor kring Human resource management.² Arbetets fokus kommer att ligga på rekrytering, motivation och förvaltning av humankapitalet.

Frågeställningar

Hur ser ledarna på rekryteringsprocessen?

Hur arbetar man som ledare inom teknisk förvaltning med motivationsfrågor?

Hur uppmärksammar man gruppdynamik och delaktighet på arbetsplatsen?

Hur ser karriärmöjligheterna ut inom teknisk förvaltning?

Avgränsning

Uppsatsen behandlar inte specifikt detaljfrågor kring hur rekrytering går till vid annan härkomst eller minoriteters karriärmöjligheter. Inte heller beskrivs ledarnas befattning, ålder eller kön. Detta eftersom det skulle bli en alldeles för omfattande studie att inkludera i detta arbete. Uppsatsen kommer inte heller att omfatta medarbetarnas syn på arbetsledares drifts- eller arbetsmetoder. Att få intervjufrågor och litteraturstudien att samspela till hundra procent är inte möjligt med den begränsade tid som avsatts att utföra arbetet på. Intervjupersonerna har ingen stor geografisk spridning. Informanterna arbetar i södra Sverige. Detta bedömdes som empiriskt riktigt, då tiden som var avsatt att göra arbetet med att skriva uppsatsen på var väldigt tidsbegränsad.

LITTERATURSTUDIE

Litteraturen som inspirerat är större än antalet titlar som nämns här. Men böckerna listade nedan har en tydligare och mer relevant anknytning till arbetets frågeställningar.

Denna uppsats inleddes med att leta upp och studera relevant litteratur inom teman organisation, HRM, ledarskap, rekrytering, motivation och gruppdynamik. Valet av källmaterial som ligger till grund för denna uppsats bygger på en vilja att presentera ett arbete med hög trovärdighet, objektivitet och god aktualitet. Därför har information sökts i

² Framöver kommer HRM användas för begreppet human resource management.

SLU:s bibliotek efter böcker och i databaser. Malmö stadsbibliotek via deras sökservice Malin och då efter både fysiska böcker och e-böcker.

Human resource management

För dem som arbetar med HRM frågor ligger utmaningen i att förstå sig på det arbete till vilket man ska rekrytera folk, och inom vilket område man ska utbilda och/eller vidareutbilda densamme (Rennstam 2012:425). Personal som jobbar med HRM frågor behöver kunna arbeta som strateg, administratör, medarbetarnas förkämpe och förändringsagent. En del forskning gör gällande att HRM personal hellre förenar sig med ledningen än att kämpa för medarbetarna som är en av HRM personalens viktigaste uppgifter. (Rennstam 2012:423). Peter Senge beskriver i sin bok *Den Femte Disciplinen* HRM frågan från ett perspektiv relaterat till konceptet lärande. Han menar att för att bli en bra lärare, behöver man känna lusten att lära själv. Detsamma gäller för bra ledare. För att bli en bra ledare måste man vilja lära sig att bli en bra ledare (Senge 2006:333).

Mycket litteratur har skrivits utifrån ett ledarskapsperspektiv. Det finns lite material som beskriver en ledare med grupper av medarbetare, som är aktiva och i samspel med ledaren. För att man verkligen ska kunna förstå hur grupper arbetar, behöver man läsa vad som skrivits om grupperna inifrån arbetslaget och med ledaren. Utan grupp ingen ledare. Boken *Ledarskap* skriven av Alvesson och Svenningsson har som ambition att redogöra för, som de själva skriver, halvnya ledarskapsorienteringar både praktiska och teoretiska. Den vill även ge en kritisk och med reflektionstimulerande översikt över och diskussion om, dominerande idéer och uppfattningar om ledare och ledarskap. (Alvesson och Svenningsson 2010)

Rekrytering

För att lyckas vid rekrytering måste HRM-personal veta allt om arbetets karaktär och organisationens målsättningar. HRM-personalen bör även vara medveten om vilka omvärldsfaktorer, som kommer att spegla framtiden, anser Alvesson, Svenningsson och Rennstam (2012:431). Rekryteringsarbetet inom organisationer är nära kopplat med personalplanering inom en speciell avdelning. Det gäller att veta hur många medarbetare och med vilka kunskaper en ny rekrytering bör ha för att anställas (Lindmark och Önnevik 2006:79). Rekryteringsprocessen och den efterföljande intervjun hör till de allra viktigaste uppgifter man har som chef. Att hitta ”rätt person” inbegriper både kvalifikationer och intressen (Key och Evans 2000:76). En viktig aspekt vid rekrytering är att få rätt

sammansättning inom arbetsgrupperna. Forskning visar att alltför homogena gruppammansättningar till en början är bra, men inte så effektiva på lång sikt (Lindmark och Önnevik 2006:87). Vi rekryteringen är det även centralt att ge orientering och stöd åt de nya medarbetarna. På det sättet behåller man talangerna och chanserna ökas, att de ska lyckas att göra bra saker för teamet (Key och Evans 2000:86).

Motivation

Ordet motivation kom till Sverige genom amerikansk litteratur som i sin tur kommer från det latinska motus som betyder känsla, drift eller lidelse (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist 2011:172) Enligt Bakka et al handlar motivationsteorier om orsaker till olika beteenden. Genom generell motivationsteori kan man kategorisera intressen, aktiviteter och mål. Från början var många av motiven hämtade från biologins instinkter eller behov. Enligt Alvesson och Kärreman finns det tre former av de grundläggande motivationsbehoven. Det inre, och de som fokuserar på de instrumentella behoven och de som anser att motivation uppstår först i samspel mellan person och omgivning. Två av de mest tongivande motivationsteoretikerna är Maslow³ och Hertzberg⁴. Mazlows behovstrappa anses idag som omodern, eftersom människor utan exempelvis arbete, visst kan längta efter att kunna självförverkliga sig. En slutsats som Bakka et al drar är att teorier om motivation än idag har en central roll att spela inom managementområdet både teoretiskt och praktiskt.

Helle Hedegaard Hein nämner i sitt förord hur viktigt det är att styra en organisation med motiverade medarbetare, för utan deras motivation kommer man att få problem (2006:12). Samtidigt har ledare av idag nästan omänskligt ansvar för att medarbetarna ska känna motivation inför sina arbetsuppgifter. Ett sätt att motivera medarbetarna kan vara att ha belöningsamtal och lönesamtal en gång per år, till skillnad från de något vanligare lönesamtalen. Detta med belöningsamtal ställer andra krav på arbetsgivaren att sätta individuell lön på varje medarbetare och diskutera belöningar. Ett system som dock bättre lämpar sig inom privata företag än kommunala organisationer som ofta har en ytterst begränsad budget per år (Lindmark och Önnevik 2006:166)

3 Abraham Maslow Amerikansk psykolog, psykoterapeut och filosof 1908-1970 införde Maslows behovstrappa.

4 Frederick Hertzberg psykolog 1923-2000 införde tvåfaktsteorin, motivations- och hygiensteorin.

Gruppdynamik

Organisationssamhället formar organisationsmedborgaren. Att som person vara positiv och kunna samarbeta är ledord. En person som är villig att låta sig formas av grupper och organisationens normer anses vara en duglig och bra medarbetare. Detta kräver ett visst sätt att tänka och förhålla sig till enligt på förhand givna regler. (Alvesson och Sveningsson 2012). Enligt Christian Monö behöver vi lära oss mer om dem som följer en ledare (2010:9). Enligt Wheelan är konsten att skapa effektiva team något man gör genom att lära tillräckligt mycket om hur gruppen fungerar (Wheelan 2013:16). Enkelt uttryckt så är en grupp ett antal människor, som samverkar för att nå gemensamma mål (Lennéer Axelsson och Tylefors 2013:37). Enligt Senge så är disciplinen för teamlärande att bli mästare på dialog och diskussion. Det är på det sätt som team kommunicerar. Genom dialogen lyssnar man och via diskussionen försvarar man sina åsikter och hur ett arbete ska utföras (Senge 2006:220). Genom att se varandra som kollegor, kan man också starta en dialog inom gruppen. Genom att se varandra och tänka på varandra som kollegor, så bidrar det till att man också börjar se varandra som kollegor. Det hela låter enkelt men det är de facto svårt och är det som verkligen kan göra skillnaden för gruppdynamik enligt Senge (2006:228).

