EXAMENSARBETE

AVANCERAD NIVÅ

Våren 2012

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Personal- och arbetslivsvetenskap, strategiskt personalarbete

Vi kan och vill utvecklas

- En undersökning om parkarbetares dagliga arbete inom en kommunal teknikförvaltning

We can and want to develop

- A study of a park workers daily work in a municipal engineering administration

Författare

Peter Södergren

Handledare

Marie – Louise Österlind

Examinator

Maria Melén Fäldt

Titel

Vi kan och vill utvecklas

– En undersökning om parkarbetares dagliga arbete inom en kommunal teknikförvaltning

We can and want to develop

– A study of a park workers daily work in a municipal engineering administration

Författare

Peter Södergren

Abstract

Kommunala parkarbetare är en ”tyst” yrkesgrupp vars arbetssituation och framtida utvecklingsmöjligheter sällan uppmärksammas eller diskuteras i kommunala arbetsgivarsammanhang. Det finns ett brett forskningsfält som intresserar sig för arbetsförhållanden inom serviceyrken som i olika hög utsträckning kan jämföras med parkarbetaryrket. Någon forskning där parkarbetares specifika arbetssituation belyses har däremot inte gått att finna. Detta gör föreliggande undersökning mer angelägen.

Uppsatsens syfte är att undersöka vad det innebar att arbeta som parkarbetare inom en kommunal teknikförvaltning med utgångspunkt i de medverkandes *känsla av sammanhang* (KASAM) i arbetet. För att uppnå syftet användes deltagarorienterande metoder som gav de medverkande parkarbetarna tillfällen till reflektion över det egna arbetet: projektmöte, brainstorming, fokusgrupp, medföljning samt informella grupp- och individsamtal. Undersökningsresultaten återkopplades och diskuterades kontinuerligt med de medverkande parkarbetarna. Dessa har också i efterhand utvärderat undersökningsprocessen.

Den kvalitativa analysen av det omfattande materialet utmynnade i ett antal kategorier som ligger till grund för undersökningsresultatens presentation.

Undersökningen visade att deltagarna upplevde en stark känsla av sammanhang när det gällde *arbete* och *arbetskamraterna.* Det handlar om arbetsgruppens yrkesstolthet och professionella förhållningssätt gentemot medborgarna och i utförandet av arbetsuppgifterna. Begreppen handlar om vikten att hjälpas åt, fördelning av arbetsuppgifter och att ha roligt tillsammans. Resultaten visar att initierat *pilotprojekts* varaktighet var otydligt vilket innebar en svag känsla av sammanhang. En svag känsla av sammanhang sågs också avseende *utveckling* som handlar om arbetsgruppens önskemål om nya arbetsuppgifter, effektivare arbetssätt och att ledningen ska ta tillvara på nya idéer. En svag känsla av sammanhang upplevdes också i förhållande till *arbetsledare/chef* som deltagarna anser ska vara en central person för dem. Deltagarna efterlyste en öppen dialog innehållande delaktighet och möjlighet till att påverka och att utforma tydliga mål tillsammans.

Sammantaget innehåller uppsatsen noggranna beskrivningar av tillvägagångssätt, analyser och resultat avseende undersökningens empiriska genomförande och litteraturgenomgång. Beskrivningarna underlättar bedömningar av metodernas användbarhet och resultatens tillförlitlighet. De kan också utgöra en inspiration och vägledning vid eventuella framtida utvecklingsarbeten.

Nyckelord: Parkarbetare, servicearbete, KASAM, deltagarorienterande metoder, kvalitativ analys, arbetsplatsutveckling

1. FÖRORD 7

2. INTRODUKTION 8

2.1 Parkarbetares arbetsuppgifter och arbetsmarknad 8

2.2 Disposition 9

3. LITTERATURGENOMGÅNG 9

3.1 Känsla av sammanhang (KASAM) 9

3.2 Känsla av sammanhang (KASAM) inom serviceyrken 10

4. SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR 11

4.1 Syfte 11

4.2 Forskningsfrågor 11

5. METODER 11

5.1 Organisation av en svensk kommunal teknikförvaltning som ingår i undersökningen 12

5.1.1 Medverkande parkarbetare 12

5.2 Kvalitativ forskningsansats 13

5.3 Genomförande och datainsamling 13

5.4 Valda metoder 14

5.4.1 Projektmöten 14

5.4.2 Brainstorming 14

5.4.3 Fokusgrupp 14

5.4.4 ”Medföljning” 15

5.4.5 Informella grupp- och individsamtal 15

5.4.6 Utvärdering och återkoppling 15

5.5 Förförståelse 16

5.6 Analys 16

5.7 Etiska överväganden 17

6. RESULTAT 17

6.1 Huvudkategorier 17

6.2 Vad innebär det att arbeta som parkarbetare? 18

6.2.1 Arbete och arbetskamraterna 18

6.3 Vad ger parkarbetarna en stark känsla av sammanhang i sitt arbete? 21

6.3.1 Arbete 21

6.3.2 Arbetskamraterna 21

6.3.3 Arbetsledare/chef 21

6.4 När upplever parkarbetarna en svag eller känsla av frånvaro av sammanhang i sitt arbete? 21

6.4.1 Pilotprojekt 22

6.4.2 Arbetsledare/chef 22

6.4.3 Utveckling 22

6.5 Vad framstår som särskilt betydelsefullt då parkarbetarna ges utökade möjligheter att reflektera över sitt arbete och sin arbetssituation? 23

6.5.1 Arbetsledare/chef 23

6.5.2 Arbete 24

6.5.3 Pilotprojekt 24

7. DISKUSSION 24

7.1 Resultatdiskussion 24

7.2 Vad innebär det att arbeta som parkarbetare? 25

7.2.1 Arbete och arbetskamraterna 25

7.3 Vad ger parkarbetarna en stark känsla av sammanhang i sitt arbete? 26

7.3.1 Arbete 26

7.3.2 Arbetskamraterna 27

7.3.3 Arbetsledare/chef 27

7.4 När upplever parkarbetarna en svag eller känsla av frånvaro av sammanhang i sitt arbete? 28

7.4.1 Pilotprojekt 28

7.4.2 Utveckling 29

7.4.3 Arbetsledare/chef 30

7.5 Vad framstår som särskilt betydelsefullt då parkarbetarna ges utökade möjligheter att reflektera över sitt arbete och sin arbetssituation? 31

7.5.1 Arbetsledare/chef 31

7.5.2 Arbete och arbetskamraterna 32

7.5.3 Pilotprojekt 33

7.6 Metoddiskussion 33

7.6.1 Genomförande 35

7.6.2 Metodernas förtjänster och begränsningar 35

8. SLUTSATSER 37

REFERENSER 39

BILAGA 1

BILAGA 2

1. Förord

Som forskare vill man att kunskapen man producerar skall komma till praktisk nytta. Det är också önskvärt att den kunskap som finns i det praktiska arbetet blir till gagn för forskningen. Skall forskningen producera något som kan tillämpas och i förlängningen kanske kunna förändra en verksamhet? Kan detta i så fall överhuvudtaget ske utan att forskaren tar klivet ut i verksamheten och möter de människor som finns där?

Från en del håll i dagens forskarsamhälle efterlyses en starkare knytning mellan teori och praktik. Detta ökade mitt intresse och ledde in mitt arbete på en deltagarorienterad undersökning.

Jag vill rikta ett stort tack till de medverkande parkarbetarna i gruppen men även till personalchef och övrig ledningspersonal på teknik förvaltningen i den aktuella kommunen.

Det har varit mycket lärorikt för mig och en stor förmån att få genomföra min studie i er verksamhet. Jag vill också tacka min arbetsgivare, som möjliggjort genomförandet av denna kompetenshöjning inom ramen för min nuvarande tjänst. Tack till min förstående fru och mina barn då stor del av min tid lagts på skrivande och tankearbete. Tack också till min handledare Marie-Louise Österlind för dina inspirerande och konstruktiva samtal. Dina breda kunskaper inom området personal- och arbetsliv har varit stödjande i mitt arbete.

Kristianstad 2012-04-23
Peter Södergren

2. Introduktion

Parkarbetare inom kommunal verksamhet är en ”tyst” yrkesgrupp vars arbetssituation och framtida utvecklingsmöjligheter sällan uppmärksammas eller diskuteras i kommunala arbetsgivarsammanhang. De diskussioner som förs om deras arbetssituation och framtid handlar främst om huruvida deras arbetsuppgifter skall fortsätta att utföras i kommunal regi eller ”säljas ut” till privata entreprenörer. Bristande utvecklingsmöjligheter, otillräckliga resurser, avsaknad av organisatoriskt stöd och dialog med arbetsledning kan leda till en försämrad psykosocial arbetsmiljö för parkarbetarna.

En större fokusering på deras arbetsuppgifter och deras möjligheter att utföra ett bra arbete vore önskvärt för att göra parkarbetarnas yrke mer attraktivt. Jag har inte hittat någon forskning där deras arbetssituation belyses. Det finns ett brett forskningsfält inom serviceyrken som kan likställas med parkarbetares arbetssituation i förhållande till *känsla av sammanhang* (KASAM) (Antonovsky, 2005). Bristen på undersökningar gör denna undersökning mer angelägen.

Medborgarna i en kommun har förväntningar på att det ska vara rent och fint på gemensamma utrymmen och att grönytor sköts efter konstens alla regler. Om skötseln inte är god och servicen bra finns en stor risk för kritik från kommuninnevånarna. Då parkarbetarna gör ett bra arbete så tas det mer för givet.

I övrig kommunal verksamhet såsom vård- och omsorg, socialtjänst och skola finns det reglerat i lagar och förordningar om vad medborgare kan förvänta sig för service och bemötande vilket saknas för den undersökta arbetsgruppen.

Utifrån detta resonemang framstår det som viktigt och relevant att genomföra undersökningen för att kunna förstå vad det innebär att vara parkarbetare och vilken känsla av sammanhang de har i sitt arbete.

I min undersökning har jag följt en grupp parkarbetare inom en svensk kommunal teknikförvaltning under en förändringsprocess. Gruppen har skapat och arbetat fram en gränsöverskridande arbetsmodell som skall göra arbetet smidigare och effektivare. Ledningen vill, tillsammans med arbetsgruppen testa och utveckla denna modell. Det skall ske i ett pilotprojekt med syfte att i framtiden implementera modellen på övriga avdelningar inom teknikförvaltningen. Arbetsmodellen som innebär att man skall arbeta gränsöverskridande kan innebära en helhetssyn och ett förhoppningsvis effektivare arbetssätt. Detta möjliggör en ökad servicenivå gentemot medborgarna.

2.1 Parkarbetares arbetsuppgifter och arbetsmarknad

Parkarbetare anlägger och sköter parker och andra grönytor vid till exempel idrottsanläggningar, badplatser, lekplatser, och kyrkogårdar. När grönytor ska anläggas läggs det jord som sedan bearbetas för plantering av träd, buskar och andra växter samt så gräs. Som parkarbetare arbetar man i regel utomhus. Till underhållsarbetet hör att gödsla, vattna och klippa gräsmattor, rensa ogräs samt beskära träd och buskar. I arbetet kan också ingå att bygga trappor och murar, att lägga plattor samt att montera lekutrustning. I vissa fall kan arbete i växthus förekomma. Snöröjning, sandning, gaturenhållning, spolning av isbanor, underhåll och reparation av lekredskap och staket kan också ingå i arbetsuppgifterna under vintersäsongen. Parkarbetarnas tunga arbete underlättas ofta av olika typer av handredskap och maskiner såsom åkgräsklippare. Dagligt underhåll och mindre reparationer av maskinerna ingår ofta i parkarbetarnas arbetsuppgifter.
Det vanligaste är att parkarbetare arbetar i arbetslag lett av en förman eller lagbas.

Parkarbetare kan ha en grundutbildning från gymnasieskolans treåriga naturbruksprogram eller en yrkeshögskoleutbildning (YH) inom området. Parkarbete är ofta säsongsbetonat vilket innebär att arbetslösheten är hög under vinterhalvåret. Konkurrensen om lediga arbeten är hård och väntas så förbli under det kommande året (Arbetsförmedlingen, 2011).

2.2 Disposition

I kapitel 3 redovisas uppsatsens teoretiska utgångspunkt *känsla av sammanhang* (KASAM) och *känsla av sammanhang* (KASAM) inom serviceyrken. Redovisning litteraturgenomgång (se Bilaga 1). Kapitel 4 beskriver uppsatsens syfte och forskningsfrågor. I kapitel 5 redovisas utgångspunkterna för den kvalitativa forskningsansats som använts. Här görs en beskrivning av genomförande och datainsamling, val av metoder, beskrivning av förförståelse, analys av data och etiska principer. I detta kapitel introduceras också de i undersökningen medverkande parkarbetarna och deras organisation. I kapitel 6 redovisas uppsatsens resultat under rubriker som utgår från uppsatsens frågeställningar. Uppsatsens resultat och de använda metoderna diskuteras i relation till tidigare forskning i kapitel 7. Uppsatsen avslutas med mina slutsatser i kapitel 8, där undersökningen sammanfattas.

3. Litteraturgenomgång

3.1 Känsla av sammanhang (KASAM)

Det finns ett brett forskningsfält inom serviceyrken (hälso- och sjukvård, socialtjänst) som kan likställas med parkarbetares arbetssituation i förhållande till *känsla av sammanhang* (KASAM). Jag valde därför en teoretisk utgångspunkt som grundade sig i känsla av sammanhang då undersökningen önskade söka svar på vad det innebar att arbeta som parkarbetare inom en kommunal teknikförvaltning utifrån känslan av sammanhang. Detta krävde att undersökningen utformades på ett sådant sätt att den möjliggjorde reflektion för parkarbetarna i arbetsgruppen till sitt arbete (se kapitel 5 Metoder samt Bilaga 2).

Känsla av sammanhang, KASAM är ett begrepp som myntades av Antonovsky (2005) vilket mycket kortfattat kan beskrivas som individens upplevelser av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Antonovsky menade att en individ aldrig är antingen helt frisk eller helt sjuk utan att vi hela tiden rör oss mellan de två polerna frisk och sjuk. Enligt Antonovsky är det graden känsla av sammanhang som ligger till grund för var vi befinner oss mellan dessa (Antonovsky, ibid.).

