



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 591
MAGISTERSEMINARIUM
VT 2004

Yrkesbakgrundens inverkan på medarbetarnas förståelse för arbetet

– konsekvenser av en omorganisation

Författare

Malin Esaiasson
David Kostkevicius

Handledare

Stefan Sveningsson
Robert Wenglén

SAMMANFATTNING

- Titel:** Yrkesbakgrundens inverkan på medarbetarnas förståelse för arbetet – konsekvenser av en omorganisation
- Seminarie:** 2004-06-14
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Malin Esaiasson och David Kostkevicus
- Handledare:** Stefan Sveningsson och Robert Wenglén
- Organisation:** Lantmäteriet
- Nyckelord:** Förståelse för arbetet
Kompetens
Organisationsförändring
Yrkesgrupper
Tolkande perspektiv
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva medarbetarnas föreställningar om sitt arbete och analysera om det skiljer sig beroende på vilken yrkesbakgrund och tidigare arbetsuppgifter de har haft. Utifrån detta ämnar vi sedan utröna vilka konsekvenser införandet av enhandläggarssystemet har fått för medarbetarna och deras förståelse i arbetet.
- Metod:** Vi utgår från en hermeneutiskt synsätt, som stödjer vårt val av ämne såväl som val av teori. Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie. Det empiriska materialet består av 17 semistrukturerade intervjuer med medarbetare från tre olika yrkesbakgrunder och två Lantmäterikontor.
- Teori:** Teorier utgår från ett tolkande perspektiv på kompetens. Fokus ligger framförallt på Sandbergs bidrag om att förståelse utgör en grund för kompetens i arbetet.
- Slutsatser:** Vi har visat att idén med den förståelsebaserade kompetensmodellen kan tillämpas på en annan yrkeskategori än den som Sandberg genomförde sin studie på. Vi har även visat på att tankesättet kan tillämpas på grupper, och inte bara individer, vilket var fallet i den ursprungliga studien. Vi har även kommit fram till att den förståelse och prioriteringar i arbetet som en yrkesgrupp gör, verkar följa med gruppen i ett nytt yrke.

Förändringen av förståelse hos medarbetare under en omorganisation visar att ju närmare varandra medarbetarna kommer i förståelse och därmed kompetens, desto mindre hierarki finns det mellan medarbetarna. Vi har även kommit fram till att en organisationsförändring som förutsätter att alla medarbetare skall utföra likadana arbetsuppgifter och därmed indirekt kräver samma förståelse och kompetens, inte är en garant för att så sker. Hänsyn måste tas till att tidigare yrken har influerat medarbetarna.

ABSTRACT

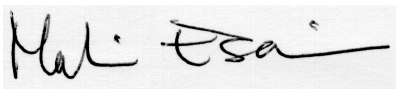
- Title:** The influence of occupational background on an employee's conception of work – the consequences of a reorganization
- Authors:** Malin Esaiasson and David Kostkevicius
- Advisors:** Stefan Sveningsson and Robert Wenglén
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** 14/06/2004
- Organisation:** Lantmäteriet, National Land Survey of Sweden
- Keyword:** Conception of Work
Competence
Organizational Change
Occupational Groups
Interpretative Perspective
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe the different occupational groups' conception of work and whether a difference in conception depends on former occupational background. Furthermore, the thesis will analyze the development of competence after the organizational change and the consequences of a one-handling-officer-process on an employee's conception of work.
- Methodology:** The thesis is based on an interpretative approach and was conducted as a qualitative case study.
- Theoretical perspectives:** The study is based on an interpretative perspective of competence. The main focus lies on Sandberg's study, which focuses on an individual's conception of work as a prerequisite to competence.
- Empirical foundation:** The primary empirical data consists of 17 semi-structured interviews with people from three separate occupational backgrounds and two surveying offices.
- Conclusions:** Sandberg's model of competence, the influence of an employee's conception of work, has shown to be applicable on other professions and under different conditions than that of the original sample. Furthermore, the conception of work can be used on occupational groups in addition to individuals, which was the case in Sandberg's study. Albeit, the conceptions and the priorities considered important in the former occupational group, are important in the new occupation as well. During reorganization, the workers' conceptions and competences also grow more similar, which in turn weakens the existing hierarchy. Thus, assuming that the employees perform the same tasks after the reorganization, this does guarantee the same conception of work as before and therefore must be taken into consideration.

FÖRORD

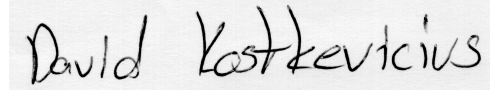
Vi vill framföra ett varmt tack till de personer vi intervjuat på två Lantmäterikontor för vänligt bemötande och tålamod. Tack för att ni gav oss en inblick i era arbetsliv och tog er tid att fundera på våra frågor. Vi vill även tacka Ewa Qvist för visat intresse och engagemang framförallt vid accessproblematiken samt Kristoffer Daag, Lotta Esaiasson och Johan Almer för värdefulla synpunkter och korrekturläsning.

Vår handledare Robert Wenglén har under arbetets gång alltid slagit huvudet på spiken och klarsynt hjälpt oss under färdens gång. Tack! Föreliggande uppsats bygger också på ett samarbete mellan författarna som påbörjades redan på kandidatnivå. Vi vill därför tacka varandra för att ha stått ut med varandra under ännu en intensiv uppsatstid.

Lund, den 7 juni 2004



Malin Esaiasson



David Kostkevicus

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ORDLISTA

1	INLEDNING	1
1.1	INTRODUKTION	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	1
1.3	SYFTE	3
1.4	TEORETISKA OCH PRAKTISKA BIDRAG	3
1.5	UTGÅNGSPUNKTER OCH AVGRÄNSNINGAR	4
1.6	DISPOSITION	5
2	METOD	6
2.1	VETENSKAPLIG INRIKTNING OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR STUDIEN	6
2.1.1	<i>Forskningsdesign</i>	7
2.1.2	<i>Fallstudie</i>	7
2.1.3	<i>Förförståelse</i>	7
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.2.1	<i>Urval av undersökningsenheter</i>	9
2.2.2	<i>Forskningsmetod</i>	9
2.2.3	<i>Sekundärdata</i>	11
2.2.4	<i>Teorival</i>	11
2.3	REFLEKTIONER KRING STUDIENS METOD OCH TILLFÖRLITLIGHET	12
2.3.1	<i>Generaliserbarhet och tillförlitlighet</i>	12
2.3.2	<i>Intervjukritik</i>	13
3	TEORI	15
3.1	DET RATIONALISTISKA PERSPEKTIVET	15
3.2	DET TOLKANDE PERSPEKTIVET	17
3.3	KOMPETENS SOM ERFARENHET	18
3.4	KOMPETENS SOM FÖRSTÅELSE	20
3.4.1	<i>Förståelse föregår kompetens</i>	20
3.4.2	<i>Professionell kompetens</i>	21
3.4.3	<i>Förståelsens betydelse i handlandet</i>	22
3.5	KOMPETENSUTVECKLING	23
3.5.1	<i>Kompetensförstärkning</i>	24
3.5.2	<i>Kompetensförnyelse</i>	24
3.5.3	<i>Praxisutveckling och kulturförändringar</i>	26
4	LANTMÄTERIET	27
4.1	VAD ÄR LANTMÄTERIET	27
4.2	TRE YRKESGRUPPER	28
4.3	VISIONEN OM ENHANDLÄGGARE	29
4.4	UTBILDNING	30
4.5	UTBILDADA KARTTEKNIKER	31
4.5.1	<i>Arbetsuppgifter</i>	31
4.5.2	<i>Kompetenta handläggare</i>	32
4.5.3	<i>Yrkesidentitet</i>	33
4.6	UTBILDADA MÄTNINGSINGENJÖRER	34

4.6.1	<i>Arbetsuppgifter</i>	34
4.6.2	<i>Kompetenta handläggare</i>	35
4.6.3	<i>Yrkesidentitet</i>	36
4.7	UTBILDADE LANTMÄTARE	37
4.7.1	<i>Arbetsuppgifter</i>	37
4.7.2	<i>Kompetenta handläggare</i>	38
4.7.3	<i>Yrkesidentitet</i>	39
4.8	SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRIN	40
4.9	TRE YRKESKATEGORIERS FÖRSTÅELSE	40
4.9.1	<i>Karttekniker</i>	41
4.9.2	<i>Mätningssingenjörer</i>	43
4.9.3	<i>Lantmätare</i>	44
4.9.4	<i>Övriga perspektiv</i>	46
5	FÖRSTÅELSE I SAMBAND MED OMORGANISATIONEN	47
5.1	OMORGANISATIONEN & KOMPETENSUTVECKLING	47
5.2	OMORGANISATIONEN & HELHETSPERSPEKTIVET	49
5.3	OMORGANISATIONEN & HIERARKIN	51
6	SLUTSATSER	54
6.1	YRKESGRUPPSBASERAD FÖRSTÅELSE	54
6.2	KONSEKVENSER AV EN OMORGANISATION	55
6.3	KUNSKAPSBIDRAGET	56
6.4	FRAMTIDA FORSKNING	57
	KÄLLFÖRTECKNING	58
	BILAGA 1: INTERVJUMALL MEDARBETARE	63
	BILAGA 2: INTERVJUMALL CHEFER	64

ORDLISTA

Enhandläggare –	Person som handlägger en hel förrättning och utför alla moment på egen hand.
Förrättning –	Förändring av en fastighet.
Förrättningslantmätare –	Namnet på den nya befattningen för dem som enhandlägger, det vill säga själva utför hela förrättningar. Har lättats upp något på sistone, och innefattar numera alla som skriver på protokoll, men inte nödvändigtvis utför till exempel mätning.
Karttekniker –	Befattning där personen huvudsakligen ägnar sig åt att rita kartor enligt besluten. Även renskrivande av protokoll och andra administrativa sysslor inkluderades.
Lantmätare –	En person som har genomgått civilingenjörsutbildningen i lantmåteri vid Lunds Tekniska Högskola eller Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.
Mätningssingenjör –	Befattning där personen huvudsakligen arbetar med att utföra uppmätning, beräkning av gränser och markering av dessa vid fastighetsbildning och ombildning.
Sakägare –	Den som sökt lantmåteriets tjänster. Kan ses som Lantmåteriets kund.
Trossen –	Lantmåteriets datorsystem för handläggning av förrättningar.
Twistigt ärende –	Ett ärende där två parter har intressen som strider mot varandra och parterna har svårt att komma överens. Lantmåteriet tar ett beslut som måste följas av sakägarna.

1 INLEDNING

I kapitlet beskrivs och diskuteras bakgrunden till val av inriktning för studien. Lantmäteriets situation berörs kort för att ge läsaren en inblick i problemområdet. Problemdiskussionen positionerar sedan vår uppsats gentemot befintlig forskning för att sedan mynna ut i problemformulering och syfte.

1.1 Introduktion

Fler och fler forskare erkänner dagens samhälle som ett kunskapssamhälle och gårdagens samhälle som byggdes upp av industriföretag har i dag i stor utsträckning ersatts av kunskapsföretag. Ny teknik och hårdare internationell konkurrens har givit företagen ytterligare utmaningar i kampen för överlevnad (se till exempel Sandberg & Targama 1998, Nonaka 1994). I och med denna förändring har ett skifte i näringslivets fokus uppstått från produktions- till tjänstesektorn vilket också har inneburit att det ställs nya krav på företagen och samhället.

Professionella medarbetarna har, i och med nyss nämnda utveckling, blivit en allt viktigare del i dagens samhälle. Medarbetarna kännetecknas till exempel av att de har en gedigen utbildning, samt att de kan hantera en osäker och instabil miljö (Schön 1995, Stevrin 1986). Nonaka (1994) menar att kunskap är den enda hållbara kompetensfördelen som företag kan upprätthålla i dagens samhälle. Medarbetarnas höga utbildning kan dock innebära att deras rörlighet ökar, vilket ställer höga krav på företag för att behålla personalen. På grund av kunskapsföretagens beroendeställning till medarbetarna menar Löwendahl (2000) att kompetensutveckling är ett bra sätt att behålla medarbetarna på.

Det rationalistiska synsättet brukar definiera kompetens som den uppsättning egenskaper och färdigheter en individ besitter, samt utgår från att det finns en given sanning om vilka som är de rätta egenskaperna (Sandberg & Targama 1998). Den alternativa, förståelsebaserade forskningsansatsen som kommit de senaste åren försöker däremot se saker ur medarbetarens synvinkel (Orlenius, 1999) och menar att kompetens beror på situationen och på individens förståelse för arbetsuppgiften (Sandberg 1994). Kompetens kan därför anses som ett mycket öppet begrepp som kan ges olika tolkningar (Axelsson 1996).

1.2 Problemdiskussion

Medarbetarnas kompetens blev på ett mycket tydligt sätt föremål för fokus i Lantmäteriets organisation i samband med en omorganisation på Fastighetsbildnings-avdelningen. Målet var att en tidigare specialist nu på egen hand skulle utföra alla moment i arbetsprocessen (Gard, Lundström & Dallner

2000). Anledningen till omorganisation var att även statliga verk i högre grad har blivit tvungna att ta hänsyn till effektivitet, kundorientering och kompetens som ett resultat av privatiseringsvågen i början av 90-talet (SOU 2003:111).

Enhandläggarmodellen, som den nya arbetsmodellen kallas, innebär att en handläggare skall genomföra alla steg i fastighetsbildningsprocessen med kunden i centrum. Tidigare var arbetet uppdelat på flera specialister som tillhörde varsin yrkesgrupp; lantmätare, mättingsingenjörer och karttekniker (Gard, Lindström & Dallner 2000). Skillnaden mellan de olika yrkesgrupperna i fråga om formell utbildning, arbetsuppgifter och ansvar var stor och förutsättningarna för medarbetarna var således av varierande art inför omorganisationen. För att alla skulle kunna arbeta enligt enhandläggarmodellen krävdes därmed ett helhetsperspektiv av medarbetarna, vilka också var tvungna att bredda sin kompetens till att gälla alla delar av arbetsprocessen.

Sandberg (1994) väckte idén att en individs förståelse för arbetsuppgiften påverkar hur kompetent den utförs, vilket är en intressant utgångspunkt i en organisation där lika kompetens förväntas av medarbetare med olika bakgrund. Då medarbetarna kom in i enhandläggarsystemet efter Lantmäteriets omorganisation med tre skilda yrkesbakgrunder, vore det intressant att se om detta medfört en skillnad i förståelse för de nya gemensamma arbetsuppgifterna. Enligt Sandberg och Targama (1998) skulle en sådan skillnad i förståelse för arbetsuppgiften inverka på deras kompetens vad gäller arbetsuppgiftens utförande.

Även andra författare förutom Sandberg (1994), har i tidigare studier utgått från ett tolkande perspektiv på kompetens och tagit upp vikten av att meningen med arbetet och förståelse för uppgiften är viktigt för individens kompetens (Weick 1995 och Schön 1995). I *Den femte disciplinen* argumenterade exempelvis även Senge (1995) för att det finns generella, övergripande uppfattningar av hur en individ uppfattar omvärlden och redan Norbäck och Targama (1987) talade om en verklighetsuppfattning, som baseras på en persons världsbild, referensram, kunskap och föreställningar, och som används i beslutssituationer. Marton (1996 i Bowden 2004) och Velde och Svensson (1996 i Velde 1997) har också kommit fram till att individens förståelse påverkar hur han eller hon utför en arbetsuppgift och vilka prioriteringar han eller hon gör. Sandberg och Targama (1998) är därmed inte ensamma om att förespråka ett tolkande förståelsebaserat perspektiv på kompetens.

Dreyfus och Dreyfus (1986) och Benner (1993) var några av de första att utgå från en icke-rationalistiskt synsätt och menar att erfarenhet ligger som grund för kompetens. Med mer erfarenhet och hänsyn till situationen utvecklas personens kompetens. Detta är något som är intressant i Lantmäteriet där de olika medarbetarna har olika erfarenheter, vilket borde innebära att deras kompetens ifråga om att utföra den nya och gemensamma arbetsuppgiften skiljer sig åt. Erfarenhet är något som Sandberg och Targama inte betonar i lika hög grad som Dreyfus och Dreyfus. Även Schön (1995) har diskuterat kompetens-utveckling utifrån erfarenhet men betonar tydligare vikten av reflektion och hur förståelsen för en situation inverkar på kompetens.

Trots ovanstående introduktion, där flera författare lämnar bidrag till det tolkande förståelsebaserade perspektivet på kompetens, har vi insett att det fortfarande har gjorts relativt få empiriska studier utifrån detta. Därför är det relevant att se om Sandbergs (1994) teorier om förståelse håller för andra yrkesgrupper än just motoroptimerare, som var aktuella i hans studie. Detta är en av få empiriska studier utifrån detta perspektiv som vi har kunnat finna och den behandlar förståelse på individnivå, där författaren inte kan se någon stark koppling till vare sig erfarenhet eller utbildning. Lantmäteriet är i detta sammanhang ett utmärkt exempel för att undersöka om tidigare utbildning och yrke verkligen inte inverkar på förståelse. Vissa författare argumenterar dessutom för att ett visst synsätt är kopplat till professionen (Schön 1995, Stevrin 1986).

Sandberg (1994) studerade en organisation där medarbetarna hade anställts som motoroptimerare, det yrke de även utövade under studien. Detta motsvarar inte fallet i Lantmäteriet, en organisation som varit stadd i förändring, där medarbetarna i princip varit tvungna att gå från en yrkesgrupp till en annan. En sådan organisation där ledningen kräver en breddning av medarbetarnas kompetens, kan därför ge en ny och intressant aspekt på kompetens ur ett tolkande förståelsebaserat perspektiv.

Ovanstående resonemang leder fram till två frågor som vi ämnar besvara i denna uppsats:

- Hur påverkar medarbetares olika yrkesbakgrund deras förståelse för arbetet vid liknande arbetsuppgifter och vad kännetecknar i så fall denna förståelse?
- Vilka konsekvenser, ur ett tolkande perspektiv, får en omorganisation för medarbetarnas förståelse och deras situation när de förväntas gå från att vara specialister till att bli generalister?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva vilka föreställningar Lantmäteriets medarbetare har om sitt arbete och analysera om dessa skiljer sig beroende på vilken yrkesbakgrund och tidigare arbetsuppgifter medarbetarna har haft. Utifrån detta ämnar vi sedan utröna vilka konsekvenser införandet av enhandläggarsystemet har fått för medarbetarna och deras förståelse för arbetet.

1.4 Teoretiska och praktiska bidrag

Vi hoppas kunna vidareutveckla det tolkande perspektivet med avseende på kompetens och kompetensutveckling och vad detta beror på. Genom att genomföra en fallstudie på en annan yrkesgrupp i en annan kontext än tidigare studier hoppas vi kunna lägga ytterligare ett bidrag till Sandbergs (1994) studie. Framförallt hoppas vi kunna bidra till frågan om utbildning och yrkeserfarenhet betyder något för en individs förståelse och hur en omorganisation påverkar förståelsen.

Genom att ge organisationen en förståelse för hur kompetens och kompetensutveckling hänger samman och hur dessa kan förändras utifrån ett icke-rationalistiskt perspektiv, kan organisationer utgå från detta. Förståelse som bas för kompetensutveckling kan förhoppningsvis i förlängningen leda till att organisationer lättare kan behålla och utveckla medarbetarna i enlighet med målen. Dessutom hoppas vi genom våra intervjuer väcka ett intresse hos fallorganisationens medarbetare gällande arbetet och deras egen kompetens, vilket kan vara en utgångspunkt för dem och ledningen vid till exempel strategiska diskussioner. Resultaten av studien är unika för Lantmäteriet i Skåne län, vilket inte hindrar att de kan vara en referenspunkt i liknande fall. Vårt syfte är dock inte att generalisera resultaten.

1.5 Utgångspunkter och avgränsningar

- ✓ En allmän utgångspunkt är att organisationen står i fokus ur ett företagsekonomiskt perspektiv.
- ✓ Yrkesbakgrund och medarbetarnas utbildning, sammanfaller i vår studie. Hädanefter kommer vi framförallt att hänvisa till medarbetarnas yrkesbakgrund. Vår analys kommer även att utgå från de grupper av medarbetare som har samma yrkesbakgrund, för att kunna uppfylla vårt syfte. Vi kommer alltså varken att se på kompetens utifrån ett individ- eller organisationsperspektiv.
- ✓ Med kompetens menar vi en förståelse för arbetet som gör att medarbetaren utför arbetet på ett för organisationen som helhet effektivt sätt. *Förståelse, tankemodeller och synsätt* innebär det grundläggande mönster om arbetet i en individs tankegångar som påverkar hur man handlar. Vi utgår därmed från ett tolkande perspektiv.
- ✓ Vi kommer inte närmare att gå in på kunskapsföretag, professionella serviceföretag eller huruvida kompetens är det viktigaste i en organisation. I följande studie kommer vi att hänvisa till Lantmäteriet både som moderorganisationen, divisionerna samt de lokala myndighetskontoren eftersom en åtskillnad inte är nödvändig för vårt syfte.
- ✓ Organisationsförändringen och kulturen i sig kommer att behandlas i de aspekter som påverkar kompetensen och hur medarbetarna uppfattar sitt arbete. Omorganisationen ses alltså utifrån medarbetarnas förståelse för arbetet, vilket även är orsaken till att vi inte ser på omorganisationen i sig utifrån organisationsförändringslitteratur. Ovanstående är också anledningen till att vi inte närmare beaktar organisationskulturen.

1.6 Disposition

I *metodkapitlet* kommer vi att redogöra för vår inställning till studien avseende vetenskapligt paradigm, vilket har betydelse för hur uppsatsen tolkas. Dessutom beskriver vi tillvägagångssättet för hur vi kom fram till det material uppsatsen bygger på. Genom att visa på detta samt en medvetenhet om möjliga brister i metoden underlättas ett kritiskt förhållningssätt till studien för läsaren.

Kapitel tre tar upp den *teori* vi funnit relevant för studien. Efter en överblick av det rationalistiska perspektivet som jämförelse tas läsaren med i det tolkande perspektivet. Förståelse som utgångspunkt för kompetens är den röda tråden i teorikapitlet.

Det empiriska underlaget presenteras i kapitel fyra. Vår intention är att beskriva fallorganisationen utifrån medarbetarnas perspektiv. För att ge läsaren möjlighet att följa med i de senare resonemangen kommer vi dock först att beskriva vad Lantmäteriet gör, de olika yrkesgruppernas tidigare och förväntade arbetsuppgifter, samt den utbildning de genomgick efter omorganisationen. Detta är i linje med den tolkande ansatsen där situationen anses viktig. I slutet av kapitel fyra kommer vi även att analysera de skillnader i förståelse de olika grupperna har.

I kapitel fem *analyseras* empirin utifrån frågan om hur organisationsförändringen har påverkat kompetensen och förståelsen. Utgångspunkten vid omorganisationen, kompetensutvecklingen och konsekvenserna av införandet av enhandläggarmodellen diskuteras utifrån de teorier som presenterats i kapitel tre.

