



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2006-06-08

Tillvaratagande av kompetens i samband med fyrtiotalisternas pensionsavgångar

– betraktat ur ett tolkande perspektiv

Emma Mattsson & Frida Vestlund

Handledare:
Maria Martinsson
Glen Helmstad

ABSTRACT

- Arbetets art: Magisteruppsats, 10p.
- Sidantal: 47, exklusive bilagor.
- Titel: Tillvaratagande av kompetens i samband med fyrtio-talisternas pensionsavgångar, betraktat ur ett tolkande perspektiv.
- Författare: Emma Mattsson och Frida Vestlund
- Handledare: Maria Löfgren-Martinsson, Glen Helmstad
- Datum: 2006-06-08
- Sammanfattning: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur kompetens kan tillvaratas på bästa sätt i samband pensionsavgångar och nyanställningar. Kompetens har i uppsatsen betraktats ur ett tolkande perspektiv, vilket i korthet innebär att en persons kompetens ses som beroende av dennes förståelse inför sitt arbete. Vidare vilar denna uppsats på följande grundantaganden; verkligheten utgörs av subjektiv föreställning, kunskap är socialt konstruerad samt att lärande sker genom samspel.
- För att besvara uppsatsens syfte har en empirisk undersökning av kvalitativ karaktär gällande ett antal ingenjörers förståelse inför sitt arbete på VA-verket i Malmö genomförts. Intervjuer med pensionsaktuella samt relativt nyutexaminerade ingenjörer visade att skillnaderna i de mer respektive mindre erfarna ingenjörernas förståelse och därmed kompetens, i första hand grundade sig i deras olika grad av erfarenhet från yrket.
- De verktyg som utifrån arbetslivspedagogisk teori kan anses lämpliga för att förmedla erfarenhet samt medvetandegöra skillnader i förståelse, för att därigenom kunna skapa möjligheter för lärande och utveckling av förståelse (ur ett tolkande perspektiv detsamma som kompetensutveckling), är bland annat dialog, mentorskapsprogram samt bevarande av kunskap inom organisationen med hjälp av det organisatoriska minnet.
- Nyckelord: Tolkande perspektiv, kompetens, kompetensförlust, förståelse, lärande, dialog, mentorskap, organisatoriskt minne.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	1
1.1 PRESENTATION AV VA-VERKET.....	2
1.2 PENSIONERING AV FYRTIOTALISTER.....	3
1.3 DISPOSITION.....	4
2 TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1 KONSTRUKTION AV TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1.1 KÄLLKRITIK.....	6
2.2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	6
2.2.1 VERKLIGHETEN UR BETRAKTARENS ÖGA SAMT KONSTRUERAD KUNSKAP.....	7
2.2.2 LÄRANDE I SAMSPEL.....	7
2.2.3 ETT TOLKANDE PERSPEKTIV.....	8
2.3 KOMPETENS.....	8
2.3.1 FÖRSTÅELSE.....	10
2.4 LÄRANDE.....	11
2.4.1 FÖRDJUPNING AV FÖRSTÅELSE.....	11
2.4.2 UTVECKLING AV FÖRSTÅELSE.....	12
2.5 VERKTYG FÖR LÄRANDE.....	13
2.5.1 DIALOG.....	13
2.5.2 MENTORSKAP.....	16
2.6 ORGANISATORISKT MINNE – BEVARANDE AV KUNSKAP INOM ORGANISATIONEN.....	17
2.7 UPPSATSENS SYFTE.....	19
2.7.1 AVGRÄNSNINGAR.....	19
3 METOD.....	21
3.1 METODOLOGISK POSITIONERING.....	21
3.2 UTGÅNGSPUNKTER.....	22
3.2.1 FÖRFÖRSTÅELSE.....	22
3.2.2 VAL AV ORGANISATION.....	23
3.2.3 URVAL.....	24
3.3 GENOMFÖRANDE.....	25
3.3.1 INTERVJUGENOMFÖRANDE.....	25
3.3.2 BEARBETNING AV DATA.....	26
3.4 UNDERSÖKNINGENS KVALITET.....	27
4 RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS.....	29
4.1 SKILLNAD I KOMPETENS AVSEENDE FÖRSTÅELSE INFÖR ARBETET.....	29
4.1.1 KOMPETENS.....	29
4.1.2 LÄRANDE.....	31
4.2 FÖRENING AV FÖRSTÅELSE TILL NYTTA FÖR ORGANISATIONEN.....	35

4.2.1 VERKTYG FÖR LÄRANDE	35
4.2.2 ORGANISATORISKT MINNE – BEVARANDE AV KUNSKAP INOM ORGANISATIONEN	38
4.3 TILLVARATAGANDE AV KOMPETENS I SAMBAND MED PENSIONSavgÅNGAR OCH NYANSTÄLLNINGAR	40
<u>5 AVSLUTANDE DISKUSSION.....</u>	<u>42</u>
<u>REFERENSER.....</u>	<u>44</u>
<u>BILAGA 1.....</u>	<u>48</u>
<u>BILAGA 2.....</u>	<u>49</u>
<u>BILAGA 3.....</u>	<u>51</u>

Skrivandet av en magisteruppsats skulle kunna vara något krångligt, svårt och utdraget... eller någonting alldeles, alldeles underbart!! Att kalla skrivandet av denna uppsats för alldeles underbart är att ta i, men att få avsluta tiden som studenter i Lund med att tillsammans få skriva denna uppsats där vi kunnat använda oss av stora delar av den verktygslåda av kunskap som vi byggt upp under vår studietid, har varit såväl utmanande som roligt.

Vi vill härmed tacka Er Intervjupersoner samt Carin Aulin på VA-verket, våra handledare Maria Löfgren-Martinsson och Glenn Helmstad vid Pedagogiska institutionen i Lund samt vår handledningsgrupp som på olika sätt bidragit vid skrivandet av denna uppsats.

Lund, juni 2006.

Emma Mattsson & Frida Vestlund.

1 Inledning

Under de senaste två decennierna har det skett ett produktionsskifte inom svenskt näringsliv. Till följd av en snabbare teknisk utveckling, mer kunskapsintensiv industri och en ökad global konkurrens har många företag gått från tillverkningsproduktion till kunskapsproduktion. Detta ställer nya krav på organisationerna, vilket har lett till att kompetens har blivit många verksamheters främsta konkurrensmedel. (Sandberg och Targama, 1998) Samtidigt som kompetens blir allt viktigare står vi i Sverige idag i startgroparna inför den länge omtalade masspensioneringen av fyrtiotalister (SCB). Detta kommer i sin tur innebära att viktig kompetens ute i organisationerna går förlorad. Idag finns det därför en rädsla i många organisationer för att dessa pensionsavgångar kan komma att medföra omfattande kompetensförluster, vilket i sin tur kommer att påverka deras verksamhet negativt (Rosengren, 2006).

Inför detta uppsatsskrivande visste vi redan på ett tidigt stadium att vi var intresserade av att studera konsekvenserna av fyrtiotalisternas pensionsavgångar ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv. Efterhand som dessa tankar stöttes och blöttes kom vi fram till att vi ville fokusera på den eventuella kompetensförlust som organisationer kan komma att riskera i samband med att flertalet erfarna medarbetare försvinner ur organisationen. Således inleddes vårt arbete med sökning efter tidigare forskning om kompetensförlust i samband med pensionsavgångar. Detta sökande gav emellertid inte något resultat. Istället blev vi varse att pension studerats utifrån problematiken; hur det är möjligt att behålla samt motivera arbetstagare som närmar sig pensionsåldern. Vidare fann vi en hel del företagsekonomisk litteratur kring kostnader i samband med pensionsavgångar. Även arbetsmarknadspolitisk forskning kring demografi och arbetsmarknadspolitiska åtgärder i samband med årskullar av olika storlek korsade vår väg.

När det gällde pedagogisk forskning i samband med pensionsavgångar och kompetensförlust gav vårt sökande alltså inget resultat, varken kring begreppen var och ett för sig eller tillsammans. Efter att ha läst i snart fyra år på PA-programmet vid Lunds universitet har vi idag ett flertal olika verktyg i vår verktygslåda för att kunna hantera situationer som kan uppstå i organisationer. När vi inventerade dessa i samband med vårt sökande efter tidigare forskning inom problemområdet fann vi att vi med olika verktyg från denna låda kunde ta oss an uppgiften. Således är den arbetslivspedagogiska teori som uppsatsen baseras på inte ny i sig men så vitt vi kan se är kombinationen av vald teori relaterat till den aktuella problematiken kring pensionsavgångar, inom ramen för denna uppsats, unik. För att besvara uppsatsens syfte har erkänd vetenskaplig teori kring kompetens, lärande, dialog samt bevarandet av kunskap i organisationer använts. Vi har vidare valt att betrakta kompetens ur ett tolkande perspektiv då perspektivets teoretiska utgångspunkter väl överensstämmer med vår egen syn på verkligheten, kunskap och lärande.

Vid inledningen av detta uppsatsskrivande kom vi i kontakt med Vatten- och Avloppsverket (VA-verket) som tror sig få problem med kompetensförlust i framtiden eftersom de kommer att känna av fyrtiotalisternas pensionsavgångar i stor utsträckning. VA-verket har påbörjat ett arbete gällande hur de ska kunna hantera den eventuella kompetensförlust som organisationen kan komma att lida då flera erfarna medarbetare går i pension. De har dock ännu inte några klara planer för hur detta arbete kan komma att se ut. Vår ambition med denna uppsats har bland annat varit att genom att undersöka *hur VA-verket kan ta tillvara på pensionsaktuella och nyligen utexaminerade ingenjörers kompetens på bästa sätt i samband med pensionsavgångar och nyanställningar* kunna bidra positivt till VA-verkets hantering av denna problematik.

Uppsatsen riktar sig vidare till de personer som, ur akademiskt eller arbetslivshänseende, vill öka sina kunskaper inom forskningsfältet gällande tillvaratagande av kompetens i samband med pensionsavgångar.

1.1 Presentation av VA-verket

Som ovan nämnts har undersökningen; gällande tillvaratagandet av pensionsaktuella respektive förhållandevis nyanställda och nyutexaminerade ingenjörers kompetens inför att flera av de pensionsaktuella ingenjörerna pensioneras, som ligger till grund för denna uppsats genomförts på VA-verket i Malmö.

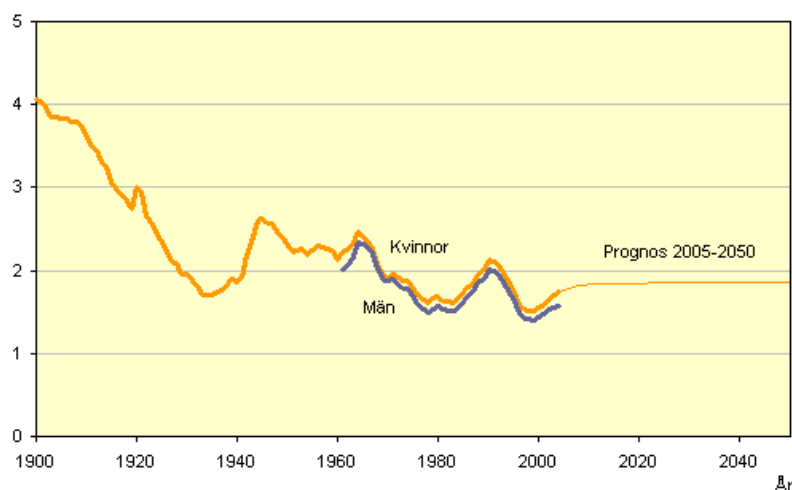
VA-verkets uppdrag är att ansvara för produktionen och leveransen av dricksvatten, uppsamlingen och behandlingen av avloppsvatten samt insamlingen av hushållsavfall i Malmö. Vidare innebär VA-verkets affärsidé att förvalta detta uppdrag på bästa sätt både ur både kund- och miljöhänsyn. VA-verket i Malmö ligger under den Tekniska nämnden som utgör ett politiskt verksamhetsområde inom Stadskontoret vilket i sin tur ligger under Malmö stads Kommunstyrelse och Kommunfullmäktige. (VA-verkets årsredovisning, 2003)

VA-verket har skapat en vision gällande hur de önskar att deras organisation ska se ut i framtiden för att på bästa sätt kunna ta sig an kommande omvärldsförändringar samt aktuella utvecklingstrender. I denna vision ingår det att vara en attraktiv arbetsplats som har lätt för att behålla samt rekrytera personal som besitter hög kompetens inom sitt verksamhetsområde. För att uppnå denna vision syftar VA-verkets strategiska personalarbete till att skapa engagemang samt att höja kompetensen bland sina tvåhundra medarbetare. Medelåldern inom VA-verket är fyrtiosju år och inom de närmaste åren kommer flera medarbetare att lämna VA-verket på grund av åldersskäl. Detta är vidare en faktor som har påverkat VA-verkets arbete gällande organisationens långsiktiga personalförsörjning. (VA-verkets årsredovisning, 2003)

1.2 Pensionering av fyrtotalister

Inom demografiska sammanhang talas det ofta om variationen i barnafödandet. Det var först under 1940-talet som nittonhundralets första stora födelsekull kom i Sverige. En anledning till att barnafödandet ökade står att finna i 1930-talets depression. Till följd av den ekonomiska situationen som rådde under 1930-talet skedde det under detta årtionde en kraftig nedgång i födelsetalen. Detta ledde i sin tur till införandet av olika stödåtgärder; exempelvis ekonomiska bidrag som skulle resultera i ett ökat barnafödande. Stödåtgärderna fick önskvärt resultat och resulterade i en stor barnkull. Det var främst under mitten av fyrtioåret som barnafödandet i Sverige var som störst, år 1944 och år 1945 föddes det över 120 000 barn. (Möller, 2005) Detta innebar att det föddes fem gånger så många barn då som nu, då det under 2005 föddes 25 027 barn (SCB). Nedanstående diagram visar vidare hur barnafödandet i Sverige har sett ut från 1900-talets början fram tills nu;

Antal barn per kvinna/man



Källa: Barnafödandets upp- och nedgångar, SCB.

De arbetsrättsliga bestämmelserna gällande när pensionering av arbetstagare ska äga rum har ändrats ett flertal gånger under de senaste åren. År 2001 skedde en lagändring i Lagen om Anställningsskydd såtillvida att en arbetstagare har rätt att vara kvar i tjänst fram tills dess att han eller hon fyller 67 år. (Glavå, 2001)

Detta innebär att om de personer som är födda vid inledandet av fyrtioåret väljer att gå i pension vid 67 års ålder så kommer de att inleda sina pensioneringar år 2007. Sannolikheten för att personer väljer att gå i pension tidigare är dock stor vilket innebär att pensioneringen av fyrtotalister rimligtvis redan har påbörjats. Pensioneringen av fyrtotalister kommer vidare att vara över år 2016, vilket innebär att det är under de kommande tio åren som pensioneringen av fyrtotalisterna kommer att vara märkbar på

arbetsmarknaden. Det är således möjligt att tala om en masspensionering då denna generation är större än både föregående och efterföljande generationer.

1.3 Disposition

Denna uppsats är indelad i fem kapitel. I detta inledande kapitel har vi redogjort för den problematik som vi ser i samband med att fyrtiotalisterna nu börjat gå i pension. Vidare har vi kort presenterat uppsatsens syfte samt VA-verket som är den organisation som vi har valt att studera. I det nästkommande kapitlet presenteras först uppsatsens teoretiska referensram och därefter uppsatsens syfte mer utförligt samt hur syftet avgränsats. Det tredje kapitlet ger en beskrivning av den metod som låg till grund för uppsatsens empiriska studie, vars tolkade data presenteras och analyseras i det fjärde kapitlet för att därigenom besvara uppsatsens frågeställningar och syfte. I uppsatsens femte och sista kapitel för vi en avslutande diskussion gällande såväl denna uppsats som framtida forskning.

2 Teoretisk referensram

Tanken med denna teoretiska referensram är att öka läsarens förståelse gällande den problematik som vi med denna uppsats har för avsikt att undersöka. Kapitlet inleds med en redogörelse av hur sökandet efter relevant litteratur gick till samt för de kriterier som låg till grund för urvalet av litteratur. I efterföljande avsnitt beskrivs uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Därefter presenteras ett antal olika teorier gällande kompetens, lärande, dialog samt hur kunskap kan bevaras inom organisationer. Dessa teorier är utvalda för att kunna generera en ökad förståelse för uppsatsens problemområde i allmänhet samt inför uppsatsens empiriska material.

