

Samspel i parkförvaltning

Om skötselideal och förhållningssätt till biologisk mångfald
i tre svenska parkförvaltningar

Petra N Bengtsson

*Faculty of Landscape Planning, Horticulture and Agricultural Science
Department of Landscape Management, Design and Construction
Alnarp*

Doctoral Thesis
Swedish University of Agricultural Sciences
Alnarp 2009

Acta Universitatis agriculturae Sueciae

2010:9

Omslagsbild: Hanna Fors

ISSN 1652-6880

ISBN 978-91-576-7486-9

© 2010 Petra N Bengtsson, Alnarp

Tryck: SLU Service/Repro, Alnarp 2010

Interaction within Park Management. On management styles and views of Urban Biodiversity in three Swedish Park Management Organisations

Abstract

The objective of this thesis is to contribute to an increased knowledge on work within Swedish park management organisations. To understand the complex reality that work in park management organisations entails the following research questions are addressed: What is work like within Swedish park management organisations with regard to interaction between groundsmen and officials? How is urban biodiversity perceived by park managers in relation to maintenance? Three park management organisations have been studied in-depth with reference to work at the tactical and the operational levels, focusing on interaction between groundsmen and officials regarding maintenance and views on urban biodiversity. Methods used are deep interviews with staff with different professional roles and participating observation of day-to-day work.

Different views on maintenance are identified and described as management styles: the aesthetic, the economic, the ecologic and the social management style. A profound study reveals six different views on urban biodiversity. The variety in views makes communication on biodiversity complicated and causes the issue to fall between the cracks or to be overlooked. Interaction between staff in park management organisations varies from intentionally creating new arenas between the operational and the tactical levels to missing links in communication. Sometimes, organisational and cultural obstacles impede interaction between organisational levels and between park and nature sectors. Within the organisational culture of park management organisations two subcultures appear: the traditional and the innovative. The traditional culture is distinguished by experiences from years of practice. The innovative culture is distinguished by higher education, questioning of traditions and creative thinking together with an encompassing kind of leadership, staff collaboration, networking and increased responsibility.

Divergent views on biodiversity, management styles and cultures may lead to objectives for park maintenance not always being coherent. Development of park management and creation of sustainable urban green spaces require skills development as well as increased interaction, within organisations, working towards coherent objectives and strategies.

Keywords: Urban green space management, maintenance, interaction, collaboration, communication, management style, urban biodiversity, organisational culture, organisational learning.

Author's address: Petra N Bengtsson, Department of Management, Design and Construction, P.O. Box 66, SE-230 53 Alnarp, Sweden
E-mail: petra.bengtsson@ltj.slu.se

Samspel i parkförvaltning. Om skötselideal och förhållningssätt till biologisk mångfald i tre svenska parkförvaltningar

Sammandrag

Målet med avhandlingen är att bidra till ökad kunskap om hur arbetet i svensk parkförvaltning fungerar. För att förstå den komplexa verklighet som arbetet i parkförvaltning innebär, ställdes följande forskningsfrågor: Hur ser arbetet i svensk parkförvaltning ut med avseende på samspelet mellan parkarbetare och tjänstemän? Hur uppfattas biologisk mångfald, relaterat till parkskötsel, av parkförvaltare? Tre parkförvaltningar har studerats ingående avseende arbetet på de taktiska och operativa nivåerna. Samspelet mellan parkarbetare och tjänstemän med avseende på skötsel och förhållningssätt till biologisk mångfald har särskilt fokuserats. Aktörer med olika professionella roller har djupintervjuats och följts i arbetet med hjälp av deltagande observation.

Olika förhållningssätt till parkskötsel identifieras och redovisas som fyra olika skötselideal: det estetiska, det ekonomiska, det ekologiska och det sociala skötsel-idealet. En fördjupad studie visar att biologisk mångfald uppfattas som sex olika företeelser. Olika delar i uppfattningar komplicerar kommunikation om biologisk mångfald och orsakar att frågan hamnar mellan stolarna eller uteblir. Samspelet i parkförvaltningarna varierar från att man arbetar medvetet med att skapa nya arenor mellan de operativa och de taktiska nivåerna till att det förekommer glapp i kommunikationen, så kallade *missing links*. Det finns inslag av organisatoriska och kulturella hinder för samspel mellan nivåer respektive mellan park- och natursektorerna. I parkförvaltningarnas organisationskultur framträder två subkulturer: den traditionsbärande respektive den nyskapande. Den traditionsbärande kulturen kännetecknas av erfarenhetsbaserad kunskap från mångårig praxis. Den nyskapande kulturen kännetecknas av mer utbildning, ett ifrågasättande av gamla traditioner och ett kreativt tankesätt samt en ny typ av ledarskap som är mer inkluderande liksom ett medarbetarskap som är mer nätverkande och ansvarstagande.

Olika synsätt på biologisk mångfald, skötselideal och kulturer kan betyda att målsättningen för parkskötseln inte alltid är gemensam. Utveckling av parkförvaltning och skapande av långsiktigt hållbara parkmiljöer kräver kompetensutveckling av personalen samt ett utökat samspel inom organisationen med gemensamma mål och visioner.

Sökord: Parkförvaltning, parkskötsel, samspel, samverkan, kommunikation, skötselideal, biologisk mångfald, organisationskultur, lärande organisation.

Författarens adress: Petra N Bengtsson, Landskapsutveckling, Box 66, 230 53 Alnarp
E-post: petra.bengtsson@ltj.slu.se

Förord

När jag gjorde mitt examensarbete på landskapsarkitektutbildningen 1992, var jag nyfiken på varför stigar och vandringsleder genom skog och mark går där de går. Vad ligger bakom människans vägval, i skogen och i livet? Vad är det hon uppfattar i sin omgivning som styr vägvalen? Och varför väljer olika människor olika vägar? Kopplingen till detta avhandlingsarbete som påbörjades 22 år senare ligger i min motivation som är oförändrad. Jag är nyfiken på de olika perspektiv som finns i olika situationer och som gör att människor uppfattar sin omgivning på olika vis och som gör att man förstår eller kanske missförstår varandra. Att vi känner oss hemma i en grupp människor, och som främling i en annan, handlar om gemensamma upplevelser och andra gemenskaper som kan beskrivas i termer av kultur. Detta är ett av de perspektiv jag utforskar inom ämnet parkförvaltning.

Det finns många vägval i ett avhandlingsarbete, det svåraste har varit att välja bort: frågor, ämnen och teorier, när det finns så många möjligheter att utvidga och knyta an till olika ämnesområden. Jag har rört mig i cirklar kring det studerade problemet och efter hand har jag kommit några steg närmare, in mot cirkelns mitt. Genom hela processen har kontexten parkförvaltning varit central och definierat sammanhangen. Jag utforskar en helhetsproblematik. Min utveckling som landskapsarkitekt har gått från ett intresse för landskapet i sig till att i hög grad involvera kommunikation om landskapet.

Nu när avhandlingen föreligger vill jag rikta ett varmt tack till de personer som haft stor betydelse för mig och för arbetsprocessen:

Utan alla informanter hade det inte blivit någon avhandling. Tack så oerhört mycket för att ni alla ställde upp och delade med er av er kunskap och ert arbete.

Jag vill tacka min huvudhandledare professor Mats Lieberg för din professionella, trygga och alltid uppmuntrande ledsagning igenom en process som

varit både spännande och lärorik. Varje handledarmöte har präglats av kreativa och inspirerande samtal där jag tagit med mig förnyade idéer och energi att fortsätta. Biträdande handledare, forskningsledare Eva Jansson har stått vid min sida med stor förståelse för arbetets upp- och nedgångar, vilket jag uppskattar mycket, liksom att du har ställt många frågor som har hjälpt mig att förstå vad jag vill ha sagt. Biträdande handledare, adj. professor Bengt Persson, tack för din insats med besvärliga frågor som gjort att jag kunnat beskriva den röda tråden tydligare. Det var värdefullt.

Tack till opponenterna vid halvtids- och slutseminarierna; forskare Fredrika Mårtensson gav råd vid halvtid som jag flera gånger återvänt till och haft glädje av; professor Thomas B Randrup gjorde en engagerad genomgång av mitt manus vid slutseminariet. Han tog sig an mitt arbete på ett mycket engagerat och initierat sätt och gav konkreta råd som bidrog till ytterligare skärpa.

Mina närmsta doktorandkollegor, varav flera har hunnit disputerat det senaste året, vill jag särskilt tacka Marie Larsson, Anna Jakobsson och Helena Mellqvist för många givande samtal om doktorandens utveckling, med vedermodor och glädjeämnen, och om livet utanför, ni har varit mitt närmsta, hjärtligaste och självklara stöd. Tack till Märjit Jansson, Sabina Jallow och Therese Lindgren som jag också har haft nära utbyte med, inte minst under konferensresan till Rom 2008. Doktorander och kollegor på Alnarp, vid område Landskapsutveckling; Landskapsarkitektur; Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi samt Movium, ni är flera som bidragit med nyfikna frågor, givande diskussioner och till den kreativa miljö vi alla tillsammans skapar. Tack Mats Gyllin för snabb hjälp med hantering av referensprogrammet EndNote. Tack Anders Busse Nielsen för läsning och kommentarer på textutkast. Tack Titti Olsson och Pia Schmidtbauer för diskussioner om språkliga formuleringar, under de år vi arbetade tillsammans vid Movium, och nu med inspel till avhandlingens titel.

Att handleda studenter är mycket givande och har inspirerat mig i mitt eget skrivande. Av de studenter jag handledt vill jag särskilt tacka Lina von Friesen för inspirerande samtal. Tack till kursledare och doktorander vid forskarutbildningskurser på respektive utanför SLU, ett särskilt tack till Christine Nuppenau för kommentarer på tidiga texter i arbetet.

Tack Elin Ångman för engagerad medverkan och arrangemang av dialogseminariet 2007, som Centrum för biologisk mångfald (CBM) finansierade. Tack Sten Göransson och Jens Weibull för bidrag till arbetet i inledningen av projektet.

Tack till den administrativa personalen vid LTJ-fakulteten för allt arbete jag vet att ni stöttar med och tack till all personal på Alnarpsbiblioteket, inte minst med otaliga förlängningar av fjärrlån.

Stort tack till min pappa Lars Norgren; Anna Jakobsson; Sabina Jallow; Anna-Maria Pålsdóttir, Anna Adevi och Kajsa Hylmö för att ni tog er tid och hjälpte mig med korrekturläsning och kom med värdefulla synpunkter. Tack Hanna Fors som gjort omslagsbilden och Julia Andersson som hjälpt mig med organisationsscheman. Tack Cajsa och Carina MacDougall för språkgranskning av abstract.

Stort tack till Formas, huvudfinansiären av mina forskarstudier genom ett fyraårigt doktorandanslag samt område Landskapsutveckling för finansiering av slutfasen.

Slutligen, tack Morris (*Golden retriever*) för att du höll mig sällskap, vaktade och fick ut mig på långa skogspromenader under intensiva arbetsveckor i stugan i Hällevik. Tack mamma och pappa för att ni stöttat mig när det behövts. Och kära Hannes, Pontus, Milla och Jonas, tack för ert tålamod och kärleksfulla stöd, ni är mitt allt och mitt liv, det vet ni och nu ska jag ha tid att visa det oftare.

Hällevik nyårsafton 2009

Petra N Bengtsson

Innehåll

1 Inledning	11
Bakgrund och problembeskrivning	12
Syfte och forskningsfrågor	18
Centrala begrepp och definitioner	20
2 Forskningsöversikt	25
Arbetet i parkförvaltning avseende samspel	25
Samspel i arbetslivet	27
Samspel inom planering och förvaltning av utemiljö	31
Erfarenheter av det dagliga arbetet	32
Parkförvaltningar som organisationer	34
Organisationskultur i parkförvaltning	36
Biologisk mångfald med avseende på parkförvaltning och skötsel	38
Biologisk mångfald i urban miljö	38
Att studera förhållningssätt, uppfattningar och samspel	39
Förhållningssätt till förvaltning och skötsel	42
Sammanfattning forskningsöversikt	44
Avhandlingens struktur och upplägg	44
3 Material och metoder	47
Forskningsdesign och vetenskapsteoretisk ansats	47
Avhandlingsarbetets utformning och genomförande	49
Datainsamling	52
Bearbetning och analys av insamlat material	57
Metoddiskussion	63
4 Tre parkförvaltningar – organisation, aktörer och skötselarbete	67
Småstad, en parkavdelning med skötsel i egen regi	68
Mellanstad, ett park- och naturkontor anlitar entreprenadbolag	79
Storstad, egen personal i centrum	100
Sammanfattande jämförelse mellan de tre fallen	122
Fortsatta empiriska analyser	124
5 Uppfattningar av biologisk mångfald	127
Biologisk mångfald som arter och biotoper	130
Biologisk mångfald som ekologiska samband och processer	132
Biologisk mångfald som ett egenvärde	132
Biologisk mångfald som något som kan påverkas	133

Biologisk mångfald som politisk spelbricka	134
Biologisk mångfald som upplevelsevärde	135
Slutsatser	136
6 Skötselideal	139
Fyra skötselideal	140
Estetiskt skötselideal	142
Ekonomiskt skötselideal	146
Ekologiskt skötselideal	152
Socialt skötselideal	160
Diskussion av skötselideal	162
Sammanfattning och slutsatser	162
7 Samspel i parkförvaltning	165
Arbetsuppgifter och handlingar	166
Strukturellt samspel	168
Socialt – emotionellt samspel	174
Samspel om sakfrågor	180
Drivkrafter för samspel	181
Sammanfattning och slutsatser	184
8 Parkförvaltningarnas organisationskultur	185
Organisationskultur	185
Parkförvaltningarnas organisationskultur	187
Traditionsbärande och nyskapande kultur	201
Sammanfattning och slutsatser	206
9 Samspel i parkförvaltning – om skötselideal och förhållningssätt till biologisk mångfald	207
Parkförvaltningsarbetet och skötselidealen	207
Samspelet om skötseln	211
Parkförvaltningarnas organisationskulturer och skötselidealens betydelse för samspelet	213
Parkförvaltningarna som lärande organisationer	216
Betydelsen av samspel för utveckling mot hållbara parker och för lärandet i parkförvaltning	219
Avslutning	222
10 Sammanfattning, slutsatser och fortsatt forskning	223

Källor och litteratur**230****Bilagor****239**

Bilaga 1 Studie av implementering av CBD i urban miljö ur ett nationellt perspektiv.

Bilaga 2 Loggbok över förstudier, intervjuer och besök i fallstudierna.

Bilaga 3 Intervjuguider till fallstudierna.

Bilaga 4 Inbjudan till dialogseminarium.

Bilaga 5 Brev till informanterna, december 2009.

1 Inledning

Allt fler människor bor i städer. Forskning visar att vi människor behöver goda och hållbara miljöer för hälsa och välbefinnande (Grahn & Stigsdotter, 2003; Tenngart Ivarsson & Hägerhäll, 2008). Dessa argument är numera självklara och pekar på vikten av att ta vara på de gröna miljöer våra städer har. Det finns således betydande värden i städernas parker att sköta om och förvalta, inte minst biologiska, ekonomiska och sociala värden. Samtidigt berättar tidningsrubriker om dåligt skötta parker, eftersatt underhåll och farliga träd. Denna paradoxala situation bildar utgångspunkt för detta avhandlingsarbete. Parkarbetare är ofta lågutbildade och lågavlönade och har lägre status jämfört med motsvarande yrkesgrupper inom andra sektorer. Detta är en bidragande orsak till minskande färdigheter inom grönsektorn som leder till lägre kvalitet på grönområden och parker och lägre förväntningar från allmänheten vilket i sin tur ger ytterligare minskade resurser till parksektorn (CABE Space, 2009).¹

Avsikten med detta avhandlingsarbete är att undersöka hur förvaltningen av det befintliga humankapitalet i parkförvaltning ser ut och komma med förslag på hur det skulle kunna utvecklas. Avhandlingens 'utgångshypotes' är att en sådan utveckling skulle kunna ske med hjälp av det mänskliga kapital parkförvaltningarna redan besitter, genom vidareutbildning av sin personal och genom att utveckla formerna för samarbete, kunskapsöverföring och kommunikation.

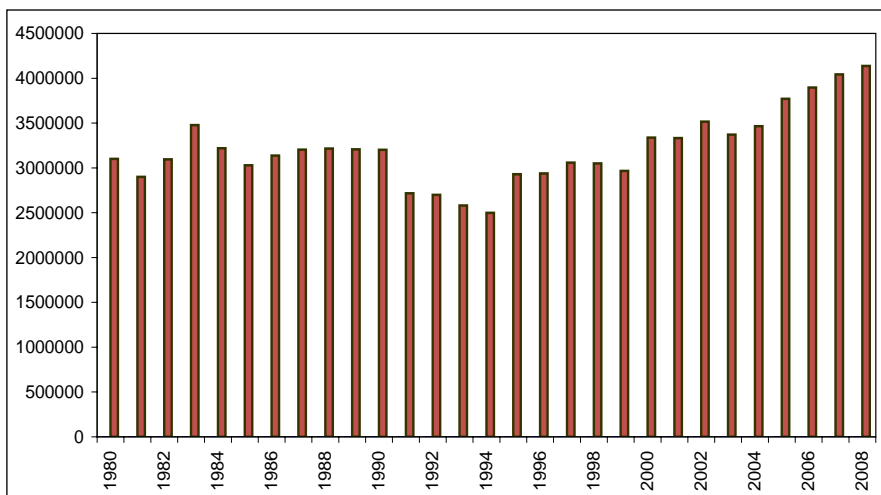
¹ CABE (the Commission for Architecture and the Built Environment) är en statligt utsedd, rådgivande organisation i Storbritannien, inom arkitektur, urban design och offentliga rum, finansierad av kulturdepartementet och kommunerna. Se även www.cabe.org.uk.

Bakgrund och problembeskrivning

Parkförvaltningarnas tillkomst och utveckling

Allmänna, kommunala parker började anläggas i Sverige från 1800-talets första hälft och flera av dagens stora centrala stadsparker anlades mellan 1850 och 1900 (Bucht, 1997; Nolin, 2006). De flesta anlades till en början med internationell influens i olika formella stilar med engelska och tyska parker som förebilder (Nolin, 2006). Den första parkförvaltningen bildades i Stockholm i mitten av 1800-talet och blev senare en förebild för de efterkommande parkförvaltningarna (Bucht, 1997). Målet med parkerna som till en början huvudsakligen handlade om dekoration, utvecklades sedan vidare för att fokusera på människors hälsa och fick med idrottsrörelsens hjälp en användning av mer social karaktär (Nolin, 2006). Rörelser inom naturvården införde ett ekologiskt tänkande inriktat på att använda inhemska arter och under första hälften av 1900-talet blev det vanligare att använda parker för rekreation snarare än för dekoration (Bucht, 1997). I Sverige etablerades flertalet parkförvaltningar i kommunerna från 1900-talets början. Parkförvaltningarna leddes av stadsträdgårdsmästare vars arbetsuppgifter bestod av både planering av nya parkmiljöer och att arbeta som parkförmän (Bucht, 2008). Kring mitten av 1900-talet var både estetiska och sociala mål centrala. Det fanns växthus för egen produktion av växtmaterial och personalen som stod för skötseln var betydligt fler än idag (Bucht, 1997).

Under 1980-talet och första hälften av 1990-talet har svenska parkförvaltningar upplevt en period med minskande resurser. Bruttokostnaderna för denna period minskade och nådde ett minimivärde 1994, se figur 1. Sedan dess har kostnaderna för parkverksamheten som helhet ökat. Siffrorna säger emellertid inget om hur dessa har använts eller fördelats. Nedgångarna i ekonomin påverkade parkförvaltningarna i Sverige och Danmark under 1980- och 1990-talen (Dahlin, 1987; Nuppenau, 2008). Detta påverkade i sin tur skötseln. Man lade ner växthus, minskade personal och lade ut delar av skötseln på entreprenad (Lindholst, 2008b; Nuppenau, 2008).



Figur 1. Bruttokostnad (Tkr) för parkverksamhet i Sverige 1980–2008 från Räkenskaps-sammandraget (rs) omräknat till 2008 års prisnivå. (Bruttokostnad=löner, entreprenader, lokalkostnader, OH-kostnader, bidrag, övriga kostnader). Källa SCB 2009.

Parkskötseln kan idag organiseras på ett antal olika sätt, i egen regi där förvaltningen har egen anställd personal eller handlas upp som olika typer av entreprenader. I partnerskapsbaserade entreprenader är personliga relationer, flexibel planering och samarbete mellan parterna viktigare än vid traditionella upphandlingar (Lindholst, 2008b). Några parkförvaltningar arbetar med så kallad brukarmedverkan där överenskommelser mellan parkförvaltning och brukare innebär att brukare tar på sig delar av skötseln för ett område. Denna typ av förvaltning är ännu så länge en begränsad företeelse i svenska parkförvaltningar (Delshammar, 2005).

Parkförvaltning idag

Att arbeta med kommunal parkförvaltning innebär att hantera många olika intentioner, önskemål och krav från skilda håll. Kulturella, rekreativa och ekologiska aspekter på parker² konkurrerar om parkförvaltarens tid och engagemang och kräver prioritering (Tyrväinen *et al.*, 2005; Borgström *et al.*, 2006; Lindholst, 2008b; Nuppenau, 2008; Randrup & Persson, 2009). Parkförvaltning innefattar övergripande långsiktig planering för kommunens parker, budget- och organisationsfrågor samt skötsel och underhåll (Konijnendijk *et al.*, 2005). Arbetet påverkas av tillgängliga resurser och nya organisationsformer (Lindholst, 2008b; Nuppenau, 2008), men också av olika

² Med parker avses mark som ingår i allmän platsmark i PBL, se även fotnot på sidan 20.

önskemål från allmänheten om parker, som motsvarar dagens behov (Van Herzele *et al.*, 2005).

Det finns forskning som beskriver förvaltning och skötsel med inriktning mot teknik, ekonomi och biologi (Miller, 1997; Konijnendijk *et al.*, 2005 m.fl.) liksom, om än i mindre omfattning, forskning rörande förvaltares strategiska tänkande, förvaltningsrutiner, förvaltningsstilar och kunskapskulturer (Gustavsson & Jönsson, 2002; Jönsson & Gustavsson, 2002).

Kunskap om och erfarenheter av det dagliga arbetet finns hos tjänstemän och parkarbetare i förvaltningarna och deras entreprenörer. Även brukare av parker har bidragit med kunskap om sina behov och värderingar avseende parkers innehåll, funktion och status (Grahn, 1991; Van Herzele *et al.*, 2005; Özgüner & Kendle, 2006). Exempelvis har man studerat vad parker betyder för människors hälsa (Stigsdotter, 2005) och hur barns behov och erfarenheter kan bidra till planeringen av den fysiska miljön (Kylin, 2004). Jansson (2009) har med hjälp av brukare, tjänstemän och parkarbetare studerat förvaltning av lekplatser.

I föreliggande avhandlingsarbete undersöks gruppen parkförvaltare. Denna grupp omfattar både tjänstemän och parkarbetare. En central fråga i detta arbete är om det hos parkarbetare finns kunskaper som kan användas på ett bättre sätt i det dagliga arbetet än vad som görs idag. Vilket värde har parkarbetarnas kunskaper och erfarenheter om parker?

Parkförvaltarnas olika roller

Situationen i olika parkförvaltningar är varierande med avseende på exempelvis storlek, kompetens och resurser. Sedan 1980-talet har Movium³ rapporterat om kunskaper om mark, växter och miljö och på så vis både stöttat och förmedlat idéer från många parkförvaltningar. I samarbete med parkförvaltningar och andra aktörer inom stadens utemiljö har branschen utvecklats och nyheterna som rapporteras genom Movium har gradvis ändrat innehåll. När ekonomin försämrades ökade samtidigt projekt med utveckling av städernas parker på olika sätt, här följer några exempel: I Enköping har man utvecklat fickparker och användningen av perenner (Johansson, 1999). På flera platser satsar man på ökad trygghet (Andersson, 2002; 2005) och som exempelvis i Alingsås och Malmö på spektakulär belysning (Borg, 2000; Andersson, 2002). Andra händelser är publikdragande inslag såsom en skatepark i Malmö (Göransson *et al.*, 2006), isskulpturer i Luleå, Östersund och Lycksele (Landenhed, 1998) eller sandstrand med palmer i Helsingborg. Ett exempel på utveckling av parkförvaltningarnas basverksamhet, som är att

³ Movium är Centrum för stadens utemiljö vid SLU och arbetar bland annat med fortbildning, rådgivning och publikationer till den gröna sektorn.

förvalta parker är från Lund där några parker förändrades för att gynna den biologiska mångfalden och man försökte även genomföra förändringar i skötseln (Rizell, 2002).

Att parkförvaltningarna väljer att göra satsningar med olika inriktning kan höra ihop med vilka kompetenser stadsträdgårdsmästaren eller medarbetarna i förvaltningen har. Parkförvaltare har alltså många olika kunskapsområden att hantera i sitt dagliga arbete. Några av dessa är:

- Planering, anläggning och skötsel av parker och grönområden (Grey, 1996; Miller, 1997; Konijnendijk *et al.*, 2005).
- Parkers betydelse och funktion för hälsa (Grahm, 1991; Grahm & Stigsdotter, 2003; Tenngart Ivarsson & Hägerhäll, 2008).
- Parkers tillgänglighet och gestaltning för olika funktioner (Bell *et al.*, 2005; Schipperijn *et al.*, 2005 ; Tenngart Ivarsson & Hägerhäll, 2008 med flera).
- Biologisk mångfald, ett centralt tema för parkförvaltning (Emanuelsson, 2001a; Gyllin, 2004; Jørgensen, 2005; Schipperijn *et al.*, 2005; Tyrväinen *et al.*, 2005; Alvey, 2006; Borgström *et al.*, 2006; Hedblom, 2007; CABE Space, 2009).
- Kännedom om växtmaterial och ståndortslära samt växtpatologi (Bengtsson, 1998; 2005; Konijnendijk *et al.*, 2005:231-365).
- Säkerhet och trygghet för brukare (Jørgensen *et al.*, 2002; Andersson, 2005).
- Kulturhistoriska aspekter (Bucht *et al.*, 1992; Hobhouse, 1992; Lundquist, 2000; Woudstra & Fieldhouse, 2000; Klintborg, 2001; Hobhouse, 2004; Ahrlund, 2005; Jørgensen, 2005; Nolin, 2006; Jakobsson, 2009).
- Parker som pedagogisk resurs i folkbildningssyfte, till exempel i skolans undervisning (Olsson, 2002; Åkerblom, 2005; Olsson, 2008).
- Organisering av förvaltningsarbete (Lindholst, 2008b; Nuppenau, 2008; Randrup & Persson, 2009).

Vad innebär det att parkförvaltare har många olika kunskapsområden att hantera? Är det möjligt att hålla sig uppdaterad och att agera inom alla dessa kunskapsområden i en parkförvaltning? Och om en parkförvaltning har personal med olika kompetensområden och bakgrund, exempelvis landskapsarkitekter, landskapsingenjörer och biologer, vad innebär det för det interna samarbetet?

Parkförvaltarnas uppgifter förändras

I Sverige har stadsträdgårdsmästarens roll utvecklats från att ha varit en viktig aktör i samhällsbyggandet till en värnare av parken till exempel när grönom-

råden hotats av exploatering (Olsson, 2008). Parkförvaltaren är marknadsförare av parkens potential för människorna. Parkförvaltare agerar i och använder sig i allt större utsträckning av nätverk, inom och mellan kommuner (Nuppenau, 2008), ibland också med olika intresseorganisationer. Arbetsuppgifterna har utökats genom införandet av entreprenadupphandling av tjänster (Lindholst, 2008b) liksom brukarkontakten har ökat (Delshammar, 2005). Idag står människorna som brukare tydligare i centrum än tidigare. En liknande utveckling kan identifieras på andra platser i Europa och i USA.

Clouston (1984) beskrev på 1980-talet problemet med omoderna parker i engelska städer. Parkerna uppfattades som tråkiga, slitna platser som människor undvek att passera (Woudstra & Fieldhouse, 2000). De parker som tidigare lockat besökare hade förändrats genom att skötseln minskat till följd av ekonomiska nedskärningar. Clouston (1984) menade att parkförvaltarna hade en otidsenlig och föråldrad syn på parkerna. Det huvudsakliga problemet låg i förvaltarnas tolkning av sitt uppdrag. Den dittillsvarande tolkningen dominerades av vad man *inte* fick göra i parken. I Central Park i New York däremot hade parkförvaltarnas tolkning av uppdraget förändrats till att välkomna alla besökare in i parken för att njuta av sitt besök, göra vad de ville och önska dem välkomna tillbaka (Clouston, 1984). Central Park öppnades för aktiviteter som besökarna var intresserade av och förvaltarnas fokus inriktades nu på brukarnas önskemål och behov av aktiviteter (Clouston, 1984).

Är det så att attityderna hos parkförvaltare har genomgått motsvarande förändring i Sverige? Och vad innebär detta för framtida skötsel av parkerna? Hur hanterar parkförvaltningarna att fler människor vistas i parkerna samtidigt som parkerna blivit äldre? Detta innebär en ökning av den biologiska mångfalden samtidigt som riskerna med gamla döende träd ökar. Hur hanteras detta?

Parkförvaltarnas samarbete och kompetens

I en förvaltning fungerar det dagliga arbetet i ett samspel mellan aktörerna med olika grad av samarbete och samförstånd. Det är till exempel vanligt att språkbruket skiljer sig och att man använder sig av olika termer och begrepp inom olika yrkeskåror (Lindholm, 2002; Jönsson & Gustavsson, 2002). Detta kan bidra till att förståelse och kommunikation försvåras.

Det finns få undersökningar om samarbete och kompetens i parkförvaltningar. I studien om hur kontrakt mellan danska parkförvaltningar och entreprenörer ser ut berörs kompetens, kommunikation och motivation (Lindholst, 2008a). En översiktlig undersökning av parkförvaltningar i Norden redovisar organisationsstruktur och verksamheten i parkförvaltningarna

på lokal nivå (Randrup & Persson, 2009). CABE Space, är en enhet inom CABE, en statlig organisation i Storbritannien, som arbetar för att öka kunskapen inom design och förvaltning av parker och offentliga rum. De har genomfört en studie i England och Wales av vilka färdigheter och kompetenser som behövs respektive saknas inom parkförvaltningssektorn (CABE Space, 2005; 2008). Där framkom att det finns brister inom nyckelområden som hortikultur, naturvård, trädvård och ekologi men också inom IT, marknadsföring, planering och finansiering. Det brister även i ledarkompetens inom parkförvaltning (CABE Space, 2008). I en nationell strategi *Skills to grow* (CABE Space, 2009) identifieras problemområden och möjligheter till förbättring av arbetet inom parkförvaltningar. Där presenteras hur situationen kan förbättras genom en prioritering av åtgärder. Några av dessa innebär att kompetensen att koordinera tvärssektoriella frågor behöver öka liksom kompetensen att arbeta i partnerskap och med brukare. Arbetet med planering, design och förvaltning av gröna områden behöver också anpassas till klimatförändringarna (CABE Space, 2009). De poängterar även att parkförvaltare behöver väcka ett intresse för och förbättra karriärvägarna genom att öka kompetensen inom ledarskap.

Hur samspelet i form av samarbete, kommunikation och ledarskap inom en parkförvaltning fungerar är en central frågeställning i detta avhandlingsarbete.

Riokonventionen och biologisk mångfald

Biologisk mångfald är ett centralt tema för parkförvaltningar (Gyllin, 2004; Schipperijn *et al.*, 2005; Tyrväinen *et al.*, 2005; Alvey, 2006; Borgström *et al.*, 2006; Hedblom, 2007). I Sverige har konventionen om biologisk mångfald⁴ ratificerats av regeringen och införlivats i arbetet med miljökvalitetsmålen.⁵ Ansvar för att implementera konventionens intentioner med bevarande och utveckling av den biologiska mångfalden i urbana miljöer åligger kommunerna (Miljödepartementet, 1996). Ett samlat ansvar, på statlig nivå, för att detta skall ske saknas idag. En utförlig redogörelse för hur konventionen om biologisk mångfald har hanterats av svenska myndigheter presenteras i bilaga 1. Konklusionen är att det huvudsakligen är på kommunala initiativ förvaltningen av urbana gröna områden influeras av intentionerna i konventionen. Hur det dagliga arbetet med förvaltning av parker påverkats av konventionen och miljömålen är oklart. Hur parkförvaltarna

⁴ Konventionen om biologisk mångfald formulerades av världens stater vid FN-toppmötet om miljö och hållbar utveckling i Rio 1992.

⁵ En introduktion till arbetet med miljökvalitetsmålen finns på <http://www.miljomal.nu/>

uppfattar biologisk mångfald i arbetet med skötsel av parker är ytterligare en central frågeställning i föreliggande avhandlingsarbete.

Europeiska landskapskonventionen

Parkförvaltare arbetar med landskapet i staden. Därför är det pågående arbetet med den europeiska landskapskonventionen (ELC) också av vikt för svenska parkförvaltningar. Denna konvention betonar att landskapet är ”grunden för en god livsmiljö och för den biologiska mångfalden” (Riksantikvarieämbetet, 2008). ELC syftar till att förbättra skyddet, förvaltningen och planeringen av europeiska landskap (Riksantikvarieämbetet, 2009). ELC har utarbetats för att ta tillvara lokal kunskap om landskapet med tonvikt på regional identitet och kulturell prägel. Sarlöv-Herlin (2004) menar att frågor om landskapet tenderar att falla mellan olika sektorsmyndigheters ansvar och att detta kan vara ett problem för planering och förvaltning av landskapet. Hon menar också att konsekvensen av en konvention som ELC är att ge landskapsfrågor en högre status i planering. En annan konsekvens är att det behövs fler som är utbildade att hantera syntes och tvärspektoriella frågor (Sarlöv-Herlin, 2004). Hur parkförvaltningar arbetar med det urbana landskapets olika dimensioner och hur lokal kunskap tas till vara i parkförvaltning behandlas också i avhandlingen.

Sammanfattning

I denna bakgrund har några viktiga problemområdena i svensk parkförvaltning beskrivits. Detta har genererat ett antal frågor som naturligtvis inte alla kan besvaras i en och samma avhandling. De problemställningar kring arbetet i parkförvaltning som ligger till grund för arbetet i denna avhandling och explicit behandlas, är följande:

- Kunskapsbrist om samspel och kommunikation mellan parkarbetare och tjänstemän i parkförvaltning.
- Oklarheter beträffande motivationsfaktorer och förhållningssätt till skötsel i parkförvaltning.
- Varierande uppfattningar av företeelsen och begreppet biologisk mångfald hos parkförvaltare.

Syfte och forskningsfrågor

Syftet med avhandlingsarbetet är att öka kunskapen om och förståelsen av hur arbete i parkförvaltning fungerar. Ny kunskap genereras genom att undersöka hur parkarbetare och tjänstemän arbetar och samspelar inom den

egna organisationen med skötsel av parker samt hur de förhåller sig till biologisk mångfald i detta avseende. Huvudfrågorna för avhandlingsarbetet är:

1. Hur ser arbetet i parkförvaltning ut med avseende på samspel⁶ mellan parkarbetare och tjänstemän?
2. Hur uppfattas biologisk mångfald, relaterat till parkskötsel, av parkförvaltare?

Nedan fördjupar jag mig i vad dessa frågor innebär och hur de avgränsas.

Arbetet i parkförvaltning med avseende på samspel

Avhandlingsarbetet fokuserar på att undersöka samspelet mellan de aktörer som arbetar professionellt med skötsel av parker; parkarbetare och arbetsledande förmän som arbetar ute med parkerna samt tjänstemän inom den kommunala förvaltningen med ansvar för parker och naturvårdsfrågor som berör parker. Tjänstemännen kan vara stadsträdgårdsmästare, beställare av parkskötsel, projektledare och ekologer. Den politiska nivån i organisationerna studeras enbart genom utsagor från de anställda.

Samspel/interaktion mellan aktörerna i parkförvaltning studeras. I flödet av det samspel som pågår i arbetet fokuserar studierna de frågor som berör biologisk mångfald och tillvaratagande av erfarenheter i det dagliga arbetet. För att förstå sammanhangen i en förvaltning intresserar jag mig för det dagliga arbetet i termer av organisationskultur. Delfrågorna under huvudfråga ett är:

- Hur och med vad arbetar parkförvaltare i tre utvalda parkförvaltningar?
- Vilka samspelsformer kan identifieras i de tre parkförvaltningarna?
- Hur arbetar man med att ta tillvara erfarenheter i det dagliga arbetet i en parkförvaltning?
- Hur kan parkförvaltningarnas organisation och organisationskultur beskrivas?
- Vilken betydelse har organisationskulturen för det beskrivna arbetet i parkförvaltningarna?

⁶ Med samspel avses ömsesidig påverkan mellan individer. Begreppet används i avhandlingen som ett paraplybegrepp för samarbete, samordning och samverkan, se även figur 2, sidan

Uppfattningar av biologisk mångfald med avseende på parkskötsel

I avhandlingsarbetet studeras förvaltning av befintliga parkmiljöer⁷ utifrån förvaltarnas perspektiv. Den kommunala förvaltningsvardagen är komplex och ibland problematisk och många av de aspekter som forskningen har intresserat sig för när det gäller förvaltning av parker har sitt ursprung i förvaltarnas arbetsvardag (CABE Space, 2005). De generiska färdigheterna används integrerat i det dagliga arbetet inom de olika kunskapsområden som beskrivs i inledningen. Jag har valt att fokusera på det för parkförvaltningarna centrala temat biologisk mångfald. Delfrågorna under huvudfråga två är:

- Vad innebär företeelsen och begreppet biologisk mångfald i urban miljö för parkförvaltare?
- Vilka förhållningssätt till skötsel av parker kan identifieras hos parkförvaltare?

Centrala begrepp och definitioner

Centrala begrepp i avhandlingen är parkförvaltning, skötsel, samspel och biologisk mångfald.

Parkförvaltning

Begreppet parkförvaltning används på två sätt i denna avhandling:

1. Parkförvaltning benämns de kommunala organisationer som har ansvar för förvaltning av parker. Parkförvaltningarna kan vara avdelningar under en teknisk förvaltning eller ingå i andra kombinationer av kommunala förvaltningar, till exempel en kultur- och fritidsförvaltning. De benämns parkförvaltningar i denna avhandling oavsett vilket namn kommunerna har valt i sina organisationer och oavsett om de är en egen förvaltning med en egen politisk nämnd eller en avdelning i en större förvaltning. En parkförvaltning kan beskrivas i en organisationsmodell med tre nivåer: politisk/strategisk, administrativ/taktisk respektive operativ nivå (Randrup & Persson, 2009).

⁷ Parkmiljö, park och grönområde används i avhandlingen synonymt med det som i Plan och Bygglagen PBL (SFS 1992:1769) ingår i allmän plats och som enligt PBL, 5 kap. innefattar gator vägar, torg och parker. I PBL 2 kap. används beteckningen grönområde parallellt med parker.

Organisatorisk nivå	Roller		Arbetsuppgifter relaterade till skötsel
Politisk /strategisk	Politiker		Beslutsfattande
Administrativ/taktisk	Tjänstemän	Parkförvaltare	Beslutsunderlag Planering Upphandling Projektleddning Uppföljning
Operativ	Parkarbetare		Anläggning Skötsel Underhåll

Tabell 1. Parkförvaltningars uppdelning i tre organisatoriska nivåer politisk/strategisk, administrativ/taktisk respektive operativ nivå. På dessa tre nivåer arbetar de anställda i olika roller med olika arbetsuppgifter. Här beskrivs arbetsuppgifter relaterade till skötsel. Modifierad tabell baserad på Gustavsson et. al. (2005) och Randrup & Persson (2009).

På den politisk/strategiska nivån är arbetsuppgifterna inriktade på visioner och utveckling av förvaltningen (Gustavsson *et al.*, 2005:369-370). På administrativ/taktisk nivå återfinns tjänstemännen i förvaltningen. Här sker arbetet med planering, projektering, upphandling och uppföljning av anläggning och skötsel. Här sker också arbetet med att ta fram beslutsunderlag inför beslut som tas på den politisk/strategiska nivån. På den operativa nivån återfinns parkarbetare som utför det dagliga arbetet ute i parkerna i form av anläggning, skötsel och underhåll. I denna avhandling används begreppet parkförvaltare för både tjänstemän och parkarbetare.

2. Begreppet parkförvaltning eller enbart förvaltning (som verb) används i avhandlingen även för det arbete som utförs i organisationen parkförvaltning och som bland annat består av planering, anläggning och skötsel.

Skötsel

I litteraturen kan man finna följande definitioner för skötsel av parker: Skötsel (*maintenance*) är de insatser som görs för att upprätthålla parkers befintliga skick och utseende (Gustavsson *et al.*, 2005), eller de årligen återkommande åtgärder som utförs för att upprätthålla funktioner och kvalitet (Persson *et al.*, 2009). Miller (1997) beskriver förvaltning av urbana grönområden som en process där ekonomi, miljö, politik och samhällets sociala värden integreras. Aktörerna i en kommunal parkförvaltning är enligt Miller (1997) politikerna och den administrativa personalen. Förvaltning av den hållbara bostadsgården beskrivs ur ett organisationsperspektiv (Lindgren & Castell, 2008). Välskött innebär för bostadsgårdar bland annat att gården är

välstädad, att lekutrustning och bänkar är i gott skick och att buskar är beskurna (Lindgren & Persson, submitted 2010).

Skötsel bör inte förväxlas med underhåll. Underhåll innebär de åtgärder som sätts in efter kontroll och beslut och som är till för att återställa eller utveckla funktionen hos till exempel en utrustningsdetalj eller en rabatt (Persson *et al.*, 2009).

Skötsel av urbana parker som inspirerats av metoder och mål inom naturvården beskrivs exempelvis av Baines (1998). Där betonas förutom konkreta och praktiska skötselåtgärder att det förutsätter ett förändrat skötselbeteende och förhållningssätt till skötseln.

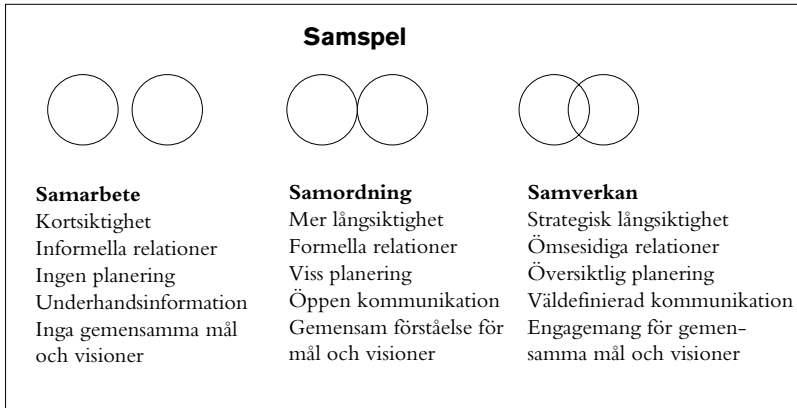
Samspel

Samspelet mellan individer i arbetslivet handlar om kommunikation, interaktion, social kompetens och *teamwork* (NCVER, 2003).⁸ De redskap som vi människor använder oss av för att fungera tillsammans i arbetslivet och i sociala sammanhang är de humanrelaterade färdigheterna (Lynch, 1985). Dessa tillhör de generiska färdigheterna. Parkförvaltares färdigheter ligger inom fälten tekniska respektive generiska färdigheter konstaterar en utredning som CABE Space lutar sin strategi *Skills to grow* mot (ASC, 2007; CABE Space, 2009). Gemensamt för begreppsutredningar som den Knight & Yorke (2004) gör är att de generiska eller mjuka färdigheterna är överförbara från ett kunskapsområde till ett annat. Det innebär att de används oavsett vilket ämnesområde man arbetar inom eller vilken utbildning man har (Schwieler, 2007). Andra vanliga färdigheter som hör till de generiska är de så kallade basfärdigheterna: att kunna läsa, skriva och räkna.

Samspel innebär ömsesidig påverkan mellan individer. På engelska beskrivs samspel i termer av *interaction* eller *interplay*. Samspel eller interaktion innebär övergången mellan de handlingar som är individens och de handlingar som sker mellan individer. En förutsättning är att de samspelande har någonting gemensamt som går utöver det som är subjektivt (Israel, 1999:46).

Samspel, så som det används i avhandlingen, fungerar som ett paraplybegrepp som inbegriper samarbete, samordning och samverkan, se figur 2. Dessa innebär i sin tur att människor använder sig av kommunikation, förmedling och dialog. Konkurrens och konflikter uppträder ibland i samspelet då de är en naturlig del av den process som ett samspel kan innehålla.

⁸ NCVER är the National Centre for Vocational Educational Research i Australien. Det är en statlig organisation som arbetar med forskning och utveckling inom utbildning. Se även www.ncver.edu.au.



Figur 2. Samspel används i avhandlingen som ett paraplybegrepp för samarbete, samordning och samverkan. Figuren bygger på Winer & Ray (2003).

Med samarbete avses det arbete som sker gemensamt, i det dagliga arbetet med gemensamma arbetsuppgifter. Samarbete (*cooperation*) bygger på informella relationer och kortsiktighet i planering av arbetsuppgifter. Samordning avser arbete med något längre planeringshorisont och bygger på formella relationer. Samverkan (*collaboration*) avser långsiktigt, gemensamt arbete med ömsesidigt utvecklade mål och visioner.

Biologisk mångfald

Biologisk mångfald definieras som "variationsrikedomen bland levande organismer av alla ursprung, inklusive från bland annat landbaserade, marina och andra akvatiska ekosystem och de ekologiska komplex i vilka dessa organismer ingår; detta innefattar mångfald inom arter, mellan arter och av ekosystem" i konventionen om Biologisk mångfald (Naturvårdsverket, 2007). Naturvårdsverket och Centrum för biologisk mångfald (CBM) använder också konventionens definition men tillägger att det är viktigt att betona "betydelsen av variationsrikedom, att vi har ett landskap med många olika naturtyper, olika arter, och en stor genetisk variation inom arterna." Vidare påpekar CBM att en viktig innebörd av konventionen om biologisk mångfald är att "vi måste bevara alla olika ekologiska processer, t.ex. fotosyntesen i de gröna växterna, nedbrytningen i jorden, pollineringen av våra grödor, och vattenregleringen i skogslandskapet, som vi är beroende av för att få mat, rent vatten och ren luft." (CBM, 2009). CBM påpekar också att biologisk mångfald handlar om alla miljöer, både naturen som är opåverkad av människan och miljöer skapade av människan, som till exempel parker, samt alla tama djur och växter.

2 Forskningsöversikt

I detta kapitel belyses avhandlingens forskningsfrågor med hjälp av befintlig forskningslitteratur. Det finns mer skrivet om förvaltning av parker än om förvaltarna och deras roller i förvaltandet. Förvaltning av parker och grönområden finns beskrivet under olika begrepp. *Urban forestry* (Miller, 1997; Konijnendijk *et al.*, 2005; Konijnendijk *et al.*, 2006) är det begrepp som framförallt i USA, och på senare tid även i Europa, till stor del behandlar planering och förvaltning av urbana miljöer där träd ingår, men även angränsande ytor i parker. *Landscape management* eller *green space management* (Lindholst, 2008b; Randrup & Persson, 2009) avser forskning om ledarskap, ekonomi, verksamhetsutveckling, organisations- och arbetsformer inom landskapssektorn, men också forskning om naturvård (Borgström *et al.*, 2006).

Arbetet i parkförvaltning avseende samspel

CABE Space⁹ har undersökt vilka kompetenser och färdigheter som finns och vilka som saknas i kommunala parkförvaltningar i England och Wales. Dessa undersökningar har visat att det föreligger behov av att utöka förvaltarnas tekniska färdigheter i form av specialistkunskaper och även de generiska färdigheterna¹⁰ (ASC, 2007).¹¹ Det saknas kunskap om humanrelaterade färdig-

⁹ CABE Space är en underavdelning till CABE (the Commission Architecture and the Built Environment) är en statligt utsedd, rådgivande organisation i Storbritannien, inom arkitektur, urban design och offentliga rum, finansierad av kulturdepartementet och kommunerna. Se även www.cabe.org.uk CABE Space arbetar särskilt med offentliga rum.

¹⁰ För en beskrivning av generiska färdigheter, se sidan 22.

¹¹ ASC står för the Academy for Sustainable Communities, en statlig organisation i Storbritannien, se även www.communities.gov.uk.

heter inom parkförvaltning (CABE Space, 2005), det vill säga om samspelet mellan aktörer.

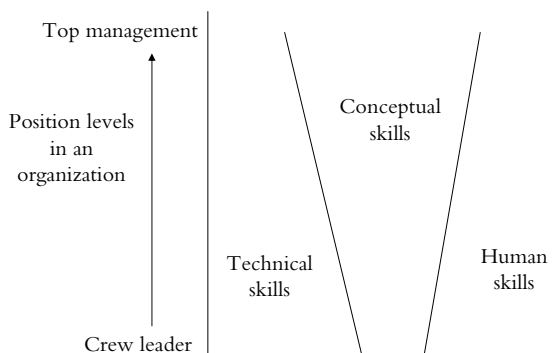
Hur parkförvaltare samarbetar med varandra samt parkförvaltares förhållningssätt och bevekelsegrunder för sitt agerande diskuteras sällan i forskningslitteraturen (Jönsson & Gustavsson, 2002). Hur samspelet är kopplat till val och prioriteringar i det dagliga parkförvaltningsarbetet är en ny frågeställning för forskning inom parkförvaltning. Jansson beskriver parkförvaltarnas kunskaper om förvaltning av lekplatser och hur de valt olika strategier, såsom traditionell förvaltning med inslag av informell kontakt med brukare respektive organiserad brukarmedverkan i två olika fallstudier. Kunskapen och lärandet hos aktörerna om det egna förvaltningsarbetet ökade vad gällde brukarnas behov. Studien visade också att när flera aktörer från olika nivåer i förvaltningen delade ansvaret för utvecklingen av lekplatserna, gavs frågan en högre status i organisationen (Jansson, 2009:IV 13-14).

Jönsson och Gustavsson (2002) har undersökt kunskapskulturer och förvaltningsstilar hos tjänstemän inom tre professionella grupper, nämligen skogsskötsel, ekologi samt park- och landskapsarkitektur. Skogsförvaltarna fokuserar på virkesproduktion, ekologerna har ett biologiskt synsätt och park- och landskapsförvaltarna fokuserar på visuella och rekreativa värden (Jönsson & Gustavsson, 2002). De fann att de kunniga förvaltarna i den äldre generationen, har erövrat kunskaper genom mångårig praktik och att detta sätt att bygga upp en mångbottnad kunskap är på väg att försvinna. De menar att vi står inför en utmaning att hitta nya sätt att kombinera teoretisk kunskap med praktiskt erövrad erfarenhetskunskap. Jönsson och Gustavsson (2002) kritiserar den reduktionism som har dominerat forskningen och ställer sig frågan om förvaltarna kan hjälpa oss att återupptäcka ett komplext och mångbottnat synsätt på förvaltning.

Miller (1997) och Grey (1996) beskriver arbetet i parkförvaltning och varför olika arbetsinsatser och metoder används. Förvaltning kräver olika typer av färdigheter. Detta diskuteras av Lynch (1985) och Miller (1997) i termer av tre färdighetstyper; 1. tekniska färdigheter, *technical skills*, 2. humanrelaterade färdigheter, *human skills*¹² samt 3. analyserande färdigheter *conceptual skills* se figur 3. Till de humanrelaterade färdigheterna räknar Lynch och Miller kontakter med allmänheten, personalhantering, konfliktlösning, kommunikation, undervisning samt motivation. Goda administratörer har färdigheter som beror mer på vad de gör än vad de är och färdigheterna kan läras och övas upp (Lynch, 1985). De tekniska färdigheterna är mycket viktiga i arbetet med förvaltning av parker i allmänhet,

¹² Enligt tidigare definition av generiska färdigheter ligger dessa så kallade humanrelaterade färdigheter nära de humanrelaterade generiska färdigheterna.

och träd i synnerhet, medan de humanrelaterade färdigheterna ofta betraktas som underordnade i sammanhanget menar Lynch (1985). Jag ansluter mig till detta synsätt och menar att det förstärker behovet av att studera denna typ av färdigheter.



Figur 3. Administrativa färdigheter, efter Lynch (1985). Lynch menar att olika typer av färdigheter behövs i olika grader beroende på vilken roll och vilken nivå i organisationen aktörerna har.

Miller (1997) diskuterar de humanrelaterade färdigheterna (*human skills*) på ett noggrant sätt när det gäller kundkontakter, säkerhet och tydlighet i arbetet vid utförande av de tekniska arbetsuppgifterna. Han talar också om planeringsfärdigheter.

Det finns olika synsätt på hur man tekniskt väljer att gå tillväga vilka bygger på annorlunda värderingar än de tidigare forskning representerar. Till exempel visar nyare idéer om förvaltning av träd i Storbritannien på alternativa metoder som handlar om att medvetet skada träden på olika sätt. Dessa metoder bygger på värderingar där biologisk mångfald främjas framför andra värden (Read, 2000). Det innebär att man går emot tidigare teorier om hur man bäst förvaltar åldrande träd.

Samspel i arbetslivet

Vid studier av hur samspel och med samspel relaterade begrepp behandlas i forskningslitteraturen har ett urval gjorts baserat på snöbollsprincipen (Bryman, 2008) med start ifrån organisationsteori samt socialpsykologiska studier inom arbetslivet och sökningar i framförallt Scopus¹³ på nyckelord

¹³ Scopus är en databas med sammanfattningar *abstract* och citeringar av vetenskaplig fackgranskad litteratur, www.scopus.com

som *interaction, interpersonal, communication, collaboration, cooperation, organization, organizational culture* och *workplace*.

Om *samordning*, skriver Jacobsen och Thorsvik (2002), att det behövs när arbetsuppgifter delas upp i mindre arbetsoperationer och fördelas på olika grupper anställda. Denna ökade så kallade horisontella differentiering kräver utökad samordning (Jacobsen & Thorsvik, 2002:95). Detta gäller, menar de, oberoende av vilken typ av organisation det handlar om. Samordning behövs och är det pris man får betala för att få de specialiseringsvinster som en ökande horisontell differentiering ger (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Demokratisk dialog

Dialogen kan sägas utgöra ”ett möjligt rum eller en arena för utbyte av tankar, idéer om ett visst fenomen i den lokala miljön” (Lieberg, 2001). En *demokratisk dialog* eller ’konstruktiv kommunikation’ kännetecknas av ett antal kriterier varav flera är relevanta för studier i parkförvaltningar; här följer ett urval:

- Arbetserfarenhet är en förutsättning för deltagande i konstruktiv kommunikation.
- Alla som berörs av en fråga som diskuteras skall ha en möjlighet att delta.
- Dialog baseras på principen ge och ta, deltagarna måste vara responsiva mot varandra och behandla varandra med respekt.
- Ett argument kan avvisas först efter noggrann undersökning och inte på grund av till exempel otillräcklig information.
- Alla deltagare måste acceptera att andra deltagare kan ha bättre argument än de egna.
- Dialogen skall kunna hantera en mängd olikheter, det är just genom integrationen av olikheter i en helhet som specifika perspektiv får betydelse och en relationell bild uppstår. (Gustavsen, 2002:33-34)

Idéerna om demokratisk dialog bygger på Habermas teorier. Habermas menar att goda lösningar är beroende av god *kommunikation* (Habermas, 1995; Gustavsen, 2002). Problemet består i att definiera vad som är god kommunikation. God eller fri kommunikation kan, menar Habermas, handla om att den är fri från ”föreningar” som makt eller manipulation. Habermas nyckelbegrepp är *samförstånd* vilket nås när meningsskiljaktigheter klaras upp (Israel, 1999). Kommunikativa handlingar bidrar till att samordna aktörernas handlingar och ger upphov till social ordning. Samspel präglas å ena sidan av att samförstånd eller konsensus uppnås, å andra sidan av att missförstånd och konflikt kan uppstå menar Israel (1999).

Dialogen kan sägas vara den mänskliga förståelsens kärnverksamhet (Israel, 1999:82). Den mänskliga karaktären är inte renodlad och enkel på så vis att en individ alltid har en och samma åsikt eller uttrycker en och samma mening i en fråga, detta kan växla beroende på i vilket sammanhang en dialog förs. I en relationistisk människosyn betonas att verkligheten är situationsbetingad medan en intrapsykisk människosyn innebär att individer ses som stereotypa karaktärer (Israel, 1999:83-87). Det relationistiska synsättet betonar processer, dialog och öppenhet medan det intrapsykiska synsättet betonar struktur (att personer har bestämda egenskaper), monolog och finalisering (att det bara finns en lösning på ett problem). På grund av detta är det viktigt att involvera så många som möjligt av dem som berörs av en fråga i samspelet om frågan, människor från olika grupper med olika erfarenheter (Nixon *et al.*, 1997).

En ny professionalism

Nixon *et al.* (1997) bidrar med en syn på professionalism från skola och utbildning i England (motsvarande allmän grundskola) som är användbar inom arbetslivet i allmänhet och kanske särskilt kommunal förvaltning. Det finns några likheter mellan (den kommunala) skolan och parkförvaltning genom att de båda tillhör den offentliga sektorn. Att skola människor och att förvalta miljöer är inte detsamma, dock berör de delar som Nixon *et al.* (1997) diskuterar, till exempel policy kring och planering av den lärande miljön i skolan, ett område där det finns likheter med arbetet i en parkförvaltning. Artikelförfattarna argumenterar för att professionerna inom skolan har gått ifrån att vara utpräglade experter till att ta in fler aktörer i arbetet. Allmänheten har blivit en ny samarbetspartner och arbetet har förändrats i relationerna mellan de professionella inbördes och mellan de professionella och allmänheten. Den nya professionalismen bygger på ett pluralistiskt ideal som söker efter nya modeller för att inkludera olika syn på de situationer och problem man har att hantera. En sund professionalism har en sund relation till organisationen den verkar inom på så vis att den utveckling av ämnet professionen bygger upp sker oberoende av de maktpositioner som finns inom organisationen (Nixon *et al.*, 1997). Då upprätthålls ett kritiskt avstånd mellan den professionelle och dennes organisatoriska hemvist. Det kan till exempel handla om att biologer som är anställda i en parkförvaltning har tillgång till egna nätverk där de utvecklar sin specifika kunskap i att förvalta naturområden oberoende av övriga synsätt inom förvaltningen. Nixon *et al.* talar om att professionaliteten behöver omdefinieras som kulturell förståelse. Kunskap är varken enbart den om ett visst ämne eller av det tekniska eller pedagogiska slaget, kunskapen finns ute i samhället och måste konstrueras för

varje situation. Dessa situationer undersöks och Nixon *et al.* (1997:16) har definierat fyra nivåer av relationer:

- Kollegialitet.
- Förhandlingssamverkan.
- Kooperation.
- Partnerskap.

Detta är relevant för parkförvaltningar i samspel med övriga samhället. Bland nya förvaltningsformer kan förutom brukarmedverkan (Delshammar, 2005) också nämnas medborgarinitierad förvaltning (Larsson, 2009), där initiativet kommer från brukarna till att skapa platser för gemenskap och odling. Dessa är exempel på Kooperation, partnerskap eller kanske förhandlingssamverkan, beroende på formen för avtal etcetera mellan berörda parter. Relevant för detta avhandlingsarbete är det som sker i relationerna, när dialog förekommer Nixon *et al.* (1997).

I den framväxande professionalitet som Nixon *et al.* (1997) beskriver är det viktigt att närma sig ett problem genom att utveckla förklaringar snarare än lösningar då de menar att det är av vikt att ställa nya och andra sorters frågor. Även Daniels & Walker (2001) talar om att hellre använda begreppen *förbättringar* av komplexa *situationer* än lösningar av problem. De menar också att man inte alltid behöver uppnå konsensus för att göra framsteg och betonar lärandet och förståelsen som ett steg på vägen till förbättringar av problemfyllda situationer (Daniels & Walker, 2001).

Nixon *et al.* (1997) skiljer mellan två typer av samspelsprocesser, en där olika värderingar integreras och en där olika intressen förmedlas. När värderingar integreras koordinerar deltagarna sina olika handlingsplaner och processen resulterar i en ömsesidig, delad förståelse för de övergripande problemen (Nixon *et al.*, 1997). När intressen istället enbart förmedlas kan processen resultera i 'status quo'.

En ny framväxande professionalism kan definieras via värderingar och utövande av överenskommelser och samspel (Nixon *et al.*, 1997). Denna nya professionalism kännetecknas av:

- Integrerande – ett involverande av interna och externa relationer.
- Deltagande – alla berörda parter av den problemsituation som behandlas ska också delta i processer som berör situationen.
- Erkännande av skillnader – skillnader i värderingar och kultur.
- Delad förståelse.
- Öppen dialog.

Den nya professionalismen skapas genom att upplösa traditionella skillnader mellan professionella och icke professionella. Nixon *et al.* hävdar vidare att

problem relaterade till den interna organisationen (i skolan) behandlats som om de kunde lösas internt, isolerade från omvärlden men de menar att det är att missförstå problemets natur. Att se problem som interna ger ett instrumentellt agerande, de hävdar istället att det behövs ett integrerat, strategiskt agerande. En ny syn på professionaliteten i arbetslivet kräver inte bara nya lösningar, snarare en omformulering av problemen (Nixon *et al.*, 1997).

Socialt-emotionellt samspel

När individer i små grupper samarbetar kan det beskrivas som antingen socialt-emotionellt samspel eller uppgiftsorienterat samspel där det socialt-emotionella innehåller både positiva parametrar som att visa solidaritet, vara förstående och hålla med samt kritiska aspekter som att vara avvisande och negativ (Bales, 1950). Det uppgiftsorienterade samspelen är, enligt Bales, fråge- eller svarsinriktat; hur gör vi?, vad tycker ni?, vad föreslår ni?, eller föreslår något, redovisar åsikter eller ger information.

Samspel inom planering och förvaltning av utemiljö

Ett växande intresse för och medvetenhet om långsiktig strategisk förvaltning har utvecklats under 1980- och 1990-talen. Gustavsson *et al.* (2005) tror att vi kommer att få se ett större engagemang från planerare av förvaltning på den taktiska nivån, när det gäller att involvera deltagande från olika berörda grupper av användare.

Lokalt deltagande i skötsel av kulturlandskap har undersökts ur flera aspekter (Stenseke, 2009), vilka är intressanta att jämföra med parkförvaltning. I Stensekes studie undersöktes förvaltning av gräsmarker i jordbrukslandskap. Undersökningen innehåller aspekter av fungerande kommunikation mellan aktörer från länsstyrelse och lantbrukare, i form av tillit, ömsesidig respekt mellan aktörerna och förståelse för varandras situation och perspektiv (Stenseke, 2009). Kommunikationen resulterade exempelvis i en policy med riktlinjer för framtida samarbete och målsättning om skötselmetoder. Andra intressanta aspekter av samspel handlar om svårigheten med intern kommunikation inom en organisation som länsstyrelsen i detta exempel, där det handlar om att visa upp en enhetlig bild gentemot omvärlden. Färdigheter i kommunikation och samverkan är viktigt, naturvård är inte bara förståelse för biologi utan handlar även till stor del om samspel mellan människor konstaterar Stenseke (2009).

Samspel inom förvaltningsorganisationer

Hur tjänstemän kommunicerar med andra tjänstemän med olika befattningar och uppdrag är föremål för två studier inom den kommunala miljösektorn med inriktning hållbar utveckling (Dovlén, 2004; Håkansson, 2005). Dovlén (2004) har skrivit om att kommunicera professionella perspektiv och behandlar kommunikativ interaktion mellan olika aktörer med olika perspektiv och intressen, däribland miljöexperter och planerare. Hon använder ett sociokulturellt ramverk i en kritisk undersökning av de professionellas strävan efter konsensus. Håkansson (2005) skriver med syfte att öka förståelsen för det dagliga arbetet i en planeringspraktik med inslag av miljöfrågor där olika professionella grupper hade stereotypa bilder av varandra men i grunden respekterade varandras kunskapsfält. Hon kom fram till att förståelsen var låg för att de olika grupperna hade skilda åsikter och fattade olika beslut, samt att orsaken till detta var olikheter i kunskaper (Håkansson, 2005).

När olika aktörer kommer från olika discipliner får det professionella språkbruket betydelse. Olika uppsättningar av begrepp och förståelser överensstämmer inte alltid och kan därmed skapa hinder, vilket Lindholm (2002) beskriver med utgångspunkt från begreppet grönstruktur inom planeringspraktiken.

Åkerblom (2005) behandlar samverkan mellan pedagoger, planerare, fastighetsförvaltare, skötselentreprenörer och andra aktörer i samband med skolgårdsutveckling. Åkerblom hänför förvaltargruppen till en arbetsplatskultur skild från till exempel dem som arbetar inom skolan.

Erfarenheter av det dagliga arbetet

I det här avsnittet beskrivs några studier av det dagliga arbetet med planering och förvaltning samt några studier som beskriver hur man arbetar med att använda erfarenheter av arbete, både inom parkförvaltning och i andra arbeten. Miller (1997) beskriver hur en planeringsprocess, som rör urbana grönytor, behöver vara ständigt öppen för nya data och värderingsförändringar. Vidare presenteras en planeringsmodell som bygger på kontinuerligt ifrågasättande och självkorrigering: 1. Vad har vi? 2. Vad vill vi? 3. Hur når vi dit? och 4. Återkoppling *feedback*, som leder till att återigen fråga vad har vi? (Miller, 1997). Miller (1997) konstaterar att planering av förvaltning sker både på kort sikt och långsiktigt. Vid kortsiktig planering hanteras frågor som har med det dagliga arbetet att göra som, arbetsplanering, utrustningsunderhåll, övervakning, rapportering, bokföring och handlingsplaner för att ta hand om krissituationer. Den långsiktiga planeringen innehåller etablerande av översiktliga mål för organisationen, prioritering bland dessa mål samt

handlingsplaner för att uppnå målen (Miller, 1997). Den långsiktiga planeringen kan liknas vid strategisk planering som Randrup och Person beskriver (2009). För Miller handlar det om att hela tiden använda modellen ovan där förändringar i värderingar eller i omvärlden kan påverka tidigare beslut. Krishantering i parkförvaltning handlar om sådant som behöver åtgärdas på grund av plötsliga och oförutsedda händelser, en reaktion på situationer som uppstår. Om krissituationer uppstår ofta kan det hindra förvaltaren från att arbeta mer långsiktigt menar Miller (1997).

... crisis managers get the job done on a day-to-day basis, but over the long term it is questionable whether they are meeting the needs of their employer (Miller, 1997:208).

Han menar att effektiv förvaltning innebär att arbeta med både kort- och långsiktig planering. De värden som bör involveras ska enligt honom innebära en nytta för samhället och dess invånare. Miller (1997) nämner specifikt allmänhetens värderingar som bör involveras i planeringsprocessen. Miller (1997:317) identifierar ett problem när högre kvalificerad personal gör arbete som kräver lägre kvalifikation. Han menar att detta kostar mer än nödvändigt och att både tid och pengar används oekonomiskt. När kollegor inte är överens eller arbetar stick i stäv med varandra kan det resultera i konflikter, lägre produktivitet och en osäkerhet om vilka mål man arbetar för (Miller, 1997). Millers recept är förvaltning genom målstyrning MBO (*management by objectives*), vilket innebär att man strävar efter att kombinera individuella planer och behov som de olika aktörerna i förvaltningen har till ett gemensamt mål för att förenkla förvaltningsprocessen inom organisationen (Miller, 1997:318).

Lärande

Utveckling av kompetenta förvaltare sker genom lärande på den egna arbetsplatsen via kollegor och överordnade samt i kommunikation med andra professionella (Miller, 1997:323). Miller menar att tid slösas på att samma problem löses om och om igen på individuell väg istället för att lära av varandra genom att utbyta erfarenheter med andra som hanterat liknande problem ur andra perspektiv. Han nämner dels formella yrkesmässiga kommunikationskanaler i form av tidskrifter, nyhetsbrev, konferenser, 'workshops' och seminarier och dels informell kommunikation som sker genom de formella kanalerna via bildande av intressegrupper eller nätverksbildande där gemensamma problem diskuteras (Miller, 1997).

Parkförvaltningar som organisationer

Parkförvaltningar som organisationer, deras viktigaste arbetsuppgifter och relation till den senaste tidens omorganisationer beskrivs i nordisk kontext av Randrup och Persson (2009). I linje med New Public Management (NPM) har ett stort antal nordiska parkförvaltningar genomgått förändringar där man gått från egen regi-verksamhet till ett upphandlingsförfarande där parkskötseln lagts ut på entreprenad, den så kallade beställare-utförare-modellen. Randrup och Persson (2009) har utvecklat en modell för nutida nordiska parkförvaltningar och visar att arbetet utförs via tre nivåer: politisk/strategisk nivå, administrativ/taktisk¹⁴ nivå respektive operativ nivå (se även tabell 1). Strategiskt tänkande omfattar alla tre nivåerna. Arbetet utförs både inom den egna förvaltningen och över förvaltningsgränserna (tvärsektorielt) till exempel med att ta fram grönplaner och översiktsplaner. På den politisk/strategiska nivån finns visioner, analyser och beslut kring policys med mera. På den taktiska nivån handlar det om planering via utveckling av olika typer av planer, parkplaner, trädplaner, olika inventeringar, marknadsföring, framtagning av policys, miljöutbildningar och Agenda 21-relaterat arbete. Det arbete som utförs på operativ nivå handlar främst om skötselarbete och innefattar exempelvis ogrärensning, gräsklippning och häckklippning men även städning och snöröjning (Randrup & Persson, 2009). Andra arbetsuppgifter för en parkförvaltning handlar om kontroll av utförare vilket har blivit en större del av arbetet i och med övergången till parkskötsel på entreprenad. Detta har lett till ett ökat fokus på det kortsiktiga, tekniska utförandet, budget och produktion, tillsammans med att nedskärningar varit vanliga under perioden (Randrup & Persson, 2009). Andra förändringar som NPM fört med sig och som är förknippat med de organisatoriska förändringarna handlar om nya arbetsmetoder, som anpassats efter nya typer av organisationer som till exempel projektorganisationer, processorganisationer eller olika varianter av decentraliserad förvaltning. Artikelförfattarna drar slutsatsen att parkförvaltningar behöver vara moderna organisationer som kan anpassa sig kontinuerligt efter nya organisatoriska förutsättningar. Svenska parkförvaltningar lägger ut fler uppdrag på entreprenad och utför mer kontroll än sina nordiska grannar visar Randrup & Persson (2009). Till en början ökade kontrollen för att sedan minska, detta kan vara ett resultat av ett behov av mer formaliserad dialog relaterad till skötselprocessen, och inte bara till dess produkter menar Randrup och Persson (2009). Det finns ett behov av mer dialog och alla nivåer i förvaltningen bör involveras i dialogen.

¹⁴ I fortsättningen benämns denna nivå taktisk nivå.

Den nya typen av förvaltning där man delat upp organisationen enligt beställare-utförare-modellen, där de operativa tjänsterna handlas upp från den taktiska nivån, kräver nya kunskaper hos parkförvaltarna vid upphandlings- och anbudsförandet (Randrup & Persson, 2009). Artikelförfattarna frågar sig om sådana organisatoriska förändringar är tillräckliga för att säkra framtida utveckling av parker och grönområden. Mer strategiskt tänkande och långsiktig planering efterlyses då NPM inte tycks ha stimulerat långsiktig planering eller strategitänkande hos nordiska parkförvaltningar när det gäller utvecklingen av parker och grönområden (Randrup & Persson, 2009). De nordiska parkförvaltningarna uttrycker själva att den stora utmaningen är att förbättra parker och att detta kräver mer intensiv interaktion med brukare samt marknadsföring av de åtgärder man utför i parkerna, för att politiker, allmänhet och kollegor inom andra förvaltningar ska bli på det klara med vilken viktig och uppskattad resurs parker är (Randrup & Persson, 2009).

Danska parkförvaltningar har genomgått organisationsförändringar liknande dem i Sverige i samband med att man lagt ut parkskötsel på entreprenad under en period från mitten av 1980-talet och framåt. Denna marknadsorientering av parkförvaltningar har bidragit till såväl strukturella som kulturella förändringar i organisationerna (Nuppenau, 2008). Relationen mellan parkförvaltningar och entreprenader där parkskötseln upphandlas har undersökts i en dansk doktorsavhandling (Lindholst, 2008b). I en delstudie föreslås att kontrakt mellan parterna som tidigare fokuserat på arbetsuppgifter, priser och kontroll utökas med parametrar som fokuserar på samordning, kommunikation, motivation och nedtoning av styrning genom maktförhållanden (Lindholst, 2008a).

I en australiensisk undersökning av naturmarksskötsel diskuteras förvaltning i ett kulturellt perspektiv (Andersen, 1999). Andersen beskriver att det finns stora skillnader mellan forskarvärldens sätt att se på förvaltningsfrågan, som bygger på teori och ideal expertkunskap och förvaltarnas sätt att arbeta som bygger på mångåriga praktiska erfarenheter. Tvetydigheter i förvaltningen uppstår ofta genom en förväxling emellan det strategiska syftet och operativa åtgärder. Anpassningsbar förvaltning handlar om att börja med att upprätta klara och otvetydiga mål och att formulera utförandekriterier som normer eller riktmärken som förvaltningen kan förhålla sig till och värderas utifrån (Andersen, 1999). Detta följs av noggranna överväganden av olika alternativa handlingar som i sin tur bygger på uppföljning av tidigare handlingsalternativ. Andersen beskriver förvaltning av landområden i Australien med hjälp av bränder för att åstadkomma bevarande av biologisk mångfald. I fallet med bränderna kan det handla om att skötselåtgärden, det vill säga

branden, i sig blir ett mål framför det strategiska syftet att åstadkomma en förbättring för den biologiska mångfalden (Andersen, 1999).

Organisationskultur i parkförvaltning

Organisationer består av en fysisk struktur, ordnad i exempelvis enheter och arbetslag. Denna struktur är klädd i kulturella yttringar som bygger på föreställningar och uppfattningar (Hatch, 2006). Kultur handlar om innebörder¹⁵ och symboler som är gemensamma för grupper av människor och som uttrycks öppet i olika sammanhang, till exempel på möten, i arbetsgrupper eller i materiella objekt (Alvesson, 2001). I ett kulturellt perspektiv är det socialt delade innebörder och symboler snarare än personliga eller privata innebörder som är intressanta. Kultur är resultatet av en komplex grupp-lärande-process som enbart delvis är influerad av ledarskap (Schein, 2004:11).

Organisationskulturens innehåll eller kärnelement beskrivs i termer av normer och värderingar, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar (Argyris & Schön, 1996; Bang, 1999; Hatch, 2006). En grupp människor definierad av att det har en delad historia, med delade erfarenheter, har utvecklat en kultur menar Schein (2004:11)

Argyris & Schön (1996) skiljer mellan värderingar som bygger på stödjande teorier (*espoused theories*) och bruksteorier (*theories in use*). De värderingar som uttalas och som skrivs ner i organisationens måldokument samt är gemensamma för organisationen, är de stödjande teorierna. Det är dessa man uttalat tror på och arbetar efter. Dock menar Argyris & Schön (1996) att så inte alltid är fallet. Bruksteorierna är de 'vardagsvärderingar' man verkligen arbetar efter och som ligger bakom många handlingar i arbetslivet, menar de.