Nilsson (2010) visade i sin forskning att när en medarbetare ”går in för” att utföra sina arbetsuppgifter görs det genom att ta individuella resurser i anspråk för att kunna genomföra uppgiften. Resurserna kan vara fysiska, psykiska, känslomässiga och sociala. Då arbetsplatsen befinner sig under gynnsamma förhållanden mår medarbetare bra, arbetet upplevs positivt, främjande samt stimulerande. Detta eftersom de resurser som satsats igen blir ”påfyllda”. Det behövs alltså metoder i organisationen för att främja hälsoskapande förutsättningar så att medarbetare kan erhålla stärkande resurser genom sitt arbete som kan bidra till känsla av sammanhang.

Kelloway och Day (2005) menar att strategin för att bygga hälsosamma arbetsplatser kan göras i form av bedömningar, primära interventioner, utbildning och träning som kan bidra till känsla av sammanhang. Det viktigaste är att bedöma förändringar på arbetsplatsen och att de primära interventionerna ska vara inriktade på arbetsutformning och ledarskapsutbildning. Träningen ska vara individuell och organisatorisk med stöd av psykologer och organisationsutvecklare. Det transformerande ledarskapet har gynnsamma effekter på medarbetarnas välbefinnande oavsett graden av exponering för stress. Det centrala i transformativt ledarskap är förmågan att, genom olika beteenden, framkalla förändring och utveckling hos medarbetarna. Transformativt

ledarskap har exempelvis kopplats samman med ett högre engagemang hos medarbetare gentemot organisatoriska förändringar, speciellt när förändringen har en betydande påverkan på medarbetarens egen arbetssituation (Kelloway & Day, ibid.).

3.2 Känsla av sammanhang (KASAM) inom serviceyrken

Forskningsfältet inom serviceyrken (hälso- och sjukvård, socialtjänst) kan som tidigare nämnts likställas med parkarbetares arbetssituation i förhållande till *känsla av sammanhang* (KASAM).

Känsla av sammanhang är särskilt betydelsefullt för yrkesgrupper som tillhandahåller offentliga välfärdstjänster, eftersom stress och utmattningssyndrom har visat sig leda till negativa attityder gentemot kunderna samt till en oförmåga att värdera sina prestationer på arbetet.

Icke desto mindre så kan konflikter på arbetsplatsen medföra en svag känsla av sammanhang på arbetsplatsen.

Interventionsstudien inom äldre- och handikappomsorg visade inte på en högre arbetstillfredsställelse och känsla av sammanhang (Forsgärde, Westman & Nygren, 2000). Söderfeldt, Söderfeldt, Ohlsson, Theorell och Jones (2000) forskning visade på att det finns en skillnad i emotionella och icke emotionella arbeten som genomfördes inom socialtjänst och försäkringsbolag. Det fanns ett ökat samspel och samverkan mellan känslomässiga arbeten och känsla av sammanhang.

En forskning - sammanställning mellan åren 1992 – 2003 på studenter, socialarbetare och hälso- och sjukvårdspersonal visade att känsla av sammanhang var stark i förhållande till upplevd hälsa och då framförallt psykisk hälsa (Eriksson & Lindström, 2006).

Coyle, Hannigan, Fothergill och Burnard (2005) visar i sin forskning att stress och utmattningssyndrom beror på tre faktorer. För det första är det de som är yrkesrelaterade och beroende på yrkesgrupp. För det andra är det faktorer som inte är yrkesrelaterade som kan vara vardagliga händelser som är av kumulativ karaktär och för det tredje, det som är förknippat med stora händelser i livet. Medarbetare i stress och utmattningssyndrom hade utvecklat negativa attityder mot dem som tillhandahåller offentliga tjänster samt en oförmåga till att värdera sina prestationer på arbetet. Det icke arbetsrelaterade sociala stödet var avhängigt närheten till partnern, goda relationer med barnen och i hushållsarbetet. På samma sätt kan svag känsla av sammanhang i kombination med stress, till exempel på grund av höga krav och bristande resurser, leda till utmattningssyndrom (Rothmann, Jackson & Kruger, 2003). Coyle *et al*. (2005), Halbesleben (2006), Anderson, Coffey och Byerly (2002) menar att stödet ska fokusera och utformas både på arbetsrelaterade och icke arbetsrelaterade faktorer (arbete och fritid). Coyle *et al.* (2005) identifierade positiva faktorer hos medarbetare för att hantera stress och utmattningssyndrom. Dessa var hög självkänsla, socialt stöd och nätverk, coping förmåga, god kontroll och behärskning, emotionell stabilitet och goda fysiologiska mekanismer som kan stärka känsla av sammanhang.

Förändringstakten har varit hög inom svenska kommunal verksamheter under de senaste decennierna. Organisationsöversyner och olika typer av projekt hör till vardagen i denna typ av verksamheter. Aktuell forskning beskriver att människor är olika känsliga för organisationsförändring och stora förändringar på arbetsplatsen. Denna känslighet kan delvis relateras till individens känsla av sammanhang. En svag känsla av sammanhang kan leda till att organisationsförändringar upplevs som negativa, medan en stark känsla av sammanhang verkar ”skydda” individer vid organisationsförändringar (Pahkin, Väänänen, Koskinen, Bergbom & Kouvonen, 2011). I samband med organisationsförändring, personalminskningar, anställningsstopp, rationaliseringar och ekonomiska problem i fyra olika organisationer visade

medarbetarna på en svag känsla av sammanhang ett år efter förändringarna (Feldt, Leskinen, Kinnunen & Mauno, 2000). I gengäld kan känslan av sammanhang, under en organisatorisk förändringsprocess, stärkas av att medarbetarna förstår vad som pågår och att de upplever sig ha möjlighet att diskutera och delta i förändringen (Jimmieson, Terry & Callan 2004; Sauter, Murphy & Hurell, 1990; Aronsson & Lindh, 2004). Positiva erfarenheter av ledningens information under förändringsprocessen kan ge långsiktigt positiva effekter på medarbetarnas möjligheter att anpassa sig till organisationsförändringar. Detta kan visa sig i ökat psykiskt välbefinnande, engagemang och arbetsglädje, samt minskad stress om medarbetare får möjligheter att delta i beslutsprocessen kring ett förändringsarbete. Det kan också leda till att de får en ökad tilltro till sin egen kompetens (Jimmieson *et al.*, 2004). Medinflytande har också visat sig ha ett samband med lägre nivåer av depression både vad det gäller upplevd stress i arbetet och känsla av sammanhang (Mackie, Holahan & Gottlieb, 2001; Rothman *et al.*, 2003).

När allt kommer omkring är det nödvändigt att det finns resurser i form av kompetensutveckling, färdigheter, material, maskiner och redskap som kan medföra balans i arbetets krav gör att medarbetare upplever arbetet och förväntningarna hanterbara. När medarbetare ges möjligheter till självständiga arbetsuppgifter upplevs detta meningsfullt. Faktorer som öppenhet och dialog tillsammans med chef om hur arbetet ska utföras är främjande, medan brist på resurser, organisatoriskt stöd och dialog ofta leder till en svag känsla av sammanhang (Rothmann *et al.*, 2003; Wheelan, 2011; Kelloway & Day, 2005).

4. Syfte och forskningsfrågor

4.1 Syfte

Syftet med föreliggande undersökning är att beskriva vad det innebär att arbeta som parkarbetare inom en kommunal teknikförvaltning med utgångspunkt i känsla av sammanhang i arbete.

Ett andra syfte är att undersökningen skall utformas på ett sådant sätt att den kan möjliggöra reflektion för parkarbetarna i arbetsgruppen till sitt arbete.

4.2 Forskningsfrågor

Undersökningen önskar söka svar på frågeställningarna i parkarbetarnas arbetsgrupp i ett försök att uppnå syftet. Svaren kommer i sin tur att diskuteras och förenas med aktuell forskning i kapitel 7.

Vad innebär det att arbeta som parkarbetare?

Vad ger parkarbetarna en stark känsla av sammanhang i sitt arbete?

När upplever parkarbetarna en svag eller känsla av frånvaro av sammanhang i sitt arbete?

Vad framstår som särskilt betydelsefullt då parkarbetarna ges utökade möjligheter att reflektera över sitt arbete och sin arbetssituation?

5. Metoder

Efter förfrågan och medgivande från ledningen och arbetsgruppen deltog jag som student på arbetsplatsen under två månader för att följa deras pilotprojekt och genomföra min undersökning som ska leda fram till en uppsats inom personal- och arbetslivsvetenskap.

5.1 Organisation av en svensk kommunal teknikförvaltning som ingår i undersökningen

Den aktuella kommunen är indelad i olika förvaltningar, teknikförvaltningen ingår i denna undersökning. Den består nu av en ledning/stab som har yttersta ansvaret. Under staben finns tre avdelningar . Detta är den nya organisationen där parkarbetarna ingår i avdelningen offentlig miljö. Behovet av en organisationsöversyn initierades av politikerna.

Efter organisationsöversyn samt medarbetarundersökning har det bland annat framkommit att teknikförvaltningens budget- och kontohantering inte upplevs tydligt förankrad och påverkbar av medarbetare mellan olika avdelningar. Det har medfört att arbetsuppgifterna blivit svårhanterliga eller inte utförts utanför respektive ansvarsområde trots att det existerar uttalade behov. Har medarbetare trots allt utfört arbetsuppgifter utanför sitt ansvarsområde har de fått stå till svars inför arbetsledningen om vem som ska stå för kostnaderna. Gränsdragningsproblematiken skapar inte förutsättningar för samarbete och effektiva lösningar mellan olika avdelningar. Det upplevs inte meningsfullt, hanterbart och begripligt för medarbetarna ute på fältet. Det orsakar irritation hos medborgare och frustration hos medarbetare när arbetsuppgifterna inte kan utföras i en helhet genom gränsöverskridande arbete. Detta har medfört att en arbetsgrupp har arbetat fram en gränsöverskridande arbetsmodell som de anser vara effektiv men utan att förankra den hos ledningen. Detta synliggjordes i samband med organisationsöversyn.

Ett uttalat mål för medarbetare efter genomförd organisationsöversyn, med en ny organisation som följd, var att möjliggöra bättre och enklare självstyrning hos medarbetare och chefer/ledare. Besluten fattades tidigare uteslutande ovanifrån utan möjlighet till delaktighet och påverkan av medarbetare. Medarbetarnas erfarenheter och kunskaper ska tas tillvara bättre framöver i organisationen. Det ska ske genom att göra det möjligt att testa nya arbetssätt som möjliggör smidiga och effektiva lösningar för medarbetare i deras dagliga arbete i servicen mot medborgarna (Svensk kommunal teknikförvaltning, 2011).

5.1.1 Medverkande parkarbetare

Arbetsgrupperna inom teknikförvaltningen består av cirka fem medarbetare med en lagbas. Under vår, sommar och höstsäsongen utökas varje arbetslag med en eller två säsongsanställda. Arbetsgrupperna har olika arbetsledare som leder och fördelar arbetet med arbetsmiljö, budget och personalansvar.

Parkarbetarna i aktuell kommun har ett formellt uppdrag som beskrivs i en skötselmanual. Sammanfattningsvis säger skötselmanualen att alla grönytor ska vårdas och skötas på ett fackmannamässigt sätt så att funktionella, miljömässiga och estetiska krav uppfylls samt att risk för skador inte uppstår. Den fortsatta utvecklingen av kommunens grönområden skall därför vara att kraven i skötselmanualen uppnås.

En av arbetsgrupperna har arbetat fram en gränsöverskridande arbetsmodell för ett smidigare och effektivare arbetssätt. Ledningen uppfattar arbetsmodellen som ett effektivt sätt att arbeta efter och önskade tillsammans med arbetsgruppen testa och utveckla arbetsmodellen. Det skulle ske i ett pilotprojekt för att sedan eventuellt implementera till övriga avdelningar inom teknikförvaltningen. Arbetsmodellen ska förhoppningsvis leda till effektivare arbetssätt som ökar servicen till medborgarna. Förändringsprocessen som ledningen initierat byggde på en demokratisk process där medarbetarna hade inflytande över hur de ytterligare vill forma och utveckla arbetsmodellen. Projektledningen bestod av personalchef, avdelningschef och två enhetschefer. Ledningen valde förekommande arbetsgrupp för de ansågs vara en fungerande arbetsgrupp som skulle kunna genomföra pilotprojektet.

Arbetsgruppens fem parkarbetare har arbetat en längre tid tillsammans, en av dem var lagbas, han ansvarade för den dagliga arbetsfördelningen. Parkarbetarna var välvilligt inställda till undersökningen då de förmodade att undersökningen kunde leda till positiva effekter för deras arbetsgrupp.

Arbetsgruppen hade en nytillträdd arbetsledare som hade tagit fram ett antal frågeställningar inför utvecklingen av tänkt arbetsmodell och vilket stöd som önskades från arbetsledare. Frågeställningarna var: Vilka förändringar vill ni se? Vad saknar er arbetsgrupp? Hur vill ni att flextiden/arbetstiden ska förläggas och hur mycket vill ni att chefen är närvarande? Arbetsgruppen arbetade tillsammans igenom frågeställningarna som sammanställdes och återkopplades skriftligen till arbetsledaren (Svensk kommunal teknikförvaltning, 2011).

5.2 Kvalitativ forskningsansats

För att uppfylla undersökningens syften användes en kvalitativ forskningsansats där flera metoder kombinerades. Mot bakgrund av ovan resonemang samt utifrån undersökningens syfte valdes en datainsamlingsmetod med kvalitativ inriktning. Utgångspunkten var att beskriva vad det innebar att arbeta som parkarbetare inom en kommunal teknikförvaltning med utgångspunkt i känslan av sammanhang. Utformningen skedde på ett sådant sätt att den också möjliggjorde reflektion för parkarbetarna i arbetsgruppen.