För att en organisation ska lyckas med konstruktiv grupputveckling är det viktigt att ha kunskap om hur lärande organisationer fungerar. Genom att praktisera en fördomsfrihet kring lärandets fördjupade möjligheter kan man vidareutveckla både organisationer och medarbetares inläring av nya rutiner eller mer effektiva sätt att lära sig nya saker. Inom organisationer praktiseras ofta enkel-loop⁵ lärande vid rutinartade uppgifter. De så kallade dubbel-loop⁶ lärandet, som dessutom anses vara det som utvecklar en organisation, är minst lika viktigt om inte viktigare för förbättrande slutresultat. Det finns forskare som anser att det till och med kan komma att påverka företag positivt angående framtida utvecklingsmöjligheter för den organisationen, som vidareutvecklar den typen av lärandet (Argyris 1999:69).

MATERIAL OCH METOD

Här beskrivs efter vilka principer informanterna valts ut. Vilken urvalsmetod som använts och med vilken analysmetod resultaten senare ska tolkas utifrån.

⁵ Enkel-loop lärande är när man endast rättar till det som blivit fel man gör helt enkelt om och gör rätt.

⁶ Dubbel-loop lärande är när man ifrågasätter vad som blivit fel och hur man ska göra för att inte göra om samma misstag igen utan att verkligen ha lärt sig något av misstaget.

Kvalitativa studier

Genom att välja att göra en kvalitativ intervju produceras kunskap i ett socialt samspel mellan intervjuare och intervjupersoner. Dessa bygger i sin tur på intervjuarens erfarenheter och kunskaper både i ämnet och av intervjutekniken. Den kvalitativa intervjun söker kvalitativ kunskap uttryckt på normal prosa. Den har inte kvantifieringen som mål. Utan metoden beskrivs som en öppen dialog mellan två jämlika partners (Kvale 2009).

Urval och intervjuer

För att få ett för ändamålet bra och relevant underlag till frågeställningarna som skulle besvaras gjordes tre kvalitativa intervjuer. Frågorna delades upp i ämnesområdena: organisation, rekrytering/medarbetare, motivation och gruppdynamik. Alla respondenter fick svara på samma frågor från en intervjumall⁷. Intervjun utfördes på respektive ledares arbetsplats och hela intervjun bandades.

Två av respondenterna arbetar inom kommunal parkförvaltning med personalansvar och den tredje leder medarbetare inom den privata sektorn. Alla tre ledarna är mellan 45-53 år och har arbetat mellan 20-25 år som ledare inom både kommunal- och privat förvaltning. Två av tre respondenter har högskoleutbildning inom den gröna sektorn. Den tredje respondenten har gått den långa vägen och utbildats via sin nuvarande arbetsplats genom internutbildning i ledarskap. Det är viktigt att spegla verkligheten vi lever i och därför valdes chefer av båda könen att företräda respondenterna. Genom att välja tre olika intervjupersoner inom både kommunal och privat regi ökar pålitligheten i svaren och resultatet kommer därmed att ligga nära en pålitlig verklighet.

Informanterna fick gott om utrymme att besvara frågorna. De spelades in och transkriberades i den referatform frågorna besvarats. Talspråken har översatts till skriftspråk för större läsbarhet. Tolkningarna från tal- till skriftspråk som ligger till grund ligger helt och hållet på författaren av arbetet.

Intervjuerna tog mellan 30 minuter till 1 timme i anspråk. Denna tid var förlagd på en tidpunkt som informanterna själva valt. Detta för att inte störa deras arbetsdag mer än nödvändigt. Varje intervju ägde rum vid ett tillfälle. Inspelningen fortsatte att rulla efter avslutad intervju, detta för att eventuellt fånga respektive informants reflektioner över vad som sagts under intervjun. Anledningen till detta var för att inte missa någon viktig

⁷ Se bilaga 1 sid 26

information eller slutsatser från respondenterna. Intervjuerna har därmed en strukturerad till semistrukturerad form. Informanternas namn beskrivs i arbetet som AA, BB och CC. Arbetsplatsernas geografiska läge beskrivs som liten stad⁸, en medelstor stad⁹ och en stor stad¹⁰. I samråd med informanterna har tillåtelse att spela in intervjuerna medgetts.

Analysmetod

Via intervjuerna får undersökaren kännedom om vad en person upplever som sin sanning och sin förståelse utifrån en given situation. Då kan man, om underlaget är tillräckligt stort och väl sammansatt, göra ett antagande om hur informanterna föreställer sig hur världen ser ut baserad på informanternas egna upplevelser och yrkesbakgrund. Utifrån detta kan man formulera en tes, som beskriver hur just den eller de människorna uppfattar sin verklighet (Hartmans 2005:25).

Genom att försöka förstå världen genom informanternas berättade synvinkel och utveckla deras mening och i viss mån avslöja världen de lever i, skapar man en kvalitativ forskningsintervju (Kvale 2009). I resultatdelen kan man läsa respondenternas svar och min tolkning av dem i form av citat som stödjer tolkningen. Analysmetoden som valdes att fokusera på är inte den fenomenologiska, det vill säga sättet att kartlägga en grupp människor på, utan av en mer hermeneutisk karaktär. Det vill säga en tolkning av hur språket konstrueras i den värld som vi människor lever i (Kvale 2009). Utifrån ovanstående kunskap studerades de utskrivna intervjuerna ingående vid upprepade tillfällen för att få en uppfattning om var kärnan i informationen som informanterna delgivit därmed låg. Därefter analyserades texterna och resultaten delades in i tema; *synen på organisation och rekrytering, motivation och karriärmöjligheter, gruppdynamik på arbetsplats*.

Metodkritik

Resultatet från tre intervjuer utger sig inte för att vara representativt för en hel yrkeskår. Tiden som arbetet skulle utföras på, gjorde att tre intervjupersoner bedömdes som lämpligt. Arbetet med relevant litteratursökning genomfördes genom att söka på nyckelorden: organisation, ledarskap, human resources management, rekrytering, gruppdynamik, motivation och parkförvaltning. Att få intervjufrågor och litteraturstudien att samspela till

⁸ cirka 22000 invånare

⁹ cirka 28000 invånare

¹⁰ cirka 300000 invånare

ett hundra procent har inte varit möjligt med den begränsade tid som avsatts att utföra examensarbetet på. Vid analysen av intervjumaterialet bedöms ledarna ha uppfattat någon fråga olika, men dessa tolkningar av frågorna har tillåts kvarstå. Därmed kan svaren på samma frågeställning uppfattas som avvikande. Analysen av svarens olikhet tolkas som att ledarna har olika hållning till begreppen. Frågan som avvek behandlade gruppdynamik och det handlade om medarbetarnas kompetens.