Schein (2004:14) diskuterar kulturell stabilitet. En gemensam kultur förutsätter inte bara delade förståelser utan också viss stabilitet vilket innebär att kulturen består även om några medlemmar lämnar gruppen. Kultur är svårt att förändra då medlemmarna av en kultur värdesätter dess betydelse och förutsägbarhet (Schein, 2004:14).

Nuppenau (2008) har undersökt organisationskulturen ur ett underifrån-perspektiv i några danska parkförvaltningar avseende kulturella förändringar i övergången från traditionella offentliga förvaltningar till marknadsorienterade entreprenadföretag. Denna process präglades av ett lärande för att hantera kontrakt och avtal, ett skapande av en ny anda och en ny identitet

¹⁵ Med innebörd avses betydelse, på engelska används *meaning*.

hos personalen. Ledarskapet under förändringsprocessen var en viktig faktor, nödvändig för att skapa en tillfredställande och stimulerande arbetsmiljö (Nuppenau, 2008).

Lärande organisationer

Argyris & Schön (1996) skriver om lärande organisationer och reflekterande gemenskaper. De menar att organisationer inte är summan av individernas uppfattningar och kunskaper utan att det krävs interaktion mellan individer för att man ska kunna tala om en lärande organisation. Argyris & Schön (1996:191) menar att det finns kollektiva uppfattningar som kommer till uttryck bland annat när individer talar i vi-termer.

Senge *et al.* (2008) har vidareutvecklat begreppet lärande. Det innebär att lärande handlar om individer som förändrar sig så att de producerar resultat som de bryr sig om samt åstadkommer något som är betydelsefullt för dem, vilket är det bästa sättet, menar de, för en organisation att hantera en föränderlig värld. Vidare menar de att det svåraste att förändra i en organisation är dess kultur. Organisationskultur är förändringens största fiende (Senge *et al.*, 2008).

Organisationskulturens betydelse för arbetet i parkförvaltningen

De svenska allmänna parkernas historia, bakgrunden till deras skapande, och personerna bakom parkernas uppkomst är samtidigt en historieskrivning av svenska parkförvaltningar och de yrkesgrupper som arbetat med parkers byggande och förvaltning. Stadsträdgårdsmästarens roll har historiskt varit att samtidigt upprätthålla både administrativa och hantverksmässiga sysslor (Bucht, 1997). Bucht konstaterar att trädgårdsmästare egentligen aldrig varit något statusyrke och att många av våra svenska parker kommit till via olika former av bidrag från samhället.

Hierarkisk struktur

Amerikanska organisationer som förvaltar urbana grönområden har oftast varit organiserade enligt en klassisk weberiansk linjeorganisation (Miller, 1997), liksom många andra organisationer med hierarkisk struktur. Det betyder att mycket av den formella kommunikationen inom organisationen sker vertikalt. Det betyder också att man har kontroll av resurser och aktiviteter och möjliggör insamling av likvärdiga operativa data och att man har möjlighet att kontrollera beteendet hos de anställda samt att detta underlättar fördelningen av arbetet (Hudson, 1983; Miller, 1997). Hudson (1983) menar att denna typ av organisation skapar ett tunnelseende då den inte uppmuntrar till planering och analys som tar fasta på brukarbehov utanför

den egna organisationen. Inte heller tillåter en sådan organisation att arbete och resurser kan utnyttjas annorlunda i andra led inom organisationen. En sådan organisation reflekterar inte självklart över nyttan för allmänheten (Hudson, 1983).

Biologisk mångfald med avseende på parkförvaltning och skötsel

Inom systemekologin har ett antal studier presenterat resultat med relevans för förvaltning av urban miljö. I en av dem jämförs tre olika typer av urbana grönområden och hur deras respektive förvaltning påverkar den biologiska mångfalden (Andersson, 2007). Koloniträdgårdsamatörer, kyrkogårdsförvaltare och parkförvaltare intervjuades angående bland annat skötselmetoder och kunskaper i ekologi. Slutsatsen var att det har stor betydelse vilka som planerar och sköter området, koloniträdgårdarna hade högre biologisk mångfald än både parker och kyrkogårdar. Andersson (2007) visar att kunskapen om ekologiska funktioner var sämre hos parkförvaltarna än hos koloniträdgårdsamatörerna. Även den biologiska mångfalden, representerad av antal arter och individer av humlor jämfördes, de allmänna parkerna hade i den jämförelsen lägre biologisk mångfald än koloniträdgårdarna (Andersson *et al.*, 2007). På det sätt som allmänna parker sköts idag gynnas den biologiska mångfalden i form av humlor och bin mycket dåligt, samtidigt är det ett mått på vegetationens mångfald då just dessa insekter är generalister och kan förlita sig på ett stort antal växter för sin överlevnad (Ahrné, 2008).

Biologisk mångfald i urban miljö

Grönska i tätorter har stor betydelse för människors hälsa och välbefinnande (Grahn, 1991 m.fl.). Gröna miljöer hyser biologisk mångfald i olika grad. Exempelvis äldre miljöer med inslag av gamla träd har visat sig vara mycket värdefulla för den biologiska mångfalden då den typen av miljöer ofta saknas på landsbygden. Svensk forskning om biologisk mångfald i urbana områden har fokuserat på särskilda miljöer som parker, kyrkogårdar och koloniområden (Sandström, 2004; Andersson, 2007) eller särskilda djurgrupper som fåglar och fjärilar (Hedblom, 2007) eller bin, humlor och fåglar (Ahrné, 2008).

Biologer har ägnat sig åt att studera biologisk mångfald främst inom naturvården. Under de senaste fem-tio åren har något av detta intresse visats även för stadsmiljöer (Gyllin, 2004; Sandström, 2004; Andersson, 2007; Fuller *et al.*, 2007; Hedblom, 2007; Lundgren Alm *et al.*, 2007; Ahrné, 2008; Buijs, 2009). Det finns anledning att tro att det finns ett kommunika-

tionsproblem mellan biologer och planerare när det gäller biologisk mångfald i urbana miljöer och att ett skäl till detta är att syftet med att använda begreppet ofta är oklart (Gyllin, 2004). Gyllin diskuterar begreppet biologisk mångfald och dess funktion i olika skalor. Han presenterar ett ramverk som teoretiskt skulle kunna användas till att hantera biologisk mångfald i urban miljö inom planering och vetenskap.

Det finns intressekonflikter när det gäller grönstruktur och biologisk mångfald i staden konstaterar Lundgren Alm *et al.* (2007), den urbana naturen får ofta stå tillbaka för utbyggnader och förtätningar av stadskärnor. De konstaterar i en studie av fyra svenska städer att gröna frågor får stå till sidan vid den starkt sektoriserade förvaltningsorganisation städerna har och att det finns en klyfta emellan retoriken och den praktiska tillämpningen (Lundgren Alm *et al.*, 2007:44).

I *Skills to grow* (CABE Space, 2009) konstateras att målen för att bevara och utveckla biologisk mångfald i Storbritannien är en drivkraft för att utveckla kunskapen inom parkförvaltning.

Parkbrukarnas förhållningssätt till biologisk mångfald och skötsel av parker har undersökts av en forskargrupp, bestående av både miljöpsykologer och ekologer, i England. Fuller *et al.* (2007) har visat att artrikedomen hos urbana gröna miljöer i Sheffield bidrar till människors psykologiska välbefinnande. De menar att detta innebär att skötseln bör gynna den biologiska komplexiteten för att därmed öka det mänskliga välbefinnandet. På så vis gynnas samtidigt den biologiska mångfalden.

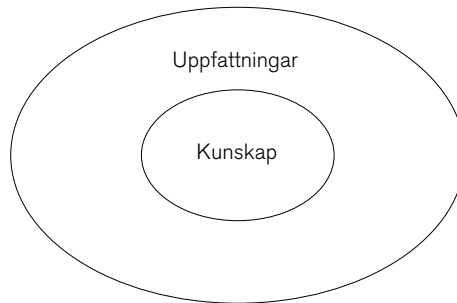
I en kvalitativ studie i Holland påvisas allmänhetens olikheter i uppfattningar om natur och dess skötsel. Resultatet av studien visade att människor föredrar tre olika typer av förhållningssätt till skötsel; 1. Lämna naturen till fri utveckling, 2. Sköt naturen med hänsyn till naturen själv (ett biocentriskt perspektiv) eller 3. Skötsel med antropocentriska perspektiv såsom estetik och för ekonomisk vinning (Buijs, 2009).

Att studera förhållningssätt, uppfattningar och samspel

Emanuelsson skriver om människors uppfattningar av ekologiska kunskaper och samband: Han frågar sig om en uppfattning har kunnat omsättas i praktisk förvaltning (Emanuelsson, 2001b) sett ur ett historiskt perspektiv. Jag utgår ifrån att uppfattningar har betydelse för det dagliga arbetet med parkförvaltning och redovisar här hur forskningen hanterar studier av uppfattningar och förhållningssätt.

Förhållningssätt hör ihop med uppfattningar och kunskaper som ligger nära varandra. Larsson (1986) utvecklar skillnaden mellan uppfattningar och

åsikter. Kunskap och uppfattning förutsätter på sätt och vis varandra, men inte helt. Att ha en uppfattning av något är alltid grundat på viss kunskap, en uppfattning behöver dock inte vara densamma som någon annans uppfattning om samma företeelse. Det gör att uppfattningar är subjektiva medan kunskap kan betraktas som mer generell. I den vidare benämningen uppfattningar inkluderas sådant som är behäftat med känslor, antaganden, upplevelser, intuition och osäkerhet. Jag ser uppfattningar som ett vidare begrepp än kunskap, se figur 4.



Figur 4. Uppfattningar är ett vidare begrepp än kunskap, uppfattningar innefattar även känslor, antaganden, upplevelser, intuition och osäkerhet.

Lieberg (2001) har uppmärksammat kunskapsformernas betydelse vid samverkan mellan forskare och praktiker inom arkitektur och landskapsplanering. Han skiljer på de fyra kunskapsformerna *fakta*, *förståelse*, *färdighet* och *förtrogenhet* och understryker att praktiken domineras av färdighets- och förtrogenhetskunskap medan forskningen till stor del utgörs av fakta- och förståelsekunskap. Alla kunskapsformerna finns representerade hos såväl praktiker som forskare men de har olika karaktär (Lieberg 2001: 288). *Faktakunskap* är av den sort som kan mätas kvantitativt, information, regler och konventioner tillhör faktakunskap. Det är en kunskapsform som innebär att vi vet *att* något förhåller sig på ett visst sätt. *Förståelsekunskap* betonar kunskapens kvalitativa aspekter och handlar om att begripa, att uppfatta mening eller innebörden i ett fenomen. Den är således knutet till *varför* något förhåller sig på ett visst sätt. Den är kvalitativ till sin karaktär. Fakta- och förståelsekunskaperna är intimt förknippade med varandra. Förståelsen avgör vilka fakta vi kan tillägna oss och samtidigt är fakta en del av förståelsens byggstenar. Förståelsekunskap består av något utöver faktakunskap.

Färdighetskunskap handlar om att veta *hur* något skall göras och att också kunna göra det. Färdighetskunskapen sitter i kroppen. Färdighet är den

praktiska motsvarigheten till teoretisk förståelse. Det är möjligt att ha färdighetskunskaper som inte är kopplade till förståelse, men många färdigheter hänger samman med förståelse som till exempel att kunna skriva.

Fakta, förståelse och färdighet beskrivs som kunskapsformer som utgör den synliga delen av kunskapsbegreppet. Den fjärde kunskapsformen, *förtrogenhetskunskap* svarar för den osynliga delen eller det som brukar kallas tyst kunskap (*tacit knowledge*) (Molander 1996). Erfarenheter av tidigare upplevelser i praktisk verksamhet ger förtrogenhetskunskap. Man använder sig av dessa kunskaper när man gör bedömningar. ”Genom erfarenhet av många unika situationer lär vi oss att se likheter i olikheterna, liksom att vara uppmärksam på olikheter. ... kan vi använda tidigare erfarenheter i nya situationer” (Lieberg, 2001:289). Förtrogenhetskunskapen beskrivs i litteraturen som erfarenhetskunskap baserad på en kombination av tidigare erfarenheter, tyst kunskap¹⁶, intuition och uttryckbar kunskap (t.ex. Molander, 2004). Lindholm (2002) utvecklar dessa resonemang i anslutning till förhållningssätt och rolltagande i en konkret planeringssituation där både forskare och praktiker deltog. Hon menar att det kan vara svårt att identifiera och hålla isär de olika kunskapsformerna, men att praktiker oftast är tränade i ett lösningsinriktat arbetssätt medan forskare växlar mellan att problematisera och förklara. Ett synliggörande av olika argument, där åsikterna går isär, kan ge grogrund för ny kunskapsutveckling (Lindholm, 2002:124).

När människor i arbetslivet deltar i utvecklingsprocesser spelar tyst kunskap en stor roll (Alasoini, 2002). Ju mer komplext samspel och ju tätare nätverkande de operativa enheterna i en organisation är desto större roll har den tysta kunskapen. Detsamma gäller, menar Alasoini, när förändringsprocesser i en organisation blir snabba och radikala. I utvecklingsprocesser (lärandeprocesser) har samspelet en central roll. De medverkandes roller och kunskaper i dessa processer kan beskrivas som: veta vad, veta varför, veta hur och veta vem. Att veta vad och varför härrör enligt Alasoini (2002) till en explicit kunskap eller kunskap om fakta (vad) och kunskap om till exempel samband, normer, lagar och regler (varför). Kunskaper om vem man bör involvera, vem som kan vad samt kunskap om hur man gör liksom förmåga att samarbeta och kommunicera hör till de tysta kunskaperna.

It is based on learning by doing and learning by using, and on sharing experiences generated through social interaction within different types of groups and networks (learning by interacting). (Alasoini, 2002:59-60).

¹⁶ Den tysta kunskapen *tacit knowledge* är den vi inte kan förklara eller sätta ord på (Molander, 2004).

Arbetsuppgifter som kräver mycket tyst kunskap och organisationsspecifik kunskap fungerar bättre i egen regi menar Alasoini (2002:61). Detta kan vara intressant att studera hos parkförvaltningar då de antingen har sin parkskötsel upphandlad som entreprenad eller i egen regi. Vidare talar Alasoini (2002) om vikten av att medlemmarna i en organisation med mycket tyst kunskap, har tagit till sig en gemensam vision. Det anger till vilken grad deras handlingar guidas av organisationens gemensamt accepterade värderingar. Tyst kunskap ackumuleras i en organisation via erfarenheter, genom 'learning by doing' och genom att använda sig av social interaktion i team och nätverk (Alasoini, 2002). Alasoini menar att den bästa situationen uppstår då anställda arbetar heltid, när arbetet fylls av en rikedom av samspelsformer, såsom att arbeta i team/arbetslag, projektgrupper och nätverkande miljö. Det finns en koppling mellan bra samspel och tyst kunskap, de ger en styrka vid förändringar (Alasoini, 2002).

Förhållningssätt till förvaltning och skötsel

I studien av Jönsson & Gustavsson (2002) om kunniga förvaltare med ansvar för den långsiktiga förvaltningen inom skogsbruk, ekologi och park- och landskapsarkitektur visade det sig att dessa yrkesgrupper agerar inom skilda traditioner som är framträdande inom de tre grupperna; en skogs-tradition som fokuserar på timmerproduktion, en ekologisk tradition som bygger på referenslandskap från naturliga, mogna bestånd samt en park- och landskapsarkitekturtradition som innehåller visuella och upplevelsemässiga aspekter. Förvaltare inom lokala park- och fritidsförvaltningar¹⁷, naturvårdsorganisationer och privata landskapspraktiker i England värderar både naturlika och formella parkanläggningar i det urbana landskapet, på så sätt att de kompletterar varandra (Özgüner *et al.*, 2007). I praktiken avgörs valet av förvaltningsstil för en anläggning av flera faktorer, där de professionellas personliga preferenser enbart är en av dem, andra faktorer som påverkar är allmänhetens önskemål, platsens karaktär, utformningens lämplighet för olika användning samt kostnader för anläggning och skötsel (Özgüner *et al.*, 2007). Det senare verkar enbart anställda vid lokala förvaltningar lägga någon större vikt vid. Skäl för att välja naturlika landskap före formella menar Özgüner *et al.* (2007) är flera, i huvudsak handlar det om en omsorg om naturen och bevarande av vilda arter. Andra fördelar med naturlika landskap i urbana miljöer handlar enligt Özgüner *et al.* (2007) om kostnadsbesparingar efter etableringsskedet (dock inte under etableringsskedet då det krävs större

¹⁷ Det framgår inte på vilken eller vilka nivåer i organisationerna de tillfrågade arbetar.

resurser), hållbarhet, möjligheter för utbildning och brukarmedverkan samt nyttan för allmänheten.

Emanuelsson (2001b) poängterar att biologiska gränser sällan följer ägogränser. Borgström *et al.* (2006) studerade förvaltning av urbana grönområden på en operativ nivå. De utgick ifrån att det är ekosystemen som är, eller bör vara överordnade i synen på förvaltning. Interaktion mellan olika skalor påverkar hur förvaltningen av urbana grönytor hanteras (Borgström *et al.*, 2006). De menar att skötsel och förvaltning bedrivs i *en* skala medan de ekosystem som finns i de förvaltade områdena sträcker sig över *större* områden och att ekosystemförståelsen därför riskerar att falla bort i skötselarbetet. Slutsatsen i deras studie av fem grönområden i Storstockholm var att kort-siktiga mål på den operativa nivån sällan var länkade till långsiktig hållbarhet som ett uttalat mål i förvaltningsarbetet via utvärdering och uppföljningsarbete. Det finns ett glapp mellan långsiktiga målformuleringar och skötselåtgärder på kortare sikt (Borgström *et al.*, 2006). Här är de ense med Randrup & Persson (2009) och även med Andersen (1999).

Borgström *et al.* (2006) identifierade ekologiska nyckelprocesser och funktioner. De undersökte även förvaltarnas uppfattning om skälen till variation i förvaltningen. Till exempel noterades att man ibland lämnade kvar död ved och ibland inte. Orsakerna angavs vara att andra värden än ekologiska värden prioriterats där man städat bort död ved. Artikelförfattarna har beskrivit värderingarna som ekologiska eller icke ekologiska. De icke ekologiska värderingarna bestod av rekreation och kulturella funktioner. Artikelförfattarna drar paralleller mellan ekologiska värderingar och långsiktiga mål.

Problemet med förvaltning av grönområden är enligt Borgström *et al.* (2006) avsaknaden av samband i tid och rum, det vill säga kopplingen mellan kort- och långsiktiga mål, som även Randrup och Persson (2009) påpekar, respektive sambanden mellan olika fysiska områden. Administrativa och ekonomiska gränser har stor betydelse för skötseln, konstaterar Borgström *et al.* (2006).

Landskapsmanagement beskrivs i ett Europeiskt perspektiv av Pinto-Correia *et al.* (2006). De belyser det glapp som finns mellan den övergripande, styrande nivån och den lokala, platsrelaterade nivån där kunskap om de lokala förhållandena finns. De har identifierat olika kunskapskulturer hos olika aktörer inom den rurala landskapsarenan och de konstaterar att det behövs integration mellan olika kunskapsformer i högre grad liksom mellan åtskilda vetenskapliga discipliner och administrativa sektorer (Pinto-Correia *et al.*, 2006).

I ett planeringsperspektiv har allmänna parker gått från att ha fokus på människors hälsa och moral (1800-tal), till ökande hänsyn av sociala och tekniska faktorer, liksom även ekologiska värden i parker (Jørgensen, 2005). Jørgensen menar att vårt sätt att se på den urbana grönstrukturen i samhället idag är nära besläktat med vårt sätt att se på naturen. Han menar att vår natursyn har förändrats från att ha varit romantisk och antropocentrisk till ett biocentriskt och ekologiskt synsätt.

Sammanfattning forskningsöversikt

Arbetet i parkförvaltning har gått igenom en förändring där behovet av nya kompetenser inom ledarskap och strategiarbete utmärker sig. Samspel i parkförvaltning hör tillsammans med tekniska kunskaper till de centrala färdigheterna hos parkförvaltare. Forskningsöversikten har visat att det saknas kunskaper om samspelet i parkförvaltning. Hur samspelet i parkförvaltning är kopplat till val och prioriteringar i det dagliga parkförvaltningsarbetet är en ny frågeställning för forskning inom parkförvaltning.

Forskning visar att det finns ett intresse att undersöka biologisk mångfald i urban miljö ur ett brukarperspektiv respektive ur biologiska och ekologiska perspektiv. Med denna avhandling kompletteras dessa perspektiv genom undersökningar av det dagliga arbetet med parkförvaltning och hur biologisk mångfald uppfattas av parkförvaltare i denna kontext.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns forskning om hur individer med olika professionella roller inom organisationer agerar och samarbetar i sitt dagliga arbete, dock i mindre omfattning när det gäller parkförvaltningar. Forskningen kring parker och parkförvaltning har gått från att vara fokuserad på naturvärden, biologiska och tekniska sakfrågor till att senare handla om brukarperspektivet och nyttan för brukarna på olika sätt. Det handlar om forskning kring hälsa, brukarmedverkan och deltagande i planeringsprocessen. I flera av de studier som nämnts i detta kapitel konstateras att det finns ett behov att utforska och belysa kommunikationsaspekten mera. En annan aspekt som få av de nämnda studierna tar upp är involverandet av yrkesverksamma inom det operativa parkskötselarbetet.

Avhandlingens struktur och upplägg

I det inledande kapitlet har avhandlingens bakgrund, syfte och frågeställningar beskrivits. Därefter redovisas i kapitel 2 *Forskningsöversikt* där avhandlingens huvudfrågeställningar diskuteras med hjälp av befintlig forskningslitteratur. Denna forskningsöversikt utgör avhandlingens teoretiska ram.

I kapitel 3, *Material och metoder*, redovisas de metoder som använts för insamling och analys av det insamlade materialet. Huvudsaklig metod har varit fallstudier innehållande bland annat observationer och intervjuer samt ett dialogseminarium med fokussamtal. Analyser har skett med hjälp av olika kvalitativa analys- och tolkningsmetoder vilka beskrivs i kapitlet.

I kapitel 4 *Tre parkförvaltningar – organisationen, aktörerna och skötselarbetet* presenteras de tre fallstudier som ingår i avhandlingen. Här beskrivs parkförvaltningarnas organisationer och dess aktörer: de professionella i förvaltningarna, deras arbete avseende skötsel som bland annat innebär olika former av samspel inom förvaltningarna. De målsättningar de arbetar efter när det gäller skötsel av parkerna beskrivs liksom hur erfarenheter i det dagliga arbetet tillvaratas. Därefter beskrivs de värderingar och förhållningssätt som uttrycks i förhållande till parker och till skötsel av centrala parkmiljöer. Slutligen görs några grundläggande jämförelser mellan fallen som utmynnar i upplägget för de kommande analyserna.

I kapitel 5–8 redovisas och analyseras det empiriska materialet utifrån forskningsfrågorna. I kapitel 5 *Uppfattningar av biologisk mångfald* presenteras olika uppfattningar av begreppet biologisk mångfald. I kapitel 6 *Skötselideal* fokuseras på skötseln i parkförvaltningarna. Arbetet i parkförvaltningarna och skillnader i förhållningssätt till parkskötsel presenteras liksom motiv till val av en eller annan inriktning på skötseln av parkerna. Analysen resulterar i fyra skilda skötselideal.

Samspelet i parkförvaltningarna analyseras i kapitel 7 *Samspel i parkförvaltning*. Samspelet analyseras med avseende på mellan vilka aktörer samspel sker i parkförvaltningarna, hur detta samspel ser ut, varför det sker och även vad det består av, i förhållande till skötselarbetet. Samspelet definieras i organisatoriska strukturer och socialt-emotionella handlingar och undersöks empiriskt.

I kapitel 8 *Parkförvaltningarnas organisationskultur* undersöks denna med avseende på subkulturer. Vilka kulturella drag är utmärkande för de undersökta parkförvaltningarna?

I kapitel 9 *Samspel i parkförvaltning – om skötselideal och förhållningssätt till biologisk mångfald* diskuteras hur de olika aspekter på parkförvaltning som behandlats i tidigare kapitel (5–8) förhåller sig till varandra, till avhandlingens syfte och forskningsfrågor samt till tidigare forskning.

I det avslutande kapitel 10 *Sammanfattning, slutsatser och fortsatt forskning* sammanfattas de viktigaste resultaten och slutsatserna samt diskuteras olika förslag till fortsatt forskning inom området.

3 Material och metoder

Forskningsdesign och vetenskapsteoretisk ansats

Varje forskningsprojekt och dess design är unik men man brukar i vetenskapsteorin urskilja tre huvudkategorier av forskningsansatser: induktiv, deduktiv och abduktiv ansats (Popper, 1963; Hempel, 1966; Wallén, 1996; Johansson, 2000; 2002). I detta avhandlingsarbete har kunskapsuppbyggnaden huvudsakligen skett med induktiv ansats genom tre fallstudier samt i ett dialogseminarium. Forskningsdesignen bygger på grundteserna i den tradition inom kvalitativ forskning som brukar benämnas grundad teori *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967). Designen har successivt utvecklats allteftersom frågor undersökts, resultat börjat skönjas och nya frågor vuxit ur dessa samt kunskap om olika teorier har byggts på. I avhandlingsarbetet utnyttjas en kombination av metodtriangulering och teoritriangulering (Stake, 1995; Denzin & Lincoln, 2000; Bryman, 2008). I djupintervjuer, deltagande observation, fokussamtal samt i offentliga dokument söks efter kvalitativa data som bidrar till förståelse av fallen och till kunskapsuppbyggnaden kring forskningsfrågorna. Genom kvalitativ analys bidrar dessa sedan till att generera teori (Stake, 1995; Ekerwald & Johansson, 1998). Denna jämförs med tidigare forskning och bidrar till kunskapen om parkförvaltningars samspel inom organisationerna med avseende på skötsel av parker med avseende på biologisk mångfald.

Forskningsarbetet har genomförts i ett samspel mellan forskaren och de studerade praktikerna och deras situation. Interaktiv forskning innebär gemensam kunskapsbildning och förutsätter ett nära samspel mellan forskaren och de berörda (Svensson, 2001; Svensson *et al.*, 2002). Avsikten är att skapa reflekterande gemenskaper (Schön, 1983, 1991; Argyris & Schön, 1996) där forskare och praktiker tillsammans undersöker problembaserade situationer. I föreliggande arbete görs detta dels i djupintervjuer där för-

djupande och reflekterande utsagor ges stort utrymme, dels i ett dialogseminarium med inbjudna praktiker och forskare. En öppen och problemsökande (explorativ) forskningsmetod tillämpas, vilket innebär att följa upp-täckstens väg till skillnad från bevisets väg (Starrin, 1991:9-22).

Empirisk forskning med kvalitativ analys bedrivs inom de tre traditionerna hermeneutik, etnografi och fenomenologi (Larsson, 1986). Av-handlingsarbetets metodik är inspirerad av dem alla tre. Kvalitativ analys är en gammal företeelse, den äldsta formen man brukar nämna är texttolkning. Hermeneutiken har sitt ursprung i texttolkning. Idag står hermeneutiken ibland som en övergripande term för läran om tolkning samtidigt som det är en teknik eller ett hantverk. Den hermeneutiska cirkeln är en nyckel till förståelse. Begreppet handlar om delens och helhetens förhållande till en rimlig tolkning av något, till exempel en text. Det handlar om ett ömsesidigt förhållande mellan delen och helheten. Den helhet som utgör forskarens utgångspunkt för frågeställningarna avgör hur delarna sedan kommer att tolkas. Omvänt kan samma studerade del (till exempel ett intervjuutdrag) relateras till olika kontexter. Olika riktningar inom hermeneutiken har olika syn på vad som är kontexten och utgår ifrån olika tolkningsteorier (Larsson, 1986:10). Kontexten utgörs i detta avhandlingsarbete av parkförvaltningarna och den samtid de verkar i.

Klassisk etnografi inom antropologin innebär sedan förra sekelskiftet oftast studier av främmande kulturer. Deltagande observation har varit den vanligaste datainsamlingsmetoden. Etnografen kännetecknas av att forskaren vistas eller bor hos de folk hon studerar under längre perioder (exempelvis Van Maanen, 1995; Geertz, 2000). I nutida forskning förekommer det fortfarande att forskaren flyttar in i det samhälle som studeras men lika ofta, särskilt när kulturer som inte ligger så långt ifrån den egna studeras, kan etnografi idag handla om kortare perioder av deltagande observation eller till exempel djupintervjuer (Sjöberg, 2004). Bryman (2008) benämner denna inriktning mikroetnografi.

Fenomenologin syftar till att beskriva människors upplevelser av fenomen: ”Man önskar utrona vad som är essensen, det som är omöjligt att tänka bort från ett fenomen.” (Larsson, 1986). Det handlar om att komma till källan, att se och beskriva vår oreflekterade, för givet-tagna, rena upplevelse. Jag ansluter mig till den hermeneutiska tolkningstraditionen, och använder mig av tolkningstekniker hemmahörande inom fenomenologin medan data-insamlingen närmast hör hemma inom mikroetnografen.

Avhandlingsarbetets utformning och genomförande

Fallstudier är vanligt när man vill studera ett komplext fenomen i samtiden (Stake, 1995; Yin, 2003). En fallstudie definieras som intresset för individuella fall snarare än av de metoder som används (Stake, 1995). Fallstudier är även vanliga i forskning inom praktikorienterade studier, som landskapsplanerings- och arkitekturforskning (Johansson, 2002). Explorativa, induktiva fallstudier börjar sällan med hypoteser (Kvale, 1997:94), istället kan de bidra till att generera hypoteser.

Urval av fallstudieobjekt

Urval av fallen har skett i en stegvis process som delvis präglats av tillvägagångssätt i fallstudielitteratur (Stake, 1995; Johansson, 2002; Yin, 2003; Flyvbjerg, 2004) och delvis av kunskaper om svenska parkförvaltningar genererade vid Movium.¹⁸

För att välja lämpliga studieobjekt ställdes följande kriterier upp: Avsikten var att undersöka några kommunala parkförvaltningar i kommuner av olika storlek, med olika typer av organisation för skötseln samt att det fanns någon verksamhet med anknytning till biologisk mångfald. Därefter valdes några kommuner i dialog med personer som hade god kännedom om stora delar av svenska kommunala parkförvaltningar och motsvarande organisationer i Sverige. Samtalen gav en lista på kommuner där man arbetat mer eller mindre aktivt med projekt där biologisk mångfald berörts i olika grad. För att hämta in fakta om organisationerna och verksamhet med anknytning till biologisk mångfald, genomfördes korta telefonintervjuer med företrädare för parkförvaltningarna på listan. Olikheter i kommunstorlek och typ av organisation var andra kriterier som användes.

Före det slutliga urvalet av kommuner till fallstudierna genomfördes besök i några av de tänkbara kommunerna. Vid detta tillfälle togs inledande kontakter och genomfördes en intervju med stadsträdgårdsmästaren eller motsvarande. Anteckningar från denna intervju¹⁹ samt anteckningar från telefonsamtalen som nämndes ovan har ingått i avhandlingens datamaterial, i avhandlingen refereras de som förstudier.²⁰

Slutligen gjordes ett urval av tre unika fall (Stake, 1995; Yin, 2003) baserat på kriterierna ovan, se även tabell 2. Urvalsparametrarna storlek res-

¹⁸ Under perioden 1997-2005 var jag anställd som statskonsulent vid Movium, Centrum för stadens utemiljö vid SLU. Under dessa år hade jag kontakt med många av Sveriges parkförvaltningar genom bland annat fortbildnings- och rådgivningsverksamhet.

¹⁹ Av de kommuner som besöktes valdes en att ingå bland de studerade. Övriga två valdes mot bakgrund av telefonintervju.

²⁰ Uppgifter om förstudier redovisas i bilaga 2.

pektive organisation betonar olikheterna medan beröring med biologisk mångfald betonar uniciteten. Utifrån den kunskap jag hade om kommunerna i det inledande skedet av urvalsprocessen valdes ett fall där man visat stort intresse för att driva projekt relaterade till biologisk mångfald, ett fall där man gärna ville arbeta med biologisk mångfald men ansåg att man inte lyckats med detta samt ett fall där man arbetade medvetet med hortikulturell mångfald. Dessa tre fall representerar en spridning av olika egenskaper som svenska parkförvaltningar kan tänkas ha.

De tre kommunerna benämns i avhandlingen Småstad, Mellanstad och Storstad. Småstad valdes för deras inriktning att använda mycket perenner i stadens parkrum. Parkskötseln bedrevs i egen regi.

Mellanstad valdes för att dess parkförvaltning organiserat parkskötseln i de centrala delarna genom upphandling av ett kommunalt bolag samt genomfört flera projekt med specifik inriktning på åtgärder för biologisk mångfald, både på parkmark och i naturmark. Tillgängligheten och intresset från några av tjänstemännen hade också betydelse.

Kommunstorlek (antal invånare 2004-2007)	Parkförvaltningens typ av organisation för skötseln	Förekomst av verksamhet med anknytning till biologisk mångfald
Småstad (ca 10 000)	Egen regi	Hortikulturell mångfald
Mellanstad (ca 100 000)	Entreprenad (varav ett kommunalt bolag)	Flera avslutade, pågående och planerade projekt
Storstad (ca 500 000)	Entreprenad & egen regi	Ett fåtal projekt i perifera områden

Tabell 2. I avhandlingsarbetet ingår tre fall bestående av tre kommunala parkförvaltningar²¹ i tre olika kommuner där kommunerna är av olika storlek. I avhandlingen benämns de Småstad, Mellanstad och Storstad. Urvalsparametrarna baseras på stor variation mellan fallen avseende storlek på kommunen. Olikheter i typ av organisation för skötseln samt varierande förekomst av projekt eller verksamhet med anknytning till biologisk mångfald var även parametrar som hade betydelse vid val av fallen.

Det slutliga avgörandet av kommun för den tredje fallstudien, valet av Storstad, dröjde till efter att de två första fallstudierna hade kommit till analysstadiet. En stor del av resultaten från studierna i Småstad och Mellanstad handlade om organisationsfrågor. I Storstad hade man valt att gå tillbaka

²¹ Parkförvaltningar används som samlingsnamn även där det är fråga om avdelningar i en större förvaltning eller förvaltningar med andra beteckningar.

från entreprenad till egen regi för parkskötseln i de centrala delarna av staden. Detta, samt att de var intresserade av att delta i mina undersökningar, både vid de inledande telefonintervjuerna och vid det dialogseminarium²² som var en del av forskningsprojektet, avgjorde valet. De uttalade dessutom ett intresse för att diskutera frågor om biologisk mångfald.

Urval av informanter på olika nivåer i organisationen

Forskningsfrågorna fokuserar på parkförvaltningar och personal med olika roller på de taktiska respektive operativa nivåerna.²³ Initialt valdes att inte involvera politiker eftersom studierna fokuserar på samspel mellan de professionella aktörerna inom parkförvaltning. De som arbetar professionellt med parkförvaltning finns på den taktiska och på den operativa nivån. Indirekt studeras den politiska nivån genom att informanterna ibland refererade till den i sina utsagor.

De aktörer som är berörda är de som har eller kan ha inflytande över och/eller utövar parkskötsel. Det finns även en informant utanför en av parkförvaltningarna, som arbetade i nära samarbete med parkförvaltningen och därför varit intressant att involvera i fallstudien. Antalet informanter för djupintervjuer begränsades, av praktiska skäl, till maximalt cirka tio per kommun. Både informanter och kommunerna som ingår i studierna behandlas avidentifierat.²⁴ Följande kategorier aktörer ingår i intervjustudierna:²⁵

- Chefer för parkförvaltningarna och stadsträdgårdsmästare.²⁶
- Ekologer/biologer (till exempel kommunekolog) där sådana finns.
- Tjänstemän inom förvaltningarna som arbetar med strategiska parkfrågor och beställning av parkskötsel, alternativt ledning av parkskötsel.
- Parkarbetare och arbetsledande förmän anställda i förvaltningar med egen regi eller anställda i anlita bolag. I samtliga fallstudier valdes det parklag som arbetade med centralt belägna parker.²⁷ I arbetslagen intervjues minst en manlig och en kvinnlig parkarbetare.

²² Tre personer från Storstad deltog i dialogseminariet.

²³ Nivåerna, definierade av Gustavsson *et al.*, (2005) och Randrup & Persson (2009) redovisas i tabell 1.

²⁴ En utförligare redogörelse finns i avsnittet *Etiska överväganden* i slutet av detta kapitel.

²⁵ De redovisas även i bilaga 2.

²⁶ Dessa två roller innehas ofta, men inte alltid, av en och samma person.

²⁷ De centrala delarna i en stad är oftast äldst och därför är det troligast att finna äldre träd här. Äldre träd är intressanta för den biologiska mångfalden.

Informanterna valdes för att få ut så mycket information som möjligt från minsta möjliga antal informanter (Patton, 2002). En spridning av informanter från olika delar i organisationen eftersträvades enligt beskrivningen ovan.

Datainsamling

Triangulering är ett sätt att öka en kvalitativ forskningsstudies validitet (Stake, 1995:107-114; Bryman, 2008). Det kan ske på flera sätt:

- Metodtriangulering kombinerar flera metoder för datainsamling, och/eller bearbetning.
- Datatriangulering, kan bestå av långa serier av data av samma sort, till exempel upprepade intervjuer.
- Teoritriangulering avser att man använder flera teorier i kombination.
- Forskartriangulering, är när fler än en forskare arbetar tillsammans i forskningsprojektet eller delstudier.

För att ge en bred och djup bild, både vad gäller kontextuell förståelse av fallen och vad gäller forskningsfrågorna, användes metodtriangulering, med flera typer av metoder för insamling av kvalitativa data: observationer, intervjuer och fokussamtal.

Delstudie	Tidpunkt för data-insamling	Metod för data-insamling	Data	Analys-metoder
Fall 1 Mellanstad	Juni 2004 Maj-Juni 2005	Deltagande observation Individuella djupintervjuer	Fältanteckningar Ljudinspelningar och transkript av intervjuer	Fenomenografi Kulturanalys Processanalys
Fall 2 Småstad	Februari 2005 Juni 2005	Deltagande observation Individuella djupintervjuer	Fältanteckningar Ljudinspelningar och transkript av intervjuer	Fenomenografi Kulturanalys Processanalys
Dialog-seminarium	Februari 2007	Fokussamtal	Ljudinspelningar och transkript av fokussamtal	Tematisk innehållsanalys Processanalys
Fall 3 Storstad	Maj-Juni 2007 September 2007 Oktober 2007	Deltagande observation Individuella djupintervjuer	Fältanteckningar Ljudinspelningar och transkript av intervjuer	Fenomenografi Kulturanalys Processanalys

Tabell 3. Datainsamling i kronologisk ordning med metoder för datainsamling, typ av insamlad data och metoder för kvalitativ analys.

Teoritriangulering användes genom val av olika kvalitativa analysmetoder samt teorier för tolkning från olika teoretiska fält. Tabell 3 ger en översikt av tillgängligt material samt val av metoder för datainsamling och analys. Datainsamlingen påbörjades 2004 och varvades med bearbetning och analys på så sätt att resultat från den första och andra fallstudien påverkade genomförandet av dialogseminariet som i sin tur påverkade genomförandet av den tredje fallstudien som genomfördes 2007.²⁸

Deltagande observation – praktik och skuggning

Deltagande observation (Kvale, 1997; Denzin & Lincoln, 2000; Bryman, 2008) genomfördes i form av praktik som parkarbetare. Det var ett sätt att lära känna och få tillträde till arbetsmiljöerna och bygga upp ett ömsesidigt förtroende med presumtiva informanter. Jag tillbringade en junivecka (ca 36 timmar), i Mellanstad och lika mycket i Småstad, praktiserande i respektive parkarbetslag. Jag var öppen med att jag arbetade med forskning och att jag avsåg att göra intervjuer med några ur arbetslaget. Praktiken innebar att jag arbetade praktiskt i arbetslaget, och utförde samma typer av arbetsuppgifter som de, vilket kunde innebära ogrärensning, plantering av sommarblommor, vattning och liknande. Mina iakttagelser och upplevelser under praktikdagarna tecknades ner i efterhand, varje dag, i form av dagboksliknande fältanteckningar (Kvale, 1997:100). Dessa bidrog till att öka förståelsen för arbetet samt användes även för att förbereda frågor inför intervjuerna. Fältanteckningarna har använts tillsammans med transkriptionerna från intervjuerna i analysarbetet. Observationerna har haft stor betydelse för min kontextuella förståelse av respektive fall.

I den tredje fallstudien, i Storstad, valde jag att utöka typerna av deltagande observation. Efter överenskommelse på telefon i förväg följdes några olika tjänstemän i deras arbetsvardag. Denna så kallade skuggning (Johansson, 1998) följdes upp med djupintervjuer i slutet av arbetsdagen eller dagen efter. Det kan liknas vid en next-question-teknik (Ekerwald & Johansson, 1998). Praktik som parkarbetare genomfördes även i Storstad, cirka nio timmar totalt. Observationerna i Storstad genomfördes under en vecka i månadsskiftet maj-juni samt en vecka i september 2007. I Storstad observerades dessutom även en arbetsgrupp, kallad parkplanegruppen, i en pågående arbetsprocess vid tre olika tillfällen, från maj till oktober 2007.²⁹

²⁸ Under samma period, 2004–2007 genomfördes flertalet kurser i forskarutbildningen, vilket innebar att även dessa varvats med datainsamling, bearbetning och analys.

²⁹ Tider och omfattning av deltagande observation redovisas i bilaga 2.

Intervjuer

Intervjuer med sammanlagt 22 olika personer genomfördes, fyra i Småstad, åtta i Mellanstad och tio i Storstad. Flertalet var av typen semistrukturerade djupintervjuer (Bryman, 2008) och gjordes med en informant i taget.³⁰ Intervjuerna varade i genomsnitt en timme och jag använde mig av en intervjuguide³¹ med fyra teman: organisation och personlig bakgrund, informantens förekommande arbetsuppgifter (företrädesvis sådana som har koppling till skötsel av park), kommunikation med kollegor samt förhållningssätt till biologisk mångfald.

	Parkarbetare + arbetsledare	Tjänstemän park, projekt	Tjänstemän naturvård	Stadsråd-gårdsmästare	Chefs-tjänstemän
Småstad	2			1	1
Mellanstad	2+1	3	1	1	
Storstad	3	4	1	1	1

Tabell 4. Fördelning av informanter med olika roller i de tre fallstudierna.

I Småstad och Mellanstad var alla intervjuer av typen djupintervju medan intervjuerna i Storstad varierade i längd och typ av intervju.³² Två intervjuer med parkarbetare genomfördes vid pauser under pågående skötselarbete. Det sammanlagda antalet informanter för intervjuer i Storstad var tio stycken, åtta individuella samt vid två olika tillfällen gjordes intervjuer med två personer tillsammans. Dessutom gjordes två intervjuer via telefon som uppföljning av processen med parkplanegruppen, den ena med en tidigare icke intervjuad deltagare i parkplanegruppen, den andra med en tidigare intervjuad informant.

Då jag inspirerats av grundad teori (Glaser & Strauss, 1967; Ekerwald & Johansson, 1998) har jag varit öppen för exempel och berättelser som informanten fört på tal och försökt styra samtalen så lite som möjligt, inom intervjuguidens fyra temaområden. Datainsamling varvades med reflektion och analys. I några intervjuer har en början till analys skett direkt, genom fördjupande följdfrågor respektive genom informantens eget reflekterande. Alla utom tre av intervjuerna dokumenterades med ljudupptagning på MP3-

³⁰ Samtliga intervjuer listas i bilaga 2.

³¹ Intervjuguiderna redovisas i bilaga 3.

³² Intervjuernas omfattning redovisas i bilaga 2.

filer. Undantagen gäller de två intervjuer som genomfördes under pågående skötselarbete, i bullrig miljö, samt då en informant avböjde ljudupptagning.³³ Vid dessa tillfällen togs utförliga anteckningar.

Inför intervjuerna förbereddes informanterna på hur lång tid intervjun förväntades ta. Intervjuerna genomfördes på informanternas hemmaplan och i avskildhet för att skapa en störningsfri miljö, där det var möjligt. De tillfrågades om tillåtelse att ta upp ljudinspelning av intervjun samt upplystes om ungefärligt innehåll i intervjun, det vill säga de teman som intervjun skulle beröra. Varje intervju formades individuellt efter respektive informants situation samt responsen under intervjun. Avsikten med frågorna var att få den berättelse var och en bar på berättad med hjälp av introducerande frågor inom respektive tema. Det innebar att det i vissa fall behövdes fler, i andra färre frågor från min sida, beroende på hur gärna informanten ville eller hade något att berätta. Mina frågor fungerade som igångsättare och riktningvisare. Det material jag fick är ojämnt, fylligt i vissa delar och mindre fylligt i andra. Med hjälp av intervjuguiden med fyra teman (frågorna utvecklades under forskningsarbetets gång, medan temana behölls)³⁴ är materialet jämförbart mellan fallen i sin helhet.

Om att fråga om något som saknas

Det var ibland svårt att få fylliga berättelser på temat biologisk mångfald. Jag försökte ringa in problemet med biologisk mångfald genom att ställa frågor om förhållningssätt till sådant som jag själv förknippade med biologisk mångfald. Frågorna kretsade kring park, natur och trädgård, exempel på frågor redovisas i bilaga 3. Avsiktligt avvaktade jag med att nämna 'biologisk mångfald' som begrepp till slutet av intervjuerna, för att ge informanten möjlighet att själv föra det på tal.

Officiella dokument

Skriftliga källor som olika policys, parkprogram, skötselplaner och verksamhetsberättelser har kompletterat bilden av fallen. Insamlingen av material har skett utifrån snöbollsprincipen (Bryman, 2008) och utgör en källa till förståelse av kontexten av fallen. Viss inläsning av dokument, framförallt av parkprogram där sådana funnits, skedde före det att intervjuer genomfördes och har givit upphov till att några frågor, som väcktes vid genomläsningen kunnat fördjupas vid intervjuerna. Jag vill betona att jag trots detta har be-

³³ Uppgifter om dokumentation redovisas i bilaga 2.

³⁴ Intervjuguiden redovisas i bilaga 3.

hållit en ansats inspirerad av grundad teori och försökt ställa öppna frågor eftersom det dagliga arbetet sällan speglas som helhet i sådana dokument.

Dialogseminarium med fokusgrupper

Att studera samspel via intervjuer med olika aktörer i de undersökta parkförvaltningarna visade sig vara otillräckligt för att få en fördjupad förståelse för det samspel informanterna ingick i. De nya frågor som väcktes användes som underlag till ett dialogseminarium.

Dialogseminarium som forskningsmetod tar sin utgångspunkt i den interaktiva forskningsansatsen där kunskap utvecklas i mötet och i dialogen mellan representanter för olika verksamhetsområden och mellan forskare och praktiker (Svensson *et al.*, 2002). Dialogseminariet låg utanför fallstudierna, och genomfördes i februari 2007, det vill säga kronologiskt mellan fallstudie 2 och 3. Det genomfördes för att komplettera fallstudierna och bättre förstå samspelet mellan de aktörer inom parkförvaltning som dels arbetade med förvaltning av parker och dels med naturvård. Inriktningen på seminariet handlade om vad man pratar om och hur man pratar när man får tillfälle att fokusera på dels ämnesfrågan biologisk mångfald och dels ges uppgiften att reflektera över sitt eget arbete i relation till andra aktörer när det gäller samspelet, se bilaga 4 och tabell 5.

Dialogseminariet innehöll fyra fokusgrupp-samtal (Wibeck, 2000). Deltagare i seminariet kom från olika delar av landet.³⁵ Fokussamtalen fördes i två mindre grupper åt gången, som båda leddes av en samtalsledare.³⁶ Samtliga samtal dokumenterades via ljudinspelningar. I tabell 5 redovisas huvudfrågorna för respektive gruppdiskussion. Deltagare i grupp 1 och 2 delades in avsiktligt så att både parkvårdare och naturvårdare³⁷ ingick med jämn fördelning i båda grupperna, dessutom togs hänsyn till att båda grupper skulle ha en någorlunda jämn fördelning av män och kvinnor. Totalt deltog 8 män och 7 kvinnor. Inför den andra diskussionsomgången fick deltagarna själva välja vilken fråga de ville diskutera. På så vis bildades grupperna A och B.

³⁵ Till seminariet *Naturvårdare och parkvårdare på väg mot framtidens parker* bjöds in via en öppen inbjudan (bilaga 4) som skickades ut till park- och naturförvaltningar i Mellansverige samt genom CBM-nätverket MINNA och genomfördes med CBM (Centrum för Biologisk Mångfald) som finansier, som en uppföljning till Mångfaldskonferensen 2005.

³⁶ Samtalsledare var jag själv samt Elin Ångman, doktorand inom miljökommunikation SLU, Ultuna.

³⁷ Parkvårdare och naturvårdare benämns de aktörer som deltog i dialogseminariet. Begreppet parkvårdare användes vid dialogseminariet och behandlas i avhandlingen som synonymt med parkförvaltare.

Diskussionsfrågor	Vilket eller vilka mål har vi för stadens parkmiljöer? Strävar parkvårdare och naturvårdare åt samma håll? Ge exempel på en arbetssituation där olika yrkeskompetenser arbetat tillsammans.	
	Grupp 1	Grupp 2
Deltagare	3 NV, 4 PV	3 NV, 5 PV
Omfattning	1 timme, 30 min	1 timme, 15 min
	Grupp A	Grupp B
Diskussionsfrågor	Vad är biologisk mångfald i parkmiljö? Hur pratar vi om biologisk mångfald, naturvårdare och parkvårdare?	Vilken sorts kommunikation behöver vi bli bra på? Vilken betydelse har makt och tillit?
Deltagare	2 NV, 6 PV	4 NV, 3 PV
Omfattning	40 min	40 min
	Slutdiskussion	
Deltagare	6 NV, 9 PV	
Omfattning	1 timme	

Tabell 5. Dialogseminarium upplägg. Tabellen visar vilka frågor som diskuterades, omfattning av fokussamtalen samt antal deltagare i respektive samtalsgrupp. NV står för deltagare med huvudsaklig kompetens inom naturvård och PV står för deltagare med huvudsaklig kompetens inom parkvård. (Några deltagare hade kompetens som sträckte sig över båda ämnesområdena.)

Bearbetning och analys av insamlat material

Mängden material i form av inspelade intervjuer och grupparbetsmöten från de tre fallstudierna är på sammanlagt 32,5 timmar eller 325 sidor text.³⁸ Dialogseminariets fokussamtal omfattar totalt drygt fem timmar som efter transkribering blev totalt 71 sidor text. Alla intervjuer transkriberades i stort sett i sin helhet, vissa partier refererades då de innehöll perifer information. Jag valde att själv transkribera och skriva utförliga referat av allt material. De svårigheter en intervjuforskare stöter på i utskriftsstadiet förbises ofta och syftar då på när det gäller den språkliga uttolkningen som kan skilja sig åt

³⁸ Omfattning av respektive intervju och möte redovisas i bilaga 2.

genom hur man väljer att transkribera (Kvale, 1999). En del av denna problematik kan undvikas genom att forskaren har möjlighet att bekanta sig med informanterna i en vidare kontext än enbart vid intervjutillfället. I detta forskningsprojekt skedde det genom deltagande observation, som initialt syftade till en förberedelse inför intervjuerna. Kontexten, mot vilken intervjuaterialet tolkades, skapades på så vis med hjälp av de föregående observationsstudierna. Å ena sidan ökar komplexiteten i materialet med detta arbetssätt. Genom att fler situationer studeras ökar variationen i observationerna. Å andra sidan kan bilden av den studerade organisationen aldrig bli hel, då studierna är begränsade i tid och omfattning.

Att koda materialet under datainsamlingsfasen ligger i linje med grundad teori. Det gjordes genom att välja vissa partier av samtal och observationer som fångade mitt intresse och kring vilka jag ställde nya eller fler fördjupande frågor, vid mitt nästa besök eller vid nästa intervju och även i nästa fallstudie enligt next-question-tekniken (Ekerwald & Johansson, 1998).

Arbetet med att lyssna igenom, tolka och transkribera är tidskrävande. Samtidigt innebär det en genväg in i analysarbetet. Att lyssna och skriva ner det som sägs har varit ett sätt att få empirin att tala till mig. Jag upplever dessutom att i de fall det gått längre tid³⁹ mellan intervjutillfälle och transkribering har man större möjlighet att upptäcka fler nya dimensioner, då distansen till intervjutillfället och till vistelsen på arbetsplatsen ökat. Det kan också ha att göra med att min övriga kunskapsnivå, när det gäller kännedom om teorier har ökat i mellantiden. Forskaren bör ha distans till de fenomen som hon vill studera, samt ifrågasätta dem (Alvesson, 2001). Detta då det är svårare att se särdrag och mönster i en kultur som liknar den man som iakttagare själv ingår i eller har erfarenheter av. De intervjuer som dokumenterades med enbart anteckningar skrevs ut så nära intervjutillfället i tiden som möjligt.

Analysförfarande

Analysarbetet genomfördes genom att leta efter likheter och skillnader i det insamlade datamaterialet. Det handlar om att dra slutsatser som går utanför vad informanterna nämner i utsagorna och se större sammanhang. Att analysera ett brett kvalitativt material, via upptäckens väg (Starrin, 1991:9-22), har varit en lång process med många återvändsgränder och utkast varav några har lett vidare i olika steg. Den analysen ledde till uppfattningarna om biologisk mångfald. Analysförfarandet i den studien finns beskrivet under feno-

³⁹ Orsaken till tidsrymden mellan intervjutillfälle och transkribering i några fall har varit perioder av egna kurser, förberedelser och genomförande av konferenser, undervisning och andra uppdrag.

menografi nedan samt i anslutning till resultatet som presenteras i kapitel 5. Begrepp som använts i analysarbetet, som preliminära benämningar av kategorier och som senare omformulerats och eller omgrupperats och blivit definitiva, är så kallade spårhundsbegrepp eller *sensitising concepts* (Starrin, 1991:20).

Fenomenografi och kulturanalys

Det centrala i kvalitativa analysmetoder är att man söker efter kategorier, beskrivningar eller modeller som bäst beskriver något fenomen eller sammanhang i omvärlden (Larsson, 1986). Fenomenografin är en teknik och placeras under fenomenologin. Det är en konkret analysmetod där man studerar människors sätt att uppfatta sin omvärld eller ett "andra ordningens perspektiv" där första ordningens perspektiv är så kallade "fakta", sådant som kan observeras utifrån (Marton, 1981; Larsson, 1986). Av flera konkreta alternativa angreppssätt för den fenomenografiska studien av uppfattningar av biologisk mångfald, har jag använt mig av det som Ehn & Löfgren (1982:95-122) inom kulturanalys benämner perspektivering. Det svar som faller ut handlar om kulturella föreställningar, idealbilder och kollektiva symboler. I det första steget om 'uppfattningar av biologisk mångfald' användes nyckelordet *som*. Hur uppfattas biologisk mångfald, jo till exempel *som* arter och biotoper eller *som* upplevelse av en miljö eller *som* en vision, något som man gärna vill se i framtiden. Nyckelordet *som* användes i första omgången av kategoriseringen och frågan *Vad betyder detta?* i andra omgången när jag ifrågasatte mina egna kategorier vilket ledde till vissa justeringar. I kapitel 5, i inledningen till resultatet av studien om uppfattningar av biologisk mångfald, görs en närmare beskrivning av analysförfarandet.

Undersökningarna av parkförvaltningarna är inriktade på att förstå det vardagliga arbetet, att studera deras organisationskultur samt att få syn på eventuella olikheter inom kulturen. En väg att gå i analysarbetet inom det kulturanalytiska förhållningssättet är att inta ett aktörsorienterat perspektiv genom att försöka se verkligheten "med andras ögon" (Ehn & Löfgren, 1982). Ambitionen har varit att försöka göra detta, hela tiden medveten om svårigheterna att lyckas eftersom forskaren har sina egna föreställningar att filtrera igenom. Ehn & Löfgren skriver att det är när vi inte förstår som tolkning blir en medveten ansträngning eftersom tolkning av mening alltid är en del av vardagslivet. Ett centralt kulturanalytiskt angreppssätt är att göra sig oförstående, att inte ta inlärd tolkning för givna. Jag menar att det handlar om att våga vara naivt nyfiken och inte tro att jag redan vet. En fråga att ständigt bära med sig handlar om kulturell mening: "Vad betyder detta?", är kulturanalysens ständiga och ibland lite luddiga fråga. Vardagsperspektiven

lyfts då upp till en högre abstraktionsnivå eller metanivå. I kulturanalys har det omedvetna en särställning, det kan vara en integrerad del av det man redan vet. Här krävs det att man kan läsa mellan raderna för att se det som inte syns vid första anblicken. Att läsa mellan raderna menar jag är ett bra sätt att beskriva tolkning inom kvalitativ analys. Vad uppfattar jag att han/hon menar med det han/hon gör eller säger? Den kontextuella förståelsen är viktig för att kunna göra valida tolkningar inom samhällsvetenskapen. Därför blir de deltagande observationerna en viktig ingrediens av forskningsdesignen.

I kulturstudien söker jag efter värderingar och uppfattningar. Kulturbegreppet är förknippat med grupper där gruppmedlemmarna har gemensamma innebörder, antaganden, tolkningar, normer, värderingar och kunskaper (Hatch, 2006). Studierna avgränsas till att undersöka organisationernas kultur som yttrar sig på en nivå mellan mikro och makronivån där mikronivån utgörs av ett individperspektiv och makronivån handlar om att studera organisationen som helhet sedd ur ett samhällsperspektiv. En rörelse eller ett större samhälleligt fenomen är alltid summan av de händelser och personer som ingår i rörelsen eller fenomenet (Alvesson, 2001). Mesonivån utgörs av en hel organisation eller delar av en organisation, det kan vara avdelningar inom en förvaltning eller grupper av individer. Mikronivå utgörs av individerna, vad som händer inom och mellan individer. Studierna av parkförvaltningar i denna avhandling ligger på en mesonivå (grupp-organisationsnivå) med dragningar åt mikronivån (individnivå).

Tolkning av organisationskultur och värderingar

Det dagliga arbetet beskrivet i termer av bruksteorier⁴⁰ är inte alltid möjliga att få syn på via enkäter eller intervjuer (Bang, 1999) Det krävs andra metoder för att studera detta. Jag har försökt närma mig de förhållningsätt och värderingar som finns i de undersökta parkförvaltningarna dels genom deltagande observation och dels genom att intervjuerna har varit av en karaktär där svaren har varit fylliga och kretsat kring varje fråga på flera olika sätt. I min tolkning av svaren ligger både en risk för misstolkning och samtidigt en möjlighet att få syn på dessa bruksteorier genom fylligheten och läsandet mellan raderna men också genom direkta reflektioner av informanterna.

⁴⁰ Bruksteorin handlar om vad aktörer gör till skillnad från vad de säger att de gör.

Verifiering

Resultaten ifrån den första delen av studierna, om uppfattningar av biologisk mångfald, presenterades för deltagarna i dialogseminariet. De gavs möjlighet att kommentera dem och diskussioner fördes kring delar av dessa resultat. Efter justeringar prövades kategorierna i studien även mot empirin i det tredje fallet varpå de fick sina slutliga formuleringar. När resultatet är 'skapandet av kategorier', är det insikten i variationen mellan kategorierna som är viktig (Larsson, 1986:23-24). Översatt på min studie, där resultatet består av ett antal *olika sätt* att uppfatta biologisk mångfald, som jag sätter namn på och beskriver utifrån empirin, innebär detta att målet för återförandet till praktiken är att sprida insikt och förståelse för variationen mellan kategorierna och att lära sig hantera dem.

Tematisk innehållsanalys och processanalys

Grundad teori innebär en form av öppen kodning, vilket innebär att förutsättningslöst leta efter likheter och teman. Tematisk innehållsanalys fungerar på liknande sätt. Skillnaden ligger i att kodningen istället är selektiv, det vill säga med på förhand utvalda teman. Förfarandet efter kodningen handlar, både med öppen och med selektiv kodning, om att hitta gemensamma nämnare bland koderna och sammanföra dem i kategorier. Kategoriseringen kännetecknas av att kategorierna skall skilja sig kvalitativt från varandra. Kategorierna presenteras med sina egenskaper och kan sammanföras till huvudkategorier med undergrupper (Bryman, 2008). Vid studien av samspel har processanalys använts (Bales, 1950). Handlingar knutna till parkskötsel eller som har betydelse för parkskötsel noterades och kategoriserades.

Vid jämförelse av fallen valdes några intressanta teman att gå vidare med och fördjupa analysen kring. Dessa teman är sprungna ur forskningsfrågorna och ur ett närgånget studerande av fallen genom upprepade genomgångar av empirin på jakt efter intressanta huvuddrag.

Kategorisering av samspel

Vid analysen av samspelet i parkförvaltningarna användes det empiriska materialet både från dialogseminariet och från fallstudierna. Samspelet analyserades med hjälp av de fyra frågeorden: vem, hur, vad och varför.

- *Vem* eller vilka deltar i samspelet, och då avses de aktörer i organisationerna som arbetar direkt med parkskötsel på den operativa nivån, det vill säga parkarbetare eller tjänstemän som arbetar med beställning, skötselplaner, parkprogram, ledningsarbete eller liknande. Det handlar om enskilda individer eller grupper av individer i arbetslag, tillfälliga projektgrupper eller i nätverk.

- *Hur* de samspelar handlar dels om det strukturella, var individer befinner sig i organisationen gentemot den/de de samspelar med: ifall det sker horisontellt eller vertikalt, formellt eller informellt, muntligt eller via skrivelser eller andra medel. Ytterligare en dimension på hur samspelet sker handlar om det emotionella: sker samspelet med avsikt att förstå varandra eller för att påverka via ett maktspel eller av andra skäl?
- *Vad* man samspelar om är i mina studier inriktat på parkskötsel och målsättning för denna samt de värderingar som ligger bakom målsättningarna. Vad-frågan handlar till exempel om beslutssituationer, utvärdering, planering, återkoppling och kontroll.
- *Varför* samspelet sker kan handla om att man söker kunskap, eller stöd via tillit, det kan vara för att man vill följa regler i form av policys eller praxis eller mer eller mindre osynliga normer. Det kan också vara för att man strävar mot en förändring, en utveckling.

Alla exempel ovan är hämtade från empirin i detta avhandlingsarbete medan inspirationen att ställa de fyra frågorna kommer från Bales (1950) och från Alasoini (2002).

När dialog observerats i parkförvaltning eller i dialogseminariets fokusgrupper kom kriterierna för demokratisk dialog⁴¹ till användning för att bedöma om det föreligger hinder i den process där dialog ingår. Hinder uppstår när kriterierna för demokratisk dialog inte uppfylls.

Använt material

Resultaten av analyserna i avhandlingsarbetet som presenteras i kapitel 5-8: om biologisk mångfald, skötselideal, samspelet samt om parkförvaltningarnas organisationskultur har haft likartade utgångspunkter, de bygger alla på samma empiriska material. Allt material i transkriberade intervjuer och fältanteckningar från deltagande observationer samt officiella dokument har använts för kontextuell förståelse av fallen. Flertalet intervjuer som citeras i redovisningar av resultat och analyser kommer från fallstudierna. Några citat kommer från dialogseminariet. Till studien om uppfattningar av biologisk mångfald användes inledningsvis material från Mellanstad och Småstad då den genomfördes tidigt i processen. Empirin från fallet Storstad har sedan använts för att pröva resultaten och gav upphov till mindre justeringar.

⁴¹ Kriterierna för demokratisk dialog beskrivs i kapitel 2 på sidan 28.

Metoddiskussion

Avhandlingsarbetet har bedrivits explorativt vilket innebär att forskningsfrågorna har utvecklats successivt och fått skarpare formulering efter hand som nya upptäckter gjorts. Den konkreta frågan i inledningen av avhandlingsarbetet handlade om att ta reda på om svenska parkförvaltningar hade integrerat frågan om att bevara och utveckla den biologiska mångfalden i den långsiktiga skötseln av parker. Dessutom handlade det om att ta reda på hur man kommunicerade frågan om biologisk mångfald inom parkförvaltningarna. Det var svårt att få dessa frågor belysta. Jag funderade länge på varför det förhöll sig på det viset. Varför var inte frågan om bevarande av biologisk mångfald i urban miljö integrerad i det dagliga arbetet med förvaltning av parker och hur skulle frågorna kunna besvaras nu när det förhöll sig så? Detta gjorde att intresset istället riktades mot hur man arbetar i parkförvaltningarna. Om man inte ägnar sig åt att diskutera och hantera frågor om biologisk mångfald i det dagliga arbetet med skötsel av parker, vad är det då som styr och påverkar olika prioriteringar, vad är det som upptar tjänstemännens och parkarbetarnas arbetstid och intresse?

Forskningsfrågorna har med hjälp av delresultat under arbetets gång omformulerats. Då inställer sig frågan om upplägget är helt i linje med de slutliga forskningsfrågorna. Om tid hade funnits hade troligen några förändringar i upplägget kunnat resultera i ett mer preciserat resultat. Jag ser dock inte att det varit möjligt att göra detta då syftet och frågornas slutliga formulering krävde denna mognadsprocess och den inblick i fallen jag fick via studierna. Trots allt har de ursprungliga intentionerna, den kärna projektet startade med, hållits levande genom hela arbetet. Det har inneburit justeringar i begrepps- och ordval, justeringar av teori- och analysglasögon i olika omgångar samt justeringar av syfte och frågeställningar genom precisering.

Valet av de tre fallen hade kunnat göras mer initierat. Kriterierna för val av fallstudiekommuner skedde på förhållandevis grunda kunskaper om fallen. Jag tror dock att den omformulering av forskningsfrågor och syfte med projektet som skett kontinuerligt hade varit nödvändig även med val av andra fall.

Vid insamling av information i fallstudier har man i huvudsak två val. Antingen väljer man inriktning på studierna i förväg, läser in sig på teori inom inriktningen samt gör sina studier snävt inom densamma. I det andra alternativet är man öppen för olika intryck, bär med sig en frågeställning man vill ha belyst eller ett fenomen man vill få insyn i. I den senare varianten är man alltså öppen för att se det som kan uppenbara sig, utan att känna sig styrd av en på förhand given teori. Naturligtvis är man inte teorilös, man bär med sig sin förståelse och tidigare erfarenheter, som färgar intrycken.

Helt förutsättningslösa observationer är en omöjlighet (Wallén, 1996). Tolkningar sker i alla stadier av en studie, och de baseras på uttolkarens tidigare kunskaper och erfarenheter. Jag valde att avvakta med att välja tydlig teoretisk inriktning vid insamlingen av data via observationer och intervjuer och lät innehållet i resultatet styra teoretisk vinkel på den slutliga tolkningen, inspirerad av *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967). Till skillnad från forskning där målet är att följa bevisets väg handlar detta om att följa upptäckens väg (Starrin, 1991). Det är ett arbetssätt med både fördelar och nackdelar. Fördelen är att möjligheten att upptäcka oväntade resultat är större medan nackdelen är att insamlingen av intryck blir disparata och skulle kunna ge upphov till flera olika studier med olika inriktning. Risken är också att det blir en grundare men bredare undersökning, vilket också kan vara en fördel när man undersöker komplexa problem som är kopplade till en förståelse av helheter och sammanhang. Denna risk hade kunnat minimeras med ett tydligare syfte och mer precisa forskningsfrågor. På grund av okunskap om problemets art i inledningen av avhandlingsarbetet var dock den enda vägen att gå, att prova sig fram genom omformulering och precisering av syfte och forskningsfrågor.

När jag reflekterar över intervjun som huvudsaklig metod för att samla in data, är det i termer av tillit och informationsrikedom. Intervjun är ett samspel mellan intervjuare och informant. Olika personer antar olika roller och reagerar olika på att bli intervjuade. Några blir väldigt öppenhjärtiga och berättar saker om kollegor eller andra som de kanske inte hade sagt i deras närvaro. Andra uppträder mer 'korrekt' och är försiktigare i sina uttalanden, mindre personliga. Jag har uppfattningen att öppenhjärtighet har med förtroende och tillit att göra. När 'personkemin' stämmer blir jag som intervjuare mer avslappnad och det ger effekt på stämningen i intervjun. Intervjun är ett samspel mellan parterna. Man läser av varandra kontinuerligt och när både intervjuare och informant känner sig trygga i mötet är förutsättningarna goda för en fördjupad förståelse.

Det faktum att det kommer en forskare som är intresserad av en arbetsplats och det dagliga arbetet sätter igång tankar och frågor som kanske inte annars hade blivit diskuterade. Att vara deltagande observatör innebär att man påverkar dem som observeras. Att engagera dem man studerar i reflekterande och analyserande frågeställningar som normalt inte är en del av deras vardag men som introduceras av forskaren innebär att man påverkar utgången av resultatet. Det innebär kanske att någon vill framstå annorlunda än vad som hade varit fallet om man hade kunnat studera en helt neutral situation. Eftersom detta är omöjligt hanterar man som forskare det genom att göra fördjupade studier, långa intervjuer där man återkommer till samma

fråga på flera sätt, flera gånger samt att man kombinerar olika metoder för datainsamling. Jag har uppfattningen att några informanter gav en ärlig och personlig berättelse medan några försökte svara som de tror att jag ville. Någon upprepade gärna frågornas innehåll och lade inte till så mycket egna ord, vilket kan vara en indikator på det senare.

Jag poängterar att resultat- och analystexter är min tolkning, under rådande förhållanden. Det betyder inte att resultatet är vagt eller osäkert, utifrån de uppgifter jag arbetar med utan att uppgifterna är både subjektivt framställda och subjektivt tolkade.

Vad hade hänt om jag valt andra metoder? Vad hade jag kunnat få ut av dem respektive missat? Det är ett vågspel att förlita sig på enbart kvalitativa metoder. Alternativ eller kompletterande information kunde ha hämtats in med hjälp av enkäter till exempel. En enkät i arbetets början till landets samtliga parkförvaltningar hade kunnat ge hjälp med ett säkrare urval inför fallstudierna. En enkät mot slutet av arbetet hade kunnat ge verifieringshjälp till att värdera resultaten men hade också förlängt arbetsprocessen.

Ett alternativ som jag flera gånger saknat är ett forskarteam som kunde ha hjälpts åt med de kvalitativa analyserna. Flera forskare innebär fler par ögon och öron, vilket skulle ha gett möjlighet till en bredare analys med bättre förankrad förståelse samt ökad validering av resultaten.

Dagboksskrivande informanter är ett alternativ, eller skulle ha kunnat komplettera men hade samtidigt varit svårt med den tid det tar från informanterna. Det hade varit positivt hade om det hade bidragit med fler tankar och reflektioner från informanterna, det vill säga från dem som hade kunnat ta sig tid. Personliga möten engagerar mer än en enkät.

Hade jag kunnat studera dokument mera ingående? Javisst, men de behandlar oftast sakfrågorna medan de missar att få en fördjupad förståelse för processerna bakom. Merparten av dokumenten redovisar inte processerna bakom framtagandet. I ett fall fanns dock en utvärdering av ett projekt, där processrelaterade frågor togs upp, mycket kort. Eftersom merparten av de dokument jag studerat ofta är författade av flera personer har det varit svårt att 'läsa mellan raderna' i dessa.

Etiska överväganden

Ett dilemma som jag burit med mig under hela forskningsprojektet är hur jag behandlar utsagor från mina informanter då de inte sällan kommenterar sina kollegors arbete och detta kan vara känslig information. Min avsikt har varit att göra mina iakttagelser och redogöra för dem med respekt för vars och ens person och inte utsätta någon för obehag. Jag intresserar mig på ett närgånget sätt för hur människor agerar och vad de tänker och tycker. I

redogörelser från intervjuer och observationer finns det en risk att det kan förekomma uttalanden som närmar sig eller kanske träder över denna gräns. För att inte riskera att peka ut någon enskild har jag valt att anonymisera individer och kommuner.

Jag är medveten om att Sverige är ett litet land och i parkförvaltningsbranschen känner många varandra och det är troligt att läsare med kunskap i branschen kan urskilja vilka de tre förvaltningarna är. Jag ber läsaren att se mina resultat frånkopplade från individerna i studierna. De tjänar som budbärare för de fenomen som studeras.

Utdrag ur avhandlingen skickades till samtliga informanter som bidragit till de citat som redovisas i avhandlingen, i början av december 2009. De gavs tillfälle att se det färdiga resultatet och komma med synpunkter, enligt följebrevet i bilaga 5. De synpunkter som sedan erhöles, har beaktats.

4 Tre parkförvaltningar – organisation, aktörer och skötselarbete

Detta kapitel innehåller beskrivningar av de tre parkförvaltningar, de fallstudier som ingår i avhandlingen. Fallbeskrivningarna bygger på djupintervjuer och fältanteckningar från observationer i de tre kommunerna Småstad, Mellanstad och Storstad. Material kommer även ifrån telefonintervjuer och besök som har ingått i förstudier av fallen samt studier av officiella dokument som framgår av beskrivningarna i förekommande fall. Studierna i de tre fallen har gjorts under perioden 2004–2007.⁴² Den organisation och de förhållanden som redovisas gäller för de tillfällen som anges i texten.⁴³

Varje fall presenteras nedan var för sig. Beskrivningarna för respektive fall presenteras i teman som har relevans för de påföljande kapitlen, där analysen sedan fördjupas och förankras teoretiskt. Beskrivningarna av fallen följer följande struktur:

- Utdrag från fältanteckningar. *En dag som parkarbetare* eller *En dag som stadsträdgårdsmästarens skugga*.
- En överblick av hur organisationen ser ut avseende struktur, ledarskap och aktörer med olika professionella roller inom de olika nivåer i organisationen som har relevans för förvaltning av centralt belägna parkmiljöer.
- Arbetet och samspelet mellan aktörerna⁴⁴ med professionella roller i organisationerna beskrivs. Beskrivningarna bygger på analys och tolk-

⁴² För detaljerade uppgifter om längd och datum, se bilaga 2.

⁴³ Se även redogörelse för fallstudiemetodik och urval av fall i kapitel 3 samt förteckning av informanter i bilaga 2.

⁴⁴ Dessa aktörer med professionella roller innefattar tjänstemän och parkarbetare i parkförvaltningarna samt i entreprenadbolag.

ning av observationer och intervjuer. Avsnitten börjar i den operativa verksamheten och går sedan 'uppåt' i organisationerna.

- Målsättningar för skötseln av parkerna. En genomgång görs av vad som kan utläsas av skötselplaner, parkprogram och liknande dokument, detta kompletteras med den bild aktörerna ger av vilken målsättning de arbetar efter.
- Tillvaratagande av erfarenheter i det dagliga arbetet.
- Värderingar och förhållningsätt i förhållande till parker och till skötsel av centrala parkmiljöer.

Som avslutning av detta kapitel följer en jämförelse mellan de tre beskrivna parkförvaltningarna i de teman som sedan utvecklas vidare i de följande kapitlen.

Småstad, en parkavdelning med skötsel i egen regi

En dag som parkarbetare

Jag hade tidigare varit på besök en februaridag och då träffat några av de anställda, men nu var det strax före midsommar och alla säsongsarbetare skulle vara på plats. När jag på måndagsmorgonen klev in i det stora trähuset i god tid före sju var där redan flera samlade. Parkchefen pratade med sina tidigt anlända parkarbetare när jag kom men stannade upp och hälsade mig glatt välkommen. Jag satte mig på en stol bland de andra. När alla var komna delades dagens uppgifter ut. Jag blev presenterad som praktikant av parkchefen. Jag fick också presentera mig själv och berättade att jag kommer från Alnarp och håller på med ett forskningsprojekt och att jag skall jobba som praktikant i parkavdelningen denna vecka samt intervjuva några i personalen mot slutet av veckan.