Kvalitativa forskningsmetoder ska generera djupare kunskap, förklaringar och beskrivningar inom det studerade fältet (Kvale & Brinkman, 2009). King (2004) menar att kvalitativa samtalsundersökningar kan vara semistrukturerade eller ostrukturerade. I denna undersökning var det en låg grad av struktur då undersökningen genomfördes med hjälp av ostrukturerade samtal, som hade fokus på specifika situationer och händelser i dagliga arbetet. Det innebar att samla beskrivningar av parkarbetarnas verklighet avseende tolkningen av innebörden av de beskrivna fenomenen som kan definieras enligt nedan citat.

An interview, whose purpose is to go gather description of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena (King, 2004, s. 11).

5.3 Genomförande och datainsamling

Som undersökare deltog jag inledningsvis i ett första möte med projektledningen och arbetsgruppen för att presentera min undersökning och mig själv. Arbetsgruppen och projektledningen fick också möjlighet att presentera sig själva och organisationen. Personalchef och avdelningschef gav en kort beskrivning av övergripande organisationsförändring och tänkt pilotprojekt som skulle genomföras i arbetsgruppen. Ledningen beskrev att teknikförvaltningens medarbetare överlag hade ett lågt förtroende för ledningen. Synpunkterna hade framkommit i samband med organisationsöversyn och medarbetarundersökning. Upplevelsen i organisationen var att besluten uteslutande fattades ovanifrån utan möjlighet till påverkan och delaktighet sett ur ett medarbetarperspektiv.

Undersökningen genomfördes under två månader en dag i veckan, totalt åtta tillfällen. Jag var på arbetsplatsen mellan tre till åtta timmar per tillfälle. Vid tre av tillfällena var jag ”medföljare” i parkarbetarnas arbete ute på fältet. Datainsamlingen gjordes genom anteckningar från projektmöte, brainstorming, fokusgrupp, ”medföljning”, informella samtal i grupp och individuellt, och avslutningsvis via en utvärdering/återkoppling. Data låg till grund för analys som omprövades kontinuerligt tillsammans med arbetsgruppen. Iakttagelser och beskrivningar skrevs ner i direkt anslutning på arbetsplatsen och i samband med reflektion efter att jag lämnat arbetsplatsen. Internt material som arbetsgruppen utarbetat tillsammans med arbetsledaren och medarbetarundersökning diskuterades också i undersökningen.

5.4 Valda metoder

Samtalsliknande intervjuer genomfördes vid alla tillfällen som jag deltog på arbetsplatsen för att med öppna frågor söka svar på mina frågeställningar. Samtalen genomfördes via öppna och ostrukturerade frågor, samt aktivt lyssnande för att fånga parkarbetarnas samtal i minnesanteckningar (se Bilaga 2). Utgångspunkten var att parkarbetarna styrde samtalen utifrån deras svar på frågorna. I enlighet med vad Becker förespråkar (Becker, 2008) fokuserades frågorna på ”Hur?” istället för ”Varför”? Detta eftersom erfarenheten visar, att ställer man ”Varför”? frågor finns en uppenbar risk att undersökningsgruppen intar en försvarsställning. Svaren har en tendens till att bli korta och vaksamma. Om man däremot ställer frågan ”Hur”? är möjligheten större till utförligare svar, berättande historier fyllda med information, egna handlingar och handlingar gjorda av andra som bidrar till det resultat som frågeställningen handlar om.

5.4.1 Projektmöten

Jag som undersökare initierade och arrangerade under tiden två träffar med projektledningen tillsammans med arbetsgruppen. Projektledningen bestod av personalchef, avdelningschef, två enhetschefer och arbetsgruppen bestod av fem parkarbetare samt nytillträdd arbetsledare.

Första mötet genomfördes i samband med att undersökningen påbörjades och andra mötet efter två månader då undersökningen avslutades. Vid första mötet presenterade jag som undersökare mig, i det här sammanhanget informerades arbetsgruppen och projektledningen hur tänkt undersökning skulle genomföras (se Tabell 1). Personalchef och avdelningschef gav en kort beskrivning av aktuell organisationsförändring i teknikförvaltningen och om pilotprojektet. När jag träffade projektledningen andra och sista gången återkopplades undersökningens resultat till projektledningen via en muntlig och skriftlig beskrivning. Resultatet var underbyggt av iakttagelser och arbetsgruppens beskrivningar.

5.4.2 Brainstorming

I den här redovisade undersökningen tog arbetsgruppen ställning till frågor under en brainstormingprocess vilken gick till enligt följande. En av parkarbetarna ställde frågor till en svarande. Frågeställaren skrev ner allting som den svarande associerade till i aktuell frågeställning. Frågor och svar skedde på tid, cirka 70 sekunder hade parkarbetarna på sig att svara. Då tiden var slut bytte frågeställaren plats med svarande och samma procedur genomfördes igen. Brainstorming är vanligt förekommande vid sociala och organisatoriska problemställningar. Det är en metod som innebär att alla kommer till tals och får ta ställning till olika begrepp eller frågeställningar (Steyaert & Bouwen, 2004).

Svaren och begreppen sammanfattades tillsammans i arbetsgruppen på ett A4 ark med hjälp av prioritering och rangordning om vad som var viktigast för gruppen att fortsätta fördjupa sig i genom samtal i fokusgrupp.

5.4.3 Fokusgrupp

I denna fokusgrupp deltog fem parkarbetare och arbetsledare vid tillfället. De samtalade om begreppen som framkommit under brainstormingprocessen vilket syftade till transformation av kunskap mellan parkarbetarna och ledning (arbetsledare) i en process. Följdfrågor ställdes för förtydligande och för att erhålla ett så uttömmande svar som möjligt.

Fokusgrupper definieras som en gruppdiskussion där speciella frågor undersöks. Steyaert och Bouwen (ibid.) beskriver två viktiga mål med fokusgrupp, fastställande av storleken på gruppen och antalet intervjuer och utarbetandet av innehållet på intervjuerna. Forskarna menar att en grupp bestående av sex till tio deltagare kan ingå. De föredrar öppna frågor vilket möjliggör att beskriva sin dokumenterade historia. Genom att välja fokusgrupp menar (Steyaert & Bouwen,

2004), att det skapas möjlighet till ett kreativt gruppsammanhang vilket var fallet i föreliggande undersökning.

5.4.4 ”Medföljning”

Genom att följa parkarbetarna under deras dagliga arbete fick jag ta del av upplevelser i dagliga arbetet och insyn i deras varierande arbetsuppgifter. I ”medföljning” har samspelet mellan två avdelningar kunnat följas på nära håll i samband med att den gränsöverskridande arbetsmodellen praktiserats. Samarbetet har följts bland annat vid tömning av papperskorgar, sopning av vintersand och trädfällning. ”Medföljning” gav mig en personlig kontakt och tillfälle till inlevelse i arbetsgruppens vardag. Dessutom fanns det möjligheter till spontana frågor och informella samtal. Samtalen handlade om problem och förutsättningar i dagliga arbetet men också om livet utanför arbetet som till exempel fritidsintressen, familj och andra företeelser som arbetsgruppen valde att samtala om. Samtalen byggde på känsla och respekt för varandra, dimensionen och förståelsen fördjupades i dialogen.

Johansson (1998) beskriver ”skuggning” som en av hennes viktigaste fältarbetsmetoder i sin forskning om ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten för fastighetsskötare. ”Skuggning” kan jämföras med ”medföljning” som jag valt att benämna det i föreliggande undersökning. Den gav viktiga bidrag till datainsamlingen.

5.4.5 Informella grupp- och individsamtal

Alla fem parkarbetarna medverkade i samtliga grupp- och individsamtal. Vid två av tillfällena deltog arbetsledaren. Sista undersökningsveckan deltog en sjätte parkarbetare som då inledde sin säsongsanställning på arbetsplatsen.

Informella samtal genomfördes i samband med frukost, lunch och vid arbetsuppgifternas utförande. Samtalen berörde både arbete eller fritid utifrån det som uppstod i sammanhanget. Dialogen var som ett ”vanligt” mellanmänskligt samtal mellan två eller flera parter. Frågorna i samtalen var öppna och ostrukturerade. För att få svaren så tydliga och uttömmande som möjligt ställdes en del följdfrågor. Åsikter och erfarenheter i gruppen luftades och delgavs varandra.

I samtalen var aktivt empatiskt lyssnande och nyfikenhet viktiga inslag för mig som undersökare. Flertalet i arbetsgruppen hade behov av att samtala om hur det varit förr på arbetsplatsen. Samtalen i undersökningen kretsade kring händelser och beskrivningar av arbetsgruppens uppgifter, problem och lösningar.

Steyaert och Bouwen (2004) menar att gruppsamtal ger möjligheter till att uppfatta olika åsikter från olika deltagare samtidigt på samma problemställning vilket inte är möjligt vid individuella samtal. Utifrån detta resonemang valdes båda delar för att inhämta olika dimensioner på parkarbetarnas dagliga arbete.

5.4.6 Utvärdering och återkoppling

I samband med sista träffen på arbetsplatsen så utvärderades undersökningen av alla parkarbetare som medverkat. Arbetsgruppen fick ta ställning till två utvärderingsfrågor i grupp samtidigt gavs man tillfälle till en individuell återkoppling på utvärderingsfrågorna. *Vad har undersökningen gett dig/er? Hur ska ledningen ta tillvara kunskaperna från undersökningen i ert dagliga arbete?* Utvärderingen var en del av återkopplingen och informationen till projektledningen tillsammans med övriga iakttagelser och beskrivningar som framkommit. Återkopplingen gjordes på initiativ av mig som undersökare. Parkarbetarna fick ta del av återkopplingens upplägg innan presentation genomfördes för projektledningen. Det gav dem möjlighet att ha synpunkter på materialet innan återkoppling.

Tabell 1 Redovisning av undersökningsprocess år 2011.

11/3 Projekt-ledning och arbetsgrupp träff. Presentation av medverkande parkarbetare, ledning och undersökare. Tydliggöra syfte, mål med pilotprojekt och forskning.	30/3 Forskare deltar på arbetsplats för att studera, samtala och samla in data.	7/4 Forskare deltar på arbetsplats för att studera, samtala och samla in data. Analysarbete och reflektion sker parallellt med handledare vilket skedde kontinuerligt	15/4 Forskare deltar på arbetsplats för att studera, samtala och samla in data.	28/4 Forskare deltar på arbetsplats för att studera, samtala och samla in data.	3/5 Forskare deltar på arbetsplats för att studera, samtala och samla in ytterligare data. Presentation och reflektion tillsammans med arbets-gruppen utifrån eventuella förslag till åtgärder.	5/5 Forskare deltar på arbetsplats för att studera, samtala och samla in ytterligare data. Ytterligare reflektion och förtydligande tillsammans med arbets-gruppen utifrån förslag till åtgärder. Diskussion om vad som ska presenteras till projekt-ledningen den 9/5. **Utvärdering och informella samtal, analys**	9/5 Forskare och arbetsgrupp presentation av undersökning och eventuella förslag till åtgärder till projekt-ledningen.	1/5 – 26/5 Fortsatt analys av data samt skriva rapport.
Gruppsamtal	**Grupp samtal, analys**	**Informell grupp/ individ samtal, analys**	**”Brainstorm” informell grupp/individ samtal och medföljning, analys**	**Fokusgrupp informell grupp/ individ samtal och medföljning, analys**	**Informell grupp/ individ samtal och medföljning analys**		**Grupp samtal**	

5.5 Förförståelse

I föreliggande undersökning ställdes kontinuerligt följdfrågor i samband med samtalen som skedde. Det gällde för mig att se arbetsgruppens värld, vad parkarbetarna ansåg och trodde på, med kritiska ögon trots att de kunde sin värld bäst. Detta var en process där mina personliga erfarenheter prövades (Becker, 2008). Mina kritiska frågor ställdes utifrån min förförståelse det vill säga de bilder och tolkningar jag själv har förvärvat i olika sammanhang om parkarbetares arbetsuppgifter. Som undersökare var inte rollen att komma med lösningar och sanningar om hur det skulle vara utan den var att beskriva det jag såg.

Att jag som undersökare var medveten om mina egna föreställningar, minimerade riskerna för antaganden om hur det var i parkarbetarnas dagliga arbete trots kritiska frågor. Becker (ibid.) menar att ju närmare undersökaren kommer förhållanden ju mer exakt kan undersökningen beskriva dessa innebörder.

5.6 Analys

Samtliga möten med arbetsgruppen inleddes med en reflektion över hur föregående samtal varit. Denna utfördes för att minimera eventuella otydligheter i dialogen. Vad var bra? Vad var mindre bra?

Analys och reflektion startade i anslutning till samtalen med arbetsgruppen genom att följdfrågor ställdes kontinuerligt.

Anteckningarna skrevs ut till parkarbetarna för möjlighet till verifiering eller falsifiering av anteckningarna. Samtalsanteckningarna renskrevs omedelbart efter varje träff och skickades till arbetsgruppen som hade möjlighet att läsa igenom anteckningarna till vår nästa träff, där korrigeringar och förtydliganden av anteckningarna gjordes. Denna process var viktig eftersom samtalen inte spelades in på band. Löpande analys har gjorts under undersökningstiden.

Därefter följde ytterligare analys, tematisering och begreppsbildning av datamaterialet. Stegen i genomgången av materialet innebar att det renskrivna materialet lästes igenom ett antal gånger för att hitta gemensamma nämnare. Under dessa genomläsningar gjordes en gallring och kodning som utmynnade i huvudkategorier samt ett antal begrepp som var återkommande i anteckningarna.

5.7 Etiska överväganden

Medgivande att utföra undersökningen har erhållits från ledningen och parkarbetarna i arbetsgruppen. Medgivandet meddelades muntligen via personalchef till mig. I enlighet med parkarbetarnas uttalade vilja genomfördes inga ljud- eller bild upptagningar. Data insamlades uteslutande genom anteckningar under och efter undersökningen. Resultatpresentationen innehåller inte några fingerade namn på arbetsgruppen eftersom det var ett uttalat önskemål och det har respekterats.

En muntlig överenskommelse med ledningen (personalchefen) gjordes gällande vem som ägde rådata. Rådata ägs av undersökare. Personalchefen informeras om att det var endast arbetsgruppen, undersökare, handledare och examinator som får ta del av rådata.