2.1 Konstruktion av teoretisk referensram

I sökandet efter, för uppsatsen relevant teori, hade vi inledningsvis en tro om att det skulle vara enkelt att välja ut ett antal teorier som på ett tydligt gav en klar bild av hur olika fenomen inom problemområdet förhöll sig till varandra. Vad som dock blev tydligt efterhand, som vi fick en djupare insikt samt utvecklade vår förståelse inför uppsatsens forskningsområde, var att de från början självklara teorierna efterhand behövde kompletteras, reduceras och omarbetas. Genom denna process har vi kommit fram till att nedan beskrivna teorier utgör en god teoretisk referensram inför besvarandet av uppsatsens syfte.

Sökandet efter litteratur har pågått kontinuerligt under uppsatsskrivandet. Inledningsvis sökte vi efter resultat från tidigare forskning för att få klarhet i vad som fanns skrivet inom uppsatsens problemområde. Därefter läste vi in oss på olika forskningsansatser samt hur dessa hänger samman. Efter genomförandet av studien fortsatte sökandet efter teorier ytterligare då tidigare framtagna teorier behövde kompletteras samt vidareutvecklas.

Sökandet av litteratur har främst skett genom Lunds universitets databaser LOVISA, LIBRIS, ELIN och Universitetsbibliotekets tidsskriftssamling. De sökord som användes har skiftat efter hand som sökandet efter litteratur har utvecklats. Inledningsvis användes sökord som; kompetensförlust, kompetens erfarenhetsbaserat lärande, fenomenologi och fenomenografi. Efterhand som vi kom längre i vårt sökande började vi även söka på begreppen förståelse, utvecklingsinriktat lärande, dialog och mentorskap. Med hjälp av de källor som framkom var det möjligt att utifrån deras referenslistor ta ytterligare ett steg i sökandet efter relevant teori. En del av den litteratur som användes var även bekant sedan tidigare vilket innebar att vi inte behövde söka efter denna.

Samtliga källor som använts i uppsatsens teoretiska referensram har granskats kritiskt. Enbart källor som skrivits av personer som är erkända inom sitt eget forskningsområde har använts. Vi har även försökt att använda oss av primärkällor då det finns en risk för teoretiska modifieringar i en andrahandskälla. I de fall då boken har getts ut i flera upplagor har vi använt oss av den senast utkomna, utom i de fall då det är fråga om en antologi, där för uppsatsen relevanta artiklar, är borttagna i en senare upplaga. Källornas ålder har varit ytterligare ett kriterium som har granskats. Inledningsvis hade vi en tanke om att inga källor som var äldre än fem år skulle användas. Detta kriterium har dock ändrats då flera av de källor som ansetts vara av stor vikt var äldre varpå vi ansåg att detta kriterium inte gagnade uppsatsen. Ålderskriteriet har dock funnits kvar om än mer elastiskt i de fall vi har ansett att det varit befogat att töja på.

2.1.1 Källkritik

Över lag anser vi att litteraturgenomgångens urvalskriterier har efterföljts. I de fall vi har avvikit från dessa kriterier var valet både medvetet och aktivt. Till dessa val hör att vi, som ovan nämnt, valt äldre källor än vad vi inledningsvis bestämde oss för. Vidare har en diskussion förts gällande huruvida det kan anses lämpligt att i så pass stor utsträckning referera till i första hand Sandberg samt i flera fall även Targama i vår beskrivning av det tolkande perspektivet. Detta val motiveras med att perspektivet inte används av andra forskare i en för uppsatsen lika lämplig kontext; kopplat till kompetens. Då det tolkande perspektivet är en vidareutveckling och sammanslagning av andra teoretikers tankegångar har perspektivet spårats tillbaka till dess rötter för att på så sätt hitta andra källor som kan styrka uppsatsens teoretiska framställning. Detta blir tydligt i olika delar av uppsatsen; under beskrivningen av uppsatsen teoretiska utgångspunkter, som är de samma som för det tolkande perspektivet, samt i teoridelen om kompetens där det tolkande perspektivet på kompetens beskrivs som en vidareutveckling av rationellt grundade kompetensmodeller.

2.2 Teoretiska utgångspunkter

I följande avsnitt kommer de grundantaganden som uppsatsens teoretiska referensram baseras på att beskrivas. Dessa, för denna uppsats gällande utgångspunkter, utgörs av synen på verkligheten som en subjektiv föreställning hos varje enskild människa, att kunskap är socialt konstruerad samt att lärande sker genom ett samspel mellan olika människor. Dessa grundantaganden utgör även det tolkande perspektivets utgångspunkter vilket kommer att beskrivas nedan, då det är ur detta perspektiv som kompetens i första hand betraktas inom ramen för denna uppsats.

2.2.1 Verkligheten ur betraktarens öga samt konstruerad kunskap

Enligt den äldre filosofins ena huvuduppfattning; idealismen, existerar verkligheten endast i människans subjektiva föreställningar (Bryman, 2000). Således finns det ingen objektiv och därmed sann verklighet som går att återge och studera. Istället är verkligheten skapad av olika sociala aktörer som genom samspelet med varandra ständigt skapar och återskapar verkligheten. Genom detta synsätt följer vidare inställningen gällande att inte heller kunskap går att passivt avbilda som en del i den objektiva världen. Kunskap är istället något som konstrueras av den enskilda forskaren. (Wallén, 1996)

Eftersom kunskap således hänger samman med och är beroende av den enskilda individens subjektiva föreställningar om verkligheten och världen konstruerar varje enskild individ sin egen kunskap. Detta innebär en konstruktivistisk syn på kunskap, där varje människa bygger upp sina egna kunskapsstrukturer när hon eller han skall lära sig något. Detta innebär i sin tur att en person inte kan överta eller kopiera en annan persons kunskap (Dysthe, 1996). För att det således skall bli möjligt för en person att ta till sig kunskap måste den information som förmedlas, antingen via tal eller via skrift, integreras med hans eller hennes tidigare erfarenheter samt kunskap inom det specifika området (Dysthe, 1996). Utifrån detta perspektiv blir det omöjligt att använda begreppet "överföring" tillsammans med kunskap och kompetens. Individen måste istället införliva den information hon får ta del av i sina egna kunskapsstrukturer och i sin egen förståelse av hur verkligheten är konstruerad. Trots individens subjektiva föreställning om världen samt att hon måste införliva förmedlad information med sina egna kunskapsstrukturer för att kunna lära är det möjligt att till dessa individuella processer lägga till en social dimension. Detta i enlighet med det sociokulturella perspektivet som presenteras i här på följande avsnitt.

2.2.2 Lärande i samspel

Den konstruktivistiska synen på kunskap som ovan presenterats kan kopplas till sociala sammanhang och social gemenskap inom ramen för det sociokulturella perspektivet, med utgångspunkt i den ryske psykologen Vygotskys tankegångar. Enligt Säljö (2000) ligger det sociokulturella perspektivets fokus på människors "sociokulturella verklighet" som skapats och ständigt återskapas genom människors interaktion. Det är genom denna interaktion som olika sammanhang, beteenden och symboler ges en mening. Den sociokulturella verkligheten blir vidare avgörande för *vad* vi kommer att betrakta som kunskap samt *hur* vi kommer att tillgodogöra oss den. (Säljö, 2000)

När lärande diskuteras ur ett sociokulturellt perspektiv är det främst individens samspel med sin omgivning som är i fokus. Språket fungerar då som ett kommunikationsmedel för individen så att denne kan kommunicera med sin omvärld. Genom att samspela och

kommunicera med sin omgivning kan individen ta emot information och göra erfarenheter som kan integreras med den kunskap som individen besitter sedan tidigare. Detta samspel kan i sin tur ske i olika former; exempelvis genom att läsa en text eller genom att föra en dialog. (Säljö, 2000)

2.2.3 Ett tolkande perspektiv

I *Samhällsvetenskapliga metoder* (Bryman, 2002) definieras det tolkande perspektivet på kunskap som ett epistemologiskt (kunskapsteoretiskt) perspektiv där forskarens uppgift är att lyckas fånga den subjektiva innebörden av social handling. Perspektivet har, enligt Bryman, sitt ursprung ur Webers uppfattning av Verstehen, den hermeneutiska och fenomenologiska traditionen samt ur den symboliska interaktionismen.

Inom det tolkande perspektivet betraktas, i enlighet med ovanstående teoretiska utgångspunkter för denna uppsats, verkligheten som en subjektiv föreställning hos människan. Vidare anses kunskap vara socialt konstruerad samt ses lärande som ett samspel mellan människor. Enligt det tolkande perspektivet handlar människan utifrån sin förståelse av verkligheten. Detta får i sin tur konsekvenser för hur hon tar sig an olika arbetsuppgifter i olika arbetssammanhang samt för vilka arbetsresultat hon kommer att uppnå. (Sandberg och Targama, 1998)

Enligt det tolkande perspektivet är en människas kompetens beroende av hennes förståelse, vilket förklaras mer utförligt under stycke 2.3.1. Det är även ur detta perspektiv som kompetens i första hand kommer att betraktas inom ramen för denna uppsats.

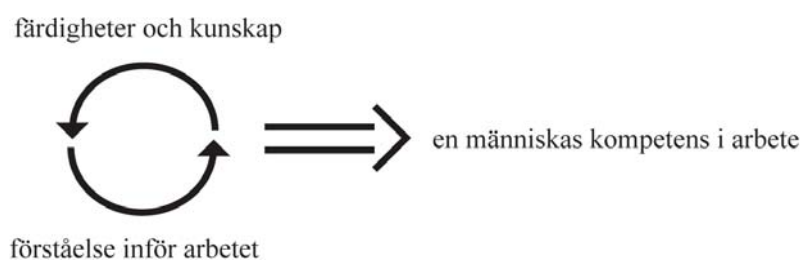
2.3 Kompetens

Begreppet kompetens har blivit allt mer förekommande under de senaste två decennierna. Detta ökade kompetensintresse beror på att samhället och industrin har blivit mer kunskaps- och servicebaserad samtidigt som det skett en snabb teknisk utveckling (Sandberg och Targama, 1998). Det finns dock ett antal olika begrepp som avser människors kunskaper och färdigheter i olika avseenden, såsom exempelvis kvalifikation och förmåga. Användandet av kompetensbegreppet är dock mer fördelaktigt då det fokuserar på relationen mellan människa och arbete (Kolb, 1984). Kompetensbegreppet fokuserar inte enbart på kunskaper och färdigheter i allmänhet utan på de kunskaper och färdigheter som krävs av en person för att utföra ett visst arbete på ett effektivt sätt (Morgan, 1988).

Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet kompetens. Till de definitioner som flitigt används i arbetslivspedagogiska sammanhang hör bland annat Ellströms (2000) definition av begreppet som; *en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext*. Den handlingsförmåga som avses kan i sin tur definieras i termer av psykomotoriska faktorer, kognitiva faktorer, affektiva faktorer, personlighetsfaktorer och sociala faktorer. (Ellström, 2002) En annan författares kompetensdefinition som är vanligt förekommande i arbetslivspedagogiska sammanhang är Lundmarks. Hon definierar i sin bok *Utbildning i arbetslivet* (1998) kompetens i form av en blomma. I Lundmarks *kompetensblomma* beskrivs kompetens utifrån fem olika delkompetenser; strategisk kompetens, yrkesteknisk kompetens, personlig kompetens/förhållningssätt, socialkompetens samt funktionell kompetens. Både Ellströms och Lundmarks kompetensdefinitioner kan sägas vila på en rationell grund i den mening att en individs arbetsprestation kan förklaras utifrån hennes olika förmågor och egenskaper. Vidare kan en individs arbetsprestation påverkas genom utbildning och utveckling av dessa förmågor.

Som en vidareutveckling av rationellt grundade definitioner av kompetens har ett tolkande perspektiv på kompetens vuxit fram. Enligt det tolkande perspektivet är det omöjligt att studera en persons förmåga att utföra ett arbete skilt från hur denne förstår sina arbetsuppgifter (Sandberg, 2000). Enligt Sandberg är det de kunskaper och färdigheter som personen i fråga verkligen använder sig av i sitt arbete som är dennes kompetens i den specifika arbetssituationen. Vidare menar Sandberg att det val personen gör när han/hon väljer att använda sig av vissa specifika kunskaper och färdigheter ur sin totala kunskaps- och färdighetsarsenal grundar sig i personens förståelse av den specifika arbetssituationen och sin roll i detta sammanhang. Personens kunskaper och färdigheter påverkar i sin tur dennes förståelse varför kunskap, färdigheter och förståelse kan sägas stå i ett dialektiskt förhållande. (Sandberg, 2000)

Vi har illustrerat Sandbergs definition av kompetens ur ett tolkande perspektiv, såsom det ovan beskrivits, med nedanstående modell för att förtydliga definitionen för läsaren;



I Sandbergs avhandling *Human competence at work* (1994) blir synen på kompetens som beroende av en persons förståelse tydlig. I denna avhandling genomför Sandberg en fenomenografisk studie gällande ett antal bilmotoroptimerares kompetens i relation till sina arbetsuppgifter. I studien kartläggs hur optimerarna förstår sina arbetsuppgifter. Förståelsen jämförs därefter med deras arbetsprestationer för att visa huruvida det finns en koppling mellan förståelse och arbetsprestation. I studien framkommer det bland

annat att den optimerare som anses vara minst kompetent i arbetet ser sin uppgift som; att optimera bilmotorns egenskaper enligt vissa förutbestämda steg. Den optimerare som anses vara mest kompetent strävar istället mot att optimera varje bilmotor utifrån dess ägares önskemål, vilka sällan är uttalade. Detta medför i sin tur att samme optimerare innefattar uppgiften att läsa av och förstå kundens önskemål i sitt arbete till skillnad från övriga optimerare (Sandberg, 1994). Vad som tydligt framkommer i denna avhandling är att en persons kompetens i förhållande till ett visst arbete inte grundar sig i en lista av egenskaper som personen besitter. Istället föregås och grundas de kunskaper, färdigheter och andra egenskaper som optimerarna använder sig av i arbetet i deras förståelse inför sitt arbete. Genom att människan förstår sitt arbete ger hon det en mening som talar om för henne vad det går ut på och hur hon bör utföra det. Det är utifrån denna mening som hon utvecklar och upprätthåller sin kompetens i den specifika arbetssituationen. Således utgör människan och hennes arbete en oupplöslig relation i diskussionen gällande en persons kompetens. (Sandberg, 1994)

2.3.1 Förståelse

Genom att beskriva det tolkande perspektivets syn på kunskap, vilket presenterades kortfattat under våra teoretiska utgångspunkter, är det möjligt att försöka skapa en förståelse för och förklara begreppet *förståelse*. Det tolkande perspektivet beskrivs av Sandberg såsom han ser det, utförligt i artikeln *How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?* (2005). Enligt Sandberg är detta perspektiv baserat på följande grundantaganden; *verkligheten ses som en social konstruktion* där människans föreställningar om verkligheten skapas av henne själv på grundval av hennes erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor. *Sanning ses inte som något objektivt utan som något subjektivt och som en social förståelse*. Ur ett tolkande perspektiv skapas sanning genom sociala konventioner baserade på gemensamma erfarenheter och däribland gemensam uppfostran inom ramen för en viss kultur. Vidare menar Sandberg att det tolkande perspektivet är baserat på antagandet att *människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten*. Det tolkande perspektivet betonar människans ambition att förstå sin värld, att få den att bli begriplig och meningsfull. Hon ses som en aktiv varelse vars handlingar styrs av hennes tolkning och förståelse av den specifika situationen (Sandberg, 2005). Denna förståelse gäller situationen i sin helhet och inbegriper ett flertal olika föreställningar och uppfattningar såsom; föreställningar om vad som faktiskt gäller i sakligt hänseende och om vilka möjligheter som står till buds. Föreställningar om övriga deltagare i situationen; om deras avsikter och förväntningar samt hur de kan tänkas reagera på olika handlingar. Egna inneboende uppfattningar om vad som är rätt och riktigt, vilka plikter man har samt vad som är passande i den här specifika situationen. Dessa olika delar av förståelsen är sammanvävda på ett sätt som individen inte alltid är medveten om och fakta och värderingar hålls sällan isär. Individen försöker att utifrån sin förståelse av situationen vara saklig och förnuftig och agera på ett sätt som är meningsfullt för henne själv samt socialt acceptabelt. De föreställningar som styr hennes handlande är inte stabila utan utvecklas ständigt genom att hon erfar nya erfarenheter och reflektioner. (Sandberg och Targama, 1998)

2.4 Lärande

Lärande kan diskuteras ur olika perspektiv samt inom olika sammanhang. Från klassrummets sfär i grundskolan, gymnasiet och på universitetet till inläringen av mer praktisk kunskap som att cykla, simma och segla. *Hur* vi lär samt *vad* vi lär blir också ofta föremål för diskussion och debatt. Gemensamt för flertalet olika teoretiker och teorier om lärande är dock betoningen av erfarenhetens och reflektionens betydelse för lärandet. Till dessa teoretiker hör bland annat Kolb och hans konkretisering av gestaltpsykologen Lewins tankegångar i sin modell för erfarenhetsbaserat lärande (Kolb, 1984). Enligt denna modell gör individen en konkret erfarenhet över vilken han/hon sedan reflekterar. Dessa reflektioner leder vidare till att individen bildar abstrakta begrepp för att förstå sin erfarenhet och för att kunna göra generaliseringar utifrån den specifika situationen till liknande situationer. Slutligen prövar individen dessa begrepp och generaliseringar i nya situationer för att därigenom, medvetet eller omedvetet, pröva dess giltighet. Således leder denna prövning till att personen ifråga gör nya konkreta erfarenheter och därmed börjar den cykliska och ständigt pågående processen om på nytt (Kolb, 1984). Det erfarenhetsbaserade lärandet kan i sin tur även kopplas samman med det tolkande perspektivets förståelse såtillvida att förståelsen utvecklas genom erfarenhet. Förståelsen påverkar även i sin tur vilka erfarenheter en person kommer att göra eftersom människan, utifrån det tolkande perspektivet, handlar i enlighet med sin förståelse (Sandberg, 2005).