Jag får följa med tre av de säsongsarbetande kvinnorna. Under dagen är vi större delen av tiden vid ett äldreboende som parkförvaltningen fått på entreprenad i konkurrens. Vi rensar gräs mellan plattorna och klipper häckar samt kopplar in en enkel pump i en liten damm med springvatten. Det var nog bra att jag berättade det där med intervjuerna på morgonen för en av dem tar upp det igen under dagen: "När du frågar oss om detta..." Jag tolkar det som en acceptans för att vilja bli intervjuad.

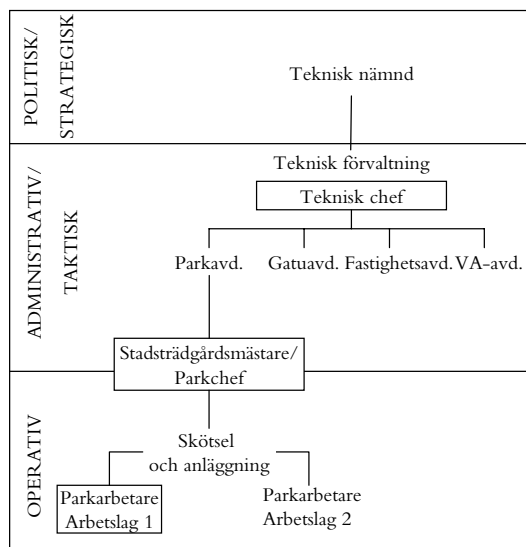
Senare under veckan jobbar jag med två av männen som är avdelningens 'fixare'. Vi åkte till ett av grannsamhällena och lade ut bevattning i stora blomlådor med sommarblommor som hänger på broräckena över ån. Vi ägnade oss åt lite tekniskt pyssel med slangarna och pumpen under trevligt småprat. Jag hjälper till med vad jag kan och ser behövs. Vi (de) får det att

fungera men det fattas ståltråd att göra krokar av, för att trycka ner slangen i några av lådorna. De båda kollegorna är samspelade och kreativa med att komma på lösningar till problem, det är de som har kommit på hur blomlådorna enkelt kan automatbevattas med vatten från ån. I ett parkavsnitt intill ån växer en liten röksvamp i gräsmattan. En av dem böjer sig ner och tar på den och säger att det är en jätteröksvamp, och låter den vara kvar. Han och kollegan berättar gärna om sina intressen som handlar om jakt, natur, barnbarn, trädgård och bilar. Senare samma dag frågar jag dem om någon av dem vill ställa upp på en intervju. Den ena svarar tveksamt ja. Han har varit glad och skämtsam hela dagen men nu blir han lite avvaktande. Vi kom överens om att det ska gå bra nästpåföljande morgon.

Organisation och aktörer med professionella roller

Parkavdelningen är en av fyra avdelningar i en teknisk förvaltning. Parkchefen ansvarar för utveckling och skötsel av torg, parkmiljöer och andra gröna ytor i Småstad. Som i andra kommunala förvaltningar finns en politisk nämnd som dikterar ramarna för arbetet och fattar strategiska beslut. Chefen för tekniska förvaltningen rapporterar till tekniska nämnden. Småstads kommun har parkskötseln organiserad i egen regi vilket innebär att förvaltningens parkavdelning direktanställer personal för all operativ verksamhet, organisationen presenteras i figur 5. Parkavdelningen består av en liten grupp helårsanställda, cirka åtta män. Under växtsäsongen tar man in ytterligare cirka åtta anställda, de flesta av dessa säsongsanställda är kvinnor. Parkavdelningen har enbart en chefsnivå, denna chef har dubbla roller. Han är stadsträdgårdsmästare med ansvar 'uppåt' i organisationen för ekonomi, har ansvar för personal och verksamhetsfrågor och är även kommunens ansikte utåt i sammanhang som har med park och trädgård att göra. Stadsträdgårdsmästaren medverkar i kurser och tar emot studiebesök från hela landet. Samtidigt är han arbetsledare för parkarbetarna som är uppdelade i två parklag, i denna roll kallas han parkchef i fortsättningen av denna beskrivning. Det ena parklaget har ansvar för och sköter om ytorna i centralorten. Det är allt ifrån gatumiljöer med planteringar i refuger, till torg och parker. Småstad har ett tilltalande centrum för invånare och besökare. Om det vittnar de många positiva kommentarer som parkavdelningen får ta emot och även att man får förfrågningar om studiebesök. Parkavdelningen sköter också utemiljöerna på flera skolor, vid äldreboenden och tar uppdrag från några bostadsbolag. Det andra parklaget har hand om ett par mindre orter i kommunen. Det finns inga formella arbetsledare ute i parklagen men under parkchefens semesterperioder eller arbetsresor utses någon av de ordinarie parkarbetarna att vara ställföreträdande arbetsledare. Samarbete sker

ibland med en kommunal skogsförvaltare, placerad på en annan förvaltning, när det handlar om skötsel av de tätortsnära skogarna. Det finns ingen kommunekolog eller annan tjänstebefattning i kommunen som handhar naturvårdsfrågor i tätorten. Skogsförvaltaren har enbart hand om tätortsnära natur (vilket i detta fall inte innefattar parker) och skogen.



Figur 5. Förenklad schematisk bild av organisationen i Småstad 2005. Aktörerna i organisationen som ingår i studien finns i smårutorna, exempelvis parkarbetare i arbetslag 1. Se även metodkapitlet samt bilaga 2.

De säsonganställda parkarbetarna är på plats från tidig vår till sen höst, cirka åtta månader, och har i stort sett samma typ av arbetsuppgifter som de ordinarie parkarbetarna. Flera av parkarbetarna har gått eller går någon trädgårdsutbildning. I parkavdelningen finns en entreprenörsanda som yttrar sig i egna lösningar, till exempel konstruktioner av blomsterbehållare, lekredskap eller anslagstavlor. En av parkarbetarna berättar att han har haft glädje av tidigare arbete inom byggindustrin.

Tekniska chefen är sällan ute hos parkavdelningen. Han har dock bra kontakt med parkchefen. Han hade gärna velat se ett delegerat ledarskap, fördelat på fler i parkavdelningen. Parkchefen själv vill gärna ha kvar kontrollen och kontakten med det dagliga arbetet och delegerar en del mindre beslut och uppgifter till sina medarbetare att sköta självständigt.

Arbete och samspel

Arbetslagen utgörs av parkarbetare som genomför det dagliga praktiska arbetet med skötsel, underhåll och anläggning gemensamt i olika mindre grupperingar. De mindre grupperna varierar till sin sammansättning. De som arbetar året runt och de som är säsongarbetande arbetar ibland tillsammans. Det förekommer även att de arbetar var för sig. När jag besökte och arbetade med ett par av grupperna var det två åretruntanställda som arbetade tillsammans medan tre-fyra säsonganställda arbetade i en annan grupp. Ytterligare några som skötte gräsklippning och körde röjsåg arbetade enskilt. Vid samlingar, fika och lunch sitter alla på 'sina' platser, de säsonganställda för sig och de ordinarie för sig. En kvinnlig säsonganställd parkarbetare berättar:

Det finns vissa här som jag har en ständig konflikt med, för att man är så olika, men när man väl jobbar ihop då fungerar det. Jag tycker att det känns som att man kan bjuda till ... och samarbeta när man måste. Och det tror jag alla gör.⁴⁵

Och hon fortsätter att kommentera sammansättningen av vilka man arbetar tillsammans med och med olika sorters arbetsuppgifter:

... och det kanske har minskat lite under åren, men innan var det väldigt så här: byta. Jaha nu så gör ni två det och sen så byter man, så parar man ihop dom.⁴⁶

Vem som gör vad beror både på vad var och en vill göra och vad man kan. Att köra gräsklipparen är attraktivt för några medan andra helst vill slippa.

Många tycker det är så otroligt roligt att klippa gräs här så periodvis ... nästan bråkar de om vem som ska sitta på maskinen.⁴⁷

En förenklad ögonblicksbild ifrån veckan före midsommar 2005 visar att de säsonganställda huvudsakligen har hand om hantverket i att driva upp sommarblommor, rensa ogräs och plantera medan de yngre av de ordinarie huvudsakligen är de som kör maskinerna.

Ja, lite grand är det så men i regel så är ju många av dom som jobbar säsong, dom håller ju på mycket med rensning ... Tyvärr kanske det blir för mycket för dom, för det är inte världens roligaste. Men många trivs ju med det.⁴⁸

⁴⁵ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

⁴⁶ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

⁴⁷ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁴⁸ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

Några av de ordinarie männen arbetar med anläggning och olika specialuppdrag. Alla hjälps åt med bevattning. Vid andra tider på året arbetar de i andra grupperingar och med säsongsbetonade uppdrag:

Ja, jag håller ju på med det mesta ... på parken. Jag jobbar ju en hel del med markarbeten, nya markarbeten och repareringar... nyanläggningar ... lekplatser och ... snickerijobb ... Vi gör ju våra lekplatser själva ... vår lekutrustning.

... Vi, det är ... jag och [kollegan] som jobbar mycket med det och sedan så är det ... en del plantering och sådant på sommaren, vattning och så. På vintern är det ju mest snöskottning och plogning av vägar och så här.⁴⁹

Parkchefen och parkarbetarna har daglig kontakt. De startar dagen tillsammans med en samling där dagens arbetsuppgifter fördelas. Innan den egentliga arbetsdagen börjar klockan sju på morgonen kommer både parkchefen och flera av parkarbetarna tidigt och sitter och småpratar om helgens händelser eller dagens arbetsuppgifter. Parkchefen besöker sedan ibland sina parklag under arbetsdagen men låter dem leda och fördela sina uppgifter själva. Han utför ett växelspel mellan att leda och delegera. En kvinnlig parkarbetare har funderingar om arbetsledning och samspel:

Jag skulle inte vilja ha någon arbetsledare. För jag tycker att vuxna människor är kompetenta, eller de flesta, att styra det själva och att kunna samarbeta och att det blir mer effektivt. Så att jag tycker att det är bra när man kan diskutera sig fram till att det här blir nog bäst, nej men är det inte bättre vi gör så här istället? Ja om vi gör det här först kan ni göra det sen, ja. Jag tycker det är bra, jag uppskattar det, jag tycker jag känner mig mycket mer som människa om man får göra så.⁵⁰

Hon tycker ibland att de som är ute varje dag och gör jobbet har bättre insyn i arbetet än arbetsledaren/parkchefen. Som exempel nämns en händelse från dagen före då vi hade rensat i en stor busk- och perennplantering intill en cykelväg. En av medarbetarna kom förbi med sopmaskinen för att sopa upp grus på cykelvägen. Med lite mer kommunikation mellan olika parter hade det varit bättre att skicka ut sopmaskinen efter att rensningen var klar menar parkarbetaren.⁵¹

Det finns andra bilder av arbetsledningen, som denna där en manlig parkarbetare svarat på om hur han väljer att agera när han går in som ställ-

⁴⁹ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁵⁰ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

⁵¹ Från intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

företrädande som arbetsledare och just konstaterat att han själv lämnar över mera ansvar till sina medarbetare:

Om det är nån som vill ändra på något ... så är det ju inte säkert att jag har det bästa förslaget hur ... saker och ting ska se ut, utan man låter det vara lite mer flexibelt kanske. Men det fungerar ju jättebra som det är.⁵²

Parkchefens sätt att arbetsleda verkar vara mer målinriktat:

Nej, men ... det är klart att han har ju en bild i huvudet hur han vill ha det ... och det går ju ... inte att släppa det hur som helst utan man måste ju styra upp det ... givetvis.

...

På vilket sätt förmedlar han det till gruppen här, vad han vill?

Ja vad ska man säga, ... det är ju det att han har ... en skiss eller en bild i huvudet ... i regel så talar han ju om vad det är för ett växtsortiment. ... och så vill han ha högt där och lågt där och lite så.⁵³

Parkchefen har sitt arbetsrum ute hos parkarbetarna. Övriga tjänstemän från andra avdelningar inom tekniska förvaltningen och även från andra förvaltningar sitter i ett gemensamt kommunhus. Parkchefen satt även han där tidigare men önskade finnas närmare sin egen verksamhet. Han är ofta uppe hos tjänstemännen i kommunhuset och har tätt samarbete med bland annat stadsarkitekten, gatukontoret, fastighetskontoret och lantmäteriet. Organisationen och kontakten mellan parkchefen och tjänstemän på de nämnda avdelningarna präglas av ”närhet och korta beslutsvägar” enligt parkchefen själv. Strukturen är ”väl fungerande” uttryckte en informant, och bygger på ett traditionellt formellt, hierarkiskt system. Man byter tjänster mellan förvaltningarna och sköter kontakter på ett informellt sätt. Ett exempel på detta är utbyten av maskiner då parkavdelningen förfogar över mindre och smidigare maskiner medan gatuvärdens maskiner är större och starkare.

Parkchefen tar gärna kontakt med andra kommuner för utbyte av erfarenheter och idéer. Parkavdelningen har ofta besökare från allmänheten eller från kollegor i andra kommuner, både i form av planerade studiebesök och spontana besök. Parkarbetarna ställer ibland upp som guider när parkchefen inte hinner med.

Målsättning med parkskötseln

I Småstads parkavdelning arbetar de utan att formulera mål och visioner skriftligt. De dokument som finns är de som krävs av den kommunala led-

⁵² Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁵³ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

ningen exempelvis budget och verksamhetsberättelse medan mål och visioner samt strategier för att nå målen finns som tyst kunskap hos parkchefen. Tekniska förvaltningsledningen efterfrågar enbart redogörelser för ekonomin och verksamhetsberättelse i skrift. Tekniska chefen tillfrågades om det finns någon nedtecknad målsättning för det gröna i staden:

Nej, vi har pratat om det men det har aldrig blivit.

Men det finns väl en ... kanske i medvetandet?

Jag tror inte, ja, i medvetandet finns den ju men den finns inte nedtecknad i någon slags policy eller så.

Nej, jag har förstått att [parkchefen] jobbar ju gärna på ett annat sätt egentligen. Han jobbar ju mer med den direkta kommunikationen med sina medarbetare, att man resonerar om saker och så?

Jo, det är ju hans sätt att jobba, han vill ju inte ha en färdigritad ritning ... att här ska det vara den rabatten och här den utan det är ju mer, ja han vill ... vara med ute när det görs och ... skapa på plats mera.⁵⁴

Målsättningen uttrycks inte i skriftlig form men parkchefen berättar vad han vill med det gröna, med träden och planteringarna i Småstad:

Tanken är ... att få upp ett trädbestånd som på sikt ska bli lite större, det ska bli lite gamla träd. Jag har ju planterat ... till exempel som här bortanför viadukten exempelvis där är ju mycket *Prunus avium*. Men sen står där några ... lönnar, en ask, ... träd som ska få bli gamla. ... Det är ju ... slutprodukten där. Dom här ... kommer ju försvinna på sikt ... fågelbären.⁵⁵

Perennplanteringarna är de han diskuterar och månar mest om och som drar besökare till staden. Målsättningen med dem uttrycker parkchefen som att de ska behålla sin fräschör och attraktivitet i det långa loppet. Att det hela tiden finns något intressant att titta på, antingen blomning eller bladformer:

Men just det här att det händer nånting, att det inte ser likadant ut år efter år i den parken utan den förändras lite hela tiden, det tror jag är rätt viktigt. För ... förr ... skulle det ju se precis likadant ut år efter år. Man sätte samma blommor ... Man försöker variera det så mycket som möjligt, för det är klart, att mycket är ... perenner här och det förändras ju hela tiden, en del försvinner ... det är ... olika livscyklar och, ja det byts ut. En del står ... kvar jättelänge och då får dom göra det och sen får dom nytt sällskap.⁵⁶

Delar av visionen förmedlas ut till de medarbetare i avdelningen som sköter planteringarna, det framkommer genom uttalandet från parkarbetaren som

⁵⁴ Ur intervju med teknisk chef, Småstad, 2005-06-22.

⁵⁵ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad 2005-06-22.

⁵⁶ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad, 2005-06-22.

berättar om hur han ser på perennplanteringarna, vad han tycker är målet med dem, vad man vill uppnå från parkavdelningens sida:

Det jag tycker, det är ju att en perennpark ska lyftas ut i gatumiljön så att alla går förbi den och känner den ... både dofter och syn.

Hur ska skötseln vara på den?

Ja ... den ska ju vara så fulländad som möjligt...

Så fulländad som möjligt?

Ja, den ska ju vara välskött ... och ... jag tycker med det är snyggt ... i gatumiljön, att det är tätt planterat så att det blir ... en liten oasis mitt i. Och det har vi ju försökt här, det är ju [parkchefens] idé givetvis, att vi har såna där småplättar i gathörnen ... med lite perenner som gör att folk snubblar över dem här planteringarna.⁵⁷

Konkreta anvisningar om hur det är tänkt att se ut i visionen förmedlas via direkt arbetsledning i den situation man anlägger eller sköter, till exempel en rabatt. Parkchefen har visionen i sitt huvud men har parkarbetarna del i denna vision? Finns det en samstämmighet om visionen för stadens träd?

Finns det någon trädplan eller någon idé om hur man ska sköta träden långsiktigt?

Hur menar du då? Vårda äldre träd och så här?

Ja, till exempel.

Ja, det gör vi ju nästan årligen. Träd som börjar må dåligt ger (man) förnyring och beskär ... Så det går vi väl över ungefär en gång om året. Vi har ... inte så ... många stora.⁵⁸

Träden vårdas för att få ett långt liv men parkarbetaren konstaterar att det inte finns så många stora, gamla träd. Han berättar också att han arbetar mycket med trädplantering. Det framgår inte ifall han är invigd i någon långsiktig plan eller om denna främst finns hos parkchefen. Däremot berättar han att det finns en idé att låta infarterna till samhällena i kommunen få träd som ger en särskild upplevelse:

Det ska vara enhetligt genom genomfarten ... har det ... blivit mycket oxel.⁵⁹

I naturvårdsrelaterade frågor, som oftast berör de tätortsnära skogarna, samarbetar man med skogsförvaltaren. Parkchefen har också kontakt med de organiserade ornitologerna. Den uppstod då parkavdelningen vid ett tillfälle röjde bort buskar. Det fick ornitologerna att ta kontakt och påtala att det påverkade fåglarnas biotoper. Nu sätter parkavdelningen upp fågelholkar på flera platser. Närvaron av fåglar i parkmiljöerna är positiv, som bekämpare av

⁵⁷ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁵⁸ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁵⁹ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

skadeinsekter.⁶⁰ De skyddar växterna på det sättet. Resultatet uppfattas som en win-win situation.

Att arbeta med ett varierat hortikulturellt växtmaterial, gärna äldre, robusta sorter, är ett arbetssätt som parkchefen berättar att han använder sig av. Han och parkarbetarna uttrycker sig i termer av upplevelser: upplevelser av blommande växter, upplevelser av parkmiljöer med stora, gamla träd, eller upplevelsen att upptäcka småkryp tillsammans med barnbarnen.

En anteckning från observationsveckan i Småstad gäller synen på utveckling av nya parkmiljöer. Parkchefen visade en plats där han hade framtidsplanen att skapa en perennpark. Idén var att försöka behålla en del av det naturligt förekommande växtmaterialet (bland annat älggräs och rallarros) och plantera in en del robusta trädgårdsväxter och kombinera dessa. Han hade själv inte ännu sett detta någon annanstans.⁶¹ I denna framväxande park fanns en vision om att skapa idéträdgårdar där studenter inom trädgård, kända trädgårdspersonligheter eller de egna parkarbetarna skulle kunna få arbeta med sina idéer. Parkchefen uttryckte en vilja att få in någon annans tänk än bara sitt eget. Dessa planer låg på framtiden vid mina besök i Småstad.

Tillvaratagande av erfarenheter och upplevelser i organisationen

Parkchefens återkoppling till parkarbetarna när det gäller utfört arbete uppfattades olika: från den kvinnliga parkarbetaren som saknade återkoppling till den manlige som kände sig mycket uppskattad. I hela gruppen parkarbetare finns en lojalitet gentemot ledningen och medarbetarna och ett intresse för att göra ett bra gemensamt arbete. Vid parkavdelningens interna avdelningsmöten informerar chefen om vad som är på gång inom verksamheten, nya projekt och inköp av miljövänliga maskiner, kommande arbetsfördelning under semesterperiod etcetera. Det framförs sparsamt med synpunkter från de anställda, även när de efterfrågas av chefen. Det blir lite tryckt när en av de ordinarie parkarbetare vill sätta upp bevattning på blomsterträden, men parkchefen tycker att det skulle bli fult ”då kan vi lika gärna ta bort dem” säger han. Parkchefen leder och styr samtalet och ställer frågor. Han försöker uppmana dem till att ta upp egna förslag på resor, de kan ha råd att göra något mer än en planerad studieresa till Sofiero menar han, om någon vill. Det är bara männen som pratar när de får chansen, men de flesta sitter tysta. En av kvinnorna har något att säga, men vill inte ta det offentligt.

Bland medarbetarna säger man vad man tycker inom det egna arbetslaget med parkarbetare. Man berömmar till exempel varandra:

⁶⁰ Från intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad 2005-06-22.

⁶¹ Från fältanteckningar, deltagande observation i Småstad vecka 25, 2005.

Vi kör det som en liten grej att berömma varandra. 'Vad duktiga vi varit nu, nu går vi och tar en fika på [kondis] för att nu är vi verkligen värda det'.⁶²

Växtintresset är stort för flera av parkarbetarna. De som har egna trädgårdar tipsar varandra och parkchefen delar med sig av sitt intresse. En parkarbetare som samlar växter hemma i sin trädgård berättar om sina medarbetares intresse för växter:

Jajemän, och det är väl så att vi har ... fostrat varandra, det blir lite tävling nästan.

Hur då?

Ja ... man är ju intresserad och alla samlar växter och alla grejar ju så här lite.

Ja, så även dom som inte gjorde det innan, dom dras med i svängen lite?

Ja, dom som har trädgård, dom dras väl med. Och så tipsar man varandra.⁶³

Ett intresse eller en tävling, vilket det än uppfattas som av medarbetarna, men växtsamlade och växtkunnande har blivit ett gemensamt samtalsämne som flera kan knyta an till. Parkchefen bekräftade vid mitt första besök i Småstad att växtintresset är stort bland flera av parkarbetarna. Det finns också ett stort intresse för maskiner. En god kombination för ett gäng som sköter om det gröna.

Värderingar och förhållningssätt till skötsel

Tidigare nämndes entreprenörsanda. I Småstad innebär detta att vägen från idé till handling är kort. Får man en idé genomför man den med enkla medel. Att gå omvägen via policydokument, PM eller planer är ovanligt i Småstads parkavdelning. God kännedom om vem man bör involvera i projektidéer och dagliga, arbetsrelaterade samtal samt en innovationsvilja driver utvecklingen framåt. Entreprenörsandan utmynnar ibland i okonventionella lösningar. Tekniska chefen uppskattar att arbetet bidrar till en god ekonomi:

... Jag vet ju att [parkchefen] jobbar ju alltid med att försöka hitta dom här lösningarna som är så driftbilliga som möjligt ... och det lyckas han ju bra med. Men alltså jag har inte den kunskapen i detalj så att jag kan gå in och säga att han ska göra så eller så. Det har han ju själv.⁶⁴

Att tillåta och delegera ett ansvar tycks vara ett förhållningssätt hos förvaltningschefen i det här fallet. Entreprenörsandan i form av uppfinningsrikedom står några av parkarbetarna också för genom att de får användning för sina erfarenheter från tidigare arbeten inom byggsektor eller verkstad:

⁶² Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

⁶³ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁶⁴ Ur intervju med teknisk chef, Småstad, 2005-06-22.

Jag har ju jobbat på bygge i många år ... och ... det går ju att föra in mycket utav det kunnandet även i sånt här. Det är ju konstruktioner och allt möjligt. ... men det får vi ju sköta själva i princip, för det tror jag vi klarar bättre än om det ska styras uppifrån.⁶⁵

Det upplevs mer tillfredställande att arbeta utan styrning uppifrån när man arbetar med nya problem eller med situationer som inte är överblickbara för den som står utanför i tid och/eller rum. Samspelet mellan de två parkarbetarna som bygger och hittar lösningar är framgångsrikt. Det bekräftas från en av medarbetarna:

[Två av de ordinarie parkarbetarna], dom är ju så ... duktiga. Dom kan ju allt och dom är fantastiska på att komma på idéer och lösningar på allting.⁶⁶

Förhållningssätt till det växande materialet genom val av arter undersöktes i samtal med parkchefen:

Hur tänker du när det gäller val av träd?

Variation. Variation och ... att ha en stomme med träd som jag vet går här. Jag använder mycket oxel i alla dess former. Och gärna ... experimentera med sånt som ... är på gränsen (till) hårdigt ... Det kan ju vara rätt roligt. Men är det så dom faller bort så gör det inte så mycket för att ... stommen är där i alla fall. Det är ju ett sätt att jobba. Just det här att man försöker variera bestånden ... kommer man runt häromkring så ser man (att) dom planterar nästan bara lind.

Varför vill du ha variation?

... jag tror ju, för vissa som linden tror jag det kommer bli nåt liknande som alm och det här. För rätt som det är så får vi in nån skadegörare som vi inte ... och då går det på allting. ... Och det är ju likadant med ... växter över huvud taget, när jag planterar så använder jag ju rätt så mycket olika, olika färger och olika sorter. Och det gör ju inget, jag menar, blir en buske angripen av nånting eller nån växt så har det inte så stor betydelse för det är så mycket annat.⁶⁷

Långsiktig överlevnad av trädbeståndet tillsammans med en estetiskt tilltalande upplevelserik miljö och en experimentlusta att tänja på de biologiska gränserna är de främsta skälen till de val parkchefen beskriver.

⁶⁵ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

⁶⁶ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

⁶⁷ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad 2005-06-22.

Sammanfattning fallet Småstad

Samspelet i Småstad är, med den uppsättning aktörer som finns och som funnits där kontinuerligt flera år, väl fungerande, kryddad med vardagliga motsättningar så som är vanligt på arbetsplatser. Den tysta kunskapen och det informella samspelet dominerar i en formellt hierarkisk struktur. Frånvaron av formell hantering av förmedling av visioner och mål är kanske en förutsättning för de snabba lösningar och innovationer som präglar delar av arbetet. Samtidigt innebär det en sårbarhet. Om personer med planerna 'i huvudet' av någon anledning slutar på arbetsplatsen blir övergången till något nytt mer svårhanterlig. I Småstad har man ändå en buffert i och med att flera av parkarbetarna både är väl insatta i parkchefens idéer samt att ytorna de sköter är begränsade i en liten kommun jämfört med i en stor.

De målsättningar och värderingar som parkskötseln i Småstad visar upp är baserade på framför allt en positiv, tilltalande upplevelse estetiskt med hjälp av överraskande perennplanteringar i den vardagliga miljön där människor rör sig. Det finns också tydliga drag av ekologiska grundvärderingar som dock inte kommer till explicit uttryck som just ekologiska eller benämns med liknande ordval. Det tycks istället handla om att utnyttja det faktum att växter och djur betar sig på vissa sätt och dra nytta av detta istället för att motarbeta dem.

Mentaliteten är speciell i denna lilla avdelning, en av parkarbetarna uttryckte det som att jantelagen härskar och att man faller in i en kultur som sitter i väggarna oavsett vilka idéer man hade när man kom dit. Samtidigt spirar idéerna och det är genomförandet av tekniska och praktiska lösningar som märks i egenhändigt skapade konstruktioner.

Mellanstad, ett park- och naturkontor anlitar entreprenadbolag

En dag som parkarbetare

Jag ville träffa och arbeta med parklaget innan jag frågade parkarbetarna i centrum om de kunde tänka sig att låta sig intervjuas. På så vis kunde jag både lära känna parkarbetarna, och de mig och jag skulle kunna ge dem något i utbyte mot deras tid för intervjuerna.

Första dagen fick jag arbetskläder och ett skåp för mina tillhörigheter, sedan gick vi ut i parken. Lagbasen visade mig till en perennplantering kring en plaskande fontän och presenterade mig för en sommarjobbare och 'Anna' som jobbat med parkskötsel i 17 år. De undrade hur mycket jag kunde. Jag svarade att jag kan en del i teorin och lite praktiskt men att de måste visa mig eftersom jag aldrig hade arbetat med offentlig skötsel, bara i plantskola

och i egna trädgården. Jag hade ju till exempel aldrig använt ett skyffeljärn, bara dragit ogräs med händerna. De fick veta att jag kan en del växter och sade, så bra då kanske vi kan få lite hjälp. Jag förstod under dagen att de visst kan växterna men inte så många latinska namn, mest svenska namn. De förlitar sig på ritningarna ganska mycket.

'Anna' visar mig skyffeljärnet och vi börjar jobba. Arbetsledaren har sagt till Lagbasen att jag ska göra praktik och inte behöver jobba så mycket, men jag säger att jag gärna jobbar, och pratar med dem.

De är fler kvinnor i arbetslaget än jag trodde de skulle vara, tre av fyra ordinarie som jag hittills träffat. Vid lunchen sitter jag vid lagbasens och Annas bord och de frågar mig om vem jag är. Jag berättar och då får jag veta lite mer om lagbasen som varit med sedan växthusens tid. Han började för odlingens skull redan 1966 som praktikant och har varit fast sedan någon gång på 1970-talet. Både han och Anna har jobbat för parkförvaltningen innan det blev uppdelning i beställare och utförare.

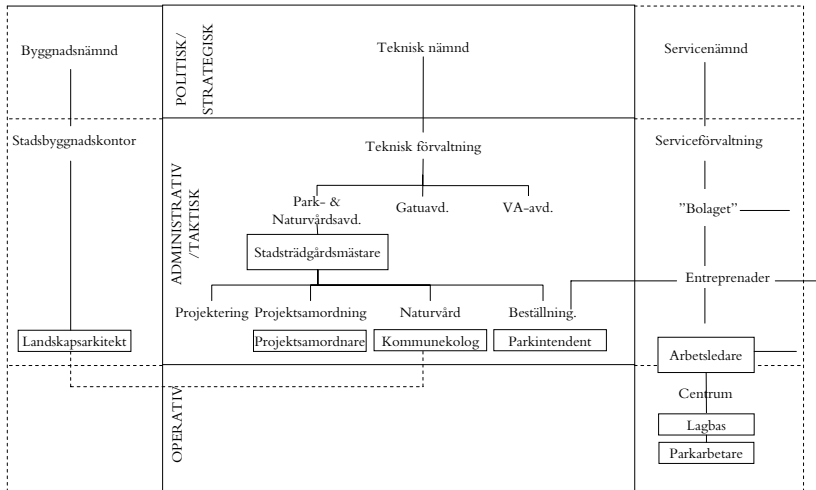
Efter lunch fortsätter vi med ogräset bland perennerna, lagbasen bränner ogräset i stenläggningen och sopar. Han fortsätter sedan med ogrärensningen i den del av rabatten som vi inte hunnit till ännu. När jag arbetar i närheten pratar vi, liksom jag gjort med de andra under dagen. Han berömmar sommarjobbaren och tycker att det är roligt att hon frågar och bryr sig om arbetet. Hon har varit hos dem tre somrar nu. Hennes syster är där första gången i år och det kunde betyda att de skulle vilja jobba ihop säger han, men de väljer att dela på sig. Somliga sommarjobbare vill bara tjäna pengarna men de här verkar intresserade av vad de gör. Det är en trevlig stämning mellan dem jag träffar under min första dag som praktikant.

Organisation och aktörer med professionella roller

Park- och naturkontoret i Mellanstad hör organisatoriskt hemma i en teknisk förvaltning, som ett av flera kontor (se figur 6). De lyder under en gemensam politisk teknisk nämnd. De cirka femton tjänstemännen på park- och naturkontoret är uppdelade på tre avdelningar med avdelningschefer. Dessa tre avdelningar har skilda arbetsuppgifter och ansvarsområden, en har hand om planering och projektering av park, en naturvård samt en beställning av anläggnings- och skötseluppdrag. Stadsträdgårdsmästaren är chef för hela park- och naturkontoret och varje avdelning har en egen chef. Bland medarbetarna på kontoret är ungefär hälften män och hälften kvinnor, samtliga chefer är män.⁶⁸ Alla tjänstemän sitter i samma korridor. Tjänsterna knutna till både park och natur har funnits samlade sedan kommunekolog-

⁶⁸ Uppgifterna gäller för undersökningsperioden våren 2005.

tjänsten inrättades hos dåvarande parkförvaltningen i början av 1980-talet. Naturvårdsavdelningen har sedan ökat till dagens två-tre tjänster samt någon eller några projektanställda i olika perioder.



Figur 6. Förenklad schematisk bild av organisationen i Mellanstad. Aktörerna i organisationen som ingår i studien finns i smårutorna, till exempel kommunekolog. Se även metodkapitlet samt bilaga 2.

Beställaravdelningen som har ansvar för skötseln av stadens parker har ett par – tre anställda.⁶⁹ Två projektsamordnare arbetar direkt under stadsträdgårdsmästaren. De förväntas bygga broar mellan avdelningarna genom att initiera och genomföra gemensamma projekt. Några sådana projekt har varit inriktade på folkhälsa och ekologi med pedagogiska förtecken och flera av dem berör platser utanför tätorten. Kommunekologens roll, när det gäller parkerna i centrum, är mer rådgivande än drivande. Det gäller främst för biologiskt relaterade frågor. Den tredje avdelningen ansvarar bland annat för projektering vid nyanläggningar och förnyelse av parker.

Stadsträdgårdsmästaren har ansvar för förvaltningen av parker och naturområden. Dessutom arbetar han och kontoret med övergripande planering på olika sätt, bland annat genom att vara remissinstans för planeringsfrågor i kommunen, men har även varit ansvarig för

⁶⁹ Vid tiden för undersökningen saknades flera medarbetare långvarigt på avdelningen, endast parkintendenten var i tjänst.

... att ta fram ett nytt grönstruktur- och naturvårdsprogram, och det tycker jag ju är en jätteviktig fråga, att ha visioner för vår verksamhet och också visioner som våra politiker kan ställa sig bakom.⁷⁰

Att arbeta med visioner och målsättningar är en del av det viktiga arbetet tycker stadsträdgårdsmästaren, men samtidigt menar han att de skulle kunna göra det bättre, på ett mer konkret vis:

... vi är väldigt bra idag på att göra planer och program för både det ena och det andra, men vad hjälper det om vi inte ... för ner det till verkligheten, och inte har resurser för att genomföra det. Då kvittar det vilka mål vi har. ... Det vore väldigt bra att den som sitter och ritat nya anläggningar också skriver ner ett mål eller ett slags vision. Det har vi aldrig, utan det är ... det här tekniska, med att vi uppfyller lagen om offentlig upphandling till förbannelse, då är det jättebra. Men en enkel A4 där man beskriver målet, hur man skulle vilja se vegetationsutvecklingen, det skulle kunna vara till väldigt stor hjälp sen i vår förvaltning. Då har ju nån tänkt till. Vad har jag valt för växtmaterial och hur vill jag att rumsligheten ska vara i det här området.⁷¹

Som chef har han också ett ansvar som inbegriper personal-, budget- och organisationsfrågor samt kontakter med media bland annat. Just ekonomifrågan uppfattas som problematisk, särskilt när det gäller driften av parkerna. Både stadsträdgårdsmästaren och parkintendenten talar om "det tunga förvaltandet" och jämför dagens situation med den de hade innan de behövde genomföra stora nedskärningar i budgeten.

Kommunekologens uppdrag är inriktat på ett ansvar för naturvård i hela kommunen samt förvaltning av naturområden utanför detaljplanlagt område. Han är också en resurs för andra förvaltningar och nämnder. Tillsammans med stadsbyggnadskontoret har kommunekologen varit delaktig i arbetet med grönstruktur- och naturvårdsprogrammet. Kommunekologen blir inkopplad i planeringsärenden, både översiktlig planering och ibland detaljplanering, när det berör naturvärden eller biologisk mångfald.

Naturvårdsavdelningen har ett visst ansvar för skötseln av gamla träd i centrum vilket innebär att:

... vi kan åta oss en viss skötsel av träden för att förlänga livet på dom kanske eller för att ta bort dom.⁷²

⁷⁰ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad, 2005-05-02.

⁷¹ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad, 2005-05-02.

⁷² Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad, 2005-04-18.

Parkskötsel på entreprenad

Det övergripande ansvaret för skötsel och underhåll av stadens parker har parkintendenten. Han kommenterar sitt uppdrag så:

Min huvuduppgift är väl att få så mycket som möjligt för dom medel som blir oss tilldelade när det gäller drift och investering. Att köpa det så billigt som möjligt.

Men korrigerar sig något lite senare med tillägget:

Men i och för sig, det låter ju kanske strikt det där med att köpa det så billigt som möjligt. Men det ingår i det här spelet med beställare och utförare-konceptet.⁷³

All parkskötsel ligger på entreprenad. 2005 innehades stora delar av entreprenaden av ett kommunalt bolag. Förhållandet mellan park- och naturkontoret (hädanefter kallat kontoret) och detta bolag skiljer sig från förhållandet till övriga entreprenader då bolaget bland annat har hand om de knappt 50 % av kommunens parkskötsel som ej behöver konkurrensutsättas. Parkmiljöerna i centrum sköts av ett parklag i detta bolag. Dessa miljöer utgörs av gröna torg- och gatumiljöer samt en stor stadspark. Flera av parkarbetarna har tidigare varit anställda direkt på dåvarande parkförvaltningen, då man hade parkskötseln i egen regi. Parkintendenten beskriver hur det var då:

Och det var ju väldigt smidigt. ... I första hand var det att hålla tider och verkställa och göra så bra som möjligt och kvalitén (var) med hela tiden, det var ju det viktigaste. Och det var väldigt smidigt för oss att ha det på det viset. Men sen när man förde över till beställare-utförare verksamheten, då sattes ju allt på pränt, allt. Så att allt det vi hade pratat muntligt då, bortsett från det här med planerna för det fick man ju alltid ha, alltså en stomme, så skulle ju även allting formaliseras med beställningar, priser och offerter inom den egna organisationen. Det tog ju ... mycket tid. Och det är ju en roll som ingen, flera har ju inte kommit in i det ännu, att vara entreprenör. Dom är ju skolade i något gammalt.⁷⁴

Bolaget har hand om skötseln i flera stadsdelar, de leds av några arbetsledare som har flera parklag var att arbetsleda. Parklaget i centrum har en lagbas som leder och fördelar arbetet inom arbetslaget Den ordinarie personalen består av tre kvinnor och en man (lagbasen). Sommarmånaderna tar man in säsongspersonal, vanligen några sommarlovslediga skolungdomar. Parklaget

⁷³ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad, 2005-05-03.

⁷⁴ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad, 2005-05-03.

disponerar centralt placerade byggnader för omklädning, pauser samt maskin- och verktygsförvaring. Arbetsledarna sitter placerade med andra delar av bolaget på annan plats i staden. Arbetsledaren som ansvarar för centrum besöker i stort sett dagligen parklaget med korta besök. Arbetsledaren beskriver sin uppgift gentemot parklagen som

... att hålla gubbarna igång, arbetsledning helt enkelt. Man får hålla ett öga på vad som görs och vad som skall göras. När det är extrabeställningar så får man se till att jobbet går till rätt gubbe. Det kan vara lekplatsreparationer, träd-fällning eller jobb med olika arrangemang.⁷⁵

Arbete och samspel

Arbetet på den operativa nivån 2005 skiljer sig på flera sätt från tiden före bolagets bildande i början av 1990-talet. Tidigare drev man till exempel upp alla sommarblommor själva i egna växthus. Numera är växthusen rivna. Förr hade parkarbetarna ett helhetsansvar från produktion av sommarblommor till utplantering och skötsel. Nu är alla uppdrag specificerade och uppdelade på sådana som tillhör den årligen återkommande driften, till exempel plantering och skötsel av sommarblommor, ogrärensning, bevattning och städning. Trädvård hör till det man kallar periodiskt underhåll. När något behöver göras med träden gör kontoret särskilda beställningar på detta. Det periodiska underhållet ligger utanför den ordinarie upphandlingen. Det kan innebära att uppdraget går till parklaget i centrum, eller till någon annan entreprenör, beroende på uppdragets art, kostnad med mera.

Några av skillnaderna för parkarbetarna jämfört med tiden före bolagets bildande, är att de nu skriver tidrapporter för alla arbetsuppgifter. Arbetsledaren säger att det numera fungerar som ett privat företag där man räknar på uppdragen och konkurrerar med andra företag.⁷⁶

Arbetsuppgifterna är också begränsade till skötsel ute i parken och på gator och torg. Inom arbetslaget fördelas uppgifterna på morgonen inför arbetsdagen. De samlas ute vid garaget där maskiner och redskap förvaras. Lagbasen har det övergripande ansvaret och har oftast klart för sig vad som behöver göras men lyssnar gärna på sina medarbetare:

Vi diskuterar ju igenom vad som bör göras och vilket kanske som är viktigast ... jag har ju inte den makten, eller vill inte ha. Att nu ska vi göra det och det och det och så tycker dom annorlunda. Vi diskuterar igenom. Men det brukar aldrig vara nåt problem, faktiskt.

⁷⁵ Ur referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad, 2005-05-04.

⁷⁶ Från referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad, 2005-05-04.

... Jag brukar fråga först, vad är där på gång nu och så lyssnar man ... då har jag kanske redan nånting ... och så lyssnar jag om där är nånting och är det det som ... är nummer ett, som ser värst ut så är det okej.⁷⁷

Lagbasen berättar gärna om hur det var förr, då de arbetade direkt på parkförvaltningen:

På vilket sätt var det bra?

Ja, det var väldigt bra för då, ['Anna'] kunde ta det lite lättare och jag kanske lite mellan och han var gammal lantbrukare [pensionerad tidigare kollega] så han, han var en riktig slitvarg ...

Det var arbetsuppgifterna som blev lättare att fördela?

Det behövde inte fördelas för det sa sig själv faktiskt ... det var bra. ... Så det handlar om att ... herrarna har gått i pension och så då budgeten att inte ersätta, så har det blivit så.⁷⁸

Arbetsledaren för arbetslaget i centrum delegerar mycket till lagbasen, de sköter upplägg av arbetsuppgifter innanför sitt uppdrag fritt och självständigt. Han menar att parkarbetarna är mycket engagerade och gärna kommer med egna initiativ kring hur man ska göra saker och ting. De ser när det behöver förnyas. Då får man gå vidare till park- och naturkontoret och fråga, diskutera berättar arbetsledaren.

Lagbasen i parklaget menar att de sköter sig självständigt utan alltför mycket styrande från arbetsledaren:

Det kan gå veckor utan att han säger nånting. Han frågar var vi är och vad vi håller på med. Så är det, så fungerar det.

Han håller koll på er utan att styra?

Ja, han vet vad vi håller på med. Och klart, kommer han till ett ställe och ... påpekar (något), så gör vi det ju. Men annars så är det ju otroligt självständigt jobb.⁷⁹

Arbetsledaren har mer kontakt med lagbasen än med de andra i arbetslaget:

Ja han pratar mer med mig. Och jag menar, det är väldigt sällan han snackar med töserna, nästan aldrig.

Han tar det genom dig?

Ja, och jag menar, han försöker att träffa mig eller oss varje dag men alltså många gånger så, ja, 'Hej' och några fraser, och ja, säger han, 'jag hade ingenting'. Och det har inte jag heller så, och så är det till 90 procent.⁸⁰

⁷⁷ Ur intervju med lagbas, Mellanstad, 2005-04-19.

⁷⁸ Ur intervju med lagbas, Mellanstad, 2005-04-19.

⁷⁹ Ur intervju med lagbas Mellanstad, 2005-04-19.

⁸⁰ Ur intervju med lagbas Mellanstad, 2005-04-19.

Lagbasen är den ende i parklaget som är utrustad med mobiltelefon. Den används för kontakter med arbetsledaren eller direkt med kontoret, till exempel när de väntar leveranser av växter. Kommunikationen mellan kontoret och bolaget (eller beställaren och utföraren) sker annars i huvudsak mellan parkintendenten på kontoret och arbetsledarna i bolaget. De har träffar en gång i månaden och det mesta av kommunikationen sker vid dessa möten och via mobiltelefon och e-post. Lagbasen i parklaget har ibland direktkontakt med parkintendenten och några ytterligare på park- och naturkontoret. Här uttrycker lagbasen hur den kontakten upplevs efter att bolaget bildades:

Den fungerar ju faktiskt rätt så bra för att egentligen så ska dom inte ringa till mig utan dom ska ringa via [arbetsledaren]. Men för det mesta så går det direkt till mig och det går ju. Det beror på vad det handlar om. Men, nä, så det är inga problem.⁸¹

Parklaget har ingen kontakt med naturvårdsavdelningen. Följande episod berättades av lagbasen: Någon från kontoret var ute i stadsparken och satte upp skyltar på några av de riktigt gamla och skyddsvärda träderna när lagbasen arbetade i närheten. Personen från kontoret gav sig varken till känna eller hälsade på lagbasen, som lätt kan kännas igen på arbetskläderna. Lagbasen vet inte hur de ska hantera de träd som fått märkning. Enligt kommunekologen har naturvårdsavdelningen hand om dessa träd. Lagbasen känner inte till detta. Det förekommer ingen överföring av information eller anvisningar till parkarbetarna om hur de ska hantera de gamla märkta träderna. Naturvårdsavdelningen har ett ansvar för dem. Parklaget blir ibland informerade om pågående projekt, inventeringar och liknande, som berör de parkmiljöer de sköter, via skrivelser som hamnar på fikabordet. När jag arbetade med dem låg en inventering av hålträd på fikabordet men just den hade de inte läst eller tagit till sig då de inte uppfattade att den var riktad till dem som arbetar med skötseln. Ingen i parklaget kände till avsikten med eller innehållet i rapporten. Den hade inte åtföljts av några instruktioner. De visste inte heller hur den kommit dit.

Arbetet på administrativ/taktisk nivå

Tjänstemännen på park- och naturkontoret sitter i samma korridor vilket gör att de får möjlighet till en naturlig vardagskommunikation mellan de olika avdelningarna. Kommunekologen och parkintendenten utbyter små-

⁸¹ Ur intervju med lagbas, Mellanstad, 2005-04-19.

prat vid informella tillfällen och inhämtar synpunkter i sakfrågor från varandra. Kommunekologen berättar:

Parkerna, då är min roll mer som rådgivande organ till dom som sköter parkskötseln när det gäller biologiska frågor.

Vad kan det innebära?

Ja, det handlar ju mycket om gamla träd. Så att om man vill gå in och avverka träd så då brukar vi ha en dialog och där är kanske vissa träd som är mer värdefulla än andra som man kanske måste spara. Så det har ju blivit en bättre balans mellan den renodlade parkskötseln som tidigare bara har sett till dom sociala och kanske säkerhetsmässiga aspekterna på träden till att väga in det här med biologisk mångfald så att det ska inte ske några misstag att man hugger ner nån gammal fin värdefull ...⁸²

Samspelet mellan naturvärden och parkskötseln finns alltså i informell, rådgivande form på kontoret. Naturvårdsavdelningen arbetar även tillsammans med projektsamordnarna. En av projektsamordnarna på kontoret berättar om sitt sätt att arbeta i grupper där viljorna är olika:

Det beror på vad det är. ... även när jag jobbar med projekten är jag oerhört målfokuserad. ... jag brukar jämföra det med kvartssamtal i skolan till exempel. Det är ju inte så att jag kommer till ett möte och ska genomföra nånting och säger nu gör vi så här, punkt slut. ... Utan då försöker jag ju hitta den väg där jag når målet och den stigen kan ju vara slingrig. Och det tror jag ju är bättre. Men jag ska fram ... du måste anpassa dig efter vilka människor du jobbar med och vad det gäller och så, och vara lyhörd.⁸³

Projektsamordnarna arbetar bland annat med pedagogiska projekt, de har sökt medel i nationella satsningar på naturvård, exempelvis LIP.⁸⁴ Några initiativ som också inneburit åtgärder i stadens parker har sitt ursprung i sådana projektsatsningar. Projekt med pedagogiska förtecken har genererat idéer som genomförts i parkmiljöer. Ett av dessa projekt är innovativt, med avsikt att både främja den biologiska mångfalden i parkmiljö och att vara pedagogiskt utformat samt användas i folkbildande syfte. Idén innebär att man samlat stormvålta eller avverkade gamla trädstammar i högar på marken i avsikt att låta vanliga och sällsynta, nedbrytande insekter, mossor och annat liv, som behöver död ved för sin fortlevnad, ta över och utvecklas. Idén uppstod då en av de stora stormarna fällt många gamla träd i kommunen och en entomolog tog kontakt med park- och naturkontoret med en idé om att

⁸² Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

⁸³ Ur intervju med projektsamordnare, Mellanstad 2005-05-12.

⁸⁴ LIP, lokala investeringsprogram, beskrivs utförligare i bilaga 1 på sidan 3.

ta vara på de liggande träden. Idag har idén om faunadepåer spridit sig både nationellt och internationellt. Parkarbetarna och bolaget accepterar dem som inslag i parken men de tycker inte att de passar i de delar av parkerna som är att betrakta som stadens finrum. På tjänstemannasidan finns det en ökande acceptans. Mulmholkar är ett nyare påfund som har sitt ursprung i England. Det handlar om att efterlikna håligheter i gamla träd där sällsynta arter av insekter trivs. Att faunadepåerna har blivit omtalade och kända kan bidra positivt till hela förvaltningen. Förvaltningen har informerat allmänheten genom skyltar och informationsbroschyrer. En del människor upplever dem som skräphögar, men de har också blivit uppskattade.

Samarbete med andra förvaltningar

I olika sammanhang samarbetar tjänstemän på park- och naturkontoret med tjänstemän inom andra förvaltningar, till exempel miljöförvaltningen eller stadsbyggnadskontoret. Detta var fallet i arbetet med Grönstruktur- och naturvårdsprogrammet. Landskapsarkitekt på stadsbyggnadskontoret:

[Kommunekologen] och jag har ju jobbat väldigt mycket ihop ... och det har ju varit mycket med ... dom projektsekreterare vi haft och sen vi två som projektledare, så att det har ju bollats mycket och man har ... haft synpunkter på andras delar och det ska ... stämma i strukturen och innehåll och sådär.

Har dom varit sinsemellan eniga ifrån förvaltningen?

Ja, det finns ju viss skillnad mellan naturvårdstänket och parktänket, det gör det.

Vad ser du för skillnad?

Ja, då säger dom som jobbar med naturvård, då är man lite mer naturvetenskapligt skolad på nåt sätt och tänker mycket biologisk mångfald, biotoper, arter ... och skötsel utifrån dom aspekterna. Men sen är man också duktig på att göra insatser, till exempel pedagogiska insatser. ... Men det är ändå i prioriteringar och värdesättningar så är det mycket det här med biologisk mångfald, arter och den biten som är det som prioriteras.⁸⁵

Målsättning med parkskötseln

Kommunekologen kommenterade att park- och naturkontoret prioriterar det sociala i parkerna, parkintendenten menar att det viktigaste är att få ner kostnaderna medan parkarbetarna och bolaget tycker att det är viktigt att det ser välskött ut. Vilken är då målsättningen för parkerna i Mellanstads centrum? Vad anser de olika medarbetarna, inom bolaget respektive kontoret att man vill uppnå med parkskötseln i de centrala delarna av staden? Och hur

⁸⁵ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad 2005-06-14.

stämmer det överens med de skötselplaner och mer långsiktiga program man har arbetat med?

Parkarbetarna som har den dagliga direkta kontakten med parken via sitt handgripliga utförande av skötseln har en syn som handlar om det välsköta, renstädade och ogräsfria. Lagbasen:

Det ska vara så välskött som möjligt ... det ska vara ogräsfritt i rabatter och planteringsytor.

Men är det samma som [bolaget] också ställer som krav?

Ja oh ja ... det ska vi göra. Oh ja, och hålla gångarna fria från ogräs och såna grejer, skyffla i kanter och sånt. Det är målsättningen ju. Det ska det ... vara, fritt från ogräs, sen att vi inte hinner med det är en annan sak.

Men om vi säger att du skulle ha fritt med resurser, att man inte behövde fråga och utan att du fick styra lite mer, vad skulle du göra annorlunda? Säg att du hade fler folk också.

Jo, alltså det skulle jag precis säga, det hade ju handlat om det för det första. Och så ska det vara då såna som är väldigt intresserade för då gör man ju ett bättre jobb också ju, inbillar jag mig, jo det gör man. Sen är det så mycket, förr – nu kommer detta förr igen– hade vi, alla gånger och sånt var kantklippta det var rakt och fint. Det fungerar ju inte idag. För nu är det ju ... cykling och närmsta vägen, då försvinner ju allt sånt. För en sån kant trycks ut mer och mer, så det går ... inte, det känns ... inte lönt att göra nåt sånt.

Men om vi tar till exempel perennrabatterna.

Ja. Alltså där, en perennrabbatt, krävs det ju väldigt mycket för att den ska bli fin. Det krävs ju väldigt mycket pillande om man ska hålla på och gräva, man ska möblera om och såna grejer. Det är, så mycket jobb lägger vi inte ner. Utan det blir ...

Det hade du velat göra mer?

Ja.

Hur hade dom sett ut?

Ja, då hade dom varit, för det första så hade jorden varit perfekt. [Arbetsledaren] ... kommer med sån här lerjord och såna grejer. Det skulle ju vara riktig, riktigt lätt jord. Det hade gjort det lättare och, nä, perennrabatterna är jag aldrig nöjd med. ... Det är jag inte.

... Jag skulle vilja ha ... lite mer färg på dom här perennrabatterna. Men det är också en modesak, men alltså några färgklickar skulle behövas och det gör alla glada, det gör det.

... Det skulle varit lite mer tanke på med perenner, med några färgklickar och nåt som blommor lite längre, faktiskt.

... Men nä, det krävs väldigt mycket tid att ha (en) perennrabatt snygg, det gör det. Och så är det vissa växter som tar över och vissa växer inte så kraftigt.⁸⁶

Lagbasen skyller en del av problemen med att uppnå målsättningen på den dåliga jorden. Det gör till exempel att mycket tid går åt till ogräsrensning. Att människor som använder parken inte respekterar eller har samma syn på hur man använder en park är ett annat problem som kommer upp.

Arbetsledaren i bolaget uttrycker målsättningen med skötseln som lika med det uppdrag de har genom skötselplanerna. Det vill säga att gräset ska klippas ett visst antal gånger och att det ska vara rent från skräp och ogräs. Han menar dock att allt inte kan beskrivas i en skötselbeskrivning, ”en park är ju levande”. När det gäller målsättningen för träd och stora buskage uttrycker han det i kvantitativa termer:

Beskärning finns reglerat (i skötselplanen) hur mycket som ska göras. Det finns beskrivet ett visst antal procent eller en viss yta som ska beskäras. Vi får ritningar från Tekniska förvaltningen på vad som ska beskäras så att det stämmer överens med procentsatsen.⁸⁷

Parkintendenten på kontoret menar att de arbetar defensivt i och med minskade resurser. Och att påbörjade förändringar med skötseln har fått stå tillbaka:

Ja, i takt med ... att vi har reducerat vår budget jättemycket nu under framförallt 90-talet och så har ju dom här måldokumenterna och referensområdena och allt det där som vi pratat om tidigare, det har i princip försvunnit, utan nu är det mer antal gånger och stycken hit och dit. Fast att vi skulle vilja sätta målen då femton, tjugo år framåt med en stor planteringsyta så är det ju inte säkert ... ja det ändras ju då, det kommer in olika entreprenörer.⁸⁸

Därpå tar parkintendenten sina funderingar ett steg vidare och berättar hur han menar att de skulle kunna göra:

Men samtidigt så är ju det, i och för sig, såna mål kan man ju sätta upp ändå så att gubbarna vet hur det ska se ut i framtiden. Men det här är jättesvårt att beskriva det då även från (projekteringsavdelningens) sida, att få med dom här målen i en planteringsyta. Är det en landskapsplantering eller en läplantering till exempel. Så det blir väldigt koncentrerat nu på, i alla fall där vi kör dom här utförarvarianterna. Alltså x antal gånger, inte att man ska

⁸⁶ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

⁸⁷ Ur Referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad 2005-05-04.

⁸⁸ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

kunna spela boll, alltså en funktionsbeskrivning. Det har inte vi tagit in. Vi hade med det ett tag ... men då sa entreprenörerna till oss att det var så ... svårt att räkna på det och dom ville ha det mer: hur många gånger man ska tömma papperskorgar ... Vi har ... gjort olika försök ... på mindre inrättningar som vi har varit delaktiga i. Men problemet är att entreprenörerna har inte tyckt att det har varit ett bra förfrågningsunderlag.⁸⁹

Istället för att låta entreprenören ansvara för att en funktion upprätthålls och avgöra periodiciteten i skötseln har man en skötselplan som anger exempelvis hur många gånger gräset skall klippas, oavsett variationer i tillväxt eller användning. Problemet, menar parkintendenten, ligger i att det inte finns något stort utbud av entreprenörer som tar sig an skötseluppdrag, i jämförelse med anläggningsuppdrag:

Ja, jämför man investeringsdelen och driftsdelen så är det hur många som helst som kan bygga parker ... men när det gäller skötsel så är det begränsat.⁹⁰

Stadsträdgårdsmästaren har liksom parkintendenten en uppfattning att entreprenören ställer krav som kontoret har svårt att sätta emot:

Nej, vi har ju inga funktionsupphandlingar ... utan våra upphandlingar ligger ju på en traditionell upphandling. Jag har ju velat initiera nån stadsdel där vi skulle kunna ha funktionsupphandling för att testa det, men det har jag inte fått nåt gehör för varken internt här än så länge eller på [bolaget], och det är kanske där det har varit det största motståndet. För man menar att det är inte beräkningsbart.

... vi hade det initialt i våra skötselplaner nämligen, fast vi hade inte mål på det sättet som man har inom naturvården, där har man ju ofta mål för ytorna, utan vi hade ofta beskrivit referensytor. Alltså hur ser en gräsyta klass ett ut, åk till stadsparken och titta. Det var ... ett pedagogiskt besked ... till gubbarna för att dom skulle lära sig ... att så här ska det skötas om det ska se ut så. Så kunde man göra ett studiebesök där och sen så skulle det ... vara nivån som man lade ute i dom andra stadsdelarna, på den typen av ytor. Och det har ... vi plockat bort efter hand här.⁹¹

Det förefaller vara så att bolaget har makt att styra över kontoret på grund av utebliven konkurrens. Både stadsträdgårdsmästaren och parkintendenten påtalar detta och att deras försök att införa nya sätt att arbeta har avstannat. I följande exempel berättar parkintendenten hur de tänker när det gäller målsättning och samspel med entreprenören:

⁸⁹ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

⁹⁰ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

⁹¹ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

För det har vi påtalat hur svårt det är att, när det gäller ett avenbokbestånd, att tala om hur det ska vara om vi pratar om målen. Man planterar stora arealer med avenbok och så talar man om då att efter 20 år så går vi in och gallrar här. På dom ytorna så finns det sju varianter på hur man skulle kunna göra, och det hänger många gånger ihop med vad dom boende tycker, hur fastigheterna ser ut runtomkring och vad det är för ytor. Så det är så jättesvårt. Det har vi ju problem med idag. Det är väl också därför vi inte har kunnat tala om den här målsättningen för, det varierar så väldigt mycket. För efter 20-25 år så kanske det blir brist på solinsläpp på fastigheterna. Och då måste man göra på olika sätt.⁹²

Parkintendenten pratar om målsättningen i kvantitativa termer, hur mycket man ska gallra i procent. När han kommer in på strategiska mål, som mer har med funktion och upplevelser att göra, som solinsläpp i exemplet, påtalar han hur svårt det är att förutsäga långt fram i tiden. Att det är svårt att diskutera strategiska mål med entreprenören handlar om att de har svårt att räkna på uppdragen.

Kommunekologen beskriver målsättningen med parkerna i jämförelse med målsättningen för skötseln av naturmarken i kommunen:

Ja, det är ingen större skillnad mer än att tonvikten i parkerna ligger kanske mer då på de sociala och estetiska värdena och har gjort av tradition ju, medan i naturområdena så är det dom biologiska värdena som kommer lite högre.⁹³

När det gäller parkerna fortsätter han sina funderingar, men poängterar att han har allmänna synpunkter då han inte är specifikt involverad i skötseln av parkerna i staden:

Man gör bara precis det allra mest akuta känns det som hela tiden, och sett ur biologisk mångfald-synpunkt så är det kanske ingen nackdel att man har en låg skötselnivå, men det görs ju ... inte medvetet.⁹⁴

Hur resonerar kommunekologen om han skulle ha möjlighet att påverka hur man utför skötseln?

Ja, jag tycker rent allmänt att man skulle kunna spara några hörnor som är lite mer vildvuxna, att man inte är så nitisk när det gäller beskärningar av träd och så men då får man ju gå in och titta i varje enskild park och varje enskild skötselplan för att se om där är någonting man skulle kunna tillfoga. Men det är ju mer allmänna synpunkter.

⁹² Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

⁹³ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

⁹⁴ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

Du menar att man skulle dela in det i olika zoner på något sätt eller?

Ja, man skulle kunna klassificera dom med utgångspunkt från dom värdena också, men nej, vi har inte haft några såna mer djuplodande diskussioner. Det blir ibland beroende på att det har hänt nånting där ute och vi sitter nära varandra och vid kaffet och så. Men annars har vi väl nog med våra egna områden vi ska sköta så att jag lägger mig inte i det så.⁹⁵

Men på vilket sätt arbetar naturvårdsavdelningen eller hur påverkar de det gröna i stadens centrala delar? Kommunekologen ger ett exempel som handlar om sällsynta insekter i gamla träd:

... vi ju då tittat över skötselplanen för stadsparken tillsammans med parksidan. Vi har inventerat alla hålträd och tittat vilka träd som kan vara intressanta för det djuret och så får man ha det med sig när man ska göra åtgärder i parken.

Hur påverkar det skötseln?

Att det är fler träd som får stå kvar som kanske annars hade förnyats som det heter.

Och hur gör man, det var vi inne på innan också, men det här med... man måste ju väga dom frågorna mot det här med säkerhet för det rör sig mycket folk i parken, hur ser man på det?

Ja, man får ta från fall till fall, det har inte varit något akut behov ännu. Men vi har ju redovisat dom träd som vi bedömer är mest värdefulla att spara. Sen får man alltid ta en diskussion om det blir... Då får man diskutera och se, kan man göra en högstubbe av det, kan man ta vara på det och lägga det som en sån här faunadepå eller bara så att det här trädet eller stammen får vara kvar i parken. Det är kanske det viktiga.⁹⁶

När projektsamordnaren funderar kring målsättningen för stadens parker berör hon biologisk mångfald. Projektsamordnaren har ingen egentlig arbetsuppgift som berör just skötsel av parker, det handlar istället om folkbildning och användning. Hon tycker att det är svårare att arbeta med biologisk mångfald i parker än i naturvården. När hon arbetar upplever hon att det är viktigt att ha mål att arbeta efter och att sträva efter att uppfylla dem.

Stadsträdgårdsmästaren pratar om skötselmålen allmänt, han uttrycker en frustration över det ekonomiska läget snarare än att kommentera vad skötselmålen består i, det verkar vara så att den vardagliga kampen om att få

⁹⁵ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

⁹⁶ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

budgeten att räcka till för parkdriften har tagit över i arbetet med parkskötsel, en känsla av maktlöshet infinner sig:

Man kan ju göra hur mycket planer och ha (hur) fina mål som helst kring det här och det kan skrivas in både här och där i dokument men får man inte resurser till att praktiskt genomföra skötseln om det sen är att plocka papper eller laga potthål eller vad det är, så händer det ju ingenting.⁹⁷

Stadsträdgårdsmästaren menar att det behöver vara en balans mellan att göra planer och program samt att genomföra och förverkliga idéerna och intentionerna. Han menar att de skulle behöva bli bättre på att förmedla mål och visioner i detaljnivå till utförarna.⁹⁸

Målsättning i officiella dokument

I det följande presenteras hur målsättning för parker i kommunen och deras skötsel kommer till uttryck i olika skrivna dokument. I *skötselplanerna* för de centrala parkerna finns enbart målsättning på kort sikt uttryckt. Planerna används som underlag för upphandling av parkskötseln och som anvisning för det arbete som skall utföras av det bolag som anlitas för skötseluppdraget. Skötselplanerna bygger på en indelning av ytor i olika skötselklasser från intensivt skötta gräsytor, olika rabatter och planteringsytor till naturmark och utrustning. Skötselplanen innehåller beskrivningar av de olika skötselmoment som ska utföras, samt med vilken periodicitet. Vanliga skötselmoment är städning, lövhantering, gräsklippning, ogräsbekämpning, bevattning och beskärning.

I *grönstruktur- och naturvårdsprogrammet* presenteras en övergripande målsättning för stadens parkmiljöer som handlar om att tillgodose alla människors behov av gröna miljöer, att bevara och utveckla de gröna miljöerna med avseende på natur- och kulturvärden samt att öka kunskapen och förståelsen för de gröna miljöerna. Programmet uttrycker också att värden av parkerna är viktig för att de ska fylla sin funktion. Enligt programmet styr de tillgängliga resurserna nivån på skötseln, den kontinuerliga driften av parkerna. För det befintliga trädbeståndet uttrycks ett särskilt behov av en trädplan där inventering, värdering av positiva värden och risker samt vårdbehov bedöms. Byggnadsnämnden och tekniska nämnden har samverkat om att ta fram grönstruktur- och naturvårdsprogrammet och tjänstemän från förvaltningarna har ingått i det arbetet. I programmet nämns ett ökat behov av dialog i olika sammanhang. Bland annat nämns att en samordning bör eftersträvas när det gäller förvaltning av grönområden som har

⁹⁷ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

⁹⁸ Så som beskrevs i andra citatet på sidan 82.

olika kommunala förvaltare för idrottsplatser, skoltomter och kommunala parker. Samverkan och samarbete mellan olika instanser är ett inslag i avsnitten som berör övergripande naturvårdsfrågor. Samverkan mellan olika förvaltningar och med allmänheten för att öka förståelsen för de gröna miljöerna nämns liksom ett behov av ökad dialog mellan dessa grupper. Dialogen är fokuserad på att öka kunskapen om behovet och innehållet i parkerna. I ett särskilt åtgärdsprogram har man samlat förslag på kommande åtgärder.

I *åtgärdsprogrammet* påpekas att det är viktigt att vara rädd om gamla träd och spara död ved med hänsyn till den biologiska mångfalden, men att detta samtidigt är komplicerat i stadsmiljö. En långsiktig förnyring av trädbeståndet bör eftersträvas enligt programmet. I programmet som tagits fram i samarbete mellan park- och naturkontoret och stadsbyggnadsförvaltningen påpekar man att höga naturvärden i parkerna bör säkerställas genom att bevara gamla träd och död ved, intressanta för naturvården, i utkanten av stadsparken samt att en särskild skötselplan behöver tas fram. Åtgärdsprogrammet anger vad som bör prioriteras och hur mycket det beräknas kosta. Även i åtgärdsprogrammet nämns samverkan mellan olika förvaltningar och intressenter, här i samband med olika naturvårdsprojekt och skolgårdsprojekt.

I ett projekt gjordes en skötselplan för en yngre park som dock inte hör till centrum, med särskild avsikt att öka den biologiska mångfalden. Skötselplanen innehöll andra begrepp och annat fokus än de skötselplaner den utförande personalen var van vid att arbeta med. Målsättningen och funktionen för ytorna framhävdes. I de skötselplaner man annars arbetar med framhävs utseende och antal tillfällen en yta ska bland annat klippas eller beskäras. Denna särskilda skötselplan, som alltså avvek ifrån det parkarbetarna var vana vid, är dock inte i bruk längre. Entreprenadföretaget ansåg att den var alltför svår att beräkna kostnader ifrån.

Ett drag i dokumenten är att fokus på biologisk mångfald återkommer. Planer och program tar också upp biologisk mångfald tillsammans med andra kvaliteter. Olika projekt med finansiering både från statliga satsningar och från kommunen, till exempel LIP, har varit inriktade på att synliggöra den biologiska mångfalden i centrala parker i staden.

Tillvaratagande av erfarenheter och upplevelser i organisationen

Återkoppling och att utvärdera sin verksamhet är ett sätt att ta till vara erfarenheter i arbetet. Om man sedan kan använda dessa konstruktivt kan de bidra till en positiv utveckling av verksamheten. Därför ska vi nu se på hur man arbetar med olika former av tillvaratagande av erfarenheter, återkopp-

ling och liknande i Mellanstads skötselarbete. Hur ser det ut mellan parklaget i centrum och dess arbetsledare?

Alltså han [arbetsledaren] har aldrig några kommentarer om det här med blommorna. Det har han aldrig.

... Ja det enda han kör väldigt hårt med så är det väldigt viktigt att vi gör ringar runtom relativt nyplanterade träd. Det är viktigt.

För att inte gräset ska växa inpå?

Ja, precis ja. Jo det är det enda ... det ser snyggt ut. Och det gör man när man har tid ... Det är ju inte ... nummer ett tycker jag. Göra vid såna här småträd när där är högt med ogräs i en rabatt, så tycker jag rabatten eller buskaget går före det.⁹⁹

Detta och tidigare uttalanden tyder på att de pratar i liten omfattning med varandra och förutsätter att den andre kan sitt jobb. Men här framkommer att det hade behövts mer kommunikation. Lagbasen är den som kan sköta rabatter med blommor, medan arbetsledaren inte har förmedlat varför han vill att det ska vara rensat kring de nyplanterade träden. Det står också i skötselplanen att nyplanterade träd behöver denna hjälp i etableringsfasen. Lagbasen ser det mer ur estetisk synvinkel.

När vi pratar om skötseln av träd kommer vi in på ifall de från bolagets sida kommer med förslag på arter när det ska planteras nya:

Ja, men oftare kommer vi med förslag att det behöver planteras. De har inte så bra koll på det. De är kanske inte så aktiva med praktiska frågor. Mycket av idéerna kommer härifrån. Förr kunde vi köra en sväng med [en av tjänstemännen på kontoret som har slutat nu] och föreslog för honom vad vi ville göra. Det dyker upp mycket idéer när man är ute, inte bara plantering, det kan också vara asfaltering, papperskorgar, lekplatser med mera som behöver fixas. De har ju inte obegränsat med pengar, det vet vi.¹⁰⁰

Arbetsledaren säger att parkarbetarna är engagerade i sina arbetsuppgifter och gärna kommer med egna initiativ, framförallt om hur de vill utföra arbetsuppgifter. Ofta gäller det sådant som behöver förnyas. Här fångas initiativ upp och förs vidare, ett exempel på konstruktiv kommunikation. Ibland, berättade parkarbetarna för mig, tar de egna initiativ till åtgärder utan att fråga arbetsledaren eller kontoret. När de själva haft en annan syn på beskärning av träd än arbetsledaren arbetar de efter de egna idéerna.¹⁰¹ I ett fall när nya träd skulle planteras tyckte parkarbetarna att den som gjort ritningen satt

⁹⁹ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

¹⁰⁰ Ur referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad 2005-05-04.

¹⁰¹ Från intervju med parkarbetare, Mellanstad, 2005-04-19.

träden för tätt. Då några av träden inte klarade sig så bra, bland annat hade en ask hamnat under en större lind och blivit utskuggad, måste parkarbetarna rapportera detta för att återplantering skulle kunna göras. Enligt lagbasen gjorde de inte det här eftersom de tyckte att träden redan stod alldeles för tätt.¹⁰² De undvek att rapportera detta uppåt.

Parkintendenten berättade att det kommer många telefonsamtal och e-post med olika synpunkter på parkerna och dess skötsel:

Vi har ju som mål att alla klagomål, synpunkter och skrivelser och allt det här ska vi titta på. Vi kan inte ignorera, men vi kan prioritera. Så tar vi det som är mest akut.¹⁰³

Stadsträdgårdsmästaren menar att det mesta av det periodiska underhållet eller olika former av tilläggsbeställningar sker i form av brandkårsuttryckningar. Det är ett reaktivt arbetssätt, där åtgärderna sker mer oplanerat och ad hoc än de följer någon strategisk plan.

Värderingar och förhållningssätt till skötsel

Olika aktörer i förvaltningen har olika värderingar som bevekelsegrund för den eller de målsättningar de ger uttryck för. En genomgående trend i Mellanstad handlar om att sköta parker så billigt som möjligt för att förutsättningarna är ekonomiskt knappa. Det kan även märkas ett drag av minskad skötsel på grund av att man vill öka förutsättningarna för den biologiska mångfalden:

Ja, men sen är det frågan om vi vill sköta det intensivt, alltså att alla parkerna ska vara intensivt skötta. Det är inte säkert att vi vill. För vi har ju lärt oss att tycka det är intressant med nytt flor i en långgräsyta där det kommer lite prästkragar och lite fibblor och sånt.¹⁰⁴

Parkintendenten pratar vidare om en gradvis förändring, en acceptans eller attitydförändring till åtgärder för biologisk mångfald i urban miljö:

Ja, men där har ju vi fått ... vi klassiskt parkförvaltarutbildade ... med det här strikta, det har ju vi fått acceptera. Det här med långgräs, faunadepåer, i takt med att skötseln har sjunkit samt att man har fått mer kunskap och att det är attraktivt med dom små insekterna upp till igelkottar och allt vad det nu är. Så det har ju varit en lång process.

... Alltså jag tycker nästan, om vi ser till stadsparken som ett exempel, där vi har blandat, vi har ju ändå en hortikulturell grundstomme där. Men vi har

¹⁰² Ur fältanteckningar, deltagande observation, Mellanstad 2004-06-22.

¹⁰³ Ur intervju med parkintendent Mellanstad, 2005-05-03.

¹⁰⁴ Ur intervju med parkintendent Mellanstad, 2005-05-03.

ändå evighetsträd¹⁰⁵ ... vi har en faunadepå, vi har våra lökängar och så. Jag tror att man i en större park kan kombinera alla dom här olika delarna, ... Och av pedagogiska skäl också för alla skolor och man kan vara på ett ställe och ändå läsa av allting. Det tror jag att vi, det har vi accepterat nu, men det får vara lite ordning på det då, så att man kan hänvisa till olika delar.¹⁰⁶

Parkintendenten återkommer till ekonomin och berättar om beslut som fattas och åtgärder som genomförs som egentligen strider emot hur de skulle vilja arbeta. Anledningen är att det kortsiktiga sättet att hantera en fråga ibland är det för stunden genomförbara med de ekonomiska ramar de har:

Men sen har vi ju haft skräckexempel då där vi har påtvingats att skära ner gamla bestånd på den här höjden då (meterhögt) och det är ju dödsdömt. Det har vi ju gjort några gånger. ... Ja, då går det ju ner röta och så dör dom efter några år. Men då har alltså fastighetsägaren ihop med politiker och andra tyckt ... hugg ner. Och då är ju anledningen till att vi tagit det bara kortsiktig för vi vet att det dör bort och vi har inte råd att schakta bort dom och iordningställa den ytan.

Så det har varit en medveten åtgärd egentligen menar du?

Ja, medveten på det viset att vi vet att dom här plantorna kommer att dö ut men egentligen skulle vi inte ha skurit dem utan vi skulle ha tagit bort och fräst bort och anlagt nåt nytt. Men många gånger är det av ekonomiska skäl så står det kvar. ... Men folk som jobbar i branschen tycker att vad ... håller dom på med?¹⁰⁷

Samtidigt uttrycker parkintendenten liksom flera andra vikten av upplevelsevärden och parken som social mötesplats. Upplevelser i form av aktiviteter, gärna kulturella sådana uppskattas som inslag i en stadspark av parkintendenten. Men upplevelsen kan också gärna få vara en faunadepå menar han.