I sista kapitlet presenterar vi de teoretiska och praktiska *slutsatser* vi kommit fram till i föregående kapitel. Den vidareutveckling av det teoretiska kunskapsläget som framkommit under uppsatsen framläggs, och till sist ges förslag på områden där vi anser att mer forskning kan utveckla teorierna.

2 METOD

I kapitlet redogörs för den undersökningsmetod som tillämpats samt de olika ställningstaganden som gjorts under arbetets gång. Genom att redogöra för tillvägagångssättet samt en medvetenhet om eventuella brister i detta, underlättas ett kritiskt förhållningssätt till studien för läsaren och en utökad möjlighet att bedöma tillförlitligheten.

2.1 Vetenskaplig inriktning och förutsättningar för studien

Vår grundtanke om kunskap baseras på att verkligheten är en social konstruktion, och att vi inte tror att det finns *en* sanning eller *en* verklighet. Sanningen skapas istället av oss själva och av andra utifrån våra erfarenheter och reflektioner, vilket gör dem subjektiva (Alvesson & Sköldberg 1994). Detta innebär att även den empiri som presenteras i viss mån är tolkad av författarna. Exempel på denna första, grova tolkning kan vara avgörande för vad som utelämnas och vad som kommer med i empirikapitlet.

Denna studie utgår alltså ifrån att opartisk forskning är svårt. Påståendet att opartisk forskning är en omöjlighet gör också att ett begrepp som renodlad induktiv forskning förlorar sin betydelse, då detta begrepp bygger på att forskaren går in för att studera det aktuella fenomenet med öppna ögon, utan påverkan från tidigare erfarenheter eller intryck. Stråvan under studien var därför att forskningsmetodiken huvudsakligen skulle ske enligt en deduktiv ansats. Deduktiv metod innebär att forskaren startar med en teoribildning, för att sedan pröva denna mot det empiriska material som ansamlas i studier. Forskaren försöker alltså påvisa att en generell regel gäller för enskilda fall och frågeställningen springer ur ett teoretiskt resonemang (Andersson 1998).

Under denna studies gång visade det sig dock att de teoretiska antagandena kontinuerligt fick omprövas och anpassas under insamlandet av empiriskt material. Teoribildning och modifiering av denna fortsatte in i analysfasen, vilket inte är förenligt med en renodlat deduktiv metod.

Det finns dock en tredje metod som stämmer bättre in på den faktiska arbetsmetoden under studien. Denna metod går under namnet abduktiv metod och kan ses som en kombination av det deduktiva och det induktiva arbetet. Forskaren skapar utifrån sin förförståelse ansatser till teori som han prövar mot empiri. Efterhand som hans förståelse för det beforskade fenomenet ökar så justerar och vidgar han de ansatser till teoribildning han gjorde med förförståelsen som bas. Denna process upprepas sedan i en kontinuerlig cirkel mellan teori och empiri (Alvesson & Sköldberg 1994). Således måste, även om ansatsen var deduktiv, den färdiga studien ses som utförd med hjälp av abduktiv metod.

2.1.1 Forskningsdesign

Vår studies forskningsdesign – den övergripande strukturen – anser vi är kvalitativ. Den kvalitativa ansatsen koncentrerar sig enligt Bryman (1989) på individen snarare än forskaren och hur individen uppfattar sin omvärld. Vi försöker i vår studie med öppenhet tolka vad individen gör och säger. Bryman (1989) menar också att situationen, kontexten, spelar roll när det gäller hur individen uppfattar sin omvärld, vilket kommer att synas i vår studie. Kvalitativ forskning präglas av en önskan att förstå och få en känsla för organisationen, samt en öppenhet inför nya inriktningar och infall som avslöjas under forskningens gång (Holme & Solvang 1997).

Primärdata för uppsatsen skaffades alltså med hjälp av så kallad kvalitativ metod, i huvudsak bestående av intervjuer även om lite observation förekom. Kvalitativ metod är lämpad för att finna underliggande orsaker och lämpar sig därför väl för att insamla data om begrepp, exempelvis förståelse, som människor ofta är omedvetna om. Metoden handlar snarare om att upptäcka och erhålla förståelse än att pröva hypoteser (Holme & Solvang 1997). Eftersom vårt syfte var att försöka förstå respondenterna synsätt, fann vi den kvalitativa forskningsdesignen lämplig. Med hjälp av kvalitativa studier finns det också möjlighet att avslöja invecklade samband ur ett relativt litet urval (Holme & Solvang 1997).

2.1.2 Fallstudie

Vi valde att genomföra undersökningen som en fallstudie på två olika kontor inom Lantmäteriet. Fallstudie är en användbar metod för att beskriva komplexa företeelser (Backman 1998). Fallstudier är avsedda att studera händelseförlopp och utveckla en helhetsförståelse. För att kunna fånga och förmedla subtila detaljer så har vi försökt att skriva en rik och personlig empiri med citat och utvecklade resonemang.

Upptäckt, förståelse och insikt är ledorden i en fallstudie (Merriam 1994). ”Tolkning i kontext” innebär att hänsyn tas till situationen i fallorganisationen och olika faktorerers samspel och dess betydelse analyseras (Cronbach 1975 enligt Merriam 1994). Beteckning fallstudie antyder implicit att det rör sig om ett enskilt fall, men detta är dock inget krav. Det finns många fallstudier som behandlar flera fall. Detta ökar möjligheterna att göra jämförelser och studiens generaliserbarhet förstärks (Bryman 1989). Urvalet av respondenter i förhållande till studiens problemformulering är dock mycket viktigt i en fallstudie eftersom studien bygger på deras utsagor (Lundahl & Skärvad 1999). I frågan om urval återkommer vi till detta avsnitt 2.2.1.

2.1.3 Förförståelse

Förförståelse är den förståelse vi har av ett fenomen innan vi möter det, vilket styr hur vi kommer att tolka det vi ser. De livserfarenheter och den kunskap forskaren har utgör hans förförståelse (Lundahl & Skärvad 1999). Hermeneutikens idéer om att vi inte enbart uppfattar en objektiv verklighet utan att vår

verklighetsuppfattning i hög grad bygger på tolkning, innebär att förförståelse spelar en mycket viktig roll i forskningsprocessen (Alvesson & Skoldberg 1994).

Förförståelsen har till exempel i hög grad påverkat vårt teorival, främst då vi läst magisterkursen i organisation och därmed är bekant med den litteratur som ingår i denna kurs, vilken delvis också utgör utgångspunkten för vår studie. Även det tolkande, reflekterande tankesättet, som vi försökt spegla i litteraturvalet, har sitt ursprung i denna kurs. Övriga kurser på Ekonomihögskolan i Lund står för en betydande del av den teoretiska referensram som rymmer våra kunskaper.

Förförståelse är dock inget ont i sig utan i hög grad nödvändigt för forskningsprocessen. Det är inte möjligt att erhålla full medvetenhet om den egna förförståelsen, däremot kan reflektiv forskning minska riskerna med förförståelsens påverkan. Genom att byta perspektiv och reflektera över hur och varför vi tolkar något på ett visst sätt ökar medvetenheten om den egna förförståelsen och alternativa tolkningar av de studerade fenomenen (Alvesson & Skoldberg 1994).

Vi har på grund av detta strävat efter att vara reflekterande i studien och försökt skifta mellan olika perspektiv som förklaringsmodeller till det observerade. Vi har dock valt att i den mån det varit möjligt hålla oss inom det teoretiska paradigm som utgörs av förståelse som förklaringsvariabel till kompetens, det vill säga det tolkande perspektivet.

Enligt ovanstående så är vi därför naturligtvis påverkade av vår världsbild, utbildning och personlighet då vi analyserar de fenomen vi möter i vår studie. En av författarnas föräldrar är också båda utbildade lantmätare och insikt måste finnas om att detta i viss mån påverkat hennes bild av organisationen och dess medlemmar. Den förförståelse hon har gäller emellertid i stort sett bara specifika fall och inte organisationen i sig, varför vi tror att den påverkan är väldigt liten. Vår förförståelse för Lantmäteriets verksamhet kan därför trots detta sägas vara relativt ringa.

2.2 Tillvägagångssätt

Lantmäteriet är en stor organisation och även om vi hade en klar uppfattning om det teoretiska området för uppsatsen var vi osäkra på vad som skulle kunna vara ett lämpligt område för empiriska studier. Arbetet började därför med att studera den officiella information som fanns om Lantmäteriet via Lantmäteriets hemsida samt en utredning som staten gjort om Lantmäteriets roll (SOU 2003:111). Därefter träffade vi Ewa Qvist, överlantmätare i Skåne, som berättade om organisationen och den förändring som skett. Vi diskuterade våra teoretiska ansatser och kom fram till att det skulle vara lämpligt att fördela våra intervjuer på två kontor, för att få en större tillförlitlighet. Genom Ewa Qvist fick vi sedan förslag på två lämpliga kontor.

2.2.1 Urval av undersökningsenheter

I urvalet av undersökningsenheter hann accessproblematiken genast upp oss. Eftersom omorganisationen av Lantmäteriet innebär att kontoren måste interndebitera all tid, sade det ena tilltänkta kontoret nej. Tusen kronor per timme vi intervjuade var för mycket för dem. Istället kontaktade Ewa Qvist ett annat kontor. På de två kontor som vi fick access till genomfördes sedan åtta respektive nio intervjuer. Enligt vad vi senare fått höra kunde dessa två kontor debitera Lantmäteriet på länsnivå, istället för på kontorsnivå.

Urvalet av intervjupersoner är viktigt vid all kvalitativ forskning. Ett skevt urval medför risker. Vi saknade dock möjlighet att på förhand göra en bedömning av vilka personer som vi önskade intervjua eftersom vi saknade djupare kunskaper om organisationen. Därför ställde vi upp kriterier för de faktorer som antogs kunna vara viktiga. Den viktigaste för uppsatsen ansågs vara tidigare yrke men även ifråga om ålder och kön önskade vi största möjliga spridning. Kriterierna för profession var att vi skulle få möjlighet att intervjua personer från de tre olika yrkesgrupperna vi önskade jämföra: lantmätare, mätningssingenjörer och karttekniker.

Ewa Qvist ordnade kontakt med den för respektive kontor ansvariga chefen som sedan hjälpte oss att göra ett urval baserat på ovanstående kriterier. På det ena kontoret kom vi undan urvalsproblematiken eftersom vi intervjuade alla anställda. På det andra kontoret hade vi inte möjlighet till detta, varför läsaren skall vara medveten om möjligheten att chefen på det ena kontoret på något sätt valt ut vissa personer med en speciell inställning eller vissa egenskaper.

2.2.2 Forskningsmetod

Vår empiriska bas av primärdata består huvudsakligen av intervjuer. Intervjuer förknippas med kvalitativ forskning och torde därför passa den aktuella forskningsmetoden (Bryman 1989). Bryman (1989) menar att ostrukturerade, och även semistrukturerade, intervjuer ger möjlighet att kontinuerligt upptäcka nya infallsvinklar och utvärdera dessa. Överlantmätare Ewa Qvist, som fungerade som lantmäteriets kontaktperson, önskade att en skriftlig beskrivning av vad intervjuerna skulle komma att behandla skulle skickas ut till intervjupersonerna i god tid före intervjuerna så att respondenterna skulle veta vad saken gällde. Det från början ganska allmänt hållna brevet blev vi dock tvungna att förtydliga något för att få access till kontoren.

Intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat vis, vilket innebar att vi i förväg bestämt vilka teman som skulle diskuteras samt fastställt ett antal frågor som sedan fick ligga till grund för vidare diskussion (Bryman 1989). Fördelen med att ha en fast grund, var som vi såg det, att jämförelser mellan intervjupersonernas åsikter underlättas vilket i sin tur underlättar analysen av empirin. Vi försäkrade oss också genom detta upplägg om att vi inte missade något tema under en intervju. För var och en av intervjuerna var vi tilldelade en timmes tid, något vi höll hårt på av respekt för de som ordnat intervjuerna åt oss och den anställdes arbetssituation.

Under den andra intervjudagen genomfördes sammanlagt fem intervjuer. Detta förstod vi snabbt var för många för att vi på ett adekvat sätt skulle kunna bearbeta materialet. Därför togs ett beslut om att reducera antalet intervjuer per dag och kompensera med att göra något extra besök.

Två olika intervjumallar utnyttjades under intervjuerna, en avsedd för de i chefsposition och en för övriga medarbetare (se bilaga 2 och 3). De båda intervjumallarna är i stort sett lika med små variationer för att anpassas till de båda gruppernas perspektiv till vår frågeställning. Den största skillnaden är att intervjumallen för cheferna fokuserar på frågor om hur de tror att medarbetarna ser på frågan, men även den egna åsikten. Intervjumallen kan sägas vara den fasta grund som den semistrukturerade intervjuansatsen tar avstamp från enligt föregående stycke. Den fungerar som aide-memoire (Bryman 1989).

Lundahl och Skärvad (1999) rekommenderar en bandspelare vid ostrukturerade intervjuer. Även om vi använder semistrukturerade intervjuer, fann vi genom erfarenhet med en tidigare uppsats att bandspelare fungerar bra även i den situationen. För att kunna berika den empiriska skildringen med citat och därmed ge läsaren möjlighet att själva tolka utsagorna, valde vi att spela in intervjuerna med hjälp av en bärbar minidiscspelare. Under intervjuerna agerade en av oss intervjuledare och förde den huvudsakliga konversationen medan den andre kompletterade med intressanta frågor och infallsvinklar. Den person som inte agerade intervjuledare förde även anteckningar, inte bara över vad som faktiskt sades, utan även vad det gällde påfallande kroppsspråk, reaktioner och övrigt som kunde tänkas vara av intresse.

Utifrån anteckningar sammanställde vi intervjuerna, eftersom vi inte ansåg oss ha tid till att transkribera hela det inspelade materialet. Vi nöjde oss därför med att lyssna på de avsnitt som verkade extra intressanta eller då vi ville förtydliga någons åsikt med hjälp av ett citat. Anteckningar fördes även som säkerhet om minidiscen inte skulle fungera, vilket hände under fyra av intervjuerna. Denna säkerhetsåtgärd tog vi eftersom vi under förra uppsatsen en gång stötte på problem.

Intervjuerna genomfördes på de intervjuades arbetsplats. Detta medförde fördelen att respondenterna kände sig tryggare under intervjuerna. Det gav även möjlighet till ett visst mått av observation, exempelvis under fika och lunchpauser. I och med att vi befann oss i huset föll det sig naturligt att småprata med de andra anställda och kunna observera hur de förhöll sig till varandra. Denna typ av observation kallas semideltagande eller indirekt deltagande. Deltagande observation ger möjlighet att titta in bakom de formella aspekterna av organisationen omgivning och avslöja en rik och ofta dold värld (Bryman 1989).

2.2.3 Sekundärdata

Med sekundärdata avses data som finns dokumenterat om ett visst fenomen, men som inte är sammanställt primärt för den egna studien (Lundahl & Skärvad 1999). Den övergripande mängden empirisk data för vår studie är av primär typ, men även sekundär data har utnyttjats i de fall då detta funnits lämpligt.

Främst handlar det om interna dokument från Lantmäteriet, en statlig utredning om Lantmäteriet (SOU 2003:111) och tidigare forskning från Lunds Universitet om den omorganisation som skedde på Lantmäteriet i slutet av nittioalet. Denna forskningsstudie som är uppdelad i delrapporter, utförd av Gunvor Gard, är visserligen fokuserad på arbetsmiljö, men har varit en bra källa vad gäller förståelse av den faktiska organisationsförändringen.

2.2.4 Teorival

Valet av teori utgick främst från de idéer som förts fram av Sandberg och Targama (1998) i deras gemensamma bok *Ledning och förståelse* samt den avhandling och artiklar som ligger till grund för boken (se Sandberg 1994 och 2000). De idéer som förs fram i denna bok om förståelse och dess koppling till kompetens och lärande fann vi intressanta, eftersom det var en kontrast till det rationalistiska perspektivet och låg i linje med vår uppfattning från vår arbetslivserfarenhet. Efter att noga ha studerat boken och övervägt dess giltighet och tillämplighet så påbörjade vi en ”upptäcksfärd” bland litteratur kring förståelsebegreppet

Övriga artiklar och böcker från de ovan nämnda författare söktes upp och studerades. Det visade sig dock inte tillföra lika mycket som vi hade hoppats på. Sökningen gick vidare efter andra forskare inom samma område och skedde genom att vi skrev till Axel Targama (2004-04-13), frågade handledarna på institutionen samt gick igenom de källor som Sandberg och Targama uppgivit i det de skrivit. I de fall en författare refererar andra författares teorier har vi alltid strävat efter att gå till ursprungskällan om möjligt för att verifiera den refererande författarens tolkning av teorin samt kunna studera den i sin ursprungliga kontext. I vissa fall har dock originaltexten varit otillgänglig, varför vi gjort en bedömning om referatet verkat tillförlitligt.

Referenssökningen gav dock endast tillgång till äldre undersökningar. En grundlig sökning med hjälp av databaser genomfördes för att om möjligt få fram den senaste forskningen. Det verkar dock som om forskning om kompetens utifrån det tolkande perspektivet sker mindre ofta. De författare som behandlar ämnet kommer också från olika discipliner som till exempel pedagogik, datavetenskap och filosofi förutom företagsekonomi. Vi sökte även efter kritiska infallsvinklar till den förståelsebaserade kompetensen men fann återigen inte den mängd vi hoppats, om man inte räknar det rationalistiska perspektivet. Den mängd litteratur som finns om kompetens och kompetensutveckling valdes alltså ofta bort eftersom de utgår från ett rationalistiskt perspektiv.

Vid förfrågan till Targama (2004-04-13) menar han att det inom forskningen är tämligen "etablerade strömningar" som utgör grunden för boken *Ledning och förståelse*, vilket kan vara anledningen till avsaknaden av kritisk forskning. Dessutom menar Sandberg och Targama (1998) att bokens innehåll ofta accepteras i teorin, men att idéerna ännu inte fått genomslag i praktiken. Detta skulle kunna var ytterligare en orsak till att det finns så lite litteratur om ämnet. Targama (2004-04-13) berättar:

"Men det vanligaste är nog att många läser och tycker att det [boken] verkar intressant, men tankarna når inte så djupt att man på allvar börjar reflektera över vad det betyder för min vardag."

2.3 Reflektioner kring studiens metod och tillförlitlighet

Innan presentationen av empirin och resultaten, vill vi dock göra läsaren uppmärksam på resultatet av de val vi gjort under studiens gång som kan påverka tillförlitlighet. Först kommer vi att behandla fallstudiens generaliserbarhet för att göra läsaren uppmärksam på våra intentioner. Sedan kommer vi att möjliggöra för läsaren att ytterligare ta ställning till hur intervjuerna genomfördes.

2.3.1 Generaliserbarhet och tillförlitlighet

Det skrivs ofta, kanske med rätta, att fallstudier är svåra att generalisera (se till exempel Bryman 1989 och Patei & Tebelius 1987). Detta är något som läsaren bör ta hänsyn till när vid en studie som denna. Vi tror trots detta att en fallstudie är väl lämpad när ett underliggande fenomen såsom förståelse skall studeras. Vi eftersträvas alltså inte att göra generaliseringar. En fallstudie ger också möjlighet till att gå in på djupet hos studieobjekten, vilket vi ser som en fördel. Vi anser att studien är tillförlitlig i det att yttersta vikt lagts vid att förhålla sig till det studerade enligt vad som föreskrivs inom vetenskapsmetodiken för samhällsvetenskaplig forskning. Den tolkande, reflekterande ansatsen försöker se saker ur olika synvinklar.

Det kan hävdas att urvalet av kontor är för litet för att säkerhetsställa studiens tillförlitlighet. Vår åsikt är dock att det inte är kontoren som fenomen som utgör studiens fokus utan individerna som arbetar inom den organisation som de olika kontoren innebär. Fenomenografin betonar den kontextuella aspekten där kunskap är beroende av sammanhanget och att människan och det människan upplever är beroende av varandra (Marton & Booth 2000).

I fenomenografiska studier mäts i allmänhet variationen av det studerade fenomenet efter tjugo intervjuer. Efter detta uppträder ingen ny förståelse för fenomenet hos de intervjuade (Alexandersson 1994 enligt Sandberg 2000). Sandberg (2000) menar att i hans studie var antalet studerade individer femton, vilket han ansåg räckte eftersom han inte såg några variationer efter detta. På grund av tidsbegränsning och alternativkostnader för kontoren nöjde vi oss därför med sammanlagt sju intervjuer. Mot bakgrund av ovanstående resonemang

kände vi att antalet ger oss en tillräcklig grund att stå på för att kunna dra vidare slutsatser.

2.3.2 Intervjukritik

Framförallt i kvantitativ forskning, men även i viss mån i kvalitativ, är svarsbortfall en viktig fråga. På det ena kontoret undkom vi denna problematik, eftersom vi intervjuade alla anställda. Vi vet dock inte hur många som inte ville låta sig intervjuas på ett av kontoren, vilket kan ses som en nackdel eftersom vi var beroende av en annan person för denna del av studiens genomförande. För att underlätta för dem som ställde upp, har vi dock valt att anonymisera de intervjuade. Detta gjorde vi främst för att vi inte anser att det spelar någon för studien exakt vem av medarbetarna som sade vad, men även för att reducera risken att de intervjuade inte är helt öppna eftersom studien kommer att gå ut inom hela organisationen.

Utbytet av information under en kvalitativ intervju påverkas av flera olika faktorer. En är den intervjuades strävan efter att ge de svar han tror att forskaren förväntar sig. Det finns alltså en önskan hos den intervjuade att vara till lags och komma med de förväntade svaren. Att den intervjuades svar påverkas av forskarens närvaro kallas intervjuareffekt (Holme & Solvang 1997).

Vi försökte dock att minimera intervjuareffekten, det vill säga risken för att respondenternas beteende påverkades, genom att inte explicit skriva syftet med studien i den presentation som skickades till de intervjuade. För att kunna få access till kontoren tvingades vi dock till att mer exakt definiera syftet med studien för att intressera Lantmäteriet. Resultatet blev en kompromiss genom att vi skickade ut en sida med en kort beskrivning av oss själva och uppsatsens roll för vår utbildning samt en kortare introduktion kring frågeställningen. Detta kan ha påverkat intervjuerna, eftersom de intervjuade på förhand kände till syftet med studien. Respondenterna fick dock inte tillgång till intervjufrågorna i förväg, vilket medförde vad vi kände var spontana reaktioner. Detta gör att vi tror att den generella beskrivningen inte påverkat i alltför stor utsträckning.

Semistrukturerade intervjuer kan leda till att respondenter lägger olika vikt vid olika frågor. Vi såg dock till att alla teman diskuterades med alla så att en viss jämförbarhet skulle finnas. Vi lade dock mer vikt vid att utgå från situationen och individen än att hålla oss till en strikt plan. Vi ansåg det vara viktigare att få intressanta svar än ställa exakt samma frågor, vilket har att göra med vår vetenskapliga utgångspunkt att göra.