2.4.1 Fördjupning av förståelse

Utifrån det tolkande perspektivet på kompetens som beroende av människans förståelse för sitt arbete kan en människas kompetens, enligt Sandberg och Targama (1998), både fördjupas och vidareutvecklas (se nästa avsnitt). När medarbetare exempelvis deltar i utbildning relaterad till sitt nuvarande arbete innebär detta vanligtvis att den förståelse som han eller hon har för sitt arbete *fördjupas*. Istället för *fördjupning* av kompetens är det här möjligt att använda begreppet *kompetensförstärkning*. Vi har dock valt att använda *fördjupning* av kompetens då det mer precist pekar på vad det är som avses i sammanhanget.

Fördjupning av kompetens innebär att de kunskaper som en person besitter utvecklas och byggs på inom ramen för den förståelse som personen har i förhållande till sina arbetsuppgifter. En person som arbetar inom ett visst område har ofta en tydlig uppfattning om vad som utgör kompetenta personer inom detta område. Denna uppfattning grundar sig dock i personens egen förståelse av den specifika arbetssituationen. När denna person sedan ska utveckla sin egen kompetens är de bundna av den egna förståelsen inför arbetet och eftersträvar då främst förbättringar inom de områden som ryms inom vad personen i fråga anser vara eftersträvansvärd kompetens för dessa arbetsuppgifter. (Sandberg och Targama, 1998)

Självförtroendeträning är ytterligare en form av lärande som resulterar i att en persons kompetens fördjupas (Sandberg och Targama, 1998). Personer kan besitta kunskaper och färdigheter som är väl lämpade att använda i det arbete som de utför. Personen har även förståelsen inför att dessa kunskaper och färdigheter bör användas men på grund av att personen saknar säkerhet i sin roll har personen ifråga svårt att använda sig av de kunskaper och färdigheter som han eller hon förstår skulle komma väl till pass i arbetet. Genom att personen får ett förbättrat självförtroende blir det möjligt för honom eller henne att fullt ut våga dra nytta av dessa färdigheter. Detta innebär i sin tur en fördjupning av personens kompetens inom ramen för dennes befintliga förståelse för arbetet. Självförtroendets betydelse i kompetenssammanhang understryks även av Ellström (2002). Enligt Ellström ingår självförtroendet som en del i de personliga faktorer som utgör en persons kompetens i förhållande till en viss arbetsuppgift. Utifrån Ellströms definition av kompetens som *en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext* är det vidare möjligt att se ett ökat självförtroende som en möjlighet till ökat handlingsutrymme i arbetet.

Genom att människor tillskansar sig nya kunskaper som de tolkar inom ramen för sin förståelse får de ytterligare en bekräftelse på att denna förståelse överensstämmer med hur världen ser ut. Ibland är det dock svårt att göra nya kunskaper och färdigheter begripliga inom ramen för en människas befintliga förståelse. Nygjorda erfarenheter som inte överensstämmer med den befintliga förståelsen har hon då en förmåga att betrakta som felaktiga och skjuta ifrån sig som felaktiga tillfälligheter. Detta istället för att ifrågasätta den rådande förståelsens riktighet. Det är först när denna förståelses grundläggande antaganden ifrågasätts som människor kan *förändra* sin förståelse vilket i sin tur kan leda till utvecklingen av ny kompetens. (Sandberg och Tagama, 1998)

2.4.2 Utveckling av förståelse

Ellström (2002) ser det erfarenhetsbaserade lärandet samt reflektion som en form för att åstadkomma ett lärande inriktat mot utveckling, så kallat *utvecklingsinriktat lärande*. Genom att låta personer reflektera över hur de hanterar vissa uppgifter och situationer samt vilka grundläggande antaganden som ligger bakom deras sätt att agera blir det möjligt att skapa ett medvetande hos dessa personer. Först när en person blir medveten om *hur* samt *varför* han eller hon agerar och reagerar på ett visst sätt blir det möjligt för personen ifråga att ifrågasätta sitt beteende, dess bakomliggande uppfattningar och antaganden. Frågor som kan ställas är bland annat; är det här verkligen ett bra sätt att tolka denna situation på samt att hantera den eller finns det andra sätt och vad skulle de i så fall kunna få för konsekvenser? Tanken är att individen på detta sätt skall ges en möjlighet till utveckling av sitt sätt att tänka och agera. Utmärkande för Ellströms utvecklingsinriktande lärande är just att individen intar ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt gentemot sitt agerande, uppgifter, mål och andra förutsättningar. (Ellström, 2002) Till skillnad från Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande som fokuserar på enskilda erfarenheter i specifika kontexter kan det utvecklingsinriktade lärandet sägas vara inriktat mot att förstå och ifrågasätta handlingar och situationer ur

ett bredare perspektiv. Vidare kan Ellströms utvecklingsinriktade lärande, ur ett tolkande perspektiv, sägas syfta till att utveckla och förändra individens förståelse genom att hon blir medveten om sin befintliga förståelse och därigenom ges möjlighet att ifrågasätta den.

Ytterligare en infallsvinkel gällande individers utveckling av förståelse behandlas i *From novice to expert* (Benner, 1984). Enligt Benner finns det en skillnad mellan hur novisa yrkesutövare och experter förstår sitt arbete. Individens förståelse är, enligt Benner, ett resultat av hennes erfarenhet. Denna förståelse utvecklas stegvis utifrån tre olika aspekter där den första aspekten handlar om att en förskjutning sker; från novisens beroende av abstrakta principer och regler för sitt beteende till att hon i allt större utsträckning kan luta sig tillbaka mot praktisk erfarenhet som utgångspunkt för sitt handlande. Enligt den andra aspekten går novisen från att se de till yrket relaterade situationerna i olika delar till att se dem ur ett helhetsperspektiv. I den tredje aspekten övergår novisen stegvis från att vara en fristående observatör och befinna sig utanför situationen till att bli en deltagande utövare i situationen. (Benner, 1984)

2.5 Verktyg för lärande

Nedan sker en beskrivning av dialog samt mentorskap. Detta eftersom dialog är ett av de mest givande verktygen för utbyte av erfarenhet då dialog dels möjliggör ett medvetandegörande av den egna förståelsen inför ett fenomen samt ger en möjlighet att ta del av andras förståelse. Vidare sker det ett samspel i dialogen mellan individer som, utifrån ett sociokulturellt perspektiv på lärande samt en konstruktivistisk syn på kunskap, är en nödvändighet för att lärande ska komma till stånd. Detta genom att samspelet möjliggör för individerna att integrera ny förståelse och kunskap som blir synlig genom dialogen med individens tidigare erfarenheter och kunskap inom det specifika området. Mentorskap kan vidare ses som en ordnad form för dialog som gör det möjligt för mindre erfarna personer att få ta del av mer erfarna personers erfarenhet samt att därigenom kunna utveckla sin förståelse inför ett arbete.

2.5.1 Dialog

Med dialog avses i vardagligt tal det muntliga samtalet mellan två personer. Dialogbegreppet består av två delar varav den första delen "dia" översätts till ordet *mellan* och "log" som kommer av grekiskans logos översätts till *ord* eller *tal*. Begreppet dialog kan även användas om mer kvalitativa samtal som är kvalitativa i den mening att det råder en jämbördighet bland deltagarna gällande deras gemensamma önskan att lyssna, öppenhet för andras argument samt beredskapen att ändra ståndpunkt. (Dythe 2003, Dixon 1998)

Dialog i form av kvalitativa samtal härrör tillbaka till Sokrates tid när han genom Platon förde olika samtal med visa män som tillsammans sökte efter sanning. Genom omsorgsfull argumentering, utan involvering av övertalning, känslor, makt samt olika nyttoperspektiv, försökte de tillsammans komma fram till sanningar i olika sakfrågor. Dessa dialoger avslutades vanligtvis öppna för att på så sätt möjliggöra att nya aspekter framkom samt för att möjliggöra omvärderingar av deras inställningar till olika saker. Tanken med en kvalitativ dialog är vidare att olika argument ska vägas samman under dialogens gång och att de goda argumenten ska övervinna de dåliga. Idealet för dessa dialoger är att de olika parter som deltar under samtalet når fram till en gemensam förståelse gällande den fråga de samtalar om. Denna inställning till dialog är framträdande i stor del av forskningen och litteraturen gällande dialog och har resulterat i normer för vad som anses vara en god dialog inom såväl akademiska kretsar som inom övriga samhället. Inom pedagogisk forskning framställs denna form av dialog ofta som ett ideal. (Dysthe, 2003)

Varför dialog?

Enligt Dixon (1998) kan det finnas ett antal olika syften med en dialog. I sin bok *Dialog på arbetet* nämner hon olika framstående forskare som alla har sin syn på vad en dialog kan tjäna för syfte. Exempelvis tar Dixon upp Johnsson och Johnssons synsätt att målet med en dialog är lärande och produktivitet. Vidare skriver Dixon att Freires menar att en person genom dialog kan förvandla världen genom att förstå den samt omskapa den. Vad som dock enligt Dixon är gemensamt för olika forskares syn på syftet med en dialog är det genom en dialog är möjligt medvetandegöra det som tidigare var underförstått, att granska sina egna antaganden samt vid behov skapa en ny gemensam mening som ställs mot tidigare rådande tankar.

Detta tar vidare Wilhelmsson (1998) upp i sin avhandling gällande *Lärande dialog*. Wilhelmsson menar, utifrån en konstruktivistisk syn på kunskap, att då man genom dialog klär erfarenhet och olika uppfattningar om saker och ting i ord skapas kunskap. Genom att en enskild och subjektiv erfarenhet genom interaktion accepteras av andra skapas gemensam kunskap om världen. Denna uppfattning utgör även grunden för det som Wilhelmsson och Döös (2002) i *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet* benämner som *dialogkompetens*. Dialogkompetens avser förmågan att kunna tala och lyssna på ett uppriktigt sätt och samtidigt dela med sig av sina egna erfarenheter samt vara mottagliga inför andras. För att en dialog ska bli fruktsam och ett lärande skall kunna komma till stånd är dessa förmågor avgörande. Vidare menar Wilhelmsson och Döös (2002) även att man genom goda dialoger kan nå en förståelse som inte kan komma till stånd på egen hand. Denna syn på lärande förutsätter dock en konstruktiv syn på kunskap vilket är en av grundpelarna inom det tolkande perspektivet som utgör en av utgångspunkterna för denna uppsats.

Utifrån vad som ovan sagts blir det möjligt att se dialogen som ett ”verktyg för lärande”. Denna uppfattning får stöd av bland annat Dysthe (1996). I boken *Det flerstämmiga klassrummet* (1996) redogör hon för sin syn på vad som innefattas i begreppet ”dialog”. Hon tar här sin teoretiska utgångspunkt i Bakthins, Lotmans och

Vygotskijs tankegångar. Dysthe menar att dialog kan användas synonymt med att leva eftersom vi endast existerar i relation till andra människor. Genom att omgivningen svarar på våra handlingar på ett visst sätt, alternativt låter bli att svara, får vi en uppfattning om vad vi utger oss för och därmed en definition av vad/vem vi är. Vi definierar oss genom att finna likheter och skillnader med vår omgivning och för att existera måste vi ständigt kommunicera/samspeka/föra en dialog med vår omgivning. I denna ständiga dialog som livet utgör finns det många olika röster och i skillnaden mellan dessa olika röster ligger en enorm inlärningspotential. Det hela kan illustreras med hjälp av bokens titel *Det flerstämmiga klassrummet*. I ett klassrum existerar ett flertal olika röster; elevernas, lärarnas och om man så vill även exempelvis rösterna från olika skriftliga källor såsom läroböcker, tidningsartiklar och liknande. Dessa rösters samexistens utgör, enligt Dysthe, en god potential för lärande. För att lärande skall komma till stånd är det dock inte tillräckligt att dessa olika röster existerar samtidigt utan det krävs att rösterna samspekar med varandra. Läraren kan på olika sätt använda elevernas röster för att ställa olika perspektiv emot varandra, förmedla nya fakta och generellt öka elevernas aktivitetsnivå för att på så sätt öka klassrummets lärandepotential i och med att skillnaderna mellan de olika stämmorna i klassrummet blir tydlig. (Likväl skulle detta klassrum kunna utgöras av en organisation med en mängd olika röster från såväl ledare som medarbetare, kunder och samhället i övrigt). (Dysthe, 1996)

Avslutningsvis bör här tilläggas att det inte är möjligt att på förhand avgöra huruvida en dialog kommer att resultera i att deltagarna utvecklar sin förståelse eller ej eftersom dialogens mening skapas under samtalets gång. Dialoger kan vidare resultera i att saker som inte överensstämmer med ledningens åsikter och organisationens övergripande mål framkommer och legitimeras. Vad som ”får” uppkomma under en dialog bör inte begränsas om ett forum för dialog skapas. Således måste det finnas en medvetenhet samt en acceptans gällande att olika tidigare uppfattningar kan komma att ifrågasättas efter hand som en dialog äger rum. (Dixon, 1998)

Dialogens kontext

För att en dialog inom en organisation skall kunna bli fruktsam för att medvetandegöra medlemmarnas befintliga förståelse samt eventuellt förändra eller vidareutveckla den krävs det, enligt Dixon (1998), att organisationen har ett klimat som präglas av öppenhet och respekt gentemot varje enskild medarbetare. Det är av stor vikt att samtliga medarbetare inte tvingas att lämna ut sina tankar mot sin vilja samt att det råder jämvikt gällande ifrågasättandet av varandras tankar, idéer, kunskap och färdigheter. Likväl är det viktigt att organisationen inte präglas av en kultur där misstag är misslyckanden samt ifrågasättande likställs med olydnad. Liknande tankar framkommer hos Tannenbaum (1997) som menar att det är först när individers arbetsmiljömässiga förutsättningar är fullt ut tillgodosedda som lärande kan äga rum. Således är individens sociala kontext, utifrån detta resonemang, avgörande för lärande. Även de enskilda organisationsmedlemmarna har ett ansvar för sitt lärande. Detta tar Dixon till viss del upp i sin artikel *The responsibilities of members in an organisation that is learning* (1998) där hon skriver att medlemmarna är skyldiga att aktivt delta i

dialoger gällande organisationen samt att lära sig av andras erfarenhet och att kunna dela med sig av sin egen.

2.5.2 Mentorskap

Begreppet *mentor* går tillbaka till den grekiska mytologin där Odysseus, innan han gav sig ut i krig, utsåg en man vid namn Mentor till beskyddare, lärare, rådgivare och vän åt sin son. (Murray och Owen, 1991) Denna inställning till mentorskapets innebörd lever kvar än idag, vilket blir tydligt genom Murray och Owens följande definition av mentorskap;

”En medveten kombination till ett par av en person, som är kunnigare eller mera erfaren, och en annan person, som är mindre kunnig eller erfaren. Det överenskomna målet är att den mindre kunniga personen skall få lära och utveckla vissa kompetenser.” (Murray och Owens, 1991, s.6)

Således anser Murray och Owen (1991) att syftet med att mentorskap är att den mindre erfarna personen ska kunna utveckla sin kompetens och sina ledaregenskaper genom att få tillgång till den mer erfarna personens kompetens. Vidare anser Lindgren att mentorskap ska innefatta en ömsesidig relation, vilket framkommer i Lindgrens (1997) definition;

”Mentorskap innebär att två personer, en mentor och adept, har kommit överens om att uppnå överenskomna mål. Mentorn ska vara en erfaren och omdömesgill person med bred och god livserfarenhet, som genom sin kunskap och erfarenhet, engagerat och varmhjärtat vill ge stöd och bidra till en yngre persons personliga utveckling och avancemang.” (Lindgren, 1997, s.281)

Vad som tydligt framkommer av de två ovanstående definitionerna av mentorskap är att de fokuserar på att utveckla de mindre erfarnas ledarskapsförmågor samt deras möjlighet att avancera inom organisationen.