Då ämnena som valts varit aktuella under lång tid, finns det ett stort urval av litteratur. Mycket tid har använts för att hitta nyare forskning och litteratur, men även något äldre material, fortfarande relevant för analys inför arbetet. Vetskapen om kravet att kombinera ny forskning med något äldre men fortfarande relevant litteratur, ansågs vara viktigt för att förstå olika inriktningar och uppfattningar över tid. Valet blev därmed att gå djupare in i ett mindre antal böcker för att få en djupare förståelse inom ett avgränsat område, snarare än att ytligt beröra ett större antal böcker inom området.

RESULTAT

I detta avsnitt redogörs de viktigaste frågorna från intervjuerna. Informanterna har lång erfarenhet av att leda medarbetare. Deras arbetsplatser är förlagda i tre skånska kommuner.

Synen på organisation och rekrytering

I de kommunala organisationerna som beskrivs som medel- och stor stad arbetar AA och BB. De båda ledarna beskriver arbetet inom kommunen som hierarkiskt och en aning byråkratiskt. Informanterna redogör för sina respektive organisationer, som skiljer sig från varandra. Företaget i den lilla kommunen där CC arbetar anser att deras organisation är platt och vinstdrivande. I motsats till de hierarkiskt uppbyggda kommunala organisationerna som inte drivs av vinstkrav. Den kommunala organisation, som beskrivs av BB, ligger i en stor stad och de jobbar intäktsfinansierat. Det betyder att de startar året med noll kronor. Därefter utför medarbetarna årets uppgifter, får betalt varje månad via en betalplan från beställarna. Alla jobb utöver detta beslutas gemensamt av beställare och utförarorganisationens ledare. Detta arbetssätt gör att det blir mycket administration med flera som arbetar med samma saker på olika avdelningar inom kommunen. BB svarar på vad BB anser om att samma arbete administreras på två ställen:

”Så länge det inte sker i konflikt med vad som ska göras eller vad jag har för inriktning så behöver man inte gå i konflikt med det”

Angående den dubbla administrationen i den stora staden tycker ledare BB inte att det fungerar optimalt. BB föreslår att man kan bjuda in ledningen till ett APT¹¹ möte eller på annat sätt få igång ett samtal om de saker kring administrationen som kan bli bättre. BB fortsätter:

”Hur det sen blir i verkligheten är en annan sak.”

BB uppfattar att det trots att det är en stor organisation ändå finns viss frihet att fatta egna beslut inom den egna inriktningen. Annars för de en dialog med sina beställare om vad som ska göras eller inte. CC som arbetar i den lilla staden, anser att om man kan undvika att peka med hela handen så ska man göra det. Företaget där CC arbetar, jobbar för kommunen tack vare en funktionsupphandling och får dessutom skötseluppgifter med en del personal vid övergången från kommunal parkskötsel till det privata företaget. I den mellanstora stadens organisation där AA, arbetar ligger flera avdelningar under tekniska förvaltningen och de tar hand om allt det tekniska så som gata, park, energi, och VA alla dessa avdelningar är ungefär lika stora. På frågan om hur de övergripande besluten fattas och om dessa genomsyras i varje led svarar AA:

”Här är det X som bestämmer allt. Det genomsyras inte ett dugg. – Jag är chefen, säger högsta chefen inom förvaltningen.”

Bägge ledarna inom kommunal förvaltning tycker om att leda och har valt yrket för att det är både ett roligt och varierat arbete. CC som representerar den lilla staden och jobbar i privat regi på entreprenad upphandlat av kommunen, anser själv ha gått den långa vägen till att bli ledare. CC ser sig inte som någon karriärmänniska utan har fått erbjudande på vägen och tagit chansen att vandra vidare inom företaget. BB fördjupar resonemanget inom kommunen och beskriver sitt eget ledarskap enligt följande:

¹¹ APT står för arbetsplatsträffar och är möten som hålls en gång per månad för medarbetarna och deras närmaste ledare.

”Genom att besluta över något och se det hända i andra änden. Det ger en enorm tillfredsställelse. Inte för att man är chef, utan mer för just det att man har möjlighet att påverka.”

CC:s erfarenheter av ledarskap kommer från att under många år arbetat som fotbollstränare till 30 killar med bakgrunder från hela världen.

”Vad jag lärde mig där var att se tillbaka på vad som var bra och även minnas vad som var mindre bra. Det är väl det viktigaste tycker jag.”

De två informanterna som arbetat länge som chefer med personalansvar inom kommunen hävdade att de arbetar i hierarkiska organisationer. Den tredje gör gällande att deras företag styrs som en platt organisation. De anser alla tre att egna initiativ är ledord för ett gott medarbetarskap.

Rekryteringsprocesserna är annorlunda i de tre olika organisationerna. Den mindre staden som representeras av AA engagerar medarbetarna som ska samarbeta med de nyrekryterade genom att låta dessa vara med under intervjuerna. Varje säsong brukar rekryteringen ta två arbetsdagar i anspråk. Till en början var de tillsvidareanställda tveksamma till varför de skulle vara närvarande under rekryteringen av säsongs- och sommarpersonal. Men efter första tillfället var alla som deltagit vid rekryteringen och de som rekryterats överens om att det varit väldigt roligt och lärorik process att medverka inom. I den stora staden där BB arbetar använder man sig av en annan arbetsmetod. Ledare på mellanchefsnivå träffas och diskuterar igenom ansökningarna de fått från en jobbsajt¹² och så hoppas man att någon vet något om de som ansökt om sommar- eller säsongsarbete. Både bra och mindre bra saker kring de jobbsökande dyker då förhoppningsvis upp. BB fortsätter resonemanget kring deras rekryteringsprocess:

”Det finns alltid de som upplevs som starkare kort vid rekrytering och de som är lite svagare men ändå tillräckligt bra. Då får man fundera så att inte alla toppkandidater hamnar på ett ställe och de andra på ett annat, utan att man fördelar det jämt.”

¹² Offentliga jobb

På frågan om det är någon särskild kompetens som behövs för att man ska matcha organisationen i den stora staden, förklarar BB att det endast gäller för specialistkompetensen maskinförare. För att få lov att framföra tyngre fordon är det viktigt med rätt kompetens. Förutom specialkompetensen är det viktigt att man fungerar bra tillsammans som grupp. AA har en annan uppfattning på frågan om organisation och personlig matchning till organisationen:

”Nej men vi lever i en demokrati och man ska känna att det är ett öppet klimat här och att man ska kunna prata om precis vad som helst utan att något händer.”

Alla tre ledarna uppskattar inställningen att bara söka arbete som parkarbetare om man är motiverad och verkligen vill arbeta fysiskt. Om man har erfarenhet sedan tidigare eller inte är mindre viktigt. Det viktigaste är att man har lusten att lära. De ordinarie medarbetarna har kunskapen kring sina områden och det är önskvärt att dessa förmedlar den kunskap och lär det nya medarbetarna, hur man arbetar som skötselpersonal. En annan viktig del vid rekrytering är kravet att de som anställs har körkort. Många som söker saknar praktisk erfarenhet men har teoretisk kunskap. Eftersom man arbetar i grupper litar man på att den ordinarie personalen lär de nya medarbetarna ute i fältet.

På frågan om hur mycket av rekryteringen som sker internt, svarar båda ledarna som jobbar inom kommunen att den rekryteringen är väldigt liten. I de flesta fall handlar det om LAS¹³. Eller om någon som redan är anställd inom kommunen men skadat sig, eller liknande och behöver arbetsträna och då söker sig till parkförvaltningen. Dessvärre måste man vara fysiskt frisk för att orka arbeta med parkskötsel berättar AA. Den medelstora staden där AA jobbar lider av en allt för hög medelålder bland de anställda och man skulle behöva få in yngre i organisationen. AA fortsätter besvara frågan om internrekrytering:

”(...) Däremot är det så att om det är en människa som man tycker väldigt bra om som kommer tillbaka säsong efter säsong så försöker man få in personen den vägen, det är ju så vi försöker tänka. De vi hittar på rekryteringen som är jättebra, de vill vi såklart få in i organisationen.”