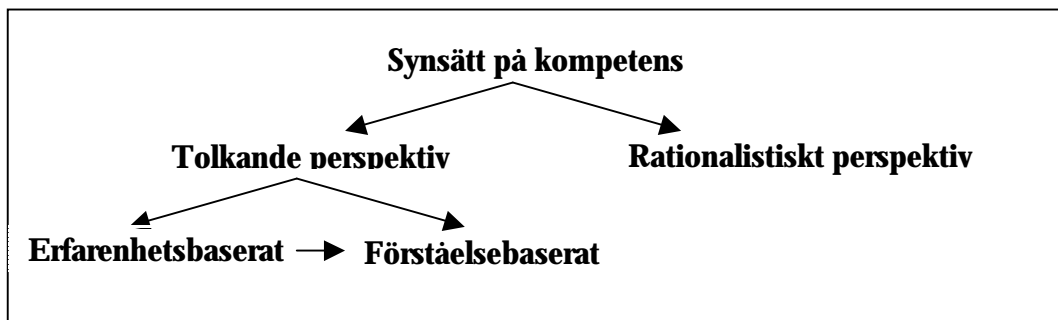
Användningen av en minidiscspelare tar mycket litet fysiskt utrymme vilket vi menar gör att den påverkar intervjusituationen i lägre grad än vad exempelvis en traditionell bandspelare för inspelning skulle ha gjort. Vi frågade också alla innan intervjuerna om lov för att spela in. Alla sade ja, och det verkade enligt oss inte heller som om respondenterna påverkades i någon större utsträckning. Citaten i den empiriska beskrivningen medför även att läsaren själv kan avgöra om vi har gjort en trovärdig tolkning av situationen. Den påverkan som vårt ordval kan få på läsaren kan därmed också minskas.

Efter ett stort antal intervjuer är det oundvikligt att mycket information utelämnas. Förförståelsen och syfte med studien torde vara avgörande för hur selektionen sker. Denna selektion av empiriskt material är en möjlig felkälla och för att minimera den har vi försökt ge en rättvis bild av det samlade empiriska materialet som vi försökt förhålla oss till på ett medvetet sätt till vår egen förförståelse. Läsaren bör dock hela tiden vara medveten om att det alltid finns andra möjligheter till tolkningar.

Uppsatsens författare har olika utbildningsbakgrunder i det att en av oss har läst samhällsvetenskapligt program och på universitet ägnat sig åt studier i språk och ekonomi medan den andra har läst naturvetenskapligt program och sedan förlagt huvuddelen av sina studier på teknisk fakultet. Vi tror att detta har hjälpt oss att se fenomen ur olika perspektiv och på så sätt tvingats att vara reflekterande i högre grad. Även möjligheten att diskutera olika tolkningar sinsemellan är en källa till ökad medvetenhet. I många fall har våra tolkningar av en situation varit olika, vilket inneburit ett öppnare förhållningssätt till materialet.

3 TEORI

I kapitlet presenteras den litteratur och de teorier som ligger till grund för den vidare analysen. Kapitlet börjar med en överblick över det rationalistiska och tolkande perspektivet för att läsaren skall få en uppfattning om de olika synsätten. Vidare presenteras kompetens utifrån ett tolkande perspektiv.



Figur 1: Två olika synsätt på kompetens, varav denna studie kommer att utgå från det tolkande perspektivet (egen modell).

3.1 Det rationalistiska perspektivet

The Principles of Scientific Management kom ut 1911 och Taylor var därmed en av de första att forska kring kompetensbegreppet och kompetensutveckling. Taylor tillhörde den klassiska skolan när det gäller ledningsprinciper och argumenterade för att den tidens ledning var ineffektiv eftersom kompetensutvecklingen lämnades åt medarbetarna själva och inte synliggjordes för företagsledningen (Sandberg & Targama 1998).

Scientific Management, som Taylor kallade sin lösning, utgick från tre principer som skulle separera utförande av arbetet från arbetsdesignen. För det första skulle företagsledningen samla arbetarnas kunskap och klassificera och mäta den för att kunna få fram regler och strukturer i arbetet. För det andra skulle all tankeverksamhet ske hos företagsledningen och arbetarna skulle bara utföra det de blev tillsagda. Den tredje principen innebar att arbetarna inte själva skulle ha kontroll över arbetets utförande, utan det skulle ligga på ledningen att exakt bestämma hur de skulle utföra sitt arbete och med vilken hastighet de olika momenten skulle utföras (Pruijt 2000).

Taylor's idéer om uppdelning av arbetet¹ skiljer sig dock från specialisering. I begreppet specialisering ingår en möjlighet till fördjupning inom en profession, medan Taylor förespråkar standardisering och rutinarbete. Målet var effektivitet, att producera så mycket som möjligt till en så låg kostnad som möjligt (Pruijt 2000) och medlet för att öka medarbetarnas kompetens var tids- och metodstudier

¹ detailed division of labour

(Sandberg & Targama 1998). Taylor var den första som omsatte de rationalistiska tankarna i praktiken (Schön 1995).

Det rationalistiska synsättet bygger enligt Sandberg (2000) än idag på Taylors idéer. Peucelle (2000) ger exempel på andra områden där Taylors främsta målsättning, produktivitet, samsas med andra mål som kvalitet och flexibilitet i dagens samhälle. Författaren menar att även till exempel Just-in-time, Knowledge Management och Total Quality Management är en vidareutveckling av Taylors Scientific Management. Även Human Resource Management kan sägas ha utvecklats i rationalistiskt anda eftersom det utgår från en uppsättning tekniker (Schön 1995).

Sandberg (2000) delar upp det rationalistiska synsättet i tre grupper av ansatser när det gäller kompetens. De tre grupperna är; de personorienterade, de arbetsorienterade och ytterligare en som kan ses som en kombination av de två tidigare, den så kallade multimetoden.

De personorienterade ansatserna utgår från medarbetarens egenskaper. En forskare som utgår från denna ansats är Siddique (2004) som skriver att kunskap, färdigheter och förmågor² står som grund för kompetensbedömningar. Fokuseringen av arbetsrelaterade egenskaper kritiserar dock för att vara alltför allmän, eftersom en egenskap inte behöver vara specifikt för ett visst arbete (Sandberg 2000, Siddique 2004).

För att undkomma detta utgår de arbetsorienterade ansatserna från själva arbetet och dess aktiviteter istället (Sandberg & Targama 1998). En metod som utgår från arbetet är Critical Incidents-tekniken som innebär identifikation av situationer som är viktiga för att kunna utföra ett arbete. När dessa har identifierats skall de överföras till egenskaper som medarbetaren behöver för att kunna utföra arbetet väl. Det negativa med denna metod är dock att den inte identifierar vardagliga rutinbeteenden (Fisher et al. 1999). För att undkomma svårigheten med de arbetsorienterade ansatserna, det vill säga att det är svårt att tolka vad en uppgift innebär för egenskap, och med de personorienterade, utgår multimetodansatsen sig av en kombination av de övriga två ansatserna (Sandberg & Targama 1998).

Det rationalistiska perspektivet utgår alltså ifrån att det finns en verklig sanning. Perspektivet har en dualistisk verklighetssyn, det vill säga individen och verkligheten separeras. Detta betyder att individens inställning inte påverkas av den kontext hon befinner sig i. Förändrade förutsättningar (regler etcetera) ses som i stort sett enda sättet att påverka människors handlande och är också det som betraktas som intressant (Sandberg & Targama 1998). Ellström (1992) menar att det rationalistiska synsättet bygger på att målen är den viktigaste aspekten när det gäller att styra en organisation, samt att ledningen har förmågan att organisera verksamheten för att uppfylla dessa mål.

Ytterligare kännetecken för det rationalistiska perspektivet är att stor vikt läggs vid informationshantering. Människan ses som en varelse som tolkar och lagrar information. Det rationalistiska perspektivet utgår från att människan lägger ny information till de kognitiva strukturer som hon antingen själv konstruerat eller

² KSA: Knowledge, Skills and Abilities

som andra utvecklats och hon tagit till sig. Ett exempel på en kognitiv struktur kan vara en ekonomisk teori. Perspektivet utgår från att människan rationellt försöker lära sig och förstå situationen för att målinriktat kunna lösa ett problem och kompetens utgår från en persons egenskaper (Sandberg & Targama 1998).

Kritiken mot det rationalistiska perspektivet i ett kompetenssammanhang har bland annat föranletts av att det är svårt att visa ett samband mellan kompetensutveckling och produktivitetssökningar (ett försök med måttlig framgång är t.ex. Siddiques studie 2004). En ytterligare svaghet är att det rationalistiska perspektivet utgår från att människan är rationell i sitt handlande (se t.ex. March & Simon 1958 i Ellström 1992, Sandberg & Targama 1998).

3.2 Det tolkande perspektivet

En av det rationalistiska perspektivets svagheter är att det utgår från att det finns en sanning, och att människan är rationell (Sandberg & Targama 1998). Det tolkande perspektivet tar hänsyn till människans begränsade rationalitet³ och Simon, som bland annat har forskat om beslutsteori, visade till exempel att sättet hur managers uppfattar problem spelar en stor roll för hur de sedan handlar. Det tolkande perspektivet utgår idag dock även från att världen är en social konstruktion, vilket till exempel inte Simon gjorde (Simon 1945 i Sandberg 1994).

Att världen är en social konstruktion innebär att människan förstår världen utifrån sina egna erfarenheter och reflektioner, andra människors påverkan, samt en jämförelse mellan de båda (Sandberg & Targama 1998). Det tolkande perspektivet utgår från att människan vill göra världen meningsfull och ständigt försöker förstå den (se t.ex. Sandberg & Targama 1998, Orlenius 1999). Subjektiv förståelse av verkligheten ligger till grund för handlandet: ”... *föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra* på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor” (Sandberg & Targama 1998:30, kursivering i original). Även Alvesson och Sköldberg (1994) förespråkar vikten av individens syn på situationen. Författarna försöker visa på att kunskap kan ses från flera olika håll och att det inte finns en sanning. Nya tankesätt och en öppenhet inför det nya är viktigt i deras tolkande ansats.

Sandberg och Targama (1998) har i en studie om motoroptimerares kompetens utgått från ett tolkande perspektiv som argumenterar för att kompetens inte är en uppsättning egenskaper, vilket den rationalistiska ansatsen förespråkar. Istället beror en persons kompetens och kompetensutveckling på vilken förståelse denna har av sitt arbete och i vilken kontext individen befinner sig i. ”En människas kunskaper och färdigheter föregås och baseras på hennes förståelse av hennes arbete.” (s. 7) Det tolkande perspektivet tar alltså hänsyn till situationen när en person utför en arbetsuppgift och dessa är inte oberoende av varandra.

Schön (1995) anser också att det finns ett inneboende hinder för en professionell medarbetare att utgå från det rationalistiska perspektivet. Den professionelle

³ bounded rationality

medarbetaren har inte bara till uppgift att lösa ett problem, utan måste lika mycket definiera problemet eller se till problemets sammanhängande omständigheter. Eftersom dessa ofta är komplexa, osäkra, instabila och unika, samt att individens professionella värderingar kan gå emot de sociala, är det svårt att se det ur ett rationalistisk synsätt. Många gånger saknas även klara mål, vilket gör det svårt att rationellt kunna bedöma medlen för att nå dit. Även Stevrin (1986:31) argumenterar för att den professionelle "...måste präglas av ett konstnärligt och intuitivt sätt att hantera den verklighet som är osäker, instabil [etcetera]".

Fenomenologin är en forskningsansats som går ut på att försöka beskriva hur individer upplever och finner mening⁴ (Sandberg 1994). Forskningsansatsen försöker alltså se upplevelser ur objektets synvinkel och hur denne upplever dem (Orlenius, 1999), vilket har använts som utgångspunkt för Sandberg studier. Vi anser alltså det som mest relevant för vår studie att utgå från det tolkande perspektivet för att hålla oss öppna för olika typer av kompetens. Det rationalistiska synsättet som innebär att det bara finns en sanning ger enligt oss en för snäv bild. Sociala konventioner etcetera är något som vi tror influerar de flesta av oss när vi ser på "sanningen".

3.3 Kompetens som erfarenhet

Dreyfus och Dreyfus (1986) var några av de första att studera kompetens ur ett icke-rationalistiskt perspektiv. De genomförde och tog del av en rad studier på piloter, schackspelare, bilförare och vuxna som lärde sig ett andra språk. Resultatet av dessa studier var en modell med fem kompetenssteg: novis, avancerad nybörjare, kompetent, skicklig och expert:

Kompetensnivå	Karakteristika
Novis	Regler och fakta, ingen erfarenhet, ingen hänsyn till situationen
Avancerad nybörjare	Mer sofistikerade regler och viss hänsyn till situationen, fäs genom erfarenhet
Kompetent	Organisering för att uppnå mål, prioritering
Skicklig	Utgår från tidigare erfarenheter utan att analysera, analyserar bara ibland
Expert	Utgår från sin tysta kunskap. Analyserar inte problem utan "vet" lösningen

Figur 2: Dreyfus och Dreyfus kompetensnivåer (egen sammanfattning).

Novisen har enligt författarnas modell ingen tidigare erfarenhet av arbetet och lär sig känna igen vissa fakta och kännetecken samt utgår huvudsakligen från regler i arbetet. Dessa regler följs utan hänsyn till situationen. Den avancerade nybörjaren

⁴ make sense

har däremot fått viss erfarenhet från verkliga situationer och lärt sig mer sofistikerade regler, men börjar även ta hänsyn till situationen. Den kompetente medarbetaren har ännu mer erfarenhet och börjar sätta upp mål och organisera sig för att uppnå dessa och ser en situation som en samling fakta vars konstellation avgör vilka beslut som skall tas och vad som skall få prioritet.

Den skicklige medarbetaren tar sig an en situation utifrån ett visst perspektiv beroende på tidigare erfarenhet. Erfarenheterna styr alltså hur medarbetaren ser på situationen. Dreyfus och Dreyfus (1986) likställer intuition och know-how som "the understanding that effortlessly occurs upon seeing similarities with previous experiences" (s. 28). Den skicklige utgår alltså från intuition när han eller hon planerar och organiserar sitt arbete, men det förekommer dock fortfarande att den skicklige analyserar problem. Expertens färdigheter är å andra sidan så integrerat i personen att han eller hon inte tänker på det. De är ett med arbetet: "*When things are proceeding normally, experts don't solve problems or make decisions; they do what normally works*" (s. 31, kursivering i original).

Den tysta kunskapens betydelse framkommer alltså i Dreyfus och Dreyfus (1986) studier. Polanyi (1967) var den som först delade upp kunskap i tyst och uttalad⁵. Den uttalade kunskapen är den kunskap som kan uttryckas i text eller ord och som lätt kan överföras till en annan individ, en medveten kunskap. Den tysta kunskapen är svåröverförbar och eftersom det finns en personlig dimension till den är den svår att kommunicera till andra. Flera författare hänvisar även till tyst kunskap som det som individen uppfattar som intuition (se t.ex. Lubit 2001 och Herbig et al. 2001).

Benner utgick från Dreyfus och Dreyfus modell vid en studie av sjuksköterskors kompetensutveckling från novis till expert och hennes slutsats ligger i linje med Dreyfus och Dreyfus. De två stadier som innebär högst kompetens innebär också mest utnyttjande av tyst kunskap. Forskaren förespråkar även situationens betydelse och helhetsperspektivet och skillnaden mellan att agera som novis och som expert är att en novis är utelämnad åt att följa regler eftersom erfarenhet saknas medan experten tar hänsyn till situationen (Benner 1993).

Även i Simons studie (i Dreyfus & Dreyfus 1986) av schackspelare syntes betydelsen av den tysta kompetensen tydligt. Schackspelarna kände omedvetet igen tusentals mönster och förstod därigenom situationen. Därefter kunde de *känna* vilket som var det bästa draget, istället för att utnyttja de generella strategiska regler som finns för spelet. Benner (1993) använder dock begreppet erfarenhet i betydelsen att individen har tagit till sig något ur en situation och reflekterar och arbetar med tidigare föreställningar och teorier som finns (se även Sandberg & Targama 1999). Kompetens bygger alltså inte på egenskaper utan på hur en speciell situation uppfattas, vilket innebär att samma sjuksköterska kan vara novis i en för henne eller honom främmande situation och expert i en annan situation.

Även Schön (1995) introducerar erfarenhet som ett viktigt element för att kunna skapa förståelse för situationen. En kompetent person ser en situation som unik men kan ändå identifiera både likheter och skillnader med en tidigare situation

⁵ tacit and explicit knowledge

och därefter utnyttja erfarenheter från dessa för att jämföra med den föreliggande. Den kompetente medarbetaren gör vad Schön liknar vid en virtuell hypotesprövning – som till exempel när en arkitekt skissar olika lösningar för att komma fram till den som fungerar bäst. Att det sker virtuellt innebär att det alltid finns möjlighet att gå tillbaks och ändra något eller testa en annan lösning efter personen i fråga har reflekterat över problemet.

3.4 Kompetens som förståelse

Sandberg (2000) utgår visserligen från Dreyfus och Dreyfus (1986) och Benners (1993) studier men kritiserar dem eftersom modellen inte förklarar varför individer inom samma kompetensgrupp (som till exempel nybörjare eller experter) utför arbetsuppgifterna olika kompetent. Han menar också att en rörelse från till exempel novis till avancerad nybörjare inte behöver innebära en förändring av förståelsen. Även Atherthon (2003) kritiserar Dreyfus och Dreyfus arbete eftersom det är svårt att ”gå baklänges” och identifiera vem som är expert. Han menar att det beror på vem som definierar och att resultatet därför kan bli olika. Sandberg (2000) menar istället att förståelse är utgångspunkten. Förståelse är en föregångare till kompetens samt en förklaring till varför individer med samma formella kompetens ändå utför arbetsuppgifter på olika kompetent sätt:

Hence, if attributes acquire their context-dependent nature through workers' experience of their work [...] then people's ways of experiencing work are more fundamental to their competence than the attributes themselves (s. 5).

3.4.1 Förståelse föregår kompetens

Sandberg (1994) menar alltså att förståelse för arbetet föregår kompetens. Människan strävar efter att förstå världen. De kunskaper och färdigheter vi har kommer först till användning i en handling via den subjektiva förståelsen av en situation. Förståelse innebär alltså att:

”...the workers' knowledge, skills and other attributes used in accomplishing the work are *preceded* by and based upon their conception of the work. More specifically, the findings concerning competence in engine optimization demonstrates that *the basic meaning structure of workers' conceptions of their work* constitutes the foundation of human competence at work (abstract, kursivering i original).

Sandberg och Targama (1998) exemplifierar hur olika förståelse kan påverka en persons kompetens i handling med ett pokerexempel: En person vinner väldigt ofta när han spelar poker med sina vänner eftersom han är bra på matematik, kan analysera sannolikheter för olika kombinationer av kort och spelar med framgång därefter. Hans vänner uppmuntrar honom därför att spela professionellt, men detta resulterar i att han förlorar. Personens förståelse för poker grundar sig på att matematiska och statistiska kunskaper är de avgörande, medan de professionella spelarna som vinner mot honom istället grundar sin förståelse på spelets psykologi. Matematiska och statistiska färdigheter är förutsättningar för att kunna spela på hög nivå, men det som avgör är psykologi. Utan denna förståelse så spelar det ingen roll till vilken grad man behärskar matematiken och statistiken.

I Sandbergs studie (2000) av motoroptimerare kommer han fram till att det finns tre olika typer av förståelse som influerar deras kompetens. Förståelse I innebär att motoroptimerarna optimerar separata motoregenskaper. Det viktigaste för dem är att se hur olika styrparametrar påverkar en viss enskild motoregenskap. Förståelse II innebär optimering av samverkande motoregenskaper, vilket gör att vikt läggs vid motoregenskapernas inbördes relation. Förståelse III slutligen innebär optimering av samverkande motoregenskaper utifrån kundens perspektiv, vilket sätter motorn i samband med kundens körupplevelse. De personer med förståelse III kunde i och med sin förståelse för hur kunden så småningom skulle uppleva körningen optimera motorn på bästa sätt, enligt kollegorna.

Sambandet mellan optimerarnas utbildning och erfarenhet och deras förståelse var däremot inte så starkt i Sandbergs (1994) studie. Den undersökta gruppen bestod både av gymnasie- och civilingenjörer, och båda grupperna var resresenterade i alla tre förståelser. Sambandet med erfarenhet var inte heller så starkt. Visserligen hade alla med förståelse III arbetat mer än elva år på företaget, men de som arbetat längre fanns även i de lägre förståelserna.

Utifrån ovanstående resonemang kan begreppet kompetens enligt Sandberg och Targama (1998) förstås som "ett grundläggande mönster i individens tankegångar och föreställningar om vad arbetet innebär, vad det går ut på, samt i vilket sammanhang det hör hemma" (s. 108). Även pedagogen Orlenius (1999:99) definition av förståelse går hand i hand med Sandbergs (2000):

... [förståelse är] en position eller utgångspunkt från vilken individen betraktar och förstår världen, dvs. vad något betyder (innebär) för en person och mer specifikt: det som är betydelsebärande och skapar sammanhang för individen.

Sandberg och Targama (1999) argumenterar för att förståelse kan förstås som en variant av tyst kunskap: "Resultatet blir en form av 'tyst kunskap' som är nära sammanvävt med handlande." Schön (1987) verkar i likhet med Sandberg (1994) koppla förståelse inför situationen till kompetens. Han ger som exempel en designstudent som hade en annan förståelse för vad design var än sin handledare och på grund av detta uppfattade en skiss på ett annorlunda vis än handledaren gjorde : "...she sees drawing not as thought-experimenting but as a way of presenting ideas" (s. 130). Detta ledde till att hon och hennes handledare dels inte talade samma språk, vilket ledde till missförstånd, dels till att båda kände sig frustrerade.

3.4.2 Professionell kompetens

Även Marton (1996 citerad av Bowden 2004) liksom Sandberg (1994) anser att synsättet påverkar kompetensen. Han utgår dock från studentens situation och menar att ett visst synsätt förbereder studenten inför framtiden. Istället för ordet förståelse använder han istället liknelsen att forma studentens öga, det vill säga att forma ett visst tänkande så att studenten ser det som är viktigt i ett framtida arbete:

Studies in higher education are supposed to enable students to deal with situations in the future which cannot be defined in advance. By means of appropriating what is known, students are expected to be equipped for dealing with the unknown.

This can be achieved by forming the eyes through which students are going to see situations in their professional lives in the future.

Martons studier visar alltså på att studenter måste förberedas inför en oviss framtid både vad det gäller specifika situationer och vad det gäller den snabba utveckling som sker i världen. Ett professionellt sätt att betrakta nya situationer är vad som eftersträvas. Bowden (2004) menar att frågan om vem som är mest kompetent av två som har samma förmågor och färdigheter⁶ även kan betraktas på ett omvänt sätt; den mest kompetente är istället den som vet vilka av dessa förmågor och färdigheter som är relevanta i en viss situation. Även Sandberg och Targama (1998) argumenterar för att förståelsen styr vad man fäster sin uppmärksamhet vid och vilka kunskaper man utnyttjar för att lösa ett givet problem. De menar även att förståelsen styr vilka prioriteringar medarbetaren gör och vad de anser vara det centrala i problemet.