En forskare som går emot denna ovan beskrivna syn på mentorskap är Darwin (2000). Darwin menar att denna syn på mentorskap är allt för inskränkt och funktionalistiskt. Detta, enligt Darwin, funktionalistiska perspektiv grundar sig i tanken om att mentorskap är en hierarkisk och rationell process mellan vanligtvis en äldre mentor och en yngre adept. Denna relation är ofta ojämn samt syftar till hierarkisk uppgradering samt högre lön. Vidare menar Darwin att dessa användningsområden för ett mentorskap innefattar tidigare oemotsagda antaganden om kunskap, lärande och makt. Genom att istället anlägga ett humanistiskt perspektiv på mentorskap väljer Darwin att gå emot detta funktionalistiska perspektiv. Mentorskap utifrån ett humanistiskt perspektiv går bortom det effektivitetstänkande som det funktionalistiska perspektivet fokuserar på.

Istället fokuserar detta perspektiv på mentorskap som ett möte mellan två jämlikar. Detta möte ska i sin tur utifrån ärlighet och dialog resultera i ett nyskapande och aktivt partnerskap. Genom denna form av partnerskap får båda parter möjlighet att interagera samt ta del av varandras förståelse vilket öppnar upp för lärande. (Darwin, 2000)

Då denna uppsats grundar sig på en sociokulturell syn på lärande samt en konstruktivistisk syn på kunskap tillkännager vi oss till en humanistisk syn på mentorskap. Detta eftersom vi anser att lärande sker genom ett ömsesidigt samspel samt att kunskap måste ske genom interaktion där de personer som lär tar del av varandras förståelse.

Mentorers viktigaste uppgifter är, enligt Owen och Murray (1991), att informera adepten om hur organisationen är uppbyggd, ge feedback samt stötta och hjälpa till vid olika problemsituationer. Vidare menar Kram (1983) att likväl som mentorskapet kan leda till en positiv utveckling av adepten i sin yrkesroll kan den relation som mentorskapet innebär även leda till att mentorns självkänsla ökar. Detta eftersom utvecklandet av en yngre förmåga kan innebära att mentorn känner sig betydelsefull och uppskattad.

2.6 Organisatoriskt minne – bevarande av kunskap inom organisationen

Det är möjligt att diskutera huruvida en organisation kan sägas ha ett ”minne” eller ej. Är det egentligen möjligt att bevara kunskap inom en organisation eller är kunskap oupplösligt knuten till individerna inom organisationen? Oavsett vad som anses gällande dessa frågor är det svårt att komma ifrån det faktum att det är av stor vikt för en organisations fortsatta överlevnad att i så stor utsträckning som möjligt kunna bevara viktig information och kunskap inom organisationen, så att denna inte enbart finns hos vissa personer. Detta eftersom det annars skulle innebära att kunskap försvinner ut ur organisationen om dessa personer lämnar den. Dokument, databaser och rutiner utgör exempel på verktyg för bevaring av kunskap inom organisationen liksom organisationens kultur. Dessa verktyg kommer därför kortfattat att beskrivas under följande avsnitt.

Kunskapsbevaring vid projekt

Projekt inom organisationer är ofta av tillfällig natur. De pågår vanligtvis under en begränsad tid och kan utföras av antingen enskilda eller flera personer. Dessa personer kan efter det att de fullgjort sin arbetsinsats i samband med projektet fortsätta med andra projekt inom organisationen, alternativt lämna den. Vid genomförandet av ett projekt tillskansar sig de medverkande personerna olika kunskaper och erfarenheter. Om de

personer som genom projektet erhållit kunskaper och färdigheter lämnar organisationen försvinner dock dessa erfarenheter med dem. (Kasvis, Vartiainen och Hailikari, 2003)

Genom administrering av kunskap kan dock de kunskapsförluster som uppstår när individer försvinner ur organisationen reduceras. Detta kan innebära att interaktion med dem som erfarit dessa lärdomar inte behöver vara nödvändig för att de, genom ett projekt utvecklade, kunskaperna skall kunna spridas samt bevaras inom organisationen. Kunskapsadministrering kan ske genom såväl olika former av dokument som i databaser. För att dessa former av bevaring av kunskap skall vara av nytta för framtiden krävs det att olika former av kunskap och information bevaras; de tekniska och rutinmässiga resultat som projekten resulterade i, bakgrundsinformation till projekten samt processen som ledde fram till projektets resultat. All denna information och kunskap är nämligen nödvändig för det efter projektets genomförande skall bli möjligt att kunna besvara *vad* som hände och *varför*. Med hjälp av dessa slutsatser skapas i sin tur även möjligheter för att kunna förutse hinder och fallgropar i arbetet samt att se möjligheter i liknande såväl som helt, för organisationen, nya projekt. (Kasvis, Vartiainen och Hailikari, 2003)

För att administreringen av kunskap, färdigheter och erfarenhet ska fungera smidigt är det viktigt med rutiner. Dessa rutiner skapas bäst genom processer där medarbetarna är delaktiga. Vad som dock är viktigt med dessa rutiner är att de inte låser det inom organisationen pågående arbetet i fasta mönster. Rutinerna måste således vara föränderliga efterhand som kraven på organisationens verksamhet förändras och således även behoven av kunskapsadministrering. (Nelson och Winter, 1982)

Organisationskultur

I litteraturen finns det en mängd olika meningar och definitioner gällande vad som kännetecknar en organisationskultur. Två erkända forskare inom detta sammanhang är Schein och Alvesson. Enligt Schein (1985) består en organisationskultur av tre olika nivåer vilka sträcker sig från att vara på det omedvetna planet till att vara observerbart och uttalat. Schein har valt att kalla dessa tre kulturnivåer för *grundläggande antaganden*; vilka är omedvetna samt starkt genomsyrar hela organisationen, *värderingar* som är synliga genom exempelvis uttalade strategier och mål samt *artefakter* som går att observera i olika beteenden och verbala uttryck.

Organisationskulturen fyller olika syften inom en organisation. Den kan bidra med att ge medlemmarna anvisningar för hur de ska hantera olika situationer då den fungerar som en vägvisare och styr medlemmarnas beteende (Schein, 1985). Genom att organisationskulturen ger ett mönster för hur individen i organisationen bör handla behöver medlemmarna inte känna sig osäkra på hur de ska agera. Medlemmarna behöver inte tolka och omtolka innebörden av varje situation de befinner sig i utan vet på förhand vad som är socialt accepterat (Alvesson, 2001). Organisationskulturen kan således fungera som ett rättesnöre inom organisationen. Efterhand som det kommer nya medarbetare in i organisationen socialiseras dessa in i den rådande kulturen för att bli en

del av den, samt för att i sin tur upprätthålla och förmedla kulturen vidare till efterkommande medlemmar. (Schein, 1985)

2.7 Uppsatsens syfte

Ett av de främsta syftena med all form av vetenskap och forskning är att öka förståelsen och kunskapen om världen samt hur den är sammansatt. (Bjereld m fl 2002) Vi har i denna uppsats inte möjlighet att studera hela världen som sådan utan har valt ut en liten del av denna att titta närmre på. Genom att studera en liten del samt öka vår kunskap och förståelse inför denna del kommer detta dock i förlängningen att ge oss en bättre inblick i hur den stora världen hänger samman.

Som inledningsvis nämndes är avsikten med denna uppsats att studera hur kompetens kan tillvaratas i samband med fyrtiotalisternas pensionsavgångar. Då VA-verket har varit vårt forskningsobjekt för denna studie lyder syftet enligt följande; *Hur kan VA-verket ta tillvara på pensionsaktuella och nyligen utexaminerade ingenjörers kompetens på bästa sätt i samband med pensionsavgångar och nyanställningar?*

För att kunna besvara detta syfte på bästa sätt har vi valt att dela upp det och besvara det utifrån följande frågeställningar:

- *Hur skiljer sig de pensionsaktuella och de nytexaminerade ingenjörernas kompetens sig åt avseende deras förståelse inför sitt arbete?*
- *Hur kan dessa grupper kompetens avseende deras förståelse inför arbetet som ingenjör förenas för att på bästa sätt komma organisationen till nytta?*

Utifrån ovanstående beskrivning är denna uppsats således specifik i den mening att vårt problemområde är studerat ur VA-verkets kontext, men i sin tur generell genom att flera organisationer befinner sig i en liknade situation med likartade problem.

2.7.1 Avgränsningar

Inom ramen för denna uppsats har vi valt att främst fokusera på den enskilda människan i organisationen. Exempelvis så diskuteras den enskilda individens kompetens, fördjupning samt utveckling av förståelse. Vidare fokuserar vi på det individuella lärandet även om detta sker i en organisatorisk kontext. Även det teoretiska avsnittet gällande dialog är presenterat ur ett individperspektiv. Till viss del anläggs dock ett organisatoriskt perspektiv när påverkan av individernas lärande i form av bland annat mentorskapsprogram diskuteras. Teorin kring bevarandet av kunskap inom

organisationen kan även sägas snudda vid ett organisatoriskt perspektiv. I detta avsnitt är det dock bevarandet av individens kunskap som fokuseras.

Vårt problemområde skulle vidare kunna vara intressant att studera ur ett organisatoriskt perspektiv; såsom olika former och verktyg för att åstadkomma organisatoriskt lärande eller de möjligheter som en generationsväxling hos de anställda skulle kunna innebära för ett organisatoriskt lärande att komma till stånd. Då vi anser att det skulle ha blivit för omfattande att studera uppsatsens problemområde ur både ett individ- och ett organisatoriskt perspektiv inom ramen för denna magisteruppsats har vi valt att avgränsa oss och i första hand fokusera på individen i organisationen.

3 Metod

I en uppsats som i stor utsträckning baseras på resultat från en empirisk undersökning är det viktigt att läsaren ges möjlighet att skapa sig en föreställning om hur det empiriska arbetet har gått till. I detta kapitel beskrivs därför metodologisk positionering, undersökningens utgångspunkter, tillvägagångssätt samt undersökningens kvalitet.

3.1 Metodologisk positionering

Inför uppsatsens empiriska undersökning funderade vi på hur denna undersökning metodologiskt sett skulle positioneras. Detta klarnade dock när de teoretiska utgångspunkterna hade beskrivits i uppsatsens andra kapitel. Inledningsvis har vi valt att positionera oss inom den kvalitativa forskningsansatsen eftersom avsikten med studien är att undersöka ingenjörernas subjektiva förståelse av sitt arbete. Ett sådant syfte faller; enligt Starrins (1994) och Merriams (1994) distinktion mellan en kvalitativ och kvantitativ forskningsansats som vetenskapsfilosofiska paradig, inom ramen för den kvalitativa ansatsen. Vidare gör vårt val att i denna uppsats se på kompetens ur ett tolkande perspektiv att vi bekänner oss till denna ansats. Starrin (1994) och Merriam (1994) betonar just fokus på det subjektiva och förståelsen för olika fenomen inom denna ansats vilket rimmar väl med det tolkande perspektivet på kompetens. Valet av att använda intervju som metod är ytterligare ett argument för vår positionering på den kvalitativa kartan. Detta eftersom intervjuer oftast klassificeras som en kvalitativ metod i de fall en uppdelning i kvalitativa och kvantitativa metoder görs (Bryman, 2002).

Tillvägagångssättet i arbetet med denna uppsats var inledningsvis deduktivt, vilket enligt Backman (1998) innebär att forskaren utgår från teorin för att därefter pröva sina hypoteser genom empiriska undersökningar. På så vis var vårt tillvägagångssätt deduktivt då vi inledningsvis läste in oss på olika teorier gällande kompetens. Efter att ha tagit del av Sandbergs teori gällande kompetens ur ett tolkande perspektiv fattades beslutet om att utifrån denna syn på kompetens utforma studien. Innan genomförandet av studien läste vi även in oss på olika forskningsansatser för att komma fram till hur tillvägagångssättet i undersökningen skulle se ut. Efterhand som studien genomfördes och den information som framkom under intervjuerna behandlades har sökandet efter litteratur dock fortsatt för att utifrån olika teorier kunna förklara och analysera det empiriska materialet. Detta förhållningssätt kan i motsats till deduktion benämnas induktion vilket, enligt Backman (1998), innebär att forskaren utifrån sin empiri söker teori. Således vill vi varken bekänna oss till en deduktiv eller induktiv ansats utan anser att vår uppsats har drag av båda riktningarna. Detta ställningstagande får även stöd av

Bryman (2002) som menar att deduktion i stor utsträckning visar drag av induktion, likväl som deduktion ofta har drag av induktion.

3.2 Utgångspunkter

Nedan framställs den förförståelse som vi uppsatsskribenter hade, gällande uppsatsens problemområde, inför uppsatsens empiriska studie. Därefter sker en beskrivning av valet av organisation samt urvalet av intervjupersoner.

3.2.1 Förförståelse

Inom hermeneutiken, ur vilket det tolkande perspektivet härstammar, råder det en grundtanke gällande att vi alltid förstår olika fenomen mot bakgrund av vissa antaganden om verkligheten. Enligt Gilje och Grimen (1992) möter vi aldrig världen utan sådana grundantaganden. De menar att vi utifrån de förutsättningar som vi har med oss i form av dessa antaganden om verklighetens beskaffenhet avgör vad som är förståeligt och oförståeligt. När vi således närmar oss ett forskningsfenomen som inledningsvis ter sig oförståelsebart så är det oförståelsebart i förhållande till den förståelse av världen som vi tar med oss in i förståelseprocessen. Denna förståelse kan benämnas som vår "förförståelse" och ses som ett avgörande villkor för utvecklingen av en förståelse av ett forskningsfenomen. Anledningen till att förförståelsen kan anses utgöra ett avgörande villkor för utvecklingen av en förståelse av ett forskningsfenomen är att det är forskarens förförståelse som ger en undersökningen dess riktning. Utan denna riktning skulle en forskare inte kunna veta var han eller hon skall rikta undersökningens fokus för att därigenom kunna undersöka olika aspekter som i sin tur kan bidra till att utvecklingen av en förståelse av forskningsfenomenet. (Gilje och Grimen 1992)

Då denna uppsats är av kvalitativ karaktär bör en noggrann beskrivning av den förförståelse som ligger bakom undersökningen göras. Anledningen till detta är att det annars blir svårt för läsaren att utifrån sina egna förutsättningar bedöma uppsatsens trovärdighet och giltighet. När detta uppsatsskrivande begav sig såg vår förförståelse ut så som nedan beskrivs.

Ett av de antaganden som ligger bakom beslutet att skriva denna uppsats om kompetensförlust i samband med fyrtyotalisternas pensionsavgångar är vår uppfattning om att detta kommer att medföra problem för flertalet organisationer. Anledningen till detta antagande är att de som går i pension genom sin långa tid som yrkesverksamma tillskansat sig en hel del erfarenhet som de nyligen utexaminerade inom samma yrken inte har. De nyligen utexaminerades avsaknad av erfarenhet har vi antagit kan innebära en avsaknad av de kunskaper och färdigheter som deras äldre företrädare utvecklat

under sina yrkesverksamma år. När dessa mer erfarna personer försvinner ur organisationen kommer de således att ta med sig för dem unika kunskaper och färdigheter. Att kunskaper och färdigheter försvinner i samband med att personer lämnar organisationer är inte unikt i sig. Då antalet fyrtiotalister är så pass många kan detta dock innebära att förlusten blir större och att det inte finns samma möjlighet att överlappa denna förlust med hjälp av andra anställda som vid exempelvis löpande rekrytering och pensionering i mindre omfattning. Således antar vi att masspensioneringen av fyrtiotalister kommer att innebära en kompetensförlust för flertalet organisationer vilket det är av högsta intresse att undersöka hur den kan hanteras.

Vid påbörjandet av planeringen av intervjuerna med de olika ingenjörerna på VA-verket var vi båda obekanta med VA-verkets verksamhet. Likaså var våra kunskaper knapphändiga gällande vad de olika ingenjörerna som vi skulle intervjua arbetade med. Detta var dock något som vi läste in oss på innan undersökningen påbörjades. Genom att ta del av årsredovisningen samt genom att prata med vår kontaktperson skapade vi oss en bättre bild av VA-verkets verksamhet och kunde därmed även skapa en förståelse gällande ingenjörernas arbete. Då vi saknar teknisk utbildning var det dock svårt för oss att helt och hållet sätta oss in i deras tekniska kunskaper. Vår förståelse inför deras arbete var dock tillräcklig för att denna studie skulle kunna genomföras på ett adekvat sätt. Samtliga intervjuer inleddes även med att intervjupersonerna fick beskriva sina arbetsuppgifter så att vi ytterligare en gång kunde försäkra oss om att vi hade förstått deras arbetsuppgifter på ett korrekt sätt.