Vid en introduktionsträff inledningsvis med arbetsgruppen gav jag en närmare presentation av mig som undersökare och mina tankar med undersökningen. Det förtydligas att undersökningen gjordes av mig i egenskap av student på Högskolan, och materialet som samlades in enbart kommer att användas i uppsatssyfte.

Arbetsgruppen garanterades att insamlad information och data skulle behandlas konfidentiellt. Det vill säga att omöjliggöra identifiering av parkarbetarna i undersökningen. Anteckningarna förvarades inlåsta och inga namn användes vid utskrifter, i enlighet med vad som förespråkas av (Chell, 2004).

Undersökningen baserades på frivillighet och arbetsgruppen hade möjlighet att avbryta sitt deltagande i min undersökning när de så önskade.

Projektledningen informerades slutligen via en återkoppling av undersökningens resultat. Informationen genomfördes av undersökare tillsammans med arbetsgruppen. Arbetsgruppen sanktionerade vad som skulle presenteras till ledningen. Arbetsgruppen och projektledning kommer att få ta del av uppsatsen då den är färdigställd.

6. Resultat

6.1 Huvudkategorier

Analys av materialet visar fem återkommande huvudkategorier vilka var *pilotprojekt, arbete, arbetskamraterna, utveckling och arbetsledare/chef.* Huvudkategorier och begrepp som framkom i undersökningen redovisas nedan (se Figur 1). Dessa har sedan ”lyfts ut” för att presenteras i löpande text samt med figurer (se Figur 2 – 6) under respektive aktuell rubrik som är undersökningens syfte och forskningsfrågor. Resultatpresentation inleder med en presentation och beskrivning av parkarbetarnas huvudsakliga arbetsuppgifter för att få en djupare förståelse för arbetets karaktär och hur en dag kan gestalta sig.

Huvudkategori *pilotprojekt* handlade om att parkarbetarna formellt skulle få möjlighet att utveckla en utarbetad gränsöverskridande arbetsmodell för att göra ett bättre arbete. Pilotprojekt uppfattades otydligt då det gällde mötesstruktur, syfte och hur utvärdering skulle ske inför ett eventuellt implementerande till övriga arbetsgrupper. I undersökningen utkristalliserades en huvudkategori som visade att deltagarna upplevde en stark känsla av

sammanhang när det gällde *arbete* och *arbetskamraterna*. Begreppen handlar om arbetsgruppens yrkesstolthet och professionella förhållningssätt gentemot medborgarna och i utförandet av arbetsuppgifterna. Arbetet anses också mycket omväxlande och inte alltid möjligt att följa uppgjord planering. Huvudkategori *arbetskamraterna – arbete* visade också på att deltagarna upplevde en stark känsla av sammanhang i detta avseende. Begreppen handlar om vikten att hjälpas åt, fördelning av arbetsuppgifter och att ha roligt tillsammans. Huvudkategori *utveckling* innehåller begrepp som handlar om arbetsgruppens önskemål om nya arbetsuppgifter, effektivare arbetssätt och att ledningen ska ta tillvara på nya idéer så att verksamheten kan utvecklas ytterligare. Arbetsgruppen önskar också vara delaktig i budget- och kontohantering. Huvudkategori *arbetsledare/chef* handlar om begrepp som att arbetsledaren är en central person för arbetsgruppen. En öppen dialog önskas innefattande delaktighet och möjlighet till att påverka och att utforma tydliga mål tillsammans, samt att arbetsledarna förmedlar samma budskap och direktiv.

Figur 1 Huvudkategorier och begrepp som framkom i undersökningen.

6.2 Vad innebär det att arbeta som parkarbetare?

För att skapa en vidare förståelse av vad arbetet innebär beskrivs nedan en typisk arbetsdag.

6.2.1 Arbete och arbetskamraterna

Under undersökningsperioden genomför arbetsgruppen en mängd arbetsuppgifter såsom att tömma papperskorgar, rensa rabatter, fälla träd, klippa träd och växter, bevattna och klippa gräs. De hanterar och åtgärdar också inkommande felanmälningar från medborgarna.

Arbetsdagen startar klockan sju då arbetsgruppen samlas på sin arbetsplats i personalrummet för en kopp kaffe. I personalrummet finns mikrovågsugn, spis, kyl och frys, ett antal stolar och bord, klädskåp och duschar. Arbetslokalen används också av andra medarbetare från teknikförvaltningen som arbetar i området. I arbetslokalen finns dessutom tillgång till två datorer, skrivare och kopiator.

Samtalen mellan parkarbetare och övriga medarbetare från teknikförvaltningen kan liknas vid ”vardagssamtal” till exempel om det har hänt något speciellt eller roligt på deras lediga tid. Efterhand övergår samtalen och diskussionerna till deras dagliga arbete såsom fördelning av

6.5.2 Arbete

Parkarbetarna reflekterar över att organisationsförändringar varit en vanlig företeelse genom åren. Parkarbetarna beskriver att det finns en negativ erfarenhet av organisationsförändring i arbetsgruppen. Tidigare organisationsförändringar och projekt har skapat förhoppningar om en förändring men av olika anledningar har projekten avvecklats vilket har orsakat besvikelser och frustration. Det är tydligt att numera är känslan positiv, eftersom det sker en konstruktiv utveckling bland annat i samband med nyrekryteringar inom organisationen. Nyanställda medarbetare tar kontakt med arbetsgruppen och bjuder in till samarbete, delaktighet och möjlighet till att påverka och vilket sker genom en ömsesidig dialog (se Figur 1).

Parkarbetarna upplever säsongsanställning som en otrygg anställningsform. Det innebär att vissa delar av året saknas arbete med ekonomiskt bortfall som följd. De senaste åren har ledningen haft behov av parkarbetarnas arbete utöver ordinarie säsong. Detta har medfört att deras säsongsanställningar förlängts. Enligt parkarbetarna har det varit angenämt att erbjudas ytterligare arbete, men med tiden har parkarbetarna haft krav på en annan anställningsform i form av en tillsvidareanställning eftersom det inte längre handlar om säsongsanställning. Mot bakgrund av det här tog parkarbetarna kontakt med personalchefen vilket fick till följd att fem parkarbetare erbjöds tillsvidareanställningar (se Figur 1).

6.5.3 Pilotprojekt

Parkarbetarnas reflektioner visar också att pilotprojektet haft positiv inverkan på deras arbete. För utförande av arbetsuppgifter som kräver lastmaskin, sopmaskin och extra personella resurser behövs ingen beställning eftersom kompetensen finns i arbetsgruppen. Reflektionen från två parkarbetare var att liknande samarbete inte var möjlig innan projektet startade då konto och budget inte var upprättad för gränsöverskridande arbetsuppgifter. Utförande av arbetsuppgifterna kan nu utföras utan onödiga diskussioner om vem som ska belastas för kostnaderna. Det var på det här sättet som arbetsmodellen utvecklades innan projektet startade, det vill säga att somliga arbetsuppgifter utfördes trots att formellt beslut saknades från ledningen. Tack vare formalisering av pilotprojektet så har parkarbetarna nu möjlighet att påverka ytterligare utvecklingen av en gränsöverskridande arbetsmodell vilket upplevs tillfredsställande. Det traditionella arbetssättet förorsakade tidigare irritation för parkarbetarna men framkallar nu en gynnsam energi istället (se Figur 1).

7. Diskussion

Parkarbetare är en yrkesgrupp vars arbetssituation och framtida utvecklingsmöjligheter sällan uppmärksammas eller diskuteras i kommunala arbetsgivarsammanhang. Det finns ett brett forskningsfält som intresserar sig för arbetsförhållanden inom sevice-yrken. Någon forskning där parkarbetares specifika arbetssituation belyses har däremot inte gått att finna vilket gjorde denna undersökning mer angelägen.

Det övergripande syftet, med föreliggande undersökning var att beskriva vad det innebar att arbeta som parkarbetare inom en kommunal teknikförvaltning med utgångspunkt känsla av sammanhang i arbetet. Undersökningen skulle också möjliggöra reflektion för parkarbetarna i arbetsgruppen. För att uppnå detta användes ett antal frågeställningar (se Bilaga 2) då undersökningen önskade söka svar på fyra forskningsfrågor i ett försök att uppnå syftet.

7.1 Resultatdiskussion

Presentation av resultat och diskussion beskrivs utifrån data som stödjer sig på parkarbetarnas upplevelser och beskrivningar. Som undersökare har jag inte studerat ledningens beskrivningar och upplevelser vilka kan vara av helt annan karaktär.

7.2 Vad innebär det att arbeta som parkarbetare?

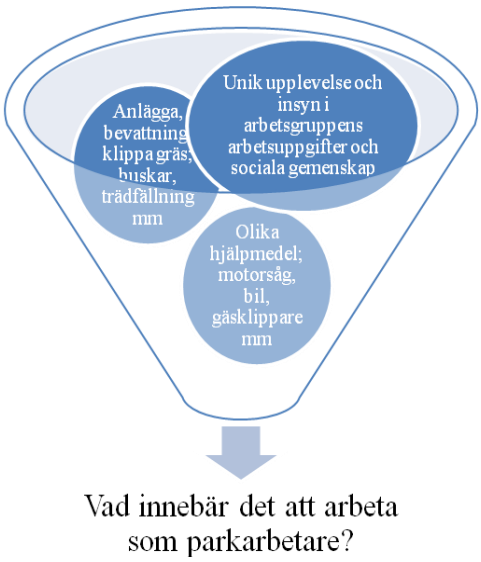
Det gränsöverskridande samspelet följdes av mig som undersökare på nära håll genom ”medföljning” mellan två avdelningar det vill säga arbetsmodellen som låg till grund för deras pilotprojekt (se Figur 2).

7.2.1 Arbete och arbetskamraterna

Samspelet fungerade på ett smidigt och rationellt sätt; parkarbetarna var stolta över att kunna genomföra arbetsuppgifterna på ett tillfredsställande sätt. Arbetsuppgifter som till exempel att lägga ny jord och bearbeta den före plantering av träd, buskar och andra växter. Arbetsuppgifterna överensstämmer med (Arbetsförmedlingen, 2011) beskrivning och definition på parkarbetares huvudsakliga arbetsuppgifter (se Figur 1).

Parkarbetarna använde många typer av hjälpmedel, både maskiner och handredskap (se Figur 1). Maskinerna underlättade deras arbete men det var ofta tunga arbetsuppgifter. Vid test av ny kombimaskin var alla delaktiga för att medverka vid utvärderingen av maskinen. Det här upplevdes positivt i arbetsgruppen eftersom det då skapades samsyn om maskinens beskaffenhet. Sålunda är det här viktigt eftersom alla parkarbetare ska använda maskinen framöver och alla har då fått möjlighet att testa maskinen innan kommande inköp. Det kan också vara kostnadseffektivt eftersom det minimerar risken för att det behövs ytterligare en maskin för de parkarbetare som inte är nöjda med maskinen utifrån ergonomi (samspelet människa, arbetsuppgifter och den omgivande miljön) och hantering. En intressant iakttagelse var att parkarbetarna var noga med att hantera maskinen på ett ergonomiskt riktigt sätt och att ergonomiska bärselar skulle köpas till. Detta är viktigt för att förebygga arbetsrelaterade skador. Forskning visar på långtgående positiva effekter av att åtgärda belastningsergonomiska problem på en arbetsplats. Det gäller inte bara för individen utan även effekterna på verksamhetens kvalitet, produktivitet, lönsamhet och ekonomi. Sammanfattningsvis ska belastningsergonomin också uppmärksammas vad det gäller organisatoriska, kognitiva och psykosociala faktorer (Arbetsmiljöverket, 2011).

Resultaten urskiljer att sociala gemenskapen är viktig för parkarbetarna då de i samband med måltider försöker att ansluta till arbetslokalen vid samma tidpunkt (se Figur 1). Sociala relationer på arbetsplatsen kan ha långtgående effekter på parkarbetarnas psykiska och fysiska välbefinnande (Kelloway & Day, 2005; Nilsson, 2010). I samband med att arbetsuppgifterna utfördes samtalade parkarbetarna med varandra om utförandet av arbetet, kommande arbetsuppgifter, företeelser i livet till exempel barnen och fritidsaktiviteter. Balansen mellan arbete och fritid är viktig för att undvika överspridningseffekter ett fenomen som kan inverka negativt på medarbetares välbefinnande och hälsa (Coyle *et al.*, 2005; Halbesleben, 2006; Anderson *et al.*, 2002).



Figur 2 Parkarbetets innehåll och innebörd.

7.3 Vad ger parkarbetarna en stark känsla av sammanhang i sitt arbete?

Resultaten i min undersökning visar tydligt att samtliga parkarbetare i arbetsgruppen anser att deras arbete är viktigt och värdefullt (se Figur 3).

7.3.1 Arbete

Arbetsmoralen och yrkesstoltheten var betydande vilket manifesteras i arbetsgruppens bestämda mål att det ska vara rent och tilltalande i området för att medborgarna ska känna trevnad. En betydelsefull iakttagelse, som kan härledas till samtliga parkarbetares yrkesstolthet, var betydelsen av att skapa goda relationer med medborgarna. Detta skedde i mötet med enskilda medborgare, de lyssnade in olika behov och tog emot eventuella felanmälningar. Enligt parkarbetarna gällde det att hantera ärende på ett skyndsamt och effektivt för att öka medborgarnöjdheten. Nöjda medborgare gav parkarbetarna en ökad självkänsla och bättre status åt arbetet (se Figur 1). Arbetsgruppen hade ett gemensamt mål när det gällde relationen till medborgarna, nämligen att de skall vara nöjda. Detta mål var en muntlig överenskommelse parkarbetarna emellan.

Wheelan (2011) menar att arbetsgrupper som formulerar meningsfulla mål fungerar bättre i organisationer vilket föreliggande undersökningsresultat också visar på. Arbetsmodellen som ska utvecklas ytterligare genom att möjliggöra gränsöverskridande arbete för parkarbetarna och deras uttalade mål med att skapa goda relationer mot medborgarna kan enligt min tolkning ytterligare öka medborgarnöjdheten och parkarbetarnas status framöver. Söderfeldt *et al.* (2000) visar i sin forskning att det finns en skillnad i emotionella och icke emotionella arbete. Resultaten visade på ett ökat samspel och samverkan mellan känslomässigt arbete och känsla av sammanhang. Min förklaring till detta är att parkarbetarna har en kontinuerlig relation med medborgarna för att skapa goda relationer men den kan inte betraktas som påfrestande och intensiv vilket påverkar känsla av sammanhang.

En viktig iakttagelse i undersökningen är att ledningen inom teknikförvaltningen har organiserat parkarbetarnas arbete så att de har möjlighet till varierande arbetsuppgifter och självständighet vilket är gynnsamma faktorer. Parkarbetarnas varierande arbete innebar också dilemman, eftersom möjligheten att slutföra påbörjade arbetsuppgifter försvårades när det kom akuta felanmälningar till områdets parkarbetargrupp. Det medförde att arbetsuppgifterna ständigt behövde omprioriteras. Detta upplevdes tillfredsställande och omväxlande snarare än stressande vilket skulle kunna innebära att parkarbetarna hade övat upp sin förmåga till flexibilitet (se Figur 1).

En likartad uppfattning visar (Jimmieson *et al.*, 2004; Sauter *et al.*, 1990; Aronsson & Lindh, 2004; Rothmann *et al.*, 2003; Wheelan, 2011; Kelloway & Day, 2005) att det finns ett empiriskt stöd för att individens egen kontroll över arbetssituationen samt handlingsfriheten i arbetet är avgörande för hälsoeffekterna av hög arbetsbelastning och höga krav i arbetet. En god kontroll över arbetsuppgifter och arbetstakt tenderar också visa på en högre arbetstillfredsställelse och välbefinnande, det gällde denna undersökning också. Faktum är att det kan tolkas som känsla av sammanhang i arbetet. Coyle *et al.* (2005), Eriksson och Lindström (2006) identifierade i sin forskning positiva faktorer hos medarbetare för att hantera stress och utmattningssyndrom. Faktorerna var hög självkänsla, socialt stöd och nätverk, coping förmåga, god kontroll och behärskning, emotionell stabilitet och goda fysiologiska resultat. En del av dessa faktorer har således identifierats hos parkarbetarna vilket kan innebära känsla av sammanhang.

7.3.2 Arbetskamraterna

Även om ansvaret för att leda och fördela arbetsuppgifterna låg hos lagbasen så tog parkarbetarna i hög utsträckning aktiv del i prioritering och fördelning av arbetsuppgifterna. Arbetsgruppen hade förtroende för lagbasen vilket var viktigt för deras arbetsklimat. Arbetsmodellen testades vid olika tillfällen, samtliga parkarbetare i arbetsgruppen gavs möjlighet att vara delaktiga och att påverka utvecklingen (se Figur 1). Känslan av sammanhang kan, under en organisatorisk förändringsprocess och i det dagliga arbetet, stärkas av att medarbetarna förstår vad som pågår och att de upplever sig ha möjlighet att diskutera och delta i förändringen (Jimmieson *et al.*, 2004; Mackie *et al.*, 2001; Rothman *et al.*, 2003).

Som tidigare nämnts visade undersökningen känsla av sammanhang mellan arbete och arbetskamraterna. Parkarbetarna upplevde sitt arbete som roligt och stimulerande. De stödjer och hjälper varandra, har roligt tillsammans, är professionella och ger uttryck för sin yrkesstolthet. Arbetsgruppen har förmåga att hantera organisationsförändring, arbetsuppgifterna och arbetsledning på ett konstruktivt sätt. Detta ger känsla av sammanhang mellan arbete och arbetskamraterna. Samtliga i arbetsgruppen anser sig ha omväxlande och ansvarsfulla arbetsuppgifter. De kan påverka arbetet i relativt hög utsträckning (se Figur 1).

När medarbetare ”går in” för att utföra sina arbetsuppgifter görs det genom att mobilisera individuella resurser för att kunna genomföra arbetsuppgiften. Resurserna kan vara fysiska, psykiska, känslomässiga och sociala. När arbetsplatsen befinner sig under gynnsamma eller normala förhållanden mår medarbetare bra, arbetet upplevs positivt, främjande samt stimulerande (Nilsson, 2010). Min tolkning är att parkarbetarna har en fungerande arbetsgrupp med goda sociala relationer. Kelloway och Day (2005) och Sauter *et al.* (1990) menar att sociala relationer på arbetsplatsen är viktigt och har långtgående effekter på individers psykiska och fysiska välbefinnande, vilket min undersökning kan belysa genom känsla av sammanhang (se Figur 1).

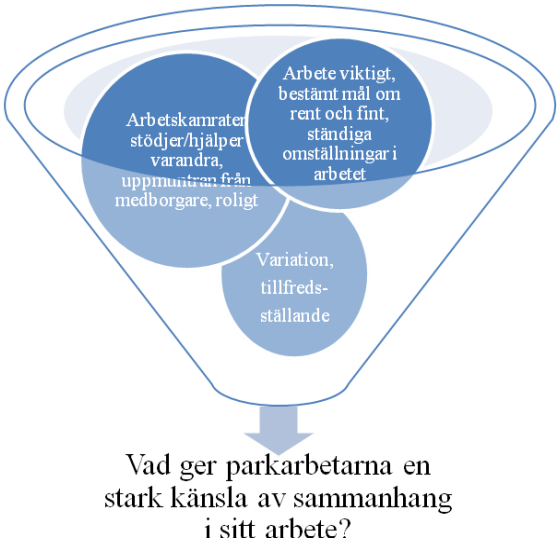
7.3.3 Arbetsledare/chef

Parkarbetarna var nöjda med ledningens beslut att nyanställa en arbetsledare för arbetsgruppen, vilket kan tolkas som att ledningen strävar efter att lyssna på arbetsgruppens önskemål och behov. Detta innebär att arbetsgruppen upplever en stark känsla av sammanhang (se Figur 1). En iakttagelse i undersökning är att en formell återkoppling till tidigare arbetsledare och arbetsgruppen inte har genomförts i samband med arbetsledaren avslutade sin anställning. Vid liknande situationer framöver bör ledningen överväga att genomföra en återkoppling tillsammans med aktuell arbetsgrupp och arbetsledare för möjlighet till ett bra avslut för alla parter. Ledningen bör kunna ha denna typ av samtal själva eller med experthjälp om det upplevs komplicerat. En förklaring till detta är att de dynamiska krafter som genomsyrar en

arbetsgrupp påverkar både ledare/chef och medarbetare, de är alla ansvariga för skapandet av en effektiv arbetsgrupp. Både organisationen som helhet, yttre villkor och parkarbetarna i arbetsgruppen har betydelse för gruppens framgång eller misslyckanden.

Ledaren kan vara både hjälp och hinder i processen, men det kan också andra vara (Wheelan, 2011). Det är viktigt att fokusera på alla led i organisationen. Problem i ledarskapet och medarbetarskapet kan bero på okunskap, bristande engagemang, rädsla eller otillräckliga resurser och förutsättningar. Faktorer som öppenhet och dialog tillsammans med ledare/chef är främjande medan brist på resurser, organisatoriskt stöd och dialog kan innebära svag känsla av sammanhang (Rothmann *et al.*, 2003; Wheelan, 2010; Keloway & Day, 2005).

Projektledningen har i samband med återkoppling av undersökningen berört att arbetsledarfunktionen ska ses över för att tydliggöra arbetsledarens uppdrag. Följden av detta beslut kan minimera arbetsledarnas motsägelsefulla anvisningar för parkarbetare i samband med ledning och fördelning av arbetsuppgifterna. Det är ett viktigt beslut från ledningen för att åstadkomma tydlighet för parkarbetarna i deras arbete för att ytterligare stärka känslan av sammanhang (se Figur 1).



Figur 3 Faktorer som ger parkarbetarna en stark känsla av sammanhang.

7.4 När upplever parkarbetarna en svag eller känsla av frånvaro av sammanhang i sitt arbete?

Resultaten i min undersökning visar tydligt att samtliga parkarbetare i arbetsgruppen anser att det finns faktorer som gör att parkarbetarna upplever en svag eller obefintlig känsla av sammanhang (se Figur 5).

7.4.1 Pilotprojekt

Sättet som tidigare förändringsprojekt har hanterats på av ledningen har gett negativa erfarenheter i form av att parkarbetarna upplever stor osäkerhet gällande projektets varaktighet. Denna osäkerhet tog slut när ledningen i samband med projektets återkoppling slog fast att projektet skulle fortsätta. En tydlig projektplan skall skrivas. Efter detta möte känner parkarbetarna att de har möjlighet att diskutera och ta aktiv del i förändringsarbetet. Detta kan leda till en större öppenhet, tillit och förtroende inom organisationen (se Figur 1). Undersökningens resultat visade att ledningens beslut att initiera ett pilotprojekt är en positiv upplevelse för parkarbetarna. Medarbetare med positiv inställning till förändringsarbete har enligt (Avey, Wernsing & Luthans, 2008) visat sig ha en positiv effekt på själva förändringsarbetet genom deras attityd- och beteendepåverkan.

På grund av detta bör man förslagsvis i framtiden flytta uppmärksamheten från oroliga medarbetare till ledningen om hur de genomför och kommunicerar organisatoriska förändringar (Avey *et al.*, ibid.). Fokus bör läggas på relationsbyggande och demokratisk dialog (Gustavsen, 2006; Mackie *et al.*, 2001). Kort sagt finns det goda möjligheter att lyckas med det påbörjade utvecklingsarbetet. Detta kan stärka känsla av sammanhang (se Figur 1).

7.4.2 Utveckling

Samtliga parkarbetare i arbetsgruppen är villiga att lära nytt och önskar att få möjlighet att använda sina kunskaper mer. Vid undersökningens start var problemet enligt parkarbetarna att ledningen inte lyssnar och tar tillvara på deras kunskaper, idéer och tankar. I detta avseende kan det tolkas att känslan av sammanhang är svagt i arbetet (se Figur 1).

Sauter *et al.*(1990) och Nilsson (2010) har ett likartat resonemang i sin forskning. De menar att motivationen ökar och en bättre mental hälsa åstadkoms genom att man får möjlighet att använda sina kunskaper och färdigheter. Lärande och kompetensutveckling kan också bidra till ökad arbetstillfredsställelse liksom varierande arbetsuppgifter och självständighet. Parkarbetarna önskar att ledningen ska ta tillvara deras kunskaper på ett bättre sätt samt erbjuda kompetensutveckling i större utsträckning (se Figur 1). Baruch (2003) beskriver modellen Career Active System Triad, CAST utifrån nivå, individ och organisation. Nivå innebär vilka värderingar, förhållningssätt och beteende som vi har. Individ utgår från uppsatta mål och hur organisationen förhåller sig till attityder och handlingar. Det innebär att ha en koppling mellan organisation och individ då strategi utformas till policy/riktlinjer och handlingsplaner. Handlingsplanen ska vara tydlig med vad som ska göras, vem som är ansvarig och en tidsplan på planerade aktiviteter i kompetensutveckling och karriärmöjligheter. Detta är en förutsättning för att behålla medarbetarengagemanget och möjliggör verksamhetsutveckling som står sig i konkurrens med andra aktörer. Teknikförvaltningen har tidigare varit föremål för utförsäljning. För att säkerställa verksamhetens framtid så torde verksamhetsdriften och kompetensutveckling vara en viktig strategisk fråga ur ett arbetsgivarperspektiv.

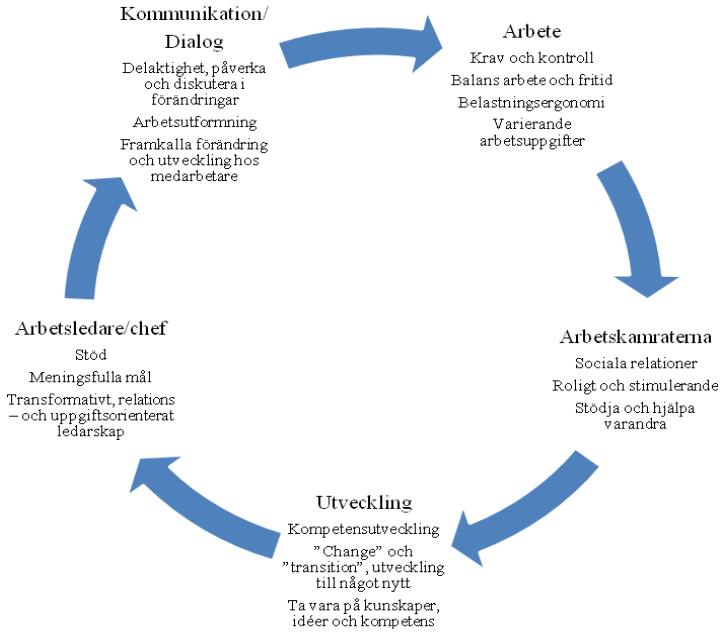
Undersökningen visar att parkarbetarna i arbetsgruppen påverkas negativt om inte adekvata förutsättningar och möjligheter ges då det gäller utveckling av verksamheten. Arbetsgruppen beskriver att de beslutade sig för att ta initiativ till utveckling av en arbetsmodell som konstruerades för att arbeta gränsöverskridande. Följden blir att parkarbetarna tar initiativ till att utveckla arbetsmodellen vilket tyder på att de önskade påverka sin situation trots att ledningsbeslut saknades (se Figur 1).

Marks (2006) beskrivning av begreppet ”change” innebär en anpassning utifrån kundernas efterfrågan med hänsyn till begreppet ”transition” som rör sig om en utveckling till något nytt. Således innebär det att parkarbetarna i arbetsgruppen tänkte i nya banor och övergav gamla rutiner för att bättre tillgodose medborgarnas krav och öka egen arbetstillfredsställelse. Antagandet om individens förändringskompetens kan vara avgörande för individens egna arbetsrelaterade psykiska hälsa och kan tolkas till att arbetsgruppen uppvisar en god arbetsrelaterad hälsa (Marks, ibid.).

Parkarbetarna har behov av ytterligare en bil för att kunna arbeta effektivt och utnyttja arbetstiden på ett bra sätt. Detta behov av ytterligare en bil blev tydligt för mig som ”medföljare” under en period när en extra bil fanns tillgänglig. Resultatet blev att arbetet kunde skötas effektivare och med bättre logistik. För att gruppens mål ska kunna nås menar (Wheelan, 2011) att det är nödvändigt med kontinuerligt lärande och mänskliga och tekniska resurser vilket följaktligen mina resultat också belyser. Kelloway och Day (2005) och Rothman *et al.* (2003) menar att hälsosamma arbetsplatser inte bara innebär frånvaro av påfrestningar, utan

även förekomst av organisatoriska resurser som stödjer medarbetare att hantera påfrestningar det kan stärka känslan av sammanhang (se Figur 1) och (se Figur 4).

Sammanfattningsvis efterlyste samtliga parkarbetare tydliga organisatoriska förutsättningar i sitt dagliga arbete för att stärka känsla av sammanhang (se Figur 4). Det var enligt parkarbetarna inte tillräckligt att ha många goda egenskaper som till exempel att vara kreativa, positiva, lyssnande utan övriga delar måste också existera för en god arbetstillfredsställelse.



Figur 4 Parkarbetarnas beskrivningar av organisatoriska förutsättningar som kan bidra till en ökad känsla av sammanhang i arbetet.

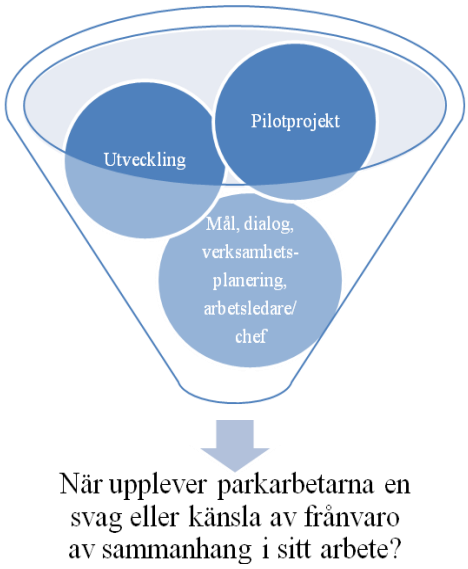
7.4.3 Arbetsledare/chef

Undersökningen visar att arbetsgruppen saknar tydliga mål och kontinuerlig dialog med arbetsledningen. Information och kommunikation är bristfällig eftersom regelbundna arbetsplatsträffar och verksamhetsmöten inte genomförs. Arbetsgruppens förväntningar på den nytillträdde arbetsledaren är att dialogen dem emellan ökar liksom att verksamheten planeras tillsammans, detta är en ömsesidig strävan. Att ha väl fungerande dialog är gemensamt ansvar för att det ska fungera tillfredsställande. Planeringen är grundläggande för verksamheten trots att arbetsgruppen kontinuerligt får nya arbetsuppgifter som ska utföras tillsammans med ordinarie arbetsuppgifter. Mot den bakgrunden krävs stöd till parkarbetarna i deras planering speciellt när arbetsgruppen tilldelas omfattande anläggningsarbete, för att arbetsgruppen ska uppnå sina mål. I perioder fodras extra personella och materiella resurser för att effektivisera verksamheten. Om inte det här beaktas kan det på sikt föreligga en risk för en svag känsla av sammanhang vilket kan leda till arbetsrelaterad ohälsa (se Figur 1).

Aronsson och Lindh (2004) framhåller att möjligheten att få stöd från chefen när arbetet är besvärligt är kopplat till långtidsfriskhet för medarbetare. Coyle *et al.*, (2005), Halbesleben (2006) och Anderson (2002) menar att stödet ska fokusera och utformas både på arbetsrelaterade och icke arbetsrelaterade faktorer. För att undvika sjukdom och sjukfrånvaro menar (Baruch, 2003) att det är viktigt att tidiga signaler på arbetsrelaterad stress och att möjliggöra så att medarbetare har kontroll över sin arbetstid. Baruch (ibid.) beskriver ´TINS´ syndrom, ett tillstånd av extrem yttring på hur arbetet kan ta över ens liv. Chefen måste vara uppmärksam på om medarbetare visar tecken på psykosocial- och fysisk stressrelaterad ohälsa och i så fall agera och erbjuda olika stödresurser. Forskning visar i dag att stress är ett av de

stora hälsoproblemen framförallt hos unga människor. Uppmärksamheten på detta är ännu viktigare om inte det inte finns socialt stöd mellan arbetskamraterna som föreliggande undersökning i synnerhet kan visa på.

Härenstam (2006), Rothman *et al.*(2003), Wheelan (2010), Kelloway och Day (2005) beskriver balansen mellan krav och resurser i den goda arbetsorganisationen som viktiga och avgörande förutsättningar för att skapa goda arbeten. I den goda arbetsorganisationen, beskriver (Härenstam, 2006) värdefulla egenskaper som också föreliggande undersökning i vissa avseende kan visa på. De värdefulla egenskaperna kan tolkas som stark känsla av sammanhang i form av att parkarbetarna är kreativa, positiva, lyssnande, ifrågasättande och delaktiga vid fördelning av arbetsuppgifterna (se Figur 1). Emellertid visar undersökningen att samtliga parkarbetare i arbetsgruppen saknar stöd från ledningen, kunskaper och insyn i budget samt väl fungerande relationer uppåt i organisationen vilket (Härenstam, ibid.) ser som en grundläggande del i den goda arbetsorganisationen. I detta sammanhang kan det tolkas som en svag känsla av sammanhang hos parkarbetarna i den grundläggande delen av att befinna sig i en god arbetsorganisation (se Figur 4). Ledningen behöver fullfölja sitt inledande arbete med arbetsgruppen med ett öppet sinne och därmed bidra till ökad dialog. Arbetsgruppen uppskattar att de på uppdrag av ledningen ges möjligheter att testa en ny arbetsmodell tillsammans med nytillträdd arbetsledare i ett pilotprojekt.



Figur 5 När parkarbetarna upplever en svag eller obefintlig känsla av sammanhang.

7.5 Vad framstår som särskilt betydelsefullt då parkarbetarna ges utökade möjligheter att reflektera över sitt arbete och sin arbetssituation?

Samtliga parkarbetare i arbetsgruppen uttrycker ett behov av att samtala om gruppens gemensamma historia (se Figur 6).

7.5.1 Arbetsledare/chef

Reflektionerna som parkarbetarna gjorde handlade till stor del om hur det varit tidigare med den förra arbetsledaren och hur det hade påverkat arbetsgruppen. Reflektionssamtalen ansågs vara avlastande. Möjliggörandet av pilotprojektet sågs som en positiv start för arbetsgruppen i arbetet med sin nye arbetsledare (se Figur 1).

Nyberg, Bernin och Theorell (2005) menar att forskning ger stöd för att ett relationsorienterat ledarskap kombinerat med uppgiftsorienterat ledarskap har positiva effekter på medarbetares arbetstillfredsställelse. Ledare som lyckas balansera relations- och uppgiftsorientering bidrar till

dämpade nivåer av stress och utmattning. Ledningen bör vara lyhörd, för att medarbetare i organisationen har behov av att föra en dialog i ett avlastande syfte, för att undvika arbetsrelaterad ohälsa. Dialogen är viktig för att generera en god arbetsmiljö på arbetsplatsen. Vid identifierade problem på arbetsplatsen bör ledningen vara generösa med avlastande samtal. Stressrelaterad ohälsa leder till avsevärda konsekvenser och kostnader för individer, organisationer och samhället. Det här medför att fokus bör ligga på preventiva åtgärder i arbetsmiljön (Kompier, Geurts, Gründemann, Vink & Smulders, 1998). Kelloway och Day (2005) menar att strategin för att bygga hälsosamma arbetsplatser ska vara inriktade på arbetsutformning och ledarskapsutbildning. Det transformerande ledarskapet har gynnsamma effekter på medarbetares välbefinnande oavsett graden av exponering för stress. Det centrala i transformativt ledarskap är förmågan att, genom olika beteenden, framkalla förändring och utveckling hos medarbetarna. Transformativt ledarskap har exempelvis kopplats samman med ett högre engagemang hos medarbetare gentemot organisatoriska förändringar, speciellt när förändringen har en betydande påverkan på medarbetarens egen arbetssituation (Kelloway & Day, ibid.). Min reflektion är att om man ska uppfylla ovanstående mål som chef och ledare krävs tid, sytematik, rätta förutsättningar och närvaro för att lyckas med uppdraget.

7.5.2 Arbete och arbetskamraterna

Parkarbetarna reflekterade angående resultatet från medarbetarundersökning vars resultat visar på att arbetskamraterna är en viktig faktor för trivsel och för att utföra ett bra arbete vilket också (Nilsson, 2010) påtalar i sin forskning. Då det gäller medskapande, som innebär inflytande och delaktighet, så har arbetsgruppen ett svagt resultat på det i medarbetarundersökning. Uppföljning och ledarskap har också ett svagt resultat i medarbetarundersökning vilket föreliggande undersökning också visar på (se Figur 1). Parkarbetarna vill fortsätta bearbetningen av resultatet från medarbetarundersökningen. Min reflektion är, att ledningen bör återkoppla och ta fram handlingsplaner på möjliga förbättringsområden för att ytterligare utveckla arbetsgruppens potential och stärka känslan av sammanhang.

Parkarbetarna upplever inte den nu aktuella organisationsförändringen som de upplevt tidigare organisationsförändringar. Tidigare organisationsförändringar och projekt har skapat förhoppningar om en förändring som inte kommit till stånd av olika anledningar, detta har medfört besvikelser och frustration. Nu är deras upplevelse annorlunda, eftersom det bland annat sker en konstruktiv utveckling. Detta kan ses som ett försök i att stärka känsla av sammanhang hos parkarbetarna (se Figur 1).

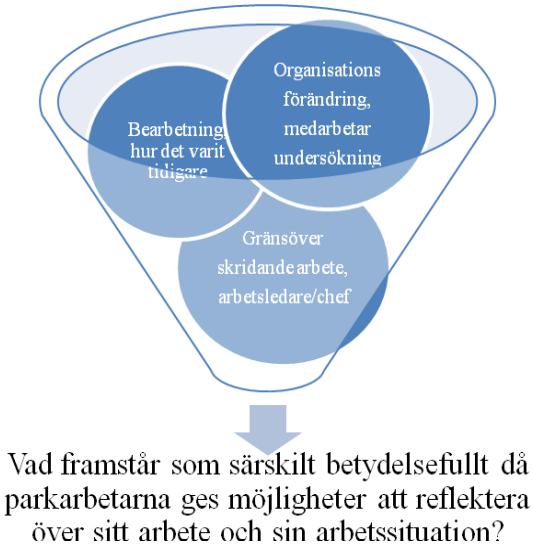
Forskning visar att människor är olika känsliga för omorganisationer och stora förändringar på arbetsplatsen. Känslighet kan delvis relateras till individens *känsla av sammanhang* (KASAM) (Antonovsky, 2005), vilket kortfattat kan beskrivas som individens upplevelser av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. En svag känsla av sammanhang kan, i kombination med stress, till exempel på grund av höga krav och bristande resurser, leda till utmattningssyndrom, (Rothmann *et al.*, 2003), en svag känsla av sammanhang kan också leda till att individer upplever organisationsförändringar som negativa (Pahkin *et al.*, 2011; Feldt *et al.*, 2000). Parkarbetarna i arbetsgruppen ger inte uttryck för psykosociala problem eller visar symtom på utmattningssyndrom i undersökningen trots omorganisationer och bristande resurser. Detta kan i enlighet med (Pahkin *et al.*, 2011; Eriksson & Lindström, 2006; Forsgärde *et al.*, 2000) tolkas som stark känsla av sammanhang verkar ”skydda” parkarbetarna i arbetsgruppen beroende på känslan av sammanhang mellan arbete och arbetskamraterna (se Figur 1).

Parkarbetarna upplever säsongsanställningen som otrygg. Ofta innebär denna anställningsform arbetslöshet under vinter och därmed också försämrad ekonomi. ”Säsongen” har ofta blivit förlängd av olika skäl. I vissa fall har det mer kommit att likna en annan typ av

anställningsform då några parkarbetare fått sina säsongsanställningar förlängda under en längre tid. Parkarbetarna påtalade detta för arbetsgivaren vilket fick till följd att fem parkarbetare erbjudits tillsvidareanställning (se Figur 1).

7.5.3 Pilotprojekt

Parkarbetarna förklarar sig nöjda med att de nu kan utföra gränsöverskridande arbete inom ramen för pilotprojektet. Ledningen har utformat ett specifikt konto där parkarbetarna kan kontoföra gränsöverskridande arbete som bland annat rör stormfällda träd. Kontot har efterlysts under en längre tid och ledningen har nu anammat deras signaler vilket har höjt arbetsgruppens arbetstillfredsställelse och känsla av sammanhang (se Figur 1).



Figur 6 Faktorer som framstår som särskilt betydelsefulla då parkarbetarna reflekterar över sitt arbete och sin arbetssituation.

7.6 Metoddiskussion

För att uppfylla undersökningens syften användes en kvalitativ forskningsansats där flera metoder kombinerades. Med anledning av ovan resonemang samt utifrån undersökningens syfte valdes en datainsamlingsmetod med kvalitativ inriktning. Utgångsläget var att beskriva vad det innebar att arbeta som parkarbetare inom en kommunal teknikförvaltning med utgångspunkt i känslan av sammanhang. Utformningen skedde på ett sådant sätt att den också möjliggjorde reflektion för parkarbetarna i arbetsgruppen.

Brainstorming användes för att alla parkarbetare skulle få kom till tals och ta personlig ställning i frågeställningar som handlade om arbetet (Steyaert & Bouwen, 2004). En av parkarbetarna var frågeställare och en svarade. Svarande skrev ner allt som associeras till aktuell frågeställning vilket utfördes på fastställd tid, sen bytte parkarbetarna plats med varandra för att upprepa aktiviteten igen. Fördelen var att alla fick ta ställning och tycka till med egna ord, det gav en träning för parkarbetarna i att argumentera och beskriva sina dilemman. Arbetsgruppen hade inga problem att tillsammans göra en prioritering av det som framkom, det var relativt samstämmiga svar. En av parkarbetarna tyckte dock det var svårt och upplevde sig stressad på grund av tidsbegränsning. En annan uttryckte det som att när man inte gått i skolan på länge det var svårt att komma på något. Tolkningen är att parkarbetarna inte var vana att fördjupa och ta sig an frågeställningar på ett strukturerat sätt.

Fokusgruppmetodiken var mest strukturerad. Åsikter och erfarenheter i gruppen byttes mellan medarbetare och mellan medarbetare och arbetsledning. För att få så uttömmande svar som

möjligt så ställdes många följdfrågor. Förståelse i gruppen och för gruppen fördjupades genom denna metod. Det gav mig som undersökare en större insikt i arbetsgruppens tekniska, sociala och moraliska dimensioner av arbetslivet liksom större insikt i deras förutsättningar och krav på arbetsplatsen. Fokusgruppen genomfördes på arbetsplatsen i personalrummet, där övriga medarbetare från teknikförvaltningen också befann sig, vilket kunde störa parkarbetarna genom att de förlorade fokus för en kort stund. Att befinna sig på arbetsplatsen gav ändå mer eftersom betydelsefulla iakttagelser kunde göras på arbetsplatsen. Min tolkning var att det var en trygg plats för parkarbetarna i arbetsgruppen. Det kan ha inneburit, att de mer obehindrat delade med sig av sina kunskaper och erfarenheter än vad som varit fallet på en neutral plats. Fokusgruppen kom därmed att utgöra ett kreativt gruppsammanhang (Steyaert & Bouwen, 2004).

Metoden som jag bedömer mest intressant och utvecklande var ”medföljning” eftersom det verifierade eller falsifierade beskrivningar som framkom i samtalen. ”Medföljning” underlättade analysen och tolkningarna av frågeställningarna och svaren. Det här var möjligt eftersom jag befann mig på parkarbetarnas arbetsplats. ”Medföljning” innebar att följa alla i arbetsgruppen i deras dagliga arbete på nära håll vilket gav viktiga inslag, jag fick en egen upplevelse och insyn i deras varierande arbetsuppgifter. Det medförde också att samtalen blev spontana vilket troligtvis inte hade uppnåtts om jag stått vid sidan om och iakttagit deras arbete. Min tolkning är att ”medföljning” gav mig möjlighet till en personlig kontakt och inlevelse i arbetsgruppens vardag. De gav mig möjligheter till spontana frågor och naturliga samtal. Troligtvis hade inte denna möjlighet funnits i ett strukturerat samtal eller i enkäter till arbetsgruppen.

Johansson (1998) beskriver ”skuggning” som en av sina viktigaste fältarbetsmetoder i sin forskning när hon följde fastighetsskötare. Johansson (ibid.) gjorde liknande iakttagelser som föreliggande undersökning det vill säga att arbetsuppgifterna var varierande och att arbetsuppgifterna inte alltid kunde slutföras utifrån vad som var planerat. Eftersom jag i min undersökning endast haft möjlighet att följa pilotprojektet under två månader så kan inga långtgående slutsatser dras om huruvida det gränsöverskridande arbetet kommer att uppnås. En viktig förutsättning framöver är att ledningen fortsätter att tillhandahålla rätt förutsättningar i arbetet för parkarbetarna.

Informella samtal genomfördes i samband med frukost, lunch och andra raster samt under utförandet av arbetsuppgifterna. Samtalen kunde röra arbete eller fritid det vill säga det som uppstod i sammanhanget. Dialogen som fördes var som ett ”vanligt” mellanmänskligt samtal mellan två eller flera parter. Det hade en låg grad av struktur vilket uppmärksammades då jag som undersökare lätt hamnade i en dialog för att sedan komma på att samtalet skulle antecknas. Det ”tog” ett par samtal innan det var förankrat i mig att det var en metod och inget ”vanligt” samtal som inte skulle antecknas. Det kan ha lett till att data kan ha förlorats i de inledande samtalen. Följdfrågor ställdes i samtalen för att förtydliga och för att få ett så uttömmande svar som möjligt. Åsikter och erfarenheter luftades och relationerna i arbetsgruppen fördjupades. Steyaert och Bouwen (2004) menar att gruppsamtal ger möjligheter att uppfatta olika åsikter från olika deltagare samtidigt på samma problemställning vilket inte är möjligt vid individuella samtal, det är en av föreliggande undersöknings förtjänster.

Parkarbetarna genomförde en utvärdering av denna undersökning i samband med sista mötet på arbetsplatsen. Arbetsgruppen fick ta ställning till två frågor där de fick möjlighet att utvärdera och reflektera över sin medverkan i undersökningen. Utvärderingen blev en del i återkopplingen till projektledningen tillsammans med övriga iakttagelser och beskrivningar. Det kan ha inneburit ett framgångsrikt sätt för parkarbetarna att möta förändring, det vill säga att tydligt återkoppla synpunkterna i undersökningen till projektledningen.

7.6.1 Genomförande

Undersökningen genomfördes en dag i veckan under två månader vilket innebar att jag träffade arbetsgruppen vid åtta tillfällen. Tidsmässigt medverkade jag på arbetsplatsen mellan tre till åtta timmar till per tillfälle. Rådatamaterialet består av anteckningar som jag förde under och i direkt anslutning till dessa tillfällen. Det har varit en tidskrävande datainsamling, men också en utvecklande process för alla parter som deltog. En svårhanterlig situation uppstod när parkarbetarna inte önskade medverka vid bandinspelning. Jag fick tänka om och hitta andra vägar för att på ett bra vis säkerställa datainsamlingen. Det krävdes kreativitet och genomtänkt planering innan undersökningen startade. Tolkningen är att olika metoder och arenor kan ha säkerställt ansenlig data, som gjort det möjligt för alla parkarbetare att komma till tals i undersökningen.

I enlighet med parkarbetarnas uttalade vilja genomfördes inga ljud- eller bild upptagningar. Data insamlades uteslutande genom anteckningar under och efter undersökningen vilket kan föranlett att samtliga samtal inte blivit nertecknade. Anteckningarna genomfördes genom hela undersökningen i samband med projektmöte, brainstorming, fokusgrupp, ”medföljning”, informella samtal i grupp/individuellt, utvärdering och återkoppling av undersökning och iakttagelser som beskrevs direkt från fältet. Det utgjorde en svårighet för mig som undersökare att utföra samliga moment såsom att ställa frågor, iaktta och anteckna. Becker (2008) menar dock att man ska skriva ner allt trots svårigheterna eftersom detta gör att det inte utelämnas viktig information vilket kan minimera risken för tolkning av traditionella kategorier då fenomenet studeras. Tillvägagångssättet ökar sannolikheten för att det udda/avvikande fallet dyker upp i undersökningen. Det ger också möjlighet till att granska föreställningen och vad som gett upphov till det här.

Genom att gå igenom anteckningarna på kvällen samma dag fick jag tillfälle att reflektera och tydligheten av vad som sagts blev större för mig. Det innebar att anteckningarna kompletterades ytterligare. Samtliga anteckningar renskrevs och delgavs parkarbetarna i arbetsgruppen för ”godkännande”. Detta förfarande innebar att möjligheten och risken för feltolkningar minimerades. I enlighet med vad (Becker, ibid.) föreskriver har begrepp utvecklats i ständig dialog med empiriska data. Min tolkning är trots allt att undersökningen har ett tillräckligt dataunderlag för undersökningen syfte. Men det bör beaktas om en liknande undersökning ska utföras återigen att då vara två undersökare, en samtalsledare och en antecknare.

7.6.2 Metodernas förtjänster och begränsningar

När jag som undersökare kom till parkarbetarna hade jag mycket begränsade kunskaper om innebörden i att vara parkarbetare i en teknikförvaltning. För att kunna beskriva och förklara vad som händer i ett sådant arbete krävdes det av mig att kunna ha ett öppet sinne och att lyssna på deras beskrivningar. Att se vad som hände och pågick på arbetsplatsen var min utgångspunkt genom hela undersökningen. Becker (2008) menar att det är viktigt att kritiskt granska och tänka om i sina frågeställningar vilket mina olika val av metoder har gjort möjligt.

Kombinationen av olika metoder och arenor innebar en större möjlighet att se olika dimensioner och infallsvinklar av arbetsgruppens vardag och verklighet. Det här möjliggjordes genom att jag som undersökare kunde befinna mig där det hände för att försöka förstå dilemman i arbetsuppgifter, avgörande val, upplevelser och prioriteringar. Informationen gav djup och insikt i parkarbetarnas dagliga arbete. Eftersom arbetsgruppen inte önskade bli inspelade på band användes andra metoder för att samla in data. Denna metodtriangulering kan innebära en viss validering (göra giltigt, bekräfta) av data i aktuell undersökning (Kvale & Brinkman, 2009).

Det var en stor utmaning att erövra arbetsgruppens tillit och förtroende för att ta så stor del som möjligt i deras dagliga arbete. Detta åstadkom jag genom att hela tiden steg för steg involvera parkarbetarna i processen. Jag bjöd in mig till parkarbetarnas arbetsplats för att ytterligare förtydliga undersökningens syfte. Till vardags arbetar jag som chef. Det var viktigt att förtydliga att jag var där som student och inte i egenskap av chef. Jag har sett mig som gäst på deras arbetsplats vilket har inneburit att vara lyhörd och att visa respekt.

I föreliggande undersökning har samtliga getts möjlighet till att medverka på lika villkor. Alla beskrivningar och kunskaper har varit lika viktiga och alla har fått komma till tals. Gustavsen (2006) menar att då flera deltagare är med i beslutande processen, det vill säga demokrati, ger det en större validitet. Kvaliteten ökar i processen och då talar vi om processvaliditet och öppenhetsfaktor. Kunskap och reflektion i arbetsgruppen har jämförts med mina iakttagelser av arbetsgruppens vardag under pågående arbete. Att göra löpande analyser var fördelaktigt, det gav nya idéer och dessutom var intervjuerna i färskt minne. Ju längre tid som förflyter innan analys påbörjas ju svårare kan det vara att få ett ”levande” förhållande till sina data.

I föreliggande undersökning är möjligheten till identifiering av parkarbetarna i arbetsgruppen liten. Anteckningar utan namngivning har gjorts och inga namn användes vid utskrifter. Anteckningarna har förvarats inlåsta. Arbetsgruppens krav på att inte bli inspelade på ljud och bild har respekterats fullt ut och inga fingerade namn används i resultatpresentation utifrån parkarbetarnas önskemål i enlighet med vad som förespråkas av (Chell, 2004).

En fördel i undersökningen har varit parkarbetarnas möjligheter till reflektion. Att ingå i en undersökning kan innebära en start på en process hos parkarbetarna som kan sätta igång obehagliga upplevelser. Det kan även innebära möjligheter att för första gången sätta ord på sin upplevda situation vilket kan vara läkande och hälsofrämjande. Parkarbetarna delgav mig som undersökare beskrivningar som de tidigare inte benämnt på liknande sätt vilket upplevdes avlastande. Att som undersökare ta sig tid till att aktivt lyssna till arbetsgruppens beskrivningar och upplevelser har varit viktiga inslag för mig i undersökningen. Tolkningen är att egenreflektionen var värdefull för arbetsgruppen då det annars inte ges möjlighet och utrymme för detta i det dagliga arbetet.

Som undersökare innebar det ett ställningstagande till hur påverkan kan ske i mellanmänskliga möten. Hur jag som undersökare påverkades, vad skulle kunna påverka samtalsprocessen och vem kunde jag diskutera eventuella problem med utan att bryta konfidentialitetskravet? Handledaren har varit en viktig samtalspart under denna process. Det ställde stora krav på mig som undersökare att möta parkarbetarna i den här typen av samtal som bland annat handlade om deras tidigare arbetsledare. Det var betydelsefullt för mig att lyssna på parkarbetarnas beskrivningar med ett objektivt förhållningssätt. I samband med återkoppling till ledningen har det varit angeläget att tydliggöra vilka förutsättningar som krävs för deras arbetsorganisation utan att ”klanka” ner på ledningen och organisationen.

En uppenbar risk är att allt det sagda från samtalen inte finns nedtecknade då jag som undersökare samtidigt var samtalsledare, iakttagare och antecknare. Undersökningsresultatet grundar sig på ett stort anteckningsmaterial. Analysarbetet har varit tidskrävande. Tidsramen, två månader kan kanske ses som en nackdel för undersökningsresultatet eftersom jag inte kunde följa förändringsarbetet under hela projekttiden. En längre undersökningstid hade möjligtvis kunnat lägga ytterligare dimensioner och begrepp till resultatet. Vid mitt beslut att göra undersökningen var det viktigt för mig att medverka i ett förändringsarbete i en organisation även om jag var medveten om tidsbegränsningen.

Resultatets objektivitet kan innebära en brist i föreliggande undersökning då samtalen och iakttagelserna i undersökningen bygger på förtroliga samtal. Det handlar om närhet men samtidigt distans. Att komma för nära innebär en risk i att inte inta ett kritiskt förhållningssätt och se det som man ska se, nämligen olika dimensioner. Risken kan då bli att man tappar fokus på varför man är där. Det finns en uppenbar risk att bli för positivt inställd och engagerad i de medverkande och deras perspektiv, det som inom etnometodologin (fenomenologisk metodinriktning inom sociologi, vardagslivets verklighet och sociala interaktion) brukar kallas att *go native* (Garfinkel, 1984). Min vana att befinna mig i arbetsgrupper och inta ett objektivt förhållningssätt inom mitt ordinarie arbete, kan ha inneburit att min objektivitet var tillräcklig.

Etiska överväganden har inneburit en svårighet i presentationen av resultatet eftersom benämningar av parkarbetarna med fiktiva namn inte har kunnat möjliggöras. Läsningen av texten kan upplevas något opersonlig men respekten mot parkarbetarna i arbetsgruppen har varit viktigare. Undersökningen är sparsam med att beskriva parkarbetarnas kön, ålder, anställningstid och arbetsplats då det skulle vara möjligt att identifiera de medverkande. För undersökningens syfte har det inte varit viktigt och väsentligt att beskriva detta och det har ingen påverkan på undersökningens resultat.

8. Slutsatser

I denna kvalitativa undersökning där flera metoder kombinerades visar resultaten på att arbetskamraterna hade en avgörande betydelse för parkarbetarnas arbetstillfredsställelse via parkarbetarnas känsla av sammanhang till arbete/arbetskamraterna och arbetskamraterna/arbete. Parkarbetarna var beroende av varandra för att kunna uppnå sina mål och utföra sina uppgifter. Deras arbetsuppgifter är omväxlande, stimulerande och deras vana att ställa om från en arbetsuppgift till en annan var stor. En stark känsla av sammanhang verkar ”skydda” parkarbetarna i deras dagliga arbete. Sociala relationer på arbetsplatsen är viktigt och har långtgående effekter på individers psykiska och fysiska välbefinnande. Det kan konstateras att arbetsledare och övrig ledning har möjlighet att påverka arbetstillfredsställelsen för parkarbetarna varför ledarskapet definitivt bör vara i fokus framöver.

Undersökningen pekade på att parkarbetarna arbetade aktivt med för få nöjda medborgare i sitt arbetsområde. Det kan tolkas som en stor yrkesstolthet och professionalism. Parkarbetarna anpassade arbetet efter kundernas efterfrågan genom att utveckla en arbetsmodell för ett effektivare arbete, genom gränsöverskridande arbete.

Resultaten tyder på att parkarbetarna i arbetsgruppen inte i alla avseenden hade rätt förutsättningar i sitt dagliga arbete. Samtliga parkarbetare i arbetsgruppen saknade formellt stöd från ledningen genom att det saknades väl fungerande relationer uppåt i organisationen som bland annat uppenbarade sig i kunskapsbrist och insyn i budgetarbetet, frånvaro av dialog och kommunikation med tydliga mål för verksamheten. Det här påverkade parkarbetarnas arbete och förutsättningar vilket tolkas som att känsla av sammanhang saknas. Föreliggande undersökningsresultat visar inte på att dessa förutsättningar existerar. Det pekar på att det finns utvecklingsmöjlighet för teknikförvaltningen som nu testar en arbetsmodell i form av gränsöverskridande arbete i pilotprojekt. Pilotprojektet var otydligt och parkarbetarna var osäkra på dess fortsättning. Ledningen fattade beslut om att tydliggöra projektplanen med mål och syfte i samband med undersökningens genomförande.

Parkarbetarna hade betydande behov av att samtala om sin gemensamma arbetshistoria vilket tolkades som ett behov av att bearbeta tidigare upplevelser och en låg känsla av sammanhang. Ledarskapet tycktes ha en avgörande betydelse för parkarbetarnas arbetstillfredsställelse och känsla av sammanhang. Ledningen fattade beslut om att arbetsledarfunktionen ska ses över i teknikförvaltningen i samband med undersökningens genomförande. Parkarbetare och övriga

medarbetare inom organisationen bör ges möjlighet till reflektion i sitt arbete för att öka arbetstillfredsställelsen och förebygga stressrelaterad ohälsa.

Resultaten indikerar att positiva effekter skulle kunna uppnås i organisationen om parkarbetarnas betydelsefulla kunskap, förmåga och kompetens togs tillvara på ett tillfredsställande och seriöst sätt. Parkarbetarna uttryckte en önskan att lära nytt och utvecklas ytterligare i sin yrkesroll. Detta bör beaktas i framtiden inom teknikförvaltningen genom ett systematiskt och formaliserat förfarande där förslagsvis ledningen eller utvecklingsenheten och bedömer nya idéer och innovativa lösningar. Resultaten indikerar också att förekommande frågor och förutsättningar endast kan utformas genom en öppen dialog och ömsesidig respekt för varandra i organisationen vilket skulle kunna öka känsla av sammanhang. Förfarandet kan kreera en affärsmässighet som kan ha betydelse för arbetsgivarens attraktivitet gentemot övriga privata och offentliga aktörer inom liknande verksamheter.

Samhällets och arbetslivets snabba förändringstakt kommer troligen att fortsätta. För att få en arbetssituation där arbete och hälsa är förenligt bör man i det strategiska ledningsarbetet beakta alla resurser av personell, teknisk och annan materiell art för att möjliggöra gränsöverskridande arbete som leder till ökad arbetstillfredsställelse och effektivare utnyttjande av arbetstiden.

Eftersom jag enbart haft möjlighet att följa pilotprojektet under två månader kan inga långtgående slutsatser dras om det gränsöverskridande arbetet kommer att uppnås. En viktig förutsättning framöver torde vara att ledningen fortsätter att ge förutsättningar som möjliggör fortsatt gränsöverskridande arbete för parkarbetarna. Deras arbete behöver också uppmärksammas i strategiska samtal på lednings- och politisk nivå för att möjliggöra utveckling av yrket och därmed underlätta framtida rekryteringsbehov.

Beskrivningarna ska underlätta vetenskapliga bedömningar av metodernas användbarhet och resultatens tillförlitlighet, eftersom varje grupp och situation är unik. Detta bör man komma ihåg vid ett eventuellt framtida utvecklingsarbete där implementering av arbetsmodellen kan bli aktuell i övriga arbetsgrupper. Det bör beaktas om en liknande undersökning ska utföras att man då är två undersökare, en samtalsledare och en antecknare.

Referenser

Anderson, S.E., Coffey, B.S. & Byerly, R.T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work – Family Conflict and Job – Related Outcomes. *Journal of Management, 28 (6), 787 – 810.*

Antonovsky, A. (2005/2:a upplagan). *Hälsans mysterium,* Stockholm: Natur & Kultur.

Aronsson, G & Lind, T. (2004). Långtidsfriskas arbetsvillkor. En populationsstudie. *Vetenskaplig skriftserie. Arbete och hälsa, 10.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Arbetsförmedlingen (2011, juli) *Parkarbetare.* Hämtad juli 1, 2011 från http://www.arbetsformedlingen.se/yrke/yrkesbeskrivning.html

Arbetsmiljöverket. (2011, augusti). Bra ergonomi belastar inte budgeten. *Arbetsmiljöverket.* Hämtad augusti 22, 2011 från http://www.av.se/aktuellt/kunskapsoversikt/ergonomi

Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44 (1), 48 – 70.*

Baruch, Y. (2003). *Managing Careers, Theory and Practice.* London: Prentice Hall.

Becker, H.S. (2008). *Tricks of the trade, Yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber.

Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. In C. Cassel & G. Symon (Eds.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (s. 45 – 60). London: Sage Publication, Ltd.

Coyle, D., Edwards, D., Hannigan, B., Fothergill, A. & Burnard, P. (2005). Asytematic re view of stress among mental health social workers. *International Social Work, 48 (2), 201 – 211.*

Eriksson, M. & Lindström, B. (2006). Antonovsky´s sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *J Epidemiol Community Health, 60, 376 – 381.*

Feldt, T., Leskinen, E., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2000). Longitudinal factor analysis models in the assessments of the stability of sense of coherence. *Personality and Individual Differences, 28 (2), 239 – 257.*

Forsgärde, M., Westman, B. & Nygren, L. (2000). Ethical discussion groups as an intervenetion to improve the climate in interprofessional work with the elderly and disabled. *Journal of Interprofessional Care, 14 (4), 352 – 361.*

Garfinkel, H. (1984). *Studies in ethnomethodology.* Cambridge: Blackwell Publishers.

Gustavsen, B. (2006). Theory and Practice: the Mediating Discourse. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The handbook of Action Research* (s. 17 – 26). London: Sage Publications, Ltd.

Halbesleben, J.R.B. (2006). Sources of Social Support and Burnout: A Meta – Analytic Test

of the Conservation of Resources Model. *Journal of Applied Psychology, 91 (5), 1134 – 1145.*

Härenstam, A. (2006). *Chef i dag*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Jimmieson, N.L., Terry, D.J. & Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The role of Change – Related Information and Change – Related Self - Efficacy. *Journal of Occupatational Health Psychology, 9 (1), 11 - 27.*

Johansson, U. (1998). *Om ansvar. Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Doktorsavhandling. Lund: Lunds universitet.

Kelloway, E.K. & Day, A.L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science, 37 (4), 223 – 235.*

King, N (2004). Using Interviews. In C. Cassel & G. Symon (Eds.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (s. 11 – 22). London: Sage Publication, Ltd.

Kompier, M.A.J., Geurts, S.A.E., Grundeman, R.W.M., Vink, P. & Smulders, P.G.W. (1998). Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. [Elektronisk version]. *Stress Medicine, 14 (3), 155 – 168.*

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009/2:a upplagan). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Mackie, K.S., Holahan, CK. & Gottlieb, N.H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relation 54 (8), 1065 – 1092.*

Marks, M.L. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizings: faciletating individual adaptation to major organizational transitions. *Organizational Dynamics, 35 (4), 384 – 399.*

Nilsson, P.S. (2010). *ENHANCE YOUR WORKPLACE! A dialogue tool for workplace health promotion with a salutogenic approach*. Dissertation. Lund: Lund University.

Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. *SALTSA. Report No 1.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Pahkin, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Bergbom, B. & Kouvonen, A. (2011). Organizational change and employees´ mental health: the protective role of sense of coherence. [Elektronisk version]. *Journal of Occupatational & Environmental Medicine 53 (2), 118 – 123.*

Park, P. (2006). Knowledge and Participatory. P. Reason & H.Bradbury (Eds.). *The handbook of Action Research* (s. 83 – 93). London: Sage Publications, Ltd.

Rothmann, S., Jackson, I.T.B. & Kruger, M.M. (2003). Burnout and job stress in a local government: The moderating effect of sense of coherence. *Journal of Industrial Psychology 29 (4), 52 – 60.*

Sauter, S.L., Murphy, L.R. & Hurell, J.J. (1990). Prevention of work – related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist, 45 (10), 1146 – 1158.*

Steyaert, C. & Bouwen, R. (2004). Group Methods of Organizational Analysis. In C. Cassel & G. Symon (Eds.) *EssentialGuide to Qualitative Methods in Organizational Research* (s. 140 – 164). London: Sage Publication, Ltd.

Svensk kommun (2011, mars) *Svensk kommunal teknikförvaltning.* Hämtad april 13, 2011 från http://www.anonym svensk kommunal teknikförvaltning.html

Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlsson, C – G., Theorell, T. & Jones, I. (2000). The impact of sense of coherence and high – demand/low – controll job environment on self – reported health, burnout and psychophysiological stress indicators. *Work & Stress, 45 (1), 1 – 15.*

Wheelan, S.A. (2011/1:a upplagan). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Artiklar som ligger till grund för litteraturgenomgång i uppsatsen söktes via Högskolans bibliotek i elektroniska tidsskrifter och fulltextdatabaser med engelska sökord. Databaser som användes var Science Direct, PsychLIT och Google Scholar med sökorden; *employee, park worker, mental health, organizational change, sense of coherence, social support, team identification, previous experiences, absence of sense of coherence, colleagues, pilot project, development, reflection to work, professional pride, sickness absenteeism, sickness presenteeism ,illness, work organization, work environment, leadership, leadership behavior and coworker health, stress prevention, prevention of work – related psychological disorders, work – related stress, healthy workplace, process – oriented change* och *sense of coherence and employee and conditions and opportunities and do a good job and organizational change* och *municipal organization and condition to do a good job in the context of change and organizational change and sense of coherence* och *service – workers and sense of coherence* och *work – family conflict*.

Sökning på sökordet *park – worker* gav inget relevant resultat. Sökningar utfördes också på författarnamn som var återkommande i artiklar.

Artiklarna granskades med utgångspunkt i sökresultatets titlar och sammanfattningar. En första genomläsning utfördes digitalt där lämpliga artiklar kunde identifieras. Samtliga sökträffar kunde inte läsas då antalet sökträffar var omfattande. Intressanta artiklar som identifierades och som ansågs relevanta till föreliggande undersökning om parkarbetarnas arbete lästes igenom både vad det gäller syfte, metod och resultat för en bedömning av relevansen. Efter genomläsning valdes 27 relevanta artiklar. Artiklarna lästes utskrivna, efter bedömning användes 18 relevanta studier som publicerats i tidsskrifter eller i form av en rapport. Två av artiklarna är elektronisk version och har därmed inte kunnat skrivas ut utan har lästs och analyserats via digitalt.

I föreliggande uppsats har också nio böcker använts. Två av böckerna hänvisar till bokkapitel (artiklar i antologier) det vill säga flera författare har skrivit varsitt kapitel. Följande böcker användes;
The handbook of Action Research
Tricks of the Trade, Yrkesknep för samhällsvetare
Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research
Att skapa effektiva team
Hälsans mysterium
Den kvalitativa forskningsintervjun
Managing Careers, Theory and Practice
Studies in ethnomethodology
Chef i dag

En doktorsavhandling användes i föreliggande undersökning för att söka kunskap om begreppet ”skuggning” som sedermera föreliggande undersökning använder begreppet ”medföljning” och en doktorsavhandling som beskriver det salutogena perspektivet *känsla av sammanhang* (KASAM).

Övrigt bakgrundsmaterial har identifierats via Google sökmotor för att finna relevant information från arbetsförmedlingens hemsida, arbetsmiljöverkets hemsida och en svensk kommunal teknikförvaltning.

Bilaga 2

Intervjufrågor som användes i samtalen med parkarbetarna;

- Kan du/ni berätta vad ert dagliga arbete består av?
- Vilka problem har du/ni i ert dagliga arbete?
- Vilka förutsättningar och möjligheter har du/ni i ert dagliga arbete?
- På vilket sätt löser du/ni era problem i ert dagliga arbete?
- Vad kan du/ni själva påverka i ert dagliga arbete?
- Vad kan du/ni själva inte påverka i ert dagliga arbete?
- Hur ser ledningen på ert dagliga arbete?
- Hur ser era medborgare/kunder på ert dagliga arbete?
- Hur upplever du/ni detta?
- Hur ska en arbetsledare vara?