Tycker du att det står i ett tydligt motsatsförhållande, biologisk mångfald och säkerhetsfrågor och skönhetsfrågor och funktion till exempel?

Ja, egentligen gör det ju inte det. ... Det är ju ingen motsats för dom påverkar ju inte varandra en biotop i en planteringsyta och sen att man har en bra lekutrustning. Utan ... det är ju pengarna det handlar om då. Men jag tror inte det är några motsättningar så. För vi har ju naturlekplatser ... där har vi ju pratat mycket om att man bygger upp leken i ett område där det är allt.

¹⁰⁵ Evighetsträd är gamla träd som lämnas att åldras och dö på plats.

¹⁰⁶ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

¹⁰⁷ Ur intervju med parkintendent Mellanstad, 2005-05-03.

Alltså inte det här strikta utan biologiska mångfalden frodas. Så att jag tycker inte det.¹⁰⁸

Vad tycker då parkarbetare om att man lämnar döda stammar och död ved i centrala parkmiljöer?

Ja det har ju funnits nån pil som dom inte tog bort helt. Och nu ... ramlade där ju ett träd, en lönn i mittenpartiet som står precis i en hörna ... Jag vet inte om det ska bort eller om det ska värnas om dom här eventuella insekterna om det är nån speciell art som bor där, om det ska få vara kvar. Men i och för sig, det ser ju rätt så taskigt ut för det är ju alltså ...

Den är knäckt?

Ja, det pryder väl kanske inte sin plats. För det är så pass centralt.¹⁰⁹

Och arbetsledaren:

Det finns många platser där det lämpar sig med gamla och döende träd, men inte i stadsparken eller på torg. Där ska det se ut på ett visst sätt. Ner mot parkens södra delar är det mer skogslikt. Det är inte alls lämpligt i findelen.

Några träd har gått av?

Jag tycker man ska ta bort dem och sätta nya träd till nästa generation. Träd är ju ett växande material, en livscykel som man får acceptera.

Vad uppskattar du själv i en park?

Det första jag ser är om det är ostädat, om där finns mycket ogräs.¹¹⁰

Sammanfattning fallet Mellanstad

Sammanfattningsvis uppfattar jag samspelet¹¹¹ i Mellanstad, på kontoret och i bolaget uppdelat i olika, tydliga eller mer diffusa, grupper. Samarbetet fungerar i de mindre enheterna, antingen det är projekt eller det är löpande verksamheter. Den tydligast sammanhållna gruppen är den som arbetar på operativ nivå, parkarbetarna med lagbasen, där finns ett dagligt samarbete med kommunikation som bygger på ömsesidigt lyssnande och på långvarig erfarenhet av vad arbetet handlar om, när det gäller de delar som ingår i driften. När det kommer till det periodiska underhållet är det mer otydligt. Skötselinsatserna bygger ofta på akuta insatser, brandkårsuttryckningar, som en reaktion på tillfälliga indicier som kan vara iakttagelser av allmänheten eller någon i organisationen, reaktiva handlingar. På kontoret upplever de själva att de inte har möjlighet att ligga steget före med inventering och

¹⁰⁸ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

¹⁰⁹ Ur intervju med parkarbetare, Mellanstad 2005-04-19.

¹¹⁰ Ur referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad 2005-05-04.

¹¹¹ Samspelet består av samarbete, samordning och samverkan. Se även sidan 23 i inledningen.

planering. Detta är tydligast när det gäller träden. Samspelet fungerar i de mindre grupperingarna på kontoret som har direkt närhet till varandra medan det för den övergripande helheten saknas en strategi för hur man skulle kunna samverka över verksamhetsgränserna inom kontoret och tillsammans med bolaget samt vilken nytta de skulle kunna ha av det. Det saknas en övergripande diskussion om vad som är den gemensamma visionen och målsättningen för parkskötseln. I arbetet med grönstruktur- och naturvårdsprogrammet deltog landskapsarkitekten på stadsbyggnadskontoret, stadsträdgårdsmästaren och kommunekologen men inte någon som arbetar med parkskötseln, varken från kontoret eller från bolaget.

Organisationen saknar en överblick, en helhetsbild där parkskötseln blir tydlig igenom alla led från det övergripande strategiska till det operativa, där man kan se konsekvenserna för parkskötseln av strategiska beslut respektive hur det operativa skötselarbetet kommer in i det strategiska tänkandet. Organisationen präglas av stora skillnader mellan det expertstyrda, planerande och det operativa entreprenörsstyrda. Både entreprenören och parkintendenten verkar vara mer trygga i att kommunicera kring uppdrag och skötsel-mål på en operativ nivå medan stadsträdgårdsmästaren, kommunekologen och projektsamordnaren, som befinner sig på större avstånd från det operativa arbetet, har lättare för att diskutera parkskötsel i strategiska termer.

Målsättningen med parkerna och deras skötsel uppvisar, beroende på hur man väljer att presentera den, å ena sidan en bredd och en mångfald till sitt innehåll eller å andra sidan en splittrad otydlig bild. De drag jag uppmärksammat handlar om att parkerna ska vara en social mötesplats, de ska bidra till människors hälsa och upplevelser, de ska tillvarata den biologiska mångfalden, de ska vara ogräsfria och välsköta, och det får inte kosta.

Parkförvaltningen har en något negativ syn på sina möjligheter. Det finns positiva drag, i de lyckosamma projekt de redovisar men förvaltningen av parkerna är tung, uttrycket ”det tunga förvaltandet” återkommer och de pratar om den eftersatta skötseln som ett överskuggande problem.

Storstad, egen personal i centrum

En dag som stadsträdgårdsmästarens skugga

Fem i nio kliver jag uppför trappan till huset där park- och naturförvaltningens strategiavdelning och administration sitter. En projektledare som jag träffade dagen före kommer samtidigt så jag kommer in genom de låsta dörrarna med henne. Stadsträdgårdsmästaren ‘Olof’ väntar mig. Han berättar bland annat om hur han utvecklat sitt arbetssätt som landskapsarkitekt på sin första arbetsplats och sedan tog med sig erfarenheterna av detta när han kom

till Storstad. Det var mer framgångsrikt att arbeta direkt med anläggarna istället för att gå omvägen via arbetsledare. Mot slutet hade ritningarna övergått till att bli mer skissartade och kommunikationen skedde direkt, ute på plats.

Här i Storstad händer det just nu, på förvaltningssidan, spännande saker i verksamhetsavdelning Centrum, där man har parkarbetare i egen regi som också sitter med på utvecklingsmöten tillsammans med tjänstemännen berättar han. Chefen för informationsavdelningen, tittar in och vill ha några minuter med 'Olof' före tio då han har möte med förvaltningschefen. Jag blir presenterad som "skuggan" för henne och alla andra vi träffar under dagen.

Efter lite läsning av e-post och vanlig post, några telefonsamtal och mötet med informationschefen träffar vi förvaltningschefen. De avhandlar lite praktiska detaljer inför ett seminarium i nästa vecka. Bland annat ska cheferna för fastighetskontoret och stadsbyggnadskontoret ge sin gemensamma syn på planeringsprocessen kommenterar 'Olof'. (Ett av telefonsamtalen tidigare gällde det seminariet, 'Olof' ringde själv och beställde fika.) De diskuterar vidare vilka personer som ska ha ansvar för delar av ett evenemang, det gäller olika personers roller och ledningsgruppens roll. De bollar lätt och utan några längre förklaringar mellan sig och kommer snabbt fram till konsensus.

Senare beger vi oss till en av de välbesökta parkerna i staden för att vara med på lunch och stormöte med hela förvaltningen. Eventuellt hinner vi med en utställning på Stadsbyggnadskontoret innan nästa möte med Parkens chef 'Nils' och en representant för Länsstyrelsen. Det är lite problem mellan dem, angående olika synsätt på en restaurering av Parken.

'Olof' frågar mig om jag fått en bra bild av organisationen. Jag får ett organisationschema som är översiktligt. Vi tittar på det och bryter ner det i något mindre enheter. De har ingen färdig bild på delarna. Telefonboken ger faktiskt en ganska bra överblick. Jag får ett eget exemplar.

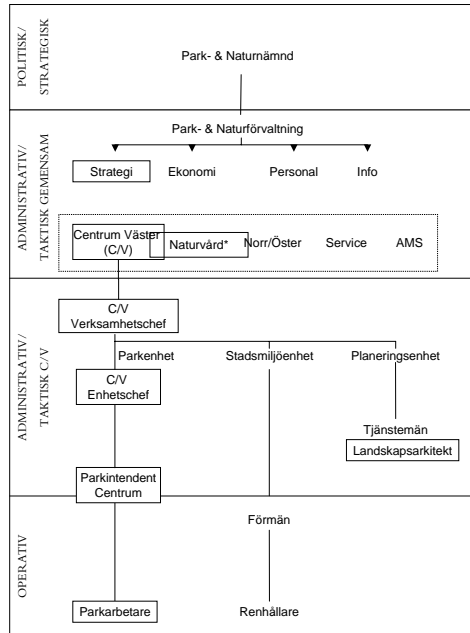
Efter stormötet och besöket på utställningen, under promenaden tillbaka till Parken, ber jag honom berätta om de möten av 'brainstorm'-karaktär som jag har hört talas om från de som var med på dialogseminariet i februari. Mötena är tänkta, berättar han, att vara en kombination av 'after work' och utvecklande övningar för att testa sina värderingar och komma närmre varandra. Det första mötet hette Vin & Vision och där gjorde man rollspel. Några iklädde sig rollen som parkförvaltare, andra agerade exploatörer och några som i vanliga fall var väldigt mycket emot att man exploaterar i naturområden 'släppte loss' och kunde tänka sig att bygga för att få utsikt till exempel.

Vid mötet mellan kulturvårdsrepresentanten från länsstyrelsen, stadsträdgårdsmästaren och parkchefen 'Nils' som hade ansvar för den pågående restaureringsprocessen körde samtalet fast. 'Nils' och representanten från länsstyrelsen pratade förbi varandra medan 'Olof' försökte föreslå att de istället skulle gå ut och titta på problemen på plats, vilket vi också slutligen gjorde.

Arbetsdagen fortsatte med en radiointervju och ytterligare ett internt planeringsmöte som avslutades 17.30. Vi bestämde att ses nästa morgon 07.30 då jag skulle göra min intervju med honom.

Organisation och aktörer med professionella roller

2007 hade Storstad en stor park- och naturförvaltning som sedan en omorganisation 2006 var uppdelad på flera geografiskt skilda lokaliseringar. Övergripande för de strategiska och administrativa funktionerna kan organisationen karaktäriseras som en processorganisation med fyra enheter gemensamma som stöd för hela förvaltningen: strategi, ekonomi, personal och information, dessa är lokaliserade tillsammans med ledningen (se figur 7). Förvaltningsverksamheten på taktisk och operativ nivå är fördelad på två huvudavdelningar med olika geografisk bas, en för Centrum/väster och en för Norr/öster. Bägge dessa har egna lokaler på olika platser i staden, skilda från de förvaltningsgemensamma strategiska och administrativa. Dessutom finns ytterligare ett par lokaliseringar direkt i anslutning till specifika parkanläggningar med personal som driver och sköter dessa anläggningar.



Figur 7. Förenklad schematisk bild av organisationen 2007 för park- och naturförvaltningen i Storstad. Aktörerna i organisationen som ingår i studien finns i smårutorna, till exempel parkintendent Centrum. Se även metodkapitlet samt bilaga 2. *Biologerna i naturvårdsavdelningen sitter geografiskt på Norr/öster-enheten men jobbar även för Centrum/väster.

Likt de andra två fallen har jag valt att studera den del av organisationen som ansvarar för förvaltningen av parker i centrala delar av staden, i detta fall verksamhetsavdelningen inom park- och naturförvaltningen som heter Centrum/väster. På naturvårdsavdelningen och strategiavdelningen finns också några aktörer som arbetar med område Centrum, som även de ingår i studien. Stadsträdgårdsmästaren är chef för strategiavdelningen och konstnärlig ledare i förvaltningen men är inte chef för någon skötselpersonal. Han var tillsammans med förvaltningschefen delaktig i processen att genomföra omorganisationen.

Det var en rätt lång process, vi försökte få med alla människor, så vi var runt och pratade med alla avdelningar, dåvarande, och lyssnade och försökte få någon slags bild. Och så hade vi några utgångspunkter som var viktiga, det här ville vi, och det handlade om närhet, komma närmare ...¹¹²

När en ny organisation sättes i början av 2006 var avsikten att komma närmare verksamheten och få bättre kommunikation mellan de planerande

¹¹² Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

och de utförande delarna av organisationen. Flera av de anställda tycker att detta har infriats men man pratar fortfarande om omorganisationen efter ett och ett halvt år. Förändringar innebär också svårigheter. I en interntidning uttrycker olika anställda att de inte är särskilt tillfreds med den nya organisationen. Någon saknar sina gamla kollegor från tiden då alla tjänstemän var samlade i ett hus. Det är just utflyttningen till de två verksamhetsenheterna som kritiseras.

Omorganisationen syftade till att föra ut dialogen och besluten närmare dem som arbetar operativt med förvaltningen. Stadsträdgårdsmästaren igen:

Nu är det ju egentligen de två parkenheterna på respektive geografiskt område som har ansvaret och där sitter ju också landskapsarkitekterna ... och då kan dom ändå påverka tycker jag. Hela poängen med den här omorganisationen var ju att vissa beslut ska komma närmare dom som faktiskt sköter ... så att målet med det är ju att det ska bli mer dialog och ... egentligen att utförarna ska ha mer ansvar, och se själva, tycker jag.¹¹³

För skötsel av parker och gröna miljöer i Centrum hade man återgått från entreprenad till egen regi något år före omorganisationen. Den egna skötselpersonalen kallas ”de gröna” i dagligt tal. De har även egen personal för renhållning som kallas ”de svarta”. Tjänstemannagruppen på Centrum/väster är betydligt mindre (ca 12 personer) än på norr/öster (ca 35 personer) och leds av en verksamhetschef. Där finns en känsla av familjär atmosfär, storleksmässigt påminner avdelningen om en mindre förvaltning i en mindre stad. Tjänstemännen har kontor, fika/lunchrum och sammanträdesrum på ovanvåningen medan de svarta och de gröna har sina respektive omklädningsrum och frukost/lunchrum på bottenvåningen, de gröna för sig och de svarta för sig. Bland tjänstemännen är merparten, inklusive verksamhetschefen kvinnor, bland parkarbetarna är ca en tredjedel kvinnor och bland renhållarna är merparten män.

Parkskötselavdelningen (de gröna) har två samordnare som fungerar som länk mellan parkintendenten och arbetslagen. Parkintendenten berättar hur svårt det var att få någon att träda fram och ta på sig rollen som arbetsledare:

Ja, efter förra sommaren så ... var det kaos ... det var ingen utsedd grupp- ledare där och min tanke var först att när man lämnar en grupp, alldeles för sig själv, så brukar det alltid vara någon som träder fram och tar en ledarroll. Men det var ingen.¹¹⁴

¹¹³ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

¹¹⁴ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

Deras tidigare chef hade haft arbetsledarrollen tydligare som en av sina dagliga arbetsuppgifter. Parkarbetarna sade till att de behövde hjälp och parkintendenten kom och startade dagen klockan sex på morgonen hos dem men konstaterade att hon egentligen inte tillförde så mycket, de visste vad de skulle göra och kom iväg på sina uppdrag utan styrning. Parkintendenten funderade och utsåg istället två samordnare i samråd med parkarbetarna, en man och en kvinna.

Jag var väldigt angelägen ... om att utse henne som samordnare i alla fall, därför att hon är den av tjejerna i gruppen som har lite pondus och lite power. ... Och hon behövs i gruppen. ... det var viktigt för mig ur ett jämställdhetsperspektiv.¹¹⁵

Hon berättar vidare om sin roll som parkintendent och arbetsledare:

Jo, så successivt så har jag ju försökt plocka av från mig själv. Samordnarna var en grej, nu utser jag kundansvariga, för mitt uppdrag är ju att föra ansvar och befogenheter utåt i organisationen, det var vad det stod när jag sökte jobbet och det har jag tagit rätt så mycket fasta på.

Delegera?

Ja. Det handlar ju om att kunna ha så pass på fötterna att man kan fatta ett beslut när man är ute själv. Är det här bra eller dåligt, ja jag vet att vi brukar lösa de här situationerna på det här sättet, och då gör jag det nu.¹¹⁶

Naturvårdsavdelningen ansvarar för förvaltningen av stadens naturområden. Det är en egen enhet på fyra personer, en av dem är chef, de två andra har ansvar för naturvårdsförvaltningen av Centrum/väster respektive norr/öster, ett stort geografiskt område vardera, den fjärde är naturpedagog. De har själva valt att sitta samlat på det norra kontoret. Biologen som har ansvarsområde Centrum/väster har merparten av sina arbetsuppgifter inom naturvårdsförvaltning, utanför Centrum. Han sitter med på vissa möten när det gäller parkerna i Centrum, och när det gäller planärenden.

Strategiavdelningen fungerar som stöd för verksamhetsavdelningarna. De arbetar med olika policys, plan- och programarbeten bland annat. Förutom stadsträdgårdsmästaren arbetar ytterligare några personer där, varav två har agerat projektledare för parkplanerna, en landskapsarkitekt och en civilingenjör. Arbetet med utvecklingen av parkplanen för Centrum redovisas nedan.

¹¹⁵ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

¹¹⁶ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

Arbete och samspel

Park- och naturförvaltningens medarbetare på tjänstemannasidan ingår ofta i tvärfackliga arbetsgrupper i olika samarbetsprojekt. Det kan innebära samarbete med fastighetskontoret, stadsbyggnadskontoret, miljöförvaltningen, en inrättning som ansvarar för kulturhistoriska frågor och trafikkontoret. Viljan att förbättra kommunikation och samarbete mellan och inom förvaltningar verkar vara en tydlig satsning i flera förvaltningar i staden.

(Det) är en tydlig politisk signal, det står i budget ... samverkan är av godo.¹¹⁷

I olika sammanhang träffas tvärfackliga arbetsgrupper med representanter från flera olika förvaltningar och arbetar till exempel med policydokument för delar av verksamheten tillsammans. Trädpolicyen är ett exempel på detta. Den geografiska uppdelningen samt det faktum att det är en stor stad är dock ett hinder för dagliga möten inom den egna förvaltningen.

Arbete och samspel på operativ nivå

Nykomlingar till gruppen parkarbetare på Centrum i Storstad känner sig välkomna. Det är en ganska nybildad grupp, flera har tillkommit samma år, som säsonganställda, de flesta har varit där mindre än fem år. Det finns både de med gedigen trädgårdsutbildning och erfarenhet från branschen och de som har kommit från renhållningen och alltså bytt arbetsområde. En av parkarbetarna berättar om hur han tänker om nya medarbetare:

Ja man är väl mån om nya människor ... jag försöker sätta mig in i människors situation när de kommer hit ... Hur skulle jag vilja bli bemött? Så tänker jag, och det hjälper mig mycket, att ta hand om dem.¹¹⁸ Jag får ju ofta ta hand om praktikanter och pryoelever ... och försöka göra det lite intressant för dem och utmana dem. Jag brukar ställa dumma frågor till dem, provocera lite och så. 'Men vad är nu detta?' De här bladen som är alldeles sträva. ...

Ja. Jag kan berätta idag. Jag var ju med ett spett ner till de här, ja det är några praktikanter som är nere i K-parken, som ... skulle sätta ner skyltar. Och så var det en tjej som var, ja hon måste ha varit 25 år, hon skulle använda spettet, och så slår hon med en hammare längst upp på spettet så här för att få ett hål som ska vara så djupt för att sätta ner en stolpe. ...

Vad gjorde du då?

Jag visade hur man gör med spett. Oj sa hon.¹¹⁹

¹¹⁷ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

¹¹⁸ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

¹¹⁹ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

Hos några av parkarbetarna, med trädgårdsutbildning och erfarenhet märks en yrkesstolthet. Medarbetare frågar gärna dem som är mer erfarna till råds.

Meningen med den nya organisationen har bland annat varit att samordna renhållningspersonalen och parkarbetarna. Avsikten var att alla som arbetar med samma geografiska område skulle samlokaliseras istället för att, som tidigare, ha separerade funktionsenheter. Dock har den praktiska samordningen av arbetsuppgifter inte genomförts ännu. De gröna och de svarta är olika både till storlek på personalgrupp och i kulturella förhållningssätt. Ledningen är försiktig med att slå ihop dem på grund av detta. I område Centrum har parkarbetarna och renhållarna olika fikarum och omklädningsrum. Det finns planer på att bygga om och då ha en stor gemensam lokal för samvaro och raster för tjänstemännen och båda grupperna arbetare. Parkarbetare uttrycker att det hade varit positivt med en samordning eftersom renhållarna har en del arbetsuppgifter som är komplement till parkarbetarnas arbete.

Om vi gör rent och fint i rabatterna, då skulle vi vilja ha det trimmat på stenyrtorna som är de svartas (uppgift) för att det ska bli ett bra helhetsintryck och se bra ut. Och det är väl upp till oss egentligen att tjata på dem och säga att nu gör vi det och det. Så det är väl kommunikation från gubbe till gubbe egentligen.

Mellan de gröna och svarta?

Ja, istället för att det ska gå igenom alla förmän så och så, då tar det två veckor ... Man vill det på studs. Men där är vi nog lite dåliga här på att säga, och ha framförhållning. Nästa vecka gör vi det och det, då vill vi att ni ska avsätta en gubbe till det så gör vi det tillsammans.¹²⁰

Den formellt riktiga vägen att gå i en hierarkiskt organiserad verksamhet är tidsödande menar parkarbetaren som ser tids- och praktiska vinster med att istället kommunicera informellt, horisontellt. Tillsammans med det utökade ansvaret längre ner i organisationen som ledarna önskade med den nya organisationen skulle det kunna fungera, men ännu är man inte där. Med några mycket erfarna medarbetare bland parkarbetarna verkar det finnas krafter till arbetsledning och underlag för kreativa idéer. Hur ser då en av dessa erfarna på sin roll?

Men jag är så kliven, i och med att jag ... inte vill ... vara chef egentligen. Jag vill vara support underifrån. Men det är ett dilemma när man alltid har varit bestämmande, ja men då gör vi så, ops.

¹²⁰ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

... Det är en väldigt konstig situation, men att man slänger fram idéer och att de landar någonstans, det efterlyser jag. Att det tas tag i och att man kan se att det utvecklas idéer från alla egentligen.

... i och med att de frågar mig ganska mycket om vad jag tycker och så, så känner jag att jag bidrar till det hela.

Och när du säger dom så menar du?

Ja, det är både nerifrån och [parkintendenten]. Hon lyssnar väldigt mycket på mig och säger, vad tycker du vi ska göra här och så. Ja, men då kör vi så. För det är korta beslutsvägar.¹²¹

Parkintendentens egna iakttagelser får illustrera hur hon ser på sin roll som arbetsledare och hur den informella kommunikationen skulle kunna fungera bättre:

Ja, vi har ju APT¹²² en gång i månaden, och det funkar inte som ett discussionsforum, för då är det ingen av de gröna som säger flaska i stort sett. De tiger som muren, fast de har säkert jättemycket att tillföra, så då gjorde vi ett försök i våras att ha varannan vecka, ett möte bara där nere, att jag bara satt där nere en stund och lyssnade lite. Och det var väl bra, men ... det rann ut i sanden. Nu har vi sagt att varannan måndag så stannar [samordnarna] kvar efter frukosten och så pratar jag med dem och så får de vara mina språkrör ... och sen fikar vi tillsammans varje fredag. Jag försöker gå ner på det fiket och då kan de ju ställa lite mer småfrågor emellanåt, du hur är det med det och det och så.

... Det var rätt så roligt förra sommaren, för då hade jag kvar mitt kontor på [gamla stället] så då åkte jag som en liten blådåre emellan här, men då satt jag en del vid den datorn och jobbade nere hos dem ibland på eftermiddagarna. Och då ... när det var slut för dagen, det var en väldigt bra tidpunkt att sitta där, för då kom det fyrtioelva frågor. Så det har jag funderat (på), jag har inte gjort något åt det, men jag har ändå funderat på den informella kontaktmöjligheten.

Det där som är kontinuerligt som man vet att, hon är här alltid då?

Ja, precis. För när vi fikar, då sitter ju ändå allihop där och det är jobbigt, då lyssnar alla ... Men när det bara står ett par tre stycken och man slänger ur sig en fråga om det där. Det är den stunden som jag skulle vilja hitta någonstans. För man vill inte blotta sig i grupp.

... Sällan, men någon gång vid något enstaka tillfälle äter jag lunch där nere och då tar jag min tallrik och tidning och sätter mig och blåddrar. Men ... det är rätt så tyst runtomkring mig då. Alla förväntar sig att jag ska konstruera

¹²¹ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

¹²² Arbetsplatsträffar.

eller leda ett samtal, fast jag försöker markera att jag bara sitter här. ... Å ena sidan, jag får ta det, jag kan aldrig vara en av dem, men samtidigt så har jag sagt till dem många gånger att 'ni vet inte hur mycket jag lika gärna hade kunnat vara en av er'. Men just det där att hitta en passage där man krokar spontant så att säga, en plats ute, vi har ju så taskiga lokaler ... skiner solen så går man och sätter sig där en stund. Vi saknar väl lite den här informella mötesplatsen över huvud taget.¹²³

Parkarbetarna uttrycker att det förekommer endast lite kommunikation mellan arbetare och tjänstemän. Det är ovanligt att parkarbetare och renhållare får vara med och tycka menar en kvinnlig säsongarbetare som har erfarenhet från diskussioner på Alnarp där hon utbildar sig:

Det snackas massor i fikarummet och i bilarna men ingen vågar säga något till ledningen. När man får chansen så törs man inte. De har auktoritetsnoja, man är väl rädd om jobbet ...¹²⁴

Tjänstemännen tycker att de kommunicerar med parkarbetarna medan parkarbetarna själva uppfattar det som order mer än dialog:

Det är envägskommunikation, om dom behöver hjälp, då kan dom säga 'åk ner och gör det och det'. Det är kommunikationen, så att det behöver vi jobba på jättemycket.¹²⁵

Parkintendenten har mer än en roll då hon både är ansvarig för parkskötseln i Centrum och har en funktion som enhetschef för förvaltningen av flera stadsdelar. Parkintendenten och övriga tjänstemän på verksamhetsområdet har sinsemellan helt olika uppdrag. Det som förenar flera av dem är i huvudsak administrativa områden. I sakfrågor är var och en ganska ensam på sin post:

Vi har olika, vi sitter under samma tak och ska försöka samarbeta med varandra men vi har ju i grunden väldigt olika uppdrag också. Och det är svårt att ... jag har tänkt på det där mycket. Egentligen ska ju vår ledningsgrupp genomsyras av det här gemensamma arbetet; mötesstrukturer, kontakter med facken, personalfrågor, personalhantering, utbildningar, sånt som går brett över hela, men ofta sitter man med såna egna sakfrågor som man vill ha hjälp att lösa, som man vill diskutera med någon.

Men är det så att de här sakfrågorna, att det saknas forum att resonera om dem?

Ja det är nog en riktig iakttagelse. Ja, det tror jag.¹²⁶

¹²³ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

¹²⁴ Ur referat från intervju med parkarbetare 1, Storstad 2007-09-05.

¹²⁵ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

¹²⁶ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

I ledningsgruppen för verksamhetsområde Centrum/väster behandlas gemensamma frågor som parkintendenten betecknar som de frågor som ”går brett över hela”, exempelvis ekonomi, personal, fortbildning, och liknande. Sakfrågorna behandlas inom respektive verksamhet. Karaktären på verksamheterna är olika vilket innebär att olika tjänstemän egentligen har olika typer av sakfrågor att lösa. Trots detta engagerade de sig i varandras problem över gränserna.

Verksamhetschefen på Centrum/väster menar också att sakfrågorna sällan får utrymme att diskuteras, inte heller på park- och naturförvaltningens ledningsnivå. Hon menar att det hade behövts, i följande exempel handlar det om att underhållsbehovet är högt och eftersatt i parkerna:

... det har varit en politiskt och förvaltningsmässigt, på en högre nivå, ointressanta frågor och är ett ekonomiskt problem.¹²⁷

Förvaltningens ledningsgrupp har haft en praxis att var och en har kommit till förvaltningschefen inför mötena och diskuterat detaljer informellt för att sedan kunna avrapportera snabbt vid sittande möte.¹²⁸ På så vis utblir möjligheten att föra en diskussion i hela ledningsgruppen.

Framförallt tänker jag på, hur många olika sanningar det faktiskt finns ... Och vad är det som tillåts vara den giltiga och hur hittar man ett sätt att kommunicera kring kärnverksamheten i till exempel ledningsgruppen. Ett sätt som vi kan ta till oss någorlunda hyggligt allihop, om man så är ekonomichef eller personalchef eller IT-chef eller verksamhetsföreträdare.¹²⁹

Omorganisationen innebar geografisk separation av tjänstemannagrupper som tidigare tillhört samma avdelning eller suttit i samma hus. Samtidigt sammanfördes de med dem som arbetar operativt ute i stadsdelarna, arbetsledare för parkskötseln och renhållningspersonalen. Under den tid jag följde några av tjänstemännen förflyttade de sig trots allt ganska ofta på cykel, med kollektivtrafik eller bil för att ha möten.

Naturvårdarna som är lokaliserade tillsammans i en egen avdelning och inte som den övriga organisationen geografiskt fördelade innebär att kontakten mellan naturvårdsbiologen med ansvar för Centrum/väster och övrig personal vid Centrum/väster respektive med de centrala funktionerna som till exempel strategiavdelningen sker vid planerade möten och via e-post och telefon. Naturvårdarna har internt på förvaltningen en pedagogisk betydelse, som dock har minskat för Centrum/västers del på grund av omorgani-

¹²⁷ Ur intervju med verksamhetschef, Storstad 2007-09-04.

¹²⁸ Från intervju med verksamhetschef, Storstad 2007-09-04.

¹²⁹ Ur intervju med verksamhetschef, Storstad 2007-09-04.

sationen.¹³⁰ De informella mötena och möjligheterna till kunskapsöverföring har minskat i och med omlokaliseringen:

[Namngiven biolog] hör ju till oss lite grand, han sköter ju naturområdena i väster, men vi har inte mycket kontakt med honom längre.¹³¹

Biologen, som sitter på naturvårdsavdelningen bekräftar själv att han inte har så mycket kontakt med dem som leder skötselarbetet i Centrum/väster, vilket tillhör hans ansvarsområden när det gäller naturvårdsförvaltning.

Det är lite svårt att ha regelbundna träffar på ett sätt, även om vi vill vara med ibland, för de har egna parkintendent-träffar. Och det känner vi att det skulle vara bra om vi var med också, för då hade man en annan kontakt med dem så att säga. Och framförallt för mig, för jag sitter ju här, på norra delen men jobbar med södra delen, så jag har inte ständig kontakt med de parkintendenterna som jag borde ha.¹³²

Inte heller med strategiavdelningen förekommer informell kontakt lika ofta nu som före omorganisationen. En av projektledarna på strategiavdelningen (landskapsarkitekten):

Nej, i och med att vi sitter på olika ställen nu också så blir det inga spontana, att man pratar spontant eller att man sitter och jobbar och så får man en tanke och så springer man bort och frågar. Nu blir den tröskeln lite högre.¹³³

Biologen tycker att många av de formella mötena inte leder någonvart:

Om alla har inställningen ... att mötet ska ge nånting ... för jag tror att vissa ser möten som ett sätt att visa upp sig på, eller visa att man har gjort nånting. Det är inte det man ska göra på ett möte utan det är snarare så att man ska hitta former för samarbete, det är det viktiga i ett möte tycker jag.¹³⁴

Möten med få personer är bättre tycker biologen. Att mötas ute är oftast bra men det är nog fler möten som sker inomhus, tror biologen.

Under skuggningen av stadsträdgårdsmästaren beskrevs ett möte där meningsskiljaktigheter förekom. Stadsträdgårdsmästaren föreslog att de skulle gå ut och titta på problemen på plats. Diskussionen fortsatte inomhus utan framgång och när de slutligen gick ut och tittade på de platser problemen gällde, började de hitta fram till varandra och se nyanser av problemen.

¹³⁰ Parkintendent, Storstad 2007-09-06.

¹³¹ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

¹³² Ur intervju med biolog, Storstad 2007-05-28.

¹³³ Ur intervju med projektledare: civilingenjör och landskapsarkitekt, Storstad 2007-06-01.

¹³⁴ Ur intervju med biolog, Storstad 2007-05-28.

Arbetsprocessen med ett parkprogram

Strategiavdelningen i Storstad hade just lanserat ett parkprogram i början av 2007. Programmet är övergripande för hela staden med alla dess olika naturområden och parker. Programmet är en viljeinriktning och programförklaring för de kommande årens arbete med utveckling av stadens parker och naturområden. Under processen att ta fram programmet ordnades några frivilliga möten. Stadsträdgårdsmästaren berättade om detta som 'after work' för delar av förvaltningspersonalen där man lekte med begrepp och föreställningar i syfte att utveckla verksamheten. Vid det första tillfället, som man kallade Vin & Vision användes rollspel för att öva sig på att förstå hur aktörer på andra förvaltningar resonerar och sätta sig in i andra perspektiv. Civilingenjör på strategiavdelningen:

Och sen hade vi pratat jättemycket om att vi, eller jag, ville ha ett forum där man kan diskutera aktuella frågor. Man hinner knappt diskutera, det blir inte av på jobbtid att man sätter sig i ett grupprum och diskuterar; Nu ska vi prata om synen på natur eller ... ska människan vara i centrum eller ska naturen vara i centrum ... Och det var de aktuella diskussionerna som vi försökte arbeta med på de här Vin & Vision.

... Alltså jag tycker att de där träffarna ... tillsammans med, vi har haft ganska mycket diskussioner under parkprogrammets gång. Vi har haft ganska högljudda diskussioner för vi har inte varit speciellt överens emellanåt. Jag tycker att det har varit en process där vi har gått, och nu i änden så förstår vi i alla fall varandra, tycker jag, även om vi inte håller med varandra i allt så förstår vi.¹³⁵

Parkplanegruppen

Fortsättningen av arbetet med parkprogrammet innebar att utveckla detaljerade parkplaner stadsdel för stadsdel. När turen kom till Centrum ville både tjänstemännen i Centrum och stadsträdgårdsmästaren att parkarbetare och renhållare skulle delta i arbetet. Med egen personal hade de en möjlighet att arbeta så.

Arbetet med parkprogrammet har skett i en serie möten där parkarbetare och renhållare deltog i stort sett vid varje möte, en till två från vardera gruppen, samma personer återkom vid flera möten. Projektledarna är en landskapsarkitekt och en civilingenjör från strategiavdelningen För Centrums del var det en förutsättning för verksamhetsledaren och tjänstemännen där att de ville ha ett samarbete mellan parkarbetare, renhållare och tjänstemän, inklusive den naturvårdsansvarige.

¹³⁵ Ur intervju med projektledare: civilingenjör och landskapsarkitekt, Storstad 2007-06-01.

Projektledarna är måna om att allas röster ska höras. Man gör konkreta markeringar på kartor över åtgärder i parkerna. Projektledarna uppmanar och ser till att alla bidrar. De sätter pennorna i händerna på renhållare och parkarbetare. De som vanligtvis inte deltar vid möten av det här slaget bidrar aktivt till diskussionen med sina erfarenhetskunskaper och sin lokalkännedom. Renhållarna som dagligen besöker många centrala offentliga parker och platser bidrar till exempel med information om vilka platser som är populära och används flitigt av stadens invånare:

Men den parken måste ju vara en samlingspunkt ... för när vi kommer där på måndag morgon och tömmer så är det ju grillar och allting som ligger runt papperskorgar.¹³⁶

Efter det används mängden engångsgrillar, lite skämtsamt, som ett mått på en plats popularitet som mötesplats, i den fortsatta genomgången av parker. Arbetsgruppen träffas vid flera tillfällen i en serie möten om ca två timmar per tillfälle. Vid ett möte i september 2007 efterfrågades kunskaper om dagens skötselnivå och förslag på framtida skötselnivå diskuterades. Ibland kunde någon av tjänstemännen dominera diskussionen med faktakunskaper och en vilja att styra diskussionen men fördelningen mellan dem som talade uppfattades som jämlik av de deltagande. I perioder kompletterade deltagarna varandra genom att bidra med olika perspektiv och kunskaper om platser. Parkarbetare och renhållare bidrog med hur skötseln fungerade i dagsläget, planeraren med kunskap om pågående planarbeten, naturvårdaren med sina nischkunskaper och parkintendenten med förståelse för både det dagliga skötselarbetet, ekonomin och planeringsperspektivet. Projektledarna bidrog med kopplingen till parkprogrammet och med att driva processen framåt och att göra alla delaktiga. Målsättningen med parkskötseln ska tillåtas att variera. Syftet vid detta möte var att gå igenom alla parker och grönområden som man har skötselansvar för i Centrum och diskutera sig fram till om dagens skötselnivå var rimlig eller om man borde öka skötseln utifrån hur platsen användes eller kanske minska skötseln. Ytterligare ett alternativ var att försöka överföra platsens skötsel till någon annan huvudman som till exempel en bostadsrättsförening eller liknande. De konsoliderade sig som grupp, en sammansättning av personer som tidigare inte arbetat på detta sätt ihop. Stämningen var god, humoristisk och ibland personlig. Parkintendenten reflekterar över samtalen på mötena:

Jag tycker att det känns ganska bra. Det är ett bra forum att sitta och samtala i på olika sätt. De flesta står ju ändå på sig någorlunda.¹³⁷

¹³⁶ Ur Arbetsmöte med parkplanegruppen centrum, Storstad 2007-05-31.

Alla tjänstemän i studien var mycket positiva till parkplanemötena och hur parkarbetarna och renhållarna bidrog med engagemang och kunskaper:

[Namngiven parkarbetare] har ju en bakgrund från [två botaniska trädgårdar]. Han är ju en klippa, en tänkande människa, han slänger inte ur sig saker utan belägg. Såna personer är guld värda. Renhållarna är bra; att de börjar intressera sig. De har haft en annan roll som entreprenörer tidigare. Det är svårt att få gamla hundar att sitta. [Parkintendenten] ser positivt på det hela. Det är viktigt att de är med i sånt här, de börjar tänka i andra banor, att det här är vårt, det gjorde de inte som entreprenörer, då gällde devisen 'minsta möjliga arbete till största möjliga kostnad'. De tvingas nu in i den nya organisationen och det har varit en omställning för dem. De har inga grönkunskaper, många är inte utbildade över huvudtaget. Men de har ju också något att föra vidare, och det är angeläget.¹³⁸

En av parkarbetarna som deltog i mötena tycker att det är mycket viktigt att de får vara med på parkplanemötena. Hon är själv en av dem som deltar och har varit med ett par gånger. Hon ser det som ett sätt att påverka och hoppas att det ska leda till förändrad skötsel med

... större variation på skötseln men också bättre skötsel på vissa ytor. Det är bra med återkommande möten så att man ser arbetets fortgång. Jag ser det som ett sätt att påverka. När ska man annars göra det och hur ska det komma fram?¹³⁹

Tror hon att mötena kommer leda till någon förändring och hur tycker hon att de ska jobba vidare?

Det är viktigt att återföra resultatet till gräsrotsnivån.

Har de sagt att ni ska göra det?

Nej, vi har inte hört något om det. Men det skulle man kunna tänka sig. Vi får frågor om vad man sade på mötet. Det är viktigt att återkoppla. Dom kommer och frågar, de är intresserade och vill veta. Jag kan babbla och gör det ändå, men jag har inte fått uppdraget att hämta in åsikter. Vi har bara fått frågan om någon vill vara med.¹⁴⁰

Parkarbetarnas och renhållarnas kunskaper och erfarenheter betraktades som värdefulla av tjänstemännen i planarbetet. Samma parkarbetare som ovan säger att "det är effektivt att sitta med papper och penna och tanke sam-

¹³⁷ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

¹³⁸ Från telefonintervju med landskapsarkitekt, centrum Storstad 2007-09-11.

¹³⁹ Ur referat från intervju med parkarbetare 1, Storstad 2007-09-05.

¹⁴⁰ Ur referat från intervju med parkarbetare 1, Storstad 2007-09-05.

tidigt”. Det blir tydligt, mer tydligt än om man bara pratar. Hon upplevde att alla fick uttrycka sin åsikt och att de hade lyssnat på varandra. De var bara två parkarbetare med på mötet men det är flera ’där nere’ som tycker något men inte vågar ta klivet fram och säga något ’uppåt’. Den andre av parkarbetarna som deltog i mötena tycker att det behövs en annorlunda ledning för det operativa genomförandet, med fler representanter från golvet:

Det behövs en mer öppen diskussion uppifrån och ner i organisationen.¹⁴¹

Processen med parkplanen för Centrum innebär att information förs uppåt i organisationen. Ett drygt år efter att processen studerades hade den resulterat i en plan, som projektledarna på strategiavdelningen färdigställt med uppgifterna från gruppmötena till grund. När planen var nästan klar fick de som varit med i processen se den och ha synpunkter. Det resulterade i att några missförstånd uppdagades och diskuterades.

Sen tyckte vi att vi ändrade efter deras synpunkter men så dök det upp något nytt. Först hade vi inte gjort en karta där vi pekade ut alla viktiga parker utan bara den karta med de 6 parkerna vi ville satsa på, som en handlingsplan. Vi hade missat att tala om att det finns andra parker som också är viktiga men som inte behöver åtgärdas. Det kom fram vid återrapporteringsmötet med Centrum/väster och efter det lade vi till en sådan karta.

... Efter sommaren var vi och presenterade slutprodukten för stadsdelsförvaltningen, det är bra att ha med dem som har koll på och mycket kontakt med invånarna i stadsdelen. De tyckte nog att vi hade träffat ganska rätt. Vi presenterade även planen på stadsdelsnämndens möte som ett led i en förankringsprocess.¹⁴²

I november 2008 hade projektledarna ett avstämningsmöte med tjänstemän från Centrum/väster där alla var överens om att processen hade varit bra men det rådde delade meningar om slutprodukten.

Vi (på strategiavdelningen) tycker att processen kanske var viktigare än produkten, men intendenten tycker att produkten, planen är ett bra hjälpmedel att ha i ryggen, som en styrka i kontakten med allmänheten.¹⁴³

När projektledarna från strategiavdelningen gick vidare med motsvarande arbete i en annan stadsdel, där parkskötseln sker via upphandling av entreprenadföretag, önskade de pröva liknande arbetsmetoder där. De önskade inhämta lokal kunskap från entreprenörerna så som de fått från den operativa

¹⁴¹ Ur referat från intervju med parkarbetare 2, Storstad 2007-09-05.

¹⁴² Ur referat från telefonintervju med projektledare: landskapsarkitekt, Storstad 2008-11-24.

¹⁴³ Ur referat från telefonintervju med projektledare: landskapsarkitekt, Storstad 2008-11-24.

personalen i Centrum. Efter att förfrågan hade gått via chefsnivån lyckades de engagera några arbetare. Samarbetet blev uppskattat från bägge håll även här.¹⁴⁴

Målsättning med parkskötseln

Parkarbetarna uttrycker att de inte alltid vet vilken nivå skötseln ska ligga på, särskilt för säsongsarbetare och andra tillfälligt anställda är det oklart. De som är nytillkomna går med dem som arbetat några säsonger och lär sig.

Jag tycker underhållet skulle prioriteras hårdare, vi behöver mer folk. Det har med nivån att göra. Ska man grunda den på hur mycket personal det finns, eller på något annat? Vilken nivå vill man ha? Det finns en skötselplan som aldrig hinns med egentligen. För att följa den hade vi behövt vara dubbelt så många egentligen. Allmänheten skulle vara med mer i diskussionerna också.¹⁴⁵

Hur fungerar det i praktiken med de målsättningar för skötseln som finns? Vem avgör vilken nivå man lägger sig på? En av parkarbetarna menar att det är de själva som för fram förslag på detta eftersom de har kunskapen om hur det ser ut där ute:

Det är egentligen vi som förmedlar prioriteringarna, och klagomålen utifrån. Sen ser vi mycket själva när vi är ute. Vissa ställen är man nästan aldrig på. [Namngiven park] tar vi noga eftersom där är mycket barn.¹⁴⁶

En av parkarbetarna, som utbildar sig till landskapsarkitekt, föredrar en målsättning med tyngdpunkt på sociala aspekter för stadens park och stadsmiljöer. Viktiga platser att värna är sådana som är tillgängliga och attraktiva för människor, ställen där folk vistas, nära vatten till exempel. Platser där människor kan mötas för flera syften, flera generationer ökar integrationen menar informanten.¹⁴⁷ Detta stämmer överens med det som formulerats i det gemensamma parkprogrammet.

Parkintendenten skulle vilja förmedla mer av de riktlinjer som hon känner till, till sin grupp med parkarbetare i Centrum:

Och jag har kroniskt dåligt samvete därför att jag inte bistår med bättre material till dem. Alltså att jag inte är med och pratar mer, åtminstone om de riktlinjer jag känner till, hjälper till och delar upp områdena, hjälper till att skala ner det här jätteområdet i greppbara tårtbitar så att man kan säga att nu har vi gjort den biten och den biten. Jag har i mitt huvud, tankarna och

¹⁴⁴ Ur referat från telefonintervju med projektledare: landskapsarkitekt, Storstad 2008-11-24.

¹⁴⁵ Ur referat från intervju med parkarbetare 2, Storstad 2007-09-05.

¹⁴⁶ Ur referat från intervju med parkarbetare 2, Storstad 2007-09-05.

¹⁴⁷ Ur referat från intervju med parkarbetare 1, Storstad 2007-09-04.

paketet, men eftersom dagarna ofta består av ambulansutryckningar och telefonsamtal ... men det är min målsättning under hösten här att försöka slå mig fri och ägna mig bara åt de här.¹⁴⁸

Projektledarna från strategiavdelningen fick frågan om det finns en gemensam målsättning för det gröna i Storstad som alla ställer upp på:

Jag tror att vi håller på att få till, en målbild finns det nog. Vi har ju parkprogrammet ... framsidan på parkprogrammet som ... säger, det här är visionen för [Storstad]. ... Och vi har det även i det lite mindre perspektivet också. Alltså översiktligt hur parkprogrammets strategi ska tolkas men jag har dålig koll på den lilla nivån som jag tänker att en sån som [parkintendenten i Centrum] till exempel är jätteduktig på den nivån. Den kan inte jag så bra. Men jag tror att när du frågar om alla är med på den, det har vi inte uppnått än. Men det är på gång. Det är det vi vill försöka få till med parkplanarbetet. Och Vin & Vision ...¹⁴⁹

Är biologisk mångfald en del av målsättningen med parkskötseln? I Storstads Centrum finns parker med höga biologiska värden i gamla träd, vattenmiljöer och en varierad miljö. Jag får en samstämmig bild av vad biologisk mångfald i den centrala staden kan vara från flera av de intervjuade tjänstemännen, man talar om en varierad miljö som ett underlag för biologisk mångfald och också om många arter.

Men jag tycker att det här med biologisk mångfald, om man bläddrar i programmet så är det lite pinsamt faktiskt att ... biologisk mångfald är det här kända begreppet som alla känner till eller har en bild av vad det är och det är den vi slänger ur oss i det här parkprogrammet också, att vi inte har grävt djupare, att vi inte kunde komma med något annat. Det kan jag känna lite frustration över.

Det blir som en liten del av programmet istället för att genomsyra stora delar av det?

Det tror jag faktiskt beror jättemycket på hur vår organisation är, att man ... från naturvärden inte ville dela på sig, jag tror det är en väldigt stor bidragande faktor.¹⁵⁰

Bland parkarbetarna finns både uppfattningen att biologisk mångfald har väldigt lite med deras dagliga arbete att göra men också att biologisk mångfald hör hemma i staden. Det handlar om varierade upplevelser för stadens invånare och att olika ytor får ha olika funktion, som kan växla med tiden. En skötsel som utgår från biologisk mångfald skulle då till exempel handla

¹⁴⁸ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

¹⁴⁹ Ur intervju med projektledare: civilingenjör och landskapsarkitekt, Storstad 2007-06-01.

¹⁵⁰ Ur intervju med projektledare: civilingenjör och landskapsarkitekt, Storstad 2007-06-01.

om att blanda ungt och gammalt eller växla mellan klippta och oklippta ytor.¹⁵¹

Gamla träd måste få yta och plats att växa på. Den gröna strukturen i stan är värdefull för klimatet och upplevelsen av stan. Gamla trädgårdar och parker måste vi ta hand om och arbeta in succession så att de kan fortleva, byta ut successivt.¹⁵²

Målsättning i officiella dokument

I *parkprogrammet* från 2007 beskrivs översiktligt en viljeinriktning för Storstads parker och naturområden. Det fokuserar på att identifiera och förstärka det som är karaktäristiskt, att hitta upplevelserna för invånarna i kommunen. De vill uppnå ett varierat utbud av upplevelser. Alla ska ha tillgång till park och natur av olika karaktär på rimligt avstånd från hemmet, och det ska finnas olika grader av skötsel på olika parker. Park- och naturförvaltningen är öppna för att byta förvaltningsform för platser där någon annan är villig att ta över. Frågor om bevarande och utvecklande av biologisk mångfald ingick som en integrerad del i parkplanegruppens diskussioner liksom i parkprogrammet, men har saknar en tydligt framträdande roll.

I en trädpolicy framtagen av park och naturförvaltningen i samverkan med flera andra förvaltningar uttrycks målsättningen när det gäller träden i staden. De övergripande mål som har beröring med skötseln handlar om att värna träden ur ett flertal aspekter, såsom kulturhistoriska, för biologisk mångfald samt att ge träden tillräckliga livsbetingelser för att utvecklas normalt.

Skötselbeskrivningen för parkerna i Storstad¹⁵³ inleds med att det är viktigt för trygghet och tillgänglighet att hålla grönyttorna städade och tillsedda. Dokumentet uttrycker både funktionsmål, som till exempel att en gräsyta skall kunna användas för bollspel, men oftare på vilket sätt en yta skall skötas. Det innebär att skötseln beskrivs utifrån vilka redskap som ska användas och med vilken periodicitet. Ytor med perenner skall vara estetiskt tilltalande eller ha ett högt prydnadsvärde, detta uttrycks som en beskrivning av ytan, oklart om det samtidigt är ett mål. Allmänt gäller att allt arbete ska ge ett städat och välskött resultat, till exempel får inga högar av grenar, jord och ogräs ligga kvar efter utfört arbete. Träden i staden är till för prydnad, rumsskapande och skydd samt är viktiga för den biologiska mångfalden.

¹⁵¹ Ur referat från intervju med parkarbetare 1, Storstad 2007-09-05.

¹⁵² Ur referat från intervju med parkarbetare 1, Storstad 2007-09-05.

¹⁵³ Parkvårdsbeskrivning 2005-2008 (från 2004).

Träden ska ha ett för arten karaktäristiskt utseende. Skötsel och tillsyn ska resultera i säkra träd och att de har lämplig funktion.

Tillvaratagande av erfarenheter och upplevelser i organisationen

I en interntidning intervjuades olika medarbetare om upplevelserna i samband med omorganisationen. En av parkarbetarna hade gärna velat få frågan: Om ni fick fria händer hur skulle ni då lösa era uppgifter? Jag ställde samma fråga till honom och svaret handlade om samspelet i organisationen:

Ja, då skulle man organiserat och säga, nu de här två veckorna ska vi göra den och den lekplatsen. Då hjälps vi åt, eller hur, ja det gör vi. Då har det löst sig.
Har någon ställt den frågan till dig efter att den här [interntidningen] kom ut?

Nej, jag förväntar mig inte så mycket, tyvärr. Och jag tror att vi gröna, vi gör ju även svartas jobb ganska ofta för att få helhetsintryck, när vi ändå är där.¹⁵⁴

Verksamhetschefens syn på situationen är att hon själv, och hennes medarbetare bland tjänstemännen, gärna vill ha med så många som möjligt på spelplanen. Verksamhetschefen för Centrum/väster berättade om sina upplevelser från när hon åkte runt tillsammans med renhållarna:

Jag har varit ute nu i två dagar och städat med stadsmiljöenheten och det ser ... (förfärligt) ut. ... det ligger kullerstenar i sandlådan och papperskorgarna står på trekvart och ... man kan skära sig på bordet ... Eftersom vi aldrig har pratat konkret så får man göra så.¹⁵⁵

Stadsträdgårdsmästaren tror på direkt kommunikation och vill lyssna på den egna personalen:

Alltså vi behöver inte vara bra på att rita ritningar och så. Jag tror att vi ska vara bra på att handla upp, vi ska vara bra på att forma och tänka utveckling.
På vilket sätt ska man förmedla det menar du då?

Jag menar att man ska göra det verbalt mycket och i direkt kontakt med dom som jobbar, när vi nu har egen personal, och faktiskt lyssna på dom också, för dom har väldigt bra synpunkter ofta, som är ute och sköter det. Alltså lyssna på dom som sköter det.¹⁵⁶

Parkintendenten vill också gärna lyssna på parkarbetare och renhållare som är ute på fältet:

¹⁵⁴ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

¹⁵⁵ Ur intervju med verksamhetschef, Storstad 2007-09-04.

¹⁵⁶ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

Ja, och det är klart, är det någon som kommer utifrån och säger något, då vill man ju, jag vill väldigt gärna försöka fixa det i så fall, för jag vill väldigt gärna att det ska ha betydelse att man kommer och säger ifrån.

Och utifrån, då menar du?

Antingen grönt eller svart. Jag vill inte att vi ska sitta på en administrationssida som säger 'Ja, ja, det tar vi sen. Det var ju kul att du sa det, tack för informationen.' Ja, du vet. Men det frestar ju på att (vara) lite mer tillmötesgående.¹⁵⁷

Parkarbetarna har åsikter om skötseln. De vill säga vad de tycker, men vågar samtidigt inte riktigt, med några undantag. Inom gruppen lyssnar man på dem som varit länge i yrket och har erfarenhet och kunskaper. Samtidigt upplever de som ingick i studien att deras åsikter inte tas till vara. En förändring är på gång i samspelet mellan dem som arbetar operativt och dem som arbetar på kontoret. Det har nyligen påbörjats och det finns mycket vilja hos de inblandade.

Värderingar och förhållningssätt till skötsel

Parkarbetarnas förhållningssätt till skötseln präglas av det som är välskött. Normen är välklippta häckar och inga löv kvar på gräsmattan. Samtidigt har de lärt sig kompromissa eftersom uppdraget är större än vad de har personal till.

En viljeinriktning, från stadsträdgårdsmästaren och strategiavdelningen, är att de vill integrera natur och park med varandra, både i praktiken och i retoriken. I praktiken handlar det om att till exempel minska skötseln på vissa ytor så att de kan bli mer naturlika samtidigt som de kan tänka sig att göra tillägg i naturen i form av överraskningar som förhöjer upplevelsen. Retoriskt handlar det om att man i parkprogrammet arbetat med begreppet park för alla typer av offentliga utemiljöer och väljer att kalla dem naturpark, badpark, torgpark med flera sorters park. Detta har givit upphov till en diskussion med naturvårdarna i förvaltningen.

Ja, jo men det var ju vi framförallt som hade det motståndet tror jag.

Ja?

Därför att park är ju redan ett begrepp som finns. Vi tyckte att ska man använda nya ord, ska man använda nya ord för att annars har man ju redan tolkningen från början och ska man gå ut till allmänheten och kalla allt för park då tolkar ju folk det som att ja nu ska de göra om hela naturområdena till parkområden. Det var väl mycket det som vi sa att det är ett problem om

¹⁵⁷ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

man ska göra på det sättet, att man använder gamla, redan färdiga begrepp. Men det är så faktiskt, att man använder det ordet i parkplanen nu.¹⁵⁸

Stadsträdgårdsmästaren berättar om sin egen attitydförändring. Tre år tidigare kunde han inte tänka sig död ved i parkerna¹⁵⁹ men nu är det ett faktum och ett inslag i några parker att man lagt döda stockar, likt faunadepåer, även i parker i Centrum. Och det är helt okej menar han.

Jag tror inte det är tiden, jag tror snarare ... jag har nog förändrats, jag har ... tänkt mer att vi kan nog ha ännu mer natur i staden, det är nog inte så farligt.¹⁶⁰

Sammanfattning fallet Storstad

Samspelet inom grupper på samma organisatoriska nivå kännetecknas av dagliga kontakter. Samspelet mellan olika arbetsenheter fungerar bra men det avtar med ökande fysiskt avstånd. Samspelet mellan tjänstemän och parkarbetare respektive renhållare finns det olika åsikter om. De som arbetar operativt önskar sig ett bättre samarbete, både med dem på samma nivå (mellan de gröna och de svarta) och med dem 'en våning upp' medan tjänstemännen (som sitter 'en våning upp') önskar att de gröna och de svarta skall kliva fram.

Uppdelningen i geografiska enheter har gynnat Centrum/väster. De är en liten enhet jämfört med Norr/öster och de talar själva om att det är en bättre stämning, ett närmre samarbete i den lilla enheten. Även de som sitter utanför Centrum/väster ser detta.

Målsättningen för parker och parkskötseln i dokument uttrycker både hur skötseln förväntas vara och i summariska ordalag, motiveras den; exempelvis användbara ytor för lek, tillsyn av att träden är välmående och säkra samt att ytor med blommande växter ger ett prydnadsvärde och ser välvårdade ut. Målsättningen i praktiken uttryckt av parkarbetare är också att det ska se välvårdat och städat ut. Osäkerhet kring vad som ger detta intryck är ibland stor. Tongivande är framförallt att de har en känsla av att inte uppnå den målsättning som finns, tiden och antalet parkarbetare räcker inte till för den mängd parkyta de har hand om.

Det finns en positiv anda i förvaltningen, en tro på att det kommer något nytt och spännande ut av den nya organisationen och de nya parkplanerna. Trots dålig ekonomi är man beredda att omfördela resurserna och har myc-

¹⁵⁸ Ur intervju med biolog, Storstad 2007-05-28.

¹⁵⁹ Från förstudier i Storstad 2004-09-10.

¹⁶⁰ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

ket idéer om hur man vill satsa. En framtidstro och idéer finns på alla nivåer i förvaltningen.

Sammanfattande jämförelse mellan de tre fallen

Denna jämförelse har två syften. Det är dels en sammanfattning av beskrivningarna av de tre fallstudierna. Dels är det en introduktion till de analyser som presenteras i de kommande kapitlen.

Organisation och aktörer

De tre parkförvaltningar som studerades har organisationer för parkskötseln som formellt ser olika ut men i praktiken fungerar likartat. Organisationstyp och storlek avseende antalet medarbetare, antalet chefsnivåer skiljer de tre parkförvaltningarna åt. Mellanstad har en beställare-utförare-organisation, men i centrum är parkskötseln i praktiken inte konkurrensutsatt vilket gör att det finns kvar handlingsmönster från tiden då de hade egen regi. Både Småstad och verksamhetsområde Centrum i Storstad har en ren egen-regi-organisation med egen anställd personal. De tre parkförvaltningarna har en politisk och tjänstemannastruktur som ser något olika ut. Mellanstads park- och naturkontor och Småstads parkavdelning ingår i tekniska förvaltningar och delar politisk nämnd med flera andra tekniska avdelningar. Storstad har en park- och naturförvaltning med en egen politisk nämnd.

Park- och naturförvaltningen i Storstad är en övergripande processorganisation. Organisationen för den del av förvaltningarna som ansvarar för skötseln har en hierarkisk struktur i alla tre fallen.

Chefsnivåerna är fler i både Mellanstad och Storstad än i Småstad beroende på storlek på kommunen, storlek på organisationen räknat som antal anställda och på det faktum att man valt att avstå från en chefsnivå i Småstad. Småstad har en enda tjänsteman i parkavdelningen medan de är ca femton i Mellanstad och i Storstad har hela förvaltningen över 50 tjänstemän varav den studerade verksamhetsavdelningen har ca 12 av dessa. Denna verksamhetsavdelning kan liknas vid en småstad i den stora staden. De har kontinuerligt samarbete med andra delar av förvaltningen, vad gäller strategiskt planeringsarbete och naturvårdsfrågor då dessa funktioner är gemensamma för hela förvaltningen, men de är geografiskt skilda åt.

Arbete och samspel

Chefsrollerna i de tre parkförvaltningarna är inte direkt jämförbara då de finns på olika nivåer i organisationerna. Stadsträdgårdsmästarrollen i Småstad liknar parkintendenternas i de två andra fallen, de har alla kontakt både up-

påt och neråt i organisationen samt arbetsuppdrag som spänner över det taktiska och det operativa. Rollen kan jämföras med den historiska bilden av stadsträdgårdsmästarrollen (Bucht, 1997)¹⁶¹ då de skötte både hantverksmässiga och administrativa arbetsuppgifter. En jämförelse av ledarskapet visar att och hur detta präglar samspelet i de tre fallstudierna. Det finns några likheter mellan ledarskapet på taktisk nivå i fallen. I Småstad och Mellanstad präglas det av den hierarkiska strukturen, det finns drag av auktoritärt ledarskap i dem bägge. Ledarskapet på operativ nivå är ofta delegerat i alla tre fallen. Verksamheten för parkskötsel i avdelningen Centrum/väster är formellt inordnad i en hierarkisk struktur. Ledarskapet är under förändring där ansvar och inflytande delegeras och fördelas på fler individer i organisationen. I Storstad var verksamheten också inriktad på en anpassning till den nya organisationen. I både Mellanstad och Småstad hade organisationerna inte förändrats i grunden på länge.

Skillnaderna mellan fallen när det gäller samspelet inom organisationen handlade om storleken på organisationen och fysiska avstånd mellan enheter, typen av organisation (egen regi eller beställare-utförare). Likheterna handlade om avståndet mellan den taktiska och den operativa nivån i organisationerna. Fysisk och organisatorisk närhet betyder inte automatiskt att samspelet fungerar bättre, men det hjälper till.

Skötsel och förhållningssätt till biologisk mångfald

I alla tre fallen var de studerade parklagen självgående. De präglades av någon eller några kunniga, erfarna parkarbetare. Arbetsuppgifterna inom parkskötseln var som helhet likartade till utförande och omfattning. Ogrärensning, vattning och gräsklippning dominerade de arbetsuppgifter som utfördes sommartid, då samtliga fall studerades. Typen av ytor som sköttes dominerades i Småstad av perennrabatter och gräs, i Mellanstads centrum av rabatter med sommarblommor, gamla träd, häckar och gräs medan den skötsel som dominerade i Storstad var häckklippning och renhållning. I samtliga fall var målsättningen med parkskötseln ett välskött utseende, fritt från ogräs och skräp samt klippta gräsmattor och häckar. Biologisk mångfald fick plats men en underordnad sådan. I Småstad fanns en tyngdpunkt på parkvårdsfrågor med välskötta perennrabatter. I Mellanstad upplevdes naturvården och projekt med pedagogisk inriktning ibland tongivande, och parkvården upplevdes som en ekonomisk belastning. I Storstads parkvård i Centrum var inriktningen i de operativa leden tydlig inställd på traditionellt välskötta parker.

¹⁶¹ För beskrivning av denna roll, se sidorna 12 och 37.

	Anställda Tjänstemän+ Skötsel- personal (+säsong)	Organisation Ledarskap	Naturvårds- kompetens	Organisation parkskötsel	Arbets- uppgifter som dominerar parkskötseln*	Dokument som styr skötseln utöver budget
Småstad	1+8+(8)	Hierarkisk	-	Egen regi	Grässkötsel och perenn- planteringar	-
Mellanstad Arbetslag centrum	ca 12+ 5+(ca 4)	Hierarkisk	Kommun- ekolog + ca 3 anst.	Upphandling (50% konkurrens- utsatt)	Finpark med gräs, rabatter, häckar och gamla träd	G.N.P Åtgärdsprogr. Kontrakt Skötselplan
Storstad Centrum/ väster	ca 12+ ca 8+(ca 5)	Process + hierarkisk	3 biologer varav en delv. knuten till c/v	(Upphandling) Egen regi c/v	Häckar och renhållning	Parkprogram Skötselbeskr. Trädpolicy

Tabell 6. En jämförelse mellan de studerade fallen. * Arbetsuppgifter som dominerar parkskötseln avser de perioder som studerats med deltagande observation

Fortsatta empiriska analyser

När det gäller förhållningsätt och värderingar kring skötsel fanns det fler likheter än skillnader mellan de tre fallen. Skillnaderna är troligen större beroende på var inom en förvaltning de olika aktörerna arbetar, med vilka arbetsuppgifter och med vilket ansvar. Genom att studera närmare vilken målsättning aktörerna arbetar efter samt vilka förhållningsätt till skötseln de uttryckte analyseras olikheterna. Dessa redogörs för i kapitel 6, som olika *skötselideal*.

Det finns fler skillnader än likheter mellan fallen när det gäller *samspelet* inom och mellan olika grupperingar i fallen. I Storstad arbetar man till exempel medvetet med att skapa nya arenor för samspel mellan de operativa och de taktiska medan det i Småstad fungerar, på grund av förvaltningens litenhet. Dock är det inte lika enkelt som det kan se ut vid en första titt. Personligheter spelar till exempel också roll. I alla tre fallen upplevde parkarbetare att de ibland eller ofta hade svårt att få gehör uppåt för sina idéer. Långvariga relationer spelade större roll än den formellt riktiga kontaktvägen. Samspel inom den operativa nivån respektive inom den taktiska nivån har större förutsättningar att fungera, liksom att geografisk, fysisk närhet har betydelse för samspelet. Vad som kännetecknar samspelet, vilka drivkrafterna är och hur man arbetar samspelsmässigt beskrivs i en fördjupad analys i kapitel 7.

De olika skötselidealen har sitt ursprung i traditioner i förvaltningen, utbildningsbakgrund och organisationskulturen på arbetsplatsen. *Organisationskultur* bygger på värderingar och förhållningsätt som byggts upp under

lång tid. Olika grupper av aktörer som arbetat tillsammans utvecklar gemensamma kulturella värderingar och förhållningssätt som visar sig i form av handlingar och symboler. Går det att urskilja en gemensam organisationskultur eller olika subkulturer inom parkförvaltningarna? Utvecklar de som arbetar operativt sin egen kultur och skiljer den sig från den som utvecklas på taktisk nivå? Finns det andra kulturella drag? I parkförvaltningarna märks både ett traditionellt tänkande med en statisk syn på förvaltning och samtidigt en innovationsanda och nya former av förvaltningstänkande. I kapitel 8 analyseras dessa frågor ytterligare.

Fördjupning uppfattningar av biologisk mångfald

Direkt efter denna genomgång av fallen görs i kapitel 5 en fördjupning av en av de aspekter som antas ha betydelse för olika skötselrelaterade val: biologisk mångfald. I delstudien presenteras en analys av vilka uppfattningar som har uttolkats av de professionellas uppfattningar av fenomenet och begreppet biologisk mångfald i urban kontext, i anslutning till skötsel.

5 Uppfattningar av biologisk mångfald

I detta kapitel belyses biologisk mångfald, en aspekt av parkförvaltning som är av central och ökande betydelse (Emanuelsson, 2001a; Gyllin, 2004; Jørgensen, 2005; Schipperijn *et al.*, 2005; Tyrväinen *et al.*, 2005; Alvey, 2006; Borgström *et al.*, 2006; Hedblom, 2007; CABE Space, 2009). Biologisk mångfald är en aspekt av de nationella miljömålen som hittills mest berört mark utanför våra städer men det åtagande som Sveriges regering har¹⁶² gäller även biologisk mångfald i städerna. Inom park- och naturvårdskretsar är man medveten de värden som finns, framförallt i gamla parker med mogna trädbestånd. Dock är det oklart hur mycket och på vilket sätt man arbetar med frågan i svenska parkförvaltningar. Med vilken avsikt säger någon biologisk mångfald? Och hur uppfattas det hos den som hör det? Har olika aktörer samma eller helt olika förståelse? Om ett begrepp uppfattas på ett flertal, i sig olika sätt, kan det innebära svårigheter i kommunikation och samspel aktörer emellan.

För att förstå innebörden av begreppet och företeelsen biologisk mångfald i urban kontext för aktörerna i parkförvaltningarna gjordes en systematisk fenomenografisk analys. Metoden beskrivs översiktligt i kapitel 3. Metodbeskrivningen förtydligas här i anslutning till analysresultatet.

Sökande har skett efter uppfattningar av¹⁶³ biologisk mångfald i urban kontext. Materialet som användes kom huvudsakligen från fallstudierna 1 och 2 och utgjordes av samtliga insamlade texter i form av fältanteckningar från praktikveckor med deltagande observation samt transkriberade intervjuer. Dessutom användes material från fallstudierna i form av referat från inledande telefonintervjuer samt anteckningar från besök på plats. Totalt handlar det om en textmängd på 244 sidor, varav övervägande del utgörs av

¹⁶² Konventionen om biologisk mångfald ratificerades av Sveriges regering 1993.

¹⁶³ Uppfattning av något innebär betydelse, innebörd till skillnad från uppfattning om något som är detsamma som att ha en åsikt om något.

material från 12 djupintervjuer. Texterna reducerades, genom att välja ut de delar som berörde biologisk mångfald, till 58 sidor.

Hur definierade personerna i fallstudierna biologisk mångfald i materialet? Analysen genomfördes genom frågeställningen: På vilka olika sätt uttrycker de biologisk mångfald i sammanhanget stadens parker och skötseln av dem? Vid kvalitativ analys görs både direkt observation vid genomläsning och tolkning av texterna och genom att försöka läsa mellan raderna. Den fenomenografiska ansatsen går dock inte på djupet med bakomliggande förklaringar som söks i informantens personlighet eller bakgrund.

Den fenomenografiska ansatsen arbetar ... med det manifesta innehållet och analyserar det för att förstå innebörden, utan att översätta med hjälp av givna tolkningsregler (Larsson, 1986:23).

Syftet var att ur texterna ta fram alla de olika uppfattningar av biologisk mångfald som kunde identifieras. Allas uppfattningar var intressanta, inget var rätt eller fel, det hade också informanterna fått veta vid intervjun, människor har olika uppfattningar – i en del fall är de i samklang med vetenskapens nuvarande ståndpunkt, ibland saknas uppfattningen i etablerad vetenskap helt och hållet (Larsson, 1986:14). Det handlar om att inrikta sig på olikheter i djupet av människors uppfattningar. Det handlar inte heller om hur många som har liknande uppfattningar eller hur ofta de kommer till uttryck i det empiriska materialet utan hur olika de är. Resultatet i detta skede kom att bli ett antal beskrivbara huvudkategorier som skiljde sig åt kvalitativt så att de inte överlappade varandra. Detta är ett av två viktiga kriterier att hålla sig till i fenomenografi, det andra är att man är trogen sin empiri, det vill säga att kategorisystemet är förankrat i det empiriska materialet.

Analysförfarande

Texterna renodlades så att de inte innehöll några kopplingar till vare sig fall eller person. Igenkänning kan dock inte undvikas när materialet är bekant. Det hade dock den fördelen att jag hade kontexten, en förståelse för i vilket sammanhang det sagda sagts, med mig vid läsning av de intervjuutdrag som analyserades.

Arbetet med att formulera variationen i uppfattningar krävde upprepad läsning och reflektion. Larsson (1986) menar att kärnan i analysen är jämförelsen mellan olika svar. Det krävs att forskaren kan frigöra sig från vedertagna indelningar och kategoriseringar. Det empiriska materialet ska vara en utmaning som utgör ett motstånd mot det föreställningar man går in i materialet med. Om man som forskare tvingas förändra sin syn på det

undersökta fenomenet eller finner nya vinklingar menar han alltså att man har nått ett lyckat resultat. Det är bra om så blir fallet men det är inte alltid målet. Att upptäcka att redan vedertagna föreställningar är användbara och kan appliceras på materialet är ett lika giltigt resultat. Nya och vedertagna föreställningar kompletterar varandra i resultatet.

Exempel kategorisering

Några informanter uttryckte uppfattningar av vad som är biologisk mångfald för dem, andra om vad som *inte är* biologisk mångfald och det blir intressant när man formulerar en motsats till de senare.

Får det lov att finnas döda ... död ved i stadsparken?

Ja, det tycker jag, men inte direkt i mittenpartiet. Där står ju en sån här stubbe nu, en lönn, det tycker jag väl inte är så roligt.

Nej?

Den står ... precis så att alla kan titta på det.¹⁶⁴

Död ved (som är en källa till biologisk mångfald) får gärna finnas i parken, men det ska helst inte synas, för det stör den visuella upplevelsen av parken. Biologisk mångfald uppfattades som något störande i detta exempel.

Fast vi kanske skulle vilja plantera lite nya arter och perenner och vårlöksängar och allt det här så måste vi se till att den gången är asfalterad, vi måste bygga om den lekplatsen och ...¹⁶⁵

De vill gärna ha en hortikulturell mångfald men det får inte kosta eller ta av resurserna från annat som prioriteras högre, som säkra lekplatser och cykelvägar. Det får inte innebära en fara för människor eller störa budgeten.

Ytterligare ett citat som tar upp säkerhetsaspekten som ett hinder för den biologiska mångfalden:

Men om man plockar in resonemanget i parkerna, finns den här motsättningen där, nu när man lyfter upp de här ekologiska värdena?

Ja, det kan det nog, alltså en fråga är till exempel det här med säkerhetsfrågorna ... Gamla träd som är intressanta för biologisk mångfald, där man ... måste sätta det emot den enskilda parkbesökaren, att inte få en gren i huvudet.¹⁶⁶

Ovanstående tre citat gav en kategori som gavs arbetsnamnet *Biologisk mångfald som störning*. Jag uppfattade det som att man uttryckte biologisk mångfald som en störning i det traditionella sättet att förvalta parken, där

¹⁶⁴ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

¹⁶⁵ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

¹⁶⁶ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

man städar och håller rent. Senare kom denna kategori att utsättas för omprövning och då ingå som en underkategori till nr 4 nedan.

De kategorier som föll ut vid den första analysomgången har omprövats flera gånger. Arbetet har utförts empirinära på så vis att kategorierna prövats på materialet i de båda fallen 1 och 2. Vid bearbetning av materialet¹⁶⁷ gjordes vissa justeringar i form av sammanslagningar till nya huvudkategorier samt uppdelning mellan kvalitativt skilda kategorier. Vidare testades kategorierna på fall 3, när detta genomfördes, för att se om materialet var mättat eller om det dök upp nya sätt att förstå biologisk mångfald. Inga nya huvudkategorier tillkom vid denna prövning. Hela denna process har gett upphov till de resultat som presenteras nedan.

Vad innebär biologisk mångfald för dem som arbetar med parkförvaltning?

Begreppet biologisk mångfald förekommer olika mycket i vokabulären hos aktörerna i fallstudierna. Inte oväntat mest hos dem som arbetar med naturvårdsfrågor, men även hos chefer och tjänstemän. I följande avsnitt beskrivs de uppfattningar av biologisk mångfald jag funnit gemensamt i fallstudierna, utan att dela upp dem på olika aktörer. Samtliga uppfattningskategorier finns representerade och spridda bland de olika grupperna av aktörer.