Detta resonemang kan i viss mån även urskiljas i Schöns (1995) studier, i första hand som en gemensam förståelse hos olika professioner. Förståelsen är "...the overarching theories by which they [professionals] make sense of phenomenon..."(s. 270) Även Stevrin (1986) anser att olika professioner har olika synsätt som speglas i vad de tycker är användbar kunskap. Schön (1995) ger ett exempel på en situation när olika förståelse kan bli ett problem. En chef leder inte sin fabrik i enlighet med vad ledningen vill. Fabriken går dåligt eftersom kundernas önsknings inte uppfylls och enligt Schön beror detta på att managern har en annan förståelse för sitt arbete än ledningen och därmed även prioriterar annorlunda. Managern strävar efter effektivitet medan företaget ser sig som problemlösare, vilket inte går ihop eftersom kunden förväntar sig en problemlösare när de vänder sig till företaget.

3.4.3 Förståelsens betydelse i handlandet

Bowden (2004) menar i likhet med Sandberg och Targama (1998) att en kompetent person (i en arbetsrelaterad situation) är medveten om en företeelse alla olika aspekter samtidigt och inte ser dem som separata fenomen. Därför vet han eller hon även vilka förmågor och färdigheter som krävs för att handla. Velde och Svensson (1996 i Velde 1997) gjorde en undersökning i kund- och administrationsyrken⁷ och kom i stort sett fram till samma slutsats: kunskap, färdigheter och attityder är viktiga, men ännu viktigare är att de kommer till uttryck och används i enlighet med förståelsen för uppgiften:

The most fundamental quality in relation to completing a task seems to be its conceptualization. Of course, a repertoire of knowledge, skills and attitudes is important, but it will be expressed in and used according to the conception of the task, in so far as it will be related to carrying it out and reporting it (s. 27).

Senges (1995) tankemodeller⁸ kan också ses som en sorts förståelse av världen i samma betydelse som Sandberg och Targamas (1998) kollektiva kompetens. Den kollektiva kompetensen är en organisations gemensamma synsätt på vissa frågor

⁶ skills and abilities

⁷ clerical-administrative occupations

⁸ mental models

som berör organisationen och hur detta får människor att agera inom en given ram. Kollektiv kompetens kan jämföras med en organisations kultur. Tankemodellerna är ofta omedvetna och påverkar hur vi ses på världen och hur vi agerar vilket innebär att de styr vad vi ser, så kallad selektiv perception.

Reflektion och att ställa frågor snarare än att få svaren är viktigt för medarbetarens förmåga att skapa förståelse, argumenterar Schuck (1996). Vad Schuck benämner "field of meaning" innebär abstrakt tänkande och att kunna skapa mening av erfarenheter genom att använda koncept. Till skillnad från att koncentrera lärandet på objekt eller handlingar innebär detta att medarbetaren förstår den underliggande meningen. "The numbers talk when workers make them mean something", det vill säga en medarbetare ser inte bara siffrorna, utan vad de faktiskt innebär och handlar utefter detta (s. 201).

Även identitetsskapande har en roll att spela när det gäller förståelse. Sandberg och Targama (1998) menar att människan hela tiden försöker förstå världen. Även Schön (1995) menar att en professionell medarbetare måste göra en osäker situation meningsfull och Orlenius (1999) skriver att det är naturligt för människan att tolka och söka mening i det hon gör. Weick (1995) introducerar begreppet "sensemaking" som han menar innebär en process där en person kontinuerligt försöker skapa en förståelse för det han utför. Denna förståelse revideras löpande i takt med att personen konfronteras med nya situationer och får nya intryck. Även Orlenius (1999) påpekar betydelsen av reflektion och tillbakablick på tidigare erfarenheter när det gäller att skapa förståelse. Weicks (1995) begrepp "sensemaking" utgår från frågan om vi kan ta allt för givet:

To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations (s. 15).

Weick (1995) menar att "sensemaking" är relaterat till identitetsskapande och att förhållandet mellan de båda är pågående. Individens påverkar hela tiden sin omvärld och den sociala aspekten i "sensemaking" innebär att en individ aldrig är oberoende av andra när han eller hon försöker skapa mening av en situation. En viktig del av detta är att lära genom socialisation (se kapitel 3.5.3).

3.5 Kompetensutveckling

Kompetensbegreppet och dess betydelse för det enskilda företaget har också ett inflytande på hur företaget ser på kompetensutveckling. Sandbergs och Targama (1998) skiljer bland annat på kompetensutveckling inom den rådande förståelse och som ny förståelse utifrån ett tolkande perspektiv. Dessa kan ske antingen genom ett uttalat lärande eller genom ett tyst lärande. Modellen de kommit fram till behandlar alla dessa aspekter, se nedan.

	Tonvikt på explicit lärande	Tonvikt på implicit lärande
Utveckling inom ramen för existerande förståelse	<i>Kompetensförstärkning</i>	<i>Praxisutveckling inom ramen för rådande kultur</i>
Förändring av förståelse	<i>Kompetensförnyelse</i>	<i>Kulturförändringar</i>

Figur 3: Sandberg och Targamas (1998:126) modell över kompetensutveckling: "Fyra processer för utveckling av kunnande".

3.5.1 Kompetensförstärkning

Kompetensförstärkning innebär att individen lär sig mer och/eller fördjupar sig inom något, men trots detta inte förändrar den grundläggande synen på arbetet. Individen tolkar nya kunskaper utifrån sin tidigare förståelse. Att lära sig något och bli duktig på sitt arbete ligger inom ramen för det individen redan anser att vara skicklig innebär. Ny kunskap används inom ramen för den rådande förståelsen och för att återanknyta till pokerexemplet så skulle en kompetensförstärkning innebära en förbättring av de redan existerande färdigheterna inom matematik och statistik (Sandberg och Targama 1998).

Även Agryris och Schöns (1978 i Axelsson 1996) begrepp "single-loop learning" har i stort sett samma innebörd som ovanstående begrepp; individen anpassar sig till förutsättningarna inom den förståelse som finns. Reflektion över själva grundförutsättningarna förekommer inte. De ovanstående begreppen har även stora likheter med Senges (1990 i Malhotra 1996) "adaptive learning" där det handlar om att klara av och hantera vardagsproblemen⁹. Vardagens problemlösning samt inkrementella förbättringar står i fokus: "Essentially, they [adaptive organizations] don't question the fundamental assumptions underlying the existing ways of doing work".

3.5.2 Kompetensförnyelse

Kompetensförnyelse däremot innebär att förståelsen för arbetet förändras. Författarna jämför sitt begrepp kompetensförnyelse med Agryris och Schöns "double-loop learning" (1978 i Axelsson 1996) samt Senges (1990 i Malhotra 1996) "generative learning". Alla begrepp förutsätter reflektion och ifrågasättande av grundläggande mönster och den förståelse man har. Detta leder till en förändring av hur individen betraktar världen och sina arbetsuppgifter. I det i tidigare avsnitt refererade pokerexemplet så skulle en kompetensförnyelse innebära att pokerspelaren, genom till exempel att prata med de professionella spelarna, insåg att det inte var de matematiska och statistiska färdigheterna som var avgörande, utan börjar sträva efter att utveckla sin förståelse för psykologins effekter på spelet.

⁹ coping

Kompetensförnyelse och därmed en ändrad förståelse kan jämföras med ett paradigmskifte på individnivå (Sandberg & Targama 1998). Sarv (1997) menar att ett paradigmskifte kräver att vi ifrågasätter det vi redan kan och omprövar detta till förmån för ett nytt tankemönster, en ny förebild. Paradigmen styr hur vi handlar och "... den är ett filter genom vilken vi ser vår verklighet och hur den borde vara" (Kuhn 1962 i Sarv 1997:51). Ofta sker dock ett paradigmskifte genom att vi först förändrar de verktyg vi använder och inte sättet vi tänker på. Efter ett tag med användning av de nya metoderna kan detta i sig leda till lärande och nytänkande (Sarv 1997).

De tillfällen då en individ har störst möjlighet att förändra sin förståelse gällande arbetet är enligt Sandberg och Targama (1998):

- vid personliga konkreta upplevelse
- då upplevelser har väckt starka känslor
- i en dialog med andra människor som inkluderar klargörande och försvar av det egna synsättet
- "en färgstark symbolisk representation" som på något sätt fångar den nya innebörden.

Även Schuck (1996) framhäver dialog som viktigt för en lärande individ och Nonaka (1996) menar att symboler och slagord kan innebära hjälp till ett annat sätt att tänka. Senge (1990) anser att ifrågasättande och att låta andra bedöma ens värderingar är viktiga steg i hur man kan förändra sina tankemodeller.

Schön (1995) menar även att professionella medarbetare reflekterar under tiden de handlar, vilket han kallar "reflection in action". Situationen talar till den professionelle och ger ledtrådar till hur han eller hon skall hantera den. På ett sätt kan det ses som "trial and error" men försöken sker dock utan slumpen som avgörande faktor eftersom det nästföljande försöket utgår från resultaten av det förra (Schön 1987).

As he [a professional] tries to make sense of it [a puzzling phenomenon], he also reflects on the understandings which have been implicit in his action, understandings which he surfaces, criticizes, restructures, and embodies in further action (Schön 1995:50).

Stevrin (1986) förordar också vad han kallar "eftertänksam pragmatism", det vill säga att reflektera under handling och att låta situationen styra. Vidare menar han också att när en situation inte passar in i mallen är det viktigt att den professionelle "ifrågasätter sin initiala förståelse för situationen..."(s. 32). Schön (1995) tar upp kritik som finns mot att reflektera under handling. Flytet kan störas och den tysta kunskapen kan ses för komplex om man reflekterar över den eftersom detta kan hindra utförandet av en handling. Författaren menar dock att det är naturligt att människor märker om något går bra och därför försöker komma på och reflekterar över varför det gick bra så att de kan göra om det.

3.5.3 Praxisutveckling och kulturförändringar

Vidare bygger Sandberg och Targamas (1998) modell på att en medarbetare kan utveckla sin kompetens genom att helt enkelt utföra arbetsuppgifter, det vill säga att jobba. Författarna kallar detta inlärningssätt för praxisutveckling och praxisen sprids ofta genom så kallad socialisation, till exempel genom lärlingsskap och mentorskap. Nonaka (1994) menar att socialisering kan ses som överföring av tyst kunskap och detta går även utan kommunikation. Observation, imitation och övning ger färdighet. Erfarenheten är dock indirekt, eftersom den lärande individen tar del av någon annans erfarenheter och härmar dessa. Sandberg och Targama (1998) påpekar att även inom praxisutvecklingen kommer handlandet först och förståelse följer på den. Människan strävar alltså alltid efter att förstå meningen med sitt handlande.

I en studie av sjuksköterskors hantering av kritiska incidenter visar även Herbig et al. (2001) att en sjuksköterskas goda hantering av situationen inte berodde på den uttalade, formella kunskapen utan snarare på den tysta. Tyst kunskap medför dock inte reflektion över situationen: "its contents are not reflected and examined", vilket författarna tycker borde ske (s. 688). Även Schön (1995:49, kursiv i original) menar att kunskap kommer till uttryck först genom handling: "...our knowing is *in* our action". Know-how är alltså intelligent handlande, men kan inte förklaras i ord (Schön 1987). Detta kan jämföras med de liknande resultat Dreyfus och Dreyfus (1986) och Benner (1993) kom fram till i sina studier.

Även Koskinen et al. (2002) har i sin studie om projektgrupper kommit fram till att det bästa sättet att överföra tyst kunskap inom en projektgrupp är genom att träffas personligen. Även närhet och ömsesidigt förtroende¹⁰, vilket författarna menar har bättre förutsättningar för att förekomma i ett projekt än annars, är viktiga för överföring av tyst kunskap. Att "veta hur" till skillnad från att "veta det där"¹¹ är innebörden av tyst kunskap.

Kulturförändring slutligen är den förändring som sker när det tysta lärandet innebär en ny förståelse för en grupp individer. Detta motsvaras alltså av en enskild individs förnyelse av förståelsen. Omedvetna, implicita läroprocesser i det dagliga arbetet gör att individer i en kultur av gemensamma värderingar och föreställningar delvis har samma erfarenheter som kan användas som underlag för reflektion. Så småningom kan detta leda till exempelvis en ny företagskultur. Utvecklingen av en kultur sker oftast långsamt, men om till exempel någon faktor i världen utanför organisationen förändras kan detta snabba på förloppet om alla i organisationen upplever denna faktor. Sandberg och Targama (1998) ger som exempel Sovjetunionens fall där i stort sett alla var med på paradigmskiftet.

¹⁰ proximity och mutual trust

¹¹ know-how och know that

4 LANTMÄTERIET

I kapitlet presenteras empiri som sedan tolkas och analyseras i ett första steg. För att läsaren skall få en bättre uppfattning om de intervjuades kontext kommer även Lantmäteriets verksamhet att presenteras och då framförallt Fastighetsbildningsdivisionen och de olika yrkesgrupperna som verkar där. Även den omorganisation som lett till enhandläggarssystemet kommer att introduceras. Intervjuerna har sedan sammanställts och grupperats baserat på tidigare yrkesgrupp, där de intervjuades föreställningar om arbetet presenteras.

4.1 Vad är Lantmäteriet

All mark i Sverige är indelad i fastigheter. Enligt Lantmäteriets hemsida¹² består en fastighet av "... ett eller flera avgränsade områden på marken. Till en fastighet kan höra byggnader, skog, vatten m.m." Lantmäteriet ansvarar för en ändamålsenlig fastighetsindelning, men skall även tillhandahålla en grundläggande landskaps- och fastighetsinformation, vilket bland annat innefattar kartor och geografiska databaser. Lantmäteriet arbetar långsiktigt för en god användning av fastigheter, mark och vatten. "Vår styrka är geografisk information, fastighetsinformation, fastighetsbildning och geografisk informationsteknik", menar Lantmäteriet.

Lantmäteriet är indelat i tre divisioner: Informationsförsörjning, Metria och Fastighetsbildning. Informationsförsörjningen ansvarar för lagring och hantering av den grundläggande informationen om mark och fastigheter. Lantmäteriets konsultverksamhet är samlat inom Metria och handhar den geografiska informationstekniken i Sverige såväl som vid internationella uppdrag. Geografisk informationsteknik innebär bland annat datainsamling, bearbetning och utveckling av webbaserade kartsystem. Metria ansvarar även för försäljning av till exempel kartor och atlas.

Fastighetsbildningsdivisionen handhar beslut om nya fastigheter eller ombildningar av fastigheter. Beslut tas om äganderätt till marken och förs in i fastighetsregistret. Besluten kan även gälla rättigheter knutna till en fastighet, till exempel gemensamhetsanläggningar eller samfälligheter. Processen som fastighetsbildning sker genom kallas fastighetsbildningsförrättning och leds av en förämningslantmätare. Processen inleds med att det kommer in en ansökan om fastighetsbildning från en sakägare. Förämningslantmätaren skall sedan "kartlägga de fastighetsrättsliga förutsättningarna, höra berörda sakägare, samråda med berörda myndigheter och vid behov göra avvägningar mellan enskilda och allmänna intressen" (SOU 2003:111, s. 237). De berörda myndigheterna kan till exempel vara Länsstyrelsen, byggnadsnämnden och Vägverket.

¹² Även övrig information i detta avsnitt offentlig information från Lantmäteriet, om inget annat anges

Efter detta genomförs fältarbete, vilket bland annat innebär markering och inmätning av den nya fastigheten. Slutligen upprättar förrättningslantmätaren ett beslutsdokument med tillhörande beskrivning och karta som beskriver de nya förhållandena, som sedan registreras i fastighetsregistret. Lantmäteriet har en myndighetsutövande roll, vilket innebär att dess beslut är rättsligt bindande. Besluten kan dock överklagas till först fastighetsdomstolen sedan Hovrätten och slutligen Högsta domstolen.

Lantmäteriet bedriver även myndighetsservice, kallat tilläggstjänster, som har en direkt koppling till den myndighetsutövande verksamheten. Exempel på tilläggstjänster kan vara upprättande av köpeavtal, ansökan om lagfart eller fastighetsrättsliga utredningar. Lantmäteriet är uppdelat i 21 myndigheter indelade efter län och varje län har som chef en överlantmätare. Huvudkontoret ligger i Gävle och ansvarar för de koncerngemensamma funktionerna som till exempel ekonomi, strategi och omvärldsbevakning.

4.2 Tre yrkesgrupper

Tidigare fanns det inom fastighetsbildningsområdet framförallt tre yrkesgrupper: karttekniker, mättingsingenjörer och lantmätare.¹³ Arbetsättet i Lantmäteriet var väldigt uppdelat och traditionellt. Var och en av yrkesgrupperna utförde några begränsade moment i arbetsprocessen, vilket de intervjuade vittnar om. De olika yrkesgruppernas uppgifter fick inte blandas, menar många av de vi intervjuat. En av dem uttryckte det såhär: ”Tidigare så gick man inte över gränsen till något som inte låg inom ens yrkesområde ostraffat.”

Karttekniker utbildades förut genom en ett- eller tvåårig utbildning på gymnasienivå och de flesta var kvinnor. Kartteknikerna var specialiserade på att framställa kartor, vilket från början gjordes hantverksmässigt på papper, varför yrket från början även kallades för kartritare. Så småningom digitaliserades processen och kartorna ritades numera på datorn. I övrigt renskrev de lantmätarnas protokoll som lantmätarna sedan skrev under. En av dem vi intervjuade kallar sitt dåvarande jobb för ”skrivbiträdesjobb”. En del av kartteknikerna specialiserade sig även på registrering av uppgifterna i fastighetsregistret. Vid framställningen av kartorna används den information som sammanställs vid fältarbetet där bland annat nya gränser mäts in för fastigheterna.

Mättingsingenjörerna var oftast män och utbildningen var tvåårig på gymnasienivå, vilket dock inte hindrade att man läste den efter avslutad gymnasieutbildning. Mättingsingenjörerna tog fram uppgifter om den nya fastigheten ute på fältet. Uppmätningen av fastigheten sker med hjälp av en så kallad totalstation som mäter punkter med laser eller med hjälp av GPS¹⁴. Arbetet innebar även att markera de nya gränserna genom att slå ner gränsrör i marken. Mättingsingenjörerna gjorde sedan beräkningar på den data de samlat in genom fältarbetet. Dessa beräkningar utgjorde underlag till, den till beslutsdokumentet tillhörande, kartan.

¹³ Informationen i detta avsnitt kommer främst från intervjuerna

¹⁴ Global Positioning System

Lantmätarna hade det övergripande juridiska ansvaret och var de som utredde, beslutade och skrev på protokollen gällande fastighetsbildning. Lantmätaren hade också kontakt med sakägarna och höll vid behov sammanträden med dem. Lantmätarna är utbildade civilingenjörer och utbildningen fanns tidigare endast på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, men sedan tidigt 90-tal utbildas även lantmätare på Lunds Tekniska Högskola.

Det fanns en tydlig hierarki mellan yrkesgrupperna vilket oftast medförde att arbetsuppgifterna var tydligt uppdelade efter yrkesgrupperna. Ärenden flyttades successivt runt mellan de som var ansvariga för de olika momenten och en utpräglad specialisering av arbetsuppgifter förelåg. Lantmätaren som ledde arbetet kunde i viss mån delegera arbetsuppgifter till de övriga medarbetarna och var den som stod högst i hierarkin. Mellan de övriga grupperna stod kartteknikerna lägst, antyder de intervjuade, framförallt eftersom de fick bearbeta den information övriga tagit fram.

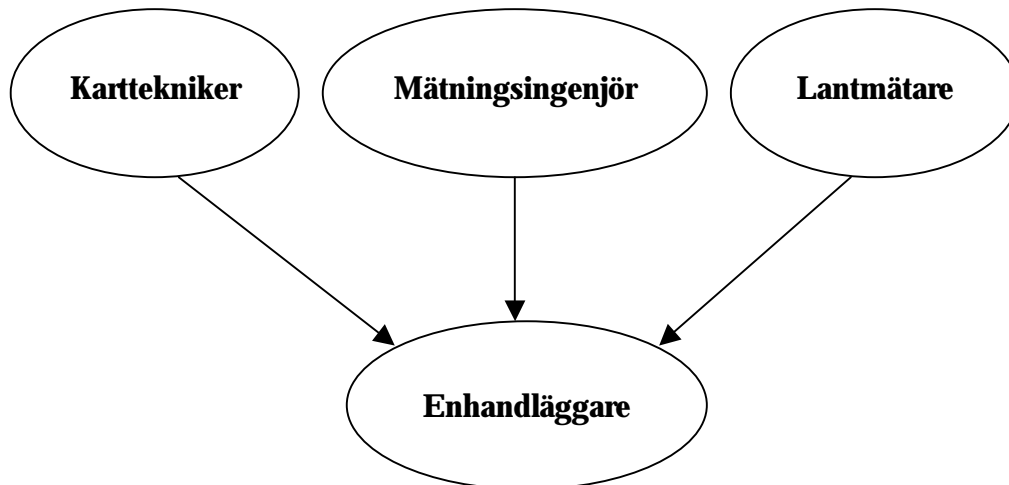
4.3 Visionen om enhandläggare

År 1996 skedde en omfattande omorganisation av verksamheten. De specialiserade arbetsuppgifterna skulle försvinna och medarbetarna skulle fungera som generalister. Alla gamla tjänster försvann och hela personalstyrkan fick söka om till de nya tjänsterna med krav anpassade till enhandläggarmodellen (Gard 1998). I samband med detta skedde en rationalisering som skulle leda till effektivisering och personalstyrkan reducerades med nästan 1000 personer. Idag har Lantmäteriet cirka 2000 anställda, varav 850 inom Fastighetsbildningsdivisionen. Timtaxa infördes med möjlighet för kunden att få fast pris baserat på timtaxan. Det nya arbetssättet kallas enhandläggarsystemet. Huvudsyftet med omorganisationen var från statsmakternas sida ökad rättsäkerhet, samt effektivare och billigare förrättningar (SOU 2003:111).

Enhandläggare förklaras av Lantmäteriet som: ”Lantmätaren tar ansvar för hela processen från första kontakten med sakägaren till genomförandet av lantmäteriförrättningen och tilläggstjänsten. Du har en och samma kontaktperson under hela ärendet vilket väsentligt underlättar för dig att hitta en lösning” (”Fastighetsrättsliga uppdrag” 2001). Idén med enhandläggarsystemet var alltså att göra verksamheten ärendebaserad, till skillnad från funktionsbaserad som den var tidigare (Gard 1998). Fastighetsbildning och fastighetsregistrering skulle integreras och den nya arbetsprocessen fick stöd av ett IT-system; Trossen (SOU 2003:111).

Kravet på personalen gällande kompetens och arbetssätt var att de skulle utgå från ett helhetsperspektiv och bli generalister. (Gard 1998) Lantmäteriet strävade även efter att bli en lärande organisation med en flexibilitet att hantera omvärldsförändringar. (Gard n.a.) De nya handläggarna fick också titeln förrättningslantmätare. De nya förrättningslantmätarna får idag ta ett mycket större ansvar än de hade i sina tidigare arbetsuppgifter före omorganisationen. Ansvarstagandet innebär att medarbetarna skriver under protokollen, vilket i förlängningen betyder att om sakägaren beslutar sig för att överklaga så är det den enskilda handläggaren som får försvara sitt beslut. Även sakägaren, det vill säga

Lantmäteriets kund, fick sin roll förändrad Den nya organisationen skulle kännetecknas av fokus på sakägaren, vilket skulle innebära att sakägarens behov blev viktigare (SOU 2003:111). I kundnöjdhetsundersökningar som Lantmäteriet låtit utföra har sakägarna blivit mer och mer nöjda från år till år med Lantmäteriets bemötande.