¹³ Lagen om anställningsskydd

CC:s rekryteringsprocess beskrivs som annorlunda på det viset att de fick med sig några medarbetare inom kommunens parkförvaltning via den hemtagna upphandlingen. Några av medarbetarna har kommunal bakgrund och några har anställts direkt i privat regi. Företaget i den lilla staden är glada för att det kan konkurrera om kommunalt anställda genom attraktiva löner. Enligt CC så är ungefär hälften av medarbetarna anställda via internrekrytering. CC berättar hur de rekryterar från grannkommunerna:

”Man har koll på de som tillexempel är bra på att klippa gräs och ser till att få över dem till oss, det är inte svårt alls.”

Motivation och karriärmöjligheter

När frågan om karriärmöjligheter kommer upp svarar cheferna AA och BB som jobbar inom kommunerna mer på frågor kring fort- och vidareutbildningar. Kurser som anses motivera de anställda är av mer praktisk karaktär. Det vill säga utbildningar på motorsåg eller kurser kring växtkunskap och beskärning. Det är dessutom många kurser som är obligatoriska. Exempelvis så behövs det en kurs för att få jobba i kranlift för att såga grenar. Likaså behövs det en kurs för att arbeta på trafikerade vägar¹⁴. AA berättar att det ställs allt högre krav på vad man ska ha genomgått för kurser för att få arbeta inom kommunen.

”I princip behövs det att man har gått fyra kurser för att få såga en gren i ett träd.”

Den medarbetare som inte är motiverad kommer inte att såga bara för att de fått gå en kurs genom arbetet. Dock har de båda kommunalanställda ledarna AA och BB förslag på vem som ska få gå en motorsågskurs. De medarbetare som är motiverade och som har viljan att lära sig mera, ska få gå kurser. AA:s organisation som tvingats till rejäla nedskärningar på senare år berättar att de anställda tappat mycket av sin motivation:

”Förr hade vi massor av rabatter och blommor överallt. Idag har vi fem rabatter i staden. Det är en sorg för dem som jobbat här i trettio år. Från ett år till ett annat kan det bli totalstopp. Även om de förstår att det måste göras, så blir det ändå en sorg. Det har de berättat allihop. Dom tycker inte att det är kul att gå till jobbet längre”(…)

¹⁴ Arbete på väg

BB har ett konkret förslag på lämplig vidareutbildning som borde vara genomförbart inom kommunen. BB tänker sig en utbildningskatalog där kommunen har tio platser till sitt förfogande. På det viset kan en arbetsledare ansöka om en utbildning för medarbetarna redan tidigt på säsongen, om det finns någon i behov av fortbildning och som kan tillgodogöra sig en utbildning. Kurserna kan vara inom beskärning eller en kurs som ger utökad maskinbehörighet finns det platser som redan är vikta åt kommunens personal. I och med tio preliminärbokade platser så finns det alltid plats för vidareutbildning under personalens ordinarie arbetstid, exempelvis under lågsäsong.

Företaget på den lilla orten har förmånen att via en anställd erbjuda alla som önskar en motorsågsutbildning. CC svarar på frågan om hur de jobbar med motivation:

”Det är ett företag och det ska pengar upp i organisationen. Det är det inget snack om det och att det faktiskt är en målsättning. Men vi gör nog mer pengar om vi har människor som mår bra, än om de mår dåligt, jag tror inte att det är svårare än så.”

Nedan besvarar CC frågan om motivation.

(...) ”Regnar det en hel dag så vi ser till att det finns fika när folk kommer in. Istället för att det är förbannat tråkigt, så tar det två minuter efter att man fått en kopp kaffe och en varm kanelbulle innan stämningen höjts. Sen sitter man och pratar och så börjar någon skratta och så har man vänt på den dagen, och det är en så liten insats. Det är ju inga pengar på något sätt. Det är väl egentligen mest att vi ska komma ihåg det.”

CC som själv har fått gå en internutbildning på 200 timmar i ett internt arbetsledarprogram beskriver att organisationen har en historia av att vilja internrekrytera personal inom den egna organisationen. Tyvärr har just den kursen tillfälligt stoppats för företaget hade ekonomiska problem i fjol. Men dessa internutbildningar gör att man blir lojal och kanske lite hjärntvättad säger han skrattande. Om karriär inom den privata företaget svarar CC såhär:

”Nejsägarna som inte vill något måste ändå få vara med. Då får man försöka hitta på saker där de kommer med. Man kan ju ha en utbildning där man fräschar upp gammal kunskap. Eller så åker vi på några mässor och tittar på några grejor och så. Och då är alla med. Sen har vi de som vill framåt, ja då får vi titta på de faktiska kostnaderna för det.”

Ingen av ledarna AA och BB som arbetar inom kommunen tror att en högre lön fungerar som motiverande för medarbetarna. Det är dessutom endast en obetydlig pott av pengar som ska fördelas varje år försvarar de sig med. Ledarna som jobbar kommunalt hävdar vidare att det inte finns något naturligt karriärsteg från skötselarbete och vidare upp inom organisationen. BB uttrycker sig enligt följande om lön specifikt och belöningar mer generellt:

”Frågorna som kommer från personalen är bara en, och det är ju den om lönen. Det är nog inte lönen i sig utan om en person får ett äpple och blir nöjd med det och så visar det sig att en annan får två så blir den första personen missnöjd. Lönen är vad den är. Summorna vi har att röra oss med är väldigt små per år, så att det blir liksom inga jätteskillnader mellan den som är jätteduktig och den som är urkass. Det är någon hundralapp det handlar om i skillnader.”

För att fortsätta motiveras under arbetstid är det bra att det finns en ventil att prata om det som fungerar mindre bra på jobbet. Genom medarbetarnas månadsmöten, de så kallade APT-mötena, fungerar dessa som ett forum för medarbetarna. Det är en bra mötesplats tycker båda ledarna inom kommunen. Dock har det nya chefskapet på AA:s arbetsplats medfört försvårande omständigheter för ledare och skötselpersonal. AA berättar hur medarbetarnas motivation och arbetsklimatet förändrats på arbetsplatsen med den nya chefen:

”Ju öppnare medarbetarna är ju bättre blir arbetsklimatet. Då får man ut det man är förbannad över eller vill ändra på eller vad det nu kan vara. Mina APT möten har varit bra men de som kommer nu har blivit värdelösa. Det står i alla regelverk att månadsmöten ska hållas med den närmaste chefen. Sedan X började här i kommunen så är X med på alla möten vilken gör att klimatet inte är öppet och folk pratar inte ut längre. Fastän att jag har sagt till X ett antal gånger att X inte ska vara med så är X det likaväl. Det är jag och min närmaste kollega som ska hålla i APT mötena.”

BB tycker att det är svårt att veta exakt vad medarbetarna utträttat ute i fält. De egna arbetsuppgifterna som BB har för övrigt tillåter inte att man är ute på plats för att se. Det är oftast förmannen som har möjlighet att se vad som gjorts under veckorna. Om de lånar ut personal till andra områden så får de ofta feedback från de andra avdelningarna att det funkade bra. På frågan hur medarbetarnas färdigheter förbättras svarar BB:

”Vissa blir bättre andra blir ju inte bättre. Vissa blir bättre för att de vill utveckla sig själva. Och lära sig nya saker, även om de jobbat i många år. Det finns andra som tycker att det där lärde jag mig för tjugo år sedan. Men de gör kanske fortfarande ett bra jobb. Och det de gör är säkert inte fel. Och sen kanske det finns nya rön, men det har det funkat utan fel i tjugo år så kanske det funkar i tio år till, kan jag tycka.”