Vi hade, vilket nedan beskrivs, en klar uppsatsidé när vi kom i kontakt med VA-verket. Då VA-verket på egen hand hade börjat diskutera problematiken med väntade pensionsavgångar tyckte de i sin tur att vår uppsatsidé verkade intressant och lät oss genomföra vår planerade studie mot att de fick ta del av resultatet. På så vis skrivs denna uppsats inte på uppdrag av VA-verket vilket har medfört att det inte har funnits några direktiv eller ramar från deras håll. Då uppsatsen inte skrivs på uppdrag tror vi inte att vår förförståelse kan ha färgats av vad en eventuell uppdragsgivare skulle ha kunnat ha en önskan om att få ut genom denna typ av studie.

3.2.2 Val av organisation

Inför att arbetet med denna uppsats tog fart var vi i kontakt med ett flertal olika organisationer angående deras situation gällande pensionering av medarbetare inom den närmsta tioårsperioden. Vårt val att genomföra uppsatsens empiriska studie på VA-verket grundade sig först och främst i att organisationens ingenjörer har en relativt hög medelålder vilket kommer att medföra att flertalet av dessa kommer att pensioneras inom en period av tio år. Vidare hade VA-verket själva insett organisationens behov av att undersöka vilka konsekvenser dessa pensioneringar av flera erfarna ingenjörer kan komma att medföra samt hur dessa skulle kunna hanteras. Detta medförde i sin tur att de hade ett intresse av undersökningens resultat vilket vi fann vara en motiverande faktor.

VA-verkets arbete med denna problematik hade ännu inte påbörjats varför vi såg att våra resultat skulle kunna komma organisationen till nytta redan i ett tidigt stadium. Detta till skillnad mot om ett sådant arbete redan hade påbörjats vilket skulle ha kunnat medföra att undersökningen istället hade fått en mer utvärderande karaktär, detta fann vi dock inte lika motiverande.

3.2.3 Urval

Inför urvalet av intervjupersoner var vår önskan att de skulle vara förhållandevis nytutexaminerade och nyanställda respektive pensionsaktuella medarbetare inom samma yrkesgrupp samt att deras arbetsuppgifter i så stor utsträckning som möjligt skulle vara desamma. Valet av att intervjua ingenjörer grundar sig i att det är inom denna grupp som VA-verket dels har sin kärnkompetens, dels kommer att pensionera ett flertal medarbetare inom en tioårsperiod. Anledningen till att intervjua nytutexaminerade och nyanställda respektive pensionsaktuella ingenjörer var för att därigenom på bästa sätt skulle kunna besvara uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Sammanlagt intervjuades åtta ingenjörer varav fyra var relativt nytutexaminerade och nyanställda samt vara fyra stycken närmade sig pensionsåldern. Urvalskriterierna för de pensionsaktuella ingenjörerna var att de skulle ha varit verksamma inom VA-verket under en längre tid samt att de skulle vara i övre femtioårsåldern. Med en längre verksamhetstid avsågs femton år och uppåt. Inledningsvis hade vi en önskan om att de skulle vara över sextio år men då det inte var så lätt att hitta fyra ingenjörer i den åldern ansåg vi att även de som var över femtiofem skulle kunna besvara våra frågor på ett tillfredsställande sätt. De kriterier som låg till grund för urvalet av nytutexaminerade och nyanställda var att de skulle ha en förhållandevis ny examen samt att de skulle ha arbetat en kortare tid inom VA-verket, max fem år. Det var vår kontaktperson som arbetar som personalsekreterare på VA-verkets personalavdelning som utifrån dessa kriterier tog fram förslag på lämpliga intervjupersoner.

Vid urvalet av intervjupersoner gjordes inte någon skillnad mellan olika typer av ingenjörer. Somliga av dem som intervjuades är civilingenjörer medan andra är högskole- eller gymnasieingenjörer. Vi valde att bortse från detta då vi inte tror att detta skulle ha någon inverkan på studien. Istället var vi inriktade mot att de som valdes ut skulle arbeta med liknande uppgifter. Samtliga av de personer som vi intervjuade arbetar som planerings- eller projektingenjörer. Detta arbete innebär i vida ordalag att genomföra olika projekt från det att dessa planeras till dess att de avslutas och slutbesiktigas. Genomförandet av ett projekt innebär att planera för det, rita upp det i mindre skala med hjälp av datorprogram, göra olika beräkningar samt lämna ut olika delar på entreprenad. När avtalen sedan är tecknade med de olika entreprenörerna är de olika ingenjörerna ansvariga för samordningen av entreprenörer samt har huvudansvaret för projektet. Efterhand som arbetet pågår bli de ofta uppringda för att svara på olika frågor samt åker de ofta ut till den plats där arbetet pågår för att på olika sätt kunna hjälpa till.

Då urvalet av intervjupersoner utgick ifrån förhållandevis specifika urvalskriterier kan urvalet klassas som ett *subjektivt urval*. Med subjektivt urval menas att intervjupersonerna "handplockas" för en studie (Denscombe, 2000). Genom denna form av urval är det möjligt för forskaren att på förhand försäkra sig om att intervjupersonerna besitter information som är relevant för studien. Det föreligger dock en risk med att handplocka intervjupersoner. Exempelvis kan den som väljer ut intervjupersoner göra detta för att gynna sin egen position eller för att ge en viss bild av det fenomen som ska undersökas. Som tidigare nämnts skrivs dock inte denna uppsats på uppdrag av VA-verket samt valdes intervjupersonerna ut utifrån relativt objektiva kriterier. Därmed ser vi inte att denna risk föreligger.

3.3 Genomförande

Det första steget i genomförandet av den empiriska studien i form av urval av intervjupersoner skedde redan under vårt första möte med vår kontaktperson på VA-verket. Detta möte går att likna vid en informantintervju i den mening att kontaktpersonen var väl insatt i problematiken utan att vara en del av den (Holme och Solvang, 1997). Själva undersökningen påbörjades ett par dagar senare, hur detta gick till samt hur den information som framkom hanterades beskrivs nedan.

3.3.1 Intervjugenomförande

Vår kontaktperson på VA-verket tog den första kontakten med respondenterna inför studien och berättade då översiktligt vad studien skulle komma att handla om samt frågade om personerna var intresserade av att delta. Då samtliga tillfrågade var positiva till att medverka delgav vår kontaktperson oss dessa personers kontaktuppgifter samt informerade dem om att vi skulle ta kontakt med dem. Därefter ringde vi upp de olika personerna som var tilltänkta för intervju för att ge dem ytterligare en beskrivning av vad studien skulle handla om, försäkra oss om att de fortfarande var intresserade av att delta samt för att bestämma tid och plats för intervju. Somliga av dem som tillfrågades ville ha ytterligare information gällande undersökningen varpå en mer utförlig skriftlig beskrivning av studien skickades (se bilaga 1).

Intervjuerna genomfördes mellan den fjärde och tionde maj, år 2006, i minde konferensrum i anslutning till den avdelning där de intervjuade arbetade. Genom att det fanns tillgång till konferensrum kunde enskildhet samt reduktion av störande moment åstadkommas. Varje intervju pågick mellan trettio till sextio minuter.

För att reda ut eventuella funderingar som intervjupersonerna hade inför intervjuerna inleddes intervjuerna med en presentation av oss som intervjuare. Vi talade om vilket

universitet samt utbildningsprogram vi kom ifrån samt vad syftet med vår studie var. Vidare talade vi även om hur många frågor som intervjun innefattade samt att de inte var tvungna att svara på något som de upplevde som obehagligt. Somliga av intervjupersonerna ville ha mer information om undersökningen, exempelvis varför vi valde att samarbeta med VA-verket. Vi gjorde då vårt bästa för att besvara dessa frågor för att skapa en avslappnad och bekväm situation för respondenterna. Utifrån respondenternas sätt att besvara våra intervjufrågor upplevde vi inte att de upplevde intervjusituationen som besvärlig. Intervjupersonerna informerades även om att intervjuerna spelades in på band, att informationen skulle hanteras konfidentiellt samt att dessa band skulle förstöras efter det att uppsatsen var färdig. Anledningen till varför intervjuerna spelades in var för att ge oss intervjuare så goda förutsättningar som möjligt att få med allt som respondenterna berättade då detta kunde anses vara av stor vikt för att bearbetningen av intervjudatan efter det att intervjuerna genomförts.

Intervjuerna var standardiserade i den bemärkelse att de inleddes och avslutades på samma sätt vilket framkommer av intervjuguiderna (se bilagor). Detta för att ge samtliga personer samma bemötande så att variationen i respondenternas svar inte skulle kunna härledas till olika beteenden från vår sida. Under intervjuerna var vi båda närvarande. Vi turades om att genomföra de olika intervjuerna. Således var det en av oss som ställde de frågor som återfinns i intervjuguiderna medan den andre var med och lyssnade för att kunna ställa eventuella följdfrågor i de fall då respondentens svar var otydliga.

Vidare var intervjuguiderna utifrån Denscombes (1998) definitioner av intervjuer av semistrukturerad karaktär. Detta innebär att intervjuguiderna innehåller ett antal olika frågor, som alla berörs under intervjun. Intervjun har dock upplägget av ett samtal där frågornas inbördes ordningsföljd får stå tillbaka för intervjupersonens möjlighet att prata fritt samt utveckla sina olika svar. Vi hade således på förhand nedskrivna frågor som togs upp under intervjuerna, vid behov kompletterades de ytterligare med olika följdfrågor.

3.3.2 Bearbetning av data

Efterhand som intervjuerna genomfördes transkriberades samtliga intervjuer i sin helhet. Dessa utskrifter lästes därefter igenom för att friska upp minnet av vad som framkommit samt för att få en god helhetsbild av vad som sagts. Därefter försökte vi plocka upp röda trådar i de olika intervjusvaren, både gällande vad som var gemensamt men även olika för de olika respondenternas svar. När vi hade skapat oss en god bild av vad som verkligen framkom under intervjuerna skapade vi olika kategorier att presentera empirin utifrån. Somliga av dessa kategorier kunde sedan slås samman då de var nära sammanhängande. Efter det att empirin hade skrivits samman slogs empirin samman med analysen. I denna empirianalys låg dock den empiridel som inledningsvis var tänkt att ensam presenteras i uppsatsen till grund.

3.4 Undersökningens kvalitet

Inom den naturvetenskapliga och ofta kvantitativa forskningen är validitet och reliabilitet de begrepp som vanligtvis används vid beskrivningen av en undersöknings kvalitet. Enligt Patel och Tebelius (1987) är dessa begrepps motsvarighet inom samhällsvetenskaplig och kvalitativ forskning *rimlighet, trovärdighet och samvetsgrannhet*. Dessa begrepp har vi under genomförandet av vår studie utgått ifrån, för att på så sätt försöka säkra slutprodukten av denna uppsats kvalitet.

Då det inte finns några direkta kriterier av mer objektiv karaktär att ställa kvalitativ data mot måste forskaren ställa sig frågan huruvida den information som framkommer är att betrakta som *rimlig*. (Patel och Tebelius, 1987) Vi har i vår studie genomfört åtta stycken intervjuer. När studien inleddes så var vi inte på det klara med hur många intervjuer som skulle komma att genomföras. Efterhand som intervjuerna genomfördes började vi dock att se liknande mönster i de olika respondenternas svar och ansåg därför att det var lagom att stanna vid åtta intervjuer. Vidare var respondenternas svar att betrakta som rimliga utifrån de liknande mönster som kunde urskiljas ur intervju svaren.

Trovärdighet kan bäst åstadkommas genom att forskaren kan argumentera för att såväl informationsinsamlandet samt att tolkningar av informationen är pålitlig. (Patel och Tebelius, 1987) Genom att samtliga intervju personer har varit informerade om undersökningens syfte och potentiella nytta för VA-verket samt har medverkat frivilligt tror vi att de svarat utifrån vad de anser vara sant och riktigt. Det finns dock alltid en risk för att olika kontextuella faktorer kan inverka vid ett intervjutillfälle. (Alvesson, 1999) Dessa faktorer innebär inte att intervju personen i fråga ljugar men kan medföra att intervju personen medvetet eller omedvetet modifierar sina svar. Ett exempel på en sådan faktor kan vara intervju personens vilja att vara den som intervjuar till lags. Likväl kan organisationskulturella normer eller andra normer påverka intervju personens sätt att svara. Vidare kan intervju personen se intervjun som ett tillfälle att föra fram olika politiska ståndpunkter som finns inom organisationen. (Alvesson, 1999) Enbart genom att ha tagit del av Alvessons rapport gällande dessa olika ”intervjufällor” tror vi oss ha blivit observanta inför denna typ av påverkansfaktorer. Vi har dock inte kunnat känna av några tendenser till detta under de intervjuer som genomförts. För att ytterligare försäkra oss om detta så har vi vid vissa situationer under intervjuerna ställt följdfrågor för att ytterligare försäkra oss om att så inte var fallet. Vidare har vi försökt att skapa en god trovärdighet för denna uppsats genom att vara noggranna vid sammanställningen och analysen av empirin. Vi har även varit måna om att på ett utförligt sätt redogöra för vår förståelse inför vår studie samt de olika val vi gjort under studiens gång.

Det tredje kriteriet; *samvetsgrannhet*, är särskilt viktigt då det är forskaren som ensam har tolkningsföreträde. Hög samvetsgrannhet kan uppnås genom att forskaren exempelvis inte utesluter empiri som går emot vad man få hoppades få fram från empiriredovisningen. (Patel och Tebelius, 1987) Vid framställningen av intervju personernas svar har vi varit måna om att ge representativ bild av samtliga svar

som framkom. Likväl har vi varit måna om att samtliga intervjupersoners svar ska få en lika framträdande roll i empiriframställningen.

4 Resultatredovisning och analys

Utifrån uppsatsens teoretiska referensram har läsaren hittills fått möjlighet att skapa en förståelse för hur kompetens kan betraktas ur ett tolkande perspektiv samt hur förståelse kan fördjupas och utvecklas med hjälp av olika verktyg för lärande samt bevarande av kunskap inom organisationer. I detta kapitel kommer uppsatsens teori att användas för att analysera resultaten från den empiriska undersökningen. Denna redovisning och analys kommer att ske utifrån uppsatsens två frågeställningar (se 2.7) för att avslutningsvis besvara uppsatsens syfte. Resultaten från de olika intervjuerna presenteras således integrerat och analyseras efterhand.

4.1 Skillnad i kompetens avseende förståelse inför arbetet

Denna första del av uppsatsens kombinerade resultatredovisning syftar till att besvara uppsatsens första frågeställning; *Hur skiljer sig de pensionsaktuella och de nytexaminerade ingenjörernas kompetens sig åt avseende deras förståelse inför sitt arbete?* Uppbyggnaden är i stort sett den samma som i uppsatsens teoretiska del gällande kompetens. Inledningsvis analyseras ingenjörernas kompetens ur ett rationellt perspektiv. Analysen vidareutvecklas sedan genom att deras kompetens istället betraktas ur det tolkande perspektivet som i sig är en vidareutveckling av de mer rationellt grundade kompetensmodellerna.

4.1.1 Kompetens

För att på ett tydligt sätt kunna framställa hur de nyligen utexaminerade och pensionsaktuella ingenjörernas förståelse, och därmed även kompetens, skiljer sig åt har vi valt att inledningsvis titta på huruvida de olika intervjupersonerna har samma tekniskt-teoretiska samt praktiska kunskaper för att därefter kunna studera huruvida deras förståelse skiljer sig åt. Vi har valt att använda oss av termerna tekniskt-teoretiska respektive praktiska kunskaper eftersom detta var termer som användes under intervjuerna. Indelning av kompetens, i tekniskt-teoretiska respektive praktiska kunskaper, kan sägas vila på en rationell grund i likhet med Ellströms (2002) och Lundmarks (1998) kompetensmodeller som presenterades i teorin. Med rationell grund menar vi i detta sammanhang att det antas finnas ett kausalt samband mellan en individs arbetsprestation och hennes teoretiskt-tekniska respektive praktiska kunskaper.