Figur 4: Omorganisationen skulle ge en förändring från tre yrkesgrupper till en (egen modell).

4.4 Utbildning

För att höja nivån på medarbetarnas kompetens, så att de nya målen i samband med omorganisationen kunde uppnås, fick de genomgå omfattande internutbildningar. Syftet var att medarbetarna skulle kunna behärska hela processen och inte bara de moment de tidigare var specialiserade på (Gard 1998). Enligt Gard (n.a.) genomgick alla utbildning inom sakinriktade områden samt ett kompetensutvecklingsblock som kallades "Förrättningslantmätarrollen-Förrättningsprocessen". I det senare inkluderades diskussioner om Lantmäteriets policy, träning av social kompetens, grupputveckling och tillämpning av kunskaperna. Utbildningarna var i stort sett obligatoriska för dem som sökt de nya tjänsterna.

Alla med karttekniker- och mättningsingenjörsutbildning som vi intervjuat har genomgått ett fyra- eller femveckors juridikkurs för att bli förrättningslantmätare. Kursen hölls på arbetstid medan inläsningen skulle ske på fritiden och behandlade den juridik medarbetarna skulle behöva i sitt nya jobb. Juridikkursen var också direkt kopplad till en löneförhöjning. Förutom juridikkursen nämner även en del av de intervjuade en kurs i sammanträdesteknik som fokuserar på hur förrättningslantmätaren hanterar sakägare under ett sammanträde. De flesta av de intervjuade ser sammanträdeskursen som nyttig även vid kundkontakt såsom under telefonsamtal eller vid fältarbete. Rollspel och möjligheten att få spela olika roller var kursens styrka, menar några av de intervjuade.

Vad gäller fortlöpande internutbildning så sker sådan i relativt hög omfattning där medarbetare ofta skickas på kurser. Varje medarbetare får ett visst antal dagar per år att använda till utbildning. Vem som skall få delta i den formella internutbildningen och när, beslutas antingen gemensamt på kontorsnivå eller i samråd chef och medarbetare.

Lantmäteriets ledning menar i årsredovisningen 2003 att Lantmäteriet skall vara en lärande organisation där medarbetarna gemensamt skall utveckla varandras kompetens genom ett kontinuerligt lärande. I en sådan organisation är viktigt att vara duktig på att kunna förmedla sina kunskaper till kollegorna. Den officiella internutbildningen fortgår kontinuerligt då nya datorhjälpmedel utvecklas och nya lagar tillkommer. Ett exempel på en ny lag är 3D-fastighetsbildning där olika fastigheter kan bildas ovanpå varandra. Ett exempel där detta kan tillämpas är i Turning Torso i Malmö, där en person kan äga tio våningar och en annan fem etcetera. Även broar och berggrum kan utgöra egna fastigheter, vilket innebär att en fastighet inte behöver omfatta någon mark.

4.5 Utbildade karttekniker

De åtta före detta kartteknikerna som intervjuades har gått en ett- eller tvåårig utbildning. Alla är kvinnor, i 50-årsåldern och har jobbat i Lantmäteriet i cirka 30 år, förutom en som började i början av 90-talet. Några av dem har arbetat inom andra områden, men många har varit på Lantmäteriet i hela sitt yrkesverksamma liv. I nedanstående avsnitt beskrivs de före detta kartteknikernas föreställningar om arbetet.

4.5.1 Arbetsuppgifter

Flera av de före detta kartteknikerna menar att de arbetsuppgifter de hade innan i stort sett har försvunnit, bland annat på grund av datoriseringen. Detta har inneburit att alla i stort sett varit tvungna att lära sig andra arbetsuppgifter. Alla utom en har idag ansvar för förrättningarna i en eller två kommuner. De menar att de känner till de geografiska förutsättningarna, känner de personer på kommunen som de behöver ha kontakt med i ärendena och känner de återkommande sakägarna inom kommunen, vilket underlättar deras arbete. Uppdelningen på kommuner verkar också innebära att alla har mer eller mindre kontroll på allt som sker inom kommunen, även om någon annan fått ta över ärendet på grund av tidsbrist.

Den enda person av de vi intervjuade som inte har kommunansvar känner sig istället ansvarig för att se över de andras registrering innan registrering sker i fastighetsregistret. De administrativa uppgifterna, "veckoansvaret" verkar alla utom en acceptera som en del av arbetsuppgifterna. Detta underlättas av datasystemet där alla kan få tillgång till varandras ärenden.

Många lämnar över mer komplicerade ärenden som innebär beslut vid till exempel ledningsrätter eller tvister till en lantmätare. Alla utom en anser att det är upp till dem själva att avgöra vad som är för svårt: "Som regel så märker man det redan

när man får in ärendet, att det är någonting som är så pass komplicerat, så då lämnar jag över det med en gång till [lantmätaren].” En hel del menar också att de ofta försöker ta lite mer komplicerade ärenden så att de kan lära sig. För att klara av dem söker de stöd från sina kollegor. Alla menar dock att deras egen bild av vad som ingår i arbetet överensstämmer med de åsikter kontorets chef har och de flesta är nöjda med det sätt arbetet på kontoret är organiserat. De allra flesta uppskattar att arbetet nu är mer omväxlande och utvecklande.

De före detta kartteknikerna är ute i större eller mindre omfattning på fältet och mäter. Vissa anser att arbetet är för tungt för dem, andra skulle gärna vilja mäta mer men hindras på det ena kontoret av att det finns tre mättingsingenjörer som måste ha full beläggning och på det andra av att de respektive kommunerna i viss mån sköter mätningen. Många av de före detta kartteknikerna anser dock att det underlättar i deras arbete att vara med ute vid fältarbetet och se aktuellt markområde och få träffa berörda sakägare.

4.5.2 Kompetenta handläggare

Noggrannhet är en egenskap som många före detta karttekniker tar upp som mycket viktigt. Några av de intervjuade kopplar också noggrannheten till att resultatet av deras arbete går in i offentliga register som till exempel banker och mäklare förlitar sig på och utnyttjar. En person menar dock att man även kan vara för noggrann eftersom en före detta medarbetare på grund av sin noggrannhet till slut fick beslutsångest. De flesta av de andra före detta kartteknikerna hävdar även de att säkerhet och förmågan att kunna fatta beslut är viktigt för en duktig handläggare.

Alla menar också att det är viktigt att kunna få stöd och hjälp av de andra på kontoret. Några använder kollegorna som bollplank eller frågar när de sitter fast i ett ärende. Det är alltså viktigt att dela med sig av både bra och dåliga erfarenheter, menar de intervjuade. Särskilt på ett av kontoren framhåller de vikten av att tillsammans i gruppen gemensamt komma fram till lösningar eller förslag på lösningar och då frågar de: ”Har du haft något sådant här [ärende]?” eller ”Kan du detta?”. Atmosfären på kontoret beskrivs av en av de intervjuade så här:

”Men jag tycker vi har en så öppen dialog här, vi pratas vid vid kaffebordet och vi möts ju ofta utanför våra rum och springer in till varandra.”

En person menar att det är viktigt att veta *varför* man gör något. Denna insikt förbättrar kvaliteten på arbetet. Detta speglas också av att alla intervjuade menar att juridikkurser åstadkom en förståelse för *varför* de gör någonting till skillnad från att de visst *hur* de gjorde någonting innan.

Det verkar dock som att ganska många ser det som negativt att fråga alltför mycket. En person menar att när hon går och frågar någon annan förbereder hon sig och diskuterar sig fram till svaret mer än frågar:

Jag kan väl säga som så, att innan jag ibland går och frågar så försöker jag leta upp något exempel då i lagen, [och] så resonerar jag mer med den personen liksom. Jag kanske egentligen har svaret själv, men att jag ändå vill ha lite mer trygghet och ha diskuterat; tänker jag nu rätt här.

Hälften av de före detta kartteknikerna nämner också vikten av att ge kunden råd och att kunna ta reda på vad det är kunden egentligen vill ha. De är ense om att det finns olika tillvägagångssätt för att uppnå likvärdiga juridiska resultat. En handläggare gav som exempel på en sådan situation en sakägare som blivit tvungen att köpa tre tomter för att få plats med sitt stora hus. För lagfarten skulle han behöva betala en avgift på 2,5 % av värdet per tomt. Handläggaren föreslog då att han kunde föra två av tomterna till den första och på så vis bara betala för en tomt.

De intervjuade menar alltså att det är viktigt för en bra handläggare att kunna se olika möjligheter i ett ärende för att komma till den bästa lösningen inom det lagliga. Sakägaren är den de känner störst ansvar gentemot. Många menar dock att en kompetent handläggare skall bilda fastigheter som är lämpliga. Andra uttrycker det i ord som att de ”tänker på samhället”, att ”skapa en bra fastighetsbild”, och att lösningen måste fungera för en framtida ägare också; ”man vill ju gärna att förrättningen skall hålla”. En av de intervjuade beskriver en av sina förebilders väl genomförda förrättning. De lösningar han kom med underlättade även det framtida arbetet för lantmäteriet, vilket illustreras med ett exempel med en kommun och ett byggbolag:

... och det fungerar väldigt bra, det blev en jättefin lösning och kommunen var mycket nöjd och det ser man ju nu, nu har jag kommit på just det här området och håller på med det [...] och då ser ju jag hur lätt det var att göra en fastighetsbildning eftersom de hade gjort det här valet innan.

Engagemang i sitt arbete och att det är roligt, stimulerande och utvecklande är något som de flesta anser gör jobbet roligare och därmed gör att de arbetar effektivare. En duktig handläggare är det på grund av ett tekniskt intresse som även innebär att personen lägger ner tid även utanför jobbet, menar några av de tidigare kartteknikerna. De flesta framhåller också att alla ärenden är unika, vilket innebär att i takt med att handläggare får mer erfarenhet så bygger de också på sina kunskaper. En del av de före detta kartteknikerna skulle även vilja mäta mer. Att följa med på fältarbete är bra eftersom: ”Man löser en hel del frågor när man är där ute.” Hon menar vidare att det är viktigt att kunna de flesta bitarna i processen, ”annars blir det så halvdant”.

4.5.3 Yrkesidentitet

De flesta av de före detta kartteknikerna känner sig numera som förämningshandläggare. Några av de intervjuade vill dock inte bli förknippade med begreppet förämningslantmätare eftersom lantmätarna är de som har en civilingenjörsutbildning. Vad som är klart är dock att de *inte* känner sig som karttekniker: ”Karttekniker har jag släppt för länge sen”, som en uttryckte det. En person är dock mycket klar i sin uppfattning om att hon fortfarande är specialist. En stor del av tiden arbetar hon nämligen med sina tidigare arbetsuppgifter.

Det som återkommer i alla svar är hur viktigt de tycker ansvaret mot sakägarna är. Alla menar att sakägarna är deras uppdragsgivare i första hand, och det är mot dem som de är ansvarig inför med ärendet. De vill göra ett bra jobb så att sakägaren skall bli nöjd. Det finns dock några som även menar att de arbetar för Lantmäteriet, statens räkning eller för sin egen skull.

När vi frågar dem om någon har blivit påverkad i sin yrkesroll av någon annan eller av sin utbildning svarar nästan alla nekande. De allra flesta kan inte heller identifiera någon skillnad mellan hur personer med olika utbildningsbakgrund utför likadana arbetsuppgifter. Det enda egentliga undantaget är att två personer påstår att lantmätarna är ”vågligare” än andra, vilket innebär att de kanske tänjer på lagen lite mer eftersom de har en bättre uppfattning om vad som accepteras och är lämpligt.

Fastighetsbildning innebär för de flesta att bilda och ombilda fastigheter, även fast de flesta inte har tänkt på frågan innan. Många av de före detta kartteknikerna menar att de försöker koppla bort sitt jobb på fritiden. De som tänker på sitt jobb hemma gör det oftast med koppling till ett ärende: ”Har jag hunnit med detta?” eller ”Har jag nu gjort rätt här?”. Flera menar också att de inte diskuterar sitt jobb på fritiden, i många fall eftersom andra knappt vet vad jobbet innebär.

Flera menar också att alla på kontoret är mer engagerade nu och att detta förmodligen påverkar effektiviteten positivt: ”Det verkar som om folk är lite mer engagerade i jobbet nu när man gör fler bitar.” I stort sett alla menar dock att lönen är för låg. De menar att de har höjt sin kompetens så mycket och tar så stort ansvar att det borde återspeglas i lönen. Ingen känner dock att det är konstigt att de debiterar sakägarna samma timtaxa som lantmätarna gör, men de vill alla ha lika lön för lika arbete. En av de före detta kartteknikerna menar att även om alla kan utföra en enkel förrättning på liknande sätt har hon en annan känsla för kartan och att den skall vara snygg, till skillnad från till exempel lantmätaren: ”Han ser inte det [att den ska vara snygg].”

4.6 Utbildade mätningsingenjörer

Det presenterade materialet baseras på intervjuer med fem personer som alla är män. De har läst till mätningsingenjörer, tidigare en tvåårig utbildning på gymnasienivå, som idag motsvaras av en treårig högskoleutbildning. De har alla varit anställda av Lantmäteriet, eller organisationer knutna till Lantmäteriet, under hela sina yrkesverksamma liv.

4.6.1 Arbetsuppgifter

De fem tidigare mätningsingenjörerna kan grovt delas in i tre grupper baserat på vilka arbetsuppgifter de idag har. Två av dem fungerar i stor utsträckning fortfarande som rena mätningsingenjörer och mäter inte bara sina egna förrättningar utan även mycket åt andra handläggare. Det innebär att de av tidsmässiga skäl handlägger få egna förrättningar och därmed knappast kan betecknas som enhandläggare. De har dock olika orsaker till detta; för den ena rör

det sig om en frivillig specialisering eller nischning av arbetsuppgifterna medan den andra egentligen skulle vilja handlägga i större utsträckning men inte har tid eftersom han måste stödja dem som inte klarar av att mäta på egen hand.

Två av dem mäter och utför hela handläggandet av förrättningar helt på egen hand. De är de enda två personer av alla som intervjuats som kunnat karakteriseras som enhandläggare i ordets egentliga mening. Den femte personen sköter idag endast handläggandet på kontoret och har upphört att själv mäta på grund av ålder och han säger sig vara ”för gammal för att springa över stock och sten”.

De mätningssingenjörer som fungerar som handläggare och inte huvudsakligen ägnar sig åt mätning ansvarar för varsin kommun. De två mest erfarna i yrkeskategorin är de enda av mätningssingenjörerna som på kontinuerlig basis håller sammanträden med sakägare. Det är även dessa två som övriga på kontoret, inte bara mätningssingenjörer, lyfter fram som de mest erfarna och duktiga. Även mätningssingenjörerna menar att deras egen bild av vad som ingår i arbetet överensstämmer med de åsikter kontorets chef har. De är även nöjda med det sätt arbetet på kontoret är organiserat. De uppskattar att arbetet nu är mer omväxlande och utvecklande.

4.6.2 Kompetenta handläggare

De tidigare mätningssingenjörerna menar först och främst att man måste ha en gedigen grund att stå på för att bli en bra handläggare. De talar om ”att kunna jobbet” och ”att kunna alla delar”. Därefter framhåller de att olika former av sociala aspekter på frågor är viktiga för hur en duktig handläggare agerar. Dessa sociala aspekter uttrycks på olika sätt under intervjuerna, men har flera gemensamma nämnare.

En person pratar om lyhördhet som viktigt; att inte bara utföra det som kunden direkt frågar efter, utan att ta reda på vad kunden verkligen behöver och vill ha. Till exempel kan en sakägare föreslå en avstyckning av en tomt enligt en skissad karta. Vad sakägaren vill åstadkomma kräver dock kanske inte en avstyckning. Då kan det vara viktigt att kontrollera att den av kunden föreslagna avstyckningen verkligen kommer att hjälpa kunden att uppfylla det egentliga målet, menar de intervjuade. En tidigare mätningssingenjör säger:

Jag ser oss som problemlösare åt kunden. Om jag inte är lyhörd så får jag inte reda på problemet.

Två personer säger att det är viktigt att kunna ta folk på ett bra sätt och förklara, inte bara resultatet av en förrättning, utan även varför det blev som det blev. I detta ingår även att kunna lyssna på folk och vara öppen för diskussion; en bra kommunikation med sakägaren är centralt. Man bör vara ”en öppen person som både kan ge och ta”. Bra kontakt både med kunden och de övriga på kontoret är viktigt för de före detta mätningssingenjörerna. Att kunna skapa trivsel, både internt och externt, är något som kännetecknar en god handläggare, menar de tidigare mätningssingenjörerna.

En av mättningsingenjörerna säger att de faktiska kunskaper inte alltid är avgörande för kompetensen eftersom de flesta fall som de handhar är relativt enkla normalförrättningar och då behövs inga specialistkunskaper. Han betonar istället de sociala bitarna som de avgörande faktorerna för skillnader i hur väl olika handläggare utför arbetet. En annan säger att han skulle behöva förbättra sina juridiska kunskaper, men att han trots detta nästan alltid kan svara på de frågor han får på telefon eller när han är ute och mäter.

En av de tidigare mättningsingenjörerna som även idag huvudsakligen mäter, menar att han skulle bli en bättre handläggare om han kunde mer juridik. Detta verkar hänga samman med att han menar att en bra handläggare "har de kunskaper som krävs". Bara en av de före detta mättningsingenjörerna framhäver vikten av att dela med sig av sina kunskaper. Han tycker även att det är viktigt att kunna ta reda på saker som man kanske inte behärskar från början.

4.6.3 Yrkesidentitet

De som förut ingick i mättningsuppgifter har idag förenklats med hjälp av ny digital teknik som exempelvis GPS. Det är dock inte alltid som denna teknik fungerar och några menar att det är fortfarande viktigt att förstå de tekniska grunderna för mätningen. Så länge allt fungerar kan vem som helst mäta, men i de fall det finns svårigheter som till exempel skymd sikt eller få satelliter tillgängliga att använda som referenspunkter så krävs att personen är duktig och har god kunskap om tekniken. Mättningsingenjörens roll är alltså inte utspelad även om den har minskat på grund av de tekniska landvinningarna, vilket de verkar stolta över.

Med ett undantag så menar de alla att de främst känner sig som enhandläggare och inte längre som mättningsingenjörer, som de en gång var. Personen som menade att han främst känner sig som mättningsingenjör gör detta eftersom han fortfarande huvudsakligen arbetar med mätuppgifter. Han tror att om han får utföra hela förrättningar så skulle denna ståndpunkt förändras. De före detta mättningsingenjörerna känner ingen speciell samhörighet inom gruppen som mättningsingenjörer utan att samhörigheten främst finns på kontornivå.

Alla är överens om att arbetsuppgifterna utförs för kundens eller sakägarens skull. Någon menar dock att Lantmäteriet utför uppdraget åt kunden och att handläggaren i sin tur utför uppdraget åt Lantmäteriet. Synen på vad fastighetsbildning handlar om kan främst delas upp i två kategorier. Några menar att det främst är ett sätt att försörja sig. "Det är för brö'kakans skull man måste ha ett jobb." Andra lyfter fram samhällsnyttan och framhåller vikten av ett fungerande fastighetsregister och att man erbjuder privatpersoner möjligheten att bygga hus på nya tomter och företag möjlighet att expandera sin verksamhet.

4.7 Utbildade lantmätare

De intervjuade lantmätarna består av fyra personer jämt fördelat över kontoren. Lantmätarna har en fyra och ett halvt år lång civilingenjörsutbildning från Lund Tekniska Högskola eller Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, landets enda två lärosäten med denna utbildning. Könsfördelningen är jämn, två av de intervjuade är kvinnor och två män. Denna jämna könsfördelning skiljer sig markant från de två övriga yrkesgrupperna som är helt homogena i det att samtliga karttekniker är kvinnor och samtliga mätningssingenjörer män. Det finns även en stor spridning i ålder som spänner över en stor del av det yrkesverksamma spektrat.

4.7.1 Arbetsuppgifter

Lantmätarna tar ofta svårare ärenden än de nya förrättningslantmätarna, det vill säga de före detta kartteknikerna och mätningssingenjörerna. Det kan handla om förrättningar med ledningsrätter, exempelvis för Banverkets eller Sydkrafts räkning. Även fall som är tvistiga, innefattar värderingsfrågor eller på andra sätt är av svårare karaktär innebär att lantmätarna tar hand om uppgiften. En av lantmätarna förklarar: "Det är kanske framförallt civilingenjörerna då som har de lite större förrättningarna." Lantmätarna håller även i en stor del av sammanträdena som genomförs. Anledningen till detta är att sammanträden oftast måste hållas i lite mer komplicerade eller tvistiga ärendet, vilket på grund av detta faller på lantmätarens bord.

En lantmätare säger att civilingenjörerna fungerar som stöd för de nya förrättningshandläggarna som kan fråga dem när de inte känner sig säkra på besluten. Detta är något som även många av de nya förrättningshandläggarna berättar om. Flera lantmätare har även specialiserat sig på en viss typ av förrättningar, som till exempel ledningsrätter. Inom dessa områden skaffar de sig specialistkompetens, vilket utnyttjas inte bara av det egna kontoret utan ibland även av resten av länet eller landet. Detta märks speciellt tydligt på det ena, större kontoret, där det arbetar fler lantmätare.

Tidigare har lantmätarna haft en överordnad roll i den hierarki som fanns på lantmäteriet. De har haft mätningssingenjörer till hjälp för att utföra mätningar och genomföra beräkningar. Karttekniker har ritat kartorna och renskrivit protokoll. Idag får lantmätarna själva ta hand om dessa uppgifter, även om mätningarna på vissa kontor ofta utförs av speciella mätningssingenjörer.

En del av de intervjuade menar att de saknar möjlighet att delegera. Eftersom organisationen har blivit plattare, menar personen även att de som blivit av med sina chefspositioner förmodligen inte är så glada över omorganisationen. Att den administrativa bördan har ökat gillar inte lantmätarna heller. De vill hålla på mer med fastighetsbildning som de anser är deras jobb. Ingen beklagar sig direkt över detta även om de menar att det kanske tar onödigt mycket tid ifrån dem att tvingas ställa sig och kopiera 150 kallelser i något ärende eller klistra kuvert.

Några ur de övriga två yrkesgrupperna menar att lantmätaren vågar mer när de utför förrättningar än vad andra gör. Vågar betyder i det här avseendet att avvika från standardutförandet och vara mer kreativ, vilket en del av lantmäterna efter en stunds betänketid håller med om vid förfrågan.

4.7.2 Kompetenta handläggare

Lantmäterna betonar vikten av att självständigt kunna söka och finna information. De menar att datorsystemet Trossen är ett utmärkt hjälpmedel och att svaren på många frågor finns där. Trossen har underlättat arbetet enligt flera. En lantmätare säger att en stor del av civilingenjörsutbildningen handlade om att lära sig att lära och menar att detta är något han har nytta av i sitt arbete idag:

Man fick ju lära sig att ta in mycket kunskap [...] och hur man rätt så snabbt skulle kunna lära sig något, alltså läsa in från rätt så mycket material.