Biologisk mångfald uppfattas som något komplext eller komplicerat. Resultatet av analysen visar att uppfattningarna av biologisk mångfald kan delas in i sex kvalitativt åtskilda grupper. Biologisk mångfald uppfattas som:

1. Arter och biotoper.
2. Ekologiska samband och processer.
3. Ett egenvärde.
4. Något som kan påverkas (i ena eller andra riktningen) av direkta eller indirekta handlingar i form av genomförda eller uteblivna skötselinsatser eller anläggningar.
5. En politisk spelbricka.
6. Ett upplevelsevärde.

Nedan följer beskrivningar av de sex kategorierna med exempel från empirin.

Biologisk mångfald som arter och biotoper

Mängden arter av växter och djur samt deras livsmiljöer eller biotoper utgör en vanlig beskrivning av biologisk mångfald bland parkförvaltare. I parker förekommer både det odlade, planterade växtmaterialet och sådant som

¹⁶⁷ Bland annat vid översättning till engelska inför konferensmedverkan.

självetablerats. I fallstudierna fanns uppfattningen att enbart de 'vilda' arterna är en del av den biologiska mångfalden men också uppfattningen att alla arter, alltså även hortikulturellt växtmaterial som är förädlad, tillhör den biologiska mångfalden. I parker innebär den hortikulturella mångfalden av odlat växtmaterial alla växtformer från träd och prydnadsbuskar till perenner, utplanteringsväxter, gräs och lökväxter. Kan perenner bidra till att öka den biologiska mångfalden i en park? En arbetsledare hade en tydlig uppfattning om detta:

Nej, en perennrabatt, den är skapad, gjord för ögats skull. Där har man inte alls den aspekten att det ska vara utrymme för naturen. Det finns sådana rabatter men vi har inget sådant. Det är mer naturlika perenner. Det tycker inte jag man kan få in i en park, då tappar man grundidén med park. Man kan inte få in allt.¹⁶⁸

Kommunekologen tyckte att man skulle kunna spara några hörn som är lite mer vildvuxna och att man inte är så nitisk när det gäller beskrningar av träd. Kommunekologen talar om den hortikulturella mångfalden:

Jag tycker det är spännande också, speciellt tycker jag man ska vara rädd om gamla sorter där de finns. ... Men när man pratar storskalig drift av parker så förstår jag att där är man ju hänvisad till de här storskaliga plantskolorna och det växtmaterial som de kan erbjuda, så det blir väl lite lätt enfaldighet där också på sikt.

... jag tycker att alla arter är intressanta även om andra är vackra eller fula eller skräpar mer än andra men jag tycker att bara det att det finns så ... mycket olika livsformer är fascinerande i sig. Och speciellt i en miljö som vi människor har byggt upp, den urbana miljön, där man försöker ha koll på allting så kommer det ändå in en massa kryp och växter som man inte kan kontrollera, det tycker jag är fascinerande.¹⁶⁹

Med biotoper avses hela livsmiljöer som hyser olika arter av växter och djur. Biotoperna utgör grundförutsättningar för det levande, även i de skapade miljöer som parker är.

Jag tänker på artrikedom och olika biotoper, alltså olika typer av biotoper, att dom kommer sig av olika markförhållanden och vattenförhållanden och berggrund och sådär så att det är ... variation i dom grundförutsättningarna med vatten och vind ... det gör ju ... att olika växter trivs och man kan få en variation. Så det är väl i första hand det jag tänker på. Sen så tycker jag att i

¹⁶⁸ Ur referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad 2005-05-04.

¹⁶⁹ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

stadsmiljösammanhang ... kan det vara relevant också att fundera på dom hortikulturella växterna och den mångfald man kan ha där.¹⁷⁰

Kategorin biologisk mångfald som arter och biotoper är den som huvudsakligen ansluter sig till den vanligare beskrivningen av vad biologisk mångfald är; som handlar om variationen av arter och inom arter (gener) samt om arternas livsmiljö eller biotoper.¹⁷¹

Biologisk mångfald som ekologiska samband och processer

Processer som inte involverar mänsklig påverkan via skötsel handlar om det naturliga kretsloppet och involverar födelse, uppväxt och död av växter och djur. I fallstudierna pratar man om biologisk mångfald som en effekt av utebliven skötsel, medvetet eller omedvetet. Detta rubriceras även succession, att naturen har sin gång.

Några hade uppfattningen att biologisk mångfald inte har något alls med parker och deras innehåll att göra. Traditionell parkskötsel handlar ofta om intensiv skötsel, som karaktäriseras av klippning av gräs och häckar, beskärning av buskar och träd, upprepad städning, ogrärensning och bekämpning av skadedjur. Alla dessa handlingar kan betraktas som ett motverkande av biologisk mångfald samt är resurskrävande. I tider av resursbesparingar har det varit vanligt att minska eller dra tillbaka skötsel av vissa områden. Detta har då ansetts öka den biologiska mångfalden, på kort sikt. Friväxande buskage eller trädjungar som lämnas orörda kan bli bo-, vistelse- och födo-platser för fåglar och smådjur. På längre sikt kan man istället förvänta sig att sådana ytor minskar i artrikedom genom successionsdrivna processer som utskuggning och igenväxning.

Några var tveksamma till om utplanteringsväxter och sådana växter som inte ingår i ett naturligt kretslopp (som planteras ut på våren och hamnar på komposthögen på hösten) kan räknas till den biologiska mångfalden.

Biologisk mångfald som ett egenvärde

När biologisk mångfald uttrycks som ett egenvärde är det i ett biocentriskt perspektiv. Naturen är till för sin egen skull. Uttalanden har tolkats som att aktören har en natursyn som bottenar i att naturen sköter sig själv och att vi

¹⁷⁰ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad, 2005-06-14.

¹⁷¹ Begreppet biologisk mångfald definieras enligt konventionen om biologisk mångfald som "variationsrikedomen bland levande organismer av alla ursprung ... detta innefattar mångfald inom arter, mellan arter och av ekosystem" Källa: Konventionen om biologisk mångfald, Hemsida [online] 2009-08-10 Tillgänglig: <http://www.biodiv.se/index.htm>.

som människor varken kan eller bör styra eller påverka den medvetet. I de fall människan påverkar naturen, vilket en anlagd park är ett exempel på, finns det likväl företeelser som visar att här sköter naturen sig själv. Exempel på detta är en parkarbetares uttalande att ”fåglarna hittar nog vad de behöver för sina bobyggen”, eller att dött växtmaterial ibland fick ligga kvar där det hamnat samt kommunekologens förslag att spara lite vildare hörn i parkerna. En annan parkarbetare sade:

Jag kan känna ibland att när folk i stan inte uppskattar dem så kan blommorna få stå där för sin egen skull, bara för att få finnas till. Jag är ju intresserad av växter som är lite ovanligare.¹⁷²

Biologisk mångfald som något som kan påverkas

Biologisk mångfald uppfattades som något som kan påverkas, i ena eller andra riktningen, av direkta eller indirekta handlingar i form av genomförda eller medvetet uteblivna skötselinsatser eller nyanläggningar.

Uttrycket traditionell parkskötsel handlar om intensiv skötsel som karaktäriserades ovan. Dessa handlingar uppfattas som att de i förlängningen inte gynnar biologisk mångfald, samtidigt som de är resurskrävande. I tider av resursneddragningar har man på en del håll minskat eller helt dragit in skötseln. Denna indirekta handling har på kort sikt gynnat den biologiska mångfalden. Det är inte en hållbar strategi, men det nämns ibland som en orsak till ökad biologisk mångfald, exempelvis i form av obesurna och igenvuxna planteringar som blivit tillhåll för fåglar och däggdjur. En annan uppfattning som kan skönjas mellan raderna, men ingen uttrycker i klartext, handlar om att biologisk mångfald är ett irritationsmoment, något nytt och komplicerat att ta hänsyn till. Det är en störning enligt det traditionella sättet att sköta en park. (Se resonemanget ovan.) Att det blir komplicerat har att göra med att det ofta ses som motsatsen till det arbete man lägger ner för att göra parken trygg, tillgänglig och säker.

Å andra sidan finns det exempel på målinriktad och differentierad skötsel med avsikten att gynna den biologiska mångfalden. Här handlar det om skötselinsatser med en tydlig avsikt att gynna eller öka den biologiska mångfalden. Det kan till exempel vara att sköta träd så att de har möjlighet att bli gamla eller att övergå från intensivt skötta klippta gräsytor till extensivt skötta långgräsytor¹⁷³ eller ängsytor. Det kan också innebära nyanläggningar

¹⁷² Ur fältanteckningar, deltagande observation i Småstad 2005-06-22.

¹⁷³ Det som informanterna kallar långgräs är detsamma som benämns högvuxen gräsyta enligt Persson (1998).

av vattenytor eller rabatter som är särskilt attraktiva för insekter, ofta fjärilar, bin och humlor. Det kan också innebära att man undviker kemisk bekämpning och istället sätter upp holkar av olika slag för fåglar bland annat. Det kan också innebära att man gör skötselplaner med en inriktning mot karaktärs mål och kontinuitet. Differentierad skötsel innebär att ha olika mål för olika parker eller delar av en park. En av informanterna reflekterade kring att parkskötsel är en omsorg om det levande:

... för det är ju lika mycket vård och omsorg vi sysslar med egentligen ...

Att omsorgen om perenner och anueller ... ligger närmre där på nåt sätt än vad det gör för dom som ... kör en stor traktor.¹⁷⁴

Några exempel som förekommer i fallstudierna är miljöer som skapats specifikt för att gynna den biologiska mångfalden som faunadepåer och mulmholkar. Faunadepåer¹⁷⁵ är både till för att gynna vedlevande insekter och för att göra kretsloppet synligt för parkbesökare. Mulmholken är uppfunnen i England och gynnar insekter som lever i mulmen som finns i håligheter i gamla träd. Det handlar förenklat om att försöka efterlikna naturen och gynna sällsynta insekter i konstgjorda håligheter, lådor eller behållare som hängs upp i träd. Man fyller hålrummet med mulm som är en blandning av sågspån från lövträd, och annat organiskt avfall, sådant som kan ha samlats i ett trädets hålighet som löv och döda djur. Arbetet med att skapa dessa holkar beskrivs som ett experimenterande med inslag av olika teoretisk kunskap, praktiska försök och utvecklande av en form i en och samma integrerade process.¹⁷⁶

Biologisk mångfald som politisk spelbricka

I planer och program eller policys och i samtal med författare till dessa dokument talas om visioner. De vill uppnå något som ännu inte finns i den fysiska världen. Det kan uttryckas som en önskan, en viljeinriktning eller en abstraktion av något slag, exempelvis att biologisk mångfald är populärt. Det syftar på att det under en period varit möjligt att söka statliga bidrag för projekt med satsningar på biologisk mångfald. I ett annat exempel uttrycker en stadsträdgårdsmästare sin vision: ”Jag har en liten devis ...”, säger han, ”... mer anlagt i skogen och mindre anlagt i parken”. Uttalanden om de nationella miljömålen och liknande associerar till det politiska spelet.

¹⁷⁴ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare i Mellanstad, 2005-05-02.

¹⁷⁵ Faunadepåer beskrivs på sidan 87-88.

¹⁷⁶ Från intervju med projektsamordnare, Mellanstad 2005-05-12.

Några informanter uttrycker att biologisk mångfald handlar om ett ansvar för utvecklingen och framtiden, som en del av en vision eller en personlig åsikt.

Och sen så tycker jag nog att det finns ett ansvar för att det ska finnas ett rikt utbud av växter och djur för kommande generationer och man vet aldrig vilket som kan vara till nytta för människor också, vilken roll dom spelar i ett kretslopp. Och också att man kan behöva extrahera ämnen eller andra saker. Det behövs plats för alla sorters liv.¹⁷⁷

Biologisk mångfald som upplevelsevärde

Upplevelsen av biologisk mångfald, oavsett hur den definieras, är grundad i mänsklig upplevelse. Biologisk mångfald uttryckt som ett upplevelsevärde är 'motsatsen' till kategorin *egenvärde* eftersom den tar fasta på detta antropocentriska synsätt. I huvudsak avses en upplevelse av *variation*. Ibland talar informanterna direkt om upplevelser, om en passion för växter, om att det är spännande med växters historia, om att upptäcka små insekter och kryp, om ett intresse för exotiska träd eller vildvuxna miljöer. Här hamnar också uppfattningar som har med pedagogik att göra, att man ser att företeelser i parken har ett pedagogiskt värde för folkbildningen.

I Småstad satsar de på ett stort utbud av perenna miljöer, gärna gamla sorter men alltid tåliga och robusta för att passa i en offentlig miljö. De kallar det inte biologisk mångfald men om man jämför med alternativet som är betydligt vanligare i många städer för liknande miljöer – monokulturer av buskar, häckar eller gräsmattor – innebär detta en satsning på den hortikulturella mångfalden. Trots att biologisk mångfald inte är synligt som begrepp i parkvårdsdiskursen¹⁷⁸ är de inte omedvetna om dess innebörd och betydelse, men de kopplar inte samman begreppet biologisk mångfald med det de arbetar med i stadsmiljö.

Vad tänker du på när jag säger biologisk mångfald?

Ja, levande landsbygd, kan jag säga ... Och att man bevarar, det får inte bli ensartat.

Variation?

¹⁷⁷ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad, 2005-06-14.

¹⁷⁸ Här menas de samlade intryck jag har inhämtat från hemsida och broschyrer om kommunen tillsammans med de uppgifter som ingår i fallstudiematerialet.

Variation, mm, och ekologiskt tycker jag, jag gillar till exempel inte alls att man sprutar här. Jag tycker inte att man har rätt att göra det över huvud taget. Sen är det att både växter och djur får vara, och att det är balans.¹⁷⁹

Vad tänker du på när jag säger biologisk mångfald?

Ja då tänker jag på en sommaräng, en äng ute i skogen. Ja på det här, på ängsmark och vatten ... då tänker jag på biologisk mångfald.

Finns det någonting i det hortikulturella som är biologisk mångfald?

Ja, det, jag tänker perennplantering, ja tillsammans med buskar och, det tänker jag på. För det kan ju vara, jag menar det finns ju jättemånga fina hortikulturella växter som är riktiga såna här som är för växternas överlevnad. Det ser man ju som en vanlig viol, den är ju väldigt viktig för många fjärilar, många fjärilslarver.¹⁸⁰

Många kommuner satsar på sådant som lockar nya företag och invånare till bygden. En god närmiljö brukar stå högt på listan i sådana sammanhang. Beroende på hur en god närmiljö definieras (liksom hur biologisk mångfald definieras) kan dessa två sammanfalla när det handlar om att erbjuda en varierad miljö för nya invånare.

Slutsatser

De slutsatser jag drar av denna delstudie är att den beskrivning av biologisk mångfald som ofta används¹⁸¹ finns representerad i mina resultat och kompletteras med ytterligare fem sätt att uppfatta och använda biologisk mångfald som begrepp. Ibland tolkas begreppet som ekologiska skötselmetoder som då handlar om giffrihet eller användande av det naturliga kretsloppet. Jag menar att det finns ett värde i att begreppet och uppfattningarna av biologisk mångfald med denna studie har fått flera betydelser. Det kan ge en förståelse för varför det är svårt att hantera biologisk mångfald i det operativa parkskötselarbetet. Biologisk mångfald uppfattades som sex olika kategorier. Hör detta ihop med att det finns olika bevekelsegrunder för skötsel? Kan man i samspelet om skötseln ha nått konsensus i form av upplevd förståelse för varandras perspektiv utan att ha klart för sig vad detta innebär konkret för det egna arbetet? Troligen har man uppnått en förståelse om att det är viktigt att bevara den biologiska mångfalden, även i tätortslandskapet, men man har vaga eller begränsade föreställningar om vad detta innebär konkret för den operativa verksamheten. Det är få som talar om konkreta exempel

¹⁷⁹ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

¹⁸⁰ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad 2005-06-22.

¹⁸¹ Beskrivningen som avses finns på sidan 132 i not 171.

på hur man skulle kunna gå till väga för att införa skötsel som bevarar eller utvecklar den biologiska mångfalden inom de operativa avdelningarna. Snarare uttrycker man att det handlar om enstaka objekt som får finnas lite på nåder i parkmiljön men helst inte i 'finrummet'. Att integrera ett biologisk mångfald-tänk i praktiken i den dagliga skötseln har man försökt men inte fullföljt långsiktigt.¹⁸² I Mellanstad försökte de införa skötsel med avsikt att öka den biologiska mångfalden. Det var dock inte attraktivt att fullfölja då personal uttryckte att det fördyrade skötselarbetet.

I nästa delstudie undersöktes vilka drivkrafter och värderingar som finns bakom val av skötselmetoder och målsättningar för parkskötseln. I kapitel 6 presenteras dessa i form av olika skötselideal. Där ställs bland annat idéer om biologisk mångfald som en ingrediens i ett ekologiskt ideal emot andra förekommande ideal.

¹⁸² I Mellanstad har försök gjorts, i en park utanför centrum, att införa en skötselplan med fokus på långsiktig biologisk mångfald. Denna drogs tillbaka då entreprenören hade svårt att arbeta efter den.

6 Skötselideal

Skötselideal är ett begrepp jag vidareutvecklat ur *management styles* (Jönsson & Gustavsson, 2002). I denna studie används det för att beskriva den målbild som var och en som arbetar med skötsel i de tre undersökta parkförvaltningarna har för sitt arbete, oavsett om de arbetar med skötsel operativt, taktiskt eller strategiskt. Skötselideal definieras av den målsättning för skötseln som finns för en park eller del av en park kombinerat med vilka bevekelsegrunder för och förhållningssätt till skötseln av park, de som utför skötselrelaterade handlingar har. Skötselrelaterade handlingar innebär arbetsuppgifter på alla nivåer i organisationen, från ogräsrensning till att formulera långsiktiga mål. Skötselideal studeras för att förstå hur olika handlingar hör ihop med varandra. Kan olika typer av handlingar och uttalanden om skötsel beskrivas under en gemensam rubrik som betecknar någon form av ideal? Finns det mönster hos dem som utför handlingarna som kan hänföras till dessa rubriker? I kapitel 3 redogörs för de analysmetoder som använts. Resultatet presenteras här i form av fyra skilda skötselideal.

Avsikten med att identifiera skötselideal är att tydliggöra deras existens och att senare i avhandlingens diskussion (kapitel 9) visa vikten av dialog om dessa ideal i parkförvaltningsorganisationens utveckling mot gemensamma mål. I kapitel 7 visas hur samspelet varierar i parkförvaltningarna. Om skötselidealerna skiljer sig åt så att man arbetar efter olika ideal inom en parkförvaltning finns det kommunikationsproblem som behöver överbryggas. Om samspelet mellan olika aktörer inom och mellan olika nivåer och grupperingar visar sig vara bristfälligt, påverkar detta sannolikt hur skötselidealerna utvecklas och vilket ideal som blir det förhärskande i förvaltningen. På vilket sätt skötselideal och samspel i parkförvaltningen förhåller sig till varandra tas upp i avhandlingens diskussion.

Först en kort förklaring till varför skötselideal är ett användbart begrepp. Värderingar och förhållningssätt till skötsel av parker samt målsättningar för

parkskötseln från fallstudierna har bidragit, som delar i ett pussel, till att bygga upp skötselidealen, en typ av målbilder. Bidragen utgörs av uttalanden från aktörerna/informanterna i fallstudierna om vad de sett som viktigt med parkerna de är med och förvaltar samt om varför de gör på det ena eller andra sättet. Skötselideal betecknar den bild som vuxit fram till ett mönster av dessa pusselbitar.

I fallbeskrivningarna finns flera exempel på olika målsättningar för parkskötseln, varav flera kortsiktiga som gäller mål som ska uppnås årligen eller oftare. Långsiktig målsättning kan handla om att få upp ett trädbestånd, att på sikt genomföra gallringar i planteringar eller att uppnå en viss känsla i ett område. Formuleringar av målsättningar, i uttalanden av informanter, bygger dels på befintliga måldokument och skötselplaner samt dels på värderingar och ideal som är inbyggda i organisationen, i mindre grupper, eller hos enskilda individer av aktörerna i organisationerna via olika eller gemensamma kulturella föreställningar (Hatch, 2006).

Skötselideal bör inte förväxlas med stilar eller ideal för gestaltning av parker och trädgårdar. Huvuddragen i svensk 1800-tals och 1900-tals parkhistoria baserat på gestaltningsideal sammanfattas och beskrivs av Bucht (1997) och Nolin (2006).

Från målsättning till skötselideal

Analysen om skötselidealen bygger på förhållningsätt och värderingar, samt målsättning med parkskötsel i resultatdelen. Empiri från fallstudierna samt från dialogseminariet används i presentationerna av skötselidealen. Analysförfarandet handlar om att läsa mellan raderna och urskilja mönster och samband, likheter och skillnader i utsagor och handlingar. I bilaga 3 visas exempel på frågor som ställts till aktörer i förvaltningarna. Det handlar exempelvis om att ta reda på vilken målsättning var och en arbetar efter och vad han eller hon ser som attraktivt i en park. Det handlar också om att se skillnaden mellan bruksteorier och stödjande teorier¹⁸³ (Argyris & Schön, 1996). Det vill säga vilka skötselideal de har i det dagliga arbetet respektive vilka ideal de påstår att de arbetar efter.

Fyra skötselideal

Vid genomgång av djupintervjuer och observationer framkom fyra olika men ofta kombinerade målbilder eller skötselideal för vad man vill åstadkomma med hjälp av parkskötsel. Delar av de fyra idealen är synliga i sköt-

¹⁸³ Dessa teorier beskrivs på sidan 36.

selplaner och andra dokument (stödande teorier) medan andra delar existerar i det dagliga arbetet (bruksteorier) men inte uttrycks i skrivna dokument och heller inte diskuteras eller reflekteras i någon större omfattning det dagliga arbetet.

Detta avsnitt inleds med en kortare beskrivning av respektive ideal i sina renodlade former. Därefter följer ett översiktligt avsnitt om hur idealen har vuxit fram och växlat med tiden. Slutligen presenteras idealen igen med exempel från empirin för avhandlingen, denna gång i de former de uppträder i verkligheten genom kombinationer, rena respektive motsägande.

Det estetiska skötselidealet

Att sköta parker med det estetiska som ideal innebär att prioritera utseendet, den visuella upplevelsen. Det estetiska skötselidealet karaktäriseras av en strävan efter ett välskött, ogräsfritt, välstädat och prydligt utseende. Det innebär även att ta hänsyn till det formspråk och den kulturhistoria som är inbyggd i parken. Parker där detta ideal är överordnat har ofta en karaktär av finpark till skillnad från de mer vildvuxna. Skötseln är ett medel att uppnå det estetiska idealet.

Det ekonomiska skötselidealet

Att sköta parker rationellt, med det ekonomiska som ideal utgår från arbetsmetoder och ekonomi. Det ekonomiska skötselidealet karaktäriseras av en strävan efter det lättskötta, efter rationella metoder som gör det mindre kostsamt att utföra skötseln. Det innebär att skötseln anpassas efter de redskap, maskiner och metoder samt den budget som finns till förfogande och kan upplevas som teknikinriktat. Det ekonomiska idealet kombineras ofta med det estetiska eller bygger på det estetiska idealet som det förhärskande, men även det ekologiska eller det sociala idealet kan kombineras med det ekonomiska idealet. Skötseln är, till skillnad från de andra idealen, ett mål i sig.

Det ekologiska skötselidealet

Skötsel av park med ett ekologiskt ideal innebär att arbeta med naturen som förebild. Inte sällan används det i kombination med en pedagogisk ansats. Karaktäristiskt för idealet är en strävan efter en naturlig, varierad upplevelserik miljö. Karaktäristiskt för skötselarbetet är miljöhänsyn vid val av metoder och redskap. Skötselplaner har ett anslag av långsiktighet. Det innebär till exempel att ta hänsyn till den biologiska mångfalden. Det ekologiska idealet karaktäriseras av kunskaper om att parker är biologiska system, parkens olika levande delar ingår i ekologiska samband. Det finns ett värde i detta som bå-

de kan kombineras med andra ideal och samtidigt kan det innebära problem med konflikter gentemot andra ideal. Skötseln är ett medel att uppnå det ekologiska idealet.

Det sociala skötselidealet

Skötsel av parker, med social funktion som ideal, har som huvudmål att tillgodose människors möjligheter till upplevelser och rekreation. Tillgänglighet för alla brukargrupper är ett ledord, liksom olika typer av användning för olika ytor. Brukarna står i centrum. Parkförvaltningen är lyhörd för vad brukarna vill ha och erbjuder en varierad uppsättning upplevelser i parken. Det kan innebära en kombination av de övriga idealen och helt nya inslag. Samtidigt som brukarna står i centrum kan det ibland uppfattas som ett problem för skötseln. Det sociala idealet kan också innehålla nya förvaltningsformer där brukare tar över och tar ansvar för delar av skötseln och bruket av olika ytor. Den sociala funktionen av parken är ett mål, skötseln är ett medel att uppnå målet. Skötseln anpassas också efter användningen allteftersom brukarnas behov förändras.

Kombinationer och motsättningar

De fyra skötselidealerna som identifierats förekommer i kombination med varandra på olika sätt, både inom en och samma parkförvaltning och även när en och samma aktör uttalar sig. Ibland dominerar ett ideal tydligare framför de andra och ibland är enbart ett eller två ideal framträdande.

De fyra idealerna existerar sida vid sida och har alla sitt berättigande. Hur parkförvaltningarna handskas med dem, om de är medvetna om dem som förebilder eller de innebär problem återkommer jag till längre fram i avhandlingens diskussion. Härnäst följer några exempel på hur de olika idealerna yttrar sig i fallstudierna. Både kombinationer och motsättningar mellan skötselideal presenteras.

Estetiskt skötselideal

Här används begreppet estetiskt för det visuella intryck en park ger avseende skötselinsatser. Det estetiska idealet präglas av finparkskaraktär där det ska vara ogräsfritt och fritt från skräp och döda växtdelar på gångar och i planteringar, minsta pinne plockas bort. Där det ska vara rent från döda växtdelar i rabatterna passar inte heller döda träd eller träd som är på väg att dö. Gräskanter ska helst vara raka och kantskurna. Välskött definieras som renstädad, underhållen utrustning och klippt eller beskuren grönska (Lindgren & Persson, submitted 2010).

Ett vanligt uttryck som återkommer i intervjuer och framförallt under arbete är ”att göra fint”. Det kan handla om att rensa ogräs mellan plattorna eller i en grusgång eller rabatt, att klippa buskar och häckar och alltid att samla upp och sopa rent efteråt.

Ja häckar, då är det häckar, är det skolor så är det skolor som gäller och då ska det vara rent och snyggt, allt ska väck.

Inga pinnar kvar i rabatterna?

Och inget löv någonstans, rent.¹⁸⁴

Skötseln betecknas med olika termer varav några vanliga är finskötsel och intensiv skötsel, även hård skötsel förekommer. Karaktären finns både i skriftliga dokument som skötselplaner och i vokabulären i det dagliga arbetet. Det framgår också att idealet har en förankring bakåt i tiden. Några av de intervjuade, bland annat lagbasen i Mellanstad, refererade ofta till hur det var förr. Även kommuninvånarna har en syn på parkerna som en plats där det ska finnas blommor och det ska vara rent och snyggt och gröna gräsytor. Vill man då som parkförvaltning lyssna på sina brukare, där majoriteten verkar tilltalas av detta ideal, blir det detta som dominerar när skötseln planeras och utförs.

Men man vill ju ha en hög nivå för dom flesta kommuninvånare, om man ser enkätmässigt, så vill man ha blommor och rent och snyggt. ... Jag skulle kunna dra till med 80 procent (är) mer intresserade av blommor och gröna gräsytor i stadskärnan.¹⁸⁵

I fallstudierna tillfrågades informanterna om vad som tilltalade dem i allmänna parker, vad som fick dem att gå in i en park, vad de uppskattade med en park. De uttryckte också vad de uppfattade att besökare uppskattar med den eller de parker de själva arbetade med. En av dessa aspekter som återkommer är renhållningen, en annan är blomning. I en park med ett estetiskt skötselideal hör blommor hemma. Antingen det är traditionella rabatter med perenner eller sommarblommor, eller det är nya idéer som kommer. Blommor ska synas och dofta, blommor ska vara färgklickar och skötseln på rabatterna ska vara ”fulländad”, det vill säga ogräsfri och gärna tätt planterad. Mycket arbete läggs ner på att hålla dessa rabatter fina, att rensa och vattna, att hålla uppsikt och plantera i nytt när något dött.

Det mesta av det som nämnts inom det estetiska idealet kan härledas till sådana arbetsinsatser som uppfyller kortsiktig målsättning. Ett exempel på långsiktig målsättning med estetiskt ideal handlar om att se till att hålla pe-

¹⁸⁴ Ur intervju med parkarbetare 3, Storstad 2007-09-06.

¹⁸⁵ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

rennrabatter attraktiva en längre tid, och att de tillåts förändras med tiden, istället för att som en informant berättade, att förut skulle det se likadant ut varje år.

I finparken i centrum hör utrustning som bänkar, fontäner och konst hemma. Ibland är det viktigare att bänkarna står där planen säger att de skall stå än där brukarna vill ha dem: Om parkbänkar förflyttats, placeras de snabbt tillbaka av parkarbetarna. Ordning och reda och att följa eller efterlikna det formspråk som gällde när parken skapades är eller kan vara viktiga ingredienser i det estetiska idealet.

... parkerna ... att dom är formade i en viss tid ... där det var vissa ideal, att det finns kvar, det tycker jag är en jättestor kvalitet, att man inte slätar ut det utan att den tiden då det anlades, dom idealen är fortfarande kvar. ... Sen kan det ju vara att det är en annan skötsel ... Vissa saker måste man kanske förenkla.¹⁸⁶

Inslag av konst tillför parken upplevelsevärden. De kräver lite skötsel och de ger, som en av informanterna uttryckte det, en estetisk mångfaldsupplevelse av parken.

Om estetiskt versus socialt ideal

Det fungerar inte längre att leva upp till de estetiska idealen från förr. Människor använder parken friare nu. Skyltar med texten "Beträd ej gräset" tillhör äldre tider och istället samsas olika funktioner där. Parken används för allt från stilla njutning av blomsterprakt och picknick till transport för människor, barnvagnar och cyklar. Att hålla gräsmattans kanter raka och fina mot gångarna känns inte hållbart då arbetet "saboteras" av att folk cyklar på dem och trycker ut dem, uttryckte ett par av informanterna.

Från estetiskt till ekologiskt ideal

Parkchefen i Småstad hade målsättningen att perennplanteringarna ska få utvecklas med de livscyklar som växterna följer naturligt. De har gått från ett före detta estetiskt ideal där det skulle se likadant ut år efter år, med samma växter på samma platser till att utnyttja växternas egenskaper till en mer ekologisk estetik. Fortfarande är målet att det ska se välskött och tilltalande ut men medlet att nå dit sker genom kunskap om växternas biologiska egenskaper.

¹⁸⁶ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad 2005-06-14.

Estetiskt versus ekologiskt ideal

Det traditionella sättet att hantera perenner, genom att städa bort vissna delar redan på hösten, kan göras annorlunda, vilket också sker på flera platser. Om lagbasen i Mellanstad hade fått sköta parken mer på sitt eget sätt hade det gjorts med mindre arbete, mer ekologiskt och resurssparande.

Men där hade jag ... (tagit) mycket lättare på det och även ... de här gamla fröställningarna och sånt. Dom har ju egentligen viss funktion. ... Och du ser ju att vi går och binder upp vissa perenner, dom perennerna har ju kanske rätt så kraftiga såna som ... stöttar.

Dom andra ja?

Ja, så hade man kommit ifrån det har, allting har nån funktion. Så att vi sabbar och så slänger vi då lite konstgödning till och då blir växterna ... *långa och slanka* ja, och så blir dom lite skörare ... Så att vi ställer till en hel del, ja.

Men är det [bolaget] eller är det parkförvaltningen som bestämmer att det ska göras så?

Nej så är det väl lite grann, allmän skötsel i parker.

... Det ska vara mer städat, faktiskt.¹⁸⁷

Om estetiskt versus ekonomiskt ideal

Ibland kan det estetiska i form av udda inslag, installationer, ”opraktiska, men fräcka” lösningar tilltala dem som gör planerna, ritar anläggningarna och finns på den taktiska nivån. Det uppskattas på olika sätt bland parkarbetarna och deras arbetsledare:

... jag tror att gamla parkvårdsavdelningen ... har varit väldigt fast beslutna i den åsikten, och är fortfarande, att om det inte är praktiskt och funktionellt planerat så kommer det att floppa. Medan arkitekterna har haft åsikten att kan ni inte någon gång anstränga er lite så att vi kan få något udda eller annorlunda inslag.¹⁸⁸

Det välskötta som signum för det estetiska idealet står i konflikt med det ekonomiska idealet. Det tar tid och handkraft att rensa ogräs, men det är det enda som fungerar om man har mycket rabatter:

Ja, jag vill ju att det ska vara välskött, och jag kan lida lite av, som ... brukar säga, vi har inte betalt för att oroa oss för det. Nej, men jag kan lida av att jag ser att vi inte hinner med ogräset. Jag tycker att det ska vara välskött. Jag gillar inte att se ogräs som växer upp, faktiskt. Och jag kan lida också av att se på fastigheterna som vi har betalt för att sköta och som vi får in pengar till

¹⁸⁷ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

¹⁸⁸ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

parken, att vi inte hinner med det. När det växer en massa ogräs där. Jag skulle ha varit jätte... (arg) om jag hade anlitat kommunen faktiskt.¹⁸⁹

Ekonomiskt skötselideal

Det ekonomiska idealet är ett mål i sig. Det innebär att utseendet, innehållet, användningen eller funktionen hos parken finns med i realiteten när målsättningen diskuteras, men det som avgör eller styr val av metoder, är hur mycket resurser man ämnar använda. De ekonomiska ramarna styr och anger riktningen vid olika val av skötselinsatser.

Upphandling av skötsel

Många parkförvaltningar har varit tvungna att hantera ekonomiska begränsningar eller nedskärningar under 1980- och 1990-talen. Följden har blivit att fokus på ekonomi och uppföljning har ökat. Det innebär i sin tur att diskussionen om andra frågor minskat. I en av fallstudierna var detta särskilt tydligt. De hade diskuterat att gå över från upphandling som bygger på skötselklasser¹⁹⁰ till funktionsupphandling¹⁹¹ men det hade fallit på att entreprenadbolagen hade svårt att räkna på sådana uppdrag. Förvaltningsledningen lät på så sätt bolagen styra genom sitt sätt att resonera. Parkintendenten formulerade sitt uppdrag som att köpa skötseln så billigt som möjligt och att det ingår i spelet med beställare och utförare. Det är att låta ekonomin styra över omfattningen och inriktningen på skötseln som fortplantar sig till entreprenadbolaget. Men vem är det som leder och drar i denna utvecklingsriktning? Är det förvaltningen som är beställare som avgör vem som får ett skötseluppdrag eller är det entreprenören som anger vad de kan åstadkomma?

Och där har vi ju inte haft ... hjälp av våra entreprenörer att ... stryka i skötselplanerna och säga att vi är beredda att göra det för den här summan men då måste vi stryka det och det. Utan dom har ... accepterat att skötselplanen ... i stort sett är oförändrad, men till en lägre kostnad. Om vi då sen har varit skickliga förhandlare eller vad vi har varit, det vet jag inte.¹⁹²

¹⁸⁹ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

¹⁹⁰ Skötselklasserna finns beskrivna i skötselplanerna och bygger på hur ofta en yta skall åtgärdas och med vilken åtgärd, till exempel slåtter av anlagd ängsytta eller klippning av gräsyta.

¹⁹¹ Funktionsupphandling bygger på att en yta klassas för en (eller flera) typ(er) av användning, till exempel en gräsyta för bollspel. Då är det upp till den som sköter ytan att avgöra hur ofta den behöver klippas eller underhållas på annat sätt. Omständigheter som väder och variation i slitage etc. får betydelse för antalet och typen av åtgärder.

¹⁹² Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

Förvaltningen, alltså upphandlaren, lägger här ansvaret på utföraren istället för att ange vad de faktiskt vill köpa och kräva det av utföraren.

Behöver en mindre budget ge sämre skötsel? Skötsel är arbetsintensivt och kräver bokstavigt talat många händer. Om man vill behålla samma målsättning och nivå i skötseln som man haft tidigare, om man behåller samma skötselplaner, då blir resultatet med en mindre budget sämre skötsel:

... jag har hört den här diskussionen om entreprenaden och så, att skötselplanerna är skrivna en gång i tiden och då gör man en upphandling av entreprenaderna på grundval av dom här gamla skötselplanerna och då konkurrerar dom med varandra och säger att vi kan klara det här med den här skötseln och sen så binder man upp dom. Ja okej, då ska ni klara det här med den här skötseln och sen så egentligen så är dom förbundna att följa skötselplanerna men så vet alla att dom skötselplanerna är ju gjorda när det fanns mycket mer pengar, alltså går det inte att följa det, alltså ser man mellan fingrarna på [bolaget] när dom inte följer skötselplanerna som dom egentligen har förbundit sig att göra. Och sen så vet man inte riktigt vilken tråd man ska dra i för att få rätsida på det hela. Jag tror att man skulle kunna vara mycket hårdare mot [bolaget], nu har ni sagt att ni skulle göra det här, då följer man upp det, skickar ut folk och kollar upp om dom har skött det eller inte på det här sättet, hur många gånger har man klippt en gräsyta, hårdbevakar slumpvis ett antal ytor och ser om dom verkligen klipper så ofta. Och gör dom inte det, då får man sätta dit dom och sen så kan det ju faktiskt bli så att nästa upphandlingsomgång, då vill dom ha mer betalt, men då får man ta det och då får man vara mycket mer medveten att nu bestämmer vi att det här sköts si och det sköts så och då blir det mer realistiskt. Nu är det helt orealistiska skötselplaner som alla vet att dom är orealistiska.¹⁹³

Ekonomin har blivit ledstjärnan när verksamheten hanterat stora nedskärningar i budgeten för den dagliga driften av parkerna.

Är det mer än pengar som styr då?

Nä, det är mycket pengar. Man hör ju det. Att det är det inte råd till och en man här till är det inte heller råd till ... Det nämner ju [arbetsledaren] lite grann då och då.¹⁹⁴

För organisationen med upphandling av entreprenader kan det bli både billigt och dyrt. När skötsel upphandlas ”så billigt som möjligt”, tillkommer uppdrag som ligger utanför upphandlingen, och de kan vara åtskilliga:

¹⁹³ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad 2005-06-14.

¹⁹⁴ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

Den reflektionen jag har det är ... utifrån dom erfarenheter jag har ... vad det gäller [bolaget] så kanske dom har sina upphandlingar och så men allt som går utöver ... för det kommer såna här löpande, som man måste få gjort. ... Och det blir så fruktansvärt dyrt ... helt plötsligt så blir det helt andra summor än vad man tror att det ska bli. ... Allt det här extra som kommer till och som man inte upphandlar ... utåt för att det är lite snabbt och det, ja det behövs, helt akut kanske. Då rinner ... pengarna iväg, så att mycket pengar går.¹⁹⁵

Strategi spara eller slösa

I fallstudierna syns olika strategier att handskas med resursbristen. I ett fall drog de in på sommarblommorna och trodde att allmänheten skulle klaga så att politikerna skulle reagera. Effekten blev inte den väntade. Strategin var att spara, och att göra det synligt för medborgarna i staden.

Vi har ju väldigt lite utplanteringsväxter i [Mellanstad]. Och ... det har vi själv medverkat till då när vi gjorde besparingarna för då skar vi bort 60 procent av våra utplanteringsväxter ... jag trodde att det var ... ett smart drag ... för det skulle bli en ... opinion, men det blev det ju inte alls.¹⁹⁶

I ett annat fall valde de att differentiera skötseln genom att minska den i stadens utkanter och öka den centralt. Gräset fick växa högre och slogs istället för att klippas. I centrum satsade de lite extra på några strategiska platser för att ge uppmärksamhet. Efter några år ville befolkningen och politikerna ha mer perennrabatter i centrum och valde att satsa mer istället för att dra ner.

... det är ju klart, växtmaterialet kan ju kosta lite mer men det är ju rätt liten del i det här. Skötseln är ju inte dyrare, det är den inte, utan väljer man växter som har hårdighet och att dom står på rätt plats så är det inte dyrare att göra så här, skötselmässigt. Tvärtom, det är billigare för att dom trivs bättre. Och ... om man väljer nåt ensartat och så blir det till exempel nån ohyra på det där, då måste man nästan bekämpa för annars så ser det jättefulut, men blir det ohyra på nån buske om man har nån hägg nåt år då det blir häggspinnmal, det gör inte så mycket för att just den försvinner i allt det här andra. Men hade man haft jättemycket av den sorten så hade det ju sett bedrövligt ut.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Ur intervju med projektsamordnare, Mellanstad 2005-05-12.

¹⁹⁶ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

¹⁹⁷ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad 2005-06-22.

I det tredje fallet har strategin varit att inte säga nej utan att försöka få ut så mycket som möjligt för den budget de har haft och försöka hitta samarbetspartners. Att bara tänka på ekonomin utan någon annan samtidig strategi kan få följden att parken förfaller:

Och på nåt sätt har det dom sista åren, tycker jag, på många ställen bara blivit nån slags städ. Alltså man håller det nästan vid liv, på nåt sätt så förfaller det sakta för man klipper gräs, man rensar möjligtvis ogräs och så plockar man skräp och så har man, har i alla fall inte vi lyckats hålla, blir det en grop i gräsytan så är det aldrig nån som är där och lagar. ... Och så förfaller det sakta mer och mer på egentligen alla ställen där vi kör upphandling. Det blir ... sämre och sämre.¹⁹⁸

Det verkar vara svårt att få parkskötsel med kvalitet för organisationerna som använder beställare-utförare-modellen och där orsaken till att man valt just den modellen är att spara pengar.

Förvaltningarna med skötsel i egen regi tar ibland uppdrag från till exempel bostadsföretag och skolor som en extra inkomstkälla. Detta ger mer arbete, men inkomsterna kan möjliggöra en personalökning. Informanter pratar om att detta kan ge mindre tid för skötselarbetet i egna områden.

Skötselmetoder och planering

Om kostnaden jämförs för olika skötselmoment och metoder är de moment som tar mest arbetstid också mest kostsamma. Detsamma gäller moment som kräver fler anställda. Därför eftersträvas rationella metoder som gör det mindre kostsamt att utföra skötseln. Där det är möjligt att använda maskiner för att spara arbetskraft och där man kan samutnyttja maskiner sparas också resurser. En arbetsledare berättade att det skulle bli dyrare att sköta äng där träden stod tätt än att klippa gräs. Kostnadsskillnaden berodde på situationen med tätt emellan träden och kännedom om vilka maskiner de hade för att utföra skötseln. Det är inte alltid tillräckligt att räkna på ett kvadratmeterpris.

Slätter av en yta innebär att det blir svårare att köra eftersom aggregatet sitter där bak på sidan. Man har inte samma uppsikt och rörelsefrihet som med en gräsklippare. Sen ska klipplet samlas upp också så den sammanlagda tiden det tar blir många gånger längre än med vanlig gräsklippning eftersom ytorna är små och där står mycket träd som det ska klippas manuellt runt.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

¹⁹⁹ Ur referat från intervju med arbetsledare, Mellanstad 2005-05-04.

Ibland tvingas de att genomföra åtgärder som på kort sikt löser ett problem men sett i ett längre perspektiv genererar mer arbete. Att ta bort gamla övervuxna bestånd och plantera nytt kostar mer än att skära ner bestånden.²⁰⁰

Mer teknik och ekonomi och mindre handkraft och hantverk

Lagbasen för parklaget i Mellanstad berättar om hur han hade arbetat med perennrabatterna om han hade haft fria händer och om de hade haft bättre resurser:

Ja, man skulle ju dels ha gjort ett annat underlag, men framförallt haft väldigt mycket mer skötsel och kunnigt folk.²⁰¹

De har blivit färre som sköter parkerna och det har blivit mer fokus på ekonomin och på tekniken. Maskiner har ersatt handkraft, och samtidigt har hantverkskunnandet minskat eller blivit för dyrt.

Det är ju också en utveckling jag har sett att mer och mer teknik, ekonomi handlar det om ... Och det här hantverket, att vi ska vara goda naturvårdare och vi ska vara goda parkvårdare, det tycker jag, ja kommer kanske tillbaks nu igen tror jag. Renässansen för trädgård och så där.

... Men jag tror det är mycket så att, i alla fall teknik, pengar vet jag inte riktigt, men gubbarna är mer och mer medvetna, men det är mer att det ingår och det ingår inte ... det är mer på det planet tror jag, när man kommer ut till gubbarna. Det kan vi göra inom avtalet men vi gör icke det. Så på så sätt kommer ekonomi in.²⁰²

Skötseln av träden påverkas av sämre ekonomi

Träd är viktiga karaktärs- och miljöskapande element i parker. De kräver mest skötsel när de är nyplanterade, under etableringsskedet och när de börjar bli gamla och sjuka. Däremellan behövs tillsyn och kontroller av skador och sjukdomar.

Förr så åkte dom ju runt och gallrade gammalt och torrt, nu får det ramla ner själv.

... Vi luser ju dom och så men inte nåt annat så direkt, kontinuerligt. Då blir det mer att vi blir tillsagda, vi ska ta dom och dom träna för då vill park och natur det, och har beställt det jobbet, annars får vi inte ta så mycket själv ...

²⁰⁰ En beskrivning där en informant redogör för detta finns på sidan 98.

²⁰¹ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

²⁰² Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

på egna initiativ. Det är ju mycket styrt, för då är det pengar, då ska man byta pengar.²⁰³

Kortsiktiga mål

Parkintendenten i Mellanstad talade om att de hade reducerat sitt arbete med måldokument, det långsiktiga tänkandet, i och med att budgeten för parkskötseln minskat. Fokus hade flyttat från funktion till ekonomi. I förlängningen innebär det att man upprätthåller en lägstanivå på det som finns istället för att fokusera på en utveckling framåt i tiden, en visionär, strategisk inriktning för skötselarbetet. Det som återstår är en reducerad skötsel

Detsamma uttrycktes av stadsträdgårdsmästaren i Storstad; parkerna chanserar på grund av ett kortsiktigare sätt att se på skötseln där de har upphandling.²⁰⁴

Ekonomiskt och ekologiskt ideal kombinerat

Ett vanligt argument för att minska skötseln är att det gynnar den biologiska mångfalden. En annan orsak kan vara att det inte finns tillräckligt med tid eller resurser att sköta parker lika intensivt som tidigare. Gynnar den sämre ekonomin biologisk mångfald? Så enkelt är det inte. Ett vanligt exempel är att låta gräset växa till högvuxen gräsyta. På näringsrik gräsmark får man en annan flora än på mager mark. Biologisk mångfald förknippas med mager ängsmark och är gräsmarken näringsrik har man i några fall försökt arbeta med att magra ut jorden på olika sätt. En parkvårdare på dialogseminariet menade att det är att lura folk, hon ifrågasatte om det är ekologiskt eller bara ekonomiskt:

Jag tänkte på det där med ursäkt också, för dålig ekonomi, det är väl också någonting som har varit i alla fall, det var ju när det var riktigt usel ekonomi, det är det ju fortfarande men man släppte långgräsytor och sade man till allmänheten ... vi främjar den biologiska mångfalden, som en ursäkt kanske lite grand och en del kanske trodde på det också, jag vet inte vad ni säger men jag kan tycka, det är en skymf mot folk att tro att bördig lera ska bli äng, med den kompetensen. Och där tycker jag man har missbrukat begreppet ... det har slaskats med och att man har fått tistlar och gråbo och så säger man att det är biologisk mångfald.²⁰⁵

Ett annat argument för den minskade skötselintensiteten är att det gynnar den biologiska mångfalden i form av småfåglar, insekter och även däggdjur i

²⁰³ Ur intervju med parkarbetare, Mellanstad 2005-04-19.

²⁰⁴ Detta framgår av citatet på sidan 149.

²⁰⁵ Från dialogseminarium 2007-02-01.

parkerna när man är mindre nitisk när det gäller städning och klippning av gräs, buskage, rabatter och träd. En tredje åtgärd för att minska utgifterna och samtidigt gynna det ekologiska sättet att sköta parken på, är att gå över från utplanteringsväxter till perenner. Utplanteringsväxter kräver intensiv skötsel hela säsongen och nya köps in varje säsong. Perenner behöver en omvårdnad som är mest intensiv i början. Detta hade uppmärksammats i alla fallstudierna som använde perenner, men i olika omfattning, på grund av att de är mer långsiktiga.

Ja jag har bara varit tilltalad av det, tyckt att det har varit roligt ... plus naturligtvis att det känns rätt och är kostnadseffektivt.²⁰⁶

Är biologisk mångfald god ekonomi? Ett förslag som kom upp under dialogseminariet var att föra in ett fålskikt under buskar och träd i stället för bar jord eller gräs, att det skulle förenkla skötseln och öka mångfalden.

Ekologiskt skötselideal

Det ekologiska idealet för parkskötsel har naturvården som förebild och rådgivare. Naturvårdsavdelningen i Mellanstad hade i uppdrag att förvalta naturområden utanför kommunens tätorter, men kommunekologen kunde ibland bli tillfrågad om råd från parkintendenten. En genomgång av skötselmetoder för urbana grönområden, som inspirerats av naturvården, görs till exempel av Baines (1998).

Mellan park och det som betecknas natur i staden är övergången ibland glidande och ibland skarp. Naturvårdare och parkvårdare på dialogseminariet var överens om att natur eller det som uppfattas som det 'vilda' inte passar in i alla sorters park, men att det behövs variation. Olika sorters park behövs i stadsmiljö. Mellan park och natur finns också en begreppsglidning. Parkvårdare och naturvårdare som arbetar med parkförvaltning talar inte samma fackspråk och har olika uppdrag och målbilder. Men de kan mycket om varandra och förstår varandras olikheter visade dialogseminariet. Förhållningssättet att bevara och utveckla biologisk mångfald finns också i parkverksamheten. Det är vanligare att använda begreppet biologisk mångfald inom naturvården. En parkvårdare på dialogseminariet använde sig av begreppen *ekologisk* och *biotoper* i stället för biologisk mångfald, men innebörden i de tre begreppen var besläktade i den diskussion som fördes. Biotoperna är färre i staden än i naturen men samtidigt finns det många arter, av framförallt växter, i staden som inte finns utanför (Hedblom, 2007). Korri-

²⁰⁶ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

dorer av parker igenom staden underlättar för djur att röra sig. På så vis är parker ett komplement till naturen.

En parkvårdare vid dialogseminariet yttrade att det blir intressantare om man sätter en form på den biologiska mångfalden och kallar det naturvårdsestetik. Biologisk mångfald ger ett mervärde åt parkerna och lockar ut folk. Det kan innebära att man sätter ut fågelholkar eller anlägger artrika perennrabatter, särskilda så kallade fjärilsrabatter eller ängsmark. Det kan också vara faunadepåer eller mulmholkar²⁰⁷ som kompletteras med pedagogiska anslag och naturinformation för folkbildning.

Träden en nyckelfråga

Parker med gamla träd har höga ekologiska värden. Träden kan också vara orsak till problem och därmed skapa motsättningar i parkförvaltningarna. Evighetsträd och faunadepåer diskuterades på dialogseminariet, och säkerheten ifrågasattes. Träd kommer alltid att åtföljas av säkerhetsfrågan där det vistas människor. I England experimenterar man med att skada träd, försök har introducerats i liten skala även i Sverige. Åtgärderna är till för att skapa förutsättningar för biologisk mångfald och för att förlänga livet på redan gamla träd. Gamla, döende och döda träd passar dock inte in i en finpark (med estetiska ideal), däremot betraktas det fungera i en park som är stor nog att innehålla flera olika delar med olika skötselideal inom en och samma park.

Synen på hur man hanterar att gamla träd är bräckliga och kan blåsa omkull eller tappa grenar varierar men många parkförvaltare tycker att det är viktigare att se till säkerheten och hellre fälla ett träd i ett utsatt läge. Arbetsledaren i bolaget i Mellanstad tycker att man ska ta bort dem och sätta nya träd till nästa generation. ”Träd är ju ett växande material, en livscykel som man får acceptera.” Kommunekologen ser sambanden mellan natur och park:

... vissa parker har utvecklat en rik biologisk mångfald. Det finns många rödlistade arter, så där ... närmar de sig varandra på något sätt.

Var ser du höga biologiska värden i parkerna här?

Det är i de gamla parkerna där det finns gamla träd kvar framförallt. ... Det är väldigt mycket knutet till gamla träd just dom värdena. Det finns ju ... inga hävdade miljöer och sånt i parkerna om man skulle jämföra med nån fåladsmark ... eller så, sånt har vi ju inte, utan det är ju de gamla träden framförallt

²⁰⁷ För en beskrivning av dessa mulmholkar, se sidan 134.

som vi inte har ute i skogsmarken. Därför att där har det blivit massaved för länge sen.²⁰⁸

Faunan i parkerna

Att sköta en park med ekologiska skötselideal innebär att vårda hela den värld av biologiskt liv som finns i en levande, växande park. Både vanliga och ovanliga insekter värnas för deras egen skull och för att de bidrar med föda till andra smådjur. Många insekter trivs på och i riktigt gamla träd. Ett sätt att arbeta med faunan i parkerna är att sätta upp holkar för fåglar och fladdermöss, eller att bygga faunadepåer och mulmholkar.

Den neddragning av skötselinsatser som skett har gynnat fågellivet och däggdjuren i parkerna och den biologiska mångfalden. Samtidigt är det svårt att styra skötseln till att gynna faunan. Entreprenörerna har inte samma kunskap som de har på kontoret menar en parkintendent:

Man ser ju vissa arter ... som har kommit fram här nu. Men det är ju det att vi har svårt att, när det gäller entreprenörfirmor, den här feelingen för biotoper och för småfåglarna och däggdjuren, det kommer nästan i andra hand. Det blir ju vi då som får tala om för dom att skär nu inte ut dom här buskagen för där häckar gärdsmyg och rödhake. Men i en entreprenadhandling så skriver man inte det idag ... Fast vi är medvetna om det.²⁰⁹

Det ekologiska inslaget, representerat av insekter av olika slag är inte alltid efterfrågat:

Det är ju en liten klick som är intresserade av insekter och evighetsträd och hela den biologiska mångfalden. Det är en liten elit då som kan det här ...²¹⁰

Det stora flertalet brukare, menade parkintendenten, är mest tilltalade av blommor och gräsmattor. Förutom att arbetet med att gynna miljöer för insekter bidrar till att på sikt behålla och öka den biologiska mångfalden i parker är det intressant pedagogiskt. Det kan användas till att visa hur ett kretslopp fungerar. Det är också en av drivkrafterna för naturvården, att flytta in naturvårdsprojekt i parkerna, närmare det stora flertalet invånare.

... vi har ju jobbat mycket med det här faunadepåer och såna saker och då har vi försökt jobba ihop olika projekt här ... på naturvårdssidan och parksidan.

... Precis som att vi sörjer för att få in lite nya träd också i dom gamla parkerna till exempel. Det är ju också ett sätt att få den här successionen att få

²⁰⁸ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

²⁰⁹ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

²¹⁰ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

... intressanta insekter till exempel och att på sikt få nya boträd, för är det likåldrigt så ... åker kanske allt på en gång och sen ska det planteras nytt.²¹¹

Ekologisk skötsel Anpassning

Kunskaper om faunan i parkerna kan finnas hos olika aktörer i organisationerna. I exemplet ovan har tjänstemännen valt att styra skötseln informellt genom att prata med sina entreprenörer om var de känner till att det finns fåglar i buskagen exempelvis. Det fungerar genom att kommentera saken i enstaka order om beskärning, men inte allmänt i en skötselplan. På naturvårdssidan i en förvaltning finns kunskapen om flora och fauna. Det händer också att privatpersoner med lokalkännedom hör av sig. En pågående attitydförändring kan märkas hos några parkförvaltare på taktisk nivå. De är samtidigt klivna emellan det tidigare dominerande och fortfarande tongivande estetiska idealet och det på flera vis lockande ekologiska idealet kombinerat med det ekonomiska idealet. Parkintendenten i Mellanstad och stadsträdgårdsmästaren i Storstad visade exempel på denna attitydförändring.²¹² Död ved i parkerna håller på att bli mer accepterat.

I Storstad fick parkintendenten ta emot reaktioner från brukare om döda träd som lämnats kvar i parkerna:

... att vi i stor utsträckning försöker göra högstubbar och lämna död ved och så. ... nu har jag inte haft det så ... mycket men ett tag var det nästan ett mantra i telefonen att, ja det ska ligga kvar, ja det är bra, när folk ringde in om att 'ni har inte städlat efter er, ni har inte plockat upp, ska de där stockarna ligga där'. Ja, det ska dom.²¹³

Människor reagerar inte bara på att döda träd ligger kvar i parkerna. När gräsmarker inte klipps som förut, reagerar folk olika:

... för det är nånting som togs upp mycket i dom här samråden med allmänheten att man klagade ... på skötselnivåerna. Det var för dåligt skött ... och man förstår inte riktigt, när man ... lämnar som ängsmark så förstår man inte den skötseln och tycker det är fult ... Sen, en del vill ha mera ängsmark, så att det divergerar ganska häftigt.²¹⁴

Skillnader i åsikter och önskemål, både från brukare och från parkförvaltarna tillhör vardagens mångfald av vägval i beslutsfloran. Att välja att "göra som vi alltid har gjort" innebär en trygghet, att känna till rutiner och arbetssätt.

²¹¹ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

²¹² Se citat på sidorna 97 och 121.

²¹³ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

²¹⁴ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad 2005-06-14.

Detta var troligen orsaken till att man i skötsel­förändringsprocessen²¹⁵ åter­gick till den gamla skötselplanen.

Vad är din uppfattning om hur skötseln av det har fungerat?

Dåligt, skulle jag tro. Jag vet inte ... för jag har inte varit engagerad i det utan det är ju parksidan som har ansvaret. Men jag har en känsla av att det gått slentrian i det också. Dom som sköter det praktiska ute har ... inte brytt sig om de nya skötsel­anvisningarna.

Vad tror du att det kan bero på?

Ja, jag vet inte för det ordnades ju särskilda utbildningar för dom gubbarna som skulle jobba med det. Och sen är det kanske nytt folk ... Jag kan tänka mig att dom byter folk på maskinerna så får dom inte riktiga instruktioner nästa gång dom ska ut ... eller så tycker dom att det ser för jävligt ut så dom kör över det ändå och bryr sig inte. Men jag har inget grepp om det riktigt.²¹⁶

De har ännu inte erfarenhet av några långsiktigt stadigvarande förändringar av skötseln i ekologisk riktning. De åtgärder som vidtagits är att betrakta som förberedande, i form av inventeringar. Eller hypotetiska, vad gör vi om det händer något?

Ja, man får ta från fall till fall, det har inte varit något akut behov ännu. Men vi har ju redovisat dom träd som vi bedömer är mest värdefulla att spara. Sen får man alltid ta en diskussion ... kan man göra en högstubbe av det, kan man ta vara på det och lägga det som en ... faunadepå eller bara så att det här trädet eller stammen får vara kvar i parken. Det är kanske det viktiga.²¹⁷

Naturvårdsavdelningen hade tagit på sig skötseln för några av de gamla värdefulla träden som innebar att antingen genomföra åtgärder för att förlänga livet på dem eller att ta bort dem. Dock hade inga sådana åtgärder ännu genomförts. Parkarbetarna var inte informerade om denna ordning när det gällde skötsel av dessa träd:

Men det är mycket möjligt att [arbetsledaren] har fått reda på att där tar vi inga torra grenar eller nånting sånt, kanske. Jag vet inte.²¹⁸

Perennrabatternas skötsel beskrivs av lagbasen som något han tycker att de har blivit bättre på. De ingår i ett kretslopp till skillnad från utplanteringsväxter. Men det finns förändringar att göra när det gäller skötseln av perenner:

²¹⁵ Denna process beskrivs på sidan 95.

²¹⁶ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

²¹⁷ Ur intervju med kommunekolog, Mellanstad 2005-04-18.

²¹⁸ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

Perennerna är (det) lite mer rundgång på. ... När jag började här ... när vi städade här på höstarna så skulle rubbet bort. Varenda lilla löv, och klippa ner perennerna långt ner så det såg fint ut. Så gör vi inte längre. Det är mycket, mycket bättre och göra det nu (om våren), och jorden var bra. Nu håller vi på och städar perennrabatter, nu är det bara till och ta en räfsa rakt igenom så kommer allt med.

Det torra följer med då?

Det torra följer med och vissa grejer blir kvar. Det är bra, det tar en vecka sen ser man inte det. Och hade jag fått bestämma hade vi inte räfsat över alls, för det försvinner, när det gröna kommer.²¹⁹

Hortikulturell mångfald

Biologisk mångfald och ekologisk skötsel sätts ofta oreflekterat i samband med så kallat vilda arter eller naturligt förekommande arter. De allra flesta som tillfrågades i fallstudierna ansåg, antingen spontant eller på en direkt fråga, att även det hortikulturella växtmaterialet tillhör den biologiska mångfalden och berikar parkerna.²²⁰

Ekologiskt versus socialt skötsel- och utvecklingsideal

Är det politiskt korrekt att använda rödlistade arter som argument för att bevara värdefulla grönområden? Deltagarna i dialogseminariet var inte överens. De med arbetsplats i storstäder talade om hur det istället, politiskt, handlade om de sociala värdena. Sociotopvärden²²¹ blev ett diskussionsämne. Att använda dessa för att bedöma sociala värden av miljöer hade spridit sig från Stockholm till Göteborg där man vidareutvecklat idén. Politikerna där hade fått en användbar modell som berättade om vad varje invånare bör ha rätt till i form av utemiljö på olika avstånd från hemmet, som byggde på sociotopvärden. De rödlistade arterna som utslagsgivande bedömningsgrund i planärenden var dock fortfarande stark i andra kommuner. Att använda rödlistade arter som argument gentemot sociala värden (sociotoper) är fortfarande aktuellt på flera platser i sammanhang där utbyggnadsplaner eller annan exploatering hotar ett grönområde. Några större kommuner har börjat använda sociala argument och i det sammanhanget fungerar sociotoperna som kan ge ett mätbart mål.

²¹⁹ Ur intervju med lagbas, Mellanstad 2005-04-19.

²²⁰ Detta utvecklas mer i kapitel 5 på sidorna 131.

²²¹ Sociotopkartering beskrivs av Ståhle (2005; 2008) och innebär att kartera den fysiska miljön utifrån användningsmöjligheter av social karaktär.

I följande exempel handlar det om när ekologiska motiv ställts mot sociala motiv till att utveckla parker på grund av reglerna för statliga bidrag.

Det är ju väldigt tydligt i dom projekt vi har haft nu, dom här LIP-projekten som vi hade ... i slutet på 90-talet och i början på 2000-talet här. Dom pengarna vi fick där av staten, miljödepartementet, dom var ju enbart biologisk inriktning på. Vi fick inte, i dom projekten, asfaltera gångar eller bygga lekplatser. Så dom var ju helt specifika, specifikt avsatta, att vi var tvungna att sätta hälften av dom pengarna och sen handlade det om biologin.²²²

När parkförvaltningen i exemplet ovan i andra sammanhang prioriterar mellan olika användning och innehåll i park har sociala värden övervägt:

Men om ni inte hade sökt dom pengarna, kommer det (prioritering av biologisk mångfald) på något annat sätt?

Alltså då blir vi väldigt klivna, för jag tror ingen på vårt kontor har något emot biologisk mångfald, men ... eftersom vi har dom sociala bitarna också ... och av säkerhetsskäl.²²³

Bakom en prioritering av detta slag döljer sig ekonomiska överväganden, som en utslagsgivande bevekelsegrund:

Tycker du att det står i ett tydligt motsatsförhållande, biologisk mångfald och säkerhetsfrågor och skönhetsfrågor och funktion till exempel?

Ja, egentligen gör det ju inte det ... det är ju ingen motsats för dom påverkar ju inte varandra, en biotop i en planteringsyta och ... att man har en bra lekutrustning. Utan det är ju mer då att det är konkurr..., det är ju pengarna det handlar om.²²⁴

I en konkurrenssituation där exploatering står mot höga biologiska värden är det bra att kunna visa upp mätbara värden, antingen de är biologiska eller sociala. Förvaltningarna utnyttjar och använder det synsätt som politikerna för tillfället värdesätter mest.

Ekologiskt och socialt ideal i samspel

De sociala värden som innefattar rekreation är en del av naturvårdens hörnpelare. Samtidigt som de sociala värdena ökat sin betydelse inom naturvården har biologiska värden också ökat inom parkförvaltning.

Den här proppen som man tog ... om den nya naturvårdspolitikerna, där trycker man ju väldigt mycket på den sociala dimensionen och rekreationsaspek-

²²² Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

²²³ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

²²⁴ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

ten. Alltså, jag har tidigare upplevt naturvården mer av bevarare än utvecklare. Och där tycker jag ... att parken har varit mycket mer utvecklare.²²⁵

Biologiska värden kan kombineras med sociala värden, som i följande exempel från biologen i Storstad:

... men en stock tycker inte jag i alla fall och det är nog många som tycker en stock är ju mer en plats att vara på och sitta på. Så att det kan man se som en funktion i sig. Sen är det ju värre när man pratar om att lägga hela träd, för då börjar det se skräpigt ut tycker många. Men där försöker vi få en förändring ... så att man vågar testa det i alla fall. Men det är svårt.²²⁶

Det handlar om en pågående förändring av förhållningssätt och synsätt, både från naturvården och från parksidan. Där passar den lek med begreppen in, som stadsträdgårdsmästaren i Storstad introducerade, då han sade att natur är park och park är natur. De två börjar närma sig varandra till både innehåll och hur brukare använder dem. Det är dock fortfarande stor skillnad på intensivt skötta finparker och extensivt skötta naturområden. Däremellan finns många blandformer där användning och skötsel avgör vad en plats kallas och utvecklas som, lekpark, blomsterpark, promenadpark eller naturpark är några exempel.

Samspel i organisationen om ekologiskt ideal

Ett försök med att utbilda parkarbetare i nya mer ekologiskt anpassade skötselmetoder i Mellanstad varade inte beständigt, de återgick till den tidigare skötselplanen. För att åstadkomma förändring krävs mer än ett projekt med några utbildningsinsatser med ett upprepat budskap följt av förklaringsgrunder som alla kan förstå och vinna något på. Upprepning verkar ha givit utslag i följande exempel:

... samtidigt som vi inte vill göra avkall på det här med biologisk mångfald ... Det är en svår bit i det hela men ... vi ser det lite som ett kall, att parkintendenterna får veta vad som är viktigt, även i deras områden som de sköter själva. Att man kan lägga stockar utan att det blir skräpigt.

Gör man det här?

Det gör man, på sina håll. ... Vissa är bättre än andra på det, men många gör det.

Hur började det?

²²⁵ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

²²⁶ Ur intervju med biolog, Storstad 2007-05-28.

Jag tror att det beror på alla de här kurserna vi har haft tidigare där man pratade om död ved, för död ved har varit så viktigt. Men vi har ju inte lagt några stora högar som man gör i [Mellanstad].²²⁷

Samspelet mellan naturvårdare och parkförvaltare präglas av olikheter i vilken tidsram de sätter upp för målsättningar med naturområden respektive parker. Naturvårdare upplever att de arbetar mer långsiktigt. Och skötselplanerna för parker är oftast formulerade på årsbasis, där samma åtgärder återkommer varje säsong.

Vet vi om att det finns arter som är hotade så vill vi se till att de får leva kvar i ett område, men i normala fall är det så man får en varierad miljö med så gamla träd ... som möjligt i miljön. Och att det finns en livscykel i området, för träd också. Vi brukar säga att medan många andra jobbar för en väldigt kort framtid så måste vi jobba för en väldigt lång framtid ... vi måste tänka kanske mer än två generationer framåt, och det försöker vi förmedla ut också, att vi kan inte göra den här saken för dig enbart. Du får tänka på att det kommer människor efter dig också.²²⁸

Arbete med skötsel av parker ur ett mer långsiktigt och strategiskt perspektiv, på ett liknande sätt som de gör inom naturvården, saknas ofta och är efterfrågat inom parkförvaltning (Randrup & Persson, 2009).

Socialt skötselideal

Essensen i det sociala skötselidealet kan sammanfattas i ett yttrande från en informant. Hon påpekade att parkerna och deras funktion är till för invånarna och inte för ”oss tjänstemän”.²²⁹ Funktionen eller användningen av parken står i fokus. Parkbesökarnas möjligheter till upplevelser och rekreation är huvudmålet för planering och skötsel.

Sen kan man nog säga ... fast det förändras nu ... att det rekreativa värdet har ju alltid varit tyngre i parkerna ... det har varit mer tydligt att det måste finnas. Det har ju mycket med hur slitage och så är också, att det måste finnas iordningställda ytor för lek och bollspel och gång- och cykeltrafik och så samtidigt ytor för vistelse.²³⁰

²²⁷ Ur intervju med biolog, Storstad 2007-05-28.

²²⁸ Ur intervju med biolog i Storstad, 2007-05-28.

²²⁹ Från intervju med projektsamordnare, Mellanstad 2005-05-12.

²³⁰ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Mellanstad 2005-05-02.

Användningen går före skötselmetoder och rationalitet i skötselarbetet vilket innebär att skötseln anpassas och också att ytorna planeras efter hur de används och sköts.

Det är ju det som är svårt här att det blir så ... högt gräs, och sen kan man inte använda det över huvud taget. Men det där tror vi ju på, att man måste fortsätta jobba med det, med differentierad skötsel och kanske från början, när man anlägger parken, tänka i sköseltermer.²³¹

Upplevelser

Informanterna i fallstudierna tillfrågades om vilken sorts park de själva uppskattade eller vad de uppskattade i en park. Svaren varierade kring olika sorters upplevelser, från det välskötta till det vildvuxna, och från folkliga aktiviteter, konstupplevelser och evenemang till avkoppling, lugn och ro. Parkförvaltningens arbete med utställningar och evenemang i parker tillhör det sociala idealet. Det handlar oftast om tillfälliga insatser i det långsiktiga skötselarbetet, men påverkar hela förvaltningen, ofta på ett positivt sätt.

Gräsöken och skyddsplantering tycker jag är tradigt, utan jag vill ju ha så mycket upplevelse som möjligt och aktiviteter som Stadsparken till exempel. För man har allt som man kan tänka sig i en park då. Det är park för mig. Kan man då vårda det på ett bra sätt så tycker jag att det är parkkultur. Det där kulturella, det är park.²³²

Parker är sociala mötesplatser för alla kategorier människor och ska locka till utevistelse tyckte landskapsarkitekten i Mellanstad. Vad som lockar ut folk är naturligtvis olika för olika människor. Många kommuner gör enkätundersökningar för att få reda på vad brukarna tycker. Parkarbetarna möter folk i parkerna och några av dem pratar gärna med brukarna, medan andra tycker att folk är till besvär och mest slänger skräp och sliter på parken. Parkarbetare och renhållare har kunskap om hur parken används.

Säkerhet, trygghet och tillgänglighet

I skötselsammanhang handlar säkerhetsfrågan främst om statusen på träden. Efter incidenter med fallna grenar eller omkullblåsta träd brukar frågan aktualiseras. Stadsträd kräver kontinuerliga insatser i form av kontroller och förebyggande trädvård.

Trygghet i park, som har betydelse för skötseln, handlar om sikt och ljus. Täta buskage upplevs som otrygga i jämförelse med pelarsalar där man kan se

²³¹ Ur intervju med landskapsarkitekt, Mellanstad 2005-06-14.

²³² Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

andra människor som rör sig i parken (Andersson, 2005:53). Likaså har ljusinsläpp i vegetationen och belysning nattetid trygghetsskapande effekt.

Det talas väldigt mycket om det här med säkerhet idag och då hämtar man in ljuset samt att folk ser lite bättre i parkerna, så det har vi jobbat mycket med det senaste och det är rätt lyckat.²³³

Tillgänglighet för alla är ett ledord som både naturvårdare och parkförvaltare är eniga om som en av de viktigaste parametrarna för parker där människor bor och vistas.

Diskussion av skötselideal

Täcker de fyra skötselidealen in alla tänkbara förhållningssätt till skötsel? Utifrån de studier som de fyra skötselidealen baseras på frågar jag mig vad det i så fall skulle kunna vara. De fyra skötselidealen eller kombinationer av dem fungerar som beskrivning av skötseln även för nya former av parkanvändning. Det handlar till exempel om det som landskapsarkitekt Marie Larsson har studerat i sin doktorsavhandling, nämligen ett utökat användande av parken för lokala brukarinitiativ för gemenskap och odling (Larsson, 2009). Det kan också handla om det som landskapsarkitekt Petter Åkerblom har studerat, nämligen skolans möjlighet att införliva delar av någon park i undervisningen och ta på sig delar av skötseln (Åkerblom, 2005). Skötsel som utförs av lekmän, brukare eller andra intresseorganisationer (Delshammar, 2005) hänförs till det sociala skötselidealet, ibland i kombination med det ekologiska idealet. Nya eller nygamla inslag i parker där användningen förändras och utvecklas kan till exempel vara parker med inslag av underhållning eller parker för rehabiliteringssyften (Grahn, 1991; Grahn & Stigsdotter, 2003). Dessa exempel föranleder inte heller formulering av ett nytt skötselideal med annorlunda karaktär än de beskrivna.

Sammanfattning och slutsatser

Sammanfattningsvis har fyra skötselideal identifierats. De är det *estetiska* skötselidealet som innebär att utseendet av parken prioriteras. Det karaktäriseras av en strävan efter ett välskött, välstädat och prydligt utseende och innebär att ta hänsyn till det formspråk som är inbyggt i parken.

Det *ekonomiska* skötselidealet utgår från tillgängliga resurser. Det innebär att skötseln anpassas efter de redskap, maskiner och metoder samt den

²³³ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

budget som finns tillgängligt. Det kombineras ofta med synsätt från något av de andra idealen men vid vägval är det resurstillgången som avgör.

Skötsel av park med det *ekologiska* som ideal innebär att arbeta med naturen som förebild och att sträva efter en varierad, upplevelserik miljö. Det finns ett större inslag av långsiktigt tänkande och ett aktivt val att ta hänsyn till den biologiska mångfalden.

Vid skötsel av parker med *social* funktion som skötselideal står människors möjligheter till upplevelser, rekreation och tillgänglighet för alla brukare i centrum. En park är till för att användas som social mötesplats eller för avkoppling. Aktiva brukare kan vara intressanta som medverkare till skötseln på olika sätt.

Skötseln är ett medel att uppnå de mål och ideal som har tydliga uttryck i skötselplanerna, det estetiska idealet, och delvis det ekologiska idealet. Eftersom skötseln är underordnad det sociala idealet, kan det upplevas som ett problem för förvaltare med andra synsätt, det blir svårt att veta vad arbetet ska gå ut på i förväg och således ett problem att planera och schemalägga. Att använda ekonomiska bevekelsegrunder för skötseln har troligen framtvingsats av bristande resurser. Det är omständigheter som styrs av konjunktur och politik.

De fyra skötselidealerna som identifierats förekommer i realiteten oftast i kombination med varandra på olika sätt, inom en och samma park eller parkförvaltning. Vad innebär detta för det dagliga arbetet? Att det finns olika skötselideal i samma organisation behöver inte vara problematiskt, såvida de finns med i det dagliga samtalet om hur och varför man arbetar på de sätt man gör. Hur ser då samspelet i parkförvaltningarna ut när det gäller parkförvaltarnas syn på skötseln? Vilket eller vilka ideal har var och en av de olika aktörerna inneboende i sitt sätt att hantera sina arbetsuppgifter? Pratar de om de eventuella olikheterna eller tänker alla lika och vad kan det i så fall innebära? Har detta med traditioner och kulturer att göra? Dessa frågor diskuteras utförligare i kapitel 9. I kapitel 7 beskrivs samspelet i parkförvaltning närmare och i kapitel 8 beskrivs parkförvaltningarnas organisationskultur.