”I och med att det kommer in ny personal varje säsong, måste de som varit inom kommunen länge, visa att de klarar av kraven och kan leva upp till det som förväntas av dem. Hälften av personalen omsätts varje år. De säsongsanställda och sommarvikarierna kommer in med nytt blod. Det är där blodtillförseln sker. Men just den där dagliga kompetensen, där har vi nog inget riktigt bra system för att öka eller behålla den hos personalen som vi har. Förutom repetitionsutbildningarna som man måste gå på.”

Gruppdynamik på arbetsplats

Alla ledarna tycker att fungerande grupper är väldigt viktigt. Ett återkommande problem är dock att växtsäsongen är så kort. Det gör att man sällan hinner gå vidare och fördjupa gruppdynamiken bland säsong- sommar- och tillsvidareanställda utan man hamnar allt för ofta i tillhörarfaser eller möjligen rollsökningsfasen. BB säger:

”Rätt personer och rätt kompetenser kan jobba ihop.”

För att se om grupperna fungerar har alla ledarna en liknande inställning, man bör vara lite analytiskt lagd. Vara uppmärksam på vad som inte sägs för att förstå hur grupperna fungerar tillsammans. Om grupperna inte fungerar, så gör man rockader, så att grupperna börjar om genom att omgruppera sig igen. Det sker dessutom automatiskt till högsäsong när alla vikarier kommer, då byggs grupperna om igen. AA delger sin syn på hur de uppmärksammar grupper:

”För det första så ska de vara i form kroppsligt, för att orka med det här yrket. Och sen att man har ett intresse av att vilja vara här. Att man ger 110 % och då är det ju av vikt att arbetsmiljön är okej. Att vi trivs tillsammans och att man tycker att det är kul att gå hit. Är det internt tjafs och bråk hela tiden, så vill människor inte gå hit. Så det är huvudmålet liksom.”

Oftast är det ledarna själva, som sist får veta om det är något som inte fungerar som det ska på arbetsplatserna. Ibland kan det vara svårt att veta exakt vad det är som inte fungerar och som gör att somliga grupper presterar sämre. BB:s syn på gruppdynamik:

”Det jag tycker är intressant är när en grupp börjar fungera som en grupp. Att jag som arbetsledare inte vill ge direktiv till enskilda individer i en grupp. Jag vill ge direktiv till gruppen. Sen får gruppen själv fördela hur man löser uppgiften inom gruppen. Då har man kommit en bra bit, genom att gruppen själv får ett ansvar. Antingen fixar man det själv eller så får man gå in och tala om för individer vad de ska göra. Då är man inne på väldigt mycket detaljstyrning. (...) Hur det görs, är egentligen strunt samma. Vi har ett slutresultat vi vill nå upp till.”

Ledare CC på den lilla orten delar med sig av erfarenheterna av att gå samman som företag med delvis före detta kommunalt anställd personal och personal som anställdes av företaget direkt. CC:s erfarenheter av dessa grupper är både negativa och positiva. När företaget tog över personal så satte de ihop grupper utan att på förhand kolla om de kunde jobba ihop. CC utvecklar resonemangen kring gruppammansättning så här:

”Då visste vi inte mycket förutom vad det stod i Cv:t när vi satte vi ihop grupperna. Nu ska ni två jobba och ingen säger någonting och sen går tiden och då kommer gamla problem och oförrätter fram. Att få en jättestor grupp där alla står och kramas då tror jag man nått väldigt långt. Men man lär sig mer med tiden.”

Företaget där CC arbetar jobbar med frågor kring officiella och inofficiella ledare. CC säger:

”Om man utsett någon att ansvara inom gruppen och därefter märker att det inte görs som man delegerat, då får man ta tag i problematiken. Det är viktigt att respektera människors olikheter. Det brukar ligga på en acceptabel nivå ett tag, men sedan glömmar man lätt bort olikheterna och respekten för andra. Det är viktigt att säga: – Hej och god morgon på morgonen och så vidare, de där små sakerna.”

Det privata företaget har också APT-möten där man diskuterar allmänna saker. Ingen hängs ut på individnivå, det som tas upp är mer av organisatorisk karaktär. För att ingen ska hamna

utanför så pratar man antingen gemensamt eller enskilt med personalen. En gång per år har de ett utvecklingssamtal med varje medarbetare. På frågan hur väl grupperna fungerar svara CC:

”Vi har 95 procent som fungerar väl tillsammans, men vi har några tjejer och killar, som vi inte kan ha på samma ställen, där man får styra det lite hårdare. Fungerar det ändå inte så har vi varningarna och allting därefter” (...)

”Sen är ju inte grupperna så stora här, att man inte får korn på om det finns några problem. Om någon börjar få mycket sjukfrånvaro och sådant, som kan vara exempel på att allt inte är som det ska. Kommer man däremot upp till 50, 60, 70 personer på en arbetsplats kan det vara värre. Om jag i en grupp av 16 medarbetare och inte ser alla så är det en brist hos mig tycker jag.”

ANALYS OCH DISKUSSION

Synen på organisation, rekrytering och motivering

Hos två av tre informanter anses organisationerna vara hierarkiskt uppbyggda. Den tredje informanten anser att företaget är en platt organisation. Alla tre informanterna är övertygade om att medarbetarna trivs på arbetsplatserna och att de är de själva som ansvarar över hur de lägger upp sina arbetsdagar. Vidare anser ledarna att man valt arbetet för att man gillar att arbeta fysiskt och vara utomhus. Två av tre ledare som intervjuats tycker att de har en förmåga att påverka sina medarbetares arbetsplats till det bättre. Enligt resultat som Hertzbergs forskning beskriver som hygieniska- och motivatoriska faktorer så behövs båda dessa i samspel på en arbetsplats. Dessa faktorer fungerar som en indikator för att beskriva vad som gör att man som medarbetare trivs på jobbet. Två av tre ledare beskriver att i arbetets karaktär, är lönen oväsentlig. Endast en av tre informanter trodde att lönen var ett incitament för val av arbetsplats hos medarbetarna och det var inom den privata sektorn.

De tre informanterna trivs på sina arbeten. De har ansvar för personal och i viss mån den egna avdelningens ekonomi. Byråkrati gör sig dock påmind inom den kommunala verksamheten. Detta beskrivs som ett hinder i den dagliga yrkesutövningen på en av de kommunala arbetsplatserna. Det finns en gemensam önskan om att bli mer självgående gentemot styrelser

och ledningsgrupper och en administration som i dagsläget upplevs som byråkratisk och som dessutom många gånger utförs dubbelt inom organisationerna.

En fördjupning i intervjuerna visar att precis som Alvesson skriver; Företag och organisationskulturer har en historia som utvecklas över tid. Vissa idéer och uppfattningar kan sätta sig ganska snabbt. Men man tenderar att tro att man lär allt från äldre och mer erfarna. Det beskriver en av ledarna som lägger stor tilltro vid hur ordinarie personal lär säsong- och sommaranställda hur arbetet ska utföras på plats. Om man som nyanställd inte köper detta resonemang så blir man inte långvarig på avdelningen (Alvesson 2012:209).