Samma lantmätare menar dock att noggrannhet är viktigt för att inte missa ett viktigt steg i arbetsprocessen som senare kan krångla till det. En annan säger att även om hon inte alltid direkt kan svaren på de frågor hon får, så kan hon nästan alltid på kort tid hitta ett bra svar. Hon vet hur man letar upp gamla ärenden som kan tjäna som guide i det nya ärendet, företrädesvis genom Trossen:

Jag kan inte så mycket, men jag är bra på att luska, det vet jag själv [...] Det behöver man mycket, för det kommer en del udda [ärenden].

Även lantmäterna verkar tycka att det är relativt viktigt med den sociala kompetensen och kontakten med sakägarna. En av dem som även är chef menar att eftersom sakägaren nu oftast endast har kontakt med en person, får han eller hon ett bättre bemötande och det blir enklare för medarbetarna att utföra sitt arbete. En av dem menar att även den sociala kompetensen inom organisationen är viktig: ”Vi har sagt att vi ska vara en lärande organisation men vi har en del ensamvargar.” Hon förordar därför att en bra förämningshandläggare lär sig av sina kollegor.

Även lantmäterna bollar med sina kollegor eller specialister på andra orter. En nyanställd lantmätare menar även att hon har mycket nytta av när andra delar med sig av sina erfarenheter: ”...då får man även inblick i sånt som jag kanske inte håller på med nu, men man får lite uppfattning om vad det handlar om.”

En del av lantmäterna menar också att en bra handläggare har en viss ”datormognad”, som en av dem uttryckte det. Detta innebär en förståelse för de datorhjälpmedel de har tillgång till och hur man på bästa sätt kan utnyttja dem för att komma fram till ett bra resultat i ett ärende. En nytexaminerad lantmätare menar dock att för henne utgör datorn inget problem; hon har en förståelse för att de buggar som kan komma upp kan vara svåra att förhindra, eftersom hon har en bakgrund i programmering.

Den nyanställda lantmätaren menar också att hon tycker det är viktigt att ”kunna ta tag i situationen”, det vill säga att få en helhetssyn och utifrån denna veta vad och hur man skall gå tillväga för att lösa ett ärende. Hon menar även att en bra

lantmätare måste kunna ta människor och vara så säkra på sin sak att man klarar av att stå för sitt beslut. Även hon menar att en bra förätningshandläggare försöker ta reda på vad sakägaren egentligen vill ha. Den nyanställda lantmätaren menar att hennes utbildning givit henne bredden, men att övriga på kontoret har erfarenhet, vilket ger dem en fördel. Återkommande för henne är hur viktigt erfarenheter är, och att man stött på olika typer av ärenden, för att bli en bra förätningslantmätare.

4.7.3 Yrkesidentitet

Namnet på den nya arbetsbefattningen, "förätningslantmätare", som de tidigare kartteknikerna och mättningsingenjörerna fått efter internutbildning i samband med den nya processororienterade organisationen, är förvillande likt "lantmätare". En av de erfarna lantmätarna tycker att det är en lite märklig beteckning, men det är snarare många av de tidigare kartteknikerna och mättningsingenjörerna som sagt att det inte känns helt rätt att de får en titel som är förvirrande likt lantmätarens.

I stort verkar de erfarna lantmätarna dock mena att de före detta kartteknikerna och mättningsingenjörerna har fått ett roligare jobb, medan deras har blivit mindre roligt. En av dem menar att hans arbetsuppgifter nu endast består av komplicerade fall där parterna nästan alltid är oense, vilket han menar kan vara tråkigt eftersom han aldrig får positiv feedback från sakägarna.

I och med detta verkar ett visst tvivel över den nya omorganisationen skymtas. Det verkar som om de lantmätare som varit med om omorganisationen tycker att de har blivit missgynnade, och är därför inte riktigt nöjda med dagens läge. För övrigt får vi ett starkt intryck av att lantmätarna tänker mycket på sitt jobb och hur de bäst skall kunna lösa sina ärenden. En av lantmätarna nämner engagemang som viktigt, och de andra erfarna lantmätarna bedöms av de andra medarbetarna som att ha ett intresse för sitt arbete.

Det verkar som om lantmätarna anser att de bör ha en högre lön eftersom de utför svårare arbetsuppgifter. Chefen, tillika lantmätaren, på det ena kontoret menar dock att han är förvånad hur långt de före detta kartteknikerna och mättningsingenjörerna kommit på så kort tid, och menar att hans arbete som chef går ut på att borationalisera sig själv. Enhandläggarmodellen anser han i stort sett vara orealistisk eftersom han tycker "det är omöjligt att alla ska kunna allt". På frågan om den långa akademiska utbildningen påverkat dem, svarar en lantmätare: "Ja, det är ju klart. Man har ju liksom någon gemensam grund."

4.8 Sammanställning av empirin

Yrkesgrupp	Karakteristika
Karttekniker	Tar enklare ärenden, håller få sammanträden Tycker att det är roligare att jobba efter omorganisationen Blev tvingade till nya arbetsuppgifter Värdesätter noggrannhet Vill ge kunden bra råd, som ger bra lösning för alla Värdesätter erfarenhet Tycker man skall våga fråga – men inte för mycket Tycker det är viktigt att vara säker och kunna fatta beslut Har en viss yrkesstolthet – vill göra snygga kartor
Mättningsingenjörer	Tar enklare ärenden handläggarmässigt Tar alla typer av ärenden vid mätning Tycker att det är roligare att jobba efter omorganisationen Kan vara specialister eller enhandläggare Tycker det är viktigt ”att kunna jobbet” Värdesätter social interaktion för att ta reda på vad kunden vill ha Viktigt att kunna ”ta” kunden Anser att den sociala miljön på kontoret är viktig Har en viss yrkesstolthet – kan mätningen bra Har i många fall ett ensamjobb
Lantmätare	Tar svårare ärenden, håller många sammanträden Har mer administration Är även specialister, t.ex. på ledningsrätter Anser det viktigt att kunna leta information Värdesätter förmågan att kunna lära sig, även av varandra Besitter kreativitet och ”vågar mer”, dvs. vågar avvika från standardutförandet Tycker det är viktigt med självständighet Saknar delegeringsrätt

4.9 Tre yrkeskategoriers förståelse

De tre yrkeskategorierna hade väldigt olika utgångspunkter inför omorganisationen, men det nästan alla medarbetare hade gemensamt var en lång erfarenhet av att arbeta inom Lantmäteriet. Sandberg och Targama delar in motoroptimerares förståelse i tre nivåer. Andra yrkeskategoriers förståelse borde kunna delas in på liknande sätt. Vi har dock valt att inte dela in handläggarnas förståelse i olika kompetensbaserade nivåer, utan utgår istället från tre grupper av medarbetare baserat på deras tidigare yrkeserfarenheter.

4.9.1 Karttekniker

De tidigare kartteknikerna verkar ha tagit med sig vissa värderingar och synsätt från sitt gamla yrke in i det nya. Det tydligaste exemplet är att kartteknikerjobbet innebar att vikt lades vid att kartorna skulle vara noggrant ritade och protokollutskriften korrekta. Denna vikt vid noggrannhet har följt med dem efter omorganisationen, eftersom de flesta antingen säger eller ger intryck av att tycka det är viktigt. Ytterligare en aspekt på att de värdesätter noggrannhet är att de tidigare kartteknikerna gärna kollar med varandra om de har gjort rätt och helst frågar någon annan för att försäkra sig om att beslutet de tagit är rätt. Vi anser att denna noggrannhet beror på den tidigare erfarenheten av administrativt arbete, där noggrannhet premierades och var en förutsättning för ett väl genomfört arbete. Deras synsätt utgår från att till exempel fastighetsregistret måste bli så korrekt som möjligt.

Något som hör ihop med vikten av att saker och ting skall bli rätt är risken för att något blir fel, vilket de tidigare kartteknikerna ofta talar om. Medarbetarna känner inte riktigt till syftet med de moment som utförs, vilket kan anses vara en orsak till att de känner sig osäkra. För att jämföra med Dreyfus och Dreyfus modell, kan denna önskan att få bekräftelse på ett väl utfört jobb hänga samman med att de tidigare kartteknikerna inte ännu känner till alla regler som de tidigare nivåerna utgår från och inte heller vet vad som händer om den utstakade vägen lämnas. Detta syns även i att de tidigare kartteknikerna har hand om de enklare förrättningarna, eftersom de ännu inte kommit upp i en högre nivå på kompetensstegen.

Osäkerheten speglas också i att de tidigare kartteknikerna inte riktigt kan förlika sig med namnet på den nya befattningen, förrättningslantmätare. Vi anser att detta beror på att de känner att de inte når upp till lantmätarnas kunskapsnivå och därför inte vill förknippas med dem. Detta identitetsskapande där de tidigare kartteknikerna försöker förhålla sig till sin nya situation och omvärld är något som är naturligt för människan, menar både Weick och Orlenius. Trots detta anser de alla att de utan problem kan ta lika mycket betalt från kunderna som de utbildade lantmätarna. Förklaring till detta är enligt oss att de trots allt börjar hitta en ny identitet som de kanske inte vill kalla förrättningslantmätare, men som trots det utför dennes sysslor.

Många nämner också vikten av att våga fråga som betydelsefullt för att man skall vara en god förrättningslantmätare. I motsats till detta säger många också att ett exempel på en dålig förrättningslantmätare är någon som hela tiden måste fråga om allt. Detta är ytterligare något som hänger samman med ovanstående osäkerhet; att inte kunna alla regler. Den som måste fråga om allt är alltså för osäker. Vi anser även att det ansvar som lades på de tidigare kartteknikerna vid omorganisationen kan vara ytterligare en orsak till att de känner sig osäkra, även om ansvaret upplevs som positivt av yrkesgruppen. De tidigare kartteknikerna premieras att vara säkra på sin sak och noggrant utföra arbetsuppgiften, eftersom de på så sätt inte riskerar några överklaganden. I linje med Orlenius definition av förståelse, det vill säga hur en person betraktar världen, menar de tidigare kartteknikerna att man skall göra så rätt som möjligt.

De tidigare kartteknikerna gick in i omorganisationen med viss erfarenhet från några av delmomenten i arbetsprocessen. Flera av de intervjuade vittnar om att de lyckats få med sig en del av denna tysta kunskap i sitt nuvarande arbete, som de har fått genom till exempel observation av kollegor. Denna know-how gjorde att de framförallt direkt efter omorganisationen kunde genomföra en del ärenden utan att veta varför det gjorde på ett visst sätt. Yrkesgruppen besatt alltså genom sin erfarenhet en viss tyst kunskap direkt efter omorganisationen som Polanyi och Nonaka anser vara viktig. De kände sig dock hela tiden osäkra denna period, säger de vi intervjuat, eftersom de faktiskt inte handlagt ärendet själv tidigare, och därför inte riktigt kunde se helheten.

De tidigare kartteknikerna betonar också att det är viktigt att kunna fatta beslut. Detta borde hänga samman med administratörens effektivitetssynsätt. De resonerar förmodligen som att om en person är tillräckligt säker för att kunna fatta ett beslut är personen också tillräckligt noggrann för att undgå att få överklaganden från kund eller överordnad. Detta är deras kriterier för vad en duktig handläggare är. Denna önskan att vara fullständigt säker på sin sak för att kunna fatta beslut kan också vara en anledning till att få av de tidigare kartteknikerna håller i sammanträden. I en sammanträdessituation måste ordförande styra och leda de övriga på rätt spår, vilket kräver ett visst mått av säkerhet. Återigen tyder detta på att de tidigare kartteknikerna är osäkra på sin identitet och ännu inte hittat ett sätt att förhålla sig, i Orlenius mening, i en sammanträdessituation.

Yrkesgruppen framhåller även att det är viktigt att få fram vad det är sakägaren vill ha. I slutändan är denna aspekt viktigt för dem, eftersom det ger de före detta kartteknikerna möjlighet att utföra sitt arbete väl, alla blir nöjda och det blir ingen överklagan. Vi anser att även detta är något som hänger ihop med det tidigare administrativa arbetet; det är viktigt att kunna utföra sitt jobb på rätt sätt.

Flera av de tidigare kartteknikerna nämner också att de ibland har haft svårt att få respekt från sakägare som besöker kontoret. I flera fall har besökaren insisterat på att få tala med en lantmätare, trots att de tidigare kartteknikerna i sin roll som förrättningslantmätare efter omorganisationen skall ha lika stort ansvar som lantmätarna när det gäller enklare förrättningar. Detta är något som upplevs som irriterande eftersom de tidigare kartteknikerna ifrågasätts som förrättningslantmätare. Detta kan hänga samman med vad Weick skriver, att identiteten hela tiden utvecklas. Att de tidigare kartteknikerna ifrågasätts borde innebära att de också måste försvara sig, vilket de upplever som jobbigt, eftersom de fortfarande känner sig lite osäkra som vi kommit fram till i tidigare stycken.

Kartteknikernas specialistkompetens, att hantverksmässigt rita kartor, har helt gått förlorad i den nya organisationen. Deras tysta kompetens inom detta område, som till exempel Polanyi menar är viktigt, behövs inte längre. Detta, samt de tidigare kartteknikernas entusiasm, har dock lett till att de flesta inte längre känner sig som karttekniker. Det finns dock en osäkerhet i vad de då egentligen har blivit, vilket även kan ses i tidigare stycken. Förmodligen är detta en anledning till att de i viss mån verkar uppskatta de värderingar som var viktigt i deras tidigare arbete och i viss mån har behållit detta synsätt som Sandberg definierar som förståelse för arbetet.

De före detta kartteknikerna har således enligt oss i vissa avseenden påverkats av sin yrkesbakgrund. De premierar noggrannhet, att veta vad kunden vill ha gjort så att de kan göra sitt jobb, och att vara säkra på sin sak. Detta leder oss till att mycket av *administratörens* synsätt fortfarande influerar yrkesgruppen. De tidigare kartteknikernas förståelse för arbetet i Sandberg mening bygger därför fortfarande på *administratörens* prioritering av noggrannhet för att rätt skall bli rätt. Utgångspunkten för medarbetarna inom yrkesgruppen är att allt skall bli så korrekt som det bara går. Vi har visserligen under våra intervjuer sett att de tidigare kartteknikerna helst vill ta avstånd från sin tidigare yrkesroll, men anser att de inte riktigt lyckats.

4.9.2 Mätningssingenjörer

Även mätningssingenjörerna har, enligt våra tolkningar av intervjuerna, tagit med sig vissa synsätt från sitt tidigare yrke. Ingen av dem betonar dock vikten av att kunna mäta, vilket skulle kunna ses som konstigt. Vi tolkar det dock som att de alla har mätningen som grundkunskap, vilket gör att den är självklar. Detta kan jämföras med Dreyfus och Dreyfus modell där ju mer kompetent en person är, desto mindre tänker denne på det. Detta ger möjlighet att fokusera på annat. Mätningsskunsken anses följaktligen inte primärt som att vara avgörande för vem som är en duktig förrättningslantmätare bland de före detta mätningssingenjörerna.

Förmåga till social interaktion och att kunna jobbet är istället den gemensamma nämnaren i det som de före detta mätningssingenjörerna betonar när de får frågan om vad som kännetecknar en god förrättningslantmätare. ”Att kunna jobbet” handlar om att ha de nödvändiga baskunskaper som krävs för att kunna utföra det dagliga arbetet. Detta innebär inte att det är nödvändigt att kunna allt som en förrättningslantmätare kan råka ut för i sin yrkesroll, utan bara tillräckligt mycket för att behärska de enklare förrätningarna. I specialfallen kan de om nödvändigt konsultera någon som vet mer eller kan bättre, och alla vet vem de skall vända sig till med vilket problem. Sandberg och Targama skriver att förståelse för arbetet är det mönster som förklarar vad arbetet går ut på. I de tidigare mätningssingenjörernas fall innebär detta att arbetet går ut på de sociala aspekterna och inte till exempel de juridiska.

Med social interaktion menar de tidigare mätningssingenjörerna främst vikten av att vara lyhörda, förstå vad sakägaren verkligen vill och att kunna vara öppen och trevlig, men även att vara trevlig på kontoret och sprida god stämning. Till skillnad mot de tidigare kartteknikerna, som även de betonar att ta reda på vad sakägaren verkligen vill, betonar de tidigare mätningssingenjörerna framförallt relationer. Detta anser vi beror på att de även tidigare varit de som träffat sakägarna på ett informellt sätt vid fältarbete. Vid dessa tillfällen har det funnits tid till att kommunicera på ett mer personligt plan än vid de mer officiella sammanträdena, vilket troligen har påverkat de tidigare mätningssingenjörernas synsätt med innebörden av Orlenius eller Sandbergs begrepp förståelse.

De tidigare mätningssingenjörerna betonar inte vikten att vara säkra på sina beslut i den höga grad som de före detta kartteknikerna gör. En förklaring till detta kan

vara att de tidigare i viss mån tog beslut ute på fältet. En annan förklaring kan vara att de anser, som en person nämnde, att de flesta förrättningar är ganska lika varandra och därför inte är svåra att ta beslut på. De tidigare mättningsingenjörerna menar att deras utgångspunkt är att ärendena visserligen är unika, men att de ändå är tillräckligt enkla och lika varandra för att det skall kunna gå att relativt enkelt besluta om dem.

Eftersom de före detta mättningsingenjörerna i stort sett är de enda som kan tillräckligt mycket för att ensam kunna utföra ett fältarbete, så har de fortfarande möjlighet att specialisera sig på mätning. De före detta mättningsingenjörerna är dessutom den enda grupp där vissa helt har fullföljt förvandlingen från specialist till enhandläggare. Att endast tidigare mättningsingenjörer har blivit enhandläggare beror enligt oss på att de har kompetens inom den svaga länken, mätningen. Detta har dock inneburit att många ger intryck av att ha tänkt på vad de vill göra och vilket förhållande de har till sin organisation, det som Weick kallar "sensemaking".

Yrkesgruppen är dock splittrad i fråga om identitet. Även om en person ger intryck av att känna sig som en mättningsingenjör till fullo, vill de övriga antingen vara enhandläggare eller känna sig som det. Trots splittringen, ger gruppen uttryck för att ha en viss gemensam syn på arbetet som tycks härröra från deras tidigare yrke.

Den förståelse som de tidigare mättningsingenjörerna har tagit med sig från sin yrkesbakgrund är dock framförallt vikten av de sociala kontakterna. Vi skulle vilja likna de tidigare mättningsingenjörerna med en *relationsskapare* både utåt och inåt organisationen. Med en relationskapare menar vi att de tidigare mättningsingenjörerna verkar förstå och uppfatta situationen utifrån denna relation, vilket i förlängningen även borde påverka hur de handlar i en given situation. Relationsskaparen sätter relationen i centrum till skillnad från till exempel juridiken.

4.9.3 Lantmätare

Situationen för lantmätarna har varit lite annorlunda eftersom de tidigare i viss mån hade en arbetsledande roll gentemot övriga två yrkesgrupper. Lantmätarna fokuserar också på andra saker när det gäller att beskriva en duktig handläggare, än de övriga två grupperna. Först och främst premierar de förmågan att söka kunskap självständigt. En orsak till att detta anses viktigt, skulle kunna vara att mycket av en universitetsutbildning går ut på att söka kunskap, vilket då har påverkat deras synsätt. En annan trovärdig orsak skulle kunna vara att de under lång tid har haft kvalificerade arbetsuppgifter och ofta varit ytterst ansvariga för det aktuella ärendet, vilket tvingat dem att på egen hand ta fram den information som krävts för att fullgöra uppgiften. Detta skiljer sig från övriga grupper. Som tidigare nämnts stämmer detta inte riktigt med Sandbergs studie, där han inte kunde påvisa ett starkt samband mellan utbildning och förståelse.

Under intervjuerna har det framkommit att lantmätare under sin utbildning har erhållit en problemlösningsförmåga som de nya förrättningslantmätarna ser i deras

arbetsutförande. Detta speglas även av vad de idag, många år senare, tycker är viktigt. Utbildningen till civilingenjör har lärt lantmätarna att kunna leta information, veta vad som är viktigt och förstå hur de skall använda informationen. Framförallt verkar detta gälla förmågan att kunna leta i gamla rättsfall och jämföra med vad som är tillämpligt i det nuvarande ärendet. Detta kan jämföras med vad Marton skriver om att forma studentens öga för att kunna möta framtidens okända situationer och snabba utveckling, vilket kan ses som vad lantmäterit utbildningen gör, och som Sandberg inte kunde hitta ett samband med. Den nyanställda lantmätaren menar också att hon har fått en bred utbildning, vilket innebär att hon i många fall vet ungefär var hon skall börja leta, till exempel vad gäller juridiken. Utbildningen har lett till ett professionellt sätt att betrakta nya situationer, vilket Marton efterlyser.

Läsaren måste dock vara medveten om att hälften av de intervjuade lantmätarna även fungerar som kontorschefer, där de har en rådgivande roll åt övriga medarbetare. Detta kan naturligtvis ha påverkat dem att önska att medarbetarna skall ta större eget ansvar för kunskapssökande vid arbetet, vilket i förlängningen skulle avlasta dem. Vi är ändå övertygade om att kunskapssökningen är något som verkligen ingår i deras förståelse för hur en duktig lantmätare agerar. Denna förståelse kan ses som en sorts tyst kunskap som syns i handling, med Sandberg och Targamas begreppsapparat. Att kunskapen är tyst framkom även under våra intervjuer, där lantmätarna dels hade svårt att beskriva hur de gick tillväga, dels menade att det är svårt att lära ut.

Benner utgick från Dreyfus och Dreyfus studier och visade även hon att de två sista av de fem stadierna innefattade ett hänsynstagande till situationen. Detta är något som vi anser avspeglas i den uppfattningen som vissa av förrättningslantmätarna har om lantmätarna – de anser att de som är civilingenjörer är ”våglicare”. Detta skulle enligt Benners idéer bero på att lantmätaren befinner sig på någon av de högre kompetensnivåerna och därför kan ta mer hänsyn till situationen och anpassa sin lösning till problemet därefter. Lantmätaren behöver alltså inte lika slaviskt följa den fastlagda arbetsordningen om ett annat angreppssätt är bättre anpassat till den aktuella problematiken. Han eller hon kan också jämföra med tidigare ärenden för att se likheter och olikheter. De gör helt enkelt det som fungerat bra innan och analyserar inte i samma höga grad som de andra yrkesgrupperna för att det skall bli exakt rätt enligt konstens alla regler.

Även Schuck menar att koncept hjälper en medarbetare att förstå den underliggande meningen i en situation och hur denne handlar. Vi tolkar detta som att likna Sandberg och Targamas förståelsebegrepp. Koncepttänkandet anser vi kan liknas vid det som främst de erfarna lantmätarna utför. Lantmätarna har en annan förståelse för juridiken i situationen än de övriga yrkesgrupperna, vilket har framkommit under intervjuerna. De har förmågan att se koncepten och innebörden av lagtexten, inte de exakta orden.