Teknisk-teoretisk samt praktisk kunskap

Utifrån en **rationellt grundad** syn på kompetens framkom det under intervjuerna att de olika kunskaper och färdigheter som ingenjörerna ansåg krävas för att kunna utföra deras arbete på bästa sätt främst var **tekniskt-teoretiska** samt **praktiska kunskaper**. Det teknisk-teoretiska kunnandet var, enligt samtliga respondenter, möjligt att erhålla genom formell utbildning på högskola eller universitet. Ingen utav de som intervjuades upplevde att de eller någon av deras kollegor saknade teknisk-teoretisk kunskap. De intervjuade ansåg även att trots det faktum att de yngre hade en mer gedigen teoretisk kunskap, erhållen genom längre och akademiskt högre utbildning, i förhållande till de pensionsaktuella var detta inget som direkt påverkade förutsättningarna för att klara av arbetet. Vad som dock framkom under intervjuerna var att de mer erfarna saknade de nytexaminerades **datorkunskap**. De yngre var ”vassare” i detta avseende vilket gjorde det lättare för dem att ta till sig samt använda olika datorprogram i arbetet. Anledningen till denna skillnad gällande datorvana angav samtliga respondenter ligga i det faktum att de yngre var uppvuxna med datorer som ett hjälpmedel samt att de hade fått lära sig att använda dem i skolan. Varför de mer erfarna inte hade utvecklat samma datorkunnande i sitt arbete, förklarade en av respondenterna med att det inte hade efterfrågats av ledningen. Intervjupersonerna ansåg dock inte att denna skillnad i datorvana utgjorde något större problem för dem då de klarade av att sköta sina arbetsuppgifter trots detta. Ibland frågade de pensionsaktuella dock de mer mindre erfarna om tips och hjälp med hur de skulle kunna förbättra sin datorförmåga för att bli än mer effektiva.

Vad som såldes kan sägas om de olika ingenjörernas teknisk-teoretiska kunskap är att denna är fullt tillfredsställande i förhållande till de krav som arbetet ställer. De mer erfarnas datorkunskap skulle dock kunna förbättras. Detta är dock inget som, enligt intervjupersonerna, är direkt nödvändigt men det skulle kunna innebära en effektivisering av datoranvändandet.

Gällande praktisk kunskap skiljer sig de olika ingenjörernas färdigheter åt. Större delen av de mer erfarna har varit ute och arbetat i produktionen innan dess att de kom in och började arbeta på kontoret. Detta medför en skillnad gentemot de nyligen utexaminerade som saknar dessa erfarenheter och därför har en begränsad praktisk kunskap. Avsaknaden av praktisk erfarenhet belystes av såväl mer som mindre erfarna ingenjörer, där samtliga intervjupersoner var eniga om att praktisk kunskap är av stor vikt och kan fungera underlättande i det dagliga arbetet. ”Praktisk kunskap” var ett begrepp som flertalet av respondenterna använde sig av. När vi bad dem att förklara vad de menade med begreppet mer ingående framkom det att de i princip menade ”praktisk erfarenhet” av hur teorin skall se ut i verkligheten. Exempelvis hur det skall se ut när de vattenledningar som lagts ut inom ett projekt väl är på plats och ligger rätt.

”De kan ju mer se praktiska saker gällande vad som funkar eller inte, eller hur något funkar. Har man aldrig lagt ledningar så vet man inte hur det funkar. Dom tänker lite mer praktiskt.”

”Det rent praktiska med kopplingar och sånt det vet inte jag, för varje gång så är det en ny sak och efter ett par år så kommer vi att kunna det. Jag kan ju alltid fråga de mer erfarna, men när man väl står där så är det svårt. Man kan ju inte läsa sig till erfarenhet, det kan man bara få genom och jobba så jag tror inte att jag skulle kunna få dessa kunskaper på annat sätt.”

Denna ”praktiska erfarenhet” kan i sin tur sägas ha gett de pensionsaktuella en annan förståelse inför sitt arbete i enlighet med det tolkande perspektivet, vilket kommer att vidareutvecklas nedan.

4.1.2 Lärande

Framställningen av resultaten kommer nedan att övergå till att analysera ingenjörernas kompetens utifrån det tolkande perspektivet, genom att både en fördjupning samt en utveckling av deras förståelse diskuteras.

Fördjupning av förståelse

Under intervjuernas gång framkom det, som ovan nämnts, att samtliga respondenter har någon form av teknisk-teoretisk utbildning. De yngre har högre formell utbildning medan de äldre har mer praktisk erfarenhet av ingenjörsyrket. Utifrån att respondenterna genomgått liknande utbildningar samt har erfarenhet från samma yrke, om än i olika utsträckning, blir det möjligt att utifrån ett tolkande perspektiv, såsom det beskrivs av Sandberg, göra antagandet att respondenterna har en liknande förståelse för sitt arbete. Detta antagande styrktes vidare i intervjuerna. Dock finns det både individuella skillnader samt skillnader mellan de mer respektive mindre erfarna betraktat som två olika grupper. Oavsett om kompetens betraktas utifrån en rationell modell; såsom Ellströms (2002) eller Lundmarks (1998), eller utifrån ett tolkande perspektiv, såsom Sandberg ser det, är det möjligt att konstatera att samtliga respondenter har den kompetens som krävs för att klara sitt arbete. Även detta konstaterande styrker antagandet gällande att respondenterna har en **delvis gemensam förståelse** för sitt arbete.

När de mindre erfarna ingenjörerna får ta del av de äldres erfarenhet kan detta i sin tur innebära att deras förståelse för sitt arbete ökar genom att de exempelvis får fler exempel att relatera sin, genom formell utbildning erhållna, teoretiska kunskap till. En av de relativt nyutexaminerade berättade under intervjuens gång att han brukar fråga en utav de mer erfarna ingenjörerna för att få reda på hur denne brukar gå tillväga i olika situationer. Därefter anpassar han dennes sätt att gå tillväga till sitt eget sätt att arbeta. I detta fall handlar det, enligt vår tolkning, i första hand om **fördjupning av förståelse**, såsom det beskrivs av Sandberg och Targama (1998), snarare än utveckling av förståelse eftersom respondenten säger sig **anpassa** den nya informationen till sitt eget

sätt. Detta svar kan vidare sägas vara ett uttryck för ett av de grundantaganden som både uppsatsen och det tolkande perspektivets vilar på; att kunskap är konstruerad och att individen måste integrera ny information med redan befintliga kunskapsstrukturer (Dysthe, 1996).

En av de mer erfarna ingenjörerna ger ett annat uttryck för att de nyutexaminerade fördjupar sin förståelse efter hand såtillvida att de, vart efter de blir mer erfarna, får mer tillit till sig själva. Denna självtillit gör det möjligt för dem att våga tro på sig själva och sin kunskap samt att våga fatta beslut. Här handlar det inte om att de ändrar sin förståelse utan att de vågar agera utefter den förståelse som de redan har. Utifrån Ellströms (2002) kompetensdefinition av kompetens som *en individs potentiella handlingsutrymme i förhållande till en arbetsuppgift* innebär ett ökat **självförtroende** även ökad kompetens.

Utveckling av förståelse

Som nyutexaminerad ingenjör utan arbetslivserfarenhet handlar det mycket om att **”komma in i hur det är att arbeta”** när man kommer ut i arbetslivet enligt två av de relativt nyutexaminerade ingenjörerna. I arbetslivet är det andra aspekter som kommer in utöver den rent teoretiska biten som lärs ut under utbildningens gång. Det handlar bland annat om att lära sig rutiner och att förstå vad som värderas, ”vilket tänk” samt vilken jargong som råder på den specifika arbetsplatsen. Viktigt är även den sociala biten, ”att hänga med i snacket” och hitta för organisationen rätt arbetstempo. Flera av de nyligen utexaminerade ingenjörerna betonar skillnaden mellan skolans värld och arbetslivet. Samtliga av respondenterna i denna grupp menar att det är en stor omställning och att de måste lära sig att hantera andra typer av problem när de kommer ut i arbetslivet. En av de mindre erfarna beskriver detta enligt följande;

”När man pluggar ligger hjärnan hela tiden på max och man ställs inför teoretiska problem, men nu är det helt andra problem som man lär sig. Exempelvis hur man samordnar och organiserar. Hur ett jobb faktiskt fungerar.”

Genom sin utbildning kan ingenjörerna sägas ha utvecklat en viss förståelse inför arbetet som ingenjör. Denna förståelse kan dock, utifrån respondenternas svar, främst sägas vara relaterad till den teknisk-teoretiska kunskap som ingenjörerna behöver för att klara sina arbetsuppgifter. Samtliga respondenter var dock ense om att mycket av det som lärdes ut i skolan aldrig kommer till användning i arbetet och att de istället har lärt sig mycket annat som de har haft nytta av sedan de började som yrkesverksamma ingenjörer på VA-verket. För de ingenjörer som inte haft någon arbetslivserfarenhet alls innan de började studera blev det en tydlig skillnad när de kom ut och började arbeta. Beroende av hur pass ovana de nyutexaminerade ingenjörerna var vid att arbeta sedan tidigare kan övergången från studierna till att arbetet som ingenjör medfört en förändring och utveckling av deras förståelse för arbetet som ingenjör. För en del ingenjörer som haft mycket arbetslivserfarenhet från andra liknande sammanhang, innan

dess att studierna påbörjades, kan det dock i första hand betraktas som en fördjupning av befintlig förståelse i likhet med resonemangen i det föregående avsnittet.

De mindre erfarna ingenjörerna gav uttryck för att de kan behöva diskutera både *vad* som ska göras samt *hur* detta ska göras inom exempelvis ett visst projekt. Vidare efterlyste de en förståelse för *varför* man väljer att göra på olika sätt. Detta för att i sin tur kunna ta med sig dessa tankegångar i sitt fortsatta arbete. En av de mindre erfarna uttrycker detta på följande sätt;

”Det jag skulle vilja lära mig av de mer erfarna är varför saker är som dom är? Varför gör vi de materialvalen vi gör? Varför använder vi vissa typer av lock? Varför använder vi dessa material? Även varför vi projekterar som vi gör?”

Även under en av intervjuerna med en av de mer erfarna ingenjörerna kom tankar kring att ställa frågan *varför?* upp, gällande såväl tankegångar som praktiskt utförande. Enligt denne respondent är varför-frågan en mycket bra men inte särskilt vanlig fråga. Samma respondent menade att de frågor som ställs oftast är av mer konkret teknisk natur. Enligt respondenten blir varför-frågan lite av en genväg till hur man kan tänka i olika situationer. Respondenten menade att frågan varför gör att man backar sitt eget band och funderar igenom hur man tänker och varför man säger som man gör. Respondenten ansåg vidare att genom att frågan varför ställs får den som frågar inte bara ett konkret svar utan får även ta del av hur den erfarna tänker och får på så sätt en möjlighet att ta till sig av detta tänkande. Genom att både de mindre erfarna och de mer erfarna reflekterar över *vad*, *hur* samt *varför* saker och ting görs på vissa sätt på VA-verket skapas möjligheter för det som Ellström (2002) kallar för *utvecklingsinriktat lärande*. Denna reflektion skapar en *medvetenhet* av hur olika situationer hanteras samt varför. Enligt Ellström är det först när en individ blir medveten om hur hon agerar som hon kan fråga sig varför. Vidare är det först efter att ha reflekterat över varför hon agerar som hon gör som hon kan få syn på vilka uppfattningar och antaganden som ligger bakom hennes sätt att handla. När individen därefter blir medveten om detta blir det möjligt för henne att *ifrågasätta* både de uppfattningar och antaganden som ligger bakom hennes agerande samt agerandet i sig. Vidare menar Dysthe (1996) att både det egna beteendet och de bakomliggande antaganden och uppfattningar som styr det är lättare att synliggöra genom att individen deltar i en dialog med andra personer. När individen sedan ifrågasätter sitt beteende, sina uppfattningar och antaganden i olika situationer skapas möjlighet till förändring enligt Ellströms teori om det utvecklingsinriktade lärandet. Avslutningsvis kan här tilläggas att det under intervjuerna framkom att de mindre erfarna ingenjörerna många gånger är mer ifrågasättande än sina äldre kollegor. Utifrån Ellströms resonemang kan en sådan ifrågasättande inställning anses inverka gynnsamt på möjligheterna för att åstadkomma ett utvecklingsinriktat lärande.

Ett helhets- och framtidsinriktat perspektiv hos de mer erfarna ingenjörerna

Under intervjuerna gav de mer erfarna ingenjörerna uttryck för att de hade ett bättre **helhetsperspektiv** över verksamheten än sina yngre kollegor. Bland annat kom detta till

uttryck när vi bad dem beskriva sina huvudsakliga arbetsuppgifter. De mindre erfarna ingenjörerna var då mer specifika i sin beskrivning av enskilda arbetsuppgifter och pratade mer om arbetets olika delar medan deras mer erfarna kollegor hade svårare för att skilja ut de enskilda arbetsuppgifterna och istället föredrog att återge sitt arbete i ett större sammanhang. De relaterade även i större utsträckning det egna arbetet till Malmö stads övriga verksamhet. I enlighet med Benners (1984) beskrivning av skillnaden mellan **novis** och **expert** är det en vanlig följd av ökad erfarenhet av ett arbete att individen därmed får ett förbättrat helhetsperspektiv över arbetets olika delar och funktion i verksamheten i övrigt.

Vidare gav flera av de äldre, under intervjuernas gång, uttryck för att **framtiden** sällan tas med i planeringen av arbetet. En av de mer erfarna ingenjörerna berättade att det diskuterats inom organisationen att det är viktigt att försöka se längre fram i tiden. Enligt denne respondent måste man när man bygger tänka på att staden i framtiden med stor sannolikhet kommer att expandera ytterligare. Av den anledningen kan det till exempel vara bra att lägga in en huvudledning i en trång passage så att det blir lättare att bygga vidare på den längre fram. Enligt respondenten är det vanligt att den typen av argument möts med svaret att det inte finns några planer på att bygga något nu.

Jag har ju varit med ett tag och sett en del. När jag var liten cyklade jag ut på Rosengårdsslätten och tittade på grisarna men idag är det mitt i stan. Och stan slutar ju inte att växa och då måste man se till att man kan komma fram med ledningar och bygga vidare på infrastrukturen.

Enligt de respondenter som kom att diskutera ansvaret för att ha framtiden i åtanke även i det dagliga arbetet faller det i första hand på ledningens lott att ta tag i detta genom att utforma en tjänst som tittar på de här problemen. Huruvida ett framtidsfokus kan kopplas till ett helhetsperspektiv på organisationen har inte helt lyckats fastställas utifrån den intervjudata som framkom. Ur empirianalysen kan det dock påtalas att en sådan koppling skulle kunna göras. Genom att ha kännedom om hur det egna arbetet påverkar andra delar av Malmö stads verksamhet blir det även möjligt att lättare kunna förutse vilka konsekvenser det egna arbetet kan komma att få betraktat ur ett framtida perspektiv.

Sammanfattning av skillnaden i kompetens avseende de pensionsaktuella och de relativt nyutexaminerade ingenjörernas förståelse inför sitt arbete:

Samtliga intervjupersoner kan anses kompetenta nog att utföra sina arbetsuppgifter för ett på organisationen tillfredställande sätt. Vidare har de ungefär samma tekniskt-teoretiska kunskaper erhållna i första hand genom formell utbildning. Denna utbildning kan vidare sägas ha resulterat i att respondenterna idag har en delvis gemensam förståelse inför arbetet som ingenjör på VA-verket. Förståelsen inför sitt arbete har de äldre ingenjörerna vidareutvecklat och fördjupat genom att de gjort praktiska erfarenheter under sin tid i yrket. Dessa erfarenheter har i sin tur medfört att det är lättare för de äldre ingenjörerna att se kopplingen mellan teori och praktik samt att

kunna förutse hinder och fallgropar i arbetet. Vidare har de mer erfarna ingenjörerna ett bättre helhetsperspektiv över det egna arbetet samt organisationen i övrigt, vilket gör det lättare för dem att kunna se konsekvenserna av den egna arbetsinsatsen ur ett framtidsinriktat perspektiv. För de yngre ingenjörerna handlar mycket om att fördjupa, den genom formell utbildning utvecklade, förståelsen för arbetet som ingenjör när de kommer ut i arbetslivet efter skolan. För att utveckla förståelsen vidare är varför-frågan användbar. Genom att skapa en medvetenhet om vad, hur samt varför arbetet görs på ett visst sätt inom organisationen ökar möjligheterna för att ett utvecklingsinriktat lärande skall komma till stånd hos såväl de mindre erfarna som de mer erfarna ingenjörerna. Genom att de yngre ingenjörerna har en mer ifrågasättande inställning till arbetet än de mer erfarna ökar denna läropotential ytterligare. Vidare har de yngre i vissa avseenden mindre självförtroende till de egna kunskaperna och den egna förståelsen inför arbetet än den äldre gruppen vilket medför att de kan sägas ha ett mindre handlingsutrymme.