Det är viktigt att komma ihåg att det är en speciell situation att arbeta med parkskötsel när man lever på norra halvklotet. Sverige har en kort växtperiod och medan den pågår har man en ordinarie personal som är berättigad att ta semester och följaktligen väljer att ta ut den när det är som skönast på året men också som mest att göra på jobbet.

Inom organisationer, likt de som studerats, kan tidiga föreställningar om hur arbetsuppgifter ska lösas, bli det som får bli den styrande strategin kring hur uppgifter även i framtiden ska lösas. Detta behöver inte resultera i det bästa slutresultatet. Utan det handlar mer om att man agerar utifrån vanans makt och gör som man alltid gjort. En av ledarna uttryckte att en del utvecklas och blir bättre i yrket andra inte. De nya rönen kring hur saker ska lösas behöver inte vara sämre för att det är äldre och mer vedertagna. Med nya säsonganställda och sommarvikarier kommer också nya idéer om hur saker kan lösas. Makt kan också definieras som att man böjer sig för någon annans vilja. Inom företag och organisationer förekommer mer eller mindre subtila strider kring hur en uppgift ska lösas. Det handlar oftast om tidigare erfarenheter, ideal och värderingar (Alvesson 2012:215). Enligt Argyris forskning kring enkel- och dubbel-loop lärande kan både medarbetarna och själva organisationen växa. Bäst sker växandet genom att man vågar ifrågasätta rutinåtgärder och slentrianmässiga lösningar. Bygger man genomtänkta grupsammansättningar och tillåter dessa att på kreativa sätt lösa rutinärenden, så växer både individer och grupper tillsammans. En av informanterna beskriver svårigheten med få den dagliga kompetensen att vidareutvecklas. Det är mest i repetitionsutbildningar som medarbetarna medverkar.

När det gäller rekrytering visar informanternas svar att det handlar om att skaffa sig en uppfattning om vilken kompetens de som ska anställas bör ha vid rekrytering. För att på bästa sätt uppnå organisationens mål krävs att man både ser och förstår utvecklingsmålen. För att det ska fungera optimalt krävs att HRM-personal vet vilka de organisatoriska målen är. Samt att ledarna tar reda på vilka de ansökandes karaktäristisk och kompetens är (Alvesson och Sveningsson och Rennstam 2012:431). En av ledarna beskriver tillfredställelsen i att besluta

över något och se det man vill uppnå också ske i slutändan som en enorm tillfredsställelse. Inte för att man därmed beslutar utan för att man har möjlighet att påverka en organisations mål.

Rekryteringsprocessen skiljer sig åt på arbetsplatserna. I den lilla staden fick man nästan hälften av personalen genom förvärv från en hemtagen upphandling. I den mindre staden har medarbetarna ett stort inflytande över vem som anställs under säsongen genom att de själva deltar i rekryteringsprocessen. Rekrytering innefattar anskaffning samt identifiering av den mest optimala personalstyrka som en av de viktigaste företeelser för att uppfylla organisations mål (Alvesson och Sveningsson och Rennstam 2012:431). I den stora staden arbetar man med rekrytering genom att ansökningarna först går genom en sajt för offentliga jobb. Därefter har mellancheferna inom kommunen ett möte och diskuterar vem som ska anställas. Det sker först efter att man gallrat bland ansökningarna. Inom de kommunala verksamheterna sker ingen internrekrytering alls medan det är ganska vanligt på företaget i den lilla staden.

Frågan om motivation

Handlar om att motivera och behålla sin personal. Något som inte är enkelt eftersom man enligt informanterna behöver säsongs- och sommarpersonalen och det endast under maximalt sex månader per år. Att jobba på att stimulera medarbetarna till att stanna kvar och fortsätta att utvecklas på arbetsplatsen är därmed inte aktuellt. Motivation tar sig olika uttryck beroende på arbetsplats och var man befinner sig i livet. Motivation kan delas in i tre olika kategorier; inre motivation, instrumentell motivation och motivationen som uppstår i samspel mellan individ och omgivning (Alvesson och Kärreman 2012:352).

Två av de mest inflytelserika motivationsteoretikerna är Maslow och Hertzberg. Men Maslow behovstrappa anses idag vara omodern eftersom människor utan exempelvis arbete visst kan längta efter att kunna självförverkliga sig.

Man ser inom den kommunala verksamhet som detta examensarbete tittat på, motivation som något man får genom vidareutbildning. Eller genom att känna till praktiska moment på jobbet. Men det är egentligen nästan bara de repetitionskurser man måste ha för att få arbeta som parkarbetare som erbjuds de anställda. För att få gå en kurs som utvecklar ens förmågor så måste man vara motiverad. Det privata företaget talar om att man har krav på sig att gå med vinst inom företaget. En tillfredsställd anställd presterar bättre på jobbet. Därför satsar de på kurser internt, dels för att ha koll på omkostnaderna men också för att det visar på

möjligheterna att växa genom jobbet. En arbetsplats med omvärldsbevakning som samtidigt arbetar för att ge de anställda tydliga mål och som flödar av entusiasm och driftighet är den arbetsplats som lockar till sig unga. Ta hand om unga talanger och erbjud individanpassade utvecklingsmöjligheter (Komlitt, cop. 2010:57).

De motiverande aspekterna som forskaren Hertzberg kallade tvåfaktsteorin, kan beskrivas som framgång och erkännande. Arbetet i sig, med ansvar och personlig utveckling. Bland de hygieniska faktorerna nämns arbetsmiljö, arbetsledning och lön. Bara en av de två motiverande faktorerna är inte tillräcklig. De fungerar bäst i kombination med varandra (Alvesson och Kärreman 2012:352). Enligt efterforskningar i examensarbetet så delade inte alla ledare den inställningen, att båda faktorer från den s.k. tvåfaktsteorin bör gå hand i hand. Två av de tre ledarna hade lagt tyngdpunkten vid att man ska trivas och radade upp saker som gör att man trivs; Högt i tak, fri att uttrycka sin åsikt på APT mötena.

Tre motivationsfaktorer som präglar människor som kommer som nya till en arbetsplats är; Att falla för *normen*, ”Såhär gör vi här, det har vi alltid gjort” eller att man får med sig värderingar hemifrån som delas med andra utan att man själv ifrågasätter vad man själv verkligen anser i ett visst ämne, det kallas *ömsesidighet*. Den tredje är *identitet*. Hur har livet påverkat just dig till att forma just den identiteten du har? Frågorna formuleras av Alvesson och Kärreman (2012:356).

I organisationer är det oftare så att vi formas genom sociala koder snarare än genom våra individuella identiteter. Man skaffar sig en så kallad arbetsidentitet (Alvesson och Kärreman 2010:356). Förutom rädslan att sticka ut inom organisationen så kan det vara svårt att spegla sig genom andras tidigare seende på organisationer och hur de bör skötas (Alvesson och Kärreman 2012:375). Ledarna talar om bristen på motivation hos några av medarbetarna. Är en lägre motivationsnivå något som är för evigt eller går det att återfinna inspiration hos medarbetare med låg motivation? Det kan finnas omkringliggande faktorer som försatt en medarbetare med lägre motivation. Vem blir medarbetaren med låg drivkraft om han eller hon får tillgång rätt motivationsfaktorer på arbetet? Medarbetaren kanske inte behöver en motorsågs kurs utan istället mer utbildning inom data.