Ingen av de intervjuade lantmätarna har dock nämnt att erfarenhet är viktigt för en bra handläggare. Detta beror förmodligen på att det är så självklart för dem att utnyttja sin erfarenhet till att jämföra nya ärenden med att de inte tänker på det, vilket går i linje med Dreyfus och Dreyfus resonemang. Undantaget är en nyanställd lantmätare som tycker att erfarenheten är viktigt. Detta innebär i så fall

att lantmätarnas försummelse av att nämna erfarenhet som kompetensgrundande verkligen beror på den större erfarenhet lantmätare besitter i och med att de alltid handlagt förrättningar, till skillnad från förrättningslantmätarna som tidigare varit specialister på delmoment.

Vi anser mot bakgrund av detta att lantmätarna har en förståelse som i många avseenden kan jämföras med *juristens*. För en jurist är det viktigt att kunna arbeta självständigt, leta upp gamla rättsfall och jämföra med dessa, samt att kunna ta hänsyn till den nuvarande situationen. En jurist kan därför även ses som en problemlösare som kan se ett ärende från olika håll, vilket vi tycker stämmer överens med vad lantmätarna säger är viktigt.

4.9.4 Övriga perspektiv

Vi är medvetna om att ovanstående skillnader skulle kunna ha andra orsaker än yrkesbakgrunden. En aspekt som är viktig att uppmärksamma är om förståelsen påverkas av yrkesbakgrunden, eller om det tvärtom istället är så att yrkesvalet gjordes på grund av ett visst synsätt eller en viss personlighet. En noggrann person kanske söker sig till kartteknikeryrket från början.

Ytterligare ett perspektiv på saken är att kön kan ha en inverkan på resultaten. Det faktum att de intervjuade i de tre yrkesgrupperna helt utgörs av medelålders kvinnor, medelålders män respektive civilingenjörer kan ha påverkat. De intervjuade har vittnat om att denna könsfördelning var väldigt vanlig tidigare. En orsak är förmodligen att mätningingenjörssyrket var fysiskt tungt och inte lämpade sig för kvinnor.

Yrkesbakgrunden behöver alltså inte vara den enda orsaken till att medarbetarna inom Lantmäteriet uppvisar skillnader i förståelse för arbetet. Problemet skulle kunna ses som en fråga om arv eller miljö har störst inflytande på en människa, vilket dock faller utanför vårt syfte. Vi resonerar som att oavsett motiv till valet av ett visst yrke, och oavsett könet, uppvisar de tre tidigare yrkesgrupperna vissa skillnader i förståelse. Frågan om det endast beror på yrket, eller om kön och personlighet spelar en roll, lämnar vi till någon annan att undersöka.

5 FÖRSTÅELSE I SAMBAND MED OMORGANISATIONEN

I kapitlet analyseras omorganisationen och de effekter den haft på kompetensutveckling, helhetssyn och hierarki. Denna uppdelning utgår från vad respondenterna har betonat under intervjuerna. Vi utgår från de skillnader i förståelse mellan de tidigare yrkesgrupperna som identifierades i föregående kapitel.

5.1 Omorganisationen & kompetensutveckling

Enhandläggarmodellen utgick från att tre grupper specialister med olika yrkesbakgrund skulle kunna utföra liknande arbetsuppgifter utifrån ett helhetsperspektiv, och samtidigt skulle hierarkin mellan yrkesgrupperna försvinna. Många inom organisationen var initialt negativa till frågan huruvida detta var möjligt. Enligt Sandberg (1994) borde det innebära att jämförbar kompetens och därmed liknande förståelse krävs om ett lika bra arbete skall utföras.

Vi har i föregående kapitel beskrivit och analyserat de olika yrkesgruppernas förståelse för sitt arbete och föreställningar om detsamma. Vi visade att det finns en del stora skillnader i förståelse mellan grupperna. I föreliggande kapitel kommer vi därför att se på resultatet av enhandläggarmodellens införande. Eftersom vi redan konstaterat att förståelse för arbetet hos de tidigare yrkesgrupperna skiljer sig åt, vill vi även se vilken betydelse detta har för organisationen.

Vid tidpunkten för omorganisationen hade de flesta av de intervjuade arbetat i sina respektive yrken under lång tid. Trots att de varit specialiserade på utförandet av enskilda moment i arbetsprocessen hade de även i arbetet indirekt kommit i kontakt med övriga moment, exempelvis i diskussioner eller genom observationer. De tidigare kartteknikerna och mättingsingenjörerna hade alltså redan viss erfarenhet av de nya delmomenten i arbetsprocessen som de nu skulle lära sig i det nya enhandläggarsystemet.

Trots att de nya förrättningslantmätarna när skulle börja handlägga förrättningar på egen hand, initialt bara kunde enskilda delar av processen, ”visste” de hur förrättningar skulle handläggas. De saknade alltså, precis efter omorganisationen, bland annat kunskap om de juridiska regler som krävdes för att på egen hand kunna utföra arbetet väl, däremot så hade de en erfarenhetsbaserad tyst kunskap som till viss del kompenserade för detta. Det är intressant eftersom det inte överrensstämmer med Dreyfus och Dreyfus (1986) modell, där en novis inte har någon erfarenhet utan istället handlar efter regler och fakta. De vi intervjuat har i

motsats till deras modell berättat att de innan juridikkursen vetat *hur* de skulle göra, men inte *varför*.

Detta leder till att det inte går att klassificera en person som har erfarenhet från delar av en arbetsprocess, men inte känner till reglerna för hela processen, enligt Dreyfus och Dreyfus (1986) modell. Ett sådant försök ger inget entydigt svar, vilket ovanstående analys av de före detta kartteknikernas och mätningingenjörernas erfarenhetsbaserade kompetens visar. Frågan är om de nya förrättningslantmätarna kan kännetecknas som kompetenta eller nybörjare utifrån denna modell?

Det som var säkert var däremot att genomförandet av enhandläggarmodellen innebar att alla yrkesgrupper behövde bredda sin kompetens. Framförallt kartteknikerna behövde utveckla sin kompetens och lära sig både juridiken och mätningen eftersom deras tidigare arbetsuppgifter i stort sett försvunnit, i och med datoriseringen av kartorna. Mätningingenjörerna behövde i första hand lära sig juridiken och lantmätarna mättekniken. Alla yrkesgrupper var tvungna att lära sig det nya datoriserade handläggningssystemet Trossen.

En del av ovan nämnda kompetensbreddning var juridikkursen. Den ledde till att de nya förrättningslantmätarna, det vill säga de tidigare kartteknikerna och mätningingenjörerna, numera även vet *varför* de gör på ett visst sätt till skillnad från tidigare då de visste *hur* de skulle göra. Den har alltså tillfört det regelverk för handlande som initialt saknades. Det verkar dock inte som om juridikkursen har givit dem en annan syn på sitt arbete, utan syftet och resultatet av den var vad Sandberg och Targama (1998) kallar kompetensförstärkning. Kursen förbättrade således deras förmåga att utföra arbetet, men bara inom den förståelse för vad arbetsuppgiften innebar som de redan hade. De nya förrättningslantmätarna berättar också om att de i början, men även idag, lär sig genom att dels fråga, dels betrakta hur andra arbetar, vilket i enlighet med Nonaka (1996) är hur tyst kunskap främst överförs och därför är ett bra sätt för medarbetarna att lära sig hur arbetet skall utföras.

Gard (2000) hänvisar till en del utbildningar som medarbetarna inom Lantmäteriet fick genomgå och som har haft som delmål att förnya förståelsen i Sandberg och Targamas (1998) bemärkelse. Utbildningen, bortsett från juridikkursen, beskrivs av Gard som att den inte följde den traditionella skolmodellen. Syftet från Lantmäteriets sida var bland annat att medarbetarna skulle sätta kunden i fokus. De dåvarande mätningingenjörerna och kartteknikerna genomgick enligt Gard (2000) en utbildning där diskussion med andra, känsloladdade upplevelser och personliga, konkreta upplevelser ingick, vilket Sandberg och Targama (1998) menar är ett fördelaktigt tillvägagångssätt då en förändring av förståelse eftersträvas. En sådan utbildning skulle enligt författarna kunna leda till en kompetensförnyelse, till skillnad från den kompetensförstärknings som uppnåddes med utbildningen i juridik. Dialog som en form av lärande och ifrågasättande förespråkar även Schuck (1996) och Senge (1995).

Under våra intervjuer har det framkommit att sakägaren har hamnat i fokus, trots att ingen av de intervjuade nämnt de utbildningar som diskuterats i ovanstående stycke. Detta skulle kunna bero på att det gått relativt lång tid sedan

omorganisationen. Även Lantmäteriets kundundersökningar visar nämligen att kunden hamnat mer i centrum efter omorganisationen.

Att kunden hamnat i fokus kan mot ovanstående ses som en förnyelse av förståelsen hos medarbetarna, eftersom de tidigare kartteknikerna och mättningsingenjörerna tillsynes har anammat en ny förebild och tankemönster i enlighet med var Sandberg och Sarv (1997) menar. Kunden har i viss mån blivit ett slagord eller en symbol, som vi uppfattar det, vilket enligt både Nonaka (1994) och Sandberg och Targama (1998) kan vara ett sätt att förändra någons förståelse.

5.2 Omorganisationen & helhetsperspektivet

Enligt Schöns (1995) definition är numera alla medarbetare i Lantmäteriet professionella. Även de tidigare kartteknikerna och mättningsingenjörerna måste nu, till skillnad mot tidigare, kunna identifiera problemen i ett ärende och se till helheten och alla omständigheter. Det heller inte alltid klara mål för medarbetarna, vilket gör att de på sätt och vis måste ta sig an varje ärende på ett, som Stevrin (1986) uttrycker sig, intuitivt sätt.

I och med genomförandet av enhandläggarmodellen och den relaterade utbildningen skulle det enligt Lantmäteriet ske en förändring av medarbetarna från specialister till personer med helhetsperspektiv på arbetet. Det konkreta resultatet är dock idag att väldigt få personer på egen hand utför alla moment i arbetsprocessen. Istället samarbetar två eller ibland tre personer i ett ärende, och den svagaste länken i kedjan är mätningen.

De tidigare kartteknikerna menar dock att de kan utföra sitt arbete bättre, om de deltar vid fältarbetet. Detta sker i praktiken inte så ofta, men de känner trots detta att de har nytta av att veta förutsättningarna för mätningen även i ärenden de inte utför den själv eller ens närvarar. Detta för att de då bättre vet hur de skall hantera ett ärende och ta hänsyn till de omständigheter som kan tänkas uppkomma i samband med mätning. Även de före detta mättningsingenjörerna har givit indikationer på att helhetsperspektivet underlättar för dem när de utför fältarbetet. I deras fall handlar det om att de är medvetna om de juridiska möjligheter som finns och hur det påverkar dem i deras handlande ute på fältet. Detta är ett av de konkreta resultaten av omorganisationen – de nya förrättningslantmätarna förståelse för hela arbetsprocessen.

Enligt ovanstående resonemang framkommer det att de nya förrättningslantmätarna nu tar hänsyn till och påverkas av alla aspekter av en situation, oavsett om de utför alla moment i arbetsprocessen eller ej. Hela den tolkande ansatsen utgår från att situationen påverkar medarbetarna i deras arbete, vilket vi efter ovanstående diskussion menar tydligt syns hos de nya förrättningslantmätarna. Enligt Bowden (2004) är detta också något som gör dem till mer kompetenta medarbetare. Alla de nya förrättningslantmätare vi intervjuat anser också att kunna alla delar i arbetsprocessen och se helhetsperspektivet är något som underlättar och förbättrar arbetsuppgifternas utförande. Helhetsperspektivet innebär att de tidigare kartteknikerna och mättningsingenjörerna förstår situationen på ett mer övergripande sätt än tidigare, vilket borde innebära att de har bättre

möjligheter att planera och organisera sitt arbete. Detta menar Dreyfus och Dreyfus (1986) är kännetecknande för en medarbetare som tagit sig förbi nybörjarstadiet i den erfarenhetsbaserade modellen över kompetens.

Helhetsperspektivet som de nya förrättningslantmätarna vittnar om kan även ses i ljuset av Schucks (1996) resonemang om att en medarbetare bör se den underliggande meningen i en situation. Alla tre yrkesgrupper som vi intervjuat menar att det nu är lättare att se kundens perspektiv genom hela arbetsprocessen, även om lantmätarna har lättast att se koncepten, som tidigare påpekats. Både de före detta kartteknikerna och mätningssingenjörerna har, enligt vad som framkommit under intervjuerna, lättare att relatera alla steg i arbetsprocessen till det slutliga resultatet. Alla tre yrkesgrupper verkar också tycka att ”marken talar till dem”, det vill säga de har nytta av att veta hur ett område ser ut inte bara på kartan utan även i verkligheten. I och med att de flesta är ansvariga för en egen kommun, innebär detta att de har en bild i huvudet av hur marken i kommunen ser ut. Detta kan jämföras med Schucks (1996) exempel ”The numbers talk”.

Förmågan att kunna jämföra ett nuvarande unikt fall med tidigare erfarenheter anses vara mycket viktigt av alla grupper. De tidigare kartteknikerna och mätningssingenjörerna uttryckte sig tydligt i denna fråga, medan lantmätarna ger intryck av att ta det för givet. Medarbetarna påpekar att varje fall är olikt ett annat, men har ändå förmågan att kunna se likheter och olikheter till tidigare fall, vilket Schön nämner som utmärkande för en professionell medarbetare. Genom att skaffa tillräckligt omfattande erfarenhet kan även de nya förrättningslantmätarna dela upp det aktuella problemet i delproblem och jämföra dessa med den databas i minnet de har av tidigare erfarenheter och göra en virtuell hypotesprövning. Detta är ytterligare ett steg närmare lantmätarna i den hierarki vi identifierat i lantmäteriet (se även kapitel 5.3).

Medarbetarna har alltså sedan omorganisationen erhållit en insikt i hela arbetsprocessen. Arbetsprocessen och handläggsystemet Trossen ser till att sätta sakägaren i fokus på ett naturligt sätt. Sarv (1997) menar att människan ofta först genom att använda nya arbetsmetoder så småningom anammar ett nytt sätt att tänka. Detta anser vi är ytterligare en anledning till att de tidigare kartteknikerna och mätningssingenjörerna sätter kunden i fokus; deras arbetsupplägg och metoder tvingar dem till det. Till skillnad från Sandbergs (1994) studie där endast förståelse III inbegrep kunden, är detta således en så pass integrerad del av organisationens verksamhet att det idag är en naturlig del av samtliga medarbetares föreställningar kring arbetet. Detta innebär att de tre grupperna börjar närma sig varandra när det gäller inställningen till kunden, att det är för sakägarens skull de utför sitt arbete, vilket kan anses likna en gemensam tankemodell eller kollektiv kompetens.

Ett ökat helhetsperspektiv bland medarbetarna och en förflyttning från en specialist- till en generalistroll var det som eftersträvades i Lantmäteriets omorganisation. Lantmäteriet har dock efterhand tvingats inse medarbetarnas begränsningar, framförallt vad det gäller mätningen. Varken de före detta kartteknikerna eller lantmätarna har utvecklat sin förmåga till fältarbetet till den grad att de själva kan ta ansvar för det. För de tidigare kartteknikerna handlar det främst om att de fysiska hindren är för stora och de erfarna lantmätare vi

intervjuat ger ej intryck av att ha haft något större intresse för att lära sig det. Båda grupperna stod dessutom inför problemet att de mättningsingenjörer som inte övergått till enhandläggarssystemet, utan fortfarande är specialiserade på mätning, måste ha full beläggning. Att några medarbetare som mäter måste ha tillräckligt med arbetsuppgifter är något som ytterligare minskar motivationen och möjligheten att för förrättningslantmätarna att lära sig mäta. Som tidigare nämnts har detta trots allt inte hindrat de tidigare kartteknikerna eller lantmätarna från att få en djupare förståelse för fältarbetet, vilket lett till en bättre helhetssyn. Det verkar även som om de tidigare mättningsingenjörerna är medvetna om detta och känner en viss stolthet över att de är behövda.

5.3 Omorganisationen & hierarkin

Begreppet hierarki är av mångtydig art, och kan tolkas på olika sätt beroende på person, kultur och ideologi. I detta avsnitt avser vi att identifiera och studera de variabler som styr de hierarkiska strukturerna inom den studerade organisationen. De hierarkiska strukturer vi behandlar är ej officiellt sanktionerade eller av formell art. Vi lägger inte heller in någon delegeringsrätt, som tidigare fanns i Lantmäteriet, i begreppet.

De tidigare mättningsingenjörerna har i någon mån haft ett val om de vill fortsätta som specialister eller bli enhandläggare, även i de fall deras formella befattning varit förrättningslantmätare. Detta gör att vi tycker oss märka att de har ett visst, åtminstone psykologiskt om inte formellt, hierarkiskt övertag gentemot de tidigare kartteknikerna. De före detta mättningsingenjörerna kan spela på att de, åtminstone inom den närmaste framtiden, kommer att behövas och vara de enda som behärskar mätningen inom organisationen. De tidigare kartteknikernas arbetsuppgifter har däremot till stora delar försvunnit. De arbetsuppgifter som fortfarande finns kvar, har utan svårigheter övertagits av de båda andra yrkesgrupperna. Ingen av de vi intervjuat har till exempel uttryckt några större bekymmer när det gäller framställningar av kartor då detta idag kan göras med kraftfullt datorstöd. Detta innebär att kartteknikerna inte har någon unik specialistkompetens att falla tillbaks på, utan är tvungna att försöka hävda sig som generalister.

Lantmätarna har fortfarande en högre hierarkisk ställning än de båda övriga yrkesgrupperna. Detta beror på att de fortfarande handlägger de mest komplicerade ärendena samt förrättningar med tvist, vilket innebär att de är specialister på juridik. Ytterligare specialisering inom det juridiska området förekommer också där lantmätarna utvecklar sin kompetens mot olika specialområden, såsom ledningsrätt eller värdering. En lantmätare hävdar att det är genom långt driven specialisering som man har möjlighet att tjäna pengar i yrket.

De ärenden som kräver sammanträden handläggs också främst av lantmätare, vilket kan anses beror på att de är säkrare på sin roll än övriga grupper. Även inom de olika grupperna kan en viss rangordning skönjas, där de mer kompetenta medarbetarnas position kan urskiljas genom i vilken utsträckning de genomför förrättningar som kräver sammanträden. Både tidigare karttekniker och

mättningsingenjörer vittnar om att de avstår mer komplicerade ärenden och de med tvist i första hand till lantmätarna. Framförallt de tidigare kartteknikerna pekar även ut lantmätare som de bästa handläggarna, eftersom de enligt vår tolkning tycker att de har en djupare förståelse för juridiken. Detta kan även relateras till det som vi tidigare nämnt när vi enligt Sandberg (2000) definierade gruppernas förståelse om att lantmätarna är ”vågligare”.

I en process som inleddes i och med omorganisationen, verkar det som om en del av medarbetarna ifrågasatt och reflekterat över sina identiteter. Framförallt de nya förrättningslantmätarna var tvungna att först fundera på om de ville fortsätta inom Lantmäteriet, och sedan på vad deras nya roll innebar för dem och organisationen. Även om det för en del tagit ganska lång tid, känner sig åtminstone i stort sett alla tidigare karttekniker idag som förrättningslantmätare och hälften av de tidigare mättningsingenjörerna identifierar sig idag med den nya befattningen. Som Weick (1995) skriver är detta en pågående process och Orlenius (1999) framhäver vikten av reflektion. Det verkar dock som om få av de nya förrättningslantmätarna fortsatt att i lika hög utsträckning fundera över arbetet.

Sandberg och Targama (1998) samt Weick (1995) menar att detta identitetsskapande är nära sammankopplat med förståelse. Framförallt de tidigare kartteknikerna har berättat om att de initialt var osäkra på sina nya roller och personer från alla grupper menar att de är tveksamma till just ordet förrättningslantmätare. Vi anser att detta framförallt beror på att det finns en skillnad i kompetens och att de nya förrättningslantmätarna känner att lantmätarna fortfarande inte vill släppa sin högre hierarkiska position medan de är på väg uppåt. Det verkar dock som om alla grupper mer och mer förlikar sig med tanken på dagens situation där det fortfarande finns hierarkiska nivåer, även om skillnaderna är betydligt mindre än de varit tidigare.

Ytterligare ett resultat av införandet av enhandläggarsystemet är att medarbetarna, och då framförallt de nya förrättningslantmätarna, nu visar en större lust till att lära och fördjupa sin kompetens inom yrket. Det utökandet av befogenheter¹⁵ som omorganisationen inneburit med nya arbetsuppgifter och ökat ansvar verkar vara det som orsakat detta intresse för vidareutveckling. Vi är dock medvetna om att det även kan bero på att de som fick gå vid omorganiseringen i vissa fall var de som i lägre grad var motiverade till att lära sig nya saker, något vi fått indikationer på under intervjuerna. Ett klart uttalat krav från organisationen var att de som sökte till de nya tjänsterna även skulle vilja lära sig alla steg i arbetsprocessen.

Denna gemensamma förståelse för att det är roligt att lära tycker vi syns i de diskussioner kollegor emellan som beskrivs av medarbetarna. Vi menar därför att det vore fördelaktigt för Lantmäteriet om nya medarbetare aktivt socialiseras in i denna förståelse i framtiden. Genom ett sådant lärande kan den hierarki som identifierats i organisation reduceras ytterligare i framtiden, vilket vore fördelaktigt då Lantmäteriet eftersträvar en organisation baserad på generalister.

Fortfarande finns det alltså en skillnad i förståelse mellan de nya förrättningslantmätarna och lantmätarna som påverkar kompetensen. Detta är i enlighet med Sandberg och Targama (1998) som menar att förståelse kan ordnas

¹⁵ empowerment

hierarkiskt. Lantmätarnas utgångspunkt – *jurister* som skall leta sig fram till en bra lösning – gör dem mer kompetenta att lösa mer komplicerade ärenden, än de tidigare kartteknikerna som mer tänker som *administratörer* eller före detta mättningsingenjör i sina roller som *relationsskapare*. Som tidigare nämnts har alltså förståelsen i viss mån påverkat vilka ärenden de olika yrkesgrupperna handlägger. En annan anledning till att de erfarna lantmätarna uppfattas som mer kompetenta av de övriga medarbetarna är att de, trots att de tagits ifrån delegationsmakten och arbetsledarrollen, fortfarande fungerar som rådgivare och stöd åt övriga medarbetare.

Alla de intervjuade vittnar om att de nya förrättningslantmätarna har en helt annan självständighet nu. Som en av de intervjuade sade, så är chefens roll att stödja de nya förrättningslantmätarna i deras kompetensutveckling med visionen att de en dag skall kunna utföra samma arbetsuppgifter som lantmätarna. Vi anser att i och med kompetenshöjningen, hos framförallt de före detta kartteknikerna och mättningsingenjörerna, så har hierarkin därför minskat betydligt mellan de tre grupperna. Orsaken till minskningen i skillnad i hierarkisk ställning skulle kunna ses utifrån ovanstående resonemang där alla medarbetare inom Lantmäteriet nu är professionella medarbetare.