7 Samspel i parkförvaltning

Den första av avhandlingens två huvudfrågeställningar handlar om att undersöka arbetet i parkförvaltning med avseende på samspel. Vilka former av samspel kan urskiljas i de undersökta parkförvaltningarna? I inledningen definierades samspel som ömsesidig påverkan mellan individer. Samspel används som ett paraplybegrepp för interaktion i arbetslivet beskrivet i termer av samarbete, samverkan och samordning. Dessa inbegriper kommunikation, förmedling och dialog men även konkurrens och konflikt. Vad samarbetar och kommunicerar man om respektive vad samarbetar och kommunicerar man inte om i parkförvaltningarna? Vilken betydelse kan det ha för skötselns inriktning?

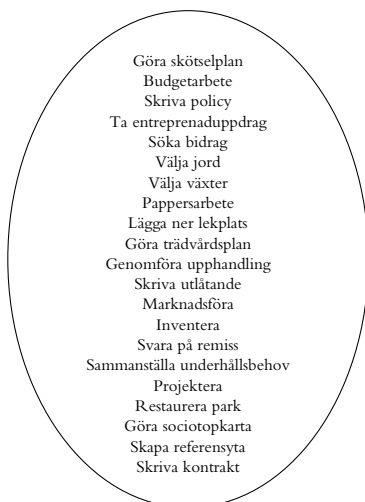
För att reda ut vilka handlingar som är vanliga i parkförvaltningarna, och på det viset ringa in samspelet, gjordes en analys av dessa i det empiriska materialet från fällstudierna. De arbetsrelaterade handlingarna i en parkförvaltning kan beskrivas i två huvudkategorier. Den ena sortens handlingar är av konkret natur, kallade *görandet*. Görandet är de handlingar som ofta ger ett synligt resultat. Det kan vara att klippa gräs, rensa ogräs, renrita planer eller beställa material. Den andra sortens arbetsuppgifter *kittet* är inte synliga på samma vis, men behövs för att få görandet att fungera. Görandet och kittet är begrepp som användes i ett mellansteg i analysarbetet, så kallade spårhundsbegrepp (Starrin, 1991:20). Det handlar om individuella handlingar som tankar och beslut men också om olika former av samspel mellan individer och grupper av individer, aktörer i och även utanför förvaltningen. Dessa kan studeras i interaktionen mellan människor. Exempel på några samspelsituationer inom de studerade parkförvaltningarna finns beskrivna i kapitel 4 och några av dessa analyseras till form och innehåll i detta kapitel.

Arbetsuppgifter och handlingar

Flera arbetsuppgifter kan betraktas som sammansatta av både görande, figur 8 och kitt, figur 10. I de sammansatta arbetsuppgifterna förekommer samspel i någon form, ofta som en del av arbetet. Figur 9 innehåller några vanliga sammansatta uppgifter i de studerade parkförvaltningarna.

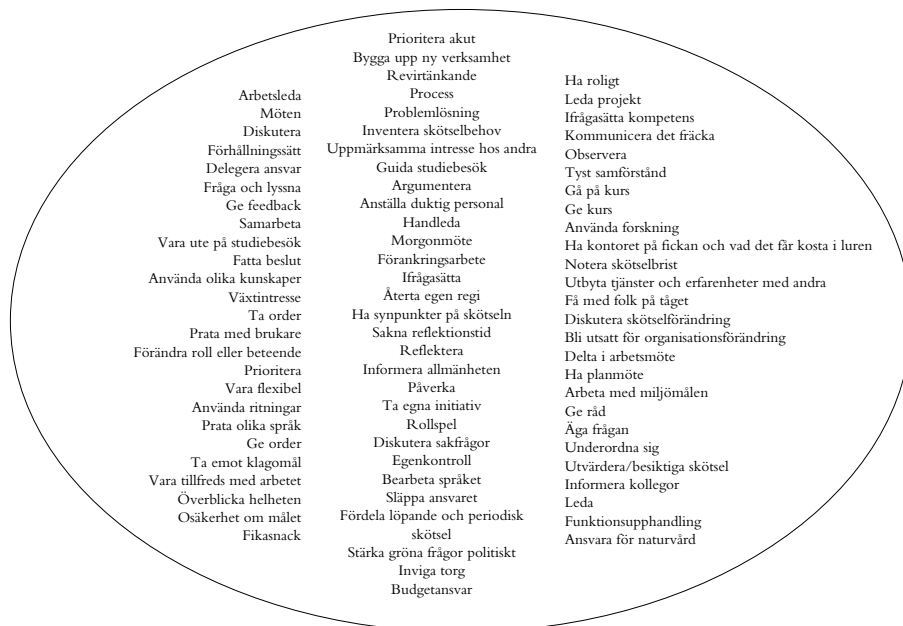


Figur 8. Görandet i en parkförvaltning i form av exempel på konkreta arbetsuppgifter. Samtliga begrepp i figuren kommer från empirin i de tre fallstudierna.



Figur 9. Exempel på några sammansatta arbetsuppgifter i en parkförvaltning. Samtliga begrepp i figuren kommer från empirin i de tre fallstudierna.

I de sammansatta arbetsuppgifterna ingår både görande och någon eller flera former av eget eller interaktivt arbete. De sammansatta arbetsuppgifterna är även de ett slags görande, men på en annan nivå. De innefattar olika grader av samspel, kommunikation och reflektion.



Figur 10. Exempel på arbetsuppgifter som hör till kittet i en parkförvaltning. Många av dessa handlingar involverar samspel mellan individer i organisationen. Samtliga begrepp i figuren kommer från empirin i de tre fallstudierna.

Med utgångspunkt i beskrivningen av arbetet som kitt och görande går jag nu vidare med en fördjupad analys av hur samspelet ser ut och yttrar sig i parkförvaltningarna. Samspelet är inte alltid synligt i arbetsbeskrivningar som exempelvis skötselplaner, vilka vanligen fokuserar på görandet. För att reda ut vilka former av samspel som förekommer ställdes fyra analysfrågor till det empiriska materialet: Samspel mellan vilka, hur, om vad och varför. Genom dessa frågor och med hjälp av litteraturen ges några exempel på en karta av samspelsformer som identifierats vid dialogseminariet och i de tre parkförvaltningarna.

Ibland skiljer man på strukturella respektive handlingsorienterade faktorer, där de förra har med organisationen att göra, medan de senare har med individernas agerande att göra. Samspelet beskrivs här i dessa två hu-

vudkategorier, antingen som strukturellt (Israel, 1999) det vill säga beroende på organisatoriska faktorer eller som socialt-emotionellt (Bales, 1950) och då handlar det om individernas handlingar och vad som ligger bakom dessa handlingar.

Samspel identifieras i olika fora och olika situationer som beskrivs genom den andra analysfrågan: *Hur* sker samspelet? Hur-frågan besvarar både det *strukturella* och det *socialt-emotionella*. Genom att studera några exempel visar jag hur samspelet kan yttra sig.

Strukturellt samspel

När samspelet inom parkförvaltningarna beskrivs som olika strukturella samspelsformer besvarar det både mellan *vilka* samspel sker och delar av frågan *hur* samspelet sker. Hur-frågan återkommer nedan. Vilka samspelet sker emellan kan beskrivas som samspelet mellan aktörer respektive mellan olika nivåer, vertikalt i organisationen och också mellan olika avdelningar eller sektorer, horisontellt. De olika varianterna av strukturellt samspel kan beskrivas enligt följande:²³⁴

- Horisontellt mellan medarbetare inom arbetslag eller avdelningar: horisontellt nära.
- Horisontellt mellan medarbetare från olika arbetslag eller olika avdelningar eller mellan chefer från olika avdelningar: horisontellt distanserat.
- Rakt, vertikalt mellan arbetsledare och arbetslag, chefer och medarbetare: vertikalt nära.
- Snett, vertikalt mellan arbetsledare, projektledare från en avdelning med medarbetare från en annan avdelning, enhet eller arbetslag: vertikalt distanserat.
- Inom den egna gruppen/arbetslaget/teamet: horisontellt nära.

Det är av betydelse om samarbetet i en organisation sker i team/arbetslag, projektgrupper, nätverk eller liknande. Genom arbete i team eller nätverk ackumuleras den erfarenhetsbaserade kunskapen genom 'learning by doing' eftersom tyst kunskap är av betydelse när arbetet är komplext och arbetsuppgifterna olika (Alasoini, 2002:63).

Några aspekter av strukturellt samspel beskrivs empiriskt i följande kategorier:

- Formellt – informellt.

²³⁴ En förutsättning är att organisationerna betraktas som klassiskt hierarkiska system.

- Muntligt – skriftligt.
- Ledning och delegering.
- Proaktivt – reaktivt.

Formellt – informellt

När frågan om *hur* samspelet sker beskrivs i strukturella termer kan den besvaras med att ibland sker det formellt och ibland informellt. Exempel på formellt samspel är när ledningsgrupper sammanträder, när projektgrupper arbetar eller när order eller uppdrag ges till arbetslag eller medarbetare. Informellt samspel förekommer till exempel i form av korridorssnack, vid fikabordet eller när formella möten avslutats och deltagarna fortsätter samtala utanför protokollet. Möten kan bedrivas både formellt och informellt, protokollförda möten är typiskt formella. Parkplanemötena upplevdes informella, men resulterade i konkreta planer varför de blev del i en formell process.

Informellt och direkt samspel

Direkt, informell samverkan är exempelvis när parkarbetarna tar kontakt direkt med tjänstemän på förvaltningen för att diskutera leverans av växter. Den formellt riktiga vägen hade inneburit att sköta kontakten via arbetsledaren som i sin tur kontaktar sin kontaktperson, till exempel parkintendenten på kontoret som i sin tur pratar med sina kollegor, i detta fall den ansvarige för växtbeställningarna. När man väljer att hoppa över något eller några formella steg kan det vara för att vinna tid och tydlighet. Det här är ett exempel på hur man utnyttjar möjligheten att agera informellt och direkt, via gamla kontaktvägar mellan parkarbetare och tjänstemän som fungerar för några specifika frågor, i detta fall växtleveranser.

Ett annat exempel är när man vid anläggning av nya parkmiljöer valt att hoppa över den formella ritningen och istället gå direkt ut med en skiss och kommunicera med anläggarna. Det innebär att mäta och uppskatta på plats samt diskutera möjliga alternativa lösningar tillsammans. Parkchefen i Småstad arbetade på det viset och stadsträdgårdsmästaren i Storstad hade arbetat så på en tidigare arbetsplats i sin roll som projekterande landskapsarkitekt.

Detta tyder på att det finns möjligheter att inom en formell struktur utveckla informella arbetsätt för samspel då det gagnar arbetet. I det första exemplet vann man tid och kunde undvika missförstånd på grund av att omvägar för informationen undveks. I det andra exemplet vann de också på att samarbeta direkt, utan ritningar och ytterligare arbetsledare eller andra aktörer i ett mellanled. Detta genom att parterna kunde väga design och funktionsaspekter mot möjliga tekniska lösningar kontinuerligt under anläggningsprocessen, snabbt och på plats.

Närhet och distans

Arbetsvardagens arbetsuppgifter spelar roll för vilka erfarenheter man samlar på sig och vilket språk som utvecklas. Naturvårdare har egna arbetsrelaterade begrepp och parkvårdare har delvis andra. Arbetar naturvårdare och parkvårdare nära varandra tar de del av varandras begreppsvärld och har lättare att förstå varandra. Deltagarna i dialogseminariet förstod varandra, de kom från olika arbetsplatser men flera av dem arbetade med likartade problem och arbetsuppgifter. När en av diskussionsgrupperna avslutades markerade en av deltagarna sin distans till de övriga samt förklarade sin syn på deras närhet till varandra:

Ja, jag känner mig lite grand som en outsider här så jag har lyssnat ... jag tycker det är jätteintressant att lyssna på er, men det som jag slås av det är det att ... strävar parkvårdare och naturvårdare åt samma håll? Och det märker jag att det gör ni delvis kanske och delvis inte men, det som verkar vara en styrka, dels är det att ni pratar samma språk. ... Jag jobbar tvärvetenskapligt med ekonomer och det tar två år innan man förstär vad dom säger. Så det är en bra grej, att man har samma språk och sen tycker jag att det verkar som om kunskapen, alltså ni vet så mycket, ... men parkvårdare, naturvårdare är i alla fall två olika, delvis olika saker, så tycker jag att det verkar som om ni kan väldigt mycket om varandra.²³⁵

När deltagarna i seminariet reste ifrån sina dagliga arbetsplatser med vardagsrelaterade arbetskontakter och på seminariet träffade andra med liknande arbetsuppgifter från andra kommuner, underlättades diskussionerna av att de hade språket och erfarenheterna från dessa arbetsuppgifter gemensamt. De som dessutom var vana vid att samarbeta med aktörer med olika professionella roller använde ett språk med begrepp från olika arbetsområden och ett förhållningssätt mer eller mindre öppet för förståelse inför andra perspektiv än det egna.

Naturvårds- och parkvårdsperspektiven

Det finns en distans mellan naturvårds- och parkvårdsperspektiven i parkförvaltningsarbetet. En parkvårdare sade sig uppleva ett kategoriskt tänkande från ”biologer som vill spara högstubbar överallt” och saknar det praktiska, operativa perspektivet. Så här svarade parkvårdaren på en provocerande fråga från en naturvårdare som handlade om ifall parkförvaltarna ser sig lite som miljöbovar genom att sköta parker med exempelvis ogräsgifter och genom att föra bort organiskt material ur kretsloppet:

²³⁵ Från dialogseminarium 2007-02-01.

Ja nu förstår jag hur du menar och då tänker jag så här att, för att tala hur jag tänker från skräet, så kan jag känna, jag känner inte att parkverksamheten känner sig påhoppad, faktiskt. Men däremot så kanske man ibland har ... lite lättvindigt skakat av sig, att det här högstubbar, gamla träd, man tänker men är dom inte kloka? Det är ett sånt ... stuprörstänkande ifrån biologerna, då har man aldrig varit ute i verkligheten.²³⁶

Perspektivet är viktigt i dialogen mellan aktörer med olika erfarenheter. Skala och ämne skiljer sig åt beroende på vilka arbetsuppgifter och vilket ansvar man har. Detta framkom även i en studie av Borgström *et al.* (2006) som visar att de administrativa gränserna och värderingar avgjorde vilka arbetsuppgifter som prioriterades. När dessa strukturella aspekter, som ansvarsområde och perspektiv utreds, blir förutsättningarna för samspelet tydligare för alla parter, ju större distans desto större behov av tydlighet i kommunikation och samarbete.

Samspel inom respektive mellan operativ och taktisk nivå

Det finns också en distans mellan det taktiska och det operativa perspektivet på arbetsuppgifterna. I den lilla kommunen, med få anställda, där de anställda har flera roller, överbryggas en del av denna distans. Parkchefen i Småstad uttryckte det som att samspelet i kommunen präglades av ”korta beslutsvägar”.

Vid nära horisontellt samspel finns möjligheter för kreativa tekniska lösningar att ta form och utvecklas. I Storstad var gruppen med parkarbetare förhållandevis nybildad, liksom hela förvaltningens organisationsstruktur. Kreativiteten märktes bland annat på det retoriska planet, i samband med begreppsutveckling och i det konkreta parkplanarbetet. Parkarbetarna pratade sinsemellan om nya sätt att utföra skötseln. Det handlade om att variera sättet att klippa häckar på eller att laborera med idéer för att hindra ogräset att frodas.

Tjänstemän som arbetar exempelvis med strategiska frågor på den taktiska nivån agerar på en egen arena. De operativa är sällan där eller känner sig inbjudna dit, med något undantag, då oftast en arbetsledare eller utvalda talesmän/kvinnor. Vad händer när utförarna blir inbjudna? Alla vågar inte säga sin mening, de som tar steget och uttrycker sin åsikt eller sina förslag har i mina studier delgivit:

- Att de upplever att ingen lyssnar på dem och att deras förslag blir ignorerade.

²³⁶ Från dialogseminarium 2007-02-01.

- Att de istället tar saken i egna händer och låter bli att fråga eller framföra sina synpunkter.
- Att de säger vad de tycker och hoppas att någon högre upp i organisationen tar till sig synpunkterna.
- Att, om man tar direkt kontakt med någon man har tillit till (exempelvis från en tidigare arbetsrelation), kan få fram sina synpunkter på ett tillfredställande vis.

Organisationsstruktur och samspel

Deltagarna på dialogseminariet diskuterade vad organisationsstrukturen betyder för samspelet i organisationen. Är det till exempel bättre eller sämre att sprida ut likartade kompetenser eller att samla ihop dem? Det finns olika strategier för hur kommuner hanterar ekologisk kompetens (där sådan finns) i sina förvaltningar: En ekolog på varje avdelning/förvaltning ökar närheten till andra aktörer med annorlunda perspektiv medan det ökar distansen till dem med liknande kompetens. Att samla naturvårdare i en gemensam arbetsgrupp gör det omvända. Motiven för det senare angavs vara för att bli samspelta.

Har storleken på och geografisk placering av arbetsenheter någon betydelse för samspel som kommunikation och samarbete? I en liten grupp får man ett nära samarbete, men det beror också på personerna som ingår i gruppen. Geografisk samordning, att sitta i samma korridor eller hus, fika tillsammans, främjar att medarbetare lär känna varandra och varandras arbete, vilket i sin tur ger ett större incitament att respektera varandra. Dialogseminariet deltagarna enades om att det bästa är att arbeta i gemensamma projekt. Att sitta tillsammans är ingen garanti för samarbete, men det underlättar. Det krävs både en ledning och en kultur som främjar samarbete samt en vana att samarbeta. Kulturen behöver vara öppen för kommunikation, med tonvikt på förmåga att lyssna och ta in nya perspektiv. Nixon *et al.* (1997) argumenterar för att inkludera både grupper inom den egna organisationen och aktörer i samhället för att på så vis ta in olika perspektiv på de problemställningar som hanteras. Att vara en del av samma förvaltning upplevs positivt och främjande för samarbetet olika yrkesgrupper emellan. Deltagare på seminariet sammanfattade en fungerande organisations kännetecken:

- I en fungerande organisation känner alla till de gemensamma målen, policies och hur andra i organisationen arbetar.

- I en fungerande organisation har man aktiva, kontinuerliga policy- och måldiskussioner.²³⁷

Båda dessa punkter förutsätter ett aktivt samspel i form av kommunikation och samarbete.

Muntligt – skriftligt

Kommunikation är inte bara språk. Det är viktigt att ge akt på vilka språkliga begrepp man använder, men också vilka kommunikationskanaler man väljer. Olika kanaler har olika förmåga att förmedla rik information: skrivna, formella rapporter eller andra dokument är sämre än e-post eller telefonsamtal, medan dialog är bästa sättet att förmedla något (Jacobsen & Thorsvik, 2002:344) Överföring av kunskap från forskning till praktik har större förutsättning att tas emot om den sker på mottagarnas villkor (Persson, 1997).

När förmännen blev mer kontorsbundna och övergick till att arbeta med mer pappersarbete upplevdes det ovan:

De har haft kontoret på fickan, och ... vad ska det få kosta och hur ska vi göra och så, i luren (mobiltelefonen).²³⁸

Hos parkarbetarna, där det låg en rapport med en inventering av hålträd på fikabordet²³⁹, fick de frågan vad rapporten handlade om. De hade inte tagit del av den trots att den var kort, cirka tio sidor med flera tabeller och figurer, och berörde den park de arbetade med dagligen. Rapporten hade inte åtföljts av någon information eller anvisning, varken muntlig eller skriftlig.

Ledning – delegering

Ett vanligt sätt att arbeta och kommunicera i en hierarkisk organisation är att order ges från chef till arbetstagare och att delegera ansvaret för några arbetsuppgifter. Ledning kan också ske på andra sätt, i processer som i exemplet med parkplanegruppen. I Storstad talade parkintendenten om att hennes uppgift var att delegera så mycket som möjligt, exempelvis att lämna över kundansvar till parkarbetarna.

Proaktivt – reaktivt

Talet om de ständiga brandkårs- och ambulansutryckningarna, att agera akut på signaler utifrån på olika sätt, är ett reaktivt arbetsätt. Motsatsen, att arbeta förebyggande, proaktivt, är ett önskemål som eftersträvas. Det uttrycks ofta

²³⁷ Refererat från dialogseminariet 2007-02-01.

²³⁸ Ur intervju med verksamhetschef, Storstad 2007-09-04.

²³⁹ Episoden beskrivs på sidan 86.

att det är svårt att hitta tid till detta då det dagliga arbetet inte stannar av för att ge utrymme att 'hinna ikapp'. Det är ett dilemma för parkförvaltningarna som har en ambition att vara visionära men saknar resurser att både hinna detta och det dagliga arbetet och, inte minst viktigt, att koppla ihop dessa båda dimensioner.

Socialt – emotionellt samspel

Det socialt-emotionella samspelet som svarar på frågorna om *hur* och *varför* samspelet sker berör individernas handlingar i arbetet oberoende av organisationsstruktur. Ur empirin har följande begrepp för detta sätt att beskriva samspelet formulerats. Samspelet kan vara:

- Responsivt.
- Reflekerande.
- Återkopplande.
- Inkluderande.
- Exkluderande.
- Lösningfokuserat.
- Problemfokuserat.
- Samspel kan också vara hämmande eller maktutnyttjande samt innehålla konkurrens och konflikt.

Responsivt samspel

Att lyssna in vad medarbetare föreslår är ett exempel på responsivt samspel. Detta arbetssätt beskrivs till exempel i berättelsen från lagbasens sätt att arbetsleda i Mellanstad²⁴⁰. Responsiviteten handlar om att vara lyhörd för dem man samarbetar med, att lyssna på vad andra kan, tycker och vill för att passa in sina egna kunskaper, åsikter och mål i en gemensam väv. Detta arbetssätt beskrevs också av projektsamordnaren som en slingrig väg, men ändå målfokuserat.²⁴¹

Reflekerande samspel

Flera informanter talade om att de skulle vilja reflektera mer över sitt gemensamma arbete i förvaltningen. Detta behov hade tydliggjorts i Storstad där de arrangerat informella tillfällen för reflektion, i de sociala 'after work'-tillfällen som beskrivits som Vin & Vision. De använde sig bland annat av rollspel för att utforska sina förhållningssätt till exploatering i naturområden.

²⁴⁰ Detta redogörs för i kapitel 4 på sidan 84-85.

²⁴¹ Detta beskrivs i kapitel 4 på sidan 87.

I Mellanstad gjorde tjänstemännen på kontoret gemensamma utflykter i ”verkligheten”. Det var tillfällen för medarbetare att samlas kring något aktuellt projekt och reflektera på en konkret plats. Att diskutera ett problem på platsen där problemet existerar har ytterligare effekt på samspelet, det visade exemplet där stadsträdgårdsmästaren i Storstad föreslog och såg till att en diskussion fylld av motsättningar kunde fortsätta ute i den aktuella parken.²⁴²

Denna typ av reflektioner skapar möjligheter för kollegor att få insyn i andras arbetsuppgifter och perspektiv, den som presenterar sin ståndpunkt eller sitt projekt kan få syn på nya perspektiv på en fråga. Samtidigt får deltagarna gemensamma upplevelser som bidrar till skapandet av en gemensam kultur.²⁴³

Återkopplande samspel

Återkoppling eller *feedback* fungerar som bekräftelse, på utförda arbetsuppgifter eller på uttalanden i en dialog. Återkoppling kan också fungera som förklaring. Arbetsuppdrag som åtföljs av någon form av återkoppling genererar engagemang och utveckling i arbetet. Motsatsen kan bli följden om återkoppling systematiskt uteblir, följden blir att arbetsuppgifter kan bli slarvigt utförda eller inte utförda alls. I exemplet med parkarbetaren som uttryckte att det var mindre viktigt att hålla fritt från gräs och ogräs nära intill nyplanterade träd av estetiska skäl hade han kanske inte reflekterat över vilken konkurrens om vatten och näring det kan innebära för trädet. Likaså i exemplet med en arbetsledare som kom med dålig jord till perennrabatterna, och parkarbetarna menar att de kommer att få rensa mycket ogräs där senare och att perennerna hade fått det bättre med annan jord, kan man fråga sig vilken följden hade blivit om de hade återkopplat och diskuterat saken.

Situationen där de lärde sig nya växter av varandra, en parkarbetare kallade det att de fostrade varandra, samt då parkarbetare hjälpte varandra genom att ge varandra positiva kommentarer och uppskattning i ett enformigt arbete, är exempel på horisontellt, nära samspel inom arbetslaget och mellan närliggande arbetslag (Jacobsen & Thorsvik, 2002:353). Återkoppling om arbetet och kunskap om växter framfördes på ett informellt sätt och betraktades som positiva inslag i vardagen. I bakgrunden visade det sig finnas behov av att bli sedda och uppskattade. Sådan positiv återkoppling är en motivationshöjande faktor.

²⁴² Exemplet beskrivs på sidorna 101-102 samt 111.

²⁴³ Kulturen i parkförvaltningarna utvecklas i nästa kapitel.

Inkluderande samspel

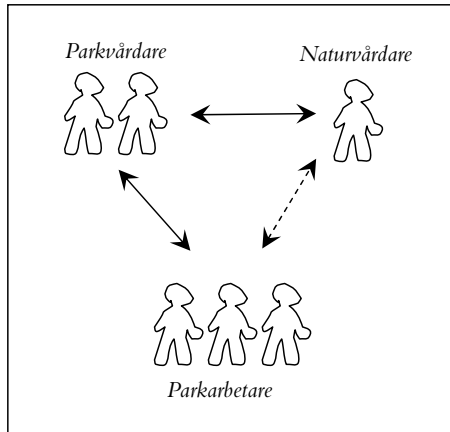
Det finns undersökningar som visar att kommunikation sker mest mellan dem som sitter fysiskt närmast varandra (Hatch, 2006). Mellan de olika avdelningarna strategi, naturvård respektive parkskötsel i Centrum i Storstad, som i det dagliga arbetet befinner sig på olika geografiska platser i staden, fanns gemensamma frågor att diskutera. För att genomföra detta behövde de formalisera sitt samspel till inbokade möten. I parkplanegruppen skedde samspelet horisontellt, snett vertikalt och rakt vertikalt, alla samtidigt. Samspelet skedde mellan individer från olika delar av förvaltningen. Eftersom parkarbetare, renhållare, tjänstemän, mellanchefer och ibland även en verksamhetschef deltog var flera nivåer och avdelningar närvarande. Mötena karaktäriserades av att gränserna för rollerna i någon mån var underordnade. Förhållningssättet hos projektledarna var att allas åsikter räknas. Alla försöker lyssna på de andra. Huvuddragen i de karaktäristika som kännetecknar en demokratisk dialog (enligt Gustavsen, 2002) var närvarande. Deltagarna var öppna för att lyssna på varandra och ta in varandras olika perspektiv. Alla berörda var inbjudna att delta och hade egen erfarenhet av de frågor eller delar av de frågor som togs upp till diskussion. Svårigheterna att nå ett uttömmande resultat ligger i begränsningar som har med yttre faktorer att göra som tidsbegränsning. Under mötet arbetade projektledarna för att inkludera alla i processen. De satte pennan, att rita på planen med, i händerna på dem som vanligen inte styr över andra. De frågade de tysta efter deras åsikter. Det kan också vara svårt att hantera sina egna föreställningar som ibland tar över, hävdade en av projektledarna efter ett av mötena.

Exkluderande samspel

I Mellanstad arbetade man med naturvårdsprojekt, som till exempel att inventera och planera för långsiktigt skydd av gamla värdefulla träd i parkmiljö.²⁴⁴ Där är naturvårdsavdelningen och projektverksamheten framgångsrik med det nära samarbetet inom den egna avdelningen. De som är verksamma i det operativa skötselarbetet ute i de parker där de värdefulla träden står, är dock inte inkluderade i vare sig idén om projekten eller i eventuella konsekvenser för det operativa arbete de utför. Förändringar (i förhållningssätt till biologisk mångfald till exempel) pågår på den taktiska nivån, medan de som utför det operativa skötselarbetet arbetar som tidigare. De inkluderas inte i arbetet på den taktiska nivån och deltar, sedan bolagsbildningen, sällan i vidareutbildningar.

²⁴⁴ Detta redovisas på sidan 93.

Det finns ett glapp, en *missing link*, se figur 11, det vill säga att det saknas direkt kommunikation mellan parkarbetare och naturvårdsavdelningen. Innebörden i den skriftliga inventeringen om hålträd (som hamnat på fikaborden) når till exempel inte fram. Parkarbetarna har inte fått veta hur denna berör deras arbete.



Figur 11. Beskrivning av samspel mellan olika aktörsgrupper i parkförvaltning där de tre grupperna parkvårdare, naturvårdare och parkarbetare är närvarande. Aktörer som inte har naturlig kontakt med varandra via sina uppdrag kan generera en *missing link* (streckad pil i figuren) då de arbetar med sakfrågor som berör varandra.

Lösningsfokus eller problemfokus

Resurser i form av ekonomiska medel tas ofta upp som ett problem i kommunal förvaltning (Åkerblom, 2005). Det var väldigt lite fokus på ekonomiska resurser i diskussionerna på dialogseminariet. Här talade man istället om att personer är viktigare än ekonomiska resurser. De individer som finns i förvaltningarna är viktiga som resurser för att uppnå uppställda mål. Denna lösningsfokusering uppstod som en röd tråd i diskussionerna. Kanske uppstod det på grund av den distans deltagarna hade till varandra och till sina vardagsproblem på hemmaplan. Frågorna som diskuterades var lösryckta från sina kontexter, deltagarna ägde inte frågan och var därmed friare att anta ett lösningsinriktat förhållningssätt. Kanske uppstod detta på grund av den inställning några av de medverkande hade och den påverkan de utövade på andra i diskussionerna.

Vid dialogseminariet intog deltagarna olika roller och signalerade lösningsfokuserade förhållningssätt som kom till uttryck på olika sätt. Andra

uttalanden angav snarare ett problemfokuserande förhållningssätt. Exempel på problemfokuserande uttalanden:²⁴⁵

- Man hamnar i en svår situation med olika krav från olika håll, starka restriktioner från naturvården och samtidigt krav på att bevara kulturhistoriska och estetiska värden.
- Man är *tvungen* att sätta sig ner och diskutera tillsammans.
- Vi har pratat länge om att ha gemensamma projekt men det blir inte av, beroende på hur vi är organiserade.
- Det blir lätt att man går in i en roll, det blir utvecklarerna mot bevararna.
- Det tar mycket tid att inhämta synpunkter från organisationer och invånare.

Exempel på lösningsfokuserande uttalanden:

- Var och en måste vilja, ha viljan.
- Alla kan.
- Alla är med på tåget.
- Gemensamma utflykter ute i verkligheten ger bättre förståelse för varandras synsätt.
- Öppna brainstormingmöten där folk med olika yrkesbakgrund deltar på lika villkor är en framgångsväg.
- Gå varandra till mötes, börja samarbeta eller samverka med andra grupper, försök arbeta tillsammans i projekt.
- Man får tumma på sina käpphästar ('kill your darlings') för att kunna mötas. Kompromisser är inte de bästa lösningarna men ibland kan det vara bättre än att fastna i en konflikt.
- Att se möjligheterna framför problemen.
- Vara en 'doer' som gör 'rätt saker'.
- Vara en god kommunikatör som inspirerar andra att göra rätt saker.
- Ha en motiverande inställning.
- Lyssna på utförarna.
- Visa att man är beredd att lära sig.
- Prioritera möten ute, på plats, att vara på plats vid konkreta situationer är än tydligare än att diskutera inne.
- Öppenhet från expertens sida.

Aktörer i parkförvaltningar har en eller flera roller. Ibland är den förväntade rollen inte lika med den faktiska rollen. Argyris & Schön (1996) resonerar på ett liknande sätt i termer av bruksteorier som motsvarar det som aktörerna

²⁴⁵ Samtliga uttalanden, både problemfokuserande och lösningsfokuserande, är refererade från dialogseminariet 2007-02-01.

faktiskt är och gör respektive stödjande teorier som motsvarar det som aktörerna förväntas vara och göra. Det gäller exempelvis när tjänstemän säger att de vill lyssna på parkarbetarna, och där det samtidigt visar sig att parkarbetarna menar att deras förslag ignoreras.

Diskussionerna på dialogseminariet tog också upp språkbruk och begrepp. De handlade om att hitta rätt vägar att kommunicera, hitta rätt språk och begrepp, och att med hjälp av språket vända det negativa till något positivt. I stället för att påtala att vi har en brist på grönt i staden, ska vi vara offensiva och föreslå nya parker tyckte en parkvårdare. Vi kan använda vår motparts eget språkbruk och räcka ut handen till ett möte på det sättet, men behålla vår integritet och vara stolta över vår kunskap.

Samspel ur ett konfliktperspektiv

I en hierarkiskt uppbyggd organisation finns alltid inslag av maktuttryck. Överordnade har större befogenheter, ansvar och makt. Makten kan användas i syften som kan verka hämmande, det kan ske medvetet eller omedvetet. Till exempel talade parkarbetarna i Storstad om att de hade idéer om skötseln på flera sätt, men att de inte ville eller vågade framföra sina idéer, av rädsla eller någon annan känsla av att de var hämmade. Parkarbetare i Småstad uttryckte en försiktighet att ifrågasätta ledningen, också det är en typ av hämmande beteende.

Konkurrens och konflikter kan verka i positiv riktning, när de åtföljs av respekt och klagörande av vad konkurrensen eller konflikten bottnar i och tar avstånd från personfrågor. Nya idéer kan uppstå ur konflikter eller problem, som skapar en situation som är ny och tidigare okänd för de inblandade parterna. Man blir tvungen att använda fantasin för att lösa konflikten eller problemet som inte känns igen från tidigare praxis. Ett bra exempel på detta är när gamla träd föll omkull i en storm och det uppstod ett problem med att ta hand om dem. Resultatet blev de tidigare omskrivna faunadepåerna.

Syftet med konflikter är inte att uppnå konsensus mellan två eller flera parter utan att just synliggöra och i bästa fall förstå varandras perspektiv. Det är i olikheterna lösningar kan finnas. Ur konflikter kan nya idéer födas. Parkintendenten i Storstad berättade om en tidigare arbetsplats hon varit på:

... folk är känslomässigt involverade i sina arbetsuppgifter och sin arbetsplats och har starka estetiska och praktiska åsikter, så att ja, jo men där gick det ju riktigt hett till emellanåt. Det ser ju lugnt och harmoniskt ut men där har smockan hängt i luften många gånger i diskussioner och slängts i dörrar.

... Men det ligger en rätt så stor kreativitet i det där också. Man får ta tillvara på den kraften som finns, även om det inte får gå överstyr. Folk drivs av en vilja och hellre det än (suckande) 'äh, ska jag gå till jobbet nu igen'.²⁴⁶

I olikheterna finns en grogrund till kreativa och innovativa lösningar trodde parkintendenten.

Samspel om sakfrågor

Frågan om *vad* aktörerna inom parkförvaltningarna samspekar om i det dagliga arbetet basvaras enklast och konkret med *sakfrågor*. Det verkar vara så att det är mest det man hinner med i det dagliga arbetet i en parkförvaltning. Diskussion och reflektion kring hur man samarbetar, uttrycker några informanter, är en bristvara i det dagliga arbetet. Det visade sig både vid dialogseminariet och i fallstudierna.

Sakfrågor som innehåller aspekter på närvaro eller frånvaro av biologisk mångfald i parker diskuterades på dialogseminariet. Här följer tre exempel på sakfrågor som berördes i dessa samtal:

Gamla träd och säkerhet

Gamla träd utgör ett område som verkar vara svårt att hitta goda gemensamma lösningar för. Det är en laddad fråga. Grova gamla träd hyser en stor del av den biologiska mångfalden, bland annat vissa sällsynta insekter som lever i grova och ihåliga träd. Detta kolliderar med säkerhetsfrågan för många parkförvaltningar. Träden står för så mycket förutom en biologisk mångfald, symbolik, kulturhistoria med mera (Gunnarsson, 1992). En parkvärdare på dialogseminariet uttryckte sitt förhållningssätt till träd:

Vi strävar efter bevarande, även i parker. De gamla träden tilltalar folk.²⁴⁷

Träd ger mest positiva associationer men riskfrågan innebär också en svårighet för parkförvaltningarna, att avgöra när det är dags att byta ut gamla träd och på vilka grunder. Finns inte kompetensen från arborister tillgänglig kan det hända att man både tar ner fullt friska träd för tidigt och att man väntar för länge eftersom man inte ser varningstecknen i tid, på att ett träd är säkerhetsmässigt i dåligt skick.

²⁴⁶ Ur intervju med parkintendent, Storstad 2007-09-06.

²⁴⁷ Från dialogseminarium, 2007-02-01.

Invasiva arter

Införandet av nya arter i Sverige är inget nytt (Lundquist, 2000:13-16; 2007:63-66). Naturvårdarna uttrycker en rädsla för att få in invasiva arter som slår ut vår så kallade inhemska flora. Samtidigt får vi vara beredda på förändringar, till exempel på grund av klimatförändringar. I trädgårdsvärlden har man mycket länge letat efter nya växter som kan användas både till nytta och som dekoration (Lundquist, 2000; 2007). Hur man ska eller kan se på de nyligen införda arterna var en fråga som deltagarna på dialogseminariet var oeniga om.²⁴⁸

Både invasiva arter och gamla träd tillhör områden som aktörerna i parkförvaltningarna har uttryckt att de saknar tillräcklig egen kunskap om. Avsaknad av kunskap i en dialog skapar grogrund för oenighet (Gustavsen, 2002).

Att det uppstår svårösta problem på dessa områden betyder, när andra arbetsuppgifter av mer rutinartad karaktär också pockar på att utföras, att problemområdena behöver prioriteras och ges extra utrymme för att inte samlas på hög eller skjutas på framtiden och då orsaka att problemen kan växa till än större proportioner.

Policies, inventeringar och andra dokument med betydelse för skötseln

Policies och policydiskussioner togs upp på dialogseminariet. Dessa diskuteras å ena sidan som verkningslösa dokument och å andra sidan som viktiga processer. De senare bör innehålla aktivt samarbete och kommunikation mellan dem som ska arbeta med dokumenten senare och helst utmytna i en samsyn. Sådana dokument måste dessutom hållas levande genom uppdatering och användas aktivt. Ett lösningsinriktat arbetssätt är att ta med alla som berörs av policyn, även till exempel parkarbetare eller brukare i processen. Annars kan det bli som med hålträdsinventeringen som låg på parkarbetarnas fikabord, men ingen läste.

Drivkrafter för samspel

Vari ligger drivkraften att samverka och kommunicera i en organisation? Ibland kan ett mål nås på egen hand, genom att inte blanda in andra. För att uppnå för organisationen gemensamma syften och mål krävs samverkan, att olika aktörer verkar i samma riktning. Saknar organisationen gemensamma mål och visioner blir det svårt att utföra arbetet i en gemensam riktning. Ett

²⁴⁸ Sett ur ett längre tidsperspektiv, från istiden och framåt, är alla arter invandrade eller införda vid olika tidpunkter (Lundquist, 2007:63-66).

av svaren på frågan varför man samverkar och kommunicerar handlar om att sträva efter gemensamma mål mot en gemensam vision. I tätortsnatur har naturvårdare och parkvårdare ett gemensamt intresse i tillgänglighet för människor, för människors hälsa samt för sociala och ekologiska värden. En naturvårdare på dialogseminariet uttryckte att parkförvaltare arbetar i nuet men brister i det strategiska tänkandet:

Vi är inriktade på att sköta det som är men tänker inte framåt alltför mycket.²⁴⁹

Naturvårdare och parkförvaltare med gemensam arena och gemensamma intressen för stadens natur håller på att närma sig varandra men de tänker olika av tradition. Parkförvaltare arbetar oftare mer kortsiktigt.²⁵⁰

Samspel är nödvändigt för att få gemensamma 'görande'-arbetsuppgifter att fungera, tids- och platslogistiskt. Samspel har också med den personliga och kollektiva motivationen att göra, ett slags behov av bekräftelse. Den ser olika ut för olika individer. Ett exempel från fallstudierna är parkarbetarna i Småstad som å ena sidan uppfattar både uttalad och outtalad återkoppling ...

Hur får eller varifrån får du feedback eller uppskattning?

Ja, hur? Det känns väl i luften ... Nej, men det, det känner man ju när man har gjort något som är godkänt för ... [parkchefen] han säger ju det, han säger ju om det är bra eller dåligt.²⁵¹

... och å andra sidan inte uppfattar någon positiv återkoppling alls: En av parkarbetarna berättade om hur de inom arbetslaget berömde varandra, i brist på uppskattning uppifrån.

En viktig drivkraft för samspel har samröre med hur-frågan. När kommunikation och samspel fungerar bra, enligt det sätt att se det på som socialpsykologerna gör (exempelvis Israel, 1999), fungerar det responsivt. Man samspejar för att förstå varandra och i förlängningen lära sig nya saker av varandra, utvecklas.

... apropå våra parkplanemöten. ... men ibland så är jag så ... blind för det där men sen när vi går därifrån så säger [stadsträdgårdsmästaren]. 'Märkte ni när de sa så?' Ja just det, det gjorde de, det var ju häftigt, för då har det gått upp ett ljus där någonstans. Eller de har förstått vad vi menade eller så. Men jag vet inte, för ofta så missar jag det där märker jag. Men där tror jag det händer mycket, just i den kontakten där. När man har olika bakgrunder och ska göra något tillsammans, och att alla känner att de, för jag tror faktiskt att

²⁴⁹ Från dialogseminarium, 2007-02-01.

²⁵⁰ Detta beskrivs i kapitel 6.

²⁵¹ Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

alla känner att de får bidra eller att de kan bidra. Att de får hålla i pennan och 'mina kunskaper är viktiga'. Jag hoppas att alla känner så.²⁵²

Deltagarna på dialogseminariet talade om att det blir nödvändigt att lära sig andras språk, från närliggande yrken, vägteknikerns, skogsmästarens och stadsplanerarens, med flera. Utveckling innebär att inte fastna i sitt skrå och enbart kommunicera med dem som är lika en själv. Idag är det vanligare att arbeta kortare perioder än förr på varje arbetsplats. Att individer flyttar runt är positivt eftersom de tar med sig erfarenheterna. Det breddar perspektiven bland de anställda på en arbetsplats. Ett rikare språk och fler erfarenheter underlättar för förståelsen av olikheter och nyheter och kan bidra till att tillföra nya idéer. Samspel och kommunikation är en fråga om att lyssna och förstå (Habermas, 1995; Israel, 1999), att lyssna är en viktig del och att ställa frågor ökar möjlighet till förståelse. Att individer som samarbetar, samverkar eller samspekar på annat sätt har olika utbildningsbakgrund och yrkeserfarenheter kan ge nya infallsvinklar på berörda situationer. Ett sätt att överbrygga missförstånd och konflikt är att träffas och prata, det görs för lite och för sällan konstaterade både deltagare på dialogseminariet och individer i fallstudierna. De flesta konflikter skulle kunna belysas och i många fall lösas upp med hjälp av en bakgrundsförklaring och tydlighet.

... sen tror jag det är bra att samverka ändå för att man får en förståelse för varandra och vad man har, hur man ser på saker på olika sätt.²⁵³

Språket är betydelsefullt i kommunikation och samspel. Genom att styra användningen av språket kan man understödja eller motarbeta idéer och föreställningar som kan ha betydelse för det gemensamma synsättet i en organisation (Alvesson, 2001). Det förekommer ett jämkande, givande och tagande i processen, när det gäller val av ord. Detta berättar en dialogseminarietdeltagare som samarbetat med flera olika aktörer med olika kompetenser i författandet av ett grönstruktur- och naturvårdsprogram. Drivkrafterna för samspel är sammanfattningsvis:

- Strävan efter gemensamma visioner mot gemensamma mål.
- Funktion i arbetet.
- Bekräftelse i form av återkoppling, uppskattning.
- Förståelse och lärande.

²⁵² Ur intervju med civilingenjör och landskapsarkitekt, Storstad 2007-06-01.

²⁵³ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

Sammanfattning och slutsatser

Arbetet i parkförvaltningarna beskrivs som ett *görande* respektive ett *kitt*, där görandet utgörs av det konkreta arbetet med synliga resultat och kittet av det osynliga arbetet där tankar, beslut och olika former av samspel ingår. Samspelet syftar till att få organisationen att fungera och röra sig framåt i utvecklingen. Samspelet består av de strukturella samband och de socialt-emotionella handlingar som väver ihop organisationen och individernas utförda arbete.

Det strukturella samspelet talar om mellan vilka samspelet sker. Ett tydligare och mer frekvent samspel kunde konstateras mellan dem som sitter nära varandra, mellan dem som har gemensamma frågeställningar och mellan dem som samarbetar aktivt i projekt. I arbetet strävas efter kortare kommunikationsvägar, och muntlig kommunikation fungerar bättre än skriftlig kommunikation för att nå ut med ett budskap.

Det socialt-emotionella perspektivet har betydelse för hur samspelet sker och varför. Genom ett samspel som kännetecknas av att vara responsivt, reflekterande, återkopplande och inkluderande eftersträvas förståelse för olika perspektiv på sakfrågor. Organisatoriska strukturer kan verka exkluderande på så sätt att det uppstår glapp i samspelet. Individuell personlighet och organisationskultur kan påverka förhållningssätt i diskussioner om sakfrågor på så sätt att de blir lösningsfokuserade eller problemfokuserade.

Ett samspel med utrymme för förståelse och för olikheter utgör grogrund för utveckling och lärande. Detta ger också förutsättningar för strategiskt arbete och utveckling av gemensamma mål och visioner.

8 Parkförvaltningarnas organisationskultur

Organisationskulturen är en av flera faktorer bakom hur samspelet fungerar och den har samröre med att det uppstår olika skötselideal i en parkförvaltning. Att studera organisationer ur ett kulturperspektiv är ett av flera möjliga synsätt på dessa (Morgan, 1999:135-172). De inledande delarna i detta kapitel beskriver vad som kännetecknar en organisationskultur i allmänhet samt vad som identifierar parkförvaltningarnas organisationskultur med avseende på skötsel av parker i synnerhet. Inledningen är en bakgrund med beskrivningar som bottnar i teori om organisationskultur och exemplifieras med hjälp av avhandlingens empiri. I de avslutande delarna beskrivs två subkulturer, en traditionsbärande kultur respektive en nyskapande kultur, som finns i de tre parkförvaltningarna.

Organisationskultur

Kulturbegreppet används i denna avhandling som ett redskap för att förklara olikheter mellan subkulturer i parkförvaltningarna, som bygger på empirin från de tre fallen. Kulturbegreppet är lämpligt att använda vid studier av komplexa, svårgripbara, holistiska fenomen och att använda kulturmetaforen är ett sätt att få en bredare uppfattning av vad som försiggår i organisationerna (Morgan, 1999:135-172; Alvesson, 2001). Att se organisationer som kulturer eller ur ett kulturperspektiv är en form av metafortänkande (Morgan, 1999:135-172). Resultatet presenteras i form av förenklingar av de fall och situationer som studeras. En organisationskultur drar in medlemmarna i en socialt konstruerad verklighet. Världsbilden hjälper medlemmarna att hantera och styra sina aktiviteter, att skapa mening i sina upplevelser och erfarenheter av organisationen (Hatch, 2006).

Undergrupper till organisationskulturer, eller subkulturer kan bland annat identifieras via uttryck som 'vi & dom' (Nixon et al., 1997). Subkulturer är

det begrepp som används för att visa på vilken nivå samspelet i parkförvaltningarna studeras. Van Maanen & Barley (1985) menar att subkulturer skapas genom till exempel arbetsdelning. Inom en organisation förekommer grupperingar där medlemmarna har olika bakgrund och professionell tillhörighet. Inom parkförvaltning kan de professionella tillhörigheterna innebära en uppdelning i ämnesvisa och funktionella avdelningar: exempelvis en avdelning för beställning och utförande av parkskötsel, en annan avdelning för naturvård, samt en för planering och projektering. Det kan också finnas kulturer som sträcker sig över denna organisatoriska delning och som då kan bero på hur arbetsuppgifter fördelas och idéer kommuniceras. En grupp individer som delar och arbetar med gemensamma problemställningar formar en gemensam kultur, enhetliga organisationskulturer utvecklas först när alla medlemmar i en organisation står inför samma eller liknande problem och när alla kommunicerar med nästan alla andra samt när varje medlem tar till sig gemensamma föreställningar om hur man åstadkommer ett överenskommet beteende i riktning mot en gemensam målsättning (Van Maanen & Barley, 1985:37; Alvesson, 2001).

Det finns ett internt samspel mellan de kulturella yttringarna av innebörder av begrepp och fenomen och individers beteende samt de materiella villkor de verkar under. Kultur och beteende vävs ihop till en kontextuell helhet som är beroende av arbetsvillkor, organisationens uppbyggnad, individernas kunskapsnivå, hierarkiska position och olika möjligheter (Alvesson, 2001). Krav på och mönster för samspel i olika grupper har också betydelse för den kultur som existerar och utvecklas. Arbetsinnehållets intellektuella komplexitet tycks påverka värderingar av typ av ledningsstil och tron på möjligheterna att påverka den egna arbetsituationen (Alvesson, 2001).

Artefakter, värderingar och antaganden

Kulturella yttringar kan studeras som artefakter, ytliga och för en utomstående synliga tecken på kultur. Artefakter kan till exempel vara fysiska manifestationer som klädkoder, logotyper, byggnader och inredning. Artefakter kan också vara beteenden eller verbala yttringar. Kulturellt styrda handlingar producerar artefakter. En artefakt utvecklas till en symbol när medlemmarna i kulturen lägger in en betydelse i den och sedan använder symbolen för att förmedla dess innebörd till andra individer. Bakom symboler och artefakter ligger värderingar och normer. Värderingar bygger i sin tur på antaganden och uppfattningar. Antaganden och uppfattningar är ibland omedvetna och osynliga, förgivettaganden (Hatch, 2006).

Kultur kan bäst förstås som något som refererar till djupt liggande, till dels omedvetna innebörder, idéer och symboler (Alvesson, 2001:29).

Artefakter som fysiska yttringar i parkförvaltningar är till exempel arbetstider och -kläder. Artefakter som verbala eller beteendemässiga yttringar är möjliga att studera via observationer och intervjuer.

Arbetstider

En artefakt, synlig för alla, är arbetstiderna. Parkarbetare börjar arbetsdagen ibland så tidigt som klockan sex på morgonen, och slutar tidigare än tjänstemän, av praktiska skäl och av tradition. Tjänstemän liksom parkarbetare har avtalade tider för raster, parkarbetarna håller nästan alltid mycket strikt på sina rast-tider medan tjänstemännen förhåller sig friare till dessa tider och kan både tänkas använda en rast till arbete liksom ibland ta en längre rast än avtalat.

Arbetskläder

Markering av tillhörighet i organisationens grupperingar sker på olika sätt. Klädsel är en sådan markör som blir särskilt tydlig där de som arbetar ute har särskilda arbetskläder. Parkarbetarnas arbetskläder visar vilka de är och gör dem synliga och lätt att identifiera. Episoden med tjänstemannen som satte upp skyltar på träden och som inte hälsade på parkarbetaren²⁵⁴ signalerar ett avstånd mellan de båda grupperna.

Skillnader i arbetstider och -kläder är tydligast som uttryck för organisatoriska och praktiska skillnader. De kulturella uttryck som har betydelse för samspel och för värderingar i form av skötselideal låter sig inte studeras i så enkla artefakter som dessa.

Parkförvaltningarnas organisationskultur

Vilka är då de värderingar och bakomliggande antaganden och uppfattningar i parkförvaltningarna som anger dess kultur? Vid analys av materialet från fallstudier och dialogseminariets fokussamtal har några drag framkommit som ger uttryck för olika värderingar, antaganden och uppfattningar genom beteende eller verbala uttryck. De beskrivs med hjälp av nedanstående teman som är inspirerade av litteratur om organisationskultur (Bang, 1999; Alvesson, 2001; Schein, 2004; Hatch, 2006).

- Policy och praxis.
- Processer och socialt samspel.
- Mångtydighet.
- Förändringsbenägenhet.

²⁵⁴ Episoden beskrivs mer utförligt i kapitel 4 på sidan 86.

- Strategitänkande och strategilöshet.
- Innovationsanda.
- Individualism.
- Sociala aktiviteter och gemenskaper.
- Respekt, makt och tillit.
- Utbildning och erfarenheter.

Nedan följer en utveckling av dessa teman med exempel på kulturyttringar i parkförvaltningarna i de studerade fallen samt från dialogseminariet.

Policy och praxis

Komplexa frågeställningar som kräver att man håller flera parametrar aktuella och jämförbara med varandra är krävande att arbeta med och komma till beslut inom. Inte sällan efterfrågas checklistor, goda exempel eller policys i arbete med denna typ av frågeställningar. Det kan exempelvis gälla frågan om hur man ska hantera träden i en stad. Checklistor och andra 'recept' tenderar att 'frysa' tänkandet och inspirerar till ett instrumentellt beteende som bygger på dessa (Alvesson, 2001). Instrumentellt tänkande och beteende är väsensskilt från kreativt och kritiskt tänkande och beteende. Därför är arbetet bakom en policy minst lika betydelsefullt som det manifesta policy-dokumentet.

En policy är en beskrivning av grundprinciper för en organisations handlande, allmänt eller i ett specifikt avseende (Nationalencyklopedin, 2009). En policy i en parkförvaltning är ofta politiskt förankrad, den anger en viljeinriktning med generella drag eller konkreta exempel. Genom att formulera en policy bedriver man ett aktivt arbete avsett att förenkla beslutssituationer som upprepar sig i vardagen. Arbetet med att ta fram en policy bedrivs oftast på tjänstemannanivå. Policyns utfall avgörs av hur brett förankrat arbetet med att ta fram policyn har varit. Följande samtal är ett utdrag från dialogseminariet som presenterats i kapitel 3. Diskussionen som startat med hur man kommunicerar kollegor emellan har glidit in på policyarbeten. En dialogseminariedeltagare berättade om arbetet med att ta fram en trädpolicy för staden där flera olika förvaltningar varit inblandade. Alla hade olika perspektiv och man nådde aldrig konsensus. En kollega från samma kommun fyllde i med att policyn visserligen blev klar, men att ingen använder den och fortsätter med att berätta att det görs policys för snart allting. En tredje deltagare fyller på med sina funderingar om policys:

3: Men alltså det där med policy, jag är inte helt enig där därför jag tänker mig, jag tycker man kan egentligen spotta ut hur många policys som helst om det följs upp med den här informationen, kommunikation, det vi sitter här

med nu. Det var ju som Petra berättade om den här trädplanen, den låg framför ögonen på dem, de hade inte öppnat den, och då tror jag, det är nästan att vänta, att det blir så, utan om man då lägger ner så mycket tid på, som jag nu sitter här, jättehögtravande och gör en grönplan för kommunen, det kan bli skithuspaper rent ut sagt, men det kan också bli ett jättebra dokument att arbeta efter. Det är helt upp till mig hur den presenteras.

4: Det behöver inte vara det heller utan det kanske är att man måste ha med de här människorna då man gör policyn, dom som faktiskt ska använda, de kanske måste vara med i skapandet av

5: Processen är viktigare än planen egentligen.

3: Men många gånger är, ja, alltså många gånger är det ju så att dom inte vill.

2: Ja fast vad beror det på då?

6: Ja, precis.

1: Kan det bero på att vi sitter där och tycker att vi är lite bättre än dom?

Dialogen ovan berör en möjlig förklaring till varför policys kan vara svåra att implementera. Ett annat hinder för implementering är tid. Det är processen bakom som betyder något. De som ska arbeta med en policy bör vara med i framtagandet. Då skulle halva arbetet vara vunnet med att implementera policyn.²⁵⁵

Praxis handlar om hur man brukar göra, oavsett om det följer en policy eller inte. Efter mina studier i tre parkförvaltningar verkar det som om det mesta av det dagliga arbetet sköts enligt en väl inarbetad praxis, var och en gör som man alltid har gjort eller lärt sig. Kunskaper och handlingar bygger främst på färdighets- och förtrogenhetskunskap (Lieberg, 2001), men det finns en längtan efter djupare diskussioner, både på den taktiska och på den operativa nivån. Det skulle kunna vara policydiskussioner eller diskussioner om målsättningar, där huvudsaken är att man kunde ta sig tid att diskutera utifrån de rika erfarenheter som finns samlade i organisationen. Diskussionerna skulle då vara inriktade på hur arbetsuppgifter genomförs och varför de utförs just så. I parkförvaltningars dagliga arbete verkar det finnas begränsat med tid till att diskutera hur och varför man gör på ett visst sätt. Det finns spår av olika subkulturer i detta. Alla parkförvaltare arbetar inte efter samma praxis eller handlar efter ett upprepat mönster. Men, som inom andra arbetsplatser och professioner, finns troligen ett inslag av invanda mönster som efter många år i yrket, och på samma arbetsplats, etablerat sig och håller nytänkande på avstånd.

²⁵⁵ Ur dialogseminarium 2007-02-01.

Processer och socialt samspel

Sociala aktiviteter som Vin & Vision²⁵⁶ där man bjöd in till 'after work' kombinerat med utvecklande diskussioner är exempel på hur de som tillhör en gemensam kultur utövar och befäster sina roller i ett socialt samspel. Det är samtidigt ett medvetet steg av ledningen som initierade mötet, att skapa gemensamma upplevelser förankrade i arbetsrelaterade frågor.

I ett av de studerade fallen ordnade parkarbetarna egna sociala aktiviteter utanför arbetstid, där chefen inte deltog. Vid tillfällena då chefen initierade gemensamma studieresor förekom att han drog sig ur av olika skäl och parkarbetarna genomförde aktiviteten på egen hand. Det signalerar ett avstånd som jag också upplevde på plats. Chef och medarbetare har svårt att vara en del av samma gemenskap, på lika villkor. En parkintendent beskrev det som att hon, hur mycket hon själv upplevde att hon lika gärna hade kunnat vara en i gruppen bland parkarbetarna, kände ett avstånd. Parkarbetarna förväntar sig att hon ska leda.²⁵⁷

Arbetsprocesserna har betydelse för de kulturella föreställningarna. Gemensamma föreställningar om arbetet utvecklas bland dem som ingår i en gemensam arbetsprocess. Centralt är att alla som ingår i en gemensam arbetsprocess har motiv att samarbeta. Arbetsuppgifterna och processerna är ofta förknippade med socialt samspel och det hänger samman med att skapa och uttrycka olika föreställningar och förhållningsätt. Det är på den vardagliga samspeinsnivån som organisationskulturen ständigt bildas och bekräftas (Alvesson, 2001).

Parkarbetarna diskuterade gärna med nykomlingar, som sommarpraktikanter, om till exempel att de börjar arbetsdagen så tidigt på morgonen, och vidhöll på flera olika sätt hur bra detta var och vilka fördelar med arbetstiderna man såg. De förklarade hur nytillkomna medarbetare kunde ha problem att anpassa sig. Att hålla strikt på arbetstiderna, inte arbeta över en minut, är en tydlig kulturfaktor bland merparten av parkarbetarna. Att hoppa över en rast för att bli färdig med ett område eller glömma tiden för dagens avslut sågs närmast som ett svek mot den gemensamma kulturen, med några få undantag. Dessa undantag utgörs av några av parkarbetarna med erfarenheter från flera tidigare arbetsplatser inom och utanför branschen.

²⁵⁶ Dessa aktiviteter beskrivs på sidorna 101 och 112..

²⁵⁷ Exemplet beskrivs på sidorna 108-109.

Mångtydighet

Samspelet inom en kultur präglas av och baseras på förekommande gemensamma föreställningar och idéer (Schein, 2004; Hatch, 2006). En till synes kulturellt enhetlig grupp kan ibland präglas av variation och motsättningar. Tjänstemän i parkförvaltningarna kunde kommentera att man såg på sig själva som "lillebror" i förhållande till tjänstemän inom andra "tyngre" förvaltningar.²⁵⁸ Uttryck som att man antog en "offerroll" eller att mjuka värden sällan får samma utrymme som hårda förekom på flera håll.²⁵⁹

Att betrakta en organisation som enhetlig med en gemensam kultur är vanligt i organisations- och managementlitteratur menar Alvesson (2001). Det antas då att majoriteten av dem som arbetar i organisationen delar gemensamma föreställningar och värderingar. Organisationer behöver inte vara enhetliga eller unika. De kan bestå av en kombination av subkulturer med kopplingar utanför organisationen. Subkulturerna samspelar inom organisationen och kan återfinnas i olika konstellationer, till exempel i formella eller informella grupper. Det kan till exempel vara intressegrupper, en avdelning eller en nivå i hierarkin (alla chefer etc.).

I en ännu större kontext, vi kan kalla den 'alla svenska parkförvaltningar', finns en drivkraft att ta stöd hos varandra. Detta visar sig i gemenskaper inom branschorgan, föreningar eller andra organisationer som riktar sig till svenska parkförvaltningar, exempelvis FSS och Movium.²⁶⁰ Informanterna talar till exempel om Moviums faktablad och kurser när de berättar varifrån de får nyheter. Stadsträdgårdsmästaren i Småstad talar om att det är ensamt i en liten kommun, han söker sig gärna till kurser, gör egna studiebesök i andra kommuner eller utomlands samt deltar i de nätverk som erbjuds.

Begreppet mångtydighet används för att identifiera subkulturer då kulturella yttringar är mångtydiga och kan vara motsägelsefulla (Ehn & Löfgren, 1982; Alvesson, 2001). Mångtydigheten är något som betraktaren väljer att uttolka, en konstruktion av verkligheten. Mångtydigheten är också en fråga om hur noga man tittar efter. Kulturella yttringar om specifika fenomen är mångtydiga i sig då vars och ens specifika tolkningar kan skilja sig från varandra, till skillnad från yttringar som är möjliga att kvantifiera.

²⁵⁸ Baserat på uttalanden vid dialogseminariet, 2007-02-01.

²⁵⁹ Baserat på uttalanden vid dialogseminariet, 2007-02-01.

²⁶⁰ FSS står för Föreningen Sveriges Stadsträdgårdsmästare. Movium - centrum för stadens utemiljö (Centre for the Urban Public Space) vid SLU - är mötesplatsen för praktiker och forskare som arbetar med den offentliga miljön. Här förmedlas kunskap genom information, fortbildning, rådgivning och projektarbeten.

Ledarskap i en mångtydig organisation

Mångtydighet och osäkerhet kan leda till svårigheter att leda en organisation, men det kan också leda till en utveckling då nya idéer kan få fäste i organisationen som inte konkurreras ut direkt av vanor och traditioner. Mångtydighet som kännetecknas av osäkerhet hos ledningen i en parkförvaltning kan te sig som i ett av de studerade fallen där ledningen delvis präglas av konservativt, traditionellt, byråkratiskt beteende. En ledning som försöker jämka samman två (eller flera) kulturer med rättvisa, tonar ner den mer framgångsrika delen av förvaltningens verksamhet och försöka lyfta den mer stillastående. Chefens ambition är att hålla samman olika kulturer. Det yttrar sig i ett rättvisetänkande som en medarbetare kommenterar:

Samtidigt så har [stadsträdgårdsmästaren] ett oerhört rättviseperspektiv. Och ... när vi började med projekten här, då skulle var och en berätta, men han var ju väldigt nogga med att man får inte ta mer tid ...

Det får inte ta för stor plats?

Nej, det får inte lysa för mycket, för att alla dom andra som sliter och jobbar med det ordinarie, det är nog ganska viktigt för honom.²⁶¹

Detta rättvisepatos kan tolkas som en ambition att få ihop en mångtydig organisation, och samtidigt kanske en försiktighet inför förändring.

Chefer befinner sig ofta på ett stort avstånd från arbetarna i en organisation och kan därför ha svårt att kommunicera visioner och värderingar ut till de olika arbetsgrupperna (Alvesson, 2001). Detta kan delvis bero på avsaknaden av det vardagliga samspelet. I de studerade fallen upplever medarbetare detta avstånd större eller mindre och på olika vis; parkintendenten som märker att det tystnar kring henne när hon försöker dela lunchstunden med sina parkarbetare; projektledaren och parkarbetaren som upplever att chefen pratar, men får andra vid deras gemensamma veckomöten; verksamhetschefen som tycker att hon bjuder in medarbetare att ta för sig av ansvar, men ingen vågar ta klivet fram.

Mångtydighet + risktagande = förändringsbenägenhet

I Storstad föregick några av cheferna sina medarbetare och ville ha en snabbare förändring än övriga i organisationen. Uttryck som att "få med folk på tåget" förekom. Bland parkarbetarna fanns också en vilja till förändring eftersom flera var relativt nyanställda och inte bar på några mångåriga traditioner. De ville vara med när de fick chansen, men upplevde inte alltid att deras idéer togs emot och togs på allvar. Arbetet med parkplanen för Cent-

²⁶¹ Ur intervju med projektsamordnare, Mellanstad 2005-05-12.

rum var ett projekt där parkarbetares och renhållares erfarenheter, kunskaper och idéer efterlystes och som gick i en riktning mot att delegera ansvaret neråt i organisationen. Detta genomfördes medvetet ifrån ledningens och parkintendentens sida tillsammans med medarbetare på tjänstemannanivå. Förutsättningar att förändra tidigare arbetssätt i en ny riktning präglad av demokratisk dialog och inkluderande samarbete hade skapats.

Förändringsbenägenhet

Mellanstads beställaravdelning liksom bolagets personal som sköter centrum har en kultur som bygger på tradition. Den traditionen handlar om ett parkideal där parken är formstark, välskött och välstädad. Organisationen har en traditionell hierarki där order ges och tas emot samt utförs. Denna kultur är delvis stabil och delvis under förändring. Åren som gått har präglats av förändring. Förändringar betraktas som kommande utifrån, i form av minskade budgetanslag, organisationsförändringar eller nya idéer om parkskötsel med ekologiska ideal. Skötseln har minskat som en följd av minskad budget, men har inte förändrats i grunden eller till karaktären. Försök med förändrat synsätt på skötseln, till exempel upphandling med tyngdpunkt på funktion av ytorna istället för antal och gånger (å-pris) har gjorts men inte fullföljts. Man skulle kunna säga att parkarbetarna gör samma saker ute i parkerna som tidigare men eftersom det får kosta mindre, blir skötseln antingen slarvigare utförd eller inte utförd alls.

Att undvika förändring skulle kunna förklaras med en tvekan inför förändring. Olika samhällen har olika toleransnivå beträffande osäkerhet, mångtydighet och att ta okända risker. I en kultur som kännetecknas av hög grad av undvikande av osäkerhet motarbetas innovativa idéer och avvikande beteende (Hatch, 2006:240). Att förändra och pröva nya arbetssätt innebär att ta vissa risker, det kan lyckas men det kan också misslyckas.

En av parkarbetarna i Småstad uttryckte en känsla av att det är något som sitter i väggarna.²⁶² Detta handlar om att man har olika roller och att man faller in i ett rådande traditionellt mönster. Kulturen präglas av dessa två olika sidor, den traditionella som bygger på den hierarkiska organisationsstrukturen och den innovativa som bygger på en tro på de egna idéerna. I fråga om växtval till rabatter var det parkchefens beslut som gällde:

Jag kan ta ett exempel som hände för ett par veckor sen. Då sade [parkchefen] till mig på eftermiddagen: 'Imorgon, då plockar du sommarblommor till en rabatt som är 40x180 som [en kund] ska ha, de kommer och hämtar, och så ställer du det där'. 'Javisst'. Så jag och [en medarbetare], ja jag

²⁶² Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

kan ju lite och [medarbetaren] har ju gått två år på Alnarp och har jobbat här i flera år, så vi plockar ut en rabatt som vi tycker blir snyggt. Då fanns det mycket mer växter att välja på. Sen kommer vi tillbaka och då är dom borta, växterna. Och så säger [en annan medarbetare] 'Ha ha, ni ska ju inte tro att han tog dom växterna, nej han tyckte det var för lite färg, fast jag tyckte det var jättesnyggt' sa hon. Han bytte ut alla växter.²⁶³

Parkchefen var stolt över sin verksamhet och över sina medarbetare. Han diskuterade emellertid inte sitt agerande i episoden ovan med sina medarbetare utan fattade ett eget beslut.

Motsägelser och inkonsekvens regleras av överordnade gemensamma kulturella föreställningar, till exempel om hierarki. Att vara lojal och stödjande mot överordnade är något som kan förekomma i tydligt hierarkiska organisationer. "Det som är rätt är det som killen över dig vill att du skall göra" (Alvesson, 2001:260).

Jag tycker att folk är så oerhört lojala och jag kan inte riktigt ... varför är man det egentligen? Varför jobbar alla så ... bra? Fast vi får så lite igen! För det tycker jag, vi får aldrig beröm alltså.²⁶⁴

Förändringsbenägenheten hör ihop med experimentlusta och att våga släppa taget om det välkända, trygga, igenkända. Det behöver finnas en trygg bas för verksamheten att vila på, en grundtrygghet, för att våga och kunna förändra. För att förändra något i grunden krävs att släppa taget om lite trygghet och våga göra fel, för att upptäcka och lära något nytt.

Förändrat arbetssätt

I Storstad är de inriktade på att arbeta integrerat, dels mellan den traditionella uppdelningen i park respektive natur, dels mellan förvaltningar och hierarkiska nivåer. Samtidigt innebär det ett förändringsarbete som är trögt i en stor och nyligen omorganiserad förvaltning. Förändringen handlar både om att förändra arbetssättet, vilka man samarbetar med, och kring vilka frågor. Integrationen mellan natur och park upplevdes i praktiken ha blivit sämre sedan omorganisationen när det gäller de delar av staden som tillhör Centrum eftersom naturvårdspersonalen är lokaliserad på norra kontoret. Det arbetssätt de prövade på verksamhetsavdelningen tyder på innovativ förändringsbenägenhet. Att bryta gamla mönster och inbjuda till ett öppet utbyte av idéer tvärs över hierarkiska konventioner är något som bara blev möjligt då flera chefer hade liknande inställning och en vilja att prova denna

²⁶³ Ur intervju med parkarbetare 1 Småstad, 2005-06-22.

²⁶⁴ Ur intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

arbetsform. Arbetarna, som å ena sidan ville att någon skulle lyssna på dem, var å andra sidan lite svårövertalade att ställa upp.

Attitydförändringar

Det finns likheter mellan de studerade fallen i uttryck om en pågående attitydförändring mot att acceptera och gradvis införliva en förståelse för nya idéer om ekologiska ideal samt ett förlåtande gentemot det estetiska. Att acceptera en lägre skötselnivå innebär också att acceptera att det ser skräpigare ut, exempelvis i form av döda växtdelar som lämnas kvar i parken. Intervjuade aktörer på alla nivåer uttryckte att det finns plats för biologisk mångfald i parkerna, dock inte överallt. I samtliga studerade fall höll de fortfarande till stor del på det estetiska idealet; att det ska vara städat från alla sorters skräp.

... gamla träd. Förr, på 80-talet då var inte det tänkbart i alla fall, alltså i de flesta av kommunens parker, att man skulle hasa in gamla trästockar och låta döda träd ...

Ja just det, du tänker på faunadepåerna.

Ja, men där har ju vi fått, alltså vi gamla, eller vi klassiskt parkförvaltarutbildade då, med det här strikta, det har ju vi fått acceptera. Det här med långgräs, faunadepåer, i takt med att skötseln har sjunkit samt att man har fått mer kunskap och att det är attraktivt med dom små insekterna upp till igelkottar och allt vad det nu är. Så det har ju varit en lång process.²⁶⁵

Strategitänkande och strategilöshet

Organisationskultur handlar också om att kulturen pekar i en viss riktning (Alvesson, 2001). Värderingar, normer och ideal samt visioner pekar i en viss riktning. Formuleringar av visioner kan vara uttryck för organisationens strategi och troligen arbetar de anställda efter dessa. Inte sällan finns ett glapp mellan denna önskvärda strategi (de stödjande teorierna), den från ledningen formulerade och den i det dagliga arbetet förekommande faktiska kulturen (bruksteorierna).

Strategiskt handlande, att ligga steget före och att tänka framåtsyftande, förekommer i olika former i parkförvaltningarna. Storstad har en särskild strategiavdelning, Mellanstad producerar planer och program tillsammans med Stadsbyggnadskontoret och i Småstad finns strategitänkandet i parkchefens huvud och i hans samtal med stadsarkitekten och andra medarbetare. Långt ifrån all verksamhet i parkförvaltning har strategier eller policys. Något som förekom i alla tre studerade fallen var olika former av brand-

²⁶⁵ Ur intervju med parkintendent, Mellanstad 2005-05-03.

kårsuttryckningar. Det ytrar sig i form av att någon utifrån, ofta privatpersoner, hör av sig och påtalar olika former av brister i skötsel och underhåll. Parkintendenterna i de studerade fallen uttryckte en vilja att åtgärda sådana brister. Resultatet blev ofta att beslut fattades 'ad hoc' och att åtgärder utfördes utanför befintliga planer. Detta kan jämföras med vad Hatch (2006) kallar soptunnemodellen som beskriver hur beslut fattas av olika personer vid olika tillfällen och som saknar inbördes samordning. I exemplet med brandkårsuttryckningarna i parkförvaltningarna är det istället sakfrågorna som växlar i typ och betydelse. De är inte en del av en samlad strategi kring vilka frågor som bör prioriteras. De gör en urskiljning av vad som åtgärdas och vad som kan vänta, utifrån en allmän bedömning som baserar sig på erfarenheter. Att det förekommer brandkårsuttryckningar och att man påtalar detta som en följd av en strategilöshet säger något om organisationernas arbetssätt. Parkförvaltningars strategilöshet är ibland tydligare än deras strategitänkande, vilket även Randrup och Persson (2009) påtalar.

I Småstad saknades nedtecknade mål, strategier eller visioner. När de finns i huvudet på chefen kan det dagliga arbetet fungera om kommunikationen är öppen och inkluderande. I Storstad, där de har en egen avdelning för strategiska frågor, menade en medarbetare att frågor om biologisk mångfald, som borde vara en del av ett långsiktigt strategiskt tänkande, berördes ytligt i arbetet med parkprogrammet.

Strategilöshet kan även ge ett oväntat resultat, då en på förhand beslutad strategi skulle kunna hämma nytänkande (Nuppenau, 2008). Detta gäller särskilt i en mångtydig organisation där ledarskapet ger utrymme för nytänkande. I en sådan organisation finns en öppenhet att våga prova på okonventionella lösningar och där finns utrymme för en innovationsanda.

Innovationsanda

Ett exempel på innovationsanda på den taktiska nivån finner vi i Mellanstad bland annat i de delar av förvaltningen som arbetar med naturvård och med pedagogiska och folkbildande projekt. Sådana projekt förekom både i urbana områden och utanför tätorterna. Det var i denna del av organisationen idéerna om faunadepåer och mulmholkar utvecklades. En projektsamordnare beskrev arbetet med att arbeta med innovationen mulmholken. Den ska gynna den biologiska mångfalden men är ännu inte ett beprövat koncept utan något man provar sig fram till med hjälp av experter på insekter och medarbetare som provbygger.