För att behålla motivationen så är det viktigt att medarbetarna inte fråntas det som motiverar dem att fortsätta utvecklas på jobbet. Som i fallet med den medelstora kommunen där besparingar tvingat kommunen att dra ner på växtbäddarna med sommarblommor. Om nedskärningar bidrar till mindre ansvar och färre möjligheter att utvecklas på, sjunker också motivationen hos de anställda. Något som ledaren i den mellanstora staden märkt av efter kraftiga neddragningar på kommunen. Enligt Hertzberg tvåfaktsteori motiveras medarbetare

både av hygieniska- och motivatoriska faktorer så som lön, arbetsplatsens miljö och med en arbetsfördelning som känns rimlig.

Två av ledarna som intervjuades tyckte sig ha möjlighet att påverka medarbetare genom motivation. Att som ledare ha möjlighet att påverka medarbetare oavsett om det kommer uppifrån styrelsen eller som en direkt instruktion från närmste chefen så påverkar detta arbetsklimatet. Makt påverkar oavsett om det är tvingande eller inte. Variationen att påverka är enorm. Medarbetarnas kapaciteter bör i dessa sammanhang inte negligeras. Efterforskningar visar att personalen gynnas av att använda sin fulla kapacitet. Dessutom på flera platser inom organisationer d.v.s. både bland medarbetarna ute på fältet och bland chefer och ledare högre upp i hierarkin. Medarbetare ur organisationer som får möjlighet att utöva inflytande på idéer och värderingar utvecklas. Makt och kultur hänger således intimt samman med varandra (Alvesson 2012:217). Man kan säga att organisationskultur påverkar ledarskapet. I en organisation som betonat rationalitet, kostnadseffektivitet och sparsamhet blir ledarskapet annorlunda än om man arbetar för att hitta nya innovationer, undersökande och effektivitet som ledstjärnor (Alvesson 2012:217). I mina undersökningar framgick att de kommunalanställda uttryckte att de hade lite möjligheter att ändra strukturer inom organisationerna.

Resultaten i denna studie visar även hur viktigt det är att skilja på normer som skapas på arbetsplatsen och värderingar man har med sig hemifrån. Begränsningar som lär anställda att inte sticka ut eller våga skilja sig från mängden verkar hämmande på medarbetarnas personligheter. Det är viktigt att som chef vara medveten om vilken identitet medarbetarna har på jobbet. Arbetsplatsen ger inte hela bilden av en anställd. Ledare AA beskriver att det är viktigt med öppenhet men att den på sistone blivit sämre eftersom uppriktigheten dämpats med inblandning från en högre chef som enligt tradition inte ska medverka på de nämnda APT mötena men som envist trotsar detta och medverkar trots att det verkar hämmande. AA uttrycker att det hämmar parkarbetarna att uttrycka sin åsikt om händelser man behöver ventilera.

Reflexioner utifrån intervjuerna och hur man ser på medarbetarna är; att man inte alltid ser de anställda som individer utan fortfarande som en kugge i hjulet för att få ett specifikt arbete utfört. Man uppfattar inte om medarbetare vill komma vidare. Inte heller finns det någon beredskap för hur det skulle kunna gå att lösa. Endast en av ledarna ser det och det är ledare CC som arbetar inom privat regi. De har en beredskap som visserligen ligger nere på grund av bistrare tider, men beredskapen finns för internutbildningar och detta t.o.m. för att växa mot ledarskap. Ett Tyleristiskt sätt att styra medarbetare är; Att bara se dem som en liten del i

ett större sammanhang existerar således än idag. Två av ledarna utgår ifrån att man vill arbeta som parkarbetare hela livet. Valen i tidiga år kan bero på andra orsaker, till exempel låg självkänsla. Att man vuxit upp utan vare sig motivation eller personlig möjlighet till utveckling och då kan det inte ens vara lätt att hitta motivation.

Karriärstyrda människor är extremt lätta att styra åtminstone så länge karriärorienteringen kvarstår (Alvesson 2012:215). Makt är även starkt förknippat med symboliska handlingar som fastslår hierarkier och skillnader mellan folk. [...] (Alvesson 2012:215). Om en arbetsledare får mindre förhandlingsutrymme att leda medarbetarna och dessutom tvingas till nedskärningar, så kan det bevisligen övergå till bristande motivation som kommer uppifrån och som sprider sig nedåt till medarbetare. Precis som fallet med den mellanstora staden som tvingas till nedskärningar som i sin tur förtar motivationen hos ledare och parkmedarbetare.

Gruppdynamik på arbetsplatsen

Att förstå grupper och den dynamik som skapas när flera personer arbetar tillsammans är viktig, det är alla tre ledarna som intervjuades överens om. För att förstå om grupperna fungerar har alla ledarna en liknande hållning, man bör vara analytiskt lagd. Observant på vad som inte sägs för att förstå hur grupperna fungerar. Om grupper inte fungerar så gör man rockader så att grupperna börjar om genom att omgruppera sig igen. Enligt Alvesson et al (2012:431) är det viktigt att se medarbetare i grupp eftersom parkskötsel ofta sker i team så är det viktigt att man blir en i laget och inte den som hänger upp sig på detaljer. Genom att ge grupperna möjligheter att fördjupa och utveckla flera faser blir medarbetarnas prestationer bättre. Att kunna se hur grupper fungerar tillsammans är också viktigt för de tre ledarna. Problemen är de olika faserna som behöver tid för att utvecklas. Grupprocesserna startar om igen varje år utan att ges möjlighet att fördjupa desamma, det beskrivs som ett problem speciellt enligt ledare BB.

Alvesson och Sveningsson nämner i litteraturen hur organisationer formar organisationsmedborgaren. Att låta sig formas inom gruppen och av organisationer skapar en bra och duglig medarbetare. Grupperns samhörighet skapas bland annat genom lagarbeten kring en gemensam önskan att lösa en uppgift, dvs. genom gruppdynamik. Oftast är det ledarna själv som sist får veta om det är något som inte fungerar som det ska på arbetsplatserna. Eftersom en fungerande gruppdynamik ansågs viktig för alla tre ledarna och för att grupper ska nå ett bra slutresultat, visar examensarbetet att den medelstora stadens rekryteringsarbete erbjuder en rekryteringsprocess som borde få en större spridning inom

kommunal verksamhet. Det vill säga att man jobbar tillsammans under rekryteringen både ledare och medarbetare för att hitta rätt personer att samarbeta med.

För att grupper ska lära finns det enligt forskaren Senge tre dimensioner: Tänk insiktsfullt kring komplexa frågor. Många tillsammans tänker bättre än en. Extremt bra team utvecklar en känsla av att man kan lita på lusten att utföra uppgifter tillsammans, man kompletterar varandra. Lärande team lär andra lärande team (Senge 2006:219).

Genom att erbjuda alla medarbetare att växa inom yrkesvalet får man en lojal och motiverad personal. Men man behöver vara lyhörd till om det finns motivation och intresse nog att gå vidare inom organisationen. Det borde skapa bra förutsättningar för motivation, gruppdynamiska processer och för att medarbetarna ska kunna växa sig starka både individuellt och inom de organisatoriska målen.

Att jobba för att utveckla gruppdynamik istället för att som Wheelan anser vanligt på arbetsplatser, där man väljer att undvika konflikter finns det mycket lite att ta ställning till och som kan vidareutveckla en grupp. I de grupper där alla är överens kommer utfallet inte bli av någon större kvalitet (Wheelan, Susan A. 2013). Precis som Lennéer Axelsson och Tylefors skriver, måste team gå genom olika faser för att både utveckla samarbeten och utvecklas som personer (2013) Genom att se kollegor utan att nödvändigtvis hålla med i alla sakfrågor blir arbetets tillfredsställelse större enligt Senge (2006:228)

Mycket mer bör gå att göra under ett helt arbetsår för att främja bra samarbeten på jobbet. Man bör erbjuda kurser inom ett bredare spektra än bara de praktiska moment som kurserna för maskinbehörighet och till exempel beskränning ger. Varför inte jobba aktivt med att utveckla grupparbete för ordinarie personal någon gång per år genom teambildning? Detta skulle medföra att arbete och personlig utveckling bättre utvecklar medarbetarna och människorna under arbetstid. Det kan i sin tur ge positiva effekter på människors självkänsla som i sin tur ökar möjligheter till vidareutveckling inom alla områden. Inte bara på jobbet.