4.2 Förening av förståelse till nytta för organisationen

Denna andra del av uppsatsens kombinerade resultatredovisning syftar till att besvara uppsatsens andra frågeställning; *Hur de pensionsaktuella och de relativt nytutexaminerade ingenjörernas kompetens avseende deras förståelse inför arbetet som ingenjör kan förenas för att på bästa sätt komma organisationen till nytta.* Inledningsvis diskuteras dialog som en möjlighet för att fördjupa och utveckla förståelsen inför arbetet som ingenjör. Därefter belyses hur mentorskap kan fungera som en ordnad form för dialog. Avslutningsvis presenteras och analyseras hur det strukturprojekt som påbörjats på VA-verket kan bidra till att ta tillvara de äldres erfarenhet samt för att fördjupa och utveckla de yngres förståelse inför sitt arbete.

4.2.1 Verktyg för lärande

Utifrån vad som ovan framkommit grundas den skillnad i förståelse, som råder mellan de mer och mindre erfarna ingenjörerna på VA-verket, i första hand på att de pensionsaktuella ingenjörerna har större praktisk erfarenhet av arbetet. Således är det möjligt att dra slutsatsen att det är denna förståelse som de mindre erfarna ingenjörerna behöver ta del av, innan de mer erfarna ingenjörerna pensioneras, för att en organisatorisk kompetensförlust skall kunna undvikas.

Dialog

Inom uppsatsens teoretiska referensram togs **dialog** upp som ett av de mest givande verktygen för erfarenhetsutbyte. Genom dialog blir det möjligt, enligt Dysthe (2003) att dels berätta om konkreta erfarenheter, dels att medvetandegöra den egna förståelsen inför ett fenomen samt att ta del av andras förståelse. Vidare skapas genom dialogen som verktyg för lärande de förutsättningar, som utifrån det sociokulturella perspektivet (Säljö, 2000) samt en konstruktivistisk syn på kunskap (Dysthe, 1996), krävs för att lärande skall komma till stånd. Genom dialogen kan individen kommunicera och samspela med sin omgivning för att på så sätt kunna ta del av information och andras erfarenheter som individen sedan kan integrera med den kunskap och de erfarenheter som individen besitter sedan tidigare. Målet med dialog är, utifrån den teori som presenterats tidigare i uppsatsen (Dysthe, 2003), att deltagarna tillsammans når fram till en **gemensam förståelse** inför olika situationer och problem.

Under samtliga intervjuer blev det tydligt att de yngre ingenjörerna på VA-verket brukar vända sig till sina mer erfarna kollegor för att på svar på olika typer av frågor. Det är vidare möjligt att dela in dessa frågor, på vilka de nytexaminerade söker svar, i följande områden; hur de mer erfarna kollegorna skulle gå tillväga i olika situationer, vad som är brukligt inom VA-verket samt för att få hjälp med att diskutera vad som verkligen fungerar i praktiken när det gäller tekniska lösningar av olika slag. Trots att de relativt nytexaminerade ingenjörerna har mindre erfarenhet än sina äldre kollegor har de, vilket konstaterats tidigare i analysen, redan en delvis, i förhållande till de äldre ingenjörerna, liknande förståelse inför arbetet som ingenjör. De har dock en mer ifrågasättande inställning, större datorvana samt en högre formell utbildning vilket medför att ingenjörernas respektive åsikter i olika situationer kan skilja sig åt. Något som många gånger blir synligt genom att en dialog förs i samband med att olika frågor ställs. Dialogen kan då användas som ett verktyg för att kunna generera **kvalitativa lösningar** på olika problem genom att ett utvecklingsinriktat lärande på detta sätt kan komma till stånd.

En ut av de nytexaminerade ingenjörerna ansåg att när en anställd slutar försvinner de unika kunskaper som denna person besitter. I denna unika kunskap innefattade respondenten även kännedom om staden samt att det kan hända att personen känner till vissa saker som det inte finns någon ritning på vilket medför att efterträdaren måste börja om från början om han eller hon skall gå in och arbeta vidare på ett redan uppstartat eller ofärdigt projekt. Respondenten menade att det är klurigt att hitta ett sätt för att ta tillvara på varje individs unika kunskap men att den hade varit "guld värd" att få tillgång till. På följdfrågan hur respondenten ansåg att detta skulle ske svarade han på följande vis;

"Genom att de äldre berättar om hur de har tagit sig an olika kluriga situationer samt vilka konsekvenser detta fick. Det finns visst utbyte men det skulle kunna bli bättre. De som har genomfört något unikt skulle kunna ha feedback efteråt. Det är ju lite en form av kunskapsöverföring."

Detta citat skulle kunna ses som ett uttryck för en önskan om att fler, alternativt mer omfattande dialoger, skulle kunna föras i organisationen. Genom att, liksom respondenten själv föreslår, föra en dialog kring olika projekt i organisationen blir det möjligt för samtliga deltagande parter att ta del av hur andra resonerar och tänker kring en specifik situation eller ett problem. På så sätt blir det även möjligt att se skillnader mellan olika sätt att förstå och hantera en situation eller ett problem och att därigenom lättare att "få syn på" sin egen förståelse i sammanhanget. Genom att bli medveten om den egna förståelsen kan individen vidare ifrågasätta den och därmed skapa en språngbräda för förändring av det egna "tänket". Då erfarenheter kläds med ord, inom ramen för en dialog, uppstår potential för så väl utvecklingsinriktat- som erfarenhetsbaserat lärande.

Samtliga respondenter var ense om att det är en självklarhet att de mindre erfarna frågar de med mer erfarenhet för att få tillgång till deras kunskap och färdigheter. De nyutexaminerade upplever det som att de mer erfarna är villiga att dela med sig av sina kunskaper, istället för att hemlighålla dem för att på så vis göra sig själva oersättliga. En av de mer erfarna uttrycker sig enligt följande;

"Jag brukar säga till dem att hellre en fråga för mycket. Jag har ju själv fått den hjälpen så jag tycker att det är en självklarhet."

Uppfattningar av detta slag framkom under samtliga intervjuer gällande den **positiva inställning** som råder inför de mindre erfarnas möjlighet att ta lärdom av de mer erfarna. Likväl som de äldre anser att det är en självklarhet att de yngre ställer många frågor upplevde de mindre erfarna att de alltid kan komma till de mer erfarna och ställa sina frågor. Utifrån denna inställning antar vi att det inom VA-verket finns ett **organisationsklimat** som möjliggör samt underlättar för lärande genom dialog. Enligt bland annat Dixon (1998) är det en förutsättning att organisationen har ett klimat som präglas av öppenhet och respekt gentemot varje enskild medarbetare för att ett lärande genom dialog skall kunna komma till stånd.

Således kan det konstateras är att det inom VA-verket till viss del förekommer dialog för att synliggöra och förmedla skillnader i förståelse inför arbetet, samt att organisationsklimatet är gynnsamt för lärande dialoger. Genom ytterligare dialog mellan de mer och mindre erfarna ingenjörerna skulle dock lärandet kunna öka och således skulle de mer erfarna ingenjörernas kompetens kunna användas för att öka de mindre erfarna ingenjörernas förståelse inför sitt arbete ännu mer. Genom att de äldres erfarenhet förmedlas genom dialog kan de mindre erfarna ingenjörerna även ta del av den förståelse som de äldre har inför arbetet vilket i sin tur kommer att innebära att VA-verket sparar både tid och pengar. Tid då de mindre erfarna snabbare kommer att veta hur de ska ta sig an olika problem och pengar då de genom att ta del av de pensionsaktuellas erfarenhet inte behöver göra om deras misstag.

Mentorskap

Mentorskap kan ses som en **ordnad form för dialog** som gör det möjligt för mindre erfarna personer att få ta del av mer erfarna personers erfarenhet samt att därigenom utveckla sin förståelse inför arbetet. En mentors uppgifter är enligt Owen och Murray (1991) att bland annat informera och stötta sin adept samt att främja adepts helhetsbild av organisationen.

Under intervjuernas förlopp framkom att respondenterna idag inte deltar i något formellt mentorskapsprogram men att det existerar ett flertal mer **informella mentorskapsrelationer** mellan de mer respektive mindre erfarna ingenjörerna. Genom att de mindre erfarna även känner att de alltid kan vända sig till de mer erfarna pågår det på så sätt ett indirekt generellt mentorskap. Två intervjupersoner, en mer och en mindre erfaren ingenjör, uppger vidare att de har en form av mentorskap som innebär att de brukar diskutera olika problem och lösningar kontinuerligt. Samma personer berättar även att de brukar åka ut på olika uppdrag och möten tillsammans för att på så vis lära av varandra. Vidare berättar andra intervjupersoner att de ser de äldre som sina läromästare och att de genom att fråga dem ökar sina kunskaper. Det finns även en önskan om ett större kunskapsutbyte under mer ordnade former. I dagsläget finns det ingen internutbildning där de mindre erfarna får lära av de äldre men detta är dock något som flertalet av intervjupersonerna säger sig vilja införa. Enligt en av respondenterna har detta diskuterats utan att det har resulterat i något konkret.

Ett mer uttalat mentorskap där varje mindre erfaren ingenjör blir tilldelad en mer erfaren ingenjör som kommer att fungera som mentor under längre till skulle vara fördelaktigt för möjligheterna att utveckla de yngre ingenjörernas förståelse inför arbetet. Under intervjuerna var det möjligt att urskilja en tendens till att en del av de erfarna ingenjörerna fick svara på fler frågor än sina lika erfarna kollegor vilket i sin tur medförde en ojämn arbetsbelastning. Ett **formellt mentorskapsprogram** skulle kunna minska denna ojämma arbetsbelastning genom att genom att samtliga pensionsaktuella ingenjörer blir tilldelade var sin adept. En mentorskapsrelation kan, förutom utveckling av adepts förståelse inför arbetet, även resultera i att den person som fungerar som mentor känner sig uppskattad och behövd (Kram 1983).

4.2.2 Organisatoriskt minne – bevarande av kunskap inom organisationen

Inom uppsatsens teoretiska referensram beskrevs hur en organisation, genom dokumentation, databaser, rutiner samt organisationskultur, kan bevara kunskap inför framtiden. Genom att organisationens medlemmar kan ta del av dokumenterade erfarenheter som gjorts i samband med andra projekt blir det enligt Kasvis, Vartiainen och Hailikari (2003) möjligt för dessa personer att kunna förutse hinder och fallgropar i arbetet samt att se möjligheter i liknande såväl som helt, för organisationen, nya projekt. På detta sätt, anser vi, även att organisationens medlemmar, utifrån ett tolkande

perspektiv, kan öka den egna förståelsen inför sitt arbete genom att ta del av andras erfarenheter som de kan relatera sin befintliga kunskap och förståelse till.

Under intervjuerna framkom det att det tidigare saknats en **gemensam struktur** på VA-verket för hur man arbetar inom de olika arbetsområden som respondenterna är verksamma inom. Detta var något som två nyanställda fick i uppdrag att titta närmre på samt arbeta fram gemensamma riktlinjer för. Tidigare arbetade de olika ingenjörerna "lite som de själva ville" med sina respektive arbetsuppgifter. Genom att arbetet med att utforma gemensamma riktlinjer för arbetet har påbörjats har detta i sin tur ökat respondenternas inblick i hur deras kollegor arbetar. Genom ökad dokumentering av arbetet ska det även bli lättare att kunna gå in och förstå samt överta varandras projekt. I dagsläget upplever dock en del respondenter detta fortfarande som svårt eftersom många än så länge arbetar så pass olika. Även om strukturen bidrar till att bevara *vad* samt till viss del *hur* man gör i arbetet talar den i dagsläget inte om hur den som utfört något tänkt samt *varför* han eller hon valt att göra på ett visst sätt. Detta tror vi eventuellt skulle kunna lösas genom att de dokumentationsmallar som tas fram kompletteras med varför-frågor ifråga om exempelvis materialval och andra viktiga beslut som fattas i arbetet. Vi har inte tagit del av det av intervjupersonerna omtalade dokumentationsarbetet men för att detta, utifrån den teori som presenterats, skall kunna komma till verklig nytta bör såväl de tekniska och rutinmässiga resultat som olika projekt ha resulterat i, bakgrundsinformation till projekten samt den process som ledde fram till projektets resultat dokumenteras. (Kasvis, Vartiainen och Hailikari, 2003)

För att administreringen av kunskap, färdigheter och erfarenhet ska fungera smidigt är det vidare även viktigt med rutiner inom en organisation. Enligt Nelson och Winter (1982) skapas dessa rutiner bäst genom processer där medarbetarna är delaktiga, vilket det ovan omtalade strukturprojektet på VA-verket kan sägas utgöra ett exempel på. Vad som dock är viktigt, enligt Nelson och Winter (1982), med dessa rutiner är att de inte låser det inom organisationen pågående arbetet i fasta mönster utan istället är föränderliga efterhand som kraven på organisationens verksamhet förändras och således även behoven av kunskapsadministrering. En möjlighet till att undvika att rutiner som inte gynnar arbetet och organisationens verksamhet utvecklas och upprätthålls ryms, enligt oss, i Ellströms (2002) utvecklingsinriktade lärande. Genom det utvecklingsinriktade lärandet, med dialog som metod, tror vi att de rutiner som används både kan synliggöras samt ifrågasättas för att därigenom skapa möjligheter till förändring av olika beteenden och rutiner hos såväl enskilda individer samt inom organisationen i stort.

Vidare påtalade flera av intervjupersonerna att det i stor utsträckning handlar om att förstå det rådande "tänket" i organisationen när man kommer ut i arbetslivet som nyutexaminerad ingenjör. Detta kan i sin tur sägas vara ett uttryck för att den nyanställda måste förstå samt socialiseras in **organisationens kultur**. Organisationskulturen är ytterligare ett sätt för organisationen att bevara och förmedla kunskap till sina medlemmar genom att medlemmarna därigenom ges anvisningar för hur de ska hantera olika situationer. (Schein, 1985, Alvesson, 2001)

Sammanfattning av hur de pensionsaktuella och de relativt nytexaminerade ingenjörernas kompetens avseende deras förståelse inför sitt arbete kan förenas för att på bästa sätt komma organisationen till nytta:

Den främsta skillnaden mellan de pensionsaktuellas och de relativt nytexaminerade ingenjörernas förståelse inför sitt arbete grundar sig i att de äldre har mer praktisk arbetslivserfarenhet. Detta kan i sin tur sägas ha resulterat i att de pensionsaktuella ingenjörerna har delvis en djupare förståelse inför arbetet som ingenjör. Genom att de yngre ingenjörerna får ta del av de äldres erfarenheter genom dialog alternativt genom att erfarenheterna dokumenteras kan dessa personers förståelse inför sitt arbete fördjupas och vidareutvecklas. Detta eftersom de på så sätt kan ta del av erfarenheter som de sedan kan relatera sin befintliga kunskap och förståelse till. Vidare medför detta, för de yngre ingenjörerna, att det i större utsträckning kan bli möjligt att kunna förutse hinder och fallgropar i arbetet samt att se möjligheter i liknande såväl som helt, för organisationen, nya projekt. Det bör här tilläggas att dialog kring erfarenheter av olika slag redan förs på VA-verket samt att rådande organisationsklimat verkar gynnsamt för att fler samt mer omfattande dialoger skulle kunna föras. Genom att skapa rutiner för dialog kring genomförda projekt alternativt skapa mer ordnade och organiserade former för dialog genom ett formellt mentorskapprogram skulle de äldres erfarenhet kunna komma organisationen till nytta i större utsträckning än i dagsläget. Därmed skulle det även bli möjligt att dra nytta av de yngres ifrågasättande inställning, vilja att lära samt de äldres gedigna erfarenhet och förståelse inför sitt arbete för att på bästa sätt kunna förbereda VA-verket inför den eventuella kompetensförlust som organisationen riskerar i takt med att flera av de pensionsaktuella ingenjörerna pensioneras.

4.3 Tillvaratagande av kompetens i samband med pensionsavgångar och nyanställningar

Under kapitlets avslutande avsnitt kommer nu uppsatsens syfte gällande *hur VA-verket kan ta tillvara på pensionsaktuella och nyligen utexaminerade ingenjörers kompetens på bästa sätt i samband med pensionsavgångar och nyanställningar* att besvaras.