Enhandläggarmodellen fungerar därmed inte som den var tänkt från början. Både lantmätarna och de tidigare mättningsingenjörerna har kvar viss specialisering. Under intervjuerna så pekar medarbetare från tre yrkesgrupper ut andra medarbetare som extra duktiga eftersom de behärskar vissa moment väl, exempelvis ett datorprogram eller juridik. Ingen pekar ut någon för att denne är duktig som enhandläggare och behärskar alla moment. Specialisering verkar i detta fall öka kompetensen hos medarbetarna och är något som uppskattas inom organisationen. Hierarkin mellan yrkesgrupperna vad gäller kompetens finns alltså fortfarande, trots att skillnaderna mellan gruppernas förståelse för arbetet har minskat.

Ovanstående resonemang leder oss till att tro att specialistkompetens ger makt, även i en organisation som säger sig arbeta med generalister. Lantmätarna befinner sig fortfarande högst i hierarkin på grund av sin specialistkompetens inom juridiken som de andra yrkesgrupperna är beroende av. De tidigare mättningsingenjörerna har en starkare ställning i organisationen än de före detta kartteknikerna då de besitter en färdighet som saknas hos de övriga, vilket innebär att kartteknikerna hamnar längst ner i hierarkin.

6 SLUTSATSER

I kapitlet redovisas de slutsatser vi dragit av vår studie och som framkommit under analysen. Först diskuterar vi yrkesbakgrundens inverkan på förståelsen, för att sedan ta upp omorganisationens konsekvenser ur det tolkande perspektivet. Slutligen presenterar vi våra förslag på fortsatt forskning inom området.

6.1 Yrkesgruppsbaserad förståelse

Det har gjorts relativt få empiriska studier med Sandberg och Targamas (1998) förståelsebaserade perspektiv som grund. Vi har som bekräftelse på deras arbete även i vår studie kommit fram till att det finns förståelsebaserade aspekter som kan skilja olika medarbetare åt. Det som skiljer ut vår studie, jämfört med Sandbergs (1994) studie av motoroptimerare, är att vi funnit olika förståelse hos grupper som utför liknande uppgifter. Denna förståelse baseras på deras tidigare yrken.

Sandbergs (1994) studie framhäver en förståelse på individnivå, medan vår studie visar på en förståelse på gruppnivå. De skillnader vi funnit mellan grupperna i förståelse, anser vi beror på vilket yrke de tidigare haft. Till skillnad från Sandbergs (1994) studie, visar detta på att ett yrke och i förlängningen även en utbildning, kan få konsekvenser för förståelsen i ett senare skede. Sandberg (1994) kunde inte heller se ett klart samband mellan erfarenhet och förståelse. Vi har dock på grund av att nästan samtliga intervjuade arbetat en längre tid inom Lantmäteriet valt att avstå från en analys baserad på frågeställningen huruvida erfarenheten har haft någon betydelse för den aktuella förståelsen.

I analysen har vi identifierat en korrelation mellan de tre gruppernas olika förståelserna för enhandläggjarrollen, och vad som prioriterades i det tidigare yrket. I kartteknikeryrket var noggrannhet och säkerhet på sin sak av vikt. Eftersom mycket i arbetet som *administratör* handlade om att rita och skriva korrekt, har detta synsätt följt med de tidigare kartteknikerna i deras nya yrke. De tidigare mätningssingenjörerna arbetade mycket med relationer på fältet, och var ofta de som fick förmedla mellan lantmätaren och sakägaren. Detta har gjort att han fortfarande i sitt nya yrke prioriterar den sociala relationen till kunden och är en *relationsskapare*. Lantmätaren har ända sedan utbildningstiden blivit tränad i att söka information och jämföra ärenden för att lösa ett specifikt problem. Vi ser deras förståelse som *juristens*, eftersom vi ser en jurist som prioriterar sökande efter information och med denna ha möjlighet att se ett ärende ur olika synvinklar. De olika förståelserna påverkar även vilka ärenden medarbetarna handlägger.

6.2 Konsekvenser av en omorganisation

Inom Lantmäteriet har det genomförts en omorganisation som förutsätter en förändring av kompetensen hos medarbetarna. Enligt vad som framkommit i analysen har detta medfört långtgående konsekvenser. Skillnaderna mellan medarbetarna i kompetens och i förståelse för arbetet har minskat. Vår studie skiljer sig från Sandbergs (1994) på denna punkt, eftersom denna utfördes i en mer statisk miljö.

Många av de intervjuade berättar att den gamla hierarkin, som funnits inom Lantmäteriet med lantmätaren som delegerade arbetet, är borta. Det går dock fortfarande att identifiera skillnader i hierarkisk ställning mellan medarbetarna grundad på kompetens. Att vara generalist och behärska helheten är inte något som premieras och en persons informella hierarkiska ställning är alltså inte grundad på generalistkompetens. Istället grundar den sig på specialistkompetens – de personer som har färdigheter som saknas hos de övriga får en betonad roll i organisationen. Ofta handlar det om unika färdigheter som följt med från det tidigare yrket innan personerna blev förrättningshandläggare.

De tre grupperna har vid intervjuerna visat på skilda föreställningar om vad som kännetecknar en god handläggare. Det tyder på att deras förståelse för arbetet skiljer sig från varandras. Trots detta skall de utföra samma arbetsuppgifter, vilket skulle kunna antas resultera i svårigheter på grund av olika prioriteringar och arbetssätt. Detta borde avsevärt ha försvårat genomförandet av det nya enhandläggarsystemet, vilket det inte har gjort. Anledningen till att effekterna av de olika förståelserna inte syns så tydligt som man skulle kunna tro, anser vi bero på att det fortfarande förekommer en viss specialisering där man fokuserar på det man kan bäst, vilket ofta överrensstämmer med de tidigare arbetsuppgifterna före omorganisationen.

Ovanstående är något som inte ligger helt i linje med det förståelsebaserade perspektivet där kompetens inte är en uppsättning färdigheter utan snarare handlar om förståelsen för arbetet. Det är dessutom knappast önskvärt för en organisation som övergått från att arbeta med specialister till att arbeta med generalister. Om Lantmäteriet ämnar följa den inslagna vägen mot enhandläggarsystem och generalister bland medarbetarna så behövs en kultur och atmosfär där mångsidighet premieras, istället för specialisering. Så länge ett skifte i synsätt inte sker och generalistkompetens fortfarande är underordnad specialistkompetens kan det nya systemet aldrig få full genomslagskraft.

Det som saknas är alltså en konsekvent syn och en prioritering om vad som är viktigt i framtiden för att utveckla Lantmäteriet. Överlantmätare Ewa Qvist tycker att det saknas en gemensam vision för organisationen. Diskussioner om visionen och strategierna på vägen dit skulle kunna vara ett sätt att försöka lösa dessa problem.

Enhandläggarsystemet kan sägas vara ett misslyckande eller fungera förvånansvärt väl beroende på betraktarens inställning. Om målet med enhandläggarsystemet ses som att varje ärende verkligen skall handläggas av *en* person, från början till slut såsom det är skrivet i Lantmäteriets

informationsmaterial, kan det ses som det ett misslyckande. Det är få fall som handläggs helt på enhandläggargrunds och det råder delade meningar om effektiviteten med detta.

Om däremot målet ses som en övergång från en funktionsorienterad till en processororienterad verksamhet, måste förändringen anses vara framgångsrik. Även om det är fler än en person som arbetar på ett ärende idag, så är det inte ärendet som transporteras genom Lantmäteriets organisation utan istället organisationen som anpassar sig till ärendet. Om inte handläggaren känner att han eller hon är kapabel att utföra mätningen så överläts det åt någon som kan det bättre, men det görs *åt* handläggaren *för* det aktuella ärendet. Enligt oss är det inställningen som är det avgörande, inte antalet personer som är inblandade i varje förrättning.

Resultatet av de utbildningar medarbetarna genomgått är alltså att de framförallt fått en förstärkt förståelse för sina arbetsuppgifter. Genom utbildning, men kanske speciellt genom det nya arbetssättet, har det även skett en förändring av förståelse där medarbetarna numera sätter sakägaren helt i fokus. Medarbetarna har också erhållit mer ansvar och befogenheter¹⁶. Genom detta har det också funnits en vilja att lära sig nya saker. Vi tycker att Lantmäteriet borde ta tillvara den entusiasm som finns hos medarbetarna i högre utsträckning, dels för att medarbetare som tycker om sitt jobb ofta är effektivare, dels för att detta skulle kunna vara en kultur att bygga på i framtiden. Om medarbetarna skall sprida denna känsla till nya anställda genom socialisation, borde de enligt oss bli uppmuntrade till det mer än i nuläget.

Analysen tyder alltså på att omorganisationen till enhandläggarsystemet har haft en betydelse för medarbetarnas förståelse och kompetens. Detta visar på ytterligare en aspekt av Sandbergs (1994) studie om förståelse och kompetens. I en organisation i förändring är det många olika delar som spelar in när det gäller att påverka medarbetarnas förståelse. En förändring av förståelsen kan anses extra viktig när en specialist förväntas ta en generalistroll, vilket organisationer som står inför en sådan förändring bör tänka på.

Vår studie indikerar också att det kanske inte är nödvändigt att alla medarbetare har samma förståelse för sitt arbete eftersom det åtminstone inom Lantmäteriet fortfarande krävs specialister. Den grundförståelse eller eventuellt vad man kan kalla kollektiva kompetens vad gäller till exempel kundens roll, anser vi dock vara nödvändig för att organisationen skall fungera ändamålsmässigt.

6.3 Kunskapsbidraget

Vi har i vår studie således visat på att idén med den förståelsebaserade modellen kan tillämpas på en annan yrkeskategori än den som Sandberg (1994) genomförde sin studie på. Vi har även visat på att tankesättet kan tillämpas på grupper, och inte bara individer, vilket var fallet i den ursprungliga studien. Vi har även kommit fram till att den förståelse och prioriteringar i arbetet som en yrkesgrupp gör, verkar följa med gruppen i ett nytt yrke.

¹⁶ empowerment

Förändringen av förståelse hos medarbetare under en omorganisation visar att då medarbetarna närmar sig varandra i förståelse och därmed kompetens, så minskas de hierarkiska tendenser som finns dem emellan. Vi har även kommit fram till att en organisationsförändring som förutsätter att alla medarbetare skall utföra likadana arbetsuppgifter och därmed indirekt kräver samma förståelse och kompetens, inte är en garanti för att så sker. Hänsyn måste tas till att tidigare yrkesidentiteter har influerat medarbetarna. Resultaten är dock inte menade att vara generaliserbara, vilket dock inte hindrar att organisationer i liknande situationer som Lantmäteriet kan dra nytta av den.

För Lantmäteriet Skånes del anser vi att studien framförallt kartlägger var medarbetarna befinner sig förståelsemässigt. Beskrivningen av de olika gruppernas förståelse bör vara en utgångspunkt för ledningen i framtiden om när det gäller kompetensutveckling och vilken utgångspunkt medarbetarna har för att lära. Lantmäteriet bör också vara medvetet om hur förståelsen förändras, och om de olika identiteter medarbetarna har för att kunna utgå från detta i framtida strategiarbete, eventuellt också när det gäller rekrytering av personal i framtiden.

6.4 Framtida forskning

Den forskning som hittills genomförts om kompetens med utgångspunkt från förståelse är relativt begränsat. Vi efterlyser därmed fler empiriska undersökningar som kan bidra till Sandbergs (1994) studie om förståelse och kompetens, men även ytterligare studier på om yrkesbakgrunden har någon betydelse vid lika arbetsuppgifter. Det som vi i vår studie inte hade möjlighet att ta hänsyn till, var om kön har någon betydelse för förståelsen, vilket skulle vara ett intressant tvärvetenskapligt forskningsområde.

Lantmäteriet är en intressant organisation att studera, med tanke på att personalen har olika bakgrund och breda arbetsområden med mycket ansvar. Intressant vore att genomföra en studie där ett försök görs att identifiera ett antal steg i kompetensutvecklingen baserat på förståelse.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, Chris (1996) "Skilled incompetence". I Starkey, Ken (red) *How organizations learn*. London: International Thomson Business Press.
- Andersson, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Atherton, J.S. (2003) *Doceo: Competence, Proficiency and beyond*. [Elektroniskt] Tillgänglig: <http://www.doceo.co.uk/background/expertise.htm#ERAUT> (2004-04-23)
- Axelsson, Björn (1996) *Kompetens för konkurrenskraft – Källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS Förlag.
- Backman J. (1998) *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Benner, Patricia (1993) *Från novis till expert – mästerskap och talang i omvårdnadsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bowden, John A. (2004) *Competency-Based Education – Neither a Panacea nor a Pariah*. (Elektroniskt) Tillgänglig: <http://crm.hct.ac.ae/events/archive/tend/018bowden.html> (2004-04-23).
- Bryman, Alan (1989) *Research Methods and Organization Studies*. London:Routledge.
- Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. (1986) *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. UK: Basil Blackwell Ltd.
- Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica, ingår i CE Fritzes-förlagen.
- Fischer, Cynthia D., Schoenfeld, Lyle F. & Shaw, James B. (1999) *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company. Fjärde upplagan.
- Gard, Gunvor. (n.a) *Ny arbetsorganisation inom den statliga Lantmäterimyndigheten. Kartläggning av personalens upplevelser en kort tid efter införandet*. Delrapport 1. Lunds Universitet.

- Gard, Gunvor (1998) *Projektredogörelse för projekt 1998-0024. Effekter av ny arbetsorganisation inom Lantmäteriverksamheten i Sverige*. Lunds Universitet: Institutionen för Rörelseorganens sjukdomar.
- Gard, G., Lundström, K. och Dallner, M. (2000) *Effekter av införandet av en team-baserad klientstyrd arbetsorganisation inom de statliga Lantmäterimyndigheterna i Sverige*. Konferensmaterial 2000-10-17. Lunds Universitet: Institutet för Rörelseorganens sjukdomar.
- Herbig, Britta, Büssing, André & Ewert, Thomas (2001) "The role of tacit knowledge in the work context of nursing". *Journal of advanced nursing*, Vol. 34:5, s. 687-695.
- Holme, Idar Mange & Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Koskinen, Kaj U, Pihlanto, Pekka & Vanharanta, Hannu. (2002) "Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context". *International Journal of Project Management*, Vol. 21:4, s. 281-290.
- Lubit, Roy (2001) " Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*, Vol. 29:3, s.164-179.
- Lundahl U. & Skärvad P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, A. (1998) *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Löwendahl, Bente (2000) *Strategic Management of Professional Service Firms*. Köpenhamn: Handelshögskolans Förlag.
- Malhotra, Yogesh. Ph.D. (1996). *Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview*. [Elektroniskt]. Tillgänglig: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm> (2004-04-23).
- Marton, F. & Booth S (2000) *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, B Sharan (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur.
- Nonaka, Ikujiro (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, Vol. 5:1, s. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro (1996) "The knowledge-creating company". I Starkey, Ken (red) *How organizations learn*. London: International Thomson Business Press.

- Nonaka, I., Umemoto, K. & Senoo, D.(1996) "From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management". *Technology in Society*, Vol. 18: 2, s. 203-218.
- Norbäck, Lars Erik & Targama, Axel (1987) *Organisationskunskap*. Göteborg: L.E. Norbäck.
- Orlenius, Kennert (1999) *Förståelsens paradox. Yrkeserfarenhetens betydelse när förskollärare blir grundskollärare*. Göteborg studies in educational sciences 142. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Patei, Runa & Tebelius, Ulla (red) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Peaucelle, Jean-Louis (2000) "From Taylorism to post-Taylorism". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13:5, s. 452-46.
- Polanyi, Michael (1967) *The tacit dimension*. Gloucester, Mass.: Peter Smith, 1983. Repro.
- Pruijt, Hans (2000) "Repainting, Modifying, Smashing Taylorism". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13:5, s.439-454.
- Sandberg, Jörgen (1994) *Human Competence at Work. An interpretative approach*. Göteborg: BAS.
- Sandberg, Jörgen (2000) "Understanding Human Competence at Work: an interpretative approach". *Academy of Management Journal*, Vol 43:1, s. 9-25.
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1999) "Att leda är att skapa förståelse". *Pedagogiska Magasinet*, no. 4.
- Sarv, Hans (1997) *Kompetens att utveckla. Om den lärande organisationens utmaningar*. Stockholm: Liber.
- Schuck, Gloria (1996) "Intelligent technology, intelligent workers: A new pedagogy for the high-tech work place". I Starkey, Ken (red) *How organizations learn*. London: International Thomson Business Press.
- Schön, Donald A. (1987) *Education the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Schön, Donald A. (1995) *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot: Arena.

- Senge, Peter (1995) *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Siddique, C.M. (2004) "Job analysis: a strategic human resource management practice". *International Journal of Human Resource Management*, Vol 15:1, s. 219-244.
- SOU 2003:111 *Lantmäteriet – nya vägar för ökad samhällsnytta*. Statens offentliga utredningar, Miljödepartementet.
- Stevrin, Peter (1986) *Kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Lagar (2003) Stockholm: Thomson Fakta AB. Sjunde upplagan.
- Velde, Christine (1997) "Reporting the New Competence Needs of Clerical-Administrative Workers: an employer perspective". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 49: 1, s. 21-44.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Interna källor

- "Fastighetsrättsliga uppdrag" (2001) *Broschyr från Lantmäteriet*. Gävle: Marknad och Information.
- Lantmäteriets hemsida*. (Elektroniskt) Tillgänglig: www.lantmateriet.se (2004-05-20)

Personliga källor

- Targama, Axel. Medförfattare till boken *Ledning och förståelse*. Svar per e-mail 2004-04-13
- Qvist, Ewa. Överlantmätare i Skåne län. Personlig intervju den 6 april.

Kontor 1

- F.d karttekniker. Personlig intervju den 4 maj 2004
- F.d. karttekniker. Personlig intervju den 4 maj 2004
- F.d. mätningssingenjör. Personlig intervju den 4 maj 2004
- F.d. karttekniker. Personlig intervju den 5 maj 2004
- F.d. mätningssingenjör. Personlig intervju den 5 maj 2004

F.d. karttekniker. Personlig intervju den 5 maj 2004

Lantmätare. Personlig intervju den 5 maj 2004.

Kontorschef och lantmätare. Personlig intervju den 5 maj 2004.

Kontor 2

F.d karttekniker. Personlig intervju den 10 maj 2004.

F.d karttekniker. Personlig intervju den 10 maj 2004.

Kontorschef och lantmätare. Personlig intervju den 10 maj 2004.

F.d. mättningsingenjör. Personlig intervju den 12 maj 2004.

F.d karttekniker. Personlig intervju den 12 maj 2004.

Lantmätare. Personlig intervju den 12 maj 2004.

F.d. mättningsingenjör. Personlig intervju den 17 maj 2004.

F.d. mättningsingenjör. Personlig intervju den 17 maj 2004.

F.d karttekniker. Personlig intervju den 17 maj 2004.

BILAGA 1: Intervjumall medarbetare

- Introduktion, syfte med intervjun, längd
- Yrkesbakgrund, ålder, år i företaget, utbildning

Organisation

- Beskriv arbetssättet i Lantmäteriet före och efter omorganisationen?
- Vilka förväntningar hade du på den nya organisationen?
- Upplever du ditt arbete/arbetet på kontoret som effektivare?
- Upplever du dina arbetsuppgifter som svårare eller lättare nu?
- Hur skulle du vilja organisera arbetet på kontorsnivå?

Yrkesidentitet/förståelse

- Vad betyder fastighetsbildning för dig?
- Vad anser du vara dina arbetsuppgifter?
- Vilka arbetsuppgifter tycker chefen/kollegorna att du/de har?
- Har de två ovanstående frågorna påverkats av organisationsförändringen?
- I vilka situationer lämnar du över ett ärende till någon annan? Hur ofta händer det?
- För vems räkning utför du dina arbetsuppgifter? (Vem är uppdragsgivare?)
Är det blivit någon förändring i din kontakt med kunderna före och efter?
- Vem av dina kollegor uppfattar du utför sina arbetsuppgifter bäst/sämst?
- Vad innebär kompetens för dig? Hur agerar man om man har hög/låg kompetens?
- Vad fick dig att lära dig de nya arbetsuppgifterna? Hur gick det till?
- Om du har en uppgift du inte klarar att lösa, vem vänder du dig till?
- Vilken del i dina nya arbetsuppgifter var svårast att lära sig? Varför? Fick du hjälp? Hur?
- Har du genomgått internutbildning? Vad lärde du dig? Sammanträden?
- Känner du dig som karttekniker/mättningsingenjör/lantmätare eller enhandläggare?
- Känner du dig som en specialist eller generalist?
- Hur har din utbildning påverkat dig som du är idag? Hur mycket finns kvar i din identitet?
- Finns det någon person som har påverkat ditt sätt att se på din yrkesroll och vilka dina arbetsuppgifter är? Hur gick detta till?
- Hur påverkas du av lönesystemet? Utveckla! Hur har du påverkats?
- Reflektion? Meningen med jobbet?

BILAGA 2: Intervjumall chefer

- Introduktion, syfte med intervjun, längd
- Yrkesbakgrund, ålder, år i företaget, utbildning (kön)

Organisation

- Beskriv arbetssättet i Lantmäteriet före och efter omorganisationen.
- Har medarbetarnas sätt att se på Lantmäteriet förändrats efter omorganisationen? Varför? Hur tror du de ser på den nya organisationen?
- Vilka förväntningar hade medarbetarna på den nya organisationen?
- Upplever du kontoret som effektivare nu än före förändringen?
- Tror du att det har blivit enklare eller svårare för medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter?

Yrkesidentitet/förståelse

- Avviker din uppfattning om vad medarbetarnas arbetsuppgifter är från deras egen uppfattning?
- Har denna avvikelse påverkats av organisationsförändringen?
- Skulle olika personer lösa en svår uppgift på olika sätt? Varför? Ser du något mönster?
- För vems räkning tror du medarbetarna anser att de utför sina arbetsuppgifter före och efter? (Vem är uppdragsgivare?) Hur såg de på kunderna innan? Hur ser de på dem nu?
- Vem av dina medarbetare uppfattar du utför sina arbetsuppgifter på bäst/sämst sätt? Varför? Vad skiljer? Mönster?
- Vad innebär hög/låg kompetens hos en medarbetare? Hur agerar en medarbetare med hög/låg kompetens? Ge exempel! Beteende?
- Hur lärde sig medarbetarna de nya arbetsuppgifterna?
- Om de har en uppgift de inte klarar att lösa, vem vänder de sig till? Hur vet de vem de skall vända sig till?
- Tror du att de känner sig som karttekniker/mättningsingenjör/lantmätare eller fastighetsbildare?
- Tror du de känner sig som specialister eller generalister?
- Är yrkesidentiteten viktigt inom Lantmäteriet? Påverkar medarbetarnas utbildning fortfarande hur de tänker? (Är en ingenjör alltid en ingenjör?)
- Vem eller vad påverkar medarbetarnas sätt att se på sitt yrke och arbetsuppgifter? Hur gick detta till?
- Hur väljs medarbetare till internutbildning?
- Hur sätter du lönerna? Vilka kriterier finns, vad påverkar? Hur avgör du gränserna?