Enligt forskaren Susan A. Wheelans erfarenheter tar det upp till ett halvår för att skapa effektiva och högpresterande team. Något som alltså inte tillåts att ske hos skötselpersonal där grupperna sammansättning ändras flera gånger årligen. Detta eftersom grupperna byggs om minst två gånger per år. En gång då säsongspersonal börjar och ännu en gång när sommarpersonal börjar. Båda grupper ska dessutom jobba tillsammans med den tillsvidareanställda personalen. Och därefter sker ytterligare en förändring av grupp sammansättningen när sommaren är slut och gruppen går ofta tillbaka till ordinarie sammansättning. Detta gör att på många arbetsplatser förblir grupperna i den fas som

Wheelan kallar arbetsgrupper istället för det mer dynamiska teamet som kan lyfta en hel avdelning.

SLUTSATSER

Syftet med detta arbete har varit att undersöka hur två ledare inom kommunal teknisk parkförvaltning och ytterligare en ledare som arbetar i privat regi med parkskötsel ser på medarbetare, motivation och gruppdynamiska processer. Jag hoppas att ledare även i framtiden kommer reflektera över sin egen ledarroll och rekryteringsprocesser. Genom relevant litteratur och kvalitativa intervjuer som underlag, kan jag dra slutsatsen att det borde vara möjligt att ställa högre krav både på arbetsledare och HRM-personalens kunskap om vad som utvecklar medarbetare, men även på medarbetarnas situation inom parkförvaltning och värdet av att få utvecklas under sin anställningstid. Genom att vidareutbilda medarbetarna utbildar man även säsongspersonal. Lärande team lär andra lärande team, och genom att arbeta tillsammans mot samma mål blir teamarbeten bättre och dessa fortsätter att utveckla medarbetarna.

Resultatet visar att ledarna till stor del litar på medarbetarnas förmågor att hitta motivation och att samarbeta tillsammans i grupper. Problemen är snarare att arbetslagen ändras med en regelbunden intervall genom att säsons- och sommarvikarier rekryteras under året. Detta dämpar möjlig fördjupning inom de gruppdynamiska processerna. Studien visar också att det sannolikt finns fler möjligheter att både arbeta och utvecklas inom organisationer. För att växa och utvecklas inom organisationskultur och i teamprocesser behöver man vidareutveckla både människor och organisationer.

FRAMTIDA FORSKNING

Examensarbetet visar att det finns mer att forska om angående organisationer och vinstdrivande företag. Till exempel hur ledare kan jobba tillsammans med skötselpersonal inom kommunal förvaltning, och för att parkarbetare bättre ska kunna beredas karriärmöjligheter både genom internrekrytering och vidareutbildning.

REFERENSER

Litteratur

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2012). Organisationer, ledning och processer. 2.3, [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Argyris, Chris (1999). On organizational learning. 2. ed. Oxford: Blackwell

Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2011[1993]). Organisationsteori: struktur, kultur, processer. [5:3., utök. uppl.] Malmö: Liber-Hermod

Hein, Helle Hedegaard (2012). Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning. 1. uppl. Stockholm: Liber

Kaye, Beverly L. & Jordan-Evans, Sharon (2000). Slå vakt om företagets kompetens: konsten att behålla medarbetare. Stockholm: Svenska förl.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lennéer-Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2013). Arbetsgruppens psykologi. 4., [omarb.] utg. Stockholm: Natur och kultur

Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas (2006). Human resource management: organisationens hjärta. Lund: Studentlitteratur

Monö, Christian (2010). Följarskap: om konsten att följa en ledare och leda en följare. 1. uppl. Norsborg: Recito

Senge, Peter M. (2006). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Rev. and updated, ed. London: Random House Business

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). Ledarskap. 1:3. uppl. Malmö: Liber

Talangerna sätter ribban: vinnande personalstrategi för offentlig sektor. (2010). Höganäs: Komlitt

Wheelan, Susan A. (2013). Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Elektroniska källor

Hartman, Jan (2005). Grundad teori [Elektronisk resurs]: teorigenerering på empirisk grund. Lund: Studentlitteratur

BILAGA 1

Intervjuguide

Introduktion och intervjuens syfte

Jag heter Gisela Svedberg och jag läser till Landskapsingenjör på SLU i Alnarp. Mitt examensarbete har sin utgångspunkt i organisation och ledarskap och arbetstiteln är: *Human resource management inom kommunal parkförvaltning*. Materialet från mina intervjuer kommer att ingå i uppsatsen men behandlas konfidentiellt. Varken frågor eller intervju kommer att användas i något annat sammanhang än i min uppsats. Intervjun kommer att ta ungefär en timma av din arbetstid.

Bakgrundsfrågor/ledarskap

Utbildningsbakgrund/formell utbildning?

Hur länge har du jobbat inom kommunen/privat?

Beskriv dina arbetsuppgifter i korthet.

Hur många medarbetare har du ansvar för?

Vad tycker du om ditt arbete?

Vilka erfarenheter av ledarskap har du?

Brukar du gå på vidareutbildning?

Inom vad och hur ofta?

Organisation

Hur ser organisationen ut fysiskt, strukturellt, formellt och informellt?

Hur kommer det sig att du arbetar med detta?

Hur fattar organisationen de övergripande besluten inom organisationen?

Hur stor del av besluten genomförs i alla led?

Rekrytering/medarbetare

Vad händer när du rekryterar?

Hur identifierar ni behovet av personal?

Vilken kompetens krävs för anställning av parkarbetare/säsongspersonal?

Vilken personlighet krävs?

Hur stor del av rekryteringen sker internt?

Hur ser ni på rekrytering på lång sikt?

Behöver personen som anställs matcha organisationen? På vilket sätt?

Vilka faktorer anser du är viktiga för att främja lärande hos dina medarbetare?

Hur kan du öka engagemanget hos medarbetarna?

Gruppdynamik

Gruppdynamik, vad innebär det för er?

Hur uppmärksammar ni grupper?

Vad tycker ni är intressant inom grupper?

Hur vet ni att gruppen fungerar?

Om det dyker upp problem hur uppmärksammar ni det?

Händer det att någon inte trivs på arbetsplatsen?

Vilka är era strategier för att ingen ska hamna utanför?

Motivation

Hur jobbar du/ni med motivation?

Vilka motivationsfrågor har ni?

Hur ser du på vidareutbildning av din personal?

Vilka medarbetare får karriärmöjligheter? (De samarbetsvilliga, jasägarna, till skillnad från nejsägarna)?

Hur belönas bra arbete?

Hur förbättras medarbetarnas färdigheter?

På vilket sätt ökar det fortsatt motivation?

Använder ni flexibla lönesystem? Förmåner såsom billiga datorer, teaterbesök, eller träningskort?

Eventuella följdfrågor

Kan du utveckla det här om...?

Berätta mer om...?

Hur menar du då?

Beskriv gärna hur det går till...

Har du något konkret exempel?

Har du några frågor eller något att tillägga? Annars vill jag tacka dig så mycket för att jag fick intervjua dig. Om du efteråt kommer på något angeläget som du vill förmedla får du gärna återkomma till mig på telefon.