Inledningsvis i kapitlet analyserades kompetens ur ett rationellt perspektiv. Analysen visade då att det inte finns någon direkt skillnad i de pensionsaktuellas respektive de relativt nytexaminerade ingenjörernas tekniskt-teoretiska kompetens erhållen till största delen genom formell utbildning. De pensionsaktuella ingenjörerna har dock mer praktisk erfarenhet från arbetet som ingenjör. Ur ett tolkande perspektiv på kompetens kan denna erfarenhet sägas ha bidragit till att de äldre ingenjörerna har en djupare och mer välutvecklad förståelse inför sitt arbete. De har bland annat ett bättre helhetsperspektiv över det egna arbetet samt dess konsekvenser för VA-verkets övriga

verksamhet. Detta välutvecklade helhetsperspektiv medför i sin tur att det blir lättare för de mer erfarna ingenjörerna att genom sitt arbete kunna underlätta inför en framtida utbyggnad av Malmö stads infrastruktur. De yngre ingenjörerna är, å sin sida, mer kunniga när det gäller att använda datorn effektivt i arbetet, vilket resulterat i att två av respondenterna påbörjat ett strukturprojekt för att bevara värdefull lärdom i organisationen inför framtiden. Vidare har de yngre ingenjörerna en mer ifrågasättande inställning till varför saker och ting görs på olika sätt inom VA-verket. Denna ifrågasättande inställning samt de yngres vilja att förstå *vad, hur* samt *varför* saker görs på olika sätt kan ses som en tillgång för att kunna fördjupa och vidareutveckla deras förståelse inför sitt arbete för att därigenom kunna reducera risken för en framtida kompetensförlust i samband med nalkande pensionsavgångar. Vidare skulle de dialoger som förs kunna bli fler samt mer omfattande. Detta för att kunna ge de yngre ytterligare möjligheter att, utifrån ett sociokulturellt perspektiv och en konstruktivistisk syn på kunskap, samspela med sin omgivning för att på så sätt kunna integrera ny kunskap samt andras erfarenheter med deras befintliga synsätt och tankestrukturer. Det strukturprojekt som redan påbörjats för att dokumentera samt bevara kunskap inom organisationen skulle även kunna kompletteras med så kallade *varför*-frågor för att göra det möjligt att få en inblick i hur ”tänket” bakom olika projekt sett ut utan att själv behöva interagera med den eller de som varit involverade. Strukturprojektet skulle således också kunna bidra till ökade möjligheter för de yngre ingenjörerna att ta del av andras erfarenheter för att därigenom utveckla den egna förståelsen inför arbetet som ingenjör. En utveckling av de yngres förståelse är, så vitt vi kan se, det bästa sättet för VA-verket att förbereda sig inför nalkande pensionsavgångar.

5 Avslutande diskussion

I dagsläget är utbudet av nytexaminerade akademiker större än efterfrågan inom flertalet sektorer på arbetsmarknaden, vilket i sin tur resulterar i att många unga har svårt att få jobb (Johnson, 2006). För organisationernas del medför detta att det finns många kandidater att välja bland när en position skall tillsättas. Utifrån den statistik från SCB som presenterades i uppsatsens inledning är det dock möjligt att dra slutsatsen att denna situation kommer att förändras. Detta i takt med att allt fler positioner blir vakanta när fyrtiotalisterna drar sig tillbaka från arbetslivet och därmed måste tillsättas med arbetskraft från barnkullar som är betydligt mindre till antalet. Det bör dock tilläggas att flera tjänster som innehas av personer som snart skall pensioneras kan komma att försvinna och att deras arbete kan komma att ersättas genom exempelvis ny teknik eller outsourcing. Trots detta tror vi att det kan finnas en risk för att flera organisationer kommer att uppleva en brist på kompetent arbetskraft när de behöver rekrytera en ny medarbetare i framtiden. Vidare är det i dagsläget vanligt att anställda byter anställning vart tredje till vart femte år enligt statistik från SCB. Detta innebär att även då organisationen lyckats få tag på kompetent arbetskraft så är denna benägen att röra sig vidare till andra organisationer. Ur ett personalstrategiskt perspektiv tror vi därför att dagens organisationer kommer att behöva arbeta för att hitta sätt för att förlänga den tid som de anställda stannar i företaget. Vidare blir den problematik som undersökts inom ramen för denna uppsats högst aktuell. Om det inte finns personer med rätt examen och relevant erfarenhet, på grund av att utbudet av kompetens blir lägre än efterfrågan, kan organisationerna tvingas att ersätta erfaren personal med nytexaminerade och oerfarna personer. Ur ett tolkande perspektiv kommer dessa i sin tur inte att ha samma förståelse för sitt arbete som sina mer erfarna företrädare och därmed inte att vara lika kompetenta. Uppsatsens resultat kan därför anses vara till nytta även för andra organisationer än VA-verket. Dels när det gäller att hantera problematiken med att flertalet fyrtiotalister kommer att gå i pension inom loppet av en tioårsperiod, dels när det gäller att ersätta erfarna medarbetare som av andra skäl lämnar organisationen med relativt nytexaminerade medarbetare.

När vi kritiskt granskar de resultat som framkom av vår empiriska studie på VA-verket slås vi av den positiva inställning som rådde gällande erfarenhetsutbyte mellan äldre och yngre medarbetare. Vi frågar oss huruvida denna inställning verkligen var så positiv som intervjupersonerna ville göra gällande eller om någon av de faktorer som diskuterades under metodkapitlet inverkar utan att vi kände av det. Vad som kan konstateras, ur ett större perspektiv, är dock att oavsett om denna positiva inställning är ett faktum eller ej så verkar en sådan inställning underlättande för arbetet med att hantera problematiken kring tillvaratagandet av kompetens. I undersökningen framkom vidare att det är en självklarhet att dela med sig av sin kunskap inom VA-verket. Detta har medfört att vi har valt att inte fördjupa oss i teorier gällande hur goda relationer mellan organisationens medarbetare samt en öppen organisationskultur kan skapas. Vi har dock betonat vikten av att det råder en öppen organisationskultur för att det skall bli

möjligt att åstadkomma givande dialoger som i sin tur kan resultera i att lärande kommer till stånd inom en organisation. I en organisation där det inte råder en positiv inställning till att dela med sig av sina egna samt att ta del av andras erfarenheter kan arbetet med att skapa en sådan inställning behöva föregå arbetet med att tillvarata kompetens i samband med att erfarna personer lämnar organisationen.

Vidare är det viktigt att återigen betona att lärande sker i samspel. Detta medför i sin tur att det inte enbart är de nyanställda och nyutexaminerade som lär av sina mer erfarna kollegor, utan att lärandet är dubbelriktat. Inom ramen för denna uppsats har vi dock fokuserat på utvecklingen av de yngres förståelse inför sitt arbete och därför främst tagit fasta på hur de mindre erfarna kan ta del av de mer erfarnas erfarenheter för att därigenom utveckla den egna förståelsen.

Uppsatsen är i första hand skriven, vilket klargjordes under avsnittet om uppsatsens avgränsningar, ur ett individperspektiv. När det kommer till framtida forskning inom problemområdet anser vi att det även vore intressant att studera denna problematik ur ett organisatoriskt perspektiv. Utifrån våra empiriska resultat har vi kunnat dra slutsatsen att de yngre ingenjörernas mer ifrågasättande inställning samt de äldres erfarenhet tillsammans utgör en enorm läropotential. Genom att ställa uppsatsens empiriska resultat gentemot teorier om organisatoriskt lärande, såsom det beskrivits av exempelvis Probst och Büchel i *Organizational learning* (1997), skulle det vara möjligt att undersöka huruvida ett generationsskifte kan bli ett tillfälle för organisationen att vidareutvecklas och lära. Det är möjligt att en sådan undersökning inte skulle generera några nya arbetslivspedagogiska teorier utan främst koppla samman väletablerad teori, med det för arbetslivspedagogiken, enligt oss, relativt outforskade problemområde som masspensioneringen av fyrtilotalister utgör.

Under uppsatsens gång har vår medvetenhet gällande hur vi ser verkligheten som skapad i betraktarens öga, hur lärande sker i ett samspel mellan individer samt att kunskap är konstruerad ökat. Då dessa grundläggande antaganden överensstämmer med det tolkande perspektivet har även perspektivets syn på kompetens som beroende av en individs förståelse inför sitt arbete utökats vår egen syn på vad kompetens innebär. Vidare har vår tilltro till dialog som ett givande verktyg för att medvetandegöra samt ifrågasätta och därmed fördjupa och utveckla förståelsen inför ett arbete stärkts. Genom detta uppsatsarbete har vår egen förståelse inför arbetet som framtida personalvetare ökat genom att vi har tillfogat förståelse som en dimension i kompetensbegreppet. Vår verktygslåda inför framtiden är därmed mer komplett och vi känner oss nu rustade för att gå ut i arbetslivet!

Referenser

- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Benner, P. (1984) *From novice to expert. Excellence and power in clinical nursing practice*. San Francisco: Addison-Wesley.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Darwin, A (2000) *Critical Reflections on Mentoring in Work Settings: Adult Education Quarterly*, Vol 50, May 2000, s. 197-212.
- Denscombe Martyn, 2000. *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Dixon, N. (1998) *The responsibilities of members in an organisation that is learning*. The Learning Organisation, Vol. 25, Nr 4, s. 23-35.
- Dysthe, O. (1996) *Det flerstämmiga klassrummet*. Lund: Studentlitteratur.
- Dysthe, O. (2003) *Dialog, samspel och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2002) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Gilje, N., Grimen, H. (1992) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB.
- Glavå, M. (2001) *Arbetsrätt*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O., Ohlsson, J. (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I., Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur.

Johnson, M. *Fler akademiker arbetslösa längre*, Jusektidningen nr 1, 2006.

Kasvis, J., Vartiainen, M., Hailikari, M. (2003) *Managing knowledge and knowledge competences in projects and projects organisations*, International Journal of Project Management, nr 21, s. 571-582.

Kolb, D. (1984) *Experimental learning – Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall.

Kram, K. (1983) *Phases of the Mentor Relationship*, The Academy of Management Journal, Vol 26, nr 4/38, s. 608-625.

Lindgren, U. (1997) *Mentorskap och högre utbildning*, Pedagogisk forskning i Sverige, nr 4/97 s. 279-289.

Lundmark, A. (1998) *Utbildning och lärande i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod.* Lund: Studentlitteratur.

Morgan, G. (1988) *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world.* San Francisco: Jossey-Bass.

Murray, M., Owen, M. (1991) *Modernt mentorskap – hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram.* Lund: Studentlitteratur.

Möller, E. (2005) *Fyrtioalister och andra*, Välfärd, nr 1, s. 14-19.

Nelson, R., Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard, Cambridge, Massachusetts.

Rosengren, E. *Så förbereds generationsskiftet*, Jusektidningen nr 3, 2006.

Tannenbaum, S. *Enhancing continuous learning; Diagnostic Findings from multiple companies*. Human Resource Management, Winter 1997, Vol 36, nr 4, s. 437-452.

Sandberg, J., Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J. (1994) *Human competence at work*. Göteborg: BAS.

Sandberg, J. (2000) *Understanding human competence at work: An interpretative approach*, Academy of Management Journal, Vol. 43, nr 1, s 9-25.

Sandberg, J. (2005) *How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?* Organizational Research Methods, Vol. 8, nr. 1, s. 41-68.

Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Starrin, B., Svensson, P-G. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Säljö, R. (2000) *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.

VA-verkets årsredovisning, 2003

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Wilhelmson, L. (1998) *Lärande dialog – Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppssamtal*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Wilhelmsson, L., Döös, M. (2002) *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Elektroniska källor

Statistiska centralbyrån (SCB): Hämtad 25 maj, 2006 från World Wide Web:
<http://www.scb.se/templates/tableOrChart25890.asp>

Statistiska centralbyrån (SCB): Hämtad 25 maj, 2006 från World Wide Web:
<http://www.scb.se/templates/tableOrChart142437.asp>

Statistiska centralbyrån (SCB): Hämtad 29 maj, 2006 från World Wide Web:
<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp>

Bilaga 1

Inför diskussion om magisteruppsats

Hej!

Vi är två studenter som heter Emma Mattsson och Frida Vestlund och vi läser vår sista termin på Programmet för Personal och Arbetsliv vid Lunds universitet. Vi ska under våren skriva vår magisteruppsats i arbetslivspedagogik; organisation, kompetensutveckling och ledarskap. Denna uppsats sträcker sig över terminens 10 sista veckor.

Det är med anledning av vår uppsats som vi nu vänder oss till er. Anledningen till att vi blivit intresserade av VA-verket är vårt intryck av att ni bedriver en modern och positiv personalpolitik. Därav skulle vi gärna vilja komma till er och genomföra en mindre studie gällande kompetensen hos fyra av era nyligen utexaminerade ingenjörer samt fyra stycken ingenjörer som närmar sig pension. Det är inte nödvändigt för oss att vi intervjuar ingenjörer utan vad som är viktigt är att det är åtta personer från samma yrkesgrupp och som arbetar med i huvudsak liknande uppgifter. Det är dock av största vikt att dessa personer är relativt nyutexaminerade respektive pensionsaktuella.

Vår ambition är att genom denna studie besvara följande syfte; *hur kan er organisation tillvarata pensionsaktuella och nyligen utexaminerade ingenjörers kompetens på bästa sätt i samband med pensionsavgångar och nyanställning?* Vår förhoppning är vidare att våra resultat, förutom att resultera i en bra magisteruppsats, skall komma VA-verket till nytta!

Med vänliga hälsningar, Emma och Frida.

Bilaga 2

Intervjuguide – Nyligen utexaminerade och nyanställda ingenjörer

(Inleder med att vi hälsar och presenterar oss!)

Vi vill inledningsvis tacka dig för att du tar dig tid att delta i vår undersökning. Som du kanske redan vet läser vi på programmet för Personal och Arbetsliv vid Lunds universitet. Denna intervju är en del i vår magisteruppsats, vilken handlar om *hur er organisation kan ta tillvara på pensionsaktuella och nyligen utexaminerade ingenjörers kompetens på bästa sätt i samband med pensionsavgångar och nyanställning*.

För att underlätta för oss kommer vi att spela in intervjun på bandspelare, så att vi inte går miste om viktig information. Ingen annan än vi två kommer att ta del av banden och efter att vi har skrivit ut intervjun kommer banden att förstöras.

Är du beredd på att starta intervjun? Då sätter vi igång!

Frågor:

1. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Vilka av dina arbetsuppgifter tycker du är viktigast?
3. Vilka tycker du är roligast?
4. Vilka tycker du är svårast?
5. Vilka kunskaper tycker du krävs för att klara av dina arbetsuppgifter?
6. På vilket sätt har du nytta av din utbildning i ditt arbete?
7. Vad har du lärt dig sen du började med detta arbete?

8. Hur upplever du att dina kunskaper och färdigheter skiljer sig från dina mer erfarna kollegor? (de som arbetar med samma sak)
 9. Hur skiljer sig ditt sätt att arbeta från deras?
 10. Vad är en duktig/kompetent ingenjör för dig?
 11. Hur länge har du arbetat på denna avdelning?
 12. Vad har du för utbildning, både inom och utanför ditt arbete?
 13. Hur gammal är du?
 14. Har du något ytterligare som du vill berätta för oss?
-

Då vill vi tacka så mycket för oss, och än en gång; tack för att du ställde upp för denna intervju. Bandspelaren stängs av.

Hoppas att du får en fortsatt bra dag!

Bilaga 3

Intervjuguide – Pensionsaktuella ingenjörer

(Inleder med att vi hälsar och presenterar oss!)

Vi vill inledningsvis tacka dig för att du tar dig tid att delta i vår undersökning. Som du kanske redan vet läser vi på programmet för Personal och Arbetsliv vid Lunds universitet. Denna intervju är en del i vår magisteruppsats, vilken handlar om *hur er organisation kan ta tillvara på pensionsaktuella och nyligen utexaminerade ingenjörers kompetens på bästa sätt i samband med pensionsavgångar och nyanställning*.

För att underlätta för oss kommer vi att spela in intervjun på bandspelare, så att vi inte går miste om viktig information. Ingen annan än vi två kommer att ta del av banden och efter att vi har skrivit ut intervjun kommer banden att förstöras.

Är du beredd på att starta intervjun? Då sätter vi igång!

Frågor:

1. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Vilka av dina arbetsuppgifter tycker du är viktigast?
3. Vilka tycker du är roligast?
4. Vilka tycker du är svårast?
5. Vilka kunskaper tycker du krävs för att klara av dina arbetsuppgifter?
6. På vilket sätt har du nytta av din utbildning i ditt arbete?
7. Vad har du lärt dig sen du började med detta arbete?

8. Hur upplever du att dina kunskaper och färdigheter skiljer sig från dina mindre erfarna kollegor? (de som arbetar med samma sak)
 9. Hur skiljer sig ditt sätt att arbeta från deras?
 10. Vad är en duktig/kompetent ingenjör för dig?
 11. Hur länge har du arbetat på denna avdelning?
 12. Vad har du för utbildning, både inom och utanför ditt arbete?
 13. Hur gammal är du?
 14. Har du något ytterligare som du vill berätta för oss?
-

Då vill vi tacka så mycket för oss, och än en gång; tack för att du ställde upp för denna intervju. Bandspelaren stängs av.

Hoppas att du får en fortsatt bra dag!