Och sen är det en diskussion ... med olika, som dom vi träffar i olika sammanhang som har kunskap om detta, det finns ju många som är entomologer ... och då har det blivit diskussion. Ska det vara lock på, ska det

vara fuktigt, ska det vara torrt. Och så har [en av våra kontakter] byggt och han sa, jag bygger en och så kan man diskutera utifrån den och sen kan man utveckla den. Men hur skulle den upphandlingen se ut? ... diskutera och kunna ta kontakter med universitetet ... med andra forskare och experter. Alltså, i det här utvecklingsarbetet så känner jag ibland att det måste vara en annan delegationsordning eller vad det heter, där man kan jobba på olika plan, där du inte bara är snickare, administratör eller chef eller vad du är.²⁶⁶

I det här exemplet berörs nytänkande, där man får en idé man arbetar för att införa genom att prova sig fram, och vilka implikationer detta har för organisationen genom att informanten antyder att det hade varit lättare att arbeta på flera 'olika plan' med en annan delegationsordning. Det innebar nackdelar med en hierarkisk organisation med tydligt avgränsade roller.

I tjänstemannagruppen med stadsträdgårdsmästaren som ledare finns en medvetenhet om och inriktning mot att arbeta med biologisk mångfald på ett teoretiskt plan i planer, projektredovisningar, inventeringar och ansökningar. Parkförvaltningen i Mellanstad har präglats av framgång när det gäller att söka och få projektbidrag för olika naturvårdsprojekt. Naturvårdsavdelningen har haft givande samarbeten med universitet och forskare samt involverat projektsamordnarna i naturvårdsinriktade projekt.

Innovationsanda på operativ nivå finns i Småstads parkavdelning där egna lösningar och uppfinningar förekom. En handlingsinriktad entreprenörs- eller innovationsanda, när det gällde tekniska, praktiska lösningar som resulterade i egna konstruktioner av bevattningssystem, blomsterarrangemang eller snickeriarbeten för olika ändamål. Korta beslutsvägar i organisationen, idérik entreprenöranda och yrkeskompetens gjorde verksamheten handlingsinriktad. Traditionella, manliga strukturer gjorde emellertid att kvinnorna i organisationen hade svårt att framföra synpunkter och bidra till utvecklingen. Det fanns exempel på att några av de ordinarie parkarbetarna tog egna initiativ till tekniska lösningar, till exempel hade de byggt en naturlekplats själva. De upplevde att de fick uppskattning för detta.

Det arbete som beskrivits där man bjuder in parkarbetare och renhållare i processen med att ta fram parkplaner för Centrum i Storstad är ett exempel på innovativt arbetssätt inom parkförvaltning. Vid dialogseminariet framkom att den sortens arbete betraktades som tidsödande och besvärligt och svårt att genomföra. Att cheferna i Storstad hade en stark vilja och tro på att detta var ett sätt att nå framgång var en bidragande faktor till att det genomfördes. Alla informanter uppfattade samarbetet positivt och det spred sig senare även till andra delar av Storstads parkförvaltning där fler från den operativa nivån

²⁶⁶ Ur intervju med projektsamordnare, Mellanstad 2005-05-12.

blev inbjudna till liknande arbetsmöten. Slutsatsen blir att innovationer förekommer på olika nivåer i parkförvaltningarna:

1. På taktisk nivå med syfte att finna administrativa och praktiska lösningar på taktiskt-praktiska problem.
2. På operativ nivå med syfte att finna nya lösningar inom ekonomi och teknik, på praktiska problem.
3. Innovationer förekommer också som nya gemensamma arbetsätt för de administrativa och operativa nivåerna gemensamt med syfte att generera kunskapsöverföring och kunskapsinsamling i planeringsarbete.

Individualism

Individualism eller självständigt arbete bidrar till organisationen som helhet, när handlingar verkar i riktning mot organisationens mål. Det finns exempel på erfarna parkarbetare, självständiga 'fixare', med egna idéer i alla tre fallen. Det är utbildade män i övre medelåldern med erfarenhet från flera olika arbetsplatser inom trädgård och i några fall även erfarenheter från andra praktiska yrken. De är lågmälda, kunniga och inger förtroende hos sina kollegor. De får erbjudanden om ledarroller men säger sig inte vara intresserade av makten utan stöttar hellre sina närmaste kollegor på annat sätt. De lyssnar och blir lyssnade på. Det här är aktörer som har betydelse för den tysta kunskapsöverföringen. Kunskapen om arbetet bottnar i trädgårdsutbildningar och mångårig erfarenhet och är tämligen inriktad på traditionell parkskötsel med det estetiska skötselidealet dominerande. Individualism handlar om i vilken grad medlemmar av organisationens kultur kan förväntas handla oberoende av andra medlemmar i organisationen. Några av parkarbetarna brinner för sitt uppdrag och bryter mot kollektivets normer som till exempel att hålla på rasttider. De vågar säga ifrån och agera annorlunda än de order de fått vid tillfällen då de anser att de har kunskap som talar emot ordern.

Sociala aktiviteter och gemenskaper

Olika typer av sociala aktiviteter, gemensamma arbetsuppgifter och andra händelser där medarbetare och chefer interagerar på olika sätt bidrar till formandet av organisationskulturen. Chefer och ledare som visar entusiasm och är engagerade och stödjande via återkoppling gentemot personalen kan vara bidragande till en gemensam organisationskultur (Alvesson, 2001). Svenska sociala relationer är relativt informella och icke-hierarkiska till sin karaktär vilket ger förutsättningar för samarbete mellan olika hierarkiska nivåer visar studier företrädesvis gjorda på arbetsplatser inom det privata

näringslivet. När tjänstemännen anordnade det delvis sociala mötet Vin & Vision i Storstad bjöds de närmaste medarbetarna på den taktiska nivån in.

Respekt, makt och tillit

Park- och naturvård betraktas som resurssvaga och mjuka frågor. Parkvårdare på dialogseminariet frågade sig om de kan nå makt med det gröna (jämfört med det tekniska som exempelvis trafikfrågor) så länge både de själva och andra betraktar det gröna som 'lull-lull'. Dialogseminariet deltagarna var överens om att de behöver använda tillit och makt i balans med varandra, vara strategiska i förhållande till andra starka parter. 'Vi borde använda de (hårda) argument som miljömålen och föreskrifterna kan erbjuda och som vi har på vår sida som maktmedel'. Det är viktigt att vara tydlig och påläst, att ha kunskap om lagarna. Någon påpekade att vi kommer att stärka våra argument, parker är bra för städerna, inte bara för de mjuka värdena utan också för det hårdtekniska som recipient för dagvatteninfiltration och luftföroreningar.

Samtidigt är man rädd att trampa någon på tårna, en konflikträdsla som kan böttna i beroende av andra med makt. Tillit när den är positiv handlar om att ha förtroende för någons kunskap och kompetens, att lyssna och tro på någon. Tillit kan, när den blir negativ, gå över i respekt för auktoriteter som innebär negativ maktpåverkan. Parkförvaltare tilldelar sig själva olika roller. Offerrollen är rätt vanlig i parkkretsar, man känner sig som lillebror, med dålig status, detta diskuterades på dialogseminariet. Det kan också vara en självuppfyllande profetia: 'Vi som sköter det gröna är i underläge för att vi tror att vi är i underläge.' Parkvårdare och naturvårdare behöver hitta ett gemensamt språk för att föra fram sin gemensamma sak gentemot andra förvaltningar som exempelvis exploitörer som diskuterades som en gemensam fiende, eller "storebror". Makt är relativt och måste ställas i relation till samhällets värderingar och trender.²⁶⁷

Utbildning och erfarenheter

För att få anställning som parkarbetare krävs inte alltid någon utbildning. I ett av fallen uttalar sig en arbetsledare om fördelen med praktisk erfarenhet framför utbildning och faktakunskap. Här diskuteras upplevelsen av avsaknad av praktisk erfarenhet i samarbetet med några tjänstemän:

Där saknades diskussionen med oss i detaljfrågor. De nyutexaminerade som kommer och gör detta som sitt första arbete efter en teoretisk utbildning har en svår uppgift. Det som de föreslår fungerar inte alltid så bra i praktiken.

²⁶⁷ Från dialogseminariet 2007-02-01.

Vilken utbildning krävs när du nyanställer parkarbetare?

Det krävs egentligen ingen utbildning, att man är lite praktisk helt enkelt räcker. Där är ju en del som har trädgårdsutbildning. Det är ju ingen nackdel om de är både praktiska och har utbildning. De ska kunna vara självständiga, en viss personlighet passar in på det. Många av sysslorna är inte så utbildningskrävande direkt. ... Dessutom kan vi få folk från trädgårdsskola med utbildning som inte har det praktiska handlaget eller erfarenheten. De som går trädgårdsskola är inte alltid jättemotiverade. Praktiska erfarenheter är viktigare. ... Jag tar hellre in en som har erfarenhet, som är 40 år, som har varit hos någon annan entreprenör kanske än en som har trädgårdskunskaper som är nyutexaminerad. De med både och är rätt sällsynta.²⁶⁸

I Småstad har de flesta någon form av trädgårdsutbildning. Utbildning är bra men inte alltid nödvändigt när man söker parkarbetare:

Har du några anställningskrav, alltså krav på dem du anställer att de ska ha någon trädgårdsutbildning?

Ja, jo, det är klart att de, nu är det ju inte så ofta man fastanställer, men de jag säsonganställer, har de trädgårdsutbildning så går de före.²⁶⁹

Diskussion av resultaten i organisationskulturstudien

Av alla teman som belysts som exempel på kulturyttringar i parkförvaltningarna är några mer tongivande än andra. Detta beror på vad man letar efter. I denna studie har särskilt sökts efter tecken på processer och samspel. På dialogseminariet där kommunikation var en av huvudaspekterna som diskuterades, förde deltagarna in samtalet på policys och relationen till andra förvaltningar. Det finns ingen rangordning av vilka aspekter som är de tydligaste eller viktigaste för att forma kulturen. Det finns några som har belysts mindre i denna redogörelse, på grund av den inriktning arbetet har haft, än den roll de spelar i arbetsvardagen. Det är till exempel makt och genusaspekter, utbildning och erfarenheter samt gemenskaper. Dessa har stor betydelse i arbetet på vilken arbetsplats som helst.

Slutsatser om organisationskultur i parkförvaltning

Det finns olika sätt att beskriva organisationskulturen i parkförvaltning uppdelad i subkulturer. Ett sätt är att tillskriva den operativa nivån en subkultur medan de kontorsarbetande tjänstemännen tillhör en annan. Olikheter i bakgrund, utbildning, arbetsuppgifter, arbetsprocesser och olika arbetsvillkor

²⁶⁸ Ur intervju med arbetsledare Mellanstad, 2005-05-04.

²⁶⁹ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare/parkchef, Småstad, 2005-06-22.

är sådant som har betydelse för uppkomst av subkulturer (Alvesson, 2001). Jag har istället valt att beskriva två subkulturer som går på tvärs mot dessa.

I fallstudiernas kvalitativa, empiriska material utkristalliserar sig olika kulturella eller kulturbetingade mönster när man lyfter blicken från vardagsperspektivet till en högre och mer abstrakt nivå (Ehn & Löfgren, 1982). Det inte är fråga om att göra tydliga avgränsningar utan snarare visa att det finns en spännvidd mellan olika former av ytterligheter och exempel på olikheter mellan dessa ytterligheter. Det finns inga direkta samband mellan de beskrivna kulturenas egenskaper och de beskrivna fallen och heller inte alltid med enstaka aktörer. Kulturbeskrivningarna är abstraktioner, närmast att betrakta som idealtyper (Weber, 1977).

Traditionsbärande och nyskapande kultur

Mellan olika organisationer liksom inom organisationer finns stora variationer mellan olika sätt att arbeta. Å ena sidan finns en subkultur av traditionellt parkförvaltande kännetecknad av att vara praktikbaserad. Den traditionella kulturen präglas av att kunskap bygger på mångårig praktik och är i stor utsträckning erfarenhetsbaserad, icke akademisk till sin karaktär. Kunskapsöverföring fungerar ofta som i ett lärlingssystem. Nya medarbetare på den operativa nivån behöver inte alltid ha någon grön utbildning. I den traditionsbärande subkulturen är kunskapsformerna färdighet och förtrogenhet dominerande framför fakta och förståelse (Lieberg, 2001).

Å andra sidan finns en subkultur, den nyskapande kulturen, som kännetecknas av något yngre medarbetare och också flera akademiskt skolade, de har gått kortare eller längre utbildningar med eller utan praktik. Det kan också vara erfarna medarbetare med mångårig erfarenhet från flera olika arbetsplatser.²⁷⁰ I denna subkultur är också andelen kvinnor ökande. Det finns en ökande grad av miljömedvetenhet och attitydförändringar som märks i form av (antingen i tysthet eller öppet) ifrågasättande av gamla, traditionella metoder och praxis. I den nyskapande kulturen är kunskapsformerna fakta och förståelse tydligare närvarande än i den traditionsbärande kulturen.

Med tanke på hur Schein (2004:11-17) definierar kultur med avseende på stabilitet²⁷¹ kan den traditionsbärande kulturen betraktas som stabil och den nyskapande kulturen står på tillväxt i vissa grupper, framförallt på den operativa nivån medan den är tydligare i andra grupper, framförallt på den taktiska nivån.

²⁷⁰ Exempel på detta fanns i alla tre fallstudierna.

²⁷¹ Kulturell stabilitet innebär att kulturen består även om några medlemmar lämnar gruppen.

Traditionsbärande kultur

Den klassiska hierarkiskt uppbyggda, byråkratiska organisationen bygger på idéer om praktisk ledning och tydlig, enkelriktad beslutskedja (Morgan, 1999:19-41). Organisationen skissas upp med fyrkantiga boxar och linjer däremellan, med ledningen i toppen i form av en styrelse (den politiska nämnden), därunder en VD (förvaltningschefen), och under denne flera på samma nivå parallella avdelningar med olika funktioner och ansvarsområden, var och en med sina respektive avdelningschefer. Där under finns ofta fler underställda chefer i ytterligare ett eller flera led. Inom vissa parkförvaltningars avdelning som utför skötsel motsvaras dessa chefer av arbetsledande förmän och ibland finns också lagbaser. Detta beskriver en typisk linjeorganisation (Morgan, 1997:19-41). Några av de principer som karaktäriserar denna typ av organisation bygger bland annat på enhetlighet i beslut som innebär att beslutsgången sker uppifrån från överordnad till underordnad.

Samtliga fallstudier uppvisar organisationer som till stor del bygger på den klassiska byråkratiska som just beskrivits. (Storstad har en processorganisation men inuti denna bär den mindre enheten som studerats drag av en linjeorganisation). Kännetecknen för den kultur som ger uttryck för det traditionella exemplifieras i empirin av uttryck för ett klassiskt auktoritärt ledarskap och exempel på att man tar order uppifrån och inte från någon annan som är sidoställd inom organisationen. Som parkarbetaren som beskriver att en fråga om samarbete med renhållarna formellt ska gå upp genom den egna chefen över till renhållarnas chef och ner till renhållarna, när han hellre hade velat kunna be dem direkt om ett handtag just när det behövs.

Kunskapsöverföringen sker i den traditionsbärande kulturen som från mästare till lärling, man lär av varandra. Det är ett lärande som pågår kontinuerligt och parallellt med det dagliga arbetet. Det krävs inte alltid någon utbildning för att få arbete som parkarbetare, de krav som ställs är istället inriktade på praktiskt handlag och erfarenhet av lantbruk eller trädgårdsarbete, gärna också ett intresse för växter och maskiner. Intresset varierar, en parkarbetare menade att:

När man jobbar så här i en liten kommun särskilt tror jag det är viktigt att man är intresserad just av växter och hur det ska se ut och hur det planeras och ska vara. Men det är ju så, många, de har ett jobb och sen kommer man vid sju och sen vill man helst snabbt hem vid fyra, så lämnar man alltihop.²⁷²

Fakta och förståelsekunskap värderas lägre än praktisk kunskap. Det visar sig till exempel också när det gäller att värdera tid i samband med vidare-

²⁷² Ur intervju med parkarbetare 2, Småstad 2005-06-23.

utbildning. Den tid en utbildning tar skall då ersättas som för andra arbetsuppgifter.²⁷³ Det ses inte som en investering jämförbar med en maskin utan istället som förlorad tid för icke utfört praktiskt arbete. Detta synsätt, om det är utbrett i ledningen, gör att kunskapsutveckling i tekniska avseenden får större chans att utvecklas via praktiken än de strategiska förståelseperspektiven bakom *varför* man väljer olika metoder i praktiken. Det leder till ett icke-ifrågasättande där de 'mjuka frågorna' hamnar i skymundan för 'hårda' tekniska eller ekonomiska frågor.

Den traditionsbärande kulturen finns även på den taktiska nivån. De uttryck den tar sig där handlar också om en tilltro till det byråkratiskt-hierarkiska systemet. En viss försiktighet gentemot förändringar och nytänkande kan också skönjas.

Dumpade priser på parkskötsel gynnar inte vidareutbildning av personalen vilket gör att nödvändig utveckling uteblir. En parkförvaltning som handskas med situationen på detta sätt hamnar i en ond cirkel jämförbar med den som presenterats i England (CABE Space, 2009)²⁷⁴.

Nyskapande kultur

I den nyskapande kulturen är inslaget av fakta- och förståelsekunskaper större än i den traditionsbärande kulturen. Medarbetare som vill prova nya saker som de har läst sig till eller fått information om via vidareutbildningar och liknande är illustrativa exempel på denna kultur. En parkarbetare ville ta egna initiativ vid valet av växter vid ett äldreboende och använda gamla sorter som skapar igenkänning, hon hade utbildat sig i trädgårdsterapi och ville använda kunskaperna.²⁷⁵

Nätverkande är ett inslag i den nyskapande kulturen. I projektsamordnarens beskrivning av arbetet med att ta fram mulmholkar utnyttjades hennes nätverkskontakter. Arbetet med att skapa dessa mulmholkar beskrivs som ett experimenterande med inslag av olika antaganden, faktakunskap, praktiska försök och utvecklande av en form i en och samma process.

I parkplanegrupperna i Storstad provade de att samla tjänstemän, parkarbetare och renhållningsarbetare kring en serie grupparbeten om utvecklingsplaner för parkerna i den stadsdel de har förvaltningsansvar för. Viljan att skapa dessa tvärgruppsdiskussioner kom från två håll, dels från stadsträdgårdsmästaren som initierade hela arbetet med parkplaner, dels de ansvariga på plats i stadsdelen. De senare ville ha med dem som arbetar operativt med skötseln och renhållningen i diskussionerna. Det överensstämde med deras

²⁷³ Exemplet kommer från intervju med stadsträdgårdsmästare i Mellanstad, 2005-05-02.

²⁷⁴ Denna onda cirkel beskrivs i inledningen på sidan 11.

²⁷⁵ Från intervju med parkarbetare 1, Småstad 2005-06-22.

förhållningssätt till arbetsuppgifter och fördelning av ansvar som helhet. Det togs emot med viss skepsis från parkarbetarna eftersom man inte förväntade sig att någon skulle lyssna på dem, men de uppskattade och utnyttjade möjligheten att delta och bidra. Flera exempel ur empirin visar på parkarbetare som tog för sig, och saknade en del av den auktoritetsrådslå som var närvarande hos de några av deras kollegor.

Ledarskap med mindre prestige och kontroll

En typ av ledarskap där chefen eller ledaren tonade ned sin egen roll och maktposition som placerad ovanför andra i organisationen kan skönjas i den nyskapande kulturen. Ledaren är orädd för att visa sig okunnig i detaljfrågor som medarbetare har större erfarenhet av. De ger sig ut och deltar i arbetet på marken av intresse för att lära sig av dem som arbetar operativt. I den nyskapande kulturen ges utrymme för att delegera delansvar neråt, eller ut i organisationen, man är beredd att släppa fram eget ansvar underifrån. Det finns också tecken på att man kräver mer utbildad personal eller att den personal som bidrar till den nyskapande kulturen är mer utbildad. Man låter sig lättare påverkas av nya strömningar i samhället, till exempel på miljöområdet, förändringar sker långsamt men omvändande. Man talar om egna eller upplever andras attitydförändringar.

En av parkintendenterna funderade kring varför det kan vara svårt att ta till sig nya sätt att tänka och arbeta och trodde att det kan ha att göra med vanan och tiden, att de som funnits med i förvaltningen länge har svårare att förändra sitt sätt att tänka.

Man hör, men ... 'vi gör som vi alltid har gjort'. Och då är man ju inte, det där att sätta sig ner och tänka att, ja men det kanske inte är så tokigt, eller det kanske inte spelar någon roll längre eller ska vi eller, ja vi kanske har tänkt färdigt nu i de här ekonomiska banorna, vi kanske ska tänka på något annat sätt.²⁷⁶

Att förändra sitt sätt att tänka och reflektera tillhör kittet som nämndes i början av kapitlet om samspel, men förändringar sker också i hur arbetsuppgifter som innebär konkret handling utförs, till exempel hur man sköter perennerna när de vissnat ner:

Vissa tror fortfarande att man måste gräva om och plantera om, det vi utvecklade [på tidigare arbetsplats] var ju väldigt mycket mera ekologiskt ... där man låter allt stå kvar och bara kör röjsåg, ner dom på våren ... Alltså allt

²⁷⁶ Ur intervju med parkintendant, Storstad 2007-09-06.

det där tror jag faktiskt har varit lättare att lära sig för såna som inte har någon bild av hur det ska vara.²⁷⁷

Att 'göra som vi alltid har gjort' är att välja efter vana och tradition, det innebär en trygghet att känna till hur arbetsuppgifter ska utföras. Alternativt finns en nyfikenhet och en öppenhet för nya sätt att arbeta.

Ett exempel på nytt arbetssätt kommer från berättelser i två av fallstudierna. De handlar om hur man genom erfarenhet i praktiken utvecklat ett sätt att arbeta, framförallt vid nyanläggning eller omgestaltung, som skiljer sig från den praktik de utgick ifrån (och är det vanliga sättet att arbeta). Genom att 'hoppa över' representationer av planidéerna i form av ritningar som är mer detaljerade än en skiss och istället diskutera på plats, arkitekt och anläggare, utvecklade de en form av direktkommunikation som förkortade processen. Genom detta undveks missförstånd, klargjordes oklarheter och utnyttjades erfarenheterna hos alla inblandade parter. I det ena exemplet berättade informanten att de sällan använde ritningar. De använde sig av enkla skisser och hjälptes åt att mäta in alla höjder och ytor på plats, med egen personal. Vid större arbeten med till exempel ledningsdragningar i gatan tog man in hjälp utifrån. När infarterna byggdes om gick man ut på plats och gick igenom med grävmaskinisten vad som skulle göras. Det behövdes inga ritningar, man satte ut lite käppar som markerade ytan. Målet och vad som skulle göras fanns i huvudet på stadsträdgårdsmästaren.

Arbetsättet ovan tillhör den traditionsbärande kulturen med lärande och kunskapsöverföring som i ett mästare-lärling förhållande. Samtidigt är det nära samspelet mellan den taktiska och operativa nivån avvikande från traditionella arbetssätt. Det är ett gott exempel på hur den traditionsbärande kulturen och den nyskapande kulturen kan kombineras i en gemensam kultur.

Mångtydig kultur som begränsning

Acceptans av hierarkiska förbindelser och uppsatta mål och riktlinjer kan leda till att de existerande förhållandena inte ifrågasätts (Alvesson, 2001). Häri ligger det klichéartade uttrycket 'vi gör som vi alltid har gjort' och liknande. När kulturen är en begränsning tenderar man att ta grundläggande, existerande villkor för givna och det finns begränsat utrymme att förstå att den sociala verkligheten kan uppfattas på olika sätt.

I organisationer som befinner sig i förändring antingen på grund av rådande samhällsfrågor som till exempel ett ökat miljömedvetande eller på grund av inre förändringar i organisationen, utsätts medlemmarna för en

²⁷⁷ Ur intervju med stadsträdgårdsmästare, Storstad 2007-05-30.

valsituation; att omdefiniera sina föreställningar eller att hålla fast vid gamla föreställningar. Den sociala verkligheten är aldrig statisk (Alvesson, 2001), det har studierna av parkförvaltningarna i denna avhandling visat. En av alla de förändringar som sker är de attitydförändringar som beskrivits i de studerade parkförvaltningarna.

Att vi människor låser oss fast vid våra uppfattningar och föreställningar är normalt. Det skulle gå åt mycket kraft och tid till att ständigt fundera över alternativa sätt att tolka världen. Mångtydighet eller pluralism när det gäller arbetssätt eller förhållningssätt till arbetet leder till osäkerhet och behovet av dialog och förståelse för olikheterna ökar. Detta, menar jag, kan ha betydelse för att nya och eller mångtydiga fenomen som biologisk mångfald, kan vara svåra att integrera i den dagliga verksamheten i en parkförvaltning.

Sammanfattning och slutsatser

Parkförvaltningar kan betraktas som mångtydiga organisationer som å ena sidan innefattar ett traditionellt tänkande med en statisk syn på förvaltning och å andra sidan är nytänkande med utrymme för innovativt förändringsarbete. I detta kapitel har parkförvaltningarnas organisationskultur beskrivits som två kompletterande, men också konkurrerande subkulturer i organisationerna. Den traditionsbärande kulturen kännetecknas av erfarenhetsbaserad kunskap från mångårig praxis där färdigheter och förtroenheter i det praktiska utförandet premieras. Den nyskapande kulturen kännetecknas av mer utbildning, ett ifrågasättande av gamla traditioner och ett kreativt arbetssätt. Ett ledarskap som är mer inkluderande, mindre prestigefyllt och kontrollerande liksom ett medarbetarskap som är mer nätverkande och ansvarstagande kan märkas.

9 Samspel i parkförvaltning – om skötselideal och förhållningssätt till biologisk mångfald

Jag har bildat mig en uppfattning av hur några parkförvaltningar fungerar när det gäller samspelet om parkskötsel och förhållningssätt till biologisk mångfald. Avhandlingsarbetet har resulterat i fyra aspekter på arbetet med skötsel i parkförvaltning:

- Uppfattningar av biologisk mångfald i urban kontext.
- Fyra olika skötselideal.
- Olika typer av samspel i parkförvaltning.
- Två subkulturer i parkförvaltningarna.

I detta kapitel diskuteras hur dessa aspekter förhåller sig till varandra, till avhandlingens syfte och forskningsfrågor samt till tidigare forskning, presenterad i forskningsöversikten.

Parkförvaltningsarbetet och skötselidealen

Parkförvaltningarna beskrivs som klassiskt hierarkiska organisationer. Aktörerna är de professionella i förvaltningen och dess relaterade organisationer. Arbetet beskrivs som konkreta arbetsuppgifter, 'görande' respektive 'kitt', där kittet bland annat utgörs av olika former av samspel. Arbetet som respektive aktör utför och de målsättningar de arbetar för är beskrivna och definierade i fyra skötselideal; det estetiska, det ekonomiska, det ekologiska och det sociala skötselidealet. Dessa skötselideal samt att verkligheten snarare består av kombinationer av skötselidealen än dess rena former beskrevs i kapitel 6.

De fyra skötselidealen kan jämföras med de tre förvaltningsstilar som Jönsson & Gustavsson (2002) presenterar. Det finns likheter mellan Jönsson

& Gustavssons ekologiska tradition och det ekologiska skötselidealet då de bygger på biologiska grundkunskaper och referenser. Det finns också likheter mellan det estetiska skötselidealet och park- och landskapsarkitekturtraditionen i deras gemensamma fokusering på visuella aspekter. Studierna i denna avhandling har koncentrerats till centrala stadsmiljöer. Huvuddragen i skötselidealen skulle emellertid även kunna användas för grönområden och skogsområden i stadens utkanter.

Komplexiteten i parkförvaltningsarbetet hör bland annat ihop med att målsättningen inte ser likadan ut för alla aktörer i en parkförvaltning. Olika skötselideal är införlivade hos parkförvaltare till olika grad. Det finns likheter mellan parkförvaltarens sätt att se på skötsel och lekmäns uppfattningar om hur natur bör skötas (Buijs, 2009). Dessa uppfattningar fördelade sig på tre grupper: 1. *Lämna naturen till fri utveckling* och 2. *Sköt naturen med hänsyn till naturen själv (ett biocentriskt perspektiv)* har likheter med det ekologiska skötselidealet, medan 3. *Skötsel med antropocentriska perspektiv såsom estetik och för ekonomisk vinning* har likheter med det estetiska, det ekonomiska och det sociala skötselidealet. Olika aktörer och grupperingar inom en och samma förvaltning kan prioritera olika i skötselarbetet. En oinitierad iakttagare skulle kunna påstå att naturvårdaren helt arbetar efter det ekologiska idealet medan entreprenören som utför det operativa arbetet enbart arbetar efter det ekonomiska idealet. Denna bild nyanseras genom de beskrivna kombinationerna av idealen.

Bevarande och utveckling av den biologiska mångfalden som en del av målsättningen med parkskötseln är mindre vanligt i den dagliga skötselverksamheten. Denna bygger på den traditionsbärande organisationskulturen där det dominerande målet är att hålla rent, ogräsfritt och prydligt i parkerna och där idealen främst är estetiska och ekonomiska. Det finns dock inslag av idéer och önskemål med bäring på ekologiskt ideal, till exempel om lokal kompostering av parkavfallet, bland annat för att kunna framställa bättre jord till planteringarna.

Långsiktiga eller kortsiktiga mål med skötseln

Avsikten med att lyfta fram de fyra skötselidealen har varit att visa att det spelar roll att det finns skillnader i förhållningsätt till skötseln, både i samspelet mellan de professionella aktörerna som sådant och i diskursen om vart parkförvaltningen är på väg, vilken avsikt, vision eller målsättning organisationen som helhet arbetar efter. Strategiska avsikter har hittills saknats i parkförvaltningarna (Randrup & Persson, 2009). Skillnaderna mellan ett ekologiskt ideal och ett estetiskt ideal motsvarar skillnaderna mellan strate-

giskt syfte och operativa åtgärder (Andersen, 1999; Randrup & Persson, 2009) genom att fokusera på långsiktiga respektive kortsiktiga mål.

Inom naturvården skriver man en annan sorts skötselplaner än för parker. De är formulerade med långsiktiga målsättningar och inriktade på extensiv skötsel. Skötselplaner för parker kan utvecklas med inspiration från naturvården (exempelvis Baines, 1998). De nationella miljömålen har betydelse för parkförvaltningarnas uppdrag (CABE Space, 2009 med flera) men verkar inte ha genomsyrat det dagliga skötselarbetet som huvudsakligen är inriktat på att klippa gräset x antal gånger och att det är rent, säkert och prydligt i parkerna. I det ekonomiska skötselidealet har skötselåtgärden blivit ett mål framför den funktion som skötseln var tänkt att åstadkomma. Detta är en förväxling mellan operativa åtgärder och strategiska mål (Andersen, 1999).

Att 'brandkårsutryckningar', som beskrivits i kapitel 4, förekommer i parkförvaltningarna som kan uppvisa långsiktiga planer, men inte i den parkförvaltning som saknar formell långsiktig planering, kan bero på att erfarenheter av upplevda krissituationer inte involverats i de långsiktiga planerna (Miller, 1997). Det saknas en länk mellan inhämtande av erfarenheter och skrivande av de långsiktiga planerna. När en skriftlig plan saknas kan det vara så att det finns en långsiktig plan, dold i tyst kunskapsform hos förvaltaren. Vad skulle hända om det ingick i parkarbetarnas arbete att vara en länk mellan brukarna och förvaltarna på den taktiska och strategiska nivån? Om det till exempel ingick i deras arbete att prata med brukarna om deras preferenser, skulle det kunna vara en värdefull källa för det strategiska arbetet i förvaltningen.

Dagligt arbete	Visioner
Reaktivt arbetssätt	Proaktivt arbetssätt
Kortsiktiga mål	Strategiskt arbete

Tabell 7. Det dagliga arbetet präglas av ett reaktivt arbetssätt och kortsiktiga mål medan ett visionärt arbete är proaktivt och fokuserar på långsiktigt strategiskt tänkande.

Parkförvaltningarnas dilemma ligger i att både vara visionära och att hinna med det dagliga arbetet samt att koppla ihop dessa båda dimensioner (Miller, 1997). Vilka resurser saknas då för att kunna gå från ett reaktivt arbetssätt till ett proaktivt? Mot bakgrund av resonemanget från dialogseminariet, att aktörerna själva är de viktigaste resurserna, samt Cloustons (1984) påpekande att det är förvaltarnas förhållningssätt till parkskötseln som har betydelse, föreslås en granskning av förhållningssätten till situationen genom (själv)-reflektion.

Först när de dagliga handlingarna ifrågasätts på så sätt att de långsiktiga effekterna av dessa handlingar undersöks och jämförs med alternativa handlingar startar det strategiska, proaktiva och visionära arbetet. Det kanske inte alltid är den bästa lösningen att tillfredsställa kortsiktiga, men för stunden ekonomiska lösningar.

Biologisk mångfald i parkskötsel

Biologisk mångfald i staden visade sig vara något mer än variationen mellan gener, arter och biotoper för de tillfrågade parkförvaltarna. Det finns både vanliga och sällsynta arter som finner sin tillflykt och ett livsrum i stadens parker. Likaså finns det åtgärder för att få dem att trivas, stanna kvar och utvecklas. En förutsättning för att detta ska kunna ske är att de yrkesverksamma som har ansvar för dessa miljöer har redskap och kunskap eller uppfattningar om hur och att det ska ske samt möjligheter att ta hand om dem (Emanuelsson, 2001b). Avgörande för hur de kommer att hantera frågan, vilka handlingar de företar sig eller inte, är vilka kunskaper och uppfattningar de har i frågan (Molander, 2004). Kunskaperna och uppfattningarna materialiserar sig i de beskrivna förhållningssätten i form av skötselideal och subkulturer.

Biologisk mångfald har presenterats som ett mångtydigt fenomen genom sex olika sätt att uppfatta begreppet och företeelsen i urban kontext. Nya eller mångtydiga fenomen kan vara svåra att integrera i den dagliga verksamheten i en parkförvaltning. I Storstad bjöd man in till diskussion mellan arbetare och tjänstemän som en arbetsmetod för att utveckla stadens parker. I de diskussionerna var 'variation', som innefattade bland annat biologisk mångfald som en upplevelsekvalitet, ett av begreppen man ville diskutera, men då det skulle genomsyra alla diskussioner riskerade det istället att förminska eller helt försvinna. Frågan hamnar lätt mellan stolarna. Dominerande var frågor om användning och funktion samt erfarenheter från skötselpraktiken.

Parkförvaltare på den taktiska nivån och ekologer som arbetar ihop verkar ha relativt stor förståelse för varandras kunskapsfält. De har dock olika utgångspunkter och ibland olika synsätt, vilket motsvarar relationen mellan planerare och ekologer i planeringsprocessen (Gyllin, 2004).

Skötselideal och parkförvaltningarnas organisationskulturer

Är ett skötselideal en kulturell artefakt, lätt att få syn på? I resonemanget som förts om artefakter, som synliga tecken på kultur, bygger dessa på värderingar och antaganden, medvetna eller dolda. Skötselidealen uttalas inte av de professionella aktörerna i parkförvaltningarna, de har utkristalliserats ge-

nom analysarbetet i denna avhandling. Parkförvaltningarna handskas med skötseln i synliga arbetsuppgifter medan skötselidealen ligger i tänkandet och prioriteringar i agerandet. Svaret på frågan blir att skötselidealen är kulturella artefakter och det finns vissa kopplingar till de två subkulturerna²⁷⁸. I den traditionsbärande kulturen är det estetiska idealet dominerande, med små eller inga inslag av övriga tre, medan den nyskapande kulturen i högre grad präglas av en tydligare blandning av olika skötselideal där framförallt det ekologiska idealet och det sociala idealet dominerar. I ett vidare resonemang skulle man kunna tala om denna kombination av skötselideal och parkförvaltningarnas organisationskulturer som *skötselkulturer*.

Samspelet om skötseln

Samarbete mellan anläggare och arkitekt där idéer presenteras av arkitekten, värderas utifrån möjligheten att genomföra dem i praktiken av anläggaren, omvärderas av en lyhörd arkitekt är exempel på hur en fungerande anläggning kan växa fram genom direkt kommunikation. Stadsträdgårdsmästaren i Storstad berättade om sina erfarenheter från en tidigare arbetsplats²⁷⁹. Ett liknande arbetssätt beskrevs av parkchefen i Småstad²⁸⁰. I båda fallen kännetecknades samspelet av nära samarbete och aktiv direkt kommunikation, där bägge parter lyssnar och kontinuerligt omvärderar sina erfarenheter och kunskaper genom perspektivering (Ehn & Löfgren, 1982).

Vad hade kunnat ske om ekologer med kunskap om urban biologisk mångfald hade haft möjlighet att ha en kommunikation direkt med parkarbetare med kunskap om det operativa skötselarbetet i parkmiljöerna? I en inkluderande, demokratisk dialog är det möjligt att överbrygga kulturskillnader, språkskillnader och erfarenhetsskillnader (Nixon *et al.*, 1997; Gustavsen, 2002). Parkplanegruppen som beskrivits är ett arbete i denna riktning.

Pinto-Correia *et al.* (2006) argumenterar för vikten av att tillvarata lokal kunskap. Motsvarande gäller för att tillvarata kunskap hos kunniga parkarbetare. Mångårig erfarenhet samt kännedom om lokala, aktuella förhållanden på platser man sköter är värdefullt i det långsiktigt strategiska planeringsarbetet för förvaltningen, för parken och för dess brukare idag och i framtiden.

Aktörer med en roll i förvaltningen som sitter mellan olika grupperingar och finns med på flera olika samspelsarenor agerar likt en spindel. De har inblick i, och troligen också förståelse för flera perspektiv eller skötselideal samtidigt, just för att de rör sig i och mellan olika sammanhang i förvalt-

²⁷⁸ Traditionsbärande kultur och nyskapande kultur, för en beskrivning, se kapitel 8, 201–206.

²⁷⁹ Detta beskrivs i kapitel 4 på sidorna 100–101.

²⁸⁰ Detta beskrivs i kapitel 4 på sidan 74 samt i kapitel 7 på sidan 169.

ningen. Parkintendenterna, några av projektledarna och parkchefen eller stadsträdgårdsmästaren i den lilla staden är exempel på aktörer som har denna spindel-funktion. Funktionen kan jämföras med stadsträdgårdsmästaren förr, som den beskrivs av Bucht (1997:17) där han ansvarade för planeringsfrågor och samtidigt var arbetande förman för skötselpersonalen. Jag menar att det tvärtemot vad Miller (1997) påstår, är en investering och genererar ett lärande och en möjlighet till helhetssyn på organisationens arbete, när någon högre upp i hierarkin i en organisation är insatt i och ibland utför arbete som normalt utförs av dem som är lägre kvalificerade och lägre avlönade. I synnerhet om arbetet utförs gemensamt över hierarkigränserna som i fallet med parkplanegrupperna i Storstad eller när verksamhetschefen åker med ut och städar lekplatser. Det bidrar till att parkarbetare och renhållare blir sedda och förstådda och ökar motivationen och möjligheterna till kommunikation. Det bidrar på så sätt till att värdefull kunskap i form av erfarenheter och lokal kunskap kan fångas upp och tillföras organisationens utvecklingsarbete.

Människor behöver gemensamma erfarenheter för att kunna kommunicera. Kommunikation innebär att man förstår och är förtrogen med varandras perspektiv (Hallgren & Ljung, 2005; Stenseke, 2009). Det behöver inte innebära att man tycker lika eller är överens. Ur förståelsen och förtrogenheten föds ett gemensamt språk som växer fram genom det fortsatta utbytet och samspelet.

Skötselideal som policy eller praxis

Är det klokt att dra in frågan om skötselideal i en policydiskussion? Ska vi hädanefter alltid sköta alla våra parker efter ett visst ideal? Naturligtvis inte om utgången skulle bli just så kategorisk. Men poängen med att ta upp frågan om policy är just att det är ett sätt att forma en diskussion och det väsentliga är då att involvera alla berörda i diskussionen, att arbeta inkluderande (Nixon *et al.*, 1997; Gustavsen, 2002). Praxis kan hindra nytänkande och utveckling och flera olika sorters praxis kan existera sida vid sida inom olika grupper, där varje grupp förlitar sig till sina erfarenheter. Ett uttryck för detta är att 'vi gör som vi alltid har gjort'. Alvesson (2001) frågar sig om skillnader mellan policy och praxis är exempel på kulturell mångtydighet. Då skulle ett uttryck som 'vi gör som vi alltid har gjort' tyda på att praxis gäller framför policy. I fall där man tar in projektanställda eller tar hjälp av konsulter, att skriva och sammanställa till exempel en trädplan skulle kunna vara ett exempel på denna mångtydighet där praxis ligger långt ifrån policy, om den eller de som utför arbetet med planen inte ges tid eller möjlighet att kommunicera med och involvera dem som sedan ska arbeta efter den. Det var just detta som hände när man införde en skötselplan för biologisk mång-

fald. Det genomfördes en utbildning av entreprenörerna och parkarbetarna, vilket var positivt. En förutsättning är att projekt som detta kan drivas vidare av någon ordinarie anställd. Projekt står och faller med sin projektledare. Projektanställningar fungerar bra som igångsättare, men till driften av projekt som syftar till att förändra det dagliga arbetet krävs kontinuitet.

Perspektivförskjutning

Konsekvensen av det faktum att biologisk mångfald uppfattas som något utöver variationen av gener, arter och biotoper innebär en perspektivförskjutning. Denna perspektivförskjutning försvårar eller komplicerar kommunikationen och gör till och med så att kommunikationen uteblir om perspektiven inte alls sammanfaller vid de tillfällen frågan väcks. Följden kan bli att kommunikationen inte alls handlar om biologisk mångfald. Det skulle hypotetiskt innebära att parkskötselpersonalen har uppfattningen att biologisk mångfald inte är park, naturvårdarna har uppfattningen att biologisk mångfald är en del av parken och parkförvaltaren har ett administrativt synsätt snarare än ett operativt perspektiv.

Parkförvaltningarnas organisationskulturer och skötselidealens betydelse för samspelet

Skilda arbetsmönster påverkar möjligheterna att mötas mellan grupper med olika rörelsemönster i tid och rum. Att arbeta på olika platser har betydelse men tiderna visade sig i Storstad ha större betydelse än man först var medveten om. Viljan att inrätta gemensamma möten fanns, därför anpassade tjänstemännen sig efter arbetarna och lade gemensamma arbetsmöten på tider, och platser, som passade parkarbetarna och renhållarna.

På en arbetsplats där det förekommer skilda kulturer finns en risk att skillnaderna försvårar kommunikationen mellan medlemmar av kulturerna. Morgan (1997:135–172) beskriver att det finns större likheter mellan arbetarklassen i skilda företag och länder än mellan arbetare och tjänstemän inom ett och samma företag. I parkförvaltningarnas nyskapande respektive traditionsbärande kulturer finns olika förhållningssätt till den sociala handling som kallas kommunikation (Habermas, 1995; Hallgren, 2003). I en traditionsbärande kultur inordnar man sig i det hierarkiska system där överordnad ger order och underlydande tar order. Det är fritt fram att säga vad man tycker och komma med egna initiativ, men man har mest att vinna på att hålla klagomål och förslag som går utanför ramarna för sig själv eller diskutera dem med andra på samma nivå i hierarkin. Man sätter sig inte emot chefen och gör inte mer än vad som krävs. Arbetet är ett lönearbete, mer än en

plats för självförverkligande eller utvecklande. Inom den traditionsbärande kulturen finns också de som gillar sitt arbete för vad det är och har stor yrkeskompetens. Emellertid uttrycker de inte någon önskan att göra karriär, tvärtom undanber de sig makt. I den nyskapande kulturen finns exempel på försök att revoltera mot den rådande ordningen, en vilja att delta i nya former av kunskapsutbyte och en handlingsinriktad drivkraft där idéer omsätts i praktik. Samtidig närvaro av de två subkulturerna kan skapa spänningar som kan vara svåra att hantera i det dagliga arbetet. Samtidigt, om ledarskapet anger ett öppet samspekl klimat med utrymme för demokratisk dialog, kan dessa spänningar ge upphov till att det goda ifrån de båda kulturerna kombineras. Gamla beprövade metoder och kunskaper lever vidare med den traditionsbärande kulturen och utvecklas med hjälp av den nyskapande kulturen.

Organisationsformens betydelse för skötselideal och samspel

Kunskap om naturvård, och biologisk mångfald ligger implicit i rollen som kommunekolog. Detta innebär ofta att det blir fokus på mark utanför tätorten när det gäller att diskutera skötselåtgärder som gynnar eller bevarar den biologiska mångfalden. När liknande frågor diskuteras för parker går kommunikationen via ett eller flera mellanled beroende på hur parkskötseln är organiserad.

När avsikterna att bli bra på att ta hand om den biologiska mångfalden är tydliga och konkreta behöver alla inblandade aktörer vara delaktiga, på samma vis som i den demokratiska dialogen. I ett fall var det naturvårdsavdelningen tillsammans med projektsamordningen och ledningen som var drivande. Delar av organisationen, med operativa funktioner, involverades via mellanled.²⁸¹ Skulle de i detta exempel kunnat nå längre med att integrera ett ekologiskt skötselideal tillsammans med den operativa nivån med hjälp av inkluderande demokratisk dialog? Genom att arbeta med ett bredare uppdrag, där naturvård och parkskötsel blir delar av samma långsiktiga strategiska mål omsatt i operativa åtgärder skulle detta kunna genomföras.

Egen regi eller upphandling av utförare

Parkförvaltningar har antingen parkskötseln i egen regi eller upphandlad av utförare. I ett uttalande menar en stadsträdgårdsmästare²⁸² att deras parker förfaller mer på de ytor där de har upphandling. Funktioner som kräver mycket tyst kunskap och organisationsspecifik kunskap behöver behållas i egen regi (Alasoini, 2002:61). Det verkar vara svårt att få långsiktig kvalitet i

²⁸¹ Som i resonemanget om *missing links* på sidorna 176-177.

²⁸² Uttalandet finns i citat på sidan 149.

parkskötseln i en organisation som använder beställare-utförare-modellen när drivkraften är att spara pengar, det vill säga när det ekonomiska idealet rankas högre än de övriga idealen.

Innovationsprocessen i en hierarkisk organisation

En innovationsprocess kräver flexibilitet i arbetsprocessen. I exemplet med att ta fram en prototyp för en mulmholk²⁸³ visar arbetsprocessen att det förutom tillgängliga resurser handlar om att ge och få befogenheter allt eftersom det behövs för problemets behandling, att vilja och kunna byta roll och att ha siktet inställt på att nå ett uppställt mål. Både nyskapande och samspel är centralt i den processen. När man får en idé man arbetar för att införa genom att prova sig fram får detta implikationer för organisationen genom att behovet av kompetens och befogenheter växlar med olika faser i uppdraget. Kanske hade det funnits bättre förutsättningar för denna typ av arbete i en platt organisation än i en hierarkisk.

Ledarskap och organisationskultur

Ledarskap handlar om hur ledaren bemöter och behandlar sina medarbetare, och hur medarbetare bemöter och behandlar ledaren och varandra. Hur medarbetare i en organisation uppfattar och pratar om ledarskapet ger indikationer på kulturella mönster, sociala relationer, och hierarkier (Alvesson, 2001). Alvesson (2001) menar att ledarskapet utspelar sig inom, och som ett resultat av, den kulturella kontexten.

I parkarbetarens berättelse, om hur de växer hon och en kollega valt ut till en rabatt byttes ut av en överordnad, kände hon sig motarbetad. Makt eller kontroll från ledningens sida, som yttrar sig i motarbetande av idéer och föreställningar, tenderar att störa organisationens fortbestånd (Alvesson, 2001). Det handlar mer om små händelser i det vardagliga organisationslivet än om stora politiska drag.

I Storstad upplevdes avdelningen Centrum/väster fungera som en småstad i storstaden, en fungerande enhet som i mycket skötte sig själva och hade skapat sin egen kultur som skilde sig från andra delar av parkförvaltningen i Storstad. Ledningens avsikter har stor betydelse för kulturen som präglas av en positiv anda av att vara en liten enhet med ett stort beting som klaras av genom god sammanhållning och synen på sig själva att vara avvikande från den större organisationen.²⁸⁴ Ledningen signalerade tydliga avsikter att låta medarbetarna på den operativa nivån vara med på spelplanen

²⁸³ Mulmholkar beskrivs på sidorna 134.

²⁸⁴ Den tydligaste skillnaden består i att denna verksamhetsavdelning har parkskötseln i egen regi medan övriga verksamhetsavdelningar handlar upp parkskötseln.

och komma med idéer och förslag till hur man skulle vilja arbeta. Detta förhållningssätt behöver dock kommuniceras tydligt ut till medarbetarna i det operativa ledet. Det kan bara ske genom att alla på den taktiska nivån handlar i enlighet med den andan. Där så inte är fallet finns ett glapp mellan bruksteorin och den stödande teorin (Argyris & Schön, 1996). Detta glapp kan bestå av att arbeta åtskilt och hålla på sina roller medan man talar om att vara öppen för nya gränsöverskridanden. Det kan bero på vanan, eller ett behov av att behålla makten över ägandet av frågorna man arbetar med. Det innebär ett visst mått av osäkerhet att lämna ifrån sig ansvar och inte alla är beredda att göra detta.

Parkförvaltningarna som lärande organisationer

Att överföra kunskaper som uppstått genom erfarenheter kräver engagemang, tid, förståelse för olika perspektiv och vilja att dela med sig av det egna kunnandet. Denna typ av kunskapsöverföring kan liknas vid den interaktion som förekommer mellan mästare och lärling. När det handlar om att omsätta inneboende erfarenhetskunskaper som sitter i kroppen, genom handlingar (Molander, 2004), talar det för att det inte finns samma möjligheter att överföra kunskapen via språket då en del av färdighetskunskapen och förtrogenhetskunskapen är att betrakta som tyst kunskap. Den tysta kunskapen är den vi inte kan förklara eller sätta ord på (Molander, 2004). För att kommunicera eller öka den egna färdighets- och förtrogenhetskunskapen behövs demonstration, härmning, övning, egna erfarenheter, återkoppling och reflektion (Senge, 1995). Det handlar inte om att det är lättare eller svårare att kommunicera, det handlar om en annan typ av interaktion.

Lärande kan också innebära att våga prova på något nytt för att öka den egna erfarenheten och kunskapen. Den traditionsbärande organisationskulturen och organisationsstrukturen kan utgöra ett hinder för kommunikation vertikalt i organisationen. Om parkarbetarna har begränsad personlig frihet i jämförelse med tjänstemännen kan detta ge signaler om en ojämlikhet i möjligheten att yttra sig uppåt i organisationen. I exempel när parkarbetare provat att framföra förslag om förändringar av skötseln har man upplevt att ingen lyssnar.²⁸⁵ Likaså fanns exempel på att någon på den taktiska nivån lyssnade på förslag men att de sedan avstod från att använda dem, utan att återkomma med en förklaring. De som försökt komma med idéer och förslag uppger att man slutar efter ett tag. När de märkte att de inte fick gehör

²⁸⁵ Exempel på detta framförs i kapitel 4 på sidorna 72, 76, 96-97 och 109. Se även sidorna 171-172.

för sina åsikter eller kritik tystnade de. Även då tjänstemän på chefsnivå frågat efter arbetarnas kunskaper och idéer upplevde arbetarna att inte alla, eller att inte 'rätt' överordnad deltog. Det kan upplevas som att de säger en sak men handlar annorlunda. Man tror inte på att föra upp idéer eller förslag uppåt i organisationen utan handlar istället självständigt utan att informera om vad man gjort.²⁸⁶ Att en underordnad avsiktligt avstår från att rapportera, informera, ställa frågor eller komma med förslag uppåt kan tyda på avsaknad av tillit. När tillit till den överordnade personalen finns, liksom tilltro till att informationen behandlas med respekt och kan generera en diskussion som leder till ett gemensamt beslut, kommer fler underordnade att kliva fram och framföra sina åsikter. I diskussionen om *policys*²⁸⁷ uttryckte en deltagare en självreflektion som antydde att man från den taktiska nivån kanske inte betraktar sig som jämbördig med dem på den operativa nivån.

Forum för sakfrågor

Att sakna fora att diskutera sakfrågor i och att ha arbetsmöten där avrapportering i kortform premieras kan innebära att idéer inte genereras samt att utveckling uteblir. Nixon *et al.* (1997) skiljer mellan processer där olika värderingar integreras och processer som förmedlar olika intressen. Verksamhetsledaren saknar det integrerande samtalet i förvaltningsledningen.²⁸⁸ Ågerandet i de två processerna förmedla respektive integrera har koppling till varandra men sker på olika sätt. När värderingar integreras koordinerar deltagarna sina olika handlingsplaner och processen resulterar i en ömsesidig, delad förståelse för de övergripande problemen. När intressen förmedlas kan processen resultera i status quo.

Kunskapsöverföring

Kunskap inom hortikultur, trädvård, naturvård, ekonomi med mera är grundkunskaper inom parkförvaltning. CABE Space har noterat att kvalitén i dessa kunskaper har minskat (CABE Space, 2008). Ett sätt att utveckla kunskapen är genom kunskapsöverföring inom organisationen eller genom nätverk, utbildning eller fortbildning. Kunskapsöverföring och lärande sker i den traditionsbärande kulturen som från mästare till lärling, det vill säga att man lär av varandra. Detta pågår kontinuerligt i och parallellt med det vardagliga arbetet; Parkarbetarna som blev växtsamlare och fostrade varandra, parkarbetaren som visade praktikanten hur man använder ett spett eller arbetsledaren som berättade att de frågar varandra, när det gäller varifrån de

²⁸⁶ Ett exempel på detta framförs i kapitel 4 på sidan 96-97.

²⁸⁷ En redogörelse av diskussionen om *policys* finns i kapitel 8 på sidorna 188-189.

²⁸⁸ Detta redovisas i kapitel 4 på sidan 110.

får nyheter. Denna typ av lärande är en viktig del av kunskapsöverföringen i en organisation. Lärandet i den nyskapande kulturen sker även det via interaktion (Argyris & Schön, 1996), och är utökad med externa nätverk, vidareutbildningar, eget läsande, studiebesök och liknande. Utbyten kollegor emellan som när man gör besök i verkligheten är utmärkta lärandetillfällen.

Reflektion

En sorts lärande handlar om att reflektera över det egna arbetet och den egna rollen. Det kan ske genom att ifrågasätta invanda rutiner och metoder eller att diskutera vilka värderingar dessa bygger på. I litteratur om parkförvaltning har det varit ovanligt att ifrågasätta vedertagna metoder. Det är till exempel intressant att notera att Miller (1997) antar en expertroll och skriver för andra experter. Vilka värderingar man som expert bör stå för är underförstått eller odiskutabelt, det problematiseras inte. Jag motsäger inte Miller men menar att man kan gå ett steg längre, genom att reflektera kring vad expertrollen innebär och vilka värderingar den bygger på. Att ifrågasätta rollen och uppdraget som parkförvaltare skulle kunna innebära att implementera bevarande och utveckling av biologisk mångfald genom ett ekologiskt skötselideal i delar av en finpark, det utmanar dominansen av det estetiska skötselidealet.

Ledarskap

Det är värdefullt att chefer och ledare har insyn i det operativa arbetet. Lynch (1985) menar att en arbetsledare behöver ha mer human skills än en förvaltningsledare. Jag menar att det gäller alla i en organisation. Ett tillåtande och delegerande ledarskap och uppmuntran får människor att växa. Människor som får ta utökat ansvar anstränger sig för att lyckas och om de skulle misslyckas (inom rimliga gränser) är detta också en del av lärandet. Det kräver trygga och modiga ledare som har god kännedom om sina medarbetare.

Nätverk

I situationer som kännetecknas av en öppenhet, där alla försöker lyssna och ställa frågor för en fördjupad förståelse av nya perspektiv, finns goda förutsättningar för ett lärande, enskilt såväl som kollektivt (Argyris & Schön, 1996). Distanserade grupper, som exempelvis i externa nätverk, kan vara mer öppna för lärande då de inte är låsta i sina respektive ordinarie relationer.

Är parkförvaltningarna lärande organisationer?

De arbetsgrupper som beskrivits i Storstad där man inbjuder till en jämbördig diskussion som bygger på att allas erfarenheter och kunskap är lika värda, är ett initiativ, som är ett led i att bli en lärande organisation. I organisationer med förekomst av olika kulturella föreställningar går det åt relativt mycket tid och ansträngning till att reda ut missförstånd, förhandla om olika uppfattningar och lösa konflikter (Alvesson, 2001). Att mötas i gränsskiktet mellan skilda kulturer och lägga energi på att förstå och diskutera olikheterna, att lyfta frågorna till en metanivå; att tala om hur vi talar och tänker, bidrar till det personliga och kollektiva utvecklandet i en organisation, att vara en lärande organisation (Senge, 1995; Morgan, 1999:95-116; Alvesson, 2001).

Ett kollektivt, gemensamt lärande är förutsättningen för kollektiv förändring eller anpassning till utvecklingen, som till exempel i New Public Management (NPM) som beskrevs inledningsvis i forskningsöversikten. För att få till stånd ett gemensamt lärande krävs reflekterande gemenskaper (Argyris & Schön, 1996) som i sin tur kräver samverkan mellan individer. Det innebär att man kommer samman i arbetet och har tid att reflektera över värderingar, val och prioriteringar tillsammans. Detta kan ske i grupper med nära, kontinuerligt, reflekterande och inkluderande samspel. Emellertid sker det mer sällan mellan den taktiska och den operativa nivån eller tvärsektorielt.

Utbildningstillfällen som kurser och workshops är vanligen riktade till en målgrupp i taget. Även mitt eget dialogseminarium lockade nästan enbart individer med erfarenhet från taktisk nivå. Endast en deltagare var verksam som arbetsledare inom operativ verksamhet. När målgruppen för ett möte snävas in av en eller annan anledning vinner man i ett avseende medan man förlorar i ett annat: Man spar tid genom att deltagarna har lätt att förstå varandra då de har liknande referensramar medan man går miste om möjligheterna till intressanta 'kulturkrockar' och olika perspektiv integreras. När olika målgrupper med olika kulturell bakgrund möter varandra med respekt och tillit kan nyskapande idéer förankras och få möjlighet att växa.

Betydelsen av samspel för utveckling mot hållbara parker och för lärandet i parkförvaltning

För att komma vidare i arbetet med att implementera nya idéer som till exempel sådana som gynnar bevarande och utveckling av den biologiska mångfalden i den dagliga parkskötseln, krävs ett förändringsarbete och

innovationer som involverar ett samspel med samarbete och samverkan mellan flera nivåer; strategisk, taktisk och operativ.

En viktig ingrediens i samspelet som inte har behandlats i avhandlingen handlar om hur individuella personligheter möter andra personligheter. Detta är betydelsefullt för hur samspelet fungerar. Eftersom fallstudierna stannar på en organisatorisk meso- och subkulturell nivå säger de väldigt lite om de personliga olikheter som påverkar samspelet. Det är dock uppenbart att även detta har betydelse.

Perspektiv och visioner

I resultatet konstaterades att något av glappet eller bristen på samspel och kommunikation består i att olika aktörer eller grupper i organisationerna har olika perspektiv och referensramar. Det handlar inte om brist på respekt för varandras kunskaper eller brist på kunskaper i sig²⁸⁹. Det handlar om att man har *olika* kunskaper eller tillhör olika kulturer som arbetar för olika skötselideal eller mål. I yrkeslivet finns en kategori arbetsuppgifter som har blivit vanligare med åren och som tillkommit för att samordna olika perspektiv och det är samordnarens. Samordnarens uppdrag är ibland diffust och på exempelvis Mellanstads park- och naturkontor har det kommit att fokusera på projekt som drar in medlemmar från olika delar av förvaltningen i olika grad i enskilda projekt. Samordnaren kan fungera som en brygga mellan två kulturer, en förutsättning för det är att samordnaren själv är förankrad i båda.

Det som ibland lite slarvigt benämns brist på kommunikation eller dålig kommunikation handlar delvis om brist på kunskap om perspektiv. Vad kan då göras för att förbättra kommunikationen och förstå varandras perspektiv? Jag menar att perspektiven består av en form av förtrogenhetskunskap i kombination med förståelse, men det räcker inte med förståelse. Man kan förstå, men bara om man själv har utsatts för något, kroppsligen och upplevt vandan eller glädjen i en situation, kan man bli förtrogen med problematiken.

I det följande presenteras några förslag till lösningar på problemet, eller förbättringar av situationer som Daniels & Walker (1996; 2001) uttrycker det. En förbättring av situationen med avsaknad av förtrogenhet med varandras perspektiv skulle vara att man praktiserar hos varandra eller byter arbetsuppgifter och ansvar för en tid, en form av arbetsrotation. Bli chef för en dag eller en vecka, delegera beslutsuppgifter, byt roller med varandra. När en parkarbetare får uppdraget att bli arbetsledare eller när arbetsledaren

²⁸⁹ Huruvida det finns brister i kunskaper eller ej är inte en del av undersökningarna i denna avhandling.

inbjuds att arbeta på kontoret medför det att den parkarbetare som ibland har detta arbetsledaransvar får större förståelse för chefens roll och perspektiv i organisationen. Motivationen växer med utökat ansvar (Ackerman, 2007). I exemplet där man experimenterat med rollspel var avsikten att förstå andras perspektiv. Det genomfördes som ett led i ett utvecklingsarbete för kommunens alla parker. Rollspelet gjordes som ett försök utanför arbetstid och presenterades både som arbete och som social samvaro, det var alltså inte en del av de dagliga arbetsuppgifterna, men det gynnade den sociala arbetsgemenskapen i arbetsgruppen för dem som deltog.

I inledningen presenterades Millers (1997) syn på när högre kvalificerad personal utför arbete som kräver lägre kvalifikation, Miller menar att detta är oekonomiskt. Jag tror tvärtom att det finns ett värde i om till exempel en tjänsteman tar på sig arbetskläder och 'tar ett handtag', eller ger sig ut och gör besök i verksamheten, i de områden han eller hon förvaltar. Flera tjänstemän gör detta, men de anser samtidigt att de är ute för lite och att de har för lite tid till reflektion. En chef beskrev att hon följde med ut och städade lekplatser och då såg hur eländiga lekplatserna såg ut. Det var inte förrän hon blev ansvarig för den operativa verksamheten som hon förstod att det kostar stora summor bara att lägga ner en lekplats på grund av allt material som ska forslas bort och tas omhand. Tidigare hade hon arbetat med informationsverksamheten i förvaltningen, båda perspektivbytena horisontellt respektive vertikalt var viktiga ögonöppnare för henne. När chefer inte har tid, eller prioriterar, att vara ute i verksamheten och ta del av det dagliga arbetet i de områden de har förvaltningsansvar för, ökar avstånden inte bara till områdena i sig utan också till dem som arbetar på fältet.

Andra förslag till förbättringar och tillfällen till reflektion ligger dels inom områden som utbildning och fortbildning och kan dels ske genom reflektion och utbyten av erfarenheter inom olika interna och externa nätverk. Flera sådana nätverk finns etablerade, formella och informella. Till exempel har stadsträdgårdsmästarna ett sådant liksom kommunekologerna. Det är av vikt att mjuka frågor ges utrymme i dessa tillfällen till reflektion, inte minst ledarskapsstrategier. Utbyte av kunskap är av vikt, särskilt i mindre kommuner där kompetensen kan behöva kompletteras. De generiska färdigheterna, det så kallade *kittet*, och den tysta kunskapen kan behöva synliggöras.

Rekrytering av personal, med krav på utbildning och är ett område man kan diskutera i sammanhanget. Den onda cirkeln som CABE Space (2009) presenterat fungerar i omvänd ordning som en god cirkel; när arbetskraften som sköter om våra parker värderas och belönas söker sig fler till den gröna sektorn och kunskapen höjs hos personalen. Av det följer att kvalitén på parkerna ökar och förväntningarna likaså vilket ger högre politisk priori-

tering och därmed större ekonomiskt utrymme att betala för kvalitén (CABE Space, 2009). Kunskaper och färdigheter i tvärsektoriellt tänkande och syntes är eftersatta (Sarlöv-Herlin, 2004). Utbildningar som leder till arbete i parkförvaltning behöver ge träning inför sådana generiska och ämnesmässigt sammansatta arbetsuppgifter. Till dessa hör att väga in avsikter och intentioner, som berör den långsiktiga hållbarheten i parker och andra gröna områden, bland annat i konventioner som CBD och ELC, i det strategiska arbetet i en parkförvaltning.

Avslutning

Sammanfattningsvis har jag velat visa vilken betydelse samspelet har för det dagliga arbetet i en organisation som parkförvaltningen. Summan av individernas enskilda lärande är inte densamma som en organisations kollektiva lärande (Argyris & Schön, 1996). För att en organisation ska kunna utvecklas och förflytta sina positioner framåt strategiskt och skapa långsiktigt hållbara parkmiljöer krävs ett fungerande samspel med gemensamma avsikter. Avsikterna som har undersökts i denna avhandling gäller skötseln av stadens parker. Dessa är inte alltid gemensamma, det visar sig genom närvaron av de fyra skötselidealerna som ibland existerar sida vid sida och ibland som varandras motsatser. Skötselidealerna, och variationen i hur de används, är å andra sidan också exempel på en flexibilitet och förmåga att variera skötseln av parkerna, vilket ger en större upplevelsemångfald. Problem uppstår när kris-situationer upprepas och förhindrar parkförvaltningen från att arbeta långsiktigt (Miller, 1997). Problem uppstår också om en organisation undviker att kommunicera horisontellt och vertikalt. Det visar sig genom att det finns olika kulturer som har olika förhållningssätt till skötsel och till förändringar.

Det finns mer att göra när det gäller utbytet av erfarenheter mellan den operativa nivån (utförarna eller parkarbetarna) och den taktiska nivån (beställarna eller tjänstemännen). Ett utökat samarbete mellan dessa grupper, genom att exempelvis arbeta i gemensamma arbetsgrupper kring parkernas utveckling, är en bra början.

Avstånd mellan nivåer och kulturer ger en förstärkning av den divergens i visioner och måltänkande som kan ge en stagnation och ett reaktivt arbetssätt. Delaktighet och förståelse för olika perspektiv som existerar i en organisation leder till ett bättre samspel individerna emellan, vilket i sin tur ger förutsättningar för ett framgångsrikt och proaktivt arbete som är öppet för att möta och initiera förändringar. Vi behöver lära oss att hantera olikheterna, det ger möjligheter att skapa en än större variation och hållbara miljöer i våra städer, både ekologiskt, ekonomiskt och socialt.

10 Sammanfattning, slutsatser och fortsatt forskning

Sammanfattning

Syftet med avhandlingen är att öka kunskapen om hur arbetet i parkförvaltning fungerar. Samspelet mellan parkarbetare och tjänstemän med avseende på skötsel och förhållningssätt till biologisk mångfald fokuseras. Tre parkförvaltningar har studerats med avseende på arbetet på de taktiska och operativa nivåerna. Aktörer med olika professionella roller har djupintervjuats och följts i arbetet med hjälp av deltagande observation. I parkförvaltningarna har olika förhållningssätt till skötseln identifierats och beskrivits som fyra olika skötselideal, det estetiska, det ekonomiska, det ekologiska och det sociala skötselidealet. När det gäller förhållningssätt och värderingar kring skötsel finns det fler likheter än skillnader mellan de tre fallen. Det estetiska skötselidealet som karaktäriseras av intensiv skötsel med en strävan efter ett välskött, ogräsfritt, välstädat och pryddligt utseende, är förhärskande inom den operativa nivån, med vissa inslag av de övriga idealen. Det ekonomiska skötselidealet utgår från tillgängliga resurser och innebär att skötseln anpassas efter budget och de redskap, maskiner och metoder som finns tillgängliga. Detta kombineras ofta med synsätt från något av de andra idealen men vid prioritering är det resurstillgången som avgör. Det ekologiska skötselidealet innebär att arbeta med naturen som förebild och att sträva efter en varierad upplevelserik miljö. Där finns ett större inslag av långsiktigt tänkande och ett aktivt val att ta hänsyn till den biologiska mångfalden. Vid skötsel av parker med social funktion som ideal står människors möjligheter till upplevelser, rekreation och tillgänglighet för alla brukare i centrum. Parker är till för att användas som social mötesplats eller för avkoppling. Aktiva brukare som bidrar på olika sätt är intressant för en parkförvaltare som sätter social funktion före andra ideal.

En fördjupad fenomenografisk studie av uppfattningar av biologisk mångfald som antas ha betydelse för olika skötselrelaterade val presenteras där resultatet visar att biologisk mångfald uppfattas som: 1. arter och biotoper, 2. ekologiska samband och processer, 3. ett egenvärde, 4. något som kan påverkas (i ena eller andra riktningen) av direkta eller indirekta handlingar i form av genomförda eller uteblivna skötselinsatser eller anläggningar, 5. en politisk spelbricka och 6. en upplevelsekaraktär. Variationen av upplevelser var den dominerande uppfattningen bland parkförvaltare som helhet. Konsekvensen av det faktum att biologisk mångfald uppfattas som något annat eller mer än variationen av gener, arter och biotoper blir en perspektivförskjutning. Denna perspektivförskjutning komplicerar kommunikation om biologisk mångfald och orsakar att frågan hamnar mellan stolarna eller att kommunikationen uteblir om perspektiven inte alls sammanfaller.

Det finns fler skillnader än likheter mellan fallen när det gäller samspelet inom och mellan olika aktörer och grupperingar, från att man arbetar medvetet med att skapa nya arenor för samspel mellan de operativa och de taktiska nivåerna till att det förekommer glapp i kommunikationen, så kallade *missing links*. Likheter mellan fallen vad gäller samspelet handlar om att de som arbetar operativt ibland har svårt att få gehör uppåt för idéer, samt att de man arbetat med länge är mer självklara att kontakta och samarbeta med. Samspel inom den operativa nivån respektive inom den taktiska nivån har större förutsättningar att fungera medan det finns organisatoriska och kulturella hinder för samspel mellan de hierarkiska nivåerna respektive mellan park- och natursektorerna.

I parkförvaltningarna märks både ett traditionellt tänkande med en statisk syn på förvaltning och en innovationsanda med nya former av förvaltningstänkande. Dessa har presenterats som den traditionsbärande kulturen respektive den nyskapande kulturen, två kompletterande subkulturer som finns samtidigt i organisationerna. Den traditionsbärande kulturen kännetecknas av erfarenhetsbaserad kunskap från mångårig praxis där färdigheter och förtroenheter i det praktiska utförandet premieras. Den nyskapande kulturen kännetecknas av mer utbildning, med inslag av kunskapsformerna färdighet och förståelse som komplement till färdigheter och förtroenheter, ett ifrågasättande av gamla traditioner och ett kreativt tankesätt samt en ny typ av ledarskap som är mer inkluderande liksom ett medarbetarskap som är mer nätverkande och ansvarstagande.

För att en organisation ska förflytta sina positioner framåt och utvecklas och skapa långsiktigt hållbara parkmiljöer krävs ett fungerande samspel med gemensamma avsikter i form av mål och visioner. Att det finns flera olika skötselideal och kulturer visar att dessa avsikter eller visioner inte alltid är ge-

mensamma. Ett utökat samarbete mellan den taktiska nivån och den operativa nivån är nödvändigt för att uppnå ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbara parkmiljöer.

Slutsatser

Målsättningen och visionerna för parkers skötsel påverkas av vilka ideal parkförvaltarna arbetar efter. I detta avhandlingsarbete har konstaterats att det finns fyra olika skötselideal som ibland samverkar och ibland motverkar varandra. Bevarande och utveckling av den biologiska mångfalden som en del av målsättningen med parkskötseln är mindre vanligt i den dagliga skötselverksamheten. Där dominerar den traditionsbärande kulturen där målet är att sträva efter ett välskött, ogräsfritt, välstädat och prydligt utseende i parkerna och där idealen främst är estetiska och ekonomiska. Biologisk mångfald uppfattas huvudsakligen som en variation, en upplevelsekvalitet i parker, och inordnar sig därmed i en större kontext i parkförvaltningsarbetet, där det blir allt eller inget och som lätt hamnar mellan stolarna.

En utveckling av idéer och metoder för biologisk mångfald har förutsättning att fungera bättre och även integrerat i det dagliga arbetet i en organisation som har ett fungerande och aktivt samspel, både horisontellt, mellan sektorer och vertikalt, mellan olika nivåer. Förutsättningarna är större när organisationen och ledningen är förändrings- och innovationsbenägen och öppen för att ta in kunskaper och erfarenheter nerifrån i organisationen likaväl som utifrån från andra organisationer, institutioner och nätverk. Ett väl fungerande samspel inom parkförvaltning karaktäriseras av:

- Att det finns möjligheter, inom en formell struktur, att utveckla informella arbetssätt för samspel då det gagnar det dagliga och det långsiktiga arbetet.
- När strukturella aspekter, som ansvarsområde och perspektiv, utreds blir förutsättningarna för samspelet tydligare för alla parter, ju större distans desto större behov av tydlighet i kommunikation och samarbete.
- Samarbete mellan naturvårdare och parkvårdare underlättas av arbete i gemensamma projekt samt genom (strukturell) närhet i arbetsmiljön. Enbart fysisk närhet är ingen garant för ett utvecklat samspel.
- Att det uppstår svårösta problem kring sakfrågor som gamla träd och invasiva arter betyder, när andra arbetsuppgifter av mer rutinartad karaktär också pockar på att utföras, att problemområdena behöver prioriteras och ges extra utrymme för att inte samlas på hög eller skjutas på framtiden och då orsaka att problemen kan växa till än större proportioner.

- Samspel är en drivkraft och samtidigt nödvändigt för kollektiv utveckling och lärande i organisationen.
- Innovationer förekommer, exempelvis som nya arbetsätt, för de taktiska och operativa nivåerna gemensamt, med syfte att generera kunskapsöverföring och kunskapsinsamling i planerings- och förvaltningsarbetet.
- Synsättet att avstå vidareutbildning, om det är utbrett i ledningen, gör att kunskapsutveckling i tekniska avseenden får större chans att utvecklas via praktiken än de strategiska förståelseperspektiven bakom *varför* man väljer olika metoder i praktiken. Det leder till ett icke-ifrågasättande där de 'mjuka' frågorna hamnar i skymundan för 'hårda' tekniska eller ekonomiska frågor.
- Mångtydighet eller pluralism när det gäller arbetsätt eller förhållningsätt till arbetet leder till osäkerhet och behovet av dialog och förståelse för olikheterna ökar. Detta kan ha betydelse för att nya och eller mångtydiga fenomen, som biologisk mångfald, är svåra att integrera i den dagliga verksamheten i en parkförvaltning.

Naturvårdare som arbetar med parkförvaltning har förändrat sitt förhållningsätt till naturvård, parker och parkskötsel; acceptansen för social användning har ökat. Samtidigt har parkvårdare förändrat sitt förhållningsätt till parker och parkskötsel; med en större acceptans för ett ökat ekologiskt synsätt. Men uppfattningarna av vad biologisk mångfald i park är skiljer sig trots detta åt inom gruppen parkförvaltare²⁹⁰ som helhet. Resultat i denna avhandling visar att uppfattningarna rör sig i en skala mellan det antropocentriska och det biocentriska.

När parkvårdare och naturvårdare möts för att diskutera målsättning för parker är skillnaderna i språkbruk överkomliga. Problemet ligger istället i att skapa situationer för diskussion, att alls diskutera och att ha en gemensam agenda.

Hur skapar man en gemensam vision i en parkförvaltning, en gemensam vision som fungerar för alla, från parkarbetaren till förvaltningschefen? Det handlar om att ha tillit till att alla kan och vill bidra i en sådan diskussion. Samspel ger möjligheter till förståelse, utveckling och lärande i organisationen när:

- Processerna tillåts vara lika viktiga som eller viktigare än resultatet.
- Skrivna dokument kompletteras med uppföljning, till exempel via samtal och diskussioner.

²⁹⁰ Till denna grupp räknas både parkvårdare och naturvårdare som arbetar med parker.

- Medlemmarna i organisationen är bra på att lyssna på varandra och öppna för att ta in nya perspektiv över organisatoriska sektorsgränser och kulturella gränser.
- Problem diskuteras nära sin källa, finns problemet ute i parken går man dit och för diskussionen.
- Aktörerna är kreativa och innovativa samt finner nya gemensamma begrepp där gamla begrepp inte räcker till för en gemensam förståelse.

Kunniga, utbildade parkarbetare med erfarenheter från flera tidigare arbeten inom och utanför branschen, avviker från den traditionsbärande kulturen och bidrar med självständigt, innovativt tänkande och agerande. När någon högre upp i hierarkin är insatt i och ibland utför arbete som normalt utförs av dem som är lägre kvalificerade och lägre avlönade innebär det en investering som genererar ett lärande samt en möjlighet till helhetssyn på organisationens arbete.

Detta sammantaget ger förhoppningsvis möjligheter att bättre ta tillvara den inneboende kunskap och erfarenhet en organisation redan har för att gemensamt, genom samspelet om skötseln av parker, uppnå långsiktigt hållbara parkmiljöer i städer.

Uppslag till fortsatt forskning

I samband med organisationsformens betydelse för samspelet i organisationen har jag diskuterat egen regi i förhållande till upphandling. Det skulle vara intressant att studera närmare vilka skillnader det är mellan organisationer som valt egen regi respektive upphandling, som en utvärdering av den stora förändringen som skett i och med övergången till att lägga ut parkskötsel och andra uppdrag på entreprenad i många kommuner (Randrup & Persson, 2009). Har det blivit billigare att förvalta parker? Har kvalitén sjunkit, stigit eller är den oförändrad? Har det alls betydelse vilken organisationsform en kommun väljer för förvaltningen av sina parker?

Varför och för vem förvaltas parkerna?

I materialet om skötselideal märks en snedfördelning mellan de olika idealen. Det mesta handlar om det ekologiska idealet vilket har en tydlig förklaring i att avhandlingsarbetet hade huvudfokus på biologisk mångfald då insamlingen av uppgifter genomfördes. Det intressanta är att övrigt material följde med oberoende av mina förberedda frågor. Jag avsåg inte att de skulle ta upp sådant som i avhandlingen benämns estetiskt, ekonomiskt respektive socialt skötselideal. En aspekt är fördelningen mellan dessa tre. Det sägs förhållandevis lite om det sociala, om att sköta parker för brukarnas användning. Detta

kan tyda på att parkskötseln framförallt är inriktad på förvaltningsmässiga aspekter såsom ekonomi och innehållet i parken, det vill säga det växande och levande materialet, och i mindre grad på dem som använder parken. Det vore intressant att gå vidare med denna fråga, och jämföra var fler parkförvaltningar lägger sin prioritering av skötseln, och varför.

Genusperspektivet

Ett spår som jag valde att avstå från att fördjupa mig i när jag studerade parkförvaltningarnas organisationskultur var det som handlar om maktfördelning och dess påverkan på arbetet i en parkförvaltning. Där, liksom på andra arbetsplatser, är både denna och frågor om genus och etnicitet av stor betydelse för det dagliga arbetet och för vilka värderingar som är gällande.

När parkarbetarna talade om skillnaden mellan mäns och kvinnors arbete i parklagen handlade det om det fysiska arbetet. Det är ett tungt arbete att gräva eller gå bakom en jordfräs och det är oftare männen som gör dessa arbetsuppgifter. Att köra och handha stora maskiner verkar också tilltala fler män än kvinnor. När det gäller det manuella hantverket, att plantera, rensa ogräs eller vattna är skillnaderna mindre, detta gör alla. Men det är vanligare att de säsongsanställda tar hand om ogräset.

Det finns också andra aspekter än arbetsuppgifternas fördelning. Man brukar tala om kvinnliga och manliga strukturer och sätt att kommunicera som består av å ena sidan kvinnligt nätverkande och å andra sidan manlig rakheter och tydlighet. Det fanns spår av detta även i parkförvaltningarna. Både kvinnor och män använder sig av båda sätten att kommunicera i de studerade parkförvaltningarna. Kan det vara så att kvinnor i organisationen står för en större andel av det osynliga arbetet, kittet, samspelet? Och vilken betydelse har det att andelen kvinnor som väljer att arbeta med parkförvaltning verkar vara ökande?

Biologisk mångfald

Den ursprungliga frågeställningen för avhandlingsarbetet handlade om att undersöka hur frågor om biologisk mångfald hanteras och kommuniceras i parkförvaltning. Hur har svenska nationella myndigheter och som Naturvårdsverket, Boverket och Jordbruksverket, länsstyrelserna samt intresseorganisationen Sveriges Kommuner och landsting fört ut budskapet om nationella mål och konventioner till de ansvariga i kommunerna för plan- och förvaltningsarbete? I bilaga 1 redovisas en undersökning som visar att de kommunala parkförvaltningarna inte är tydliga mottagare i en sådan kommunikation. Här finns alltså mer att göra genom att på nationell nivå diskutera hur viktiga de urbana miljöerna är för den biologiska mångfalden

och i det sammanhanget ta in förvaltningsaspekten tydligare än vad som hittills har skett. Det skulle vara intressant att gå vidare med en jämförande studie av förvaltningsaspekter i form av de fyra skötselidealen i relation till mätbar bibehållen eller ökande biologisk mångfald. Vilka skötselmetoder kan tillämpas för att mest kostnadseffektivt både gynna den biologiska mångfalden och minska utgifterna för parkers förvaltning?

Källor och litteratur

Otryckta källor

SCB (2009) *Bruttokostnader för parkverksamhet i Sverige 1980-2008*. E-post september 2009, Ingela Johansson, Statistiska Centralbyrån.

Opublicerat manuskript

Lindgren, T. & Persson, B. *Pruned shrubs and tidy people - tenant and housing staff conceptions of wellkept green, open spaces in rental housing areas*. Submitted to *Landscape Research*, 2010.

Elektroniska källor

ASC (2007). Mind the Skills Gap [online]. Available from:

http://www.eukn.org/binaries/eukn/eukn/research/2007/12/mind_the_skills_gap_full_report.pdf [2009-09-22]

CABE Space (2005). *Parks need people. The skills shortage in parks: a summary of research* [online].

Available from: <http://www.cabe.org.uk/publications/parks-need-peopleGreen> [2009-09-23]

CABE Space (2008). *Local authority green space skills survey. Summary of findings*. [online].

Available from: <http://www.cabe.org.uk/publications/local-authority-green-space-skills-survey> [2009-11-17]

CABE Space (2009). *Skills to grow. Seven priorities to improve green space skills*. [online].

Available from: <http://www.cabe.org.uk/publications/skills-to-grow> [2009-11-18]

CABE (2009). *Vad är biologisk mångfald?* [online]. Tillgänglig:

<http://www.cbm.slu.se/biodiv.php> [2009-09-30]

Nationalencyklopedin (2009). *Policy*. [online] Tillgänglig: <http://www.ne.se/kort/policy>

[2009-12-29]

Naturvårdsverket (2007). *Konventionen om biologisk mångfald* [online]. Tillgänglig:

<http://www.biodiv.se/specialisten/> [2009-09-30]

NCVER (2003). *Defining generic skills. At a glance*. [online]. Available from:

<http://www.ncver.edu.au/research/proj/nr2102b.pdf> [2009-09-24]

- Riksantikvarieämbetet (2008). *Förslag till genomförande av den europeiska landskapskonventionen i Sverige* Slutredovisning av regeringsuppdrag [online]. Tillgänglig: http://www.raa.se/publicerat/rapp2008_1.pdf [2009-09-30]
- Riksantikvarieämbetet (2009). *Europeiska landskapskonventionen* [online]. Tillgänglig: http://www.raa.se/cms/extern/kulturarv/landskap/europeiska_landskapskonventionen.html [2009-09-30]
- Schwieler, E. (2007). *Anställningsbarhet. Begrepp, principer och premisser* [online]. Tillgänglig: http://www.su.se/content/1/c6/02/07/24/UPCrappport_2007_2_Anstillningsbarhet.pdf [2009-09-30]

Tryckta källor och litteratur

- Ackerman, C. (2007). *Chefen och medarbetaren. Tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Ahrland, Å. (2005). *Den osynliga handen. Trädgårdsmästaren i 1700-talets Sverige*. Doktorsavhandling, Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2005:54, Department of Landscape Planning Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Ahrné, K. (2008). *Local Management and Landscape Effects on Diversity of Bees, Wasps and Birds in Urban Green Areas*. Doctoral Dissertation, Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2008:41, Department of Ecology, Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Alasoini, T. (2002). Workplace Development Programmes in the Knowledge-Based Economy. In: Svensson, L., et al. (Eds.) *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. Katrineholm: Arbetslivsinstitutet. 2002:7, 57-70.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvey, A.A. (2006). Promoting and preserving biodiversity in the urban forest. *Urban Forestry & Urban Greening* 2006:5, 195-201.
- Andersen, A. (1999). Cross-cultural Conflicts in Fire Management in Northern Australia: Not so Black and White. *Conservation Ecology* 1999:3(1), XXI-XXII.
- Andersson, B. (2002). Planera för trygghet i offentlig miljö. *Gröna Fakta* 2002:8 Alnarp: Movium.
- Andersson, B. (2005). *Risk: om kvinnors erfarenhet och fysisk planering*. Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpingsuniversitet.
- Andersson, E. (2007). *Managing the Urban Greens*. Doctoral Dissertation. Department of Systems Ecology, Stockholm: Stockholm University.
- Andersson, E., Barthel, S. & Ahrné, K. (2007). Measuring social-ecological dynamics behind the generation of ecosystem services. *Ecological Applications* 2007:17(5), 1267-1278.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Baines, C. (1998). Urban areas. In: Sutherland, W.J., et al. (Eds.) *Managing Habitats for Conservation*. 362-380. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bales, R.F. (1950). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American sociological review* 1950:15(2), 257-263.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

- Bell, S., Blom, D., Rautamäki, M., Castel-Branco, C., Simson, A. & Asger Olsen, I. (2005). Design of Urban Forests. In: Konijnendijk, C.C., et al. (Eds.) *Urban Forests and Trees*. 149-186. Heidelberg Berlin: Springer Verlag.
- Bengtsson, R. (1998). *Stadsträd från A till Z*. Stad & Land Nr 154, Alnarp: Movium.
- Bengtsson, R. (2005). *Variation in common lime (Tilia x europaea L.) in Swedish Gardens of the 17th and 18th centuries*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2005:64, Department of Landscape Management and Horticultural Technology, Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Borg, J. (2000). Ljus utomhus för trygghet och skönhet i staden. *Gröna Fakta* 2000:8 Alnarp: Movium.
- Borgström, S.T., Elmqvist, T., Angelstam, P. & Alfsen-Norodom, C. (2006). Scale Mismatches in Management of Urban Landscapes. *Ecology and Society* 2006:11(2), art 16.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Third edition. Oxford: Oxford University Press.
- Bucht, E. (1997). *Public Parks in Sweden 1860-1960, The planning and design discourse*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Agraria nr 56. Department of Landscape Planning, Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Bucht, E. (2008). Starka stadsträdgårdsmästare präglar historien. In: Olsson, T. (Ed.) *Stadsträdgårdsmästarnas spår. En bok om FSS:s historia*. 21-39. Malmö: FSS och Movium, Stad & Land nr 175.
- Bucht, E. et al. (Red.) (1992). *Kyrkogårdens gröna kulturarv*. Stad & Land Nr 103, Alnarp: Movium.
- Buijs, A.E. (2009). Lay People's Images of Nature: Comprehensive Frameworks of Values, Beliefs and Value Orientations. *Society & Natural Resources* 2009: 22, 417-432.
- Clouston, B. (1984). Urban parks in crisis. *Landscape Design* 1984:6, 12-14.
- Dahlin, A. (1987). *Grönyteförvaltningens organisation*. Stad & Land Nr 60. Alnarp: Movium.
- Daniels, S.E. & Walker, G.B. (1996). Collaborative Learning: Improving public deliberation in ecosystem-based management. *Environmental Impact Assessment Review* 16, 71-102.
- Daniels, S.E. & Walker, G.B. (2001). *Working Through Environmental Conflict: The Collaborative Learning Approach*. Westport, Conn.: Praeger.
- Delshammar, T. (2005). *Kommunal parkverksamhet med brukarmedverkan*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2005:118, Institutionen för landskaps- och trädgårdsteknik, Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Second edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Dovlén, S. (2004). *Communicating Professional Perspectives, Local Government and Spatial Planning for Sustainability*. Doctoral Dissertation. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Ehn, B. & Löfgren, O. (1982). Kap. 3: Tolkning och analysmetoder I: Ehn, B. & Löfgren, O. *Kulturanalys*. Stockholm: Liber Förlag.
- Ekerwald, H. & Johansson, S. (1989). Vetenskap som byråkrati eller som konst? Glaser & Strauss: The Discovery of Grounded Theory. *Sociologisk Forskning* 1989:2, 15-33.
- Emanuelsson, U. (2001a). Gynnar parker och fritidsodling biologisk mångfald? Kungliga Skogs- och Lantbruksakademiens Tidskrift 2001:140(14), 51-54.

- Emanuelsson, U. (2001b). Rovdrift eller uthålligt bruk? I: Pettersson, B., *et al.* (Red.) *Etnobiologi i Sverige 1: Människan och naturen*. 22-28. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five Misunderstandings about Case-Study Research. In: C. Seale, C., *et al.* (Eds.) *Qualitative Research Practice*. 420-434. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Fuller, R.A., Irvine, K.N., Devine-Wright, P., Warren, P.H. & Gaston, K.J. (2007). Psychological benefits of greenspace increase with biodiversity. *Biology Letters* 3, 390-394.
- Geertz, C. (2000). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldline.
- Grahn, P. (1991). *Om parkers betydelse*. Doktorsavhandling. Stad & Land Nr 93, Institutionen för landskapsplanering, Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Grahn, P. & Stigsdotter, U.A. (2003). Landscape planning and stress. *Urban Forestry and Urban Greening* 2003:2(1), 1-18.
- Grey, G.W. (1996). *The Urban Forest: Comprehensive Management*. New York: Wiley.
- Gunnarsson, A. (1992). *Fruktråden och paradiset: om fruktråden som betydelsebärare*. Doktorsavhandling. Stad & Land Nr 105. Institutionen för landskapsplanering, Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Gustavsen, B. (2002). Research and the Challenges of Working Life. In: Svensson, L., *et al.* (Eds.) *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. 23-38. Katrineholm: Arbetslivsinstitutet. (2002:7)
- Gustavsson, R., Hermy, M., Konijnendijk, C. & Steidle-Schwan, A. (2005). Management of Urban Woodland and Parks - Searching for Creative and Sustainable Concepts. In: Konijnendijk, C., *et al.* (Eds.) *Urban Forests and Trees*. 369-397. Berlin Heidelberg: Springer.
- Gustavsson, R. & Jönsson, A. (2002). Managers are also people - Leading Forest Management cultures of yesterday and tomorrow. From talk to practice in Scandinavian neighbourhoods. In: *European Conference 'La Perception de la Foret'*. Paris, 2002
- Gyllin, M. (2004). *Biological Diversity in Urban Environments*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Agraria 461. Department of Landscape Planning Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Göransson, S; Lieberg, M; & Olsson, T. (2006). *Ungdomar utvecklar det offentliga rummet. Exemplet Stapelbäddsparken*. Movium Rapport 1:2006. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Habermas, J. (1995). *Kommunikativt handlande. Texter om språk, rationalitet och samhälle*. Göteborg: Daidalos.
- Hallgren, L. (2003). *I djupet av ett vattendrag, om konflikt och samverkan vid naturresurshandling*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Agraria 379. Institutionen för landskapsplanering Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Hallgren, L. & Ljung, M. (2005). *Miljökommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M.J. (2006). *Organisationsteori, Moderna symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. Originalens titel: Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press: Oxford, 1997.

- Hedblom, M. (2007). *Birds and Butterflies in Swedish Urban and Peri-urban Habitats: a Landscape Perspective*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2007:60 Department of Ecology, Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Hempel, C. (1966). *Vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hobhouse, P. (1992). *Gardening through the ages*. New York: Simon & Schuster.
- Hobhouse, P. (2004). *Trädgårdskonstens historia 3000 år*. Stockholm: Natur och Kultur/Fakta.
- Hudson, B. (1983). Private Sector Business Analogies Applied in Urban Forestry, *Journal of Arboriculture* 1983:9(10), 253-258.
- Håkansson, M. (2005). *Kompetens för hållbar utveckling*. Doktorsavhandling. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.
- Israel, J. (1999). *Handling och samspel, Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsson, A. (2009). *Experiencing Landscape While Walking*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2009:67 Department of Landscape Architecture Alnarp: University of Agricultural Sciences.
- Jansson, M. (2009). *Management and Use of Public Outdoor Playgrounds*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2009:46 Department of Landscape Management, Design and Construction Alnarp: University of Agricultural Sciences.
- Johansson, L. (1999). Enköpings parker mer än perenner. *Gröna Fakta* 1999:4 Alnarp: Movium.
- Johansson, R. (2000). Om abduction, intuition och syntes. *Nordisk Arkitekturforskning* 2000:3, 13-19.
- Johansson, R. (2002). Ett explikativt angreppssätt. Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen. *Nordisk Arkitekturforskning* 2002:15(2), 19-28.
- Johansson, U. (1998). *Om ansvar: ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Doktorsavhandling. Lund Studies in Economics and Management Lund: Lund University Press.
- Jørgensen, A., Hitchmough, J. & Calvert, T. (2002). Woodland spaces and edges: Their impact on perception of safety and preference. *Landscape and Urban Planning* 2002:60(3), 135-150.
- Jönsson, A. & Gustavsson, R. (2002). Management styles and knowledge cultures, past, present and future, related to multiple-use and urban woodlands. *Urban Forestry & Urban Greening* 2002:1(1), 39-47.
- Jørgensen, K. (2005). The history of urban green structures. In: Werquin, A.C. (Ed.) *Action 11 - Green structure and urban planning. European cooperation in the field of scientific and technical research*. 223-231. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities 2005.
- Klintborg, Å.A. (2001). *Mellan trädkrans och minneslund*. Stad & Land Nr 167/2001 Alnarp: Movium.
- Knight, P. & Yorke, M. (2004). *Learning, Curriculum and Employability in Higher Education*. London and New York: Routledge.

- Konijnendijk, C.C., Nilsson, K., Randrup, T.B. & Schipperijn, J. (2005). *Urban Forests and Trees*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Konijnendijk, C.C., Ricard, R.M., Kenney, A. & Randrup, T.B. (2006). Defining Urban Forestry - A comparative perspective of North America and Europe. *Urban Forestry and Urban Greening* 2006:4, 93-103.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1999). Intervjun som kunskapskonstruktion. I: Säfström, C.A., et al. (Red.) *Textanalys*. 57-75. Lund: Studentlitteratur.
- Kylin, M. (2004). *Från koja till plan - om bamperspektiv på utemiljön i planerings-sammanhang*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae. Agraria 472 Institutionen för landskapsplanering Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Landenhed, C. (1998). Bygg med snö och is! *Gröna Fakta* 5:1998 Alnarp: Movium.
- Larsson, M. (2009). *Stadsdelsträdgård, plats för gemenskap och kreativa processer*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Vol. 2009:40 Institutionen för landskapsplanering Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lieberg, M. (2001). Kunskapsverkstad som arena för samverkan mellan forskare och praktiker, i Forskningssamverkan och nya former av kunskapsbildning. In: *Proceedings of the 2nd HSS Research Conference*, Halmstad University, Sweden, May 9-11, 2001. 282-295.
- Lindgren, T. & Castell, P. (2008). Open Space Management in Residential Areas – How it is organised and why. *International Journal of Strategic Property Management* 2008:12(3), 20.
- Lindholm, G. (2002). "Green structure" as activity and as object – implications for urban planning. *Nordisk Arkitekturforskning* 2002:1, 41-49.
- Lindholst, A.C. (2008a). Improving contract design and management for urban green-space maintenance through action research. *Urban Forestry & Urban Greening* 2008:7, 77-91.
- Lindholst, A.C. (2008b). *Partnerskaber i Parkforvaltningen: Grön drift på kontrakt*. Doctoral Dissertation. Forest & Landscape Research No 40:2008. Copenhagen: University of Copenhagen.
- Lundgren Alm, E., Sandström, U. & Elander, I. (2007). *Biologisk mångfald i staden, Teori, politik, praktik*. Örebro: Örebro universitet. (Centrum för urbana och regionala studiers skriftserie, Rapport nummer 61)
- Lundquist, K. (2000). *Bidrag till kännedomen om begreppet trädgård och om trädgårdsväxternas historia i Sverige*. Licentiatavhandling. Rapport 2000:1 Institutionen för landskapsplanering Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Lundquist, K. (2007). Kultur- och trädgårdsväxter i naturen – kulturhistorisk botanik. I: Tyler, T., et al. (Red.) *Floran i Skåne. Arterna och deras utbredning, Bd. 2*. Lund: Lunds Botaniska Förening.
- Lynch, D.L. (1985). Developing administrative skills. *Journal of Arboriculture* 1985:11(2), 50-53.
- Marton, F. (1981). Phenomenography - describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 1981(10), 177-200.
- Miljödepartementet (1996). Skydd av hotade arter samt aktionsplaner för biologisk mångfald. *Regeringens proposition 1996/97:75*, Stockholm: Miljödepartementet.

- Miller, R.W. (1997). *Urban Forestry, Planning and Managing Urban Greenspaces*. Second edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Molander, B. (2004). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur. Originalalets titel: Images of organization. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986.
- Nixon, J., Martin, J., McKeown, P. & Ranson, S. (1997). Towards a Learning Profession: changing codes of occupational practice within the new management of education. *British Journal of Sociology of Education* Vol. 18(1), 5-28.
- Nolin, C. (2006). Stockholm's urban parks: meeting places and social contexts from 1860 to 1930. In: Clark, P. (Ed.) *The European City and Green Space. London, Stockholm, Helsinki and St Petersburg 1850-2000*. 111-126. Aldershot: Ashgate.
- Nuppenau, C. (2008). *Marketizing Municipal Park Management Organisations in Denmark - A study of Policy Making and Organisational Change in the period 1985-2005*. Doctoral Dissertation. Copenhagen: University of Copenhagen.
- Olsson, T. (2002). *Skolgården som klassrum. Året runt på Coombes School*. Stad & Land Nr 168 Stockholm: Runa Förlag. (Movium)
- Olsson, T. (2008). *Stadsträdgårdsmästarnas spår. En bok om FSS:s historia*. Stad & Land Nr 175. Umeå: Föreningen Sveriges Stadsträdgårdsmästare.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluations methods*. Third edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Persson, B. (1997). *Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitektens arbetsfält*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Agraria nr 33. Institutionen för landskapsplanering Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Persson, B. (1998). Skötselmanual. *Gröna Fakta* 1998:8 Alnarp: Movium.
- Persson, B., Kristoffersson, A. & Fors, H. (2009). Skötselmanual för bostadsgårdar. *Gröna Fakta* 2009:4 Alnarp: Movium.
- Pinto-Correia, T., Gustavsson, R. & Pirnat, J. (2006). Bridging the gap between centrally defined policies and local decisions - Towards more sensitive and creative rural landscape management. *Landscape Ecology* 21(3), 333-346.
- Popper, K. (1963). *Conjectures and Refutations*. (1972) London: Routledge & Keagan Paul.
- Randrup, T.B. & Persson, B. (2009). Public green spaces in the Nordic countries: Development of a new strategic management regime. *Urban Forestry & Urban Greening* 2009:08(1), 31-40.
- Read, H. (2000). *Veteran trees, a guide to good management*. Peterborough: English Nature.
- Rizell, M. (2002). Förnyelsevindar i Lunds parker. *Gröna Fakta* 2002:3 Alnarp: Movium.
- Sarlöv-Herlin, I. (2004). New challenges in spatial planning, landscapes. *Landscape research* 2004:29 (4), 399-411.
- Sandström, U.G. (2004). *Biodiversity and Green Infrastructure in Urban Landscapes*. Doctoral Dissertation. Örebro: Örebro University.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schipperijn, J., Pillman, W., Tyrväinen, L., Mäkinen, K. & O'Sullivan, R. (2005). Information for Urban Forest Planning and Management. In: Konijnendijk, C., et al. (Eds.) *Urban Forests and Trees*. 400-417. Berlin Heidelberg: Springer.
- Schön, D. (1983). *The reflektive practitioner: How Professionals think in Action*. (1991) London: Temple Smith.
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen, den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag. Originaltitel: *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency, 1990.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2008). *The Necessary Revolution - How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.
- Sjöberg, K. (2004). The Wall Street Culture, Market actors and popular media discourses. *European Journal of Cultural Studies* 7(4), 481-499.
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Starrin, B. (1991). *Från upptäckt till presentation: om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Stenseke, M. (2009). Local participation in cultural landscape maintenance: Lessons from Sweden. *Land Use Policy* 2009(26), 214-223.
- Stigsdotter, U.A. (2005). *Landscape architecture and health: evidence-based health promoting design and planning*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2005:55 Department of Landscape Planning Alnarp: University of Agricultural Sciences.
- Ståhle, A. (2005) *Mer park i tätare stad: teoretiska och empiriska undersökningar av stadsplaneringens mått på frihetstillgång*. Licentiatavhandling. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.
- Ståhle, A. (2008) Compact sprawl: Exploring public open space and contradictions in urban density. Dissertation 2008:6 Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan
- Svensson, L. (2001). Att forska och utveckla tillsammans – om gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker. Om gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker. In Backlund, T. et al. (Red.) *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. 241-269.
- Svensson, L., et al. (2002). *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. (Arbetsliv i omvandling 2002:7) Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Tenngart Ivarsson, C. & Hägerhäll, C.M. (2008). The perceived restorativeness of gardens - Assessing the restorativeness of a mixed built and natural scene type. *Urban Forestry & Urban Greening* 2008:7, 107-118.
- Tyrväinen, L., Pauleit, S., Seeland, K. & de Vries, S. (2005). Benefits and Uses of Urban Forests and Trees. In: Konijnendijk, C.C., et al. (Eds.) *Urban Forests and Trees*. 81-114. Berlin Heidelberg: Springer.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Herzele, A., Collins, K. & Tyrväinen, L. (2005). Involving People in Urban Forestry - A Discussion of Participatory Practices throughout Europe. In: Konijnendijk, C., et al. (Eds.) *Urban Forests and Trees*. 207-228. Heidelberg: Springer.
- Van Maanen, J. (Ed.) (1995). *Representatiton in Ethnography*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: Frost, P.J., et al. (Eds.) *Organizational Culture*. 31-53. Beverly Hills: Sage Publications.
- Weber, M. (1977). *Vetenskap och politik*. Göteborg: Korpen.
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper : om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Winer, M. & Ray, K. (2003). *Collaboration handbook: creating, sustaining and enjoying the journey*. Saint Paul: Wilder Publishing Center.
- Woudstra, J. (2000). Introduction: the regeneration of public parks. In: Woudstra, J. & Fieldhouse, K. (Eds.) *The Regeneration of Public Parks*. 1-8. New York: The Garden History Society and Landscape Design Trust.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Åkerblom, P. (2005). *Lära av trädgård: pedagogiska, historiska och kommunikativa förutsättningar för skolträdgårdsverksamhet*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Vol. 2005:77 Institutionen för landskapsplanering Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Özgüner, H. & Kendle, A.D. (2006). Public attitudes towards naturalistic versus designed landscapes in the city of Sheffield. *Landscape and Urban Planning* 74, 139-157.
- Özgüner, H., Kendle, A.D. & Bisgrove, R.J. (2007). Attitudes of landscape professionals towards naturalistic versus formal urban landscapes in the UK. *Landscape and Urban Planning* 81, 34-45.

Bilagor

- Bilaga 1 Studie av implementering av CBD i urban miljö ur ett nationellt perspektiv.
- Bilaga 2 Loggbok över förstudier, intervjuer och besök i fallstudierna.
- Bilaga 3 Intervjuguider till fallstudierna.
- Bilaga 4 Inbjudan till dialogseminarium.
- Bilaga 5 Brev till informanterna, december 2009.

Bilaga 1

Implementering av CBD i urban miljö ur ett nationellt perspektiv

Konventionen om biologisk mångfald (CBD) formulerades och sjösattes vid FN:s internationella konferens om miljö och utveckling i Rio de Janeiro 1992. Där enades de flesta av världens länder bland annat om att bevarandet av den biologiska mångfalden är en grundpelare för att nå hållbar utveckling. Sveriges regering ratificerade¹ konventionen om biologisk mångfald 1993. Konventionen består av 20 artiklar som anger olika typer av åtgärder som de fördragslutande parterna (nationerna), genom att ratificera konventionen, förbinder sig att genomföra.

Landsstudie och aktionsplaner

I Sverige fick Naturvårdsverket i uppdrag att genomföra en Landsstudie (Bernes, 1994) som en del av den överenskommelse de deltagande nationerna i Riokonferensen gjorde. Landstudien skulle omfatta underlag om landets tillstånd och hotbilder för den biologiska mångfalden. 1994 gav regeringen Naturvårdsverket i uppdrag att jämte sektorsmyndigheterna Skogsstyrelsen Jordbruksverket, Boverket och Fiskeriverket, ta fram aktionsplaner för sina respektive sektorer. Dessa planer gjordes bland annat för att hörsamma artikel 6 i CBD om åtgärder för att främja bevarande och hållbart nyttjande av den biologiska mångfalden. Naturvårdsverket hade samordningsansvaret för samtliga aktionsplaner och kommenterar övriga aktionsplaner i sin egen aktionsplan.

¹ ”Genom ratifikation förklarar sig ett land slutligt bundet av en konvention. Detta görs i de flesta stater av regeringen efter beslut i landets parlament. I Sverige fattar riksdagen detta beslut, om konventionen kräver ändring av svensk lag eller är av större vikt. När ett land ratificerat konventionen är staten juridiskt bunden av konventionens innehåll.” (Regeringen, 2009).

Urval ur planer och program med avseende på urbana miljöer

I de följande avsnitten kommer det som är relevant när det gäller biologisk mångfald i urbana miljöer samt planering och förvaltning av dessa att särskilt nämnas. Jag har i bland andra aktionsplaner, propositioner och strategiplaner följt utvecklingen av myndighetsuppdrag och nationella åtgärder, som resulterat i nya uppdrag, samt utvärderingar. Det är i många fall mycket omfattande texter och ett urval presenteras kortfattat här. Presentationen är upplagd så att respektive rapports huvudsakliga syfte nämns, därpå fördjupas beskrivningen vad gäller det detaljavschnitt som behandlar urbana miljöer, där sådana nämns. I respektive text används olika begrepp för dessa miljöer. Boverket har till exempel använt "tätortsmiljöer", "byggd miljö" och "bostadsnära natur" medan Naturvårdsverket använder "tätortsnära natur" för liknande miljöer.

Boverkets aktionsplan

Boverket är den centrala förvaltningsmyndigheten med ansvar för frågor om byggd miljö och hushållning med naturresurser, fysisk planering, byggande och boende. När det gäller det nationella miljöarbetet har Boverket särskilt sektorsansvar för ekologisk hållbarhet. Boverket har med stöd av Plan- och bygglagen (PBL) samt Miljöbalken (MB) allmän uppsikt över plan- och byggnadsväsendet i riket, samt uppsikt över hushållningen gällande mark- och vattenområdet. Aktionsplanen för biologisk mångfald vid byggd miljö togs fram av Boverket (Emanuelsson, 1995) efter uppdraget från regeringen 1994. I planen beskrivs vilka värden parker och grönområden kan besitta samt hur dessa skulle kunna tillvaratas via differentierad skötsel. "... ytor som sköts på olika sätt kan bidra till att i högre grad gynna den biologiska mångfalden."

Naturvårdsverket stödjer i sin aktionsplan (Terstad, 1995) Boverkets aktionsplan och kommenterar att det synsätt som bör ligga till grund för bevarandet av den biologiska mångfalden i byggd miljö är att den i tätorts-sammanhang framförallt är till för människors möjligheter till upplevelser och rekreation. "Arbetet med att utveckla så långt möjligt uppföljningsbara mål kring biologisk mångfald i byggd eller anlagd miljö måste framhållas som ett viktigt område för fortsatt samverkan mellan myndigheterna." Naturvårdsverket sammanfattar att det är värdefullt att:

- Vikten av ökad ekologisk kompetens i kommunerna understryks.
- Myndigheter inom transportsektorn föreslås involveras än bredare i arbetet med biologisk mångfald. Dessa resonemang ansluter till ett av åtgärdsförslagen i Naturvårdsverkets plan.

- Vikten av fortsatt kunskapsuppbyggnad understryks; exempelvis skötselmetoder i tätorter.
- Behovet av förbättrat underlag för planering och naturvårdsarbete understryks. (Terstad, 1995:63)

Naturvårdsverket kommenterar vidare att befintliga miljöer har större värde än nyskapade miljöer². När det gäller parkmiljöer och skötsel av dessa kommenterar Naturvårdsverket Boverkets förslag till aktionsplan att det är viktigt med informations- och utbildningsinsatser när det gäller skötsel av tätorternas grönområden. För att upprätthålla den befintliga biologiska mångfalden, som i hög utsträckning är knuten till människoskapade miljöer, krävs ofta särskild kunskap om skötsel och hur denna bör differentieras. Naturvårdsverket kommenterar vidare att detta är en viktig uppgift för Boverket, SLU med flera (Terstad, 1995).

Jordbruksverkets aktionsplan

Jordbruksverket fick 1994 regeringens uppdrag att utarbeta aktionsplaner och en strategi för biologisk mångfald inom jordbruket, trädgårdsnäringen och rennäringen (Jordbruksverket, 1995). När det gäller de urbana områdena är de inte explicit involverade i Jordbruksverkets uppdrag, däremot indirekt genom kulturväxterna. CBM kommenterar i SLU:s remissvar (SLU, 1996) att ”anmärkningsvärt är att aktionsplanen helt saknar förslag till åtgärder inom den på biologisk mångfald synnerligen rika trädgårdsnäringen.” När det gäller kulturväxterna är åtgärderna i aktionsplanen inriktade mot bevarandepå planer samt diskussioner om avgränsning och ansvarsförhållanden.

Regeringspropositionen

De olika aktionsplanerna samt remissvar på dem ligger till grund för regeringens proposition till riksdagen angående skydd av hotade arter samt aktionsplaner för biologisk mångfald (Miljödepartementet, 1996). I propositionen behandlas Boverkets förslag rörande planering och skötsel av tätortsmiljöer med avseende på biologisk mångfald och kommenteras så: ”Flera av förslagen anknyter till verksamhet som redan är etablerad inom respektive myndighet och följaktligen utgör en del i myndigheternas löpande verksamhet ... Regeringen finner därför inte anledning att i propositionen kommentera alla åtgärdsförslag. Regeringen delar i huvudsak den prioritering av åtgärder som verken har angett i sina aktionsplaner.”

² Naturvårdsverket intar idag en annan hållning i denna fråga. De menar att miljöer också kan tillskapas höga värden (Personligt meddelande, Amanda Palmstierna, Naturvårdsverket 2008-10-03).

Vidare säger propositionen att varje län och kommun bör överväga sin del av ansvaret för att upprätthålla den biologiska mångfalden. Det är nödvändigt att många aktörer engagerar sig och man menar att en stor del av genomförandet måste ske på lokal nivå. Vidare anser regeringen att "Målsättningen ... bör vara att så långt möjligt anknyta till pågående arbete." Ingen myndighet anges som särskilt ansvarig när det gäller förvaltningsfrågor i tätorter med avseende på biologisk mångfald. En stor del av arbetet med att upprätthålla den biologiska mångfalden måste ske på den lokala nivån samt att kommunerna har ett viktigt och ledande ansvar i detta. När det gäller kommunerna och biologisk mångfald anser regeringen att det är värdefullt att Boverket i sina handböcker för den översiktliga planeringen kommer att behandla den biologiska mångfalden samt i sin rådgivning bör lägga särskild vikt vid grönstrukturfrågor och den biologiska mångfalden.

Boverket arbetade i huvudsak vidare med uppdrag som framförallt inriktat sig mot fysisk planering och kommunala översiktsplaner. 1999 tillkom miljö kvalitetsmålen.

16 miljö kvalitetsmål

Sedan 1999 drivs det nationella miljöarbetet med utgångspunkt i riksdagens miljö kvalitetsmål. De har därmed övertagit styrrollen från strategin och aktionsplanerna (Naturvårdsverket, 2006). Miljö kvalitetsmålen har formulerats för att bidra till konkretisering av arbetet att åstadkomma en miljömässigt hållbar utveckling i samhället. Miljö kvalitetsmålen ska täcka in alla naturtyper i Sverige samt ta hänsyn till flera olika internationella konventioner. Artiklarna i CBD och de svenska miljö kvalitetsmålen har olika struktur men miljö kvalitetsmålen utgör vårt sammantagna ramverk för att efterleva kraven i konventionen om biologisk mångfald. Miljö kvalitetsmålen bygger på fem grundläggande värden:

1. Människors hälsa.
2. Den biologiska mångfalden.
3. Kulturmiljön och de kulturhistoriska värdena.
4. Ekosystemens långsiktiga produktionsförmåga.
5. En god hushållning med naturresurser.

Utifrån dessa värden har för närvarande 16 miljö kvalitetsmål och 72 delmål formulerats. Riksdagen antog 15 nationella miljö kvalitetsmål 1999 och ett 16:e 2005. Miljö kvalitetsmålen har blivit riktmärken för mycket av det miljöarbete som bedrivs på såväl nationell, regional som lokal nivå. Det är

framförallt två av miljökvalitetsmålen som berör biologisk mångfald i urbana områden: nr 15 *God bebyggd miljö* samt nr 16 *Ett rikt växt- och djurliv*.

Boverket har ansvar för det femtonde miljömålet *God bebyggd miljö* vilket handlar om att städer och tätorter ska utgöra en god och hälsosam livsmiljö samt medverka till en god regional och global miljö. Natur och kulturvärden ska tillvaratas och utvecklas. En långsiktigt god hushållning med mark, vatten och andra resurser ska främjas. Miljömålet innehåller ett delmål som är särskilt intressant att följa med avseende på förvaltning av parker. Delmål 1 handlar om att senast år 2010 skall fysisk planering och samhällsbyggande grundas på program och strategier för ett antal strecksatser och av dem är särskilt strecksatsen som handlar om hur grön- och vattenområden i tätorter och tätortsnära områden ska bevaras, vårdas och utvecklas intressant för parkförvaltning (Boverket, 2007b).

Naturvårdsverket har ansvar för det sextonde miljömålet. Samtliga miljömål tar upp frågan om bevarande av biologisk mångfald inom respektive miljömålsområde. Det sextonde miljömålet kompletterar de övriga femton genom att det koncentrerar sig på biologisk mångfald. Syftet med miljömål 16 *Ett rikt växt- och djurliv* är att nå målen om hållbar utveckling och att stoppa förlusten av biologisk mångfald. Det innebär bland annat att människor ska ha tillgång till en god natur- och kulturmiljö med rik biologisk mångfald, som grund för hälsa, livskvalitet och välfärd.

En samlad naturvårdspolitik

I regeringens skrivelse *En samlad naturvårdspolitik* (Miljödepartementet, 2001) förmedlas att naturvärden har varit och framöver är en gemensam angelägenhet och ett gemensamt ansvar för stat och kommun. Naturvärden är en kommunal angelägenhet men samtidigt konstateras att det endast är ett fåtal kommuner som arbetar proaktivt med naturvård genom att till exempel ta fram egna aktionsplaner för biologisk mångfald eller liknande. De lokala investeringsprogrammen (LIP) som utlystes första gången 1998 genererade endast en liten del naturvårdsprojekt och av dessa berörde ännu färre naturvärden i tätorter. I skrivelsen tillkännages att en fortsatt satsning på ett program för lokala naturvårdsåtgärder där en del av satsningen rörde miljöer i eller runt tätorter var på gång. Slutsatserna i skrivelsen när det gäller tätortsmiljöer blev att:

- Den tätortsnära naturens ställning i förhållande till annan mark och vattenanvändning bör stärkas.

- Tätortsnära naturområden bör avsättas som reservat.³
- Kommunens översiktsplanering bör användas som ett verktyg för att redovisa hur naturvårdens och friluftslivets intressen i städer och större tätorter avses bevaras och utvecklas.
- Kommunerna bör, i enlighet med delmål 1 i miljö kvalitetsmålet *God bebyggd miljö*, senast år 2010 grunda sin fysiska planering på program och strategier för hur grön- och vattenområden i tätorter och tätortsnära områden skall bevaras och utvecklas och andelen hårdgjord yta inte öka.

Uppföljningsarbeten

Naturvårdsverket rapporterar i sin sammanfattning av Sveriges tredje nationella rapport till internationella sekretariatet för konventionen om biologisk mångfald att mål och planer ska produceras och genomföras inom varje sektor av myndigheter och privata intressenter (Naturvårdsverket, 2006).

Vart fjärde år lämnar sektorsmyndigheterna nationella underlag till Miljömålsrådet som sedan avrapporterar till regeringen hur arbetet med miljömålen fortskrider. Kommer miljö kvalitetsmålen med sina delmål att uppnås och varför går arbetet bra eller dåligt? Vilka insatser och åtgärder krävs för att målen ska uppnås? Regeringen behandlar underlaget och beslutar om någon proposition ska framställas till riksdagen.

Boverket har ansvaret att uppfölja målen som gäller delar av miljömålet *God bebyggd miljö*. Detta avrapporterades senast 2007 till Miljömålsrådet. Där redovisas att det är osäkert om delmål 1 om fysisk planering kan nås. Andelen kommuner som anger att de har aktuella program och strategier ökar enligt Boverket, men i långsam takt. En orsak är att kunskapen och kompetensen i kommunerna är ojämn samt att resursbrist är vanligt. Störst brister finns i de befolkningsmässigt minsta kommunerna. Boverket redovisar även synergieffekter samt målkonflikter som föreligger mellan olika delmål. Till exempel är förtätning av bebyggelsen samtidigt positivt eftersom det medger ett minskat transportbehov samtidigt som det kan vara negativt för kulturmiljövärden och för att grönområden i och nära tätorter minskar. Boverket påpekar också att program och strategier i sig inte utgör en garant för att dessa implementeras och genomförs.

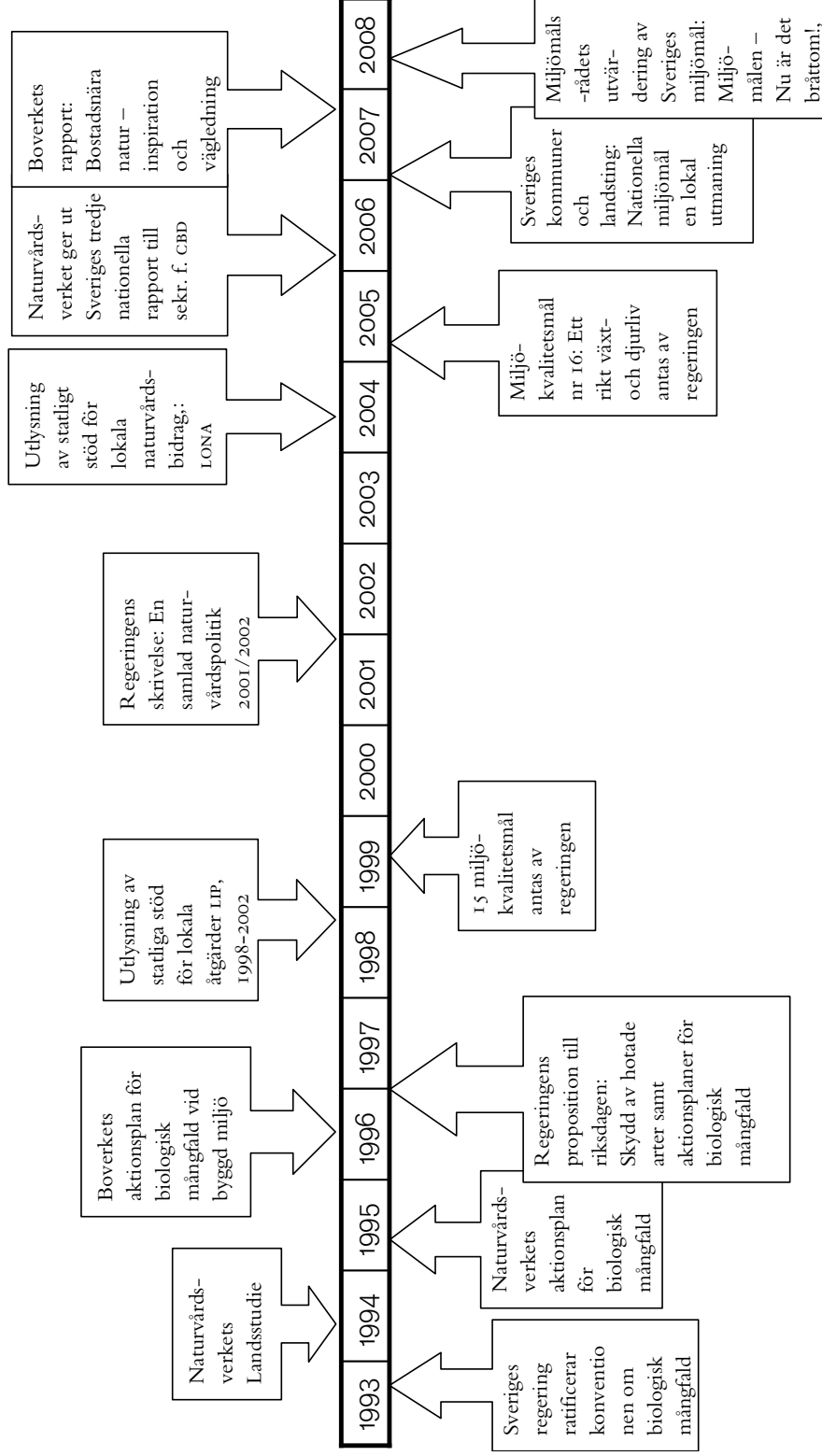
Miljömålsrådet föreslog år 2008 ett delmål om tätortsnära natur som ett tillägg i det sextonde miljö kvalitetsmålet: ”Senast år 2015 har befolkningen

³ Som följd av skrivelsen fick de tre storstadsregionerna i uppdrag att ta fram ett program för skydd och skötsel av tätortsnära natur och den lokala naturvårdssatsningen (LONA) infördes.

tillgång till natur med höga frilufts-, kulturmiljö- och naturvärden i och nära städer och tätorter.” (Miljömålsrådet, 2008) Delmålet uppmärksammar vikten av att bevara och utveckla biologisk mångfald i och nära tätorter, i kombination med frilufts- och kulturmiljövärden. Delmålet föreslogs mot bakgrund av att den tätortsnära naturens ytor minskar, fragmenteras och isoleras, med sämre kvalitet och sämre tillgänglighet för befolkningen som följd. I delmålet kommenteras att kommunernas arbete behöver stärkas och att sektorssamverkan på nationell nivå behöver utvecklas. Med tätortsnära natur menas i delmålet allemansrätligt tillgängliga naturområden i och nära städer och tätorter, vilket även kan inkludera parker och grönområden om de är allemansrättsligt tillgängliga.⁴ Boverket avstyrkte delmålet om tätortsnära natur i Naturvårdsverkets underlagsrapport till Miljömålsrådets rapport med hänvisning till att frågan redan behandlas i miljömålet *God bebyggd miljö*. Boverket framförde däremot inga synpunkter på delmålet i Miljömålsrådets rapport. Miljömålspropositionen är planerad till våren 2010.

Den senaste i raden av nationella satsningar på naturvård via bidrag till lokala projekt heter LONA och har under 2008 blivit utvärderad. I utvärderingarna, som Naturvårdsverket beställt, framgår inte huruvida det finns LONA-projekt som inriktats på urban miljö i form av parker och grönområden (Naturvårdsverket, 2008). Utvärderingen konkluderar att den lokala naturvårdssatsningen LONA har bidragit till miljömålsuppfyllelse för flera av miljömålen, däribland *God bebyggd miljö*, *Ett rikt växt- och djurliv* samt *Ett rikt odlingslandskap*. Vidare konstateras bland annat att satsningen har inneburit att kommunerna som deltagit har genomfört projekt där den tätortsnära naturen har fokuserats. Tätortsnära natur definieras dock inte i någon av utredningarna (Dahlgren & Eckerberg, 2006; Dahlgren *et al.*, 2009; WSP Sverige AB, 2008).

⁴ Personligt meddelande, Amanda Palmstierna, Naturvårdsverket 2008-08-26



Boverket och den bostadsnära naturen

Under 2007 bedrevs ett projekt om bostadsnära natur i Boverkets regi (Boverket, 2007a). Projektet resulterade i en skrift som är avsedd att inspirera och ge stöd till kommunerna i deras arbete med att säkra tillgången på bostadsnära natur. I rapporten beskrivs hur den bostadsnära naturen ska säkras genom begrepp som tillgång, närhet och kvalitet. Begreppet biologisk mångfald används sparsamt i rapporten och har istället ersatts med begrepp som hållbar utveckling. I rapportens genomgång av vad kvalitet i den bostadsnära naturen kan vara berörs den biologiska mångfalden som både ger hög kvalitet åt den bostadsnära naturen och ibland minskade skötselkostnader för densamma.

Centrum för biologisk mångfald (CBM)

1994 bilades ett nationellt Centrum för Biologisk mångfald (CBM) som förlades till SLU i Ultuna. CBM är ett nationellt samarbetsorgan med SLU och Uppsala Universitet som huvudmän. Dess verksamhet består av att samordna forskning och bidra med kunskap om biologisk mångfald. CBM arrangerar bland annat en nationell mångfaldskonferens varje år. 1999 genomfördes en konferens på temat Biodiversitet i städer. Konferensen kretsade kring inslag av natur i staden i form av 'vilda och naturligt förekommande' arter snarare än den odlade och skötta mångfalden i parker och grönområden. 2005 var temat på CBM:s mångfaldskonferens; Den odlade mångfalden. Där medverkade jag med ett seminarium om den biologiska mångfalden i urbana områden som parker och grönområden. Detta var i starten av arbetet med denna avhandling och det visade sig att intresset framförallt hos de församlade kommunrepresentanterna var stort för att utreda hur kommunikationen mellan sektorerna natur och park ser ut. Två år senare, i februari 2007, genomförde jag ett uppföljningsseminarium som tog upp frågan om hur kommunikationen ser ut mellan parkförvaltare och naturvårdare.

CBM drev 2005-2009 ett forsknings- och utvecklingsprogram om biologisk mångfald och näraturens sociala värden kallat Mångfald i närnatur (MINNA). Programmet var ett tillämpat forsknings- och utvecklingsprogram kring biologisk mångfald och näraturens sociala värden och fungerade som en nationell plattform för frågor om närnatur, naturvägledning och integrationsfrågor, i samarbete med forskare och avnämare inom organisationer, statliga verk och kommuner (Centrum för biologisk mångfald, 2009).

Nuvarande regeringsuppdrag samt pågående arbeten

Vilka myndigheter är det då som har ansvaret för att CBD efterlevs i urban miljö som parker och grönområden? Enligt Boverkets regleringsbrev är Boverket

... förvaltningsmyndighet för frågor om byggd miljö och hushållning med mark- och vattenområden, för fysisk planering, byggande och förvaltning av bebyggelsen och för boendefrågor. Verket ansvarar också för den centrala administrationen av olika förekommande statliga stöd inom sitt verksamhetsområde (SFS 2007:1065).

De uppdrag och den organisation som Boverket har ger litet utrymme att fokusera på förvaltningsfrågor.¹ I den nya organisation för Boverket som infördes under 2009 har ansvarsfrågan för förvaltning av den urbana miljön inte förändrats.

Avslutning

Kommunerna i Sverige har enligt PBL rätt att självständigt besluta om mark- och vattenanvändning. Svenska statens och Boverkets roll är främst att ge råd till kommunerna angående planering via skrifter och handböcker. När det gäller biologisk mångfald i urban miljö fokuserar råden från Boverket på inventering, planering och skydd via kommunala översiktsplaner och grönstrukturprogram. Förvaltning tillhör inte Boverkets huvuduppdrag. Det är en stor uppgift att utveckla skötselmetoder för att bevara natur- och kulturvärden och den biologiska mångfalden, menade Irene Tallhage-Lönn från Boverket på CBM:s mångfaldskonferens om biodiversitet i städer 1999 (Blomberg & Burman, 2001:9-11). Vidare menade hon att det är en stor pedagogisk uppgift att förmedla sådan kunskap till förvaltningspersonal som handhar parkskötsel.

¹ Personligt meddelande Ulrika Åkerlund, Boverket 2008-12-10

Källor och litteratur

Muntliga källor

Palmstierna, A. Naturvårdsverket. Personligt meddelande 2008-10-03.

Åkerlund, Ulrika, Boverket. Personligt meddelande 2008-12-10.

Elektroniska källor

Centrum för biologisk mångfald (2009). MINNA – mångfald i närmatur. [online]. Tillgänglig:
<http://minna.slu.se/> [2009-12-30]

Miljödepartementet (2001). Regeringens skrivelse, Skr. 2001/02:173, *En samlad naturvårdspolitik* [online]. Tillgänglig:

<http://www.sweden.gov.se/content/1/c4/28/92/e96aa060.pdf> [09-12-09]

Regeringen (2009). Regeringskansliet [online]. Tillgänglig:

<http://www.regeringen.se/sb/d/10489/a/102095#item102095> [2009-12-09]

Tryckta källor och litteratur

Bernes, C. (Red.) (1994). *Biologisk mångfald i Sverige - En landstudie*. (Monitor 14). Solna: Statens Naturvårdsverk.

Blomberg, A. & Burman, A. (2001). *Mångfaldskonferensen 1999: Biodiversitet i städer*. (CBM:s Skriftserie 5) Uppsala: Centrum för biologisk mångfald.

Boverket (2007a). *Bostadsnära natur - inspiration och vägledning*. (Dnr: 2309-1215/2007). Karlskrona: Boverket.

Boverket (2007b). *God bebyggd miljö. Fördjupad utvärdering av miljömålsarbetet 2007*. Karlskrona: Boverket.

Dahlgren, K. & Eckerberg, K. (2006). *Erfarenheter av lokala naturvårdsbidrag (LONA) i processperspektiv*: En utvärdering på uppdrag av Naturvårdsverket. Stockholm: Naturvårdsverket.

Dahlgren, K., Eckerberg, K. & Mineur, E. (2009). *Effekter av delaktighet i lokala naturvårdsprojekt (LONA)*. Stockholm: Naturvårdsverket.

- Emanuelsson, U.; Boverket (1995). *Aktionsplan för biologisk mångfald vid byggd miljö*. (Rapport Dnr: B4010-4527/94). Karlskrona: Boverket
- Jordbruksverket (1995). *Aktionsplan för bevarande och hållbart nyttjande av den biologiska mångfalden inom odlingslandskapet och rennäringen*. (Rapport 1995:13). Jönköping: Statens Jordbruksverk.
- Miljödepartementet (1996). Regeringens proposition 1996/97:75, *Skydd av hotade arter samt aktionsplaner för biologisk mångfald*. Stockholm: Miljödepartementet.
- Miljömålsrådet (2008). *miljömålen - nu är det bråttom!* Miljömålsrådets utvärdering av Sveriges miljömål. Stockholm: Naturvårdsverket.
- Naturvårdsverket (2006). *Hur genomförs konventionen om biologisk mångfald i Sverige, sammanfattning av Sveriges tredje nationella rapport till sekretariatet för konventionen om biologisk mångfald*. (Rapport 5578) Stockholm: Naturvårdsverket.
- Naturvårdsverket (2008). *Utvärdering av den lokala naturvårdssatsningen - LONA*, Skrivelse Dnr 301-555-08Nf. Stockholm: Naturvårdsverket.
- SLU (1996). *Yttrande över Aktionsplaner för biologisk mångfald (M 95/5058/4)*. I: SLU Dnr SLU 20.1-6100/95. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Terstad, J. (Red.) (1995). *Aktionsplan för biologisk mångfald*. (Rapport 4463). Stockholm: Naturvårdsverket.
- WSP Sverige AB (2008). *LONA:s bidrag till måluppfyllelse för miljö kvalitetsmålen*. Stockholm: Naturvårdsverket.

Bilaga 2

Loggbok över förstudier, intervjuer och besök i fallstudierna

Datum	Fall	Datansamling	Informanter	Kön	Omfattning	Datamaterial, tidpunkt för renskrivning samt omfattning
2004-06-21- 2004-06-24	Mellanstad	Deltagande observation	Arbetslag centrum		Hela arbetsdagarna 07.00-16.00	Juni 2004, 6 sidor fältanteckningar
2004-09-10	Mellanstad	Telefonintervju Förstudie	Stadsrådsgårdsnästare	M		Sept. 2004, 2,5 sidor referat
2004-09-10	Storstad	Telefonintervju Förstudie	Stadsrådsgårdsnästare	M		Sept. 2004, 2 sidor referat
2004-09-12	Mellanstad	Intervju Förstudie	Före detta projektledare	K		Sept. 2004, 1,5 sidor referat
2004-09-13	Småstad	Telefonintervju Förstudie	Stadsrådsgårdsnästare	M		Sept. 2004, 2 sidor referat
2004-09-21	Storstad	Telefonintervju Förstudie	Parkvårdsansvarig	K		Sept. 2004, 2 sidor referat
2005-02-22	Småstad	Besök och intervju	Stadsrådsgårdsnästare	M		Feb. 2005, 6 sidor referat
2005-04-18	Mellanstad	Djupintervju	Kommunekolog	M	89,5 min	Feb. 2006, 18 sidor
2005-04-19	Mellanstad	Djupintervju	Parkarbetare	K	65,5 min	Juli 2006, 16 sidor
2005-04-19	Mellanstad	Djupintervju	Lagbas, parkarbetare	M	100 min	Aug. 2005, 23 sidor

2005-05-02	Mellanstad	Djupintervju	Stadsträdgårdsmästare	M	100 min	Aug. 2006, 22 sidor
2005-05-03	Mellanstad	Djupintervju	Parkintendent	M	77 min	Mars 2006, 16 sidor
2005-05-04	Mellanstad	Djupintervju	Arbetsledare i entreprenadbolag (kommunal förvaltning)	M	Ca 60 min (ej inspelad)	Maj 2005, 5 sidor referat
2005-05-12	Mellanstad	Djupintervju	Projektsamordnare	K	109 min	Aug. 2006, 26 sidor
2005-06-14	Mellanstad	Djupintervju	Landskapsarkitekt, stadsbyggnadskontoret	K	84,5 min	Aug. 2006, 16 sidor
2005-06-20-2005-06-23	Småstad	Deltagande observation	Arbetslag 1		Hela arbetsdagar 07.00-16.00	Juni 2005, 7 sidor fältanteckningar
2005-06-22	Småstad	Djupintervju	Parkarbetare 1	K	81 min	Feb. 2006, 20 sidor
2005-06-22	Småstad	Djupintervju	Teknisk chef	M	58 min	Juli 2006, 12 sidor
2005-06-22	Småstad	Djupintervju	Stadsträdgårdsmästare/ parkchef	M	84 min	Maj 2006, 17 sidor
2005-06-23	Småstad	Djupintervju	Parkarbetare 2	M	47,5 min	Juni 2006, 11 sidor
2007-05-28-2007-06-01	Storstad	Deltagande observation	Tjänstemän		Hela arbetsdagar	Juni 2007, 22 sidor fältanteckningar
2007-05-28	Storstad	Djupintervju	Biolog	M	90 min	Nov. 2008, 12 sidor
2007-05-30	Storstad	Djupintervju	Stadsträdgårdsmästare	M	76 min	Juli 2007, 20 sidor
2007-05-31	Storstad	Arbetsmöte	Parkplangruppen, centrum	3 K 3 M	117 min	Aug. 2007, 35 sidor
2007-05-31	Storstad	Djupintervju	Projektledare: Landskapsarkitekt Civilingenjör	K M	30 min	Nov. 2008, 5 sidor

2007-06-01	Storstad	Djupintervju	Projektleddare: Landskapsarkitekt Civilingenjör	K M	97 min	Nov. 2008, 13 sidor
2007-09-05- 2007-09-06	Storstad	Deltagande observation	Arbetslag centrum (5-6/9)		Hela arbetsdag06.0 0-14.30	Sept. 2007, ca 5 sidor fältanteckningar
2007-09-04	Storstad	Arbetsmöte	Parkplanegruppen, centrum	6 K 4 M	120 min	Nov. 2008, 1 sida referat
2007-09-04	Storstad	Djupintervju	Verksamhetschef	K	56 min	Nov. 2008, 10 sidor
2007-09-05	Storstad	Djupintervju	Parkarbetare 1, säsong	K	Ca 60 min (ej inspelad)	2007-10-15, 2 sidor referat
2007-09-05	Storstad	Intervju	Parkarbetare 2	M	Ca 20 min (ej inspelad)	2007-09-05, 1 sida referat
2007-09-06	Storstad	Djupintervju	Parkarbetare 3	M	49 min	Nov. 2008, 9 sidor
2007-09-06	Storstad	Djupintervju	Parkintendent /Enhetschef	K	86,5 min	Nov. 08, 13 sidor
2007-09-11	Storstad	Telefonintervju	Landskapsarkitekt, centrum	K	Ca 15 (ej inspelad)	2007-09-12, 1 sida referat
2007-10-11	Storstad	Arbetsmöte	Parkplanegruppen, centrum	5 K 5 M	147 min	
2008-11-24	Storstad	Telefonintervju	Projektleddare: Landskapsarkitekt	K	30 min (ej inspelad)	2008-11-25, 1 sida referat

Bilaga 3

Intervjuguide Mellanstad och Småstad

Intervjuguiden är organiserad i fyra teman. Frågorna i respektive tema fungerar som igångsättare. Några är särskilt avsedda för vissa aktörer.¹ Där inget annat anges ställs frågorna till alla. Frågorna är inte exakta i en intervjuguide. De modifieras efter situation så att de passar in i sammanhanget. Inte alla frågor behöver ställas, det avgörs av sammanhanget och de svar som ges. Nya frågor kan formuleras under intervjun, framförallt följdfrågor för fördjupning.

De viktigaste aspekterna som bör bli berörda under varje rubrik sammanfattas i en checklista.

Projektinformation

Kort information om forskningsprojektet och att intervjuerna kommer att användas i forskning.

Informera om inspelning av samtalet, fråga om det är ok.

Tema 1: Personlig bakgrund/kunskap

Beskriv dina arbetsuppgifter i korthet.

Hur kommer det sig att du arbetar med detta?

Hur länge har du jobbat a) i yrket b) på denna arbetsplats?

Vad tycker du om ditt arbete? Vad har du för utbildning/ar?

Vilken kompetens krävs för anställning av parkarbetare/säsongspersonal?

Brukar du gå kurser? Inom vad och hur ofta? (Uppmuntrar arbetsgivaren?)

Hur ser du på vidareutbildning av din personal? (TP, AL, TC)

¹ PA: parkarbetare, TP: tjänsteman park, AL: arbetsledare, TC: teknisk chef, KE: kommunekolog

Checklista tema 1

- Kunskap
- Roll i sammanhanget
- Maktposition (hör även hemma under kommunikation)
- Egen syn på sig själv
- Attityd

Tema 2: Skötsel av park

Hur beskriver du er organisation för parkskötsel?

Frågor kring specifika skötselinsatser:

Hämta idéer till frågor från skötselplaner och måldokument. Jag vill ha fram hur och varför man väljer olika skötselinsatser.

Koncentrera frågorna kring några vanliga objekt, till exempel:

Perenner

Finns det perennrabatter?

Berätta om rabatterna. (Variation av artval, upplevelsevärden, insekter...)

Berätta om skötseln. Vad är målet?

Hur kommer det sig att ni gör så?

Skulle du vilja göra annorlunda?

Buskage

Beskriv ett typiskt område med buskage i x-parken.

Beskriv skötseln (typ av insatser, tidpunkt för insatser mm). Målsättning?

Hur kommer det sig att ni gör så?

Skulle du vilja göra annorlunda?

Träd

Arbetar du med träd?

Var gör ni med träd som måste fällas?

Finns det någon trädplan eller ”trädpolicy” i kommunen? Beskriv dess målsättning. Vad säger den om gamla träd/artval vid nyplantering/biologisk mångfald?

Naturmark

Sköter ni naturmark inom er organisation/förvaltning?

Hur skulle du beskriva skillnaden mellan naturmarken och parkmarken?

Målsättning/policy?

Checklista tema 2

- Skötseltradition
- Ansvar
- Egna initiativ
- Attityd
- Yrkeskunskap
- Yrkesstolthet

Tema 3: Kommunikation

Inom övriga rubriker kommer jag att ställa kommunikationsrelaterade följdfrågor. Utöver detta:

Variifrån får du information om nyheter i ditt arbete? Ge mig några exempel. Vem samarbetar du med inom ditt arbete (på olika nivåer)? Hur kommer det sig?

Hur får du feedback ifrån arbetsledarna? (PA) Ge exempel på en situation!

Hur får du feedback ifrån beställarna? (AL) Ge exempel på en situation!

Finns det någon eller några du samarbetar med utanför den egna förvaltningen/enheten? Hur kommer det sig?

Hur är fördelningen män/kvinnor i arbetslaget/n? (PA, AL, TP)

Hur kommer det sig att så få kvinnor jobbar med parkskötsel tror du?

Vilken roll spelar kommunekologen (eller motsvarande) för stadens parker?

Har du något samarbete med parken? Berätta hur det fungerar. (KE)

Har du något samarbete med kommunekologen/naturvårdare? Berätta hur det fungerar. (TP, AL, PA)

(Får du kommentarer från allmänheten? Om vad?)

Checklista tema 3

- Makt
- Genusperspektiv
- Den egna rollen
- Arbetsklimat

Tema 4: Biologisk mångfald

Park

Vad uppfattar du som värdefullt i parken?

Nyckelbegrepp att vara uppmärksam på (och deras synonymer):

Djur

Växter (alla varianter)

Upplevelser

Vatten

Variation

Människor

Trädgård

Har du egen trädgård? Berätta om den.

Vad värdesätter du i den?

Natur

Har du ett naturintresse (privat)? Berätta om det.

Har du nytta av dina fritidsintressen i jobbet eller tvärtom?

Pratar ni om växter och djur i jobbet? Hur?

Allmänt

Vad tänker du på när jag säger biologisk mångfald?

Vad är biologisk mångfald i staden?

Ställs det krav på att ta hänsyn till den biologiska mångfalden i parkverksamheten?

Vem ställer kraven och hur hanterar du det?

Påverkas den biologiska mångfalden av skötseln?

Använder du dig av begreppet biologisk mångfald? I vilka sammanhang?

Vad är biologisk mångfald, enligt dig?

Är hortikultur en del av den biologiska mångfalden?

Checklista tema 4

- Diskuteras biologisk mångfald inom parkskötseln?
- Begreppsfrundering, vad är biologisk mångfald i staden?

Intervjuguide Storstad

Forskningsfrågan som är i fokus för studien handlar fortfarande om att studera hur kunskap om biologisk mångfald sprids och kommuniceras bland aktörer på skilda nivåer inom svensk parkförvaltning. Målsättningen i den tredje fallstudien är att ta reda på:

- Hur man kommunicerar och samarbetar mellan olika yrkesgrupper, i första hand med avseende på biologisk mångfald frågor
- Hur var och en definierar biologisk mångfald i staden
- Hur man arbetar med biologisk mångfald i staden inom pågående arbeten (bland annat hur biologisk mångfald prioriteras i jämförelse med andra saker)

Tema organisation/kunskap

Roller och maktstrukturer

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

Vilka roller/funktioner finns? Finns kommunekolog?

Personlig bakgrund: utbildning och tidigare jobb till exempel.

Tema målsättning

Likheter och skillnader i målsättningar för park och natur i staden

(Är de kopplade till skillnader i resurser?)

Tema natursyn/"parksyn"

Det finns en bild av att park och naturförvaltningen vill stoppa all exploatering, hur väl stämmer den bilden?

Exempel genom bland annat trädvård eller andra skötseltraditioner.

Vem lyssnar man på och tar intryck av, någon auktoritet inom den egna förvaltningen? Expert från forskningen? Allmänhet och media? Andra?

Vilken attityd finns? Vem eller vad jobbar man för och samt strävar emot?

Tema termer kring det gröna och biologisk mångfald

Vad innebär biologisk mångfald i staden?

Var finns det stora biologiska värden i staden värda att satsa på? Vilken typ av miljöer? (träd, gräsmarker, buskage, rabatter, vatten etc) Naturligt eller skapat?

Leta efter: nya ord, termer, begrepp. Vem skapar och hur skapas nya termer?

Fråga efter när de infördes, hurdan reaktionen var och hur det etablerats.

Tema kommunikation

Lyssna efter: Den pågående kommunikationen, det ömsesidiga utbytet, lärandet, utvecklandet, givandet och tagandet, lyssnandet, beslutandet, överkörandet och så vidare...

Finns det motsättningar inom förvaltningen?

Någon talar om att det varit motstånd mot begreppsutvecklingen, varifrån och av vilken anledning?

Vilken sorts kommunikation är viktig för (din) kunskapsöverföring?

Vad påverkar kunskapsöverföring?

Från checklistorna för fallstudie 1 och 2:

Tema personlig bakgrund/kunskap:

Kunskap

Roll i sammanhanget

Maktposition (hör även hemma under kommunikation)

Egen syn på sig själv

Attityd

Tema skötsel av park:

Skötseltradition

Ansvar

Egna initiativ

Attityd

Yrkeskunskap

Yrkesstolthet

Tema kommunikation:

Makt

Genusperspektiv

Den egna rollen

Arbetsklimat

Tema biologisk mångfald:

Diskuteras biologisk mångfald inom parkskötseln?

Begreppsfrundering, vad är biologisk mångfald i staden?

Bilaga 4

Inbjudan till seminarium i Uppsala 2007-02-01

Naturvårdare och parkvårdare på väg mot framtidens parker **Talar vi om samma saker med olika språk eller har vi olika mål för samma saker?**

Den gamla lönnen i stadsparken håller på att lösas upp av ålder. Den är fortfarande stor och ståttlig och börjar bli känslig för alla de svampar och insekter av olika slag som trivs på och av den. Kommunekologen finner den ytterst värdefull för den biologiska mångfalden i stadens mest centrala park medan stadsträdgårdsmästaren är bekymrad över att någon kan komma till skada om en olycka skulle vara framme i nästa storm.

Detta är en situation som säkert många känner igen och ett typexempel på att du som jobbar med sådana här frågor troligen har olika krav och olika målbilder att förhålla dig till.

Finns det utrymme i staden att låta den vilda mångfalden flytta in i parkerna? Är det dags att ändra värdegrund för hur vi sköter och vill se våra parker? Finns det några nationella mål kring parkutveckling så som det finns på naturvårdssidan inom skogs- och jordbruket? Har alla som jobbar med parkutveckling en gemensam målsättning eller är det så att naturvårdare med arbetsfält i staden enbart vill bevara och gynna den vilda mångfalden och parkvårdare enbart vill ha vackra välskötta och säkra parker?

Det är dags att mötas och diskutera de här frågorna och du som känner att du har åsikter eller erfarenhet av detta är mycket välkommen att delta i seminariet. Seminariet kommer att dokumenteras för att ingå i det pågående forskningsprojektet *Parkskötsel och biologisk mångfald – om kommunikation och kunskapsförmedling i svensk parkförvaltning* vid SLU i Alnarp.

Program 2007-02-01:

9.00	Samling, kaffe
09.15	Välkommen, introduktion Petra Bengtsson Forskarstuderande vid SLU
09.30	Naturvårdens värdegrund i gungning? Lena Gustavsson, Professor i naturvårdsbiologi, SLU
10.00	Parkernas mångfald, hot eller upplevelse? Karin Åkerblom, Stadsträdgårdsmästare i Uppsala.
10.30	Diskussionsforum
12.30	Lunch och promenad
14.00	Hur kommuniceras biologisk mångfald i parkförvaltning? Petra B
14.30	Diskussionsforum, kaffe
15.45	Sammanfattande reflektioner
16.00	Avslutning

Information om seminariet och anmälningsblankett

Plats: Sunnersta Herrgård, Uppsala.

Vägbeskrivning: http://carlbom.typo3abc.dk/sites/sunnersta_herrgaard/

Tid: 1 februari 2007

Kostnad: Du står själv för resa och ev. logi, CBM står för lunch och kaffe.

Arrangör: Centrum för Biologisk mångfald, POM Programmet för odlad mångfald, SLU

Sista anmälningsdatum: 18 januari 2007

Max antal deltagare: 15

Kontakt: 040-41 54 47

Anmälan:

Jag/Vi kommer till Sunnersta 1 februari på seminariet *Naturvårdare och parkvårdare på väg mot framtidens parker*:

Namn:.....

Jag arbetar som/med:.....

Adress:

Mail:

Namn:.....

Jag arbetar som/med:.....

Adress:

Mail:

Skicka anmälan till:

Institutionen för landskapsplanering

Petra Bengtsson

Box 58

230 53 Alnarp

eller

petra.bengtsson@lpal.slu.se

Bilaga 5

Hej!

Åren går. Vid några tillfällen 2007 besökte jag Park- och Naturförvaltningen för att göra studier i ett forskningsprojekt. Jag följde processen med parkplanen i centrum, följde med några av tjänstemännen under en arbetsdag samt gjorde intervjuer med några ur personalen. Jag har använt delar av materialet från dessa studier i min avhandling som nu snart är färdigställd. Jag vill tacka så mycket för er medverkan. Jag vill också bereda er tillfälle att se hur jag använt materialet. Jag skickar det avsnitt som särskilt beskriver organisationen och arbetet i delar av förvaltningen. Beskrivningen är gjord med utgångspunkt från syftet med mina studier som varit inriktad på att *förstå hur arbete i parkförvaltning fungerar, hur parkarbetare och tjänstemän arbetar och samspelar inom den egna organisationen med skötsel av parker samt hur de förhåller sig till biologisk mångfald i detta avseende*. Har du fått flera delar beror det på att jag använt citat från dig i dessa.

Läs gärna igenom texten (se läsinstruktioner nedan). Har du kommentarer eller påpekanden om eventuella felaktigheter eller andra frågor kan de skickas som ett e-post meddelande till mig på petra.bengtsson@ltj.slu.se eller till:

Petra Bengtsson
Landskapsutveckling
Box 66
230 53 Alnarp

För att ha möjlighet att göra justeringar före avhandlingen trycks behöver svar vara mig tillhanda senast 091218. I det fall du inte vill kommentera tar jag gärna emot ett kort svar som bekräftar att du sett detta brev. När avhandlingen är klar kommer jag att skicka den i sin helhet.

Med vänlig hälsning och önskan om en God Julledighet

Petra Bengtsson

Läsinstruktioner:

Vänligen bortse ifrån eventuella förekommande sidhänvisningar i texten då dessa hänvisar till annan plats i avhandlingen. Sidnumreringen i de texter du fått är oberoende av dessa.

Det är mycket text. Jag har valt att skicka hela kapitel för att visa sammanhanget. Följ fotnoterna längst ner på sidorna och sök efter ”dina” citat. Du är angiven som: