

ÅF Emeritus

En empirisk studie av ett teknikkonsultföretags
nätverk som möjliggör ett förlängt arbetsliv

Alina Björkman & Linnea Håkansson

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats (15hp)
Sidantal: 52 sidor
Titel: ÅF Emeritus
Författare: Alina Björkman & Linnea Håkansson
Handledare: Maria Löfgren Martinsson
Datum: 2013-12-30
Sammanfattning: Idag lever vi allt längre och träder in på arbetsmarknaden allt senare. Detta bidrar till ett förkortat arbetsliv där färre behöver försörja fler. I studien tittar vi närmare på ett sätt att bemöta denna problematik, ÅF Emeritus, ett nätverk som sysselsätter pensionerade ingenjörer. Studien görs ur ett ledarperspektiv samt en abduktiv forskningsansats med Grounded Theory som bas för både datainsamling och analys.

Genom intervjuer med ledare från ÅF samt olika dokument har Emeritusnätverket undersökts och analyserats. Efter kodning och analysering av intervjumaterial och dokumentstudier kan vi se att nätverket beskrivs utifrån tre olika perspektiv; förutsättningar idag, visioner med nätverket samt utmaningar och möjligheter som finns för fortsatt användning och utveckling. Perspektiven har lett fram till analysen av pedagogiska ingripanden och pedagogiska aspekter, vilket är studiens kärnkategori.

De olika teoretiska områden som presenteras har lett fram till förslag för olika pedagogiska ingripanden som skulle kunna medföra utveckling och mer optimal användning av Emeritusnätverket. En framtagen modell presenterar de pedagogiska ingripandena som föreslås. I avslutande analys diskuteras att Emeritusnätverket skulle kunna vara så mycket mer än bara en strategisk lösning på ett personalförsörjningsproblem. Med pedagogiska aspekter och ingripanden skulle en framgångsrik integrering, nya lärandearenor samt bättre tillvaratagande av kunskap och kompetens internt möjliggöras. Resultatet visar att med bättre förståelse och prioriterade resurser kan organisationens befintliga insats för Emeritusnätverket ge tillbaka otroligt mycket till ÅF.

Nyckelord: Nätverk, Kompetens, Erfarenhet, Kunskapsdelning, Grounded theory, Pedagogiska ingripanden

Innehållsförteckning

Förord	i
1. INLEDNING	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Bakgrund	2
1.3 Centrala begrepp.....	2
1.4 Disposition.....	3
2. METOD	4
2.1 Källkritik- Metod.....	4
2.2 Metodansats - Grounded Theory	5
2.2.1 Riktlinjer och Utmaningar med Grounded Theory	5
2.3 Avgränsningar	6
2.4 Urval	7
2.5 Datainsamlingsmetod	8
2.5.1 Intervjuer	8
2.5.2 Dokumentstudier	10
2.6 Kodningsprocess.....	10
2.6.1 Studiens kodningsprocess.....	11
2.7 Framtagande av modell	12
2.8 Etiska ställningstaganden	12
2.9 Trovärdighet/ Tillförlitlighet	13
2.10 Metoddiskussion.....	14
3. RESULTAT.....	15
3.1 Arbete med Emeritus idag - Bakgrund och förutsättningar.....	15
3.1.1 Syfte med Emeritusnätverket - strategi för ett kunskapsföretag.....	16
3.1.2 Funktioner för ÅF Emeritus	17
3.1.3 Kundfokus	19
3.1.4 Normbrytning	20
3.1.5 Den äldre generationen.....	20
3.1.6 Att vara en Emerituskonsult*	21
3.1.7 HR-funktionen.....	22
3.1.8 Sammanfattning.....	22
3.2 Framtidsbilden	23
3.2.1 Emeritus i ett framtida samhälle.....	23
3.2.2 Emeritus som kunskapsspridare	24
3.2.3 Sammanfattning.....	26
3.3 Ett hållbart Emeritus - Utmaningar och möjligheter	26
3.3.1 Fördomar, Normbrytning och Integrering	26
3.3.2 Resurser	27

3.3.3 HR-funktionens betydelse	27
3.3.4 Sammanfattning.....	28
3.4 Kärnkategori – Pedagogiska aspekter och ingripanden.....	29
4. PEDAGOGISKA ASPEKTER OCH INGRIPANDEN FÖR UTVECKLING OCH ANVÄNDNING AV KUNSKAP I ORGANISATIONER.....	30
4.1 Källkritik.....	30
4.2 Kunskap och kompetens	31
4.3 Kunskapsföretag och strategi.....	31
4.4 Förändringsarbete	33
4.5 Mentorskap, praktiskt-/ informellt lärande och krossfunktionella team.....	35
4.6 HR-funktionens betydelse	36
4.7 Den äldre generationen	37
4.8 Sammanfattning.....	38
5. PEDAGOGISKA ASPEKTER OCH INGRIPANDEN FÖR UTVECKLING OCH ANVÄNDNING AV NÄTVERKET ÅF EMERITUS.....	40
6. SLUTDISKUSSION	48
6.1 Avslutande reflektioner	48
6.2 Förslag till vidare forskning	48
7. REFERENSER	50

Förord

Vi vill tacka alla ledare från ÅF som har ställt upp på intervjuer och bidragit till studien. Störst tack vill vi rikta till vår kontaktperson på ÅF som väglett oss genom studiens process och alltid har tagit sig tid att svara på våra frågor och funderingar.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson som genom hela uppsatsprocessen stöttat oss och kommit med tänkvärda invändningar.

Tack,

Alina Björkman & Linnea Håkansson, Lund 2013-12-20

1. INLEDNING

Frågan om att bevara pensionärer med dess erfarenhet och kompetens längre i arbetslivet är aktuell då diskussioner om höjd pensionsålder är en högst globalt debatterad fråga idag, så även i Sverige. Pensionsåldern är bara en ålder och inget som tyder på att personen i fråga inte längre har användbar kunskap och kognitiva förmågor att vara en kompetent medarbetare. Statens offentliga utredningar (SOU 2012:28) har gjort en pensionsåldersutredning där kognitiva förmågor beskrivs som en del av vårt lands humankapital. Den stimulans som arbetet ger människors kognitiva förmåga kompenseras ofta inte efter pensionering vilket snabbt kan bidra till nedsatt förmåga. Vårdas istället det kognitiva kapitalet bland äldre kan det både bidra till tillväxt och reducering av vård- och omsorgsbehov. I dagens samhälle är många runt 65 år fortfarande friska, välutbildade och kan väntas leva 20 år till, men ändå väljer fortfarande mer än 80 procent av alla äldre att pensionera sig vid 65 års ålder eller tidigare. I SOUs (2013:25) slutliga version av pensionsåldersutredningen beskrivs att allt fler äldre har goda förutsättningar för ett längre arbetsliv, vilket också är vad som krävs för en hållbar välfärd. Samhället står inför problem med arbetskraftsbrist och en generationsväxling, och samtidigt som allt fler pensionärer vill fortsätta arbeta stöter de ofta på problem i form av regelsystem och avtal i arbetslivet (SOU 2012:28). Något som kan ses saknas, i pensionsåldersdebatten samt i forskning, är det pedagogiska perspektivet av pensionärers fortsatta verkan på arbetsmarknaden och vilken betydelse pedagogiska processer skulle kunna ha för utveckling inom området.

I ett yrke som inte är allt för fysiskt krävande, där slitningar på kroppen inte sätter stopp för fortsatt arbete, kan det göra gott både för individ, organisation och samhälle att ta tillvara på den kompetens och erfarenhet individen bär på. Den största kraft för att genomföra en förändring av attityder inom samhället är organisationerna, det är arbetsplatserna själva som har stort samhällsansvar, enligt Finnish Institute of Occupational Health (Finnish Institute, 2013). Vid en pensionsavgång kan mycket kunskap och kompetens gå förlorad i en organisation trots att själva kunskapen och kompetensen finns kvar hos individen i fråga som försvinner. En artikel i Sveriges HR-förenings tidning uppmärksammade oss om konsultföretaget ÅF och nätverket ÅF Emeritus, där pensionerade ingenjörer har möjlighet att arbeta vidare. Artikelnen väckte vårt intresse av att studera hur ÅF tar tillvara på kompetens och medarbetare i organisationen, hur nätverket ÅF Emeritus fungerar och vilken betydelse det får för hela organisationen och samhället.

Det har uppstått många frågeställningar om fenomenet ÅF Emeritus och dess kontext, till exempel: "Hur påverkar nätverket organisationen i stort?", "Vilka möjligheter och hinder finns med nätverket?", "Är detta ett sätt att ta tillvara på kompetens?", "Vad krävs av en organisation för att kunna arbeta framgångsrikt med nätverk på det här sättet?". Vi tror att samhällsvetenskapliga teorier bygger på människors agerande, upplevelser, tankar och känslor - de skapas alltså utifrån verkligheten samt i den situation och kontext människan befinner sig i. I och med dessa tankar och värderingar har vi kommit fram till att Grounded Theory skulle vara en passande metodansats för studien. Frågeställningarna mynnade ut i nedanstående syfte.

1.1 Syfte

Studien syftar till att ur ett ledarperspektiv Beskriva och Analysera ÅF's arbete med nätverket ÅF Emeritus med avseende på dess betydelse för organisationen och de möjligheter och utmaningar som kan finnas för en vidare utveckling av nätverket. Därutöver Analyseras och Diskuteras vilka pedagogiska ingripanden som skulle kunna förstärka utveckling av nätverket.

Detta görs genom att:

- Beskriva hur ÅF arbetar med nätverket ÅF Emeritus
- Belysa vilken betydelse ÅF Emeritus har för organisationen ÅF och för samhället
- Analysera hur pedagogiska ingripanden kan ha betydelse för utveckling och användning av nätverket ÅF Emeritus

Ledarperspektiv

Studien görs ur ett ledarperspektiv. Det innebär att endast medarbetare från ÅF med någon slags ledar – eller chefsroll har medverkat och ledarrollerna är väldigt skiftande från ledare till ledare. Till exempel medverkar ledare som arbetar mer centralt och övergripande i organisationen, ledare med personalansvar samt ledare med ansvar för affärsutveckling. Gemensamt är att de alla har någon koppling till eller något att berätta om det studerade fenomenet. Ledarna arbetar på olika kontor i Sverige men alla inom en och samma division i företaget.

1.2 Bakgrund

ÅF

ÅF, Ångpanneföreningen, är ett ledande teknikkonsultföretag som grundats med bas i Europa men med verksamhet och kunder över hela världen. Första Ångpanneföreningen som bildades var i Malmö 1895. Ägare av ångpannor och tryckkärl gick samman för att genom återkommande besiktningar förhindra olyckor. Inom ÅF arbetar idag ca. 7000 medarbetare. ÅF beskriver sig som bidragande till en långsiktig utveckling av industri och samhälle och har som mål att vara Europas ledande teknikkonsultföretag 2015. Företaget består av fyra olika divisioner; Industri, International, Infrastructure och Technology. ÅF gick 2012 samman med Epsilon, vilka idag utgör största delen av Technology-divisionen (ÅF, 2013-12-11).

ÅF Emeritus

Sedan årsskiftet 2012/2013 har företaget arbetat fram ÅF Network som är ett nätverk bestående av ÅF Future, ÅF Partner, ÅF Alumni och ÅF Emeritus. ÅF Emeritus samlar pensionerade ingenjörer och ger dem möjlighet för fortsatt konsultarbete i form av projektanställningar. Då Emeritusnätverket ingår i ÅF Network samt att de intervjuade ledarna från ÅF ibland pratar om samtliga nätverk, kommer det i uppsatsen varvas mellan att prata om nätverket eller nätverken där nätverket syftar till Emeritus och nätverken syftar till ÅF Network (ÅF, 2013-10-10).

1.3 Centrala begrepp

De äldre och den äldre generationen

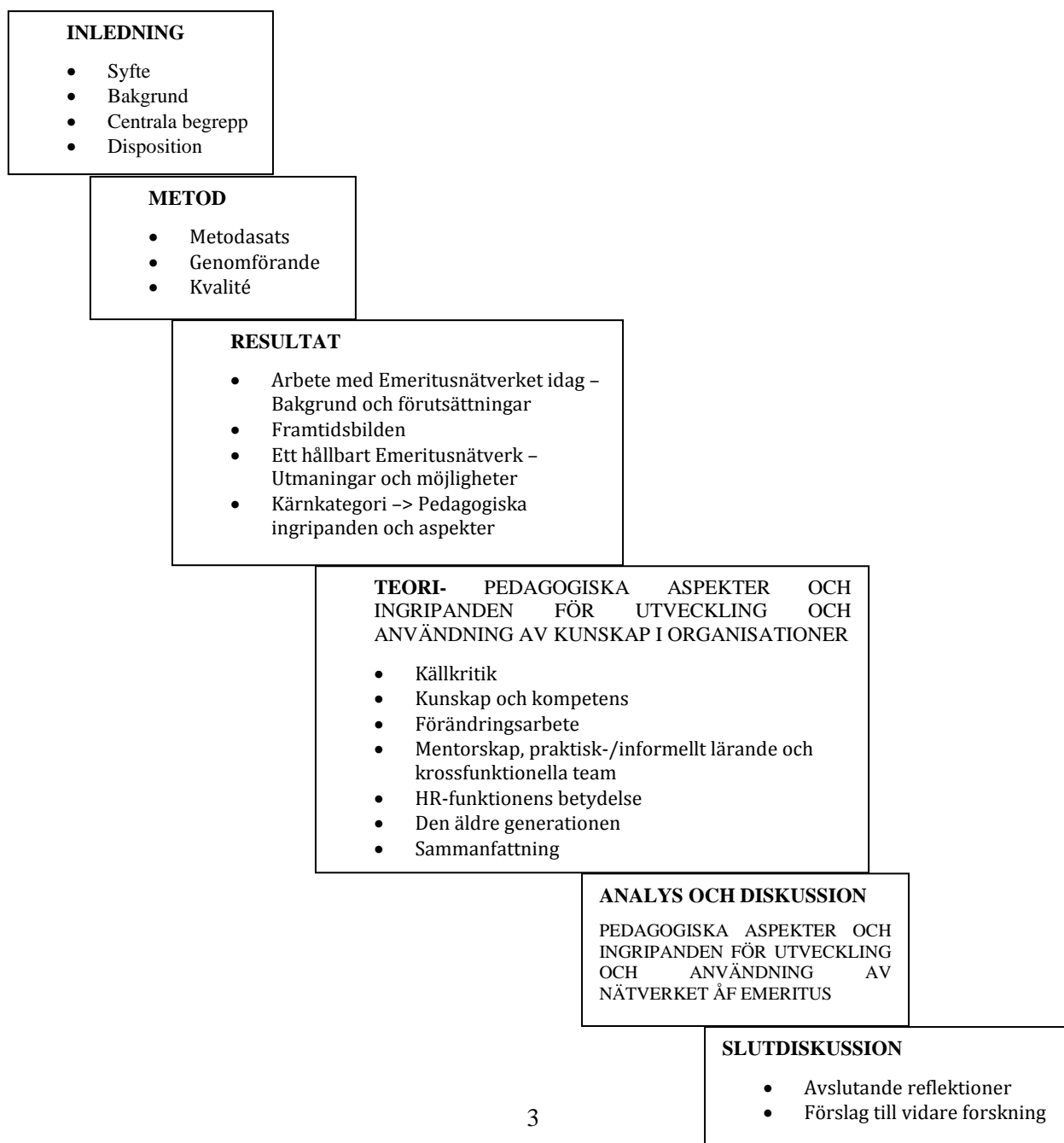
Med de äldre menas i uppsatsen personer som är i pensionsålder, alltså cirka 65 år. När uppsatsen behandlar arbetet med äldre och den äldre generationen benämns de som

äldre då det som tas upp berör äldre personer i allmänhet. När studien behandlar Emeritusnätverket benämns ibland de äldre som pensionärer, då en av förutsättningarna för att vara medlem i nätverket är just att man är ålderspensionär eller förtidspensionär.

Kunskapsdelning och kunskapsöverföring

I uppsatsen används begreppen kunskapsdelning och kunskapsöverföring för att förklara ett och samma fenomen. Olika forskare benämner fenomenet på olika sätt beroende på ur vilket perspektiv de ser på det. Även de intervjuade använder båda begreppen när de egentligen pratar om samma saker. Vi bedömer att de intervjuade har använt sig av begreppen utan större medvetenhet eller att de inte lagt vikt vid att särskilja dem och dess skilda innebörd. Eftersom vi vill att uppsatsen skall spegla de intervjuades ord, vilket går i linje med vår metodansats, har vi också valt att använda båda begreppen om vart annat.

1.4 Disposition



2. METOD

Då vi vill studera hur en specifik organisation sysselsätter ingenjörer i pensionsålder har vi valt att angripa forskningsområdet genom att låta ledare från organisationen ÅF med egna ord berätta om fenomenet ÅF Emeritus. Arbetssättet med nätverk och främst ÅF Emeritus är unikt för organisationen vilket gör att det behövs ett öppet och nyfiskt förhållningssätt för att vi som forskare ska kunna studera Vad som händer. De som arbetat fram metoden Grounded Theory ansåg sig var något före sin tid med att ställa just den filosofiska frågan “Vad händer just nu?” (Glaser, 1998), men filosofen Foucault formade än tidigare en liknande fråga inom filosofin. Han menade att grunden till kunskap är att studera nuet och fråga “Vad är det som sker?”, istället för att enbart studera det historiska eller framtiden (UR, 2013). Genom det här sättet att studera ÅF Emeritus skapas möjlighet att se mönster och kopplingar kring arbete med pensionerade ingenjörer som sedan kan analyseras och diskuteras ur ett pedagogiskt perspektiv. I och med att de personer vi har kommit i kontakt med från ÅF sitter på ledande positioner samt att vi sett värde av att studera nätverkets betydelse ur dessa ledares perspektiv, kommer studien även att ses ur ett ledarperspektiv. Här blir det dessutom intressant att analysera och diskutera olika dokument som ÅF använder angående nätverket för att nå ut till kunder och medarbetare.

2.1 Källkritik- Metod

Grounded Theory tolkas och beskrivs på olika sätt av olika forskare vilket bidragit till ett stort antal källor för studien. I metoddelen kombinerar vi djupgående litteratur och beskrivningar av Grounded Theory med översiktsböcker och kortare kvalitativa metodböcker. Vi har genom att studera olika litteratur förstått att Glaser och Strauss första studie *Awareness of Dying* (1965) gav upphov till upptäckt av Grounded Theory som metod. Barney Glaser och Anselm Leonard Strauss är båda amerikanska sociologer och båda har under sin livstid gett upphov till flera olika studier och publikationer. Deras senare böcker är metodböcker för att bekräfta och förklara trovärdigheten med metoden. Att använda sig av litteratur som är skriven av “skaparna” bakom Grounded Theory känns som ett självklart val för att vi skall få möjlighet att göra våra egna tolkningar. Samtidigt har andra översiktsböcker givit förslag på tolkningar när vi själva haft svårt att förstå. I *The Discovery of Grounded Theory* (1967) är det svårt att utläsa de olika kodningsprocesserna vilket gjort att vi gått vidare till lite nyare litteratur som på ett tydligare sätt beskriver de olika stegen i processen. Tolkningsprocessens olika steg beskrivs på olika sätt då de tolkats på olika sätt, och även mellan de två grundarna har delade meningar utbytts då de som forskare efter några år gick skilda vägar då åsikter kring deras egna metod gick isär.

Översiktsböckerna har kunnat framföra kritik mot Grounded Theory på ett sätt som Glaser och Strauss inte själva riktigt har kunnat göra. De nyare metodböckerna är från 1990- eller 2000- talet, vilket tydligt visar att metoden har utvecklats allt mer under åren och alltså fortfarande idag är en vedertagen metod. På grund av olika tolkningar som finns var det viktigt att titta på flera tolkningar och inte direkt nöja oss med en, utan istället ta de olika åsikterna och tolkningarna i beaktning för att säkra samt höja kvalitén på studien.

2.2 Metodansats - Grounded Theory

Det är av intresse att studera det sociala fenomen och process som sker när ÅF arbetar med ett nätverk som Emeritus. Insikterna och förståelsen om nätverket behöver utarbetats tillsammans med de personer som kan berätta om det. Grounded Theory är en relativt ny samhällsvetenskaplig metodansats. I den allra första litteraturen (Glaser & Strauss, 1967) beskrivs Grounded Theory som en induktiv forskningsansats som är teorigenererande snarare än teoritestate. Att ansatsen i senare litteratur många gånger beskrivs som abduktiv kan bero på det faktum att abduktion inte var ett känt begrepp då Grounded Theory uppmärksammades som ansats och sågs alltså inte som ett alternativ. Innan Grounded Theory blev en känd ansats och metod var induktion och deduktion de två alternativen att välja mellan, men genom teorin har även den abduktiva ansatsen tagit form. Grounded Theory är dels ett sätt att se på och angripa ett problem och även en teori med konkreta tillvägagångssätt för datainsamling och analys. Teorin och dess tillvägagångssätt har tolkats och bearbetats av många olika forskare, vilket resulterat i många olika versioner. De faktorer som dock ligger till grund för Grounded Theory och är gemensamt för alla de olika versionerna är att en teori eller modell kan genereras utifrån mönster och kopplingar som går att finna naturligt i data. Gemensamt är också att insamling av data sker i växelverkan med analys, att ansatsen är en blandning av ett induktivt och deduktivt tillvägagångssätt samt att saturation hjälper till att avgöra när en mättnad av data uppstått (Cohen m.fl, 2011). Alla tolkningar av Grounded Theory väljer att belysa begreppen: Datainsamling, Kodning, Konstant jämförelse, Kärnkategori och Saturation. *“In theoretical sampling, data are collected on an ongoing, interactive basis, and the researcher keeps on adding to the sample until she has enough data to describe what is going on in the context or situation under study and until “theoretical saturation” is reached”* (Cohen m.fl, 2011, sid 599).

Att använda Grounded Theory som metodansats innebär en del riktlinjer för datainsamling och analys, vilka är viktiga att följa då det kan komma att påverka stora delar av studien.

2.2.1 Riktlinjer och Utmaningar med Grounded Theory

En viktig beståndsdel i arbetet med Grounded Theory som metodansats är att hela tiden ta hänsyn till och utgå från aktörernas perspektiv på det som studeras (Glaser, 1998). Detta benämner Fejes och Thornberg (2011) som *“main concern”*, alltså aktörens huvudsakliga fråga eller huvudproblem. I vårt fall är ledarna från ÅF aktörer och arbetet och användning av Emeritusnätverket är studiens huvudsakliga fråga.

Insamling av data sker i *växelverkan* med att data analyseras så att nya idéer och frågor genereras under hela processen (Fejes & Thornberg 2011). Detta betyder att forskaren dels kan gå djupare i empirin och dels ges möjlighet att uppmärksamma och utöka empirin med områden som kan vara intressanta genom ytterligare datainsamling.

En utmaning med Grounded Theory är att värdera *all data som data*. Forskaren har möjlighet att använda olika slags insamlingsmetoder om så är nödvändigt. Informella samtal och observationer kan uppkomma utöver de planerade insamlingsmetoderna, vilka också är viktiga redskap för datainsamling (Fejes & Thornberg 2011). *“... no matter what type of data is obtained, the data is the data even if the researcher does not particular care for it”* (Gaser, 1998, sid 9). Även tillgång till olika dokument och

resultat från tidigare studier kan och bör i vissa fall värderas som viktigt och användbar data för studien i sin helhet.

För att avgöra när tillräckligt med data samlats in använder Grounded Theory-forskare en teknik som kallas *saturation*. Det innebär att en mättnadskänsla uppstår av att tillräckligt med empiri finns för att förstå, beskriva och grunda en teori. Mättnadskänslan kan upplevas då ny data inte ger mer ny information eller när ny data endast bekräftar redan befintlig information och kunskap (Cohen m.fl, 2011). Vi upplevde saturation efter sju intervjuer med fem olika ledare samt granskning och analys av tre olika dokument.

Memos är en typ av minnesanteckning som är ett hjälpverktyg för forskaren i arbetet med Grounded Theory, både genom datainsamling samt kodning- och analysprocessen. Memos kan vara allt ifrån några få ord till meningsrader eller längre texter. Genom memos-skrivande kan nya idéer och mönster hittas som tidigare kanske inte var uppenbara vid insamlingen, och de kan också fungera som hjälp för forskaren att förstå sina egna kategorier och mönster. För forskaren är det viktigt att alltid jämföra sina memos med data och de koder som tagits fram (Glaser, 1998; Glaser 1992; Fejes & Thornberg, 2011).

Teoretisk sensitivitet är viktig på så sätt att den ger forskaren möjlighet att se mönster i insamlad data och finna relationer mellan kategorier och begrepp, vilket är till stor hjälp för att utveckla och formulera en relevant modell eller teori (Fejes, 2011). Som forskare är sensitiviteten inte bara till hjälp för att generera en modell och se mönster utan den innefattar också det faktum att forskare bär med sig olika förförståelse sedan tidigare och behöver då vara medvetna om att tidigare analyserad data kan komma att påverka inställningen och förhållningssättet till vidare data. Definitionen av sensitivitet beskrivs som balansgången mellan kreativitet och (faktisk) forskning. Det är viktigt att kunna hålla ett skeptiskt förhållningssätt till data för att inte fastna i en tankebana eller bli blind för andra fenomen samt att följa forskningsproceduren och inte gå stegen i förväg (Strauss & Corbin, 1990). Charmaz (2006) poängterar i Fejes (2011) att lika viktig som den teoretiska sensitiviteten är att våga lyfta fram en *teoretisk lekfullhet*, att på ett fritt och nyfiket sätt våga bli överraskad och även använda de mindre formella och kanske mer lekfulla memos som konstruerats under processens gång.

2.3 Avgränsningar

På grund av vald metodansats har det varit viktigt att inte sätta allt för snäva avgränsningar utan istället låta studien ta den naturliga form den behöver. De avgränsningar som dock gjorts är studieobjekt samt ur vilket perspektiv fenomenet studeras.

Studien genomförs på ÅF med särskilt fokus på ÅF Emeritus, vilket blev ett naturligt val efter att en artikel om Emeritusnätverket och äldre människors möjlighet att arbeta vidare efter pensionsåldern väckte intresse hos oss. Tillsammans med kontaktpersonen för ÅF Emeritus har vi avgränsat studien till att genomföras i utgångspunkt från en så kallad division inom organisationen. Studien görs ur ett ledarperspektiv där de intervjuade består av ledare från den utvalda divisionen som alla på något sätt har en koppling till nätverket. Även kontaktpersonen som arbetar mer centralt med nätverket

ingår i studien. De fem ledarna förklarar sin bild av fenomenet Emeritus och det är deras ord och berättelser tillsammans med ett antal dokument rörande ÅF Emeritus som utgör studiens empiri.

2.4 Urval

Då en teori eller modell skall genereras genom empiri blir urvalsprocessen extra viktig att tänka på (Cohen m.fl, 2011). Från början fanns en tanke hos oss om vilka personer som skulle vara intressanta som medverkande i studien och vilka urvalskriterier som var viktiga för studiens genomförande och syfte. Det är viktigt att alla medverkande har någon koppling till nätverket och därmed något att berätta om det. Tillsammans med kontaktpersonen från ÅF kom vi på ytterligare personer att kontakta samt att ett av urvalskriterierna skulle vara personer med någon slags ledarfunktion. Ledarna har i sin tur rekommenderat ytterligare personer som skulle kunna vara intressanta för studien.

Teoretiskt urval

Ett centralt begrepp inom teorin är teoretisk urval, vilket syftar till att strategiskt öka mångfalden i urvalet. Urval skall bidra till att ge mer och ny information, som i växelverkan med analys ständigt väcker idéer och frågor som vägleder vidare datainsamling (Fejes, 2011; Jaccard & Jacoby, 2010). Ett teoretiskt urval förslår Glaser och Strauss (1967) då de medverkande i en studie väljs för att de kan ge större insikt i ett visst fall eller fenomen. Dessutom utforskas det studerande ständigt i växelverkan mellan datainsamling och teoretisk analys. *“...the theory drives the investigation”* (Cohen m.fl, 2011, sid 158). Charmaz (2006) beskriver också att ett teoretiskt urval syftar till att ge möjlighet att söka ny information som förklarar ett fenomen ur fler perspektiv, snarare än att vara bekräftande och representativ (Jaccard & Jacoby, 2010).

För att få de här olika perspektiven och mångfalden har ledare med olika funktioner inom divisionen och organisationen samt både kvinnor och män efter hand kommit att medverka i studien. Då studien genomförs på en specifik organisation och med ett specifikt nätverk (ÅF Emeritus) är studiens syfte inte att resultera i någon generaliserbar teori eller modell, utan syftar snarare till att inom urvalskriterierna få så många perspektiv som möjligt som kan beskriva fenomenet och ligga till grund för den modell som genereras.

Ändamålsenligt urval

Ett ändamålsenligt urval är användbart då studien syftar till att studera något specifikt, unikt fenomen eller fall och då en teori önskas generera ur den insamlade data, vilka också är centrala begrepp i Grounded Theory. Ett ändamålsenligt urval, till exempel då forskaren handplockar en urvalsgrupp, ger ett djup i studien då de som har något att berätta om ett visst fenomen är de som representerar populationen. De personer som får representera gör det i anledning av att de anses ha viss kunskap angående det som skall studeras (Cohen m.fl, 2011). I studien medverkar därmed olika ledare från en specifik division inom företaget, dock med olika arbetsuppgifter och ansvarsområden men alla har på något sätt en anknytning till Emeritusnätverket och dess konsulter.

Snöbollsurval

Det ändamålsenliga urvalet har kompletterats med en urvalsteknik som innebär att ta hjälp av olika nätverk och personliga kontakter för att få tillgång till relevanta medverkande. Likt effekten av att rulla en snöboll som blir större och större pratade vi först med en kontaktperson på ÅF som gav vidare information om ytterligare personer som skulle vara intressanta för utökning av studien och så vidare. Cohen m.fl (2011) menar att när den senare personen ger förslag på ytterligare medarbetare som skulle kunna vara intressanta för studien, kallas det snöbollsurval. Den personliga interaktionen blir av stor vikt vid snöbollsurval vilket är värdefullt för kvalitativa studier (Cohen m.fl, 2011). En person som annars eller tidigare eventuellt varit negativt inställd till studien kan påverkas beroende av vem som tillfrågar om medverkan. Genom snöbollstekniken finns möjlighet att personen istället blir positivt inställd till medverkan om den som tillfrågar eller förslår medverkan har ett positivt förhållande till personen (Justessen & Mik-Meyer, 2010).

2.5 Datainsamlingsmetod

Intervjuer är den främsta metod som använts för insamling av data till studien. Genom ostrukturerade intervjuer har data från olika ledare samlats in och detta har sedan kompletterats med information från en marknadsföringsbroschyr, ett informationsblad samt en artikel i Personal- och Ledarskapstidningen, som gav upphov till intresse för studien. Intervjuerna, tillsammans med dokumentstudierna, lägger grunden för den analys som svarar på syftet med studien. För studien användes både vanliga “face to face” intervjuer men också telefonintervjuer i de fall det passade bäst rent praktiskt. Vi gjorde sammanlagt sju olika intervjuer med fem ledare med olika funktioner och från olika nivåer inom division inom företaget. Efter datainsamlingen har teorier inom relevanta områden hjälpt till att uppmärksamma ytterligare aspekter och vinklar som varit intressanta att undersöka närmare i empirin.

2.5.1 Intervjuer

Eftersom hela studien bygger på vad de olika deltagarna ger för information är själva intervjun något av det allra viktigaste för studien. En viktig faktor vid intervjuer är att ge god och tydlig information till den deltagande angående syftet med intervjun, att vara ärlig med syftet utan att på något sätt påverka den deltagande till att svara på ett visst sätt. Deltagaren vill många gånger ha riktlinjer för att veta att denne svara “rätt”. Det var alltså viktigt att poängtera att det inte finns några “rätt” eller “fel” svar. Utmaningen för studien blev alltså att förklara vad studien syftar till utan att begränsa den deltagande i dennes tankar och svar. Att förklara det tänkta upplägget med intervjun är viktigt för att säkerställa att den deltagande känner sig bekväm och är införstådd med händelseförloppet under intervjun. En annan utmaning som forskare inom Grounded Theory kan stöta på är att skapa en trygg och bekväm miljö för den deltagande att prata inom. Detta blir otroligt viktigt för öppna intervjuer som bygger på att den deltagande talar fritt och känner sig bekväm i att beskriva sina tankar, upplevelser och känslor (Cohen m.fl, 2011). Lincon (1994) menar att en ostrukturerad intervju ger en större bredd än andra typer av intervjuer. Det är intervjupersonen som till stor del väljer vad som tas upp och är den som styr samtalet. En ostrukturerad intervju innehåller trots namnet ofta någon form av struktur då forskaren valt ett ämne eller område att hålla samtalet inom och vissa områden är planerade att prata om men den är ostrukturerad

dels för att frågorna inte har en exakt formulering eller ordningsföljd. Frågor brukar ställas som “hur” eller “vad” kring ett frågeområde då den ofta är till grund för datainsamling vid en explorativ undersökning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hur ÅF arbetar med att låta ingenjörer arbeta vidare även efter pension är inte något vi kan fråga vem som helst inom organisationen, och heller inte något vi kan ta reda på genom källor utanför organisationen. Därav har vi önskat få kontakt med olika ledare inom organisationen för att de tillsammans ska bygga studiens empiri och få värdera vad som är relevant att uppmärksamma. Här var snöbollsurvalet mycket behjälpligt då en intervjuad ledare fick möjlighet att rekommendera nästa. Arbetssättet går också hand i hand med Grounded Theory och syftet med den typen av ansatsmetod. Av samma anledning blev det naturligt att låta intervjuerna vara ostrukturerade för att få ut mest information om fenomenet utan att vara ledande.

Att vara mer än en person som genomför intervjun har både fördelar och nackdelar. Med två forskare närvarande kan kvalitén på frågorna öka då den ena kan fokusera på frågorna och den andra på vad den deltagande svarar, vilket innebär att den extra forskaren också kan ställa kompletterande frågor och följdfrågor samt studera och avläsa icke-verbala drag så som ansiktsuttryck och kroppsspråk. Det finns dock en risk att den deltagande känner sig pressad eller obekvämt i minoritet vid intervjusituationen. Det kan även uppfattas som förvirrande för den deltagande om inte rollerna mellan de två forskarna tydliggörs (Cohen m.fl, 2011). Under samtliga intervjuer har vi medverkat båda två vilket skulle kunna påverka de intervjuades bekvämlighet, men detta har vi försökt motverka genom att ledarna har fått befinna sig i sin “hem-miljö”. Att hålla en telefonintervju är billigare och snabbare än standardformen av intervju (Cohen m.fl, 2011). För studien har två av de sju intervjuerna varit telefonintervjuer, på grund av att det inte fanns möjlighet att träffa ledarna.

Eftersom intervjuerna för studien har genomförts på ett öppet och relativt ostrukturerat sätt har det minskat begränsningarna för de deltagande att kunna prata om vad de anser intressant om fenomenet. Då Grounded Theory bygger på att låta forskaren hela tiden utöka sin kunskap inom området och låta den deltagande styra vad samtalet handlar om är det en utmaning för forskaren att i intervjutillfället värdera vad informationen kommer kunna leda till. Som tidigare beskrivs skall all data värderas som data och då kan svårigheten vara att hålla sig inom en ram och inte låta den intervjuade sväva ut allt för mycket (Cohen m.fl, 2011). Frågeställningar, problemområden och intressanta möjligheter med nätverket dök upp succesivt i takt med att datainsamlingen växte, vilket gjort att vi under insamlingsprocessen behövt gå tillbaka till några av intervjupersonerna för att få svar på nya frågor samt skaffa ytterligare förståelse. Möjligheten att kunna göra detta har gjort att vi kunnat vrida och vända på tankar kring ämnesområdet och väsentliga delar för att förstå fenomenet och dess betydelse på ett bättre sätt. Under hela processen av datainsamling och analys har vi haft bredvidliggande minnesanteckningar där vi fritt antecknat olika tankar och diskussioner för hjälp till analys och slutdiskussion.

Samtliga sju intervjuer har transkriberats var för sig. Ordagrann transkribering har inte gjorts, då det med tanke på Grounded Theory är av intresse att finna helheten av vad de intervjuade pratar om snarare än att analysera ord för ord. Dock har de intervjuer som

genomfördes vid två olika tillfällen men med samma ledare sammanställts till en intervju vid kodningsprocessen.

2.5.2 Dokumentstudier

I organisationsstudier är det relevant att utöver insamlad data genom intervjuer även studera olika former av dokument som redan finns inom eller utanför organisationen. I denna typ av studie, där empirin styr innehållet, är det både vanligt och relevant att studera och analysera dokument. Det finns inget krav på att dokumenten behöver vara representativa för alla dokument då det inte finns möjlighet för forskaren att studera allt som finns att tillgå utan vart och ett av dokumenten som väljs ut har forskaren ansett relevant (Justensen & Mik-Meyer, 2010). Cohen m.fl (2011) beskriver att de flesta forskare i pedagogiska studier vanligtvis använder en eller två olika typer av dokument för sin analys, men olika kombinationer är självklart accepterat beroende på studiens syfte och problemområde. För pedagogisk forskning anses primära dokument så som textböcker, rapporter, tidningar och artiklar vara de främst relevanta att ta i beaktande. Att inkludera dokument i en kvalitativ forskning är ett bra komplement till intervjuer menar Mason (2002: sid 33-34) i Cohen m.fl (2011), bland annat för att samma forskningsfrågor på så sätt kan besvaras utifrån olika perspektiv. Genom att analysera texter och dokument kan en bredare eller djupare analys göras då olika typ av data får belysa samma fenomen. Mason (2002) menar att data från olika källor behöver integreras för att ge en sammanhängande, övertygande och relevant beskrivning för studien (Cohen m.fl, 2011). I studien har en marknadsföringsbroschyr samt ett informationsblad om ÅF Emeritus analyserats tillsammans med en artikel om nätverket från Personal- och Ledarskapstidningen.

2.6 Kodningsprocess

Kodning är den utvecklingsprocess som lyfter fram koder, kategorier och begrepp från empirin. Grounded Theory och analysarbetet ska inledningsvis präglas av ett öppet förhållningssätt som sedan ska generera en grundad teori som bygger på empiriska data. Dock beskrivs de olika stegen där emellan på olika sätt av olika forskare. Att hitta "de rätta" stegen är alltså inte det mest relevanta utan den viktigaste grundprincipen är att processen ska styras av det teoretiska urvalet (Fejes & Thornberg, 2011; Cohen m.fl, 2011). Det första som sker när data samlats in är att forskaren försöker upptäcka *substantiva koder* ur empirin genom öppen, axial och selektiv kodning (Glaser & Strauss, 1967).

Substantiv kodning

I det första steget, den *öppna kodningen*, arbetas datainsamlingsmaterialet igenom noga med ett öppet förhållningssätt. Antingen läser man igenom materialet och ringar in/markera ord och meningar, olika fraser eller stycken, eller så kodas hela dokumentet i stort (Glaser, 1992). Den öppna kodningen görs för att upptäcka olika incidenter i empirin och hitta jämförelser och skillnader mellan dessa. I det här stadiet är det en utmaning att inte försöka fastna i texten och inte heller benämna det som upptäcks med fina ord eller benämningar utan hellre använda undersöknings-personernas egna ord (Glaser, 1992; Fejes & Thornberg, 2011).

Axial kodning är nästa steg då forskaren försöker hitta länkar mellan de olika kategorier

och koder som upptäcktes i den öppna kodningsprocessen. Det handlar om att jämföra kategorierna och koderna med varandra och bilda större kluster av dem. Här ges ett bra tillfälle att jämföra sina kluster med ursprungsdata för att kontrollera de kategorier och koder som skapats, för att se om väsentlig ursprungsdata har missats samt för att hitta ytterligare användbara kategorier och koder (Glaser, 1992; Cohen m.fl., 2011).

Selektiv kodning innebär som namnet syftar till att vara selektiv, att välja ut de kategorier, koder och kluster som är de mest relevanta i empirin. Här handlar det också om att identifiera och skapa den mest centrala kategorin, kärnkategorin. Övriga kategorier och koder ska kunna kopplas till kärnkategorin på ett tydligt sätt vilket kallas "kodschema". Schemat av kategorier jämförs sedan med ursprungsdata (Strauss & Corbin, 1990). De två grundteoretikerna går här skilda vägar där Strauss menar att kärnkategorin arbetas fram under den selektiva kodningen (Strauss & Corbin, 1990) medan Glaser (1992) menar att kärnkategorin är något som framkommer mycket tidigare i kodningsprocessen och är det som styr de olika kodningarna.

Teoretisk kodning

De substantiva koderna begreppsliggörs sedan genom något som kallas *teoretisk kodning*. I det här steget ska de substantiva koderna försöka och kärnkategorin integreras med teoretiska begrepp och allmänna teoretiska ord (Fejes & Thornberg, 2011). Teoretiseringen kan enligt Glaser (1998) mynna ut i "kodfamiljer" som kan ge hjälp till att generera och konstruera en teoretisk modell om kärnkategorin.

2.6.1 Studiens kodningsprocess

Som ett första steg i kodningsprocessen av studien gjordes en öppen kodning av alla de transkriberade intervjuerna och dokumenten, som hade lagts in i Google Docs. De avidentifierades sedan genom att byta ut namn mot siffror. För studien finns sju olika intervjuer med fem ledare och tre olika dokument. I Google docs gjordes dessutom alla kodningar, då ett bra tillvägagångssätt var att lägga koderna som kommentarer till den transkriberade texten. För att inte styra varandra i kodningen gjorde vi den öppna kodningen var för sig. Koderna som skildrades var delvis ord, exempelvis "*rådgivare*", men också längre meningar eller fraser som "*..blir ju någon form av förening för pensionerade ingenjörer*". Våra sammanlagda koder sammanställdes först för varje intervju eller dokument för sig och vi försökte sedan gruppera med olika färgsättningar för att få en mer strukturerad bild av vad ledarna pratat om i respektive intervju. Färgkoderna från alla intervjuer och dokument samlades sedan in och stämades av mot grundempirin för att säkerställa att koderna verkligen var grundade ur empirin. En del koder omvärderades och nya som tidigare inte hade uppmärksammats hämtades upp från grundempirin. Koderna för varje intervju eller dokument sammanfogades sedan och total fick vi i det här stadiet cirka 95 olika kluster med allt från 2-25 olika koder inom varje kluster.

I nästa steg samlade vi klustren och försökte länka samman till olika kategorier, även ny färgsättning behövdes. När klustren från alla de olika intervjuerna och dokumenten kategoriserats framkom det mer tydligt vad det handlade om men ännu hade de inte fått några riktiga namn mer än arbetsnamn som exempelvis "*HR-funktionens roll idag och potentiella roll för Emeritus i framtiden*". I det här stadiet såg vi även hur fler koder och kluster kunde länkas samman, då nya mönster framträdde. När vi hade tillräckligt

grundad mängd kategorier och koder skrev vi ut samtliga för att kunna arbeta med dem mer hanterbart. Det blev cirka 110 stycken koder som först lades i 16 olika kategorier som i sin tur sedan reducerats till 12 stycken användbara kategorier. De 12 kategorierna bildade sedan tre stycken huvudkategorier. Kärnkategorin framkom sedan i arbetet med analysen. Kodfamiljer har i denna process inte använts nämnvärt, men genom hela datainsamlingen och kodprocessen var de memos vi skrivit till god hjälp, främst vid analysarbetet. Det var genom kärnkategorin vi fann de olika områdena att titta närmare på i det teoretiska kodningssteget. Några exempel på teoretiska ämnesområden vi valt att uppmärksamma är kunskap, kompetens, mentorskap och kunskapsföretag. Samtliga ledare pratar mer eller mindre om alla de kategoriserade områdena. Vissa har haft mer fokus på det strukturella och intervjun har då tagit en mer informativ form medan andra har lagt ner mer av sina personliga värderingar i samtalen. Varje kategori och dess koder har analyserats, diskuterats och jämförts med varandra. Även om koderna tydligt har en koppling till varandra och inte kan ses som fristående har en uppdelning i presentationen av dem gjorts för att möjliggöra en bättre förståelse för läsaren och bidra till tydligare struktur.

2.7 Framtagande av modell

Genom att studera olika teoretiska ämnesområden kunde olika pedagogiska ingripanden uppmärksammas som skulle kunna komma att påverka Emeritusnätverket positivt. Det var med hjälp av teorier och beskrivningar vi kunde utforma studiens modell. Varje del i modellen bygger på vad ledarna valt att prata om och det varierar hur mycket de valt att prata kring olika områden. Detta har även fått påverka mängden data som presenteras. Modellen är uppbyggd i tre steg där den först förtydligar de tre huvudkategorierna, uppbyggda från innehåll av de samtal som gjorts för studien. Det andra steget visar tillägg av kärnkategorin. Det tredje och sista visar olika pedagogiska ingripanden som bland annat kan skapa större möjlighet för kunskapsdelning och kompetensutveckling.

2.8 Etiska ställningstaganden

För att säkerställa de etiska ställningstagande som är viktiga vid forskning har de fyra huvudregler av forskningsetiska principer för humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning framtaga av Vetenskapsrådet följts.

Informationskravet innebär att den intervjuade skall få information om vad studien syftar till, hur informationen kommer användas, att det finns en möjlighet att avbryta intervjun och att det är frivilligt att delta. All information som kan komma att påverka den intervjuades beslut om deltagande i studien skall ges till den intervjuade. **Samtyckeskrav** innebär att forskaren måste ha samtycke från den intervjuade. **Nyttjandekrav** innebär att uppgifter insamlade för studien inte får användas för kommersiellt bruk eller icke-vetenskapliga syften. **Konfidentialitetskrav** syftar till att enskilda människor inte skall kunna identifieras av utomstående (Vetenskapliga rådet). Alla de fyra kriterierna har uppfyllts i studien. Information om syfte med intervjuerna gavs vid varje intervjutillfälle, information från intervjuerna har behandlats konfidentiellt genom aidentifiering med siffror samt att inspelningar från intervjuerna har raderats efter behandling av data, varje deltagare har blivit tillfrågad via mail om att ställa upp på intervju och insamlad data har endast använts i syfte för studien.

2.9 Trovärdighet/ Tillförlitlighet

Reliabilitet är en svår aspekt när man arbetar med Grounded Theory eftersom empirin är grundad i individers uppfattningar, tankar och känslor kring det som studeras. Det gäller istället att tydliggöra vad det är som studeras, ur vilket perspektiv, samt fenomenets karaktär och kontext. Därav bör den modell eller teorin som genereras ur studien inte ses som generaliserbar. Alltså kan inte modellen och förklaringar direkt appliceras på en helt annan organisation, inom en annan bransch eller med annan typ av arbetssätt och värdering av kunskap. Emeritusnätverket är dessutom bara några år gammalt och är just nu i en integrationsfas, vilket är en viktig kontextuell aspekt att ta hänsyn till. En exakt liknande studie av samma fenomen, Emeritusnätverket, kommer alltså inte vara möjlig om några år då nätverket befinner sig i en annan fas.

Istället för att prata om reliabilitet och validitet inom Grounded Theory blir det mer relevant att prata om trovärdighet och tillförlitlighet. Fungerar teorin för att förklara det relevanta inom det givna området för studien? Har den relevans till individerna inom området? Passar teorin det givna området? Är teorin lätt modifierbar då ny data framkommer? Glaser (1998) menar att om alla kvalitetskriterium uppfylls med den genererade teorin eller modellen och om forskaren har varit tillräckligt noggrann finns det en trovärdighet i teorin/modellen. Strauss och Corbin (1990) sammanfattar de fyra olika kriterierna under rubrikerna: Fit, Understanding, Generality och Control. Charmaz (2006) i Thornberg (2009) tolkar kriterierna som: trovärdighet, originalitet, resonans och användbarhet. Glaser och Strauss (1965) diskuterar även trovärdigheten i sin egen studie, *Awareness of dying*, studien som grundade idén om att utveckla metoden Grounded Theory. Här tar författarna upp vikten av att tydligt klargöra avgränsningar och det teoretiska ramverket för att läsare skall känna sig säkra på vad de läser.

Glaser och Strauss (1965) menar att så länge läsare har en god inblick i studiens ramar och vem som medverkar i studien möjliggörs en god förståelse för den sedan framtagna modellen/teorin. Det här möjliggörs genom att läsare kan följa hela kodningsprocessen och alla steg fram till den slutliga modellen som beskriver fenomenet och kärnkategorin. Det har också varit av vikt för oss att utförligt och noggrant beskriva fenomenets förutsättningar samt vilka metodval som gjorts för att läsaren ska få förståelse för hur den genererade modellen kan komma till användning för ledarna och företaget. En utmaning ligger i att få läsaren fångad i de olika beskrivningarna, vilket också kommer kunna leda till en känsla av trovärdighet. Justensen och Mick-Meyer (2010) menar liksom Glaser och Strauss att det är genomskinlighet som är det viktigaste. Undersökningens alla premisser bör synliggöras för att läsaren själv skall kunna bedöma rimligheten av de olika val forskaren gjort i undersökningen. För att i studien visa på hög grad av transparens och hur empirin har fått leda kodningsprocessen och utvecklandet av modellen har resultatet presenterats med många citat från intervjuerna. Inom konstruktivismen värderas kontexten högt och forskaren bör alltid ha ett reflekterande förhållningssätt till detta i sin forskning (Justensen & Mick-Meyer, 2010). Därför har det varit viktigt att under hela uppsatsen ge läsaren information om kontexten för studien och inte lämna något att läsas mellan raderna.

2.10 Metoddiskussion

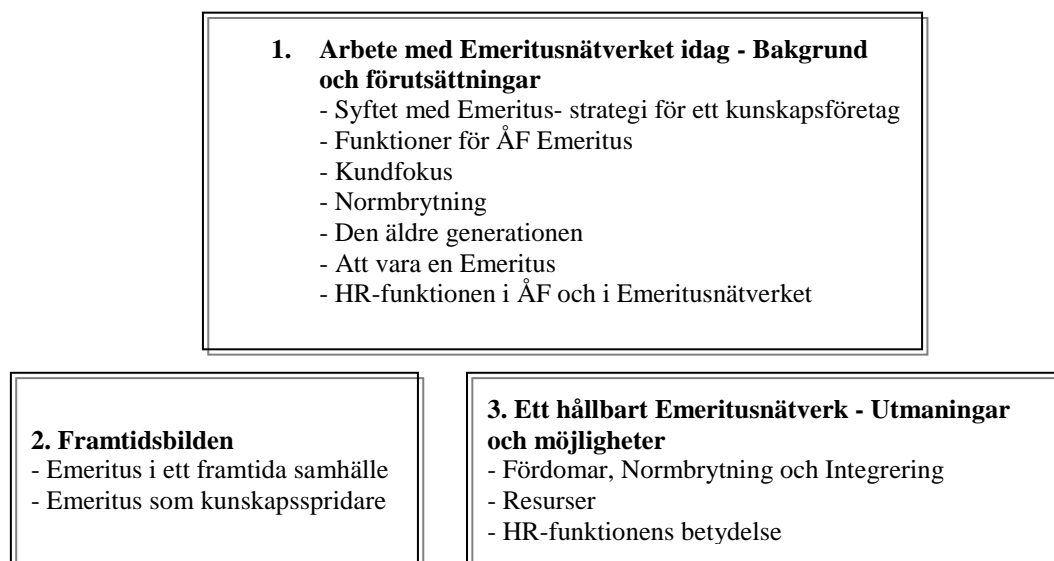
Grounded Theory är den ansats vi såg som mest lämplig och näst intill självklar för det fenomen, problemområde och syfte vi tänkte med studien. Genom Grounded Theory ville vi studera och förstå den sociala process som uppstår genom nätverket ÅF Emeritus. Att göra intervjuer blev ett självklart val då de fångar individers tankar och känslor av upplevelsen av nätverket. Studiens empiri bygger som tidigare nämnt på intervjuer men även på dokumentstudier, då vi såg att detta gav bredare perspektiv och tyngd till empirin. Dock är vi medvetna om att de olika dokumenten är färgade av vem som skrivit dem, inte minst artikeln som bygger på en intervju som sedan tolkats och framställts av en journalist. Eftersom artikeln var den första ingången till ämnesområdet och var det som fick upp våra ögon för nätverket ser vi dock att den självklart bör ingå i den tolkning av empiri som vi ska göra. De andra två dokumenten är marknadsföringsmaterial som vi ansåg vi vara relevanta för analysering då de fungerar att beskriva hur ÅF själva marknadsför sitt nätverk både internt samt externt till kunder.

Det finns lika många versioner av Grounded Theory som det finns forskare och det finns lika många versioner av Emeritusnätverket som det finns folk som arbetar med det. Allt som iakttas står i relation till den människa som iakttar. Därför har det varit viktigt att i studien få många olika ledares syn på nätverket och om möjlighet fanns hade vi gärna pratat med fler ledare för att få en ännu mer nyanserad bild av verkligheten med nätverket. Vi vill dock inte förkasta teorier helt då vi genom data önskar skapa en egen teori eller modell. Istället används teorier och beskrivningar av kompetens, kunskapsföretag, förändringsarbete, förlängt arbetsliv, mentorskap med mera, som ett komplement för att förstå och tolka empirin som framkommit i studien. Arbetssättet blir alltså abduktivt genom att pendla mellan tolkande forskning och normativ forskning och genom arbete i växelverkan mellan empiri och analys, vilket vi såg var ett arbetssätt som bäst möjliggjorde att fånga upp de intressanta och relevanta aspekter som finns kring nätverket Emeritus och organisationen ÅF. Studiens kodningsprocess går dels i linje med Grounded Theory och är dels den bäst lämpade tekniken för det studerade fenomenet och området. Det positiva med att hela tiden arbeta i växelverkan mellan insamling av data och analys är att data förhoppningsvis inte misstolkas lika lätt då vi efterhand kunnat gå djupare i empirin och få förklaring på de frågor som uppstod vid analysen. Vi kan alltså med hjälp av Grounded Theory skildra deras verklighet på ett än mer korrekt sätt än vad en annan metod hade kunnat ge möjlighet till.

Grounded Theory passar dessutom våra personliga intressen och ställningstaganden till forskning. Vi har behövt diskutera hur var och en av oss ser på "vår verklighet" och vilket förhållningssätt vi har till forskning, till att studera ett socialt fenomen och hur det kan analyseras. Vi tror på att studera verkligheten inifrån och genom människors verklighet och egna berättelser skapa en inspirerande teori eller modell som ligger nära empirin.

3. RESULTAT

I detta kapitel presenteras olika koder som analyserats från insamlad data om ledarnas bild och uppfattning av Emeritusnätverket. Saturation uppnåddes vid sju intervjuer med fem ledare samt tre dokumentstudier. Tolv olika områden har lokaliserats och dessa har sedan grupperats i tre större kategorigrupper: Arbete med Emeritusnätverket idag - Bakgrund och förutsättningar, Framtidsbilden, Ett hållbart Emeritusnätverk - Utmaningar och möjligheter.



Figur 1: Bakgrund och förutsättningar för arbetet med Emeritusnätverket idag, Framtidsbilden, Utmaningar och möjligheter för ett hållbart Emeritusnätverk.

Då Grounded Theory är en empirinära ansats och metod har resultatkapitlet valts att presenteras med många citat från både intervjuer och dokument samt med vår tolkning av det som framkommit i datainsamlingen. Allt som framkommer i resultatet är sådant som ledare uttryckt eller som gått att finna i dokument men det har tolkats genom oss som författare. Kategoriernas delar presenteras var för sig men tillsammans representerar de studiens resultat.

3.1 Arbete med Emeritus idag - Bakgrund och förutsättningar

Den första kategori som urskilts ur empirin är förklaringar av bakgrund och de olika förutsättningar som finns för arbete med Emeritusnätverket idag. Det första under den här kategorin beskriver syftet med Emeritusnätverket och strategier som ledarna identifierat som viktiga för ett kunskapsföretag som ÅF. Kategorin tar vidare upp områden som kundfokus, normbrytning, den äldre generationen, hur det är att vara en Emerituskonsult, kort beskrivning av de funktioner som Emeritusnätverket bygger på samt HR-funktionens roll i organisationen och för nätverket idag.

3.1.1 Syfte med Emeritusnätverket - strategi för ett kunskapsföretag

ÅF beskriver sig som ett kunskapsföretag inom ingenjörbranschen. *“Vi jobbar med hjärtat i tekniken”*(2). Affärsidén är att leverera kunskap och kompetens till kunderna samt finna tekniska lösningar på olika problem. Emeritus stärker affärsidén *“innovation by experience”* eftersom man som kunskapsföretag vill leverera just erfarenhet. *“Vår affär är ju att leverera kompetens”*(8), *“Emeritus är ju verkligen det här och stöder direkt vår affärsidé”*(3). ÅF’s anställda konsulter, tillsammans med ÅF Network: ÅF Partner, ÅF Alumni, ÅF Future och ÅF Emeritus, utgör företagets totala leveransstyrka gentemot kund och syftar främst till att möta de strategiska svårigheter som finns på ingenjörsmarknaden. Utvidgning av nätverksgrupperna har gjorts med fördel att inkludera fler olika människor i företaget. *“Vi vill flytta om kartan, vi vill vara något mer än bara våra anställda, vill inkludera mer människor i ÅF”*(2). Att skapa nätverket Emeritus och därmed vidga verksamheten över ett större demografiskt spann har möjliggjort en bättre leveranskapacitet. *“...framför allt har Emeritus-piken där vi fått väldigt starkt intresse gjort den största skillnaden”*(2). Den främsta utmaningen på ingenjörsmarknaden idag handlar om bristen på nyexaminerade ingenjörer i relation till den stora andelen ingenjörer som nu befinner sig i eller nära en pensionsålder, något som framkom i den framtidsutredning som ÅF lät Kairos Future* genomföra. *“Om man tittar på den kurvan så kommer vi ha ett underskott på ingenjörer om några år och då blir Emeritus än mer viktigare”*(8). Ingenjörsglappet skulle bland annat komma att påverka ÅF vid en konjunktursvängning så därmed är företaget angeläget om att hitta lösningar att angripa problemet med. *“Så vi ser att vi har strukturellt underliggande problem som vi angriper genom att skapa våra nätverk”*(2).

Eftersom ÅF levererar kunskap blir det viktigt att ta tillvara på kunskap som annars kan försvinna ur personalstyrkan när någon går i pension. Hur kunskap kan tas tillvara samt vilka system och samarbetsformer som är bäst lämpade behöver hela tiden utvecklas och förändras trots att man idag arbetar med det. *“Vi erbjuder nu nya samarbetsformer, ny-riktade former och har nu bättre system för det”*(2). På vissa håll inom organisationen ser man tydligt att nätverket Emeritus och kunskapsbevarande är en form av Knowledge management där det handlar om att kunna bevara erfarenhet från olika personer och få den att stanna inom företaget. *“Knowledge management - man försöker ta tillvara kunskap som under lång tid byggts upp hos den här erfarna personen, så de inte försvinner utan de kan bidra till företaget. Kunskap att bevara och behålla inom företaget”*(7). Kunderna kan ibland efterfråga kunskap som kräver många års erfarenhet och då fungerar Emeritus som en bra lösning då äldre ofta har många års erfarenhet av spetskompetens i ryggsäcken. *“Kunderna har många gånger väldigt spetsiga frågor och det krävs att du varit inom ett sådant ämnesområde i mer än tio år för att du ens skall kunna förstå dig på djupet eller vidden av frågorna och då är det ju jättebra att kunna ha någon att tillgå för det är ju rätt så sällan man har den kompetensen”*(6).

Från början kom idén med konceptet och nätverkstänket från tidigare bolaget Epsilon. Innan den här typen av nätverksarbete arbetade ÅF sedan en tid tillbaka med så kallade pensionsanställda. Vid pensionsanställning är personen i stort sett bara känd för de närmsta kollegorna och chefen. Den främsta skillnaden mellan pensionsanställda och nätverket Emeritus är öppenheten och fördelarna med det. *“...då visste ju bara just den*

*Kairos Future hjälper företag och organisationer att förstå och vara i framkant av att forma sin framtid, genom bland annat forsknings- och researchprojekt, kunskapsnätverk, föreläsningar och av kundspecifika analys- och strategiprojekt. De erbjuder ledarskapsutbildningar där fokus ligger på framtidsstrategier och hållbart ledarskap. Kairos Future vill hjälpa organisationer att skapa framtidsberedskap, för att kunder ska vara bättre förberedda inför kommande utmaningar och förändringar och därigenom skapa trygghet för sina medarbetare (<http://www.kairosfuture.com/> Hämtad 2013-11-22).

chefen där om det, de var ju inte sökbara som de kan vara här. Det stora värdet är ju när personen själv kan anmäla prenumerationer och när säljare kan hitta bland alla 20,000 personer”(3). Att pensionären nu istället kan finnas i ett öppet sökbart system för hela företaget, inte endast för bara en chef inom en division på en geografisk plats, är något ÅF ser kan utvecklas än mer. Själva önskan hos medarbetare att arbeta kvar på villkor av en mer flexibel arbetsform och önskan från ÅF att behålla kompetens inom organisationen har dock funnits länge. “Många var i pensionsålder men vissa kunde tänka sig att till viss del gå i pension och till viss del utföra visst arbete för ÅF inom något de var specialister på, så man inte tappade den kunskapen, de kunde fortsätta debitera kunder och dra in pengar till ÅF men de ville inte jobba heltid”(7).

3.1.2 Funktioner för ÅF Emeritus

För nätverksanvändandet finns olika funktioner så som ett systemstöd och en elektronisk kompetensbank, men också att man arbetar transparent och erbjuder flexibla anställningsformer.

Nätverket grundas på det systemstöd som utvecklats i form av en omfattande databas. I databasen finns ett intranät, man kan skapa en profil, söka uppdrag och prenumerera på uppdrag. “Intranätet har genvägar för saker man ofta behöver; tidsrapportering, kompetensbank, kvalitetssystem, har också nyhetsflöde... Vi har ett otroligt systemstöd...Man kan lägga upp resumé, sin utbildning, sina färdigheter, sin bransch-erfarenhet...och sin kompetens”(2). Genom systemstödet kan de olika nätverkskonsulterna även bli kopplade till någon anställd på ÅF. Syftet med kopplingarna är dels att konsulter ska få mer personlig kontakt med någon inom samma bransch och till exempel ha någon att fråga om råd eller tips kring uppdrag för att hitta det mest matchande uppdraget. “...hitta den bästa kompetensmässiga matchen inom ÅF som är syftet med kopplingspersoner”(2). Syftet är också att kopplingspersonen från ÅF ska hålla koll på konsultens tillgänglighet, både för ÅF's skull och för konsultens egen skull. En Emerituskonsult är på lika villkor som en anställd konsult, de är förinställt sökbara och automatiskt med i sökningar av mest lämpade konsult till alla olika uppdrag. “..när vår chef har ett ledigt uppdrag eller söker kompetens så söker vi aktivt inom vår så kallade kompetensdatabas”(2). Vid sökning används ofta kompetensbanken som är uppbyggd på de faktiska kompetenser som går att finna bland ÅF's konsulter. “Kompetensbanken är ju samma saker som våra egna anställda konsulter faktiskt jobbar med“(2).

Konsulterna rankar själva sina olika kompetenser på kompetensbanken, genom en skala från 1-5. De olika kompetenserna, tillsammans med en rekommendation samt om man tidigare haft ett bra genomfört uppdrag, belönas på en skala om stjärnor, den så kallade Q-nivån. “Q-nivån styr hur lätt det är att få uppdrag”(2). Det är cheferna som har ansvar för rekrytering till nätverket. Cheferna får dels hjälp med rekrytering genom att konsulter själva kan prenumerera på uppdrag och anmäla intresse, och cheferna får även stöd av HR-funktionen vid rekryteringsprocessen.

De flesta som är registrerade inom Emeritus är ingenjörer som arbetat på andra företag och organisationer, snarare än tidigare konsulter från ÅF. “...de flesta är rekryterade från den öppna marknaden”(2). I dagsläget förekommer flest män inom nätverket,

vilket också speglar ingenjörbranschen i stort. Emeritus är öppet för alla typer av ingenjörer, men det viktigaste för organisationen är att hitta den mest lämpade konsulten till de olika uppdragen. *“...så blir nu plötsligt alla chefer inom ÅF uppmärksammade och kan hitta den här personen, transparensen och öppenhet gör det möjligt att hitta den här personen”*(2). Det ser lite olika ut med användandet av Emeritus inom de olika divisionerna på ÅF. Den division som använder Emerituskonsulter allra mest är Technology, vilken också är den division där de flesta anställda kommer från Epsilon. I de andra divisionerna används inte Emerituskonsulter i lika stor utsträckning men där finns istället fortfarande användning av pensionsanställda, vilket är något som funnits på ÅF i flera år.

Emerituskonsulterna har möjlighet att själva välja vilka typer av uppdrag de önskar, både kunskapsmässigt, geografiskt och med hänsyn av tidsaspekt. Emeritus är flexibla och deras anställningsform är också flexibla i form av projektanställningar. *“Tillgängligheten, den geografiska möjligheten och så de ekonomiska villkoren ska vara sådana att han är intresserad”*(2). Det är också positivt för ÅF att Emerituskonsulter kan vara flexibla för att kunna ta alla möjliga typer av uppdrag, till exempel om en kund vill ha en deltidkonsult för ett uppdrag eller ha någon som kan starta med kort varsel. *“Ibland är kraven såklart att jobbet ska kunna göras på fulltid, starta redan imorgon, kunna resa till Malaysia tio gånger under närmsta halvåret och det blir ju en uppsättning av villkor för vem som kan ta uppdraget”*(2). Även för pensionären är flexibiliteten viktig då många önskar kunna ha en del fritid i kombination med arbete. Ibland önskar en Emeritus att bara arbeta några månader och sedan vara ledig några månader, ibland önskar de endast arbeta någon dag i veckan. Även om det är många som vill fortsätta arbeta så är det viktigt att arbetsgivare kan erbjuda flexibla anställningsformer och respektera att äldre vill och behöver ha frihet och just flexibilitet. Många äldre vill ha möjligheten att vara uppgiftsfria under till exempel sommarmånaderna för att renovera sommarstugan och liknande. *“..erbjuda flexibla arbeten från det att klockan har ringt”*(6). Det krävs dock en annan förståelse från kunder samt respekt från chefen för att det flexibla ska vara möjligt. *“För att lyckas måste man respektera den där friheten och det är det många tycker är skönt att de kan välja”*(8). På grund av att Emerituskonsulter har en väldigt flexibel anställning beskrivs det ibland som problematiskt och svårt att möta kundernas behov. *“Här är det nya villkor. Det tror jag är eftertraktat. Men det är också mycket kring det som i slutändan stjälper programmet”*(6). Ibland efterfrågar dock kunden en person på en flexibel tjänst, deltid eller endast en dag i veckan. *“Ibland krävs väldig erfarenhet, en senior, eller att det bara gäller tex fredagar varje vecka, då låter det i mina öron som ett extremt passande uppdrag för en Emeritus”*(2). Med Emerituskonsulterna blir det lättare att hitta folk till tjänster som annars kan vara svåra att “pussla” ihop med annan anställd som har ett förväntat heltidsarbete.

Förutom att vara Emeritus i uppdrag finns det även möjlighet för Emeritus att agera mentorer internt. Dock är detta inget som används i stor utsträckning då det är kostsamt för ÅF att både arbeta med samt utveckla ett hållbart mentorskap. *“Det är som en pypunka, man måste hela tiden pumpa in nya uppdrag för att hålla igång...så det är ganska arbetsamt”*(3). Utöver att vara konsult och rådgivare ges också möjlighet för Emeritus att delta i olika typer av evenemang. Det anordnas Emeritusträffar, cirka var tredje månad, då är Emerituskonsulterna aktiva med att mingla och nätverka med

varandra. Fler träffar med Emeritus hade dock uppskattats för att få mer av den personliga relationen till konsulterna. *“Vi har jobbat mycket med Future och Partnerkvällar och där kan man ha Emeritus-kvällar också där man kan få en personlig relation”*(8).

3.1.3 Kundfokus

Som konsultföretag är ÅF kundberoende vilket gör att de måste kunna uppfylla kunders önsknings för att överleva på arbetsmarknaden och vara konkurrenskraftiga. Att ha kapacitet att leverera det kunden efterfrågar genom Emeritus är en god och nästintill självklar investering för organisationen för att kunna trygga anställning och sysselsättning för de anställda. *“Så vi kommer ju använda nätverket här till att bemanna våra åtagande nu mot kund”*(6), *“Det här är ett sätt att alltid hålla leveranskapacitet, och här tror jag vi som konsultbolag tidigt sett värde av att använda den här leveranskapaciteten”*(3). Kundens syn och relation till Emeritus är viktig för hela ÅF. De utsända konsulterna påverkar företagets varumärke och mervärdet för kunderna så arbetet med Emeritus kan tänkas beröra alla ÅF's olika funktioner och dess arbete. I dagsläget är det dock endast ett fåtal personer som ansvarar för arbetet med Emeritus. *“...ÅF står ju och faller med vilken relation vi har i marknaden så det ansvaret tar istället vi”*(6). ÅFs tanke är att Emeritus ska kunna hjälpa kunder och andra företag, dels som mentorer och rådgivare ute i projekt och dels som spetskompetens i de fall då ingen annan har den expertis som en Emerituskonsult ofta har och som krävs för en del projekt. *“De sätts alltså som kvalitetsgranskare och support till utvecklingsavdelningar”*(6). ÅF uppfattar att det ofta spelar mindre roll för kunden vem som kommer till dem som konsult, om det är en vanlig anställd eller en Emeritus, bara de får uppdraget bra utfört. *“...den övergripande reaktionen från våra kunder att: “högaktningsfullt så skiter vi i hur ni löser det, vi vill ha en bra leverans”*(2). Vidare ser ÅF vikten av att alltid leverera det bästa för kunden i projektuppdragen, vilket också speglar deras grundtanke om att alltid hitta mest lämpade konsult. *“Men vi tror ju att i grund och botten så levererar vi det just bästa för kunden som bygger långsiktiga relationer och då ska vi strunta i om det är nån som är anställd hos oss, är ett partnerbolag eller pensionerad eller student – det ska vara det som är bäst för vår kund”*(2).

När en konsult ska gå i pension flyttas personen ut från företagets/divisionens head count vilket skapar en möjlighet att anställa en annan konsult i dennes ställe och den pensionerade ingenjören kan då anställas som Emerituskonsult istället och fortsätta att bidra med all sin kunskap och erfarenhet genom att finnas kvar inom projektet *“...det är ju ett sätt att komma runt “head count... många företag har fokus på det”*(8). Många kunder upplever lösning med Emerituskonsulter positivt, men det kräver ett lite annorlunda sätt att tänka. *“Kunden måste ha en förståelse och vara lite mer flexibel, inte alltid 40 timmar i veckan och responsen vi får är att det är spännande att vara med på denna resa”*(6). Även för många kunder är arbete med Emerituskonsulter något nytt, vilket för med sig en del fördomar och är därför något som ÅF ständigt behöver arbeta med. *“Att vi aldrig ger upp utan håller en kontinuitet i det här och fortfarande pratar om det ute hos våra kunder så kommer det ju att lossna”*(6).

3.1.4 Normbrytning

Emeritus och de övriga nätverken inom ÅF Network är relativt nytt för organisationen, dess anställda och kunder. *“Emeritusnätverket är för ÅF ett nytt fenomen”*(7). På Epsilon, där nätverket började utvecklas, gick man efter devisen: *“den som går i andras fotspår kommer inte först”*(8). Nätverkstänket är just ett nytt och annorlunda sätt att använda arbetskraft och kunskapsnyttjande och går alltså helt i linje med tidigare Epsilons ordspråk. Emerituskonceptet hann innan uppköpet bli ganska etablerat bland medarbetarna på Epsilon. *“..konceptet kom från Epsilon och där la vi ganska mycket jobb med de anställda”*(3). Emeritus kom till ÅF som något nytt, vilket ofta för med sig fördomar. Det finns således en del fördomar och misstänksamhet kring både äldre människor och kring Emeritusnätverket. *“Eftersom folk blir äldre kan det finnas en inbyggd skepsis”*(3), *“Dels rädsla och dels finns det absolut en fördomsbild om att äldre inte är så snabba”*(2). Det uppfattas också finnas viss misstänksamhet bland anställda att bli utkonkurrerade av Emerituskonsulter. *“...har varit lite misstänksamhet, för sitter man som konsult vill man ju inte bli utkonkurrerad. Här sitter jag som anställd, så varför ska ni sälja in en gammal pensionär liksom, eller nån student – ta mig istället!”*(3).

Fördomarna grundas ibland på faktisk erfarenhet av arbete med äldre människor där det inte har fungerat vilket har gjort att tveksamheter kring äldre arbetskraft befogats. *“...finns naturligtvis fler bland de äldre som inte är lika flinka i de här systemen”*(2), *“Dels har jag ju det själv om jag ska vara riktigt ärlig, i vissa fall är det befogad också”*(3). En del av fördomarna är dock just rena fördomar och inget annat. *“...vi har haft 68-åringar som hanterat Excel och programmering snabbare än 25-åringa”*(2).

Hur kunder mottager Emerituskonsulter är viktigt då ÅF behöver kunna sälja in dem lika bra som andra anställda konsulter. *“En del kunder vill ju inte ta in någon som är för gammal”*(3). Att äldre inte hänger med i samma tempo eller kan den nya tekniken med mera är inte sällan förekommande feedback från kunder. Några förekommande reaktioner ÅF uppmärksammat är rädsla hos kunder att en Emerituskonsult med mycket mer erfarenhet och kunskap kan komma och “syna” företaget. Emeritus beskrivs ändå mestadels som att ha gjort skillnad där de fått komma ut till kund och det gäller att fortsätta bevisa för både medarbetare och kunder att Emeritusnätverket är användbart. *“Då vill det ju till att vi gör tillräckligt många tillsättningar med Emerituskonsulter så att kundens organisation själv har något att relatera till”*(6).

3.1.5 Den äldre generationen

Dagens teknik och det faktum att pensionärer idag är friskare än tidigare generationer bidrar till nya möjligheter för arbete med äldre. I och med möjligheterna finns det också fler pensionärer som vill och känner sig friska nog för att jobba vidare efter sin pension. Inte endast ingenjörer ses ha en möjlighet att arbeta inom nätverk för pensionärer utan detta är något som kan fungera i många olika branscher *“...det finns ju väldigt många människor som pensionerats som är sugna på att vara kvar och jobba och tycker det är kul, på sina egna villkor ”*(8). Att arbeta vidare som pensionär kan ligga lite i tiden då den generation som nu är i pensionsålder ofta har yrket som del av sin identitet och värderar en yrkesidentitet väldigt högt. *“En anledning till att det är många pensionärer som lockas till fortsatt arbete kan vara en generationsfråga där yrket ligger i deras*

identiteter...så jag tror egentligen att det kanske är en samhällstrend som man svarar på”(8). Fastän den äldre generationen blir allt friskare och vill fortsätta arbeta samt att den sittande regeringen ser vikten av att höja pensionsåldern ser ÅF att det kan ta tid innan vi kan se en mätbar förändring i samhället. *“Jag tror att det är åtminstone + 10 år tills vi ser någon mätbar förändring inom arbetslivet, kanske 20 innan en 5% förändring, det blir nästa generation”*(6).

De pensionärer som vill jobba beskrivs som aktiva och det finns en positiv inställning hos dem till att dela med sig av sin kompetens. *“De drivs mer av passionen att de har en kunskap som de vill dela med sig av snarare än pengarna”*(8). Utöver det faktum att Emerituskonsulter uppskattar att dela med sig av sin kunskap uppfattas att de själva vill hålla sig uppdaterad och lära nytt. *“De är ganska aktiva på våra träffar som vi har och vill hålla sig områdesorienterade och vill ju väldigt gärna ha uppdrag”*(6). Att arbeta med äldre uttrycks enligt ledarna som roligt och inspirerande för övriga medarbetare, samt att erfarenheterna och kunskapen är guld värd. *“De andra tycker nog det är väldigt inspirerande... Emeritussarna har ju ofta en väldigt lång bakgrund bakom sig”*-8. Hos äldre finns det oftast inte några hämningar rent yrkesmässigt utan de vågar säga vad de tycker och är inte rädda för att ifrågasätta. *“...de är prestigelösa”*(3).

Emeritusnätverket är öppet för alla pensionerade ingenjörer men det är inte alltid så att alla pensionärer passar för att arbeta vidare. Det måste inte bara finnas en vilja hos den äldre utan han/hon måste också rent praktiskt fungera i arbetet. *“...vi kan säga så här att de som lyckas läsa och förstå att registrera sig och fixa det själva – de personerna är ju helt rätt. Men är det att du måste truga, fixa och hjälpa dem att logga in, då är det svårare”*(3). Det är inte heller alla som får möjlighet att komma ut på uppdrag, något som ibland kan upplevas som en besvikelse för de äldre. Det finns idag många fler registrerade i nätverket än vad det finns uppdrag på ÅFs marknad, men det innebär inget stort åtagande för den äldre att registrera sig så en pensionär som är intresserad har inte mycket att förlora. *“Det värsta som kan ha hänt dem är ju att de lagt ner ca 2 timmar på att registrera CV, det är ju inget commitment”*(3).

En problematik med att arbeta med den äldre generationen är vikten av att komma igång och arbeta igen snabbt efter sin pension för att inte tappa arbetstänket *“det får inte gå för lång tid från att man slutat jobba tills man kommer in på någonting annat... man har 1 år max 3 år på sig, sen har man tappat ganska mycket, man hittar också andra värden i livet”*(3).

3.1.6 Att vara en Emerituskonsult*

Det finns delade meningar om huruvida ÅF's ledare vet hur Emerituskonsulterna som idag är aktiva i nätverket själva ser på sin roll i ÅF och vad de uppskattar och tycker om arbetet. Det som sägs är dock att det för det allra mesta är positiva reaktioner och respons från pensionärerna. *“De känner ofta att de blivit uppskattade, att de egentligen tjänar lite mer nu än vad de kanske gjorde innan pension, det är lite mer flexibelt”*(3). En viktig del av Emeritusnätverket är att få ingå i just ett nätverk *“...att kunna fortsätta känna sig behövd, och det här kompletterar kanske lite mer föreningsliv”*(6). Både egenskaper och respons från Emeritus är självklart skiftande och väldigt individuellt.

*Viktigt att förtydliga är att detta avsnitt enbart bygger på vad de intervjuade ledarna samt dokumenten uttryckt, alltså har ingen kontakt med Emerituskonsulter personligen tagits för studiens datainsamling.

Det ÅF kan se generellt är dock att Emerituskonsulterna är glada, aktiva, kundfokuserade, engagerade och har ofta haft någon ledningsroll i sitt tidigare arbete. De har drivkraften att vilja förlänga sitt arbetsliv oavsett ålder. Pensionärerna är generellt sett glada över att de får tillhöra något, kunna dela med sig av sin erfarenhet samt att kan få fortsätta använda sin kunskap om dagarna istället för att bara gå hemma. Flexibiliteten som Emeritusnätverket erbjuder är mycket uppskattat av pensionärerna, bland annat att de i stor mån själva kan välja uppdrag och reglera sin egen tillgänglighet som det passar dem. Många är glada att de kan matcha ihop familjepusslet med de flexibla tjänsterna som till exempel att slippa det administrativa arbetet, eller inte behöver ha eget bolag för att kunna fortsätta arbeta. Många Emerituskonsulter uppskattar att vara mentorer både hos kund och för andra anställda, vilket ord från pensionärer i nätverket och blivande Emerituskonsulter bekräftar i broschyrer och faktablad om Emeritus. *“Tack vare ÅF Emeritus har jag insett att delar av min erfarenhet har ett verkligt värde, att den är efterfrågad och uppskattad... Som blivande ÅF Emeritus ser jag mig främst som mentor för de yngre, en kunskapsbank”*(1). Det verkar finnas vilja bland pensionärer att jobba vidare efter pension, alltså att det finns en efterfrågan på nätverk som Emeritus.

3.1.7 HR-funktionen

ÅF har idag en HR-ansvarig person på varje division och en övergripande HR-ansvarig för hela företaget, personaldirektören. HR-avdelningen är samlad på huvudkontoret i Solna, *“HR-funktionen är centralt placerad... är samlad på ett ställe”*(7). Inom ÅF har HR rollen att vara en stödjande funktion där en av de främsta uppgifterna är att agera stöd för cheferna. Detta gör att kontakten med övriga medarbetare är minimal och det är genom cheferna som HR når ut till medarbetarna inom organisationen. *“HR har otroligt lite kontakt med medarbetare... ska i första hand serva cheferna och på så vis göra det bra för medarbetarna kan man väl säga”*(7). På grund av att HR sitter så centralt och inte har någon direkt kontakt med medarbetare ses deras möjlighet till arbete som generellt skall gälla alla divisioner som svårt *“..det är svårt för dem att liksom på centralnivå liksom driva något som ska kunna appliceras ut på alla divisioner”*(6).

HR's kontakt med Emeritusnätverket sker i form av tillhandahållande av verktyg vid rekrytering, bra mallar för avtal och rekryteringssystem samt att uppmuntra chefer att använda sig av nätverket. *“HR är inte med och rekryterar medarbetare och då heller inte själva pensionsanställningarna och pensionärerna”*(7). HR arbetar alltså med Emeritus liksom med andra delar av medarbetarstyrkan vid anställningsprocessen som stödjande funktion, men inte med utveckling av nätverket *“..de jobbar inte med nätverket proaktivt”*(3).

3.1.8 Sammanfattning

ÅF är ett kunskapsföretag med affärsidén att leverera tekniska lösningar. Genom ÅF Networks har företaget utvidgat sin leveranskapacitet och sin personalstyrka. Eftersom kunskap är det som företaget vill leverera till kunder är också kunskap och erfarenhet viktigt att ta tillvara på. En undersökning gjord av Kairos Future har uppmärksammat ÅF om bristen på ingenjörer i framtiden. Färre nyexaminerade ingenjörer kommer att tillträda arbetsmarknaden i relation till att fler ingenjörer kommer att pensionera sig och

försvinna från arbetsmarknaden. Emeritusnätverket är ett nytt och annorlunda sätt att använda arbetskraft och kunskapsnyttjande, vilket även har fört med sig fördomar från både medarbetare och kunder. Att arbeta med Emeritus kräver en annan typ av förståelse både från kund och från ÅF och just kunden betyder väldigt mycket för ÅF och deras varumärke. Det gör att ÅF hela tiden arbetar aktivt med att försöka bryta fördomar och bevisa värdet av att använda Emerituskonsulter, bland annat genom att fortsätta tillsätta Emerituskonsulter vid olika typer av uppdrag. Ofta agerar Emeritus experter eller rådgivare i projekten ute hos kund. Genom den flexibla anställning som Emeritus har kan det vara både effektiv men också svårt att använda Emeritus hos kund. ÅF tycks se en trend för pensionärer idag att fortsätta arbeta. Många äldre människor är idag friskare än tidigare generationer och känner själva behov av att fortsätta arbeta, men på något annorlunda villkor än de tidigare gjort. Emerituskonsulterna upplevs som aktiva, glada och kundfokuserade. Pensionärerna själva brukar ofta ge positiv respons då de är glada att få dela med sig av sin kunskap, känna sig behövda och tillhöra något. Nätverket lutar sig mycket på ett elektroniskt systemstöd som innefattar intranät, tillgång till att söka lediga uppdrag, lägga upp CV med mera. Hela organisationens samlade kompetens och kunskaper finns också i detta systemstöd i form av en så kallad kompetensbank. Alla ÅF's anställda och nätverkskonsulter finns i samma systemstöd och har på så sätt samma möjlighet att bli tillsatt till uppdrag. Emeritus är ett öppet nätverk för många typer av ingenjörer och i dagsläget har majoriteten av alla registrerade konsulter bakgrund från andra företag.

3.2 Framtidsbilden

Den andra kategorin samlar ledarnas vision och önskan med Emeritusnätverket samt vad arbetet med nätverket skulle kunna komma att leda till för att bidra på ett samhällsplan och som kunskapsspridare.

3.2.1 Emeritus i ett framtida samhälle

Emeritus är ett nätverk som ligger i tiden då diskussion om en höjd pensionsålder är en debatterad samhällsfråga. *"...väck förståelsen inom samhället att vi blir färre som finansierar fler"*(6). En del organisationer och företag har insett att människor idag generellt blir äldre och håller sig friska längre, däribland ÅF som tänker att Emeritus kan vara ett sätt att bemöta de samhällsproblem som finns idag. *"Sverige och näringslivet behöver dig"*(4), *"Arbetskraftinträdet höjs samtidigt som verklig pensionsålder gått neråt sedan den allmänna pensionsåldern gått ner, vilket ger längre frihetstid...och vi ser att utvecklingen fortsätter"*(2). Framtiden för liknande nätverk finns enligt ÅF inom icke-rörliga områden där kunskap inte blir gammal och där en pensionär kan bidra med någon slags specialistkunskap. Emeritus och liknande nätverk blir viktigt ur ett samhällsperspektiv, till exempel om Sverige ska kunna konkurrera globalt då mycket produktion och utveckling inom företag flyttas tillbaka till Sverige idag. Emeritus önskas blir ett naturligt val för människor i pensionsåldern och önskas bidra med att lösa de strukturellt underliggande problem som finns idag. Det handlar mycket om att i konjunktursvängningar inte tappa allt för stor del av sin personalstyrka, eller den kunskap Emeritus bär på, då det kan ge problem för arbete vid en högkonjunktur. *"Och kommer vi in i en högkonjunktur så kommer vi ha ett underskott på den typen av kompetens"*(8). Kombinationen och kunskapsutbytet mellan en äldre erfaren och en yngre oerfaren är också viktigt ur ett BNP-perspektiv. *"Kan man då*

sammanföra de här två - the sky is the limit - med erfarenhet i ett samhällsperspektiv eller ett BNP perspektiv så tror jag att det är superviktigt för Sverige”(8). ÅF ser att pensionärer idag kan vara ett viktigt bidrag i Sveriges näringsliv, istället för att vara en resurs som slösas bort, samt att det behöver ske en allmän attitydförändring till kunskap och erfarenhet. “Att per automatik låta alla medarbetare sluta vid en viss ålder är slöseri med mänskliga resurser”(5). Vi lever längre och alltså behöver också arbetslivet bli längre, det är mycket en samhällsekonomisk fråga. “..vi har ett samhälle som behöver ha en intjäning av de individer som fortfarande vill jobba”(6). Samtidigt åldras människor långsammare och håller sig friskare längre om de kan och får vara sysselsatta, vilket hjälper till att hålla nere vård- och omsorgskostnaderna.

Lösningen med Emeritus är passande och fler och fler företag kommer troligtvis i framtiden att se värdet med detta. Både för samhället, ÅF och kunder till företaget beskrivs Emeritus vara en win-win situation som man vill fortsätta förstärka än mer i framtiden. ÅF ser positivt på att fler företag börjar arbeta med nätverk på liknande sätt “..eller så kan vi skapa intresse i samhället så att ja det kan ju vara andra aktörer också, jag tror ju inte på sådana här monopol”(3). Det krävs integrering av nätverket i organisationen och förståelse av värdet med det för att Emeritus ska bli en framgångsrik lösning. Att hjälpa kunder att prestera och leverera ännu bättre är ju en av ÅF’s kärnområden. I framtiden önskar man ännu mer kunna hjälpa kunder att lära dem hur de själva kan dra nytta av och jobba med Emerituskonsulter. “...för vi kan hjälpa till med till exempel om man som litet bolag vill hålla kontakten med sina egna pensionsavgångar, då kan de hålla kontakt med dem genom ÅF Emeritus”(2).

Ambitionen är att nätverket skall spegla en blandning av människor. “På ÅF tror vi på att blanda. Gamla och unga. Kvinnor och män. Spets och bredd”(1). Önskvärt är också att få med fler av de egna anställda från ÅF i nätverket när de närmar sig pensionsålder. “Bara inom ÅF kommer ju ganska många gå i pension och man vill ju ha förhoppning om att få in dem i vårt nätverk”(3).

3.2.2 Emeritus som kunskapsspridare

Mentorskap är en stor möjlighet med Emeritusnätverket. I dagsläget fungerar Emeritus främst som rådgivande och mentorer mot kunder, inte så mycket internt för de egna konsulterna. “Till exempel kan vi ha ett uppdrag som innebär att vara mentor för någon kund... men när det gäller mentorskap med internt anställda så blir det också en typ av uppdrag där man får hitta en avlösningsmodell så det ger en ersättning så det blir intressant”(2). Trots kostnader och andra hinder ser man risken med att kunskap försvinner från företaget samt potentialen och möjligheterna med det interna mentorskapet och att det behöver systematiseras. Det är svårare att tillvara ta kompetens hos en Emeritus som går direkt ut i ett uppdrag, och en av utmaningarna för ÅF är att själva bli kunder och stora användare av nätverket. “..jag tror att vi kan bli mycket duktigare på att systematiskt använda kompetensöverföringen... och vi kan säkerligen inom kompetensområdena använda Emeritus som en kunskapsspridare”(8). Möjligheten att vara mentor är något ÅF trycker på i sin marknadsföring om Emeritusnätverket men tyvärr har de inte hunnit utveckla just den delen till sin fulla potential. “...vi är inte där än så jag ser det fortfarande som positivt, att vi vet att vi skulle kunna göra det mer, vi gör det mer och mer, det är en dold potential”(6).

ÅF ser pensionärerna som goda förebilder som också kan lära ut tyst kunskap, om hur man till exempel bör agera ute hos kund och om ingenjörbranschens oskrivna regler. *"Ett område som jag skulle vilja återkomma till är med kompetensutveckling, att vi mer kan använda dem inte bara i form av mentorskap"*(3). Kompetensutveckling är en viktig faktor för hållbarheten i ett företag. *"Kompetensutveckling är ju en av de absolut viktigaste frågorna skulle jag säga...det är kunder, anställda, ÅF som företag och det är samhället, då kan man prata om äkta hållbarhet som företag i ett samhälle"*(3). Mentorskapsprogrammet som idag finns sammanför bland annat Futurekonsulter med Emerituskonsulter. Det finns efterfrågan av mentorskaps-programmet men det krävs mycket för att hålla igång verksamheten. *"...erfarna tekniker i senior ålder kan även fortsatt fylla en viktig funktion i näringslivet och hjälpa unga talanger att växa"*(4), *"Mentorskapsprogrammet är ju inte så stort så att alla kan få ta del av det...är en väldigt stor apparat att driva och det är tidskrävande för individer"*(6). Det finns fortfarande mycket arbete med de "hårdare" frågorna, som att integrera Emeritusnätverket, forma en optimal struktur, kostnader och andra resurser innan arbete med de mjukare frågorna kan fortlöpa. Mentorskapet är något som HR-avdelningen i en framtid skulle kunna arbeta mer med för att lyfta kompetensutvecklingen, bland annat genom att låta en duktig Emeritus hålla en utbildning som annars en extern part hade gjort. *"Just mentorskap kan vara ett sånt program man faktiskt jobbar med från en HR-avdelning...handlar ju om att ta tillvara kunskapen och lyfta kompetensutveckling generellt"*(8).

En av de bästa möjligheterna att ta tillvara på pensionärers kompetens internt är i de olika in-house projekten. *"Den gör att man dels kan leverera riktigt bra och dels att nivån på alla pusselbitar faktiskt har höjt sig när projektet är färdigt"*(8). I projektgrupperna sammansätts ingenjörer med olika kompetenser för att lösa ett uppdrag för en kund vilket indirekt leder till kunskapsöverföring mellan konsulterna. *"...mer i projekt så tror jag att det är en av våra framgångsfaktorer och för att bli lyckosamma i framtiden så bör vi se till att vi kompetensöverför"*(8). Här finns framtida möjligheter att inte bara leverera en bred och välgjord lösning till kund utan också en möjlighet för alla gruppens medlemmar att lära av varandra och föra kunskap vidare. Att just kombinera en ung och oerfaren som inte ser begränsningar med en äldre mer erfaren ingenjör kan ge många goda diskussioner och nya perspektiv. *"...se ett värde i ett utvidgat typ av mentorskap, med ett slags självbyggande mentorskap i grupp på något coolt sätt"*(3). Mellan en Emeritus och en Future finns inte heller någon konkurrens som kan hämma kunskapsdelningen, vilket är en stor del av krossfunktionella team. I sådana team arbetar många konsulter från olika delar av nätverket för att lösa ett problem åt kund. *"Den här säger också en del om kompetensen, hur den pusslas ihop både affärsmässigt för att täcka en mycket större yta men också kompetensmässigt så vi kan få pusselbitarna att byta kunskap med varandra"*(8). Det är upp till gruppchefen i varje grupp att ta tillvara på kompetenserna hos de Emerituskonsulter som finns, vilket till exempel kan ske på gruppmöten. *"..det är när man jobbar i en riktig uppgift som man lär sig saker och utvecklas som människa"*(8). Att jobba i team kan också fungera virtuellt och skulle kunna vara en extra dimension av att dela kunskap internt mellan anställda och Emerituskonsulter. *"..sätta ihop virtuella grupper som är intresserade av samma saker, så kan man sätta samman dessa med massa olika personer som jobbat inom samma områden"*(3).

3.2.3 Sammanfattning

Bristen på ingenjörer som spås inom närmsta framtiden bemöter ÅF bland annat med Emeritusnätverket. Man hoppas och tror att nätverket bidrar som en lösning på de strukturellt underliggande samhällsproblem som idag finns. ÅF önskar kunna göra en registrering till Emeritusnätverket som ett naturligt val för alla pensionerade ingenjörer, däribland många fler av sina egna konsulter. För att underlätta användandet av nätverket vill och behöver ÅF arbeta med att bryta de fördomar som finns om äldre. Därför är en fortsatt tillsättning av Emerituskonsulter ut till kunder viktigt, så att kunderna allt mer kan referera till egna erfarenheter av Emeritus. ÅF ser, trots fördomar, att nätverket kommer att växa och få allt större betydelse. Med Emeritus kommer mycket mer än bara personalstyrka, de äldre besitter en ovärderlig mängd erfarenhet och kunskap som inte bara kan ge mervärde åt kund utan också bidra till intern kunskapsdelning och kompetensutveckling. Kunskapsutbytet ses som en framgångsfaktor. Det finns en önskan om att systematisera ett mentorskap än mer, där yngre och oerfarna ingenjörer förenas med äldre och erfarna. Man ser även en möjlighet att inom olika kompetensområden skapa diskussionsforum och även utveckla arbetsformer för att möjliggöra delning av kunskap, erfarenheter och tyst kunskap.

3.3 Ett hållbart Emeritus - Utmaningar och möjligheter

Den tredje och sista kategorin beskriver de ytterligare möjligheter ledarna uppmärksammat med nätverket samt de utmaningar de förutspår för arbete med ett än väl fungerande och hållbart Emeritusnätverk.

3.3.1 Fördomar, Normbrytning och Integrering

För att ÅF ska kunna nå den vision de har med Emeritusnätverket gäller det att identifiera styrkorna med nätverk, bland annat att nätverket är en möjlighet till kompetensutveckling för att höja kunskapsnivån. *“Att se sin egen kompetensutveckling, att ha ett mycket starkare leveranskapacitet, att ha en mycket högre kompetensnivå, kunna i projekt liksom korsbefrukta kunskaper och kompetenser.”*(8). Genom att fortsätta trycka på användandet av nätverkskonsulterna både internt och ute hos kund kan man skapa ett mervärde, vilket i sin tur möjliggör fortsatt utveckling av Emeritus. *“...våga prata om det som ett erbjudande, där är vi långt ifrån och här krävs det att linjen utbildar”*(6). En av de största utmaningar är att integrera dels Emeritus men även hela nätverkstänket i ÅF. För att bryta fördomar om att äldre inte skulle kunna bidra i arbetslivet krävs tid, resurser och ihärdigt arbete. Det tar tid och det behöver ta tid. *“...jag tror det har lite att göra med konjunktur, integration, att vi inte är så mogna än, att det är en insynkningsperiod”*(8). De fördomar som finns om äldre i arbete kan bara dödas genom fler äldre i arbete. Att fortsätta sysselsätta Emerituskonsulter och skicka ut på uppdrag hos kunder är viktigt för ÅF för att hela tiden visa att detta är något man tror och satsar på. Ju mer ÅF trycker på desto större kan det bli. *“Därför kan vi som tror på det här aldrig ge upp. Testa en andra gång, för då går det nog bra”*(6). Det personliga mötet är också en viktig faktor som kan bidra till att minska fördomarna. Det går dock inte att komma undan att fördomar ibland bekräftas, så det gäller att använda Emeritus på ett bra sätt och till rätt saker. En utmaning är att överkomma konkurrenskänslan som finns bland medarbetare. Detta kan man göra genom till exempel kommunikation och information, men också genom att långsiktigt få med fler egna i nätverket. *“Kan HR visa att de som i våra egna led går i pension blir en del av Emeritus då har man testat*

även den implementeringen inom organisationen.”(6). Alla behöver se värdet med Emeritus och framgången det kan leda till. ÅF måste fortsätta våga prata om Emerituskonsulterna som ett erbjudande och för det krävs att fler inom ÅF arbetar med att utbilda om nätverket. *“Utmaningen är ju att vi går ju i bräschen för det här och gör det i motvind av kunder som inte förstått att samhället håller på och förändras, vi har kompetensbrist framöver”*(6). Integreringen kan förenklas genom att ha ambassadörer ute i organisationen i stort men också på varje division. Idag finns dock några utsedda på varje division för att driva nätverksarbetet och deras roll och uppgift är att vara ambassadörer, men än fler ambassadörer kan vara positivt. *“Erfarenheter ihop med bra ambassadörer kan göra att det här kan få mera utrymme, att vi kan ta tillvara mer på det”*(7).

3.3.2 Resurser

En utmaning med ett fortsatt utvecklande av Emeritus är resursfrågan, så som tid och kostnader. Många gånger kan det finnas goda idéer men också en svårighet att förverkliga dem. *“...ska verka i den här världen som är helt är styrd av kvartalsrapporter”*(7). Även om det ibland kan vara en långsiktig tanke så är det svårt att visa på den bild eller vision man själv kan se. Lönsamheten kräver ganska mycket långsiktigt arbete, övertygelse och övertygande. *“Man vill tänka långsiktigt, det blir lönsamt i längden - ja men då måste det kunna mätas i kronor”*(7). Ledningen uttrycks vara stödjande till de nätverksansvarigas arbete. Dock ges inte tillräckligt med resurser för att kunna utveckla nätverken fullt ut, till exempel har HR-funktionen idag inga resurser som läggs på att arbeta med en utveckling av nätverket.

3.3.3 HR-funktionens betydelse

Trots dagsläget ser ledarna hur HR skulle kunna ha en mer betydande roll för arbetet med Emeritus, både i kontakt med de egna medarbetarna och affärsutvecklande gentemot kund och deras HR-avdelningar. *“Då skulle de kunna driva frågan att få med alla som verkligen är anställda på ÅF, och om vi då ska kunna närma oss HR hos våra kunder”*(3). Emeritus kan idag ses som en liten del av hela organisationen ÅF. Om Emeritus fick en mer central roll och var mer kopplad till HR skulle det bli större och möjligtvis förenkla integreringen i organisationen. *“HR kan visa ett framtida intresse för det här för att få en varaktighet kring kompetensföretaget ÅF”*(6). HR behöver hjälpa till med de mer abstrakta frågorna och processerna som uppfattas svåra för ledarna att själva arbeta med. Det kan till exempel vara processer och förståelse av att främja lärande och utveckling, att se och använda den kunskap som finns i nätverket samt hitta bra former för att dela och överföra kunskapen. För att ta tillvara på erfarenheten i utbildningssyfte skulle Emerituskonsulterna kunna involveras mer som utbildare intern. *“Ytterligare skulle kunna vara att de som är så spetsiga i sin karriär skulle kunna hålla i utbildningar. Varför köpa in när man kan ha det flödet själv?”*(6). Att använda Emeritus i utbildningssyfte skulle kunna ske vid de tillfällen då Emeritus inte själva är ute på uppdrag. *“Vi skulle kunna involvera dem tydligare även när de inte är anställda för jag tror att de skulle tycka att det var kul också”*(3).

HR måste ändå på samma sätt som idag arbeta med det administrativa och främst utveckla de stödjande processerna för ett fungerande Emeritusnätverk. HR kan komma in i arbetet med att sträva efter bättre strukturer och former, få ordning på det för att

nätverken ska kunna fungera smidigt och för att det ska vara lika lätt för chefer att tillsätta en Emeritus som en heltidsanställd konsult. *“Med att skriva kontrakt, att Emeritus kommer in i vårt tidsrapporteringssystem, alltså sånt som blir ett hinder och tramsigt och bara ska fungera, alltså HR-strukturen”*(8). *“Så HR’s roll för nätverket kommer vara att uppmuntra cheferna att använda sig av det mycket mer, och att deras medarbetare registrerar sig där när de går i pension”*(7). Då användandet av Emeritusnätverket skiljer sig mycket mellan de olika divisionerna på ÅF behövs olika åtgärder för bra integrering och utveckling. *“Kan vi få det tvärfunktionellt så kan det få genomslag, därför behöver det vara en integrerad del i HR-processen”*(6). HR-rollen idag verkar ha många möjliga funktioner i ett framtida arbete med Emeritus. *“Möjligt vi kommer hitta viktiga områden vi kommer kunna involvera oss i och så, men vi är inte där ännu”*(7), *“Det är för nytt, tror absolut det blir en HR-fråga 2014”*-6. Det finns redan idéer om vilken roll HR skulle kunna ha inom Emeritus, till exempel för att kartlägga, att närma sig HR hos kunderna, att nyttja erfarenhetsbanken, att möjliggöra långsiktigt kompetensutnyttjande med mera. *“Man skulle också kunna scouta liksom bland kompetenser vi behöver i framtiden, inom olika verksamhetsområden, HR har som en kartläggningsroll lite grann”*(8), *“HR har kanske då som uppgift att fånga upp Emeritus som långsiktigt kompetensutnyttjande. Och lärande. Mer än att sända kundvärde”*(6). Även om HR hade flera olika funktioner att arbeta med idag för att skapa ett värde så anser ÅF ändå att nätverket skulle klara sig utan ett närmare samarbete med HR som det ser ut idag.

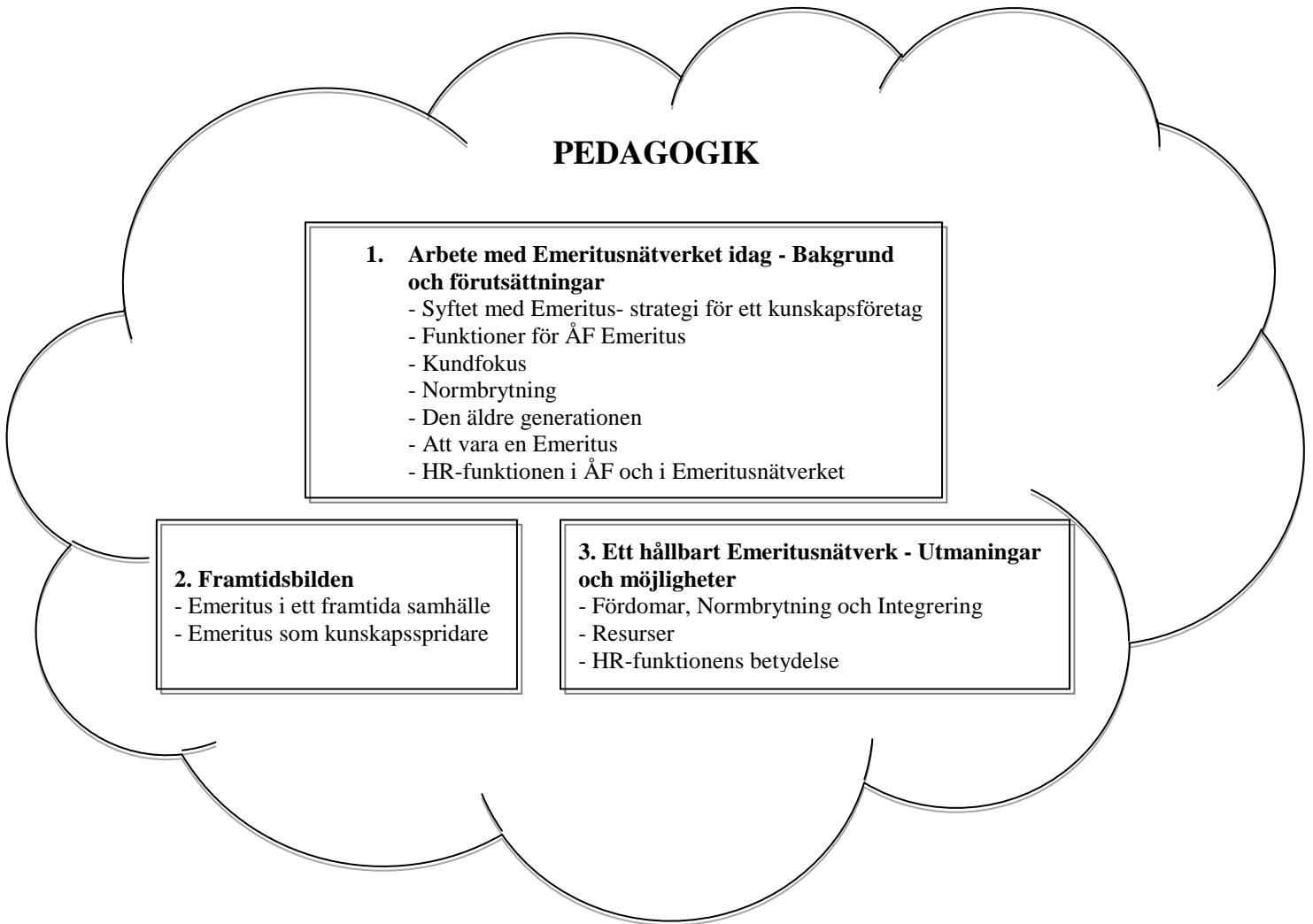
Ett vidgat användande av liknande nätverk och funktioner i andra organisationer kan dock förbättra läget för Emeritus då det blir mer efterfrågat på marknaden om fler har kännedom om fördelarna med pensionärer i arbetslivet. *“Jag tror snarare det kommer vara regel än undantag för alla företag att arbeta med det här”*(3).

3.3.4 Sammanfattning

ÅF ser många möjligheter med Emeritusnätverket och ledarna uttrycker olika visioner för framtiden, men även en hel del utmaningar och hinder behöver överkommas för att få ett mer välfungerande Emeritus. ÅF måste kunna bemöta de fördomar som finns i samhället om äldre för en bättre integrering av nätverket, vilket idag är ett hinder dels mot kund men även internt inom ÅF. Användandet av Emeritus kan breddas och förbättras inom de olika divisionerna. ÅF behöver sprida vikten av den kunskap som finns inom nätverket och arbeta med bättre former och strukturer för att kunna ta tillvara på den. För att minska fördomar om äldre i arbetslivet vill ÅF möjliggöra det personliga mötet, som idag endast sker vid olika typer av Emeritusträffar. Här önskar man kunna skapa mötesforum för både anställda och Emerituskonsulter. En annan önskan är att engagera fler av ÅF’s egna anställda i Emeritusnätverket när de pensioneras samt att fler inom ÅF är med och utbildar och sprider budskapet om nätverket. En tydligare koppling mellan HR och Emeritusnätverket ses som en väg för att skapa ett mer långsiktigt och hållbart kompetensstillvaratagande. Det finns en del abstrakta frågor med nätverket som ledarna idag ser som något problematiska men som HR skulle kunna bidra mycket med att förbättra. Strukturerna för nätverket behöver också förbättras för att förenkla användandet av Emerituskonsulter. Ett annat hinder är resursfrågan och hur prioriteringar läggs. Det blir en väldigt väsentlig fråga för ett vinstdrivande företag där allt som görs på något sätt måste kunna visa på hur och vad det ger tillbaka till företaget för att vara berättigat.

3.4 Kärnkategori – Pedagogiska aspekter och ingripanden

Från insamlad data och genom kodningsprocess samt analys ser vi att de hinder och svårigheter som finns med implementering, fördomar, det interna tillvaratagandet av kunskap samt HR-funktionens delaktighet kan härledas till pedagogiska aspekter och processer. Det finns indikationer om avsaknad av pedagogiskt perspektiv i arbetet med att utveckla Emeritusnätverket. De problematiska områdena skulle kunna förbättras med pedagogiska ingripanden och ett mer pedagogiskt präglat arbete.



Figur 2: Studiens kärnkategori – Pedagogiska aspekter och ingripanden

4. PEDAGOGISKA ASPEKTER OCH INGRIPANDEN FÖR UTVECKLING OCH ANVÄNDNING AV KUNSKAP I ORGANISATIONER

För att möjliggöra utveckling och optimal användning av Emeritusnätverket krävs förståelse för pedagogiska aspekter och ingripanden, vilka skulle kunna skapa stor avkastning för ÅF och ett mer långsiktigt hållbart användande. Nedan presenteras olika områden samt pedagogiska ingripanden och processer som var och en med djupare förståelse kan komma att vidga användningsområdena och utvecklingsmöjligheterna för nätverket. Dessa grundar sig i resultat från datainsamlingen och är ämnen som ledarna till viss del själva nämnt som möjligheter för fortsatt utveckling av Emeritusnätverket.

För att mer djupgående förstå på vilket användningssätt pedagogiska ingripanden kan bidra ger befintliga teorier och litteratur ett stort bidrag. Då studien grundas på empiri har de relevanta områdena och kategorierna som ledarna pratat om varit de som också varit utgångspunkt för referenssökningen. Det finns relativt mycket forskning, vetenskapliga artiklar och debattartiklar av en uppsjö olika forskare, filosofer och pedagoger kring viktiga faktorer för dagens kunskapssamhälle och arbetsmarknad. Bidragen här handlar bland annat om; hur och varför kunskap kan tas tillvara och delas, kunskapsföretag, förutsättningar för utvecklat arbete med äldre arbetskraft samt vad och hur olika funktioner inom en organisation kan ha för betydelse vid förändringsprocesser.

4.1 Källkritik

I sökandet efter teorier och texter som behandlar kompetens, kunskap, kunskapsöverföring, mentorskap med mera har vår utgångspunkt varit i pedagogiska översiktsböcker så som ”*Organisational behaviour*”. Via översiktslitteraturen har vi gått tillbaka till de originalkällor som använts för att i största möjliga mån få chans att göra en egen tolkning. Samhällsdebatten och synen om hur vi idag blir allt äldre är tagna från mer aktuella källor än vad böcker skulle kunna ge. Till exempel har regeringens båda Pensionsåldersutredningar varit givande då den bidragit med det senaste kring debatten om äldres förutsättningar och förlängt arbetsliv. Den största delen av källorna utgörs av artiklar då det var de mest frekvent förekommande i referenserna i översiktsböckerna. Det var också i artiklarna vi kunde hitta mer riktade ämnen inom det pedagogiska området samt uppdaterad och mest relevant information om bland annat Human Resource. Källorna har till största del varit skrivna på engelska och publicerade i många olika delar av världen. För att säkerställa kvalitén på de artiklar som inte refereras till från översiktsböcker har vi granskat dess publicering samt författare något extra för att försäkra att även dessa kan ses som tillförlitliga. Även om artiklar utgör majoriteten av våra referenser har vi ändå en del andra källor så som hemsidor, samt en dokumentär om kunskap. För att söka artiklar använde vi oss av LUBsearch, där vi alltså till största del sökte på artiklar som vi fann via översiktsböckerna. Engelska sökord som använts för att finna både böcker och artiklar har till exempel varit Knowledge management, knowledge intensive firm och mentoring. För att hitta översiktsböckerna har sökning gjorts via sökmotorn Lovisa. Urvalskriterier för referenserna har varit att till största del undvika sekundära källor. De gånger vi frångått detta har varit då originalkällor inte gått att finna. Även aktualitet och vetenskaplighet är urvalskriterier vi beaktat under referenssökningen.

4.2 Kunskap och kompetens

Som tidigare nämnt är ÅF ett företag som lever på att kunna erbjuda kunder en stor mängd kunskap och kompetens. Många forskare definierar och beskriver begreppen *kunskap* och *kompetens* på olika sätt och därav är det relevant att ta upp några olika definitioner också för att skapa en grundförståelse för resterande begrepp och avsnitt i detta kapitel. Dock, som tidigare nämnts, kommer begreppen varvas och ibland användas vid tillfällen då de syftar till samma sak.

Kunskap inom företagsvärlden kan definieras som en funktionell resurs, representerade för en "sanning" eller något instrumentellt användbart vid ett speciellt ämne. Kunskap kan även beskrivas som en uppsättning av principer eller tekniker för hantering av material eller sociala fenomen för att producera ett önskat utfall (Alvesson, 2004). Swap (2001) definierar kunskap som information som är relevant, angripbar och åtminstone delvis baserad på erfarenhet. Idag är vikten av kunskap väl etablerad bland organisationer och att dela kunskap kan leda till förbättrad upptagningskapacitet, produktivitet, prestation samt en ihållande konkurrensfördel. Därav ses kunskap idag i många organisationer som en lika viktig del som kapital (Javernick-Will, 2012). Förmågan för individer att kunna hantera de sammanhang man involveras i oberoende av utbildning, kön, profession, förmågor eller kapacitet med mera refereras snarare till begreppet kompetens. Kompetens är något som alla utvecklar i förhållande till vad de gör och engagerar sig i. Liksom lärande och utveckling är kompetenser något brett och allmänt, inget elitiskt som bara ett fåtal människor besitter (Illeris, 2012). Tidigare sågs lärande och arbete som väldigt skilda områden, där lärande handlade om utbildningsperioden innan arbetslivet till skillnad från arbete som handlade om att producera något specifikt och var ett sätt att försörja sig. Första tiden på en arbetsplats var det dock nödvändigt med upplärning men mycket av det som sedan behövdes läras för ett fortsatt arbetsliv skulle upptas från de äldre erfarna arbetarna. Avpolarisering av koncepten lärande och arbete har dock medfört att förståelse för lärande på arbetsplatsen har förändrats dramatiskt under senare tid (Boud & Garrick, 1999). Organisationer och företag som försörjer sig på att leverera kunskap är de som i allra högsta grad är beroende av strategier för att kombinera lärande med arbete för att överleva på arbetsmarknaden.

4.3 Kunskapsföretag och strategi

Att vara ett företag som levererar kunskap och kompetens blir allt mer vanligt och en hel del teoretiker har gjort forskning inom området. Kunskapsföretag arbetar under något annorlunda förutsättningar än till exempel produktionsföretag. Det blir därför intressant och relevant att titta närmare på befintliga tankar och teorier om kunskapsföretag och strategier. Alvesson (2004) definierar ett kunskapsföretag eller 'knowledge-intensive firms' som organisationer vilka erbjuder kunskapsbaserade produkter eller service på marknaden. Det kan vara många olika produkter eller tjänster men generellt är aktiviteterna baserade på intellektuella färdigheter utplacerade i utvecklingsarbete, försäljning och servicearbete. Arbetsformen i kunskapsföretag präglas av en hög grad av autonomi, nedtoning av hierarki inom organisationen, behov av omfattande kommunikation för koordinering och problemlösning, samt en subjektiv kvalitetsbedömning. En viktig egenskap för kunskapsföretag är också kapaciteten att

lösa komplexa problem genom kreativa och innovativa lösningar samt producera goda resultat med hjälp av utomordentlig expertis. Ur kundperspektiv kan en viss typ av makt-asymmetri uppfattas då medarbetaren från kunskapsföretaget ofta innehar (påstår eller tror sig inneha) en slags expertposition på grund av sin expertis. Medarbetare inom kunskapsorganisationer är till största del högt utbildade och besitter mycket relevant erfarenhet. Det som urskiljer kunskapsföretag från andra företag är bland annat just medarbetarna, som är högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete genom att använda intellektuella och symboliska färdigheter i arbetet. Noe (i Mankin, 2009) beskriver kunskapsarbetare som de som själva äger värdet av produkten eller servicen och som använder sin expertis för att prestera i arbetet och bidra till organisationens effektivitet.

Externa faktorer, så som politik, ny teknologi och en föränderlig marknad är faktorer som initierar beslut om förändring och utveckling (French, 2011). Omvärldens påverkan har således stor betydelse för organisationers strategiska beslut, och modernistiska organisationsforskare delar in en organisations omgivning mellan det interorganisatoriska nätverket, det omgivande samhället samt den internationella och globala omgivningen. För att lära sig att förstå sin organisations beteende samt hantera och bemästra omvärldens inflytande kan Pfeffer och Salancik's teori om resursberoende förstås. Teorin lägger fokus på det interorganisatoriska nätverket och påpekar vikten av att organisationer behöver kartlägga de resurser som behövs, till exempel vilka kunder, arbetskraft och vilken kunskap organisationen behöver (Pfeffer & Salancik, 2003). Mankin (2001) menar också att relationen mellan strategi, struktur samt Human Resource Management och personalpolicys bör integreras med den strategiska företagsplaneringen. Relationen går inte en väg utan HRM kan även bidra till affärsstrategin genom utvecklingen av företagskulturen. Även Human Resource Development är av särskilt värde för att utveckla en lärandemiljö och se de organisatoriska möjligheter och medel som kan göra att organisationens arbete kan gå mer i linje med organisationens affärsstrategi (Mankin, 2001). Lärande baseras till största del på möjligheter till diskussioner, normbrytning och reflektion så risken är stor att man med en långt driven tidsrationalisering eliminerar möjligheten till lärande integrerat i den dagliga verksamheten. Det som krävs av företag är en strategi att organisera verksamheten så att den uppfyller verksamhetsmålen och samtidigt ger utrymme för utvecklingsarbete och lärande (Backlund m.fl, 2001). Barnett argumenterar för att vi i denna komplexa tid måste förstå att arbete behöver bli lärande och lärande behöver bli arbetet, alltså vi lär för att kunna utöva mer effektivt arbete men vi lär samtidigt genom just arbetet (Boud & Garrick, 1999).

Mankin (2001) menar att strategiska mål för organisationen riskerar att hämmas på grund av felaktig eller ren avsaknad av information om kommunikationen i en organisation inte fungerar effektivt. Effektiv kommunikation är det som säkrar om medarbetares handlingar och beteende i arbetet går i linje med organisationens mål. Ledare bär ansvar att utveckla ett kommunicerande ledarskap och kommunicera värdet av de strategiska mål organisationen vill uppnå. Som Burton-Jones (1994) påpekar är detta speciellt viktigt på dagens arbetsmarknad som präglas av kunskap och information: *"There is also a need to ensure that the organization's vision and goals are communicated effectively, particularly in an era where products and service are becoming 'more knowledge and information intensive'"* (Mankin, 2001, sid. 71).

I ett samhälle som präglas av kunskap och information blir organisationer och företag tvungna att hänga med i de omställningar som sker i omvärlden. För ÅF som kunskapsföretag blir det utvecklade arbetet med pensionerade ingenjörer en typ av förändringsprocess som organisationen behöver hantera.

4.4 Förändringsarbete

En förändring kan vara liten eller stor, processen kan vara lång och ske över en lång tidsperiod eller vara väldigt plötslig och kort. Genom erfarenhet och undersökningar i organisationer har olika förklaringar och beskrivningar kring förändringsarbete med fokus på längre förändringsprocesser framkommit. Enligt French m.fl (2011) beskrivs en förändring som planerad då någon ledare eller förändringsagent ser en möjlighet att bemöta den skillnad som finnas mellan ett faktiskt och ett önskat tillstånd. En planerad förändring, då en initiativtagare ser ett prestationsgap, kan lösas genom en förändrad insats och initieras för det mesta av tanken att förändringen är till fördel för organisationen och dess medlemmar. Gold (1999) beskriver organisationspsykologen Kurt Lewin's syn på förändring. Han menar att en social förändring karaktäriseras i form av en pågående process snarare än en "sak". Lewin rekommenderar att se en planerad förändring i process av tre olika faser; upptina - förändra - omfrysa. Oavsett storlek behöver man i upptiningsfasen förbereda organisationen på förändringen och analysera troliga effekter. Det behöver göras en diagnostisering av eventuella drivkrafter, bland annat försöka kartlägga de medarbetare som är drivande till förändringen samt de som skulle kunna ställa sig i motstånd. Under efterföljande förändringsstadium kan förändringsagenter, alltså de som är utvalda att inom organisationen driva på förändringen, ofta gå för fort fram och riskera att pådriva förändringen för snabbt, vilket kan skapa motstånd. För att klara hela förändringsprocessen krävs här tydliga mål, ihållande energiflöde och att organisationen är förberedda på det föränderliga. Omfrysningssfasen viktigaste del är sedan att upprätthålla och ytterligare förstärka det positiva med det som förändrats. I den här slutfasen är utvärdering väsentlig, dels för att se vad utvärderingen kostar och vad den gett för positiva effekter, och dels påvisa möjligheter till att ytterligare förbättra förändringen (French, 2011).

Vid varje förändring är det bra att värdera de olika faktorer som kommer att ha betydelse för just den specifika förändringen (Gold, 1999). Det behöver frigöras tidsmässiga resurser för att detta ska bli möjligt. Avgörande för ett förändringsarbete existens är att tillräckligt med tid budgeteras för ändamålet. Det är skillnad mellan tid för produktion och tid för lärande och utveckling (Backlund m.fl, 2001). Diefenbach (i French m.fl, 2011) menar likaså att alla typer av förändringar är högst beroende av materiella resurser, oavsett om det gäller mindre förändringar som rör en enskild medarbetarens arbete eller om det gäller organisationens överlevnad. Ellström (Backlund m.fl, 2001) menar att utöver tidsaspekten spelar ledningen en central roll för att stödja utvecklingsprocesser och göra nödvändiga resursmässiga prioriteringar. Ledningen har även en viktig roll i att skapa ett förändringstryck och legitimera och bidra till en allmän prioritering av förändringsarbetet. Utöver detta inkluderas att det skapas kraftfulla incitament för deltagande samt att utvecklingsarbetet så långt som möjligt integreras med och leder till märkbara resultat i den dagliga verksamheten. Det

gäller också att hitta så kallade förändringsagenter för effektivt arbete med förändringar. En av förändringsagenternas viktigaste kompetens är att vara goda kommunikatörer och sprida visionen av förändringen i organisationen. Att fortsätta kommunicera visionen för den förändring man vill se och vad organisationen kan förvänta sig av den är viktigt under hela förändringsprocessen (French, 2011). Buchanan och Boddy (French, 2011) menar att kontextuella faktorer som att förändringen är av strategisk art gör att det även blir mer politisk och därmed kan förändringsagenten bli mer exponerad. Då är seniora ledare som stöd för förändringsagenten av stor vikt. Long (2013) menar att HR-funktionen är bra som förändringsagenter och har då ansvar att förenkla förändringar i organisationer och skydda anställda mot eventuella negativa effekter av förändringen. Det som enligt Ellström (2001) också är viktigt är att det inom organisationen finns resurspersoner i form av projektledare och gruppleadare som har avsatt tid samt besitter kompetens för att kunna leda det dagliga förändringsarbetet.

Då många förändringar sker stegvis i den kontextuella och dynamiska arbetsmarknad och även samhälle vi lever i är det av stor vikt att få linjen i organisationen att se fördelar med förändringen. Linjen är de som representerar de arbetssätt som tidigare funnits och fungerat samtidigt som de representerar den möjliga framtid man vill få till och bemästra (French, 2011). För att få till bra implementering och större involvering av medarbetarna vid en förändrings-process är utbildning i diskussionsform ett effektivt sätt, då grupp-diskussioner även är ett effektivt sätt att påverka grupptänkande. Att hålla utbildning i föreläsningsform kan vara en procedur då deltagarna blir mer passiva än involverade och intresserade, därför är diskussionsforum att föredra (Gold, 1999).

Naturligt är att olika förändringar i en organisation på något sätt stöter på motstånd av medarbetare, menar Kotter och Schlesinger (2008) och förklarar det med att medarbetare i en organisation liksom människan i sin natur ofta är rädd för det okända. Utöver känslan av osäkerhet kan en medarbetare ställa sig negativ till en förändring på grund av brist på resurser samt att man inte fått uttrycka sin åsikt eller har känslan av att förändringen kan komma att påverka ens arbetsposition. (French, 2011). För att förhindra och hantera eventuellt förändringsmotstånd nämner Kotter och Schlesinger (2008) bland annat att det krävs god kommunikation eller utbildning där medarbetarna får möjlighet att ta del av all tillgänglig information om förändringen samtidigt som de får en chans att göra sina röster hörda. En annan faktor är deltagande, om medarbetaren är involverad i processen skapas en större förståelse och därmed en större acceptans. Ellström (Backlund m.fl, 2001) menar att för att skapa ett framgångsrikt förändringsarbete i en utvecklingsprocess är det av stor vikt att möjliggöra ett brett engagemang och en hög delaktighet från flertalet anställda. Ledarens inställning och prioritering av förändringsarbetet påverkar också medarbetarens inställning och eventuella osäkerhet. Här menar Yukl (2013), att ledare har en viktig roll vid förändringar som kan innebära en osäkerhet för medarbetaren, genom att underlätta för individer att kunna anpassa sig och överleva i organisationen.

Förändringsbenägna organisationer behöver vara lärande för att sträva efter samt finna målinriktade förändringar som skapar konkurrensfördelar för organisationen. Organisationslärande är bland annat ständigt pågående läroprocesser anknutna till arbete i praktiken. Även om lärande och förändring hänger nära samman med varandra innebär de inte samma sak, om lärande ska uppstå krävs att förändring sker men däremot

behöver en förändring inte generera lärande (Filstad, 2012). Burton-Jones (Mankin, 2001) menar också att om en kunskapsorganisation vill utvecklas behövs en lärande miljö utvecklas. Utmaningen är samtidigt att skapa en kultur som inte bara möjliggör explicit kunskap utan även tyst kunskap genom naturliga mötesplatser och liknande för medarbetarna.

4.5 Mentorskap, praktiskt-/ informellt lärande och krossfunktionella team

För att skapa möjligheter för kunskapsdelning och naturliga mötesplatser inom en organisation är det viktigt att chefer har en förståelse för hur individer inom en organisation informellt lär samt lär ut. Även om ett sådant lärande kan ske på många olika sätt och platser menar Swap (2001) att mentorskap är ett av de mest givande sätten för kunskapsdelning. Mentorskap kan härledas tillbaka till den grekiska mytologin där Odysseus drog ut i kriget i Troja och lämnade sin son till Mentor som rådgav och lärde upp sonen under 10 år. En mentor har därför alltid setts som en person med mycket djup kunskap som lär och rådgör. Att se mentorer som en viktig del av kunskapsdelning har de senaste årtiondena vuxit signifikant (Swap, 2001). Länge har tanken om lärling-mentorskapsrelationer även florerat inom arbetslivet och Lave & Wenger (2008) vill tydliggöra vikten av att lärande kan ses som deltagande i praktiska gemenskaper, till exempel att en lärling får vara med, om än något i periferin, i den kontext som skall läras. Det lärande som ett deltagande i en praktisk gemenskap kan tillföra lärlingen kan komma att påverka personens agerande och beteende även i större sammanhang i livet. Vetskapen en lärling tillägnar sig växer fram under tiden och finns i de relationer, aktiviteter och den organisation som den praktiska gemenskapen öppnar upp för. Denna sociologiska tanke och teoretisering kring deltagande i praxis i en föränderlig värld kan härledas tillbaka ända till Karl Marx arbete och tradition inom samhällsvetenskapen.

Fortfarande idag värderas deltagande i praktiker högt, bland annat för att "nykomlingar" på till exempel arbetsplatser önskar bli fullvärdiga utövare och del av den sociala organisationen (Lave & Wenger, 2008). Hansson (1998) pratar om en mästarkunskap eller skicklighet som kan uppnås genom att kompetens överförs genom handling i interaktion mellan mästare och lärling. Studier visar att individer som har mentorer presterar bättre och blir beförade snabbare, vilket betyder att mentorer fungerar bra som informella lärare (Swap, 2001). Den kunskap eller kompetens som praktikern besitter kan vara svår att definiera och beskriva i formaliserade termer men vi kan känna igen den genom praktiska exempel eller att vi själva känner igen oss i en situation. Swap (2001) menar att mentorer utöver tekniska förmågor och ledarskapsförmågor även lär ut normer av uppförande och förmedlar kunskap om en organisations värderingar. Även Bennet förklarar att mentorskap och mentorskapsprogram är effektivt för att överföra kunskap mellan generationer. Hansson (1998) förklarar det informella lärandet som tyst kunskap, där vissa delar av kompetens överförs verbalt, andra erfarenhetsmässigt. Tyst, eller informell, kunskap beskrivs ofta som en biprodukt som uppstår genom en annan aktivitet (Mankin, 2009). Individer behöver inte ens vara medvetna om när de lär av tyst kunskapen, och ofta visas det inte förrän i senare skede hur lärandet påverkat tänkande och beteende (Doornbos m.fl, 2004).

Krossfunktionella team (CFT) är en arbetsform som bidrar med ökade förmågor av arbetsstyrkan genom att kombinera medarbetare med många olika kompetenser (Piercy m.fl, 2013). Att utveckla kompetens är något alla medarbetare kan göra och ett

samarbete över till exempel utbildningsgränser och erfarenhetsgränser kan bidra till en utvecklad kompetens oavsett "ingångsläge" (Illeris, 2012). CFT bidrar också till ökad förståelse för hur organisationen fungerar i stort och hur medarbetare som enskilda individer passar in i organisationen. Det kan skapa förståelse för det gemensamma språk och delade mentala modeller som ofta finns i organisationer. Detta ökar i sin tur en medarbetares känsla av värde för organisationen samt förmågan att arbeta mer självständigt. För att skapa ett lyckat CFT krävs bland annat ledningsstöd, medel och resurser, förståelse för strukturella och kulturella problem av team-sammansättning och team-guidning (Piercy m.fl, 2013).

Trots dess betydelse är kunskapsdelning dessvärre fortfarande ett område vars nyckelvariabler, relationer och konsekvenser ännu inte tillräckligt undersökts eller fastställts. På grund av detta är det många organisationer som kämpar med kunskapsdelningsfrågan och flera implementerade kunskapsdelnings-strategier misslyckas med att uppnå sina initiala mål. Resurser, då primärt tid, är generellt det viktigaste för en lyckad kunskapsdelningsstrategi, vilket i många organisationer ses som problematiskt. Flera av respondenterna i studien *Motivating knowledge sharing in engineering and construction organizations* menade att de vardagliga sysslorna de har inom organisationen helt enkelt tar upp för mycket tid för att kunna investera en stor andel tid för kunskapsdelning (Javernick-Will, 2012). I dagens konkurrerande och globala marknad menar Javernick-Will (2012) att många organisationer ändå är angelägna att integrera och skapa möjlighet för kunskapsöverföring, detta för att kunskapen skall kunna användas av fler olika personer och vid flera olika tillfällen. Organisatorisk intern kunskapsöverföring är en process där medarbetare påverkas av sina kollegors erfarenheter vilket resulterar i förändringar i den mottagande medarbetarens kunskap eller/och prestation. Det är inte bara pensionärer som bidrar till kompetensutveckling för andra anställda, ett samarbete kan också innebära en kompetensutveckling för den äldre. Som äldre blir man ofta en aning mindre flexibel i sitt tänkande men med det följer inte att man blir sämre på att lära sig det man väljer att intressera sig för. Det är snarare tvärt om att man istället tar sig tiden att lära sig mer om specifika områden som man tycker har värde och är av större betydelse (Illeris, 2012). Detta kan medföra möjlighet för utvecklande av äldres expertiskunskap, som i sin tur blir användbart i organisationen.

4.6 HR-funktionens betydelse

För att ta tillvara expertiskunskapen och kunskap som kan delas intern i organisationer behövs en förståelse samt resurser för möjlighet till lärande. I Knowledge Intensive Firms (KIF) är det framförallt HR-avdelningarna som bör bidra till att fastställa mönster och innehåll av interpersonella relationer och, i sin tur, att överföra kunskap internt. Just interpersonella relationer är viktiga aspekter av intern kunskapsöverföring, vilket också blir en relevant mekanism genom vilken HR-avdelningen har stor påverkan. Kaše (2009) menar att Human Resource Management påverkar både individer och deras relationer. Interpersonella relationer bör då inte bara ses som en viktig del av ett företags HR-strategi utan också som en mekanism där HR-avdelningen kan påverka kunskapsprocesser. HRM bygger på idén att organisationer genom att hantera och bearbeta anställda på olika sätt kan uppnå sina mål mer effektivt. Man har alltså en syn på sina anställda som en tillgång och inte bara som en kostnad. Att arbeta med HRM handlar ofta om att hantera motstridiga mål och intressen (Rennstam i Alvesson, 2012).

Mankin (2009) menar att kunskapsstillgångarna för ett företag ökar i takt med användandet, idéer föder nya idéer och den delade kunskapen stannar hos den givande samtidigt som den berikar den mottagande. Möjligheten för att nya idéer skall födas ur befintlig kunskap inom en organisation är obegränsade, speciellt om medarbetarna ges möjlighet att tänka, lära och prata med varandra. För att HRD ta plats i en organisation kan varken lärande eller förändring av tänkande, beteende eller förmågor ske. Likaså krävs förändrat tänkande, beteende och förmågor för att HRD ska kunna ta plats i en organisation (Mankin, 2001). HRD praktiker behöver agera förebilder och arbeta med förändring av tankesätt och beteenden på en regelbunden basis. För att lära om vanor, attityder och tankesätt för att anpassas i det nya kunskapsområdet behöver HRD präglas av ett aktivt förebyggande arbete (Matthews and Candy, 1999 i Mankin, 2001). Mankin (2009) menar vidare att för att kunna skapa ny kunskap inom en organisation krävs det att HR-avdelning och linjechefer arbetar tillsammans för att kunna hantera en växande och utvecklande informell kunskapsdelningsstruktur och -kultur. Enligt Long (2013) fungerar HR-funktionen som bäst och kommer till mest användning när de är en del av ledningsgruppen och fokuserar på affärsprioriteringar snarare än uppdrag med individuella personalfrågor. Genom ledningsgruppen har HR-funktionen större inflytande och kan ge tillbaka mer av sin funktion bredare i organisationen.

4.7 Den äldre generationen

För att maximalt använda den kunskap som finns i organisationer och i samhället behöver man se till den äldre generationen och möjligheterna att involvera dem i ett längre arbetsliv. SOU pensionsåldersutredning (2013:25), som analyserar pensionsrelaterade åldersgränser samt dess hinder och möjligheter för ett längre arbetsliv, har kommit fram till att Sveriges befolkning arbetar en allt mindre del av livet sett i förhållande till medellivslängden. Även Bennet (2012) menar att den globalt förväntade livslängden ökar, bland annat på grund av att vi lever och äter hälsosammare och har tillgång till bättre hälsovård och medicin. Detta betyder att människor också stannar och vill stanna längre i arbete. Pensionsåldersutredningen (SOU 2013:25) menar vidare att åtgärder behöver vidtas för de hinder som idag motverkar ett förlängt arbetsliv. Att pensionering av äldre människor över 65 år skulle öka välfärden är endast en myt grundad på gamla värderingar. *“Samhället måste bli bättre på att ta vara på äldre medarbetare för att klara generationsväxlingen och förebygga brist på arbetskraft.”* (SOU, 2013:25, sid. 124). Utmaningen med att färre sysselsatta kommer behöva försörja allt fler samt att äldre lämnar arbetslivet och får större behov av vård- och omsorg har varit känt sedan länge. Utredningens delbetänkande visar att trots att befolkningen lever längre förlängs inte arbetslivet och de åtgärder som samhället hittills tillsatt har inte varit tillräckliga (SOU, 2012:28).

Pensionsbolaget AMF (2013) har låtit Vintage people* göra en undersökning om äldres önskan om förlängt arbetsliv. I undersökningen framkommer att en femtedel av de tillfrågade pensionärerna hade önskat fortsätta arbeta om det fanns möjlighet, om det fanns rätt förutsättningar. För det krävs ett mer flexibelt arbetsliv och ett bättre

*Vintage people är ett undersökningsföretag som riktar in sig på svenska medborgare över 55+ och utför undersökningar, utbildningar och diskussionsforum för att rådgiva företag och organisationer.-Seniorresearch.se

regelverk. Utvecklingen av mer flexibla arbetsförhållanden och användandet av virtuella

arbetsplatser har möjliggjort och frestat den äldre generationen över 65 år att stanna kvar i arbete utan att behöva gå i pension helt och hållet (Bennet, 2012). Det här är positivt men kräver att arbetsmarknaden än mer välkomnar äldre arbetskraft. Från Pensionsutredningen (2013) kan utläsas att många arbetsgivare har en negativ inställning till att behålla äldre arbetskraft, som främst grundas i bristande kunskap om äldres förändrade förutsättningar idag. En motverkar faktor för ett längre arbetsliv är tjänstepensionsavtalen, som ger relativt förmånliga villkor för den som pensionerar sig tidigt. Trots att avtalsfriheten är viktig i Sverige behöver arbetsmarknadens parter och staten gemensamt se över sådana typer av regleringar och försöka hitta sätt att istället underlätta för ett längre arbetsliv (SOU, 2012:28).

Bennet (2012) påpekar att det inte finns någon universal strategisk lösning eller modell för hur organisationer på bästa sätt kan hantera alla de olika generationer som idag samverkar på arbetsplatser. Både forskare och utövare har försökt med teorier och idéer hur arbetsplatser som sysselsätter flera olika generationer mest effektivt kan hanteras, då det är viktigt för att inte riskera otillfredsställelse, oproduktivitet eller frånvaro i arbetet. Det finns stora fördelar med blandade generationer, äldre har mycket att lära yngre och vice versa. För att hantera de problem som kan uppstå då olika generationer möts på arbetsmarknaden förslår McGuire (2007) att organisationer måste rikta större uppmärksamhet på problem som kan uppstå med olika generationsskillnader. Varje generation har unika värderingar och syn som påverkar varandras attityd till arbete och livet. För att skapa harmoni mellan olika generationsskillnader krävs därför bekräftelse av skillnader och styrkor i varje grupp. Organisationsstrukturer och arbetsplatsutformanden ska vara noga med att inte isolera de olika generationsgrupperna. Om möjligt är en mix av generationer att föredra för att skapa delade värderingar och erfarenheter. Event och sociala sammankomster är också ett bra sätt att få olika generationer att integrera med varandra. Slutligen kan HR-ingripanden spela en viktig roll i hantering av generationsskillnader och konflikter om sådana uppstår. Här tydliggörs också att god kommunikation är avgörande för en lyckad förändring i en organisation samt att nya generationsgrupper kompletterar och stöttar befintliga medarbetares prestationer och därigenom skapar en stark framtid för hela organisationen.

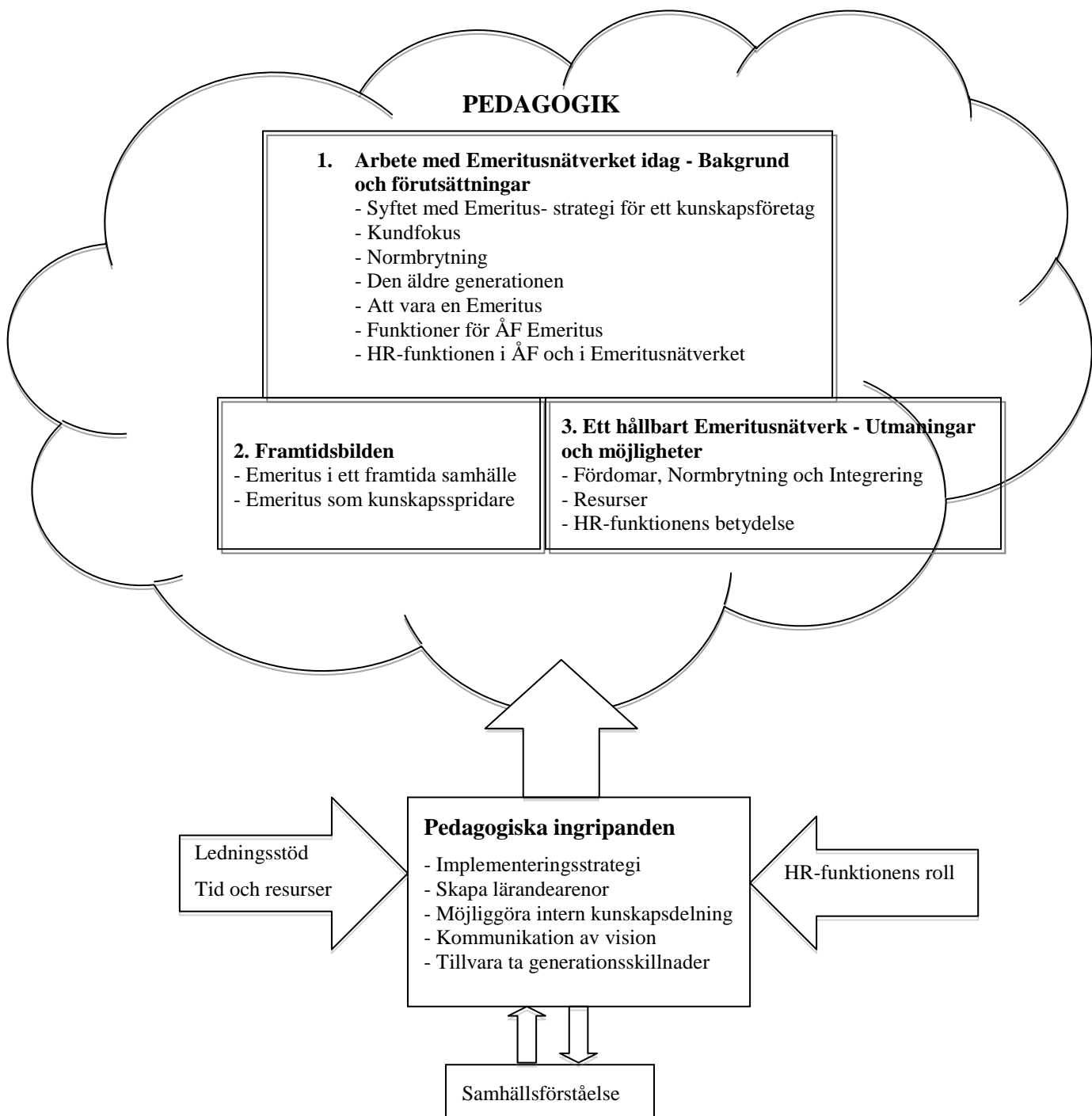
4.8 Sammanfattning

ÅF som kunskapsföretag, även kallat kunskapsintensivt företag av sorten Professional Service Firm (PSF), lever på att leverera service av kunskap och kompetens och påverkas i hög grad av flödet av kunder på arbetsmarknaden. Här är det av stor vikt att se värdet av den kunskap och kompetens som medarbetare bär på inom organisationen och ta den tillvara. Att införa nätverkstänket i allmänhet och Emeritusnätverket i synnerhet kan ses som en typ av stegvis förändring för organisationen. En organisation bör i och med förändringar även vara lärande för att bättre hantera integrering och förståelse för det nya. Vid en integrering av något nytt finns det många olika frågor att hantera och tillvägagångssätt som kan hjälpa. När det handlar om en förändringsprocess som Emeritusnätverket kan det bland annat handla om att kontinuerligt kommunicera vision, uppmärksamma förändringsagenter som sprider budskap med förändringen, prioriteringar i form av tid och resurser samt stöd från ledning, HR-funktionen och medarbetarna inom organisationen. För att öka en kunskapsutveckling inom organisationen är en god väg att ge möjlighet för intern kunskapsdelning. Mentorering är

en historisk funktion som än idag är mycket användbar för lärande inom organisationer. Det är beroende av inarbetade och väl förankrade strategier för kunskapsdelning och kunskapsöverföring. Fenomenet ÅF Emeritus bygger på att äldre vill och kan fortsätta arbeta och idag är det fler som kan och vill arbeta även efter pensionsålder. För att möjliggöra samarbete mellan olika generationer inom organisationen kan strategier bidra till att på bästa sätt ta tillvara generationsskillnader.

5. PEDAGOGISKA ASPEKTER OCH INGRIPANDEN FÖR UTVECKLING OCH ANVÄNDNING AV NÄTVERKET ÅF EMERITUS

Genom att studera olika teoretiska begrepp har vi funnit fem övergripande pedagogiska ingripanden som tillsammans med HR-funktionens roll och ett ledningsstöd i form av tid och resurser kan komma att skapa en bättre utveckling och arbete med Emeritusnätverket samt möjliggöra en större intern kunskapsdelning och kompetensutveckling.



Figur 3: Pedagogiska aspekter och ingripanden för utveckling och användning av ÅF Emeritus.

Att skapa **förståelse för vikten av kunskap och kompetens** är en väsentlig del för organisationer som profilerar sig som kunskapsföretag. Att se vikten av kunskap som en tillgång är precis som Javernick-Will menar minst lika viktigt som annat kapital. För kunskapsföretag som behöver kunna hitta innovativa lösningar med stor kunskapsexpertis kan det vara av särskild vikt att möjliggöra utrymme och resurser för att tillägna organisationen och medarbetarna kunskap samt ständigt utveckla kunskapen och kompetensen. För den här typen av företag kan kunskapssatsningar även ses som strategi för verksamheten. Som resursberoendeteorin menar är det av betydelse för företag att kartlägga omvärldens påverkan på organisationen, de resurser de behöver samt de förutsättningar som finns och behövs för verksamheten. Detta har ÅF bland annat gjort genom samarbetet med Kairos Future, där man uppmärksammade ett framtida arbetskraftsgap bland ingenjörer, vilket har lett fram till den strategiska satsning man gjort med ÅF Network. I strategin för Emeritusnätverket skulle det kunna finnas viss avsaknad av möjligheter och strukturer för Human Resource Management och Human Resource Development, vilket skulle kunna komma att påverka företagets utveckling av en förbättrad lärandekultur. Vidare behövs en bra kartläggning av den egna organisationens förutsättningar och beredskap vid en sådan här etablering, vilket är en utmaning och svårighet i sig att fastställa. De fåtal personer som har i uppdrag att aktivt arbeta med implementeringen av nätverken brister dock varken i engagemang eller i tron på att kunskaps- och nätverksarbetet är något viktigt för organisationen. Hädanefter benämns de ledare som arbetar med nätverket "eldsjälarna".

I ÅF finns stort engagemang hos de eldsjälarna, eller förändringsagenter, som driver på utvecklingen av Emeritusnätverket. Alla vi pratat med ser möjligheter med Emeritus och de andra nätverken inom ÅF Network. För utvecklande och integrering av Emeritusnätverket finns dock problematik med att det inte alltid finns **tillräckligt med tid och resurser** för att utveckla nätverket. Ledarna vi pratat med gör sitt yttersta och fyller den roll de kan med de resurser och förutsättningar de har. En möjlig väg som skulle kunna hjälpa för att överkomma detta hinder är om ledningen prioriterar tid åt fler personer eller grupper att arbeta med nätverken mer fokuserat än idag, vilket kan möjliggöra en bättre integrering. Förutom att fler medarbetare i organisationen skulle kunna arbeta mer med nätverken är det viktigt med **stöd från ledningen**. Liksom Ellström menar behöver ledningen vara en central roll i att agera stöttepelare för de engagerade eldsjälarna i nätverken, dels för att eldsjälarna själva ska få kraft att arbeta vidare men också för att visa för alla medarbetare, kunder och samhället att företaget tror på sin satsning med nätverken. I och med att satsningen är strategisk och delvis politisk blir arbetet mer exponerat/utsatt, vilket gör det än mer väsentligt att de som arbetar med nätverket har ledningen som sitt centrala stöd.

Å andra sidan behövs också praktiskt stöd. Att investera i något som är företagets viktigaste tjänst; kunskap och kompetens, skulle kunna stärka varumärket gentemot omvärlden då man aktivt visar sin ståndpunkt och bidrag för dagens samhällsproblem. Är Emeritusnätverket med dess kunskap och erfarenhet ett viktigt bidrag för att stärka företagets varumärke är det även viktigt att bli en integrerad del eller funktion i företaget. Som Lewin och andra forskare menar så behöver en förändringsprocess som påbörjats även fortsättningsvis prioriteras tillräckligt med tid

och andra resurser. Får inte nätverket de resurser som behövs kan de positiva fördelarna med nätverket riskera att inte få lika bra genomslagskraft. Det kan vara till fördel att låta en förändring, stor som liten, få **ta** den **tid** den behöver så att de olika faserna arbetas igenom med eftertanke och rätt medel för att nå dit de vill. ÅF önskar att än fler kunder och den egna organisationen ska se värdet av användning av nätverkskonsulterna vilket gör **implementering** hos de egna medarbetarna något värdefullt att arbeta mer med. Liksom att det finns vikt av att visa styrkorna med nätverket kan det vara viktigt att medarbetarna i de olika divisionerna ges möjlighet att själva uppleva och förstå styrkorna med nätverket. Kan medarbetare se att nätverken också ger ett djupare personligt värde skulle de automatiskt kunna börja agera förändringsagenter och ambassadörer, något som ledarna uttryckt att de till viss del arbetar med idag.

Problemen med integrering och att organisationen internt ännu inte fullt ut hunnit förstå värdet av nätverket skulle kunna kopplas till kommunikationen inom organisationen. Liksom French menar finns det vikt i att **kontinuerligt kommunicera** visionen med förändringen med medarbetarna. Vid en förbättrad kommunikation skulle medarbetarna på bättre sätt kunna förstå och acceptera förändringsarbetet. Ett sätt att **kommunicera visionen** med Emeritusnätverket kan vara genom interna utbildningar för att säkerställa att rätt information om nätverket sprids. Ledarna i ÅF och de som arbetar med Emeritus kan ses bära ett stort ansvar i att kommunikationen om nätverket är effektiv så att medarbetares handlingar och beteenden går i linje med visionen. Som komplement till utbildning för en integration av nätverket finns vikten av att låta medarbetarna göra sina röster hörda. Att **involvera medarbetare** i förändringsprocessen och låta dem vara med och påverka är en faktor som kan förenkla integrering. Å andra sidan kan det vara svårt att i en så stor organisation som ÅF låta alla vara med och påverka. Som vi förstått kommer fenomenet Emeritusnätverket från början från Epsilon där integreringsperioden var längre i och med att medarbetare där var med i själva uppbyggnaden av nätverket. Nu är Emeritusnätverket ett näst intill färdigt koncept vilket minskar möjligheterna för medarbetare på ÅF att påverka utformning och funktioner. Finns inte möjlighet att involvera medarbetare att påverka uppbyggnad kan det vara än mer viktigt att ledning och chefer har en god kommunikation med medarbetarna om nätverkets visioner och mål samt är lyhörda för åsikter och feedback. I samband med förändringar som denna skulle fler **förändringsagenter** som leder arbetet med förändringen framåt vara passande. Vi kan se att det redan idag finns individer (eldsjälarna) i varje division som är ansvariga för de olika nätverken och däribland ansvarig för arbetet med Emeritusnätverket. Dessa personer fungerar som kommunikatörer för att informera och sprida visionen med nätverkstänket i organisationen.

De som arbetar med nätverket har alla en ingenjörsbakgrund som automatiskt tillför mycket fokus på strategier, affärsutveckling och konkurrenskraft. Nätverket är uppbyggt mycket på grund av just de faktorerna. Det är även de faktorer som är mest synliga och starkast med hela nätverkskedjan idag men också det som kan ha medfört viss avsaknad av en pedagogisk aspekt. Att nätverken till viss mån saknar pedagogiska processer och ingripanden skulle även kunna förklaras med avsaknaden av **HR-funktionens delaktighet och integrering**. HR har idag i stort sett endast en stödjande roll och arbetar inte operativt och utvecklande med pedagogiska processer, något som annars skulle kunna gynna organisationen. Det finns även argument som säger att HR är som mest funktionella vid en placering i ledningsgruppen, då de kan arbeta som bredast med

frågor för hela organisationen, vilket inte är fallet på ÅF i dagsläget. Delaktighet från ÅFs HR-funktion skulle kunna bidra till annorlunda perspektiv som på lång sikt kan komma att bli mycket värdefulla för ÅF. Att låta HR bli aktiva förändringsagenter, något som Long menar är bra, skulle kunna leda till bättre kommunikation av de pedagogiska aspekterna samt till att medarbetarna ges möjlighet till bättre förståelse för innebörden av Emeritusnätverket. De förändringsagenter som i dagsläget arbetar med nätverken har stort engagemang och arbetar hårt för att sprida visionen. Med hjälp av ett HR-stöd, som kommunikatörer i alla divisioner i organisationen, skulle Emeritusnätverket kanske kunna få en starkare slagkraft och en snabbare integrering inom organisationen.

HR-funktionen i organisationen idag är främst stödjande, men med lite förändringar och utrymme till att arbeta mer med **det interna lärandet** och **kompetensutveckling** skulle de kunna spela en betydande roll för Emeritusnätverkets fortsatta utveckling. Just kunskap och kompetens är fenomen som HR har god grund att utveckla. Human Resource Management innebär synen att anställda är en tillgång snarare än en kostnad, och dessa tillgångar behöver investeras i för att möjliggöra lärande samt utveckling av kompetens. I ett kunskapsföretag kan den här synen vara speciellt viktig att värdera. Om det eftersträvas förändring av medarbetarnas tänk om nätverket och hur de agerar i förhållande till nätverkskonsulterna behöver **lärande få ta plats** inom organisationen. Som Matthews och Candy beskriver behöver Human Resource Development vara en aktivt pågående process av lärande och det är viktigt att HR-funktionen eller de som arbetar med HRD i organisationen agerar förebilder för att påverka förändring av attityd och tankesätt hos medarbetare.

En utmaning som företaget och HR-funktionen står inför, men som också är väldigt värdefullt för organisationen, är att skapa en än mer utvecklade kultur där medarbetare vill dela med sig av kunskap. Får medarbetare möjlighet att arbeta som experter och samtidigt kunna dela med sig av kunskaper och erfarenheter inom organisationen kan hela organisationens kunskapsnivå höjas. För kunskapsföretag blir detta viktigt för att kunna förse kunder med den kunskap de efterfrågar. Alla medarbetare inom ÅF besitter många olika typer av kunskaper. Fastän det finns en uppdelning i fyra divisioner skulle en bättre **kultur för kompetensdelning** kunna leda till att varje medarbetare får möjlighet att utveckla och bredda sin kunskap. För att skapa denna kultur är en problematik som måste hanteras just känslan av konkurrens. Detta skulle kunna komma att påverka kunskapsdelningen inom företaget då medarbetare kan "sitta och hålla" på sin kunskap och vara obenägna att dela med sig av den för att inte bli utkonkurrerade. Att Emeritusnätverket skiljer sig från pensionsanställning i grad av öppenhet och tillgänglighet av konsulter ses som en stor fördel för organisationen, eftersom väldigt många fler konsulter blir tillgängliga för uppdrag och möjligheten att hitta mest lämpad konsult för varje uppdrag ökar. Samma öppenhet kan däremot också upplevas konkurrerande och påverka medarbetares inställning till nätverket. En problematik som denna skulle kunna motverkas med god kommunikation från ledning och chefer till medarbetare. Ett annat sätt att förhindra obenägenhet till kunskapsdelning skulle kunna vara att bilda krossfunktionella team där alla medarbetare behöver dela med sig av sin kunskap för att tillsammans skapa det bästa resultatet. Inom **krossfunktionella projektteam**, som redan finns till viss del inom ÅF idag, skulle en otrolig möjlighet till kunskapsdelning kunna uppmärksammas. Med krossfunktionella projektteam kan man i

ännu större utsträckning än idag se möjligheten att koppla samman konsulter från flera av nätverken och delarna i organisationen. På så sätt kan lärande, både formell och informell, kombineras med arbete och blir ett effektivt lärande då den har en tydlig koppling till det praktiska arbetet och skapas i en situation som medarbetaren själv deltar i. Arbete i krossfunktionella projektteam skulle också kunna ses som en kostnadseffektiv insats för lärande. Även möjligheter till att kunna dela erfarenheter och värderingar mellan generationer, som i sin tur kan **motverka eventuella fördomar** som generationer har om varandra, skulle främjas genom samarbete i dessa team.

Ett annat sätt att skapa en bättre kunskapsdelningskultur skulle kunna vara att **systematisera ett mentorsprogram** och på ett naturligt sätt koppla samman Emerituskonsulter med konsulter internt. Genom interaktionen främjas en mästar-kunskap. Detta skulle även kunna leda till en utveckling av både Emerituskonsulterna själva och konsulterna som får "mentoring" då båda parterna kan ha något att lära av varandra. Att ha en mentor skulle också utöver kunskapsdelning kunna inge en större trygghet hos individen då denne har en naturlig kontaktperson att vända sig till för rådfrågning vid komplicerade frågor och uppdrag. Förutom att dela expertiskunskap om specifika arbetsområden kan mentorskap även ge **möjlighet till informellt lärande**, i form av kunskap kring normer och oskrivna regler inom ingenjörbranschen samt uppförande hos och mot kund. Informellt lärande innefattar sådant som annars skulle kunna vara svårt för ÅF att sprida till eller lära sina medarbetare. Ett mentorskap kan även ha en inverkan på de fördomar mot äldre som kan finnas bland medarbetare. Eftersom informellt lärande är svårt för medarbetaren att märka när det faktiskt uppstår är det också svårt för organisationen att mäta och se vad värdet av det informella lärandet kan vara. Problematiken med att mäta effekter av pedagogiska ingripanden är svår. Under en kortare tidsperiod kan det vara svårt att se några märkbara förändringar vilket ofta är viktigt för vinstdrivande företag. Å andra sidan kan ett långvarigt arbete med Emeritusnätverket skapa förutsättningar för mätbara och användbara funktioner för organisationen. Det kan handla om saker som att ÅF alltid kan hitta någon inom organisationen som bär på den kunskap och kompetens som behövs för ett uppdrag, antingen det är Emerituskonsulten själv eller att någon annan anställd kan kontakta en Emeritus för rådgivning. Det kan även handla om att inte behöva ta in externa utbildningar eller utbildare om kompetensen redan finns inom organisationen, något som ledarna uttryck se som en möjlighet. Det kan också leda till större stimulans för medarbetare om de känner att de hela tiden har möjlighet att utvecklas och lära nytt av den äldre generationen, vilket skulle kunna leda till bättre arbetstillfredsställelse.

Eftersom det inte finns någon begränsning för hur mycket idéer som kan födas ur redan befintlig kunskap skulle **möjligheter för fler lärandearenor** kunna generera många innovativa idéer och därmed också ny kunskap och nya lärdomar. En möjlig arena för kunskapsdelning kan vara att införa fler **Emeritusträffar**. Här skulle de anställda konsulterna och kanske även Futurekonsulterna kunna få möjlighet att nätverka med Emerituskonsulterna och skapa goda kontakter för till exempel ett framtida samarbete. På ett sådant möte kan även finnas chans för chefer att få en personlig kontakt och ett ansikte på de olika konsulterna i Emeritusnätverket, vilket i sin tur skulle kunna leda till ett mer frekvent användande av Emerituskonsulter vid uppdrag mot kund eller internt som mentorer. När den personliga kontakten knyts och det finns ett ansikte på personen

snarare än bara ett namn och ålder så kan det motbevisa möjliga fördomar, vilket kan leda till större villighet att våga satsa på personen i ett projekt eller uppdrag.

Avslutningsvis i en förändringsprocess kan det, likt omfrysningsfasen, finnas värde i att låta medarbetare och kunder göra en del-utvärdering av en förändrad arbetsprocess. Då kan man redan i hyffsat tidigt stadie finna eventuella fallgropar och kommande utmaningar samt få möjlighet till feedback som kan vara användbart för vidare utveckling. Även ÅF's ledare kan identifiera flera utmaningar under processens gång. Även om de interna insatserna dock anses viktiga och betydande för arbetet med nätverket ses de också som en utmaning, dels med att etablera dem men också att göra de berättigade. Ingen insats behöver vara mer värd än någon annan, det är alla processer tillsammans med det arbete som idag görs som i växelverkan hela tiden skulle påverka varandra i en god spiral av utveckling. *“All verksamhet som ett resultatdrivande företag gör skall på något sätt vara berättigat och det är ju på kundsidan som vi får en lönsamhet i vår verksamhet. Ju bättre vi gör det internt, ju bättre kundvärde kan vi sända till kunderna”* (6).

Debatten om höjd pensionsålder skulle kunna komma att påverka Emeritusnätverket och liknande nätverk då det kanske skulle vara mer naturligt för en individ att stanna på sitt företag några år till och sedan gå i pension istället för att registrera sig i ett nätverk och arbeta vidare på det sättet. Man skulle nästan kunna säga att höjd pensionsålder och pensionsnätverk “konkurrerar” med varandra. Å andra sidan skulle samhällsdebatten om en höjd pensionsålder kunna vara med och bidra till att **skapa bättre förståelse för pensionsarbete generellt i samhället**. Därmed kan det också öka förståelsen för Emeritusnätverket från kunder och samhället, vilket också ledare från ÅF uttryckt som positivt. Gemensamt för både höjd pensionsålder och nätverk som Emeritus är dock att äldre får möjligheten att verka och bidra längre på arbetsmarknaden. Som pensionsutredningen kommit fram till behöver både staten och arbetsmarknadens parter ta ansvar och vidta åtgärder för att lösa problematiken med att vi blir färre som behöver försörja fler i samhället. Det finns självklart ingen universal lösning på problemet men Emeritusnätverket kan ses som den åtgärd ÅF har vidtagit och som passar dem bäst. Trots tanken om höjd pensionsålder som en lösning på ett strukturellt underliggande samhällsproblem kan även arbete med pensionsnätverk bli en framgångsfaktor som gynnar både samhälle, organisationer och individer. Arbete i ett pensionsnätverk kan komma att **bli ett naturligt val** för många äldre, dels på grund av flexibiliteten som ett vanligt heltidsarbete många gånger inte kan erbjuda och dels som något som lockar många äldre att stanna eller arbeta vidare ytterligare några år. ÅF's arbete med Emeritusnätverket kan verkligen ses som en insats som **främjar möjligheten för äldre att vara verksamma i ett längre arbetsliv samtidigt som det gynnar organisationen kunskapsmässigt och samhället välfärdsmässigt**.

Att förlänga arbetslivet för individer skulle kunna medföra en hel del positiva konsekvenser för människors arbetsliv i stort. Det kan vara positivt för alla individer, både gamla och unga, att se **fördelarna med generationsskillnader** i arbetet. Nätverk som Emeritus eller en höjd pensionsålder kan också komma att förenkla ett **karriärsbyte** vid en högre ålder än vad som är normen idag. Om arbetslivet blir längre kan det leda till att fler personer ser över möjligheten att någon gång i medelåldern byta karriärsinriktning om det är något man faktiskt vill. Detta skulle i sin tur kunna bidra till

att fler äldre väljer att utbilda sig senare än i dag och att vi skapar ett **starkare kunskapssamhälle** där ålder inte påverkar utbildningstillfällena. Lärande är inte något som är specifikt för en åldersgrupp. Att möjliggöra lärande och utveckling av kompetens för äldre personer på samma sätt som för yngre kan utveckla en medarbetare till att bli ännu **spetsigare eller ännu bredare i sin yrkeskunskap**, vilket kan vara mycket positivt för företaget och speciellt för ett kunskapsföretag som ÅF.

Om en **attitydförändring** kan ske och de äldres kunskap kan värderas högre skulle man också kunna dra bättre nytta av den kompetens som äldre besitter. En problematik som kan uppkomma i arbetet med att möjliggöra ett längre arbetsliv för pensionärer är att unga kan komma att se dem som en konkurrens där det blir svårare för unga att få jobb som annars hade varit tillgängliga. Här kan vi tycka oss se ett samband mellan att kunskap värderas högre vilket ställer höga krav på de unga som tillträder marknaden att besitta tillräckligt mycket kunskap. Idag är det allt vanligare att unga väljer universitets- eller högskolestudier, vilket också fler och fler organisationer ställer som krav vid rekrytering och för anställning. Detta skulle kunna betyda att det ställs högre krav på individer att själva förse sig med kunskap och i princip vara färdigutbildade innan de kommer ut på arbetsmarknaden. Detta skulle kunna medföra att organisationer inte ser vikten av att skapa lärandemiljöer och möjliggöra lärande för medarbetare inom organisationen, vilket skulle kunna ses som en aning motsägelsefullt för ett kunskapsföretag som lever på att just leverera kunskap. Att hela tiden möjliggöra lärande för medarbetare i en organisation är ytterst viktigt för stimulans och för ett kontinuerligt utvecklande som individ. Som nämnts tidigare gäller detta inte bara i en viss ålder, och uttrycket "kan inte lära gamla hundar sitta" är något som många av de teorier om vuxnas lärande, till exempel Illeris, motbevisar. Därför kan det framöver bli viktigt att organisationer inte bara ser vikten av kunskapsöverföring från erfaren till oerfaren, utan även ser **kompetensutveckling som äkta hållbarhet för organisationen och för samhället**. Kanske är det så att vårt samhälle idag blir mer och mer kunskapspräglat, att vi går mot ett starkare kunskapssamhälle och att värdering av kunskap kommer bli mycket högre i framtiden?

De flesta av medlemmarna i Emeritusnätverket idag har suttit på någon typ av ledarroll i sitt tidigare arbete. Det är alltså inte så många av andra yrkesroller som valt att registrera sig. Detta skulle kunna vara en tillfällighet för att informationen om nätverket inte kommit ut till andra delar av organisationer än ledare. Det skulle också kunna betyda att de som arbetat i andra yrkesroller är allt för trötta eller omotiverade för att arbeta vidare efter att de överstigit pensionsåldern. Problematiken som skulle kunna uppstå sett ur ett samhällsperspektiv är att **klyftorna** mellan pensionärer skulle riskeras att öka ännu mer än vad de är idag om detta skulle bli normen bland andra liknande nätverk. Detta skulle kunna innebära att äldre som väljer att avsluta sitt arbete vid dagens pensionsålder får sämre förutsättningar för en god pensionstid, vilket bör förhindras i största möjliga mån. Å andra sidan är det individuellt för varje person hur mycket denne vill och kan arbeta. Självklart är det så att en individ med ett fysiskt krävande arbete ofta inte orkar arbeta lika länge på grund av till exempel förslitningsskador eller ett åldrande som gör att man inte kan utföra arbetet.

Som vid alla typer av förändringar kan obenägenhet uppstå hos de som påverkas av förändringen. Att och hur arbetsmarknaden behöver förändras blir dels en politisk debatt

som berör många människor i samhället. Tanken att äldre skulle kunna vara verksamma längre på arbetsmarknaden skulle således kunna bemötas med visst motstånd. Som Pensionsutredningen uppmärksammat finns en negativ inställning och attityd hos en del arbetsgivare, en attityd som främst grundas på bristande kunskap om äldres förändrade förmågor och kapacitet. Genom att arbeta med äldre, bland annat med Emerituskonsulter i uppdrag eller som mentorer, lär sig istället ÅF vad äldre kan bidra med. Tar fler chansen att arbeta med äldre och ges fler möjligheter för **äldre i arbetslivet** kan fördomar och negativa attityder bekämpas och den äldre blir istället en tillgång. Att nätverk som Emeritus är något vi kommer se mer av på arbetsmarknaden är alla ledare från ÅF som vi pratat med övertygade om, men som nämnts tidigare kan äldre i arbetet ses som problematiskt inom vissa snabbföränderliga eller fysiskt krävande branscher. I de branscher som dock är mer "tänkande" än "fysiskt arbetande" kan stora möjligheter ses för flera nätverk.

Kunskap är inget nytt fenomen och inte heller något som organisationer eller samhället underskattar. Vi går mot en allt mer kunskapsinriktad arbetsmarknad där kunskap värderas minst lika högt som andra resurser. Kunskap och hur olika typer av kunskap kan tillägnas kan dock vara av för abstrakt karaktär för att "gemene man" ska kunna hantera. Många gånger handlar det om långsiktiga ingripande som först kan komma att visa effekt efter väldigt lång tid. När det handlar om människors tankar, känslor och interaktioner i lärande processer kan det vara svårt att utan utbildning och/eller lång erfarenhet förstå syftet med att diskutera och värdera lärande. Kan HR-funktioner hantera lärande- och kunskapsfrågor skulle det kunna bygga en bro mellan de abstrakta pedagogiska insatserna och den affärsutvecklande strategin, vilket kan ge lärande och arbete en ny innebörd och dimension. Redan Karl Marx idéer präglades av kunskapsöverföring i praktiska gemenskaper, så former för hur kunskap kan delas, överföras och användas är nog en ständigt pågående process som hela tiden fortgår och kommer göra i framtiden också. Frågan "Vad är det som sker" som Foucault var tidig med att ställa inom vetenskapen är en fråga som hela tiden bör ställas inom pedagogiska processer då det kan hjälpa till att utvärdera och samtidigt finna möjligheter för utveckling och förändring. Då kunskapssamhället hela tiden växer sig starkare kan detta kanske komma att påverka vår syn på äldre människor och deras kapacitet. Med högre värdering av ålder och erfarenhet skulle kanske en större respekt för äldre infinna sig och det skulle kanske på lång sikt kunna komma att påverka annan samhällsproblematik så som äldrevård och sjukvård.

6. SLUTDISKUSSION

6.1 Avslutande reflektioner

Något som inte undgått är att ÅF's satsning på nätverkstänket är ett strategiskt steg, för företagets konkurrenskraft och överlevnad i en föränderlig värld. Att Emeritusnätverket är ett strategiskt drag är inte det enda viktiga för en hållbar utveckling. Införande av pedagogiska processer och ingripanden skulle kunna tillföra nätverket och hela organisationen så mycket mer. Genom samtal med engagerade ledare från ÅF som arbetar med nätverken har både hinder, utmaningar och möjligheter med Emeritusnätverket identifierats. De ser själva att det finns goda möjligheter med nätverket och att det förutom samhällsekonomiska grunder även kan vara ett kompetensbevarande nätverk. För att möjliggöra det behövs några pedagogiska insatser. Det finns bland annat vikt av att befästa nätverket långsiktigt och att involvera HR-funktionen och hela linjeorganisationen för att Emeritusnätverket ska få riktig genomslagskraft. Tillsammans med den aktuella samhällsdebatt om tillvaratagande av äldre människors kunskap och kompetens har relevanta teorier och angreppssätt fått visa hur den pedagogiska aspektens bidrag kan appliceras och därmed förbättra och utveckla nätverket till dess optimala kapacitet. De olika ingripandena; en implementeringsstrategi, skapa lärandearenor, möjliggöra intern kunskapsdelning, kommunicera visionen och ta tillvara generationskillnader kan komma att påverka organisationen i form av kunskapsdelning. Det kan också medföra att ÅF kan bli en än mer lärande organisation som har uttänkta system för hur kunskapsdelning via mentorskap, möten och arbetsgrupper kan möjliggöras. De pedagogiska ingripandena skulle också kunna leda till en bättre och ökad leveransförmåga mot kunder, då den enskilde medarbetaren eller gruppen har fått möjlighet att utvecklat sin kompetens för användning i projektuppdragen. ÅF's insats i nätverket skulle genom de pedagogiska insatserna kunna komma att bekräftas av de konkurrenskraftiga kunskapsmedarbetare som kommer tillägnas hela organisationen. Vår förhoppning är att ÅF med hjälp av ingripandena kan se värdet av den pedagogiska aspekten i allmänhet för arbete med tillvaratagande av kompetens och i synnerhet i arbete med Emeritusnätverket.

Liknande organisationer som vill utveckla liknande nätverk skulle kunna inspireras av de pedagogiska ingripandena samt ÅF's arbete med nätverket. Vi hoppas att ÅF kan ge möjlighet för ingripandena och tillåta sig att få ut mer av nätverket än vad de får i dagsläget. Om Emeritusnätverket kan värderas högt av ÅF's medarbetare, ges tillräckligt med tid och resurser, får gott stöd av ledning och delaktighet från HR-funktionen samt får förståelse från kunder kan det växa och bli än större än vad det är idag.

6.2 Förslag till vidare forskning

Studien är gjord ur ett ledarperspektiv, vilket är det mest intressanta med tanke på det läge som Emeritusnätverket befinner sig i idag. Nätverket är fortfarande relativt nytt och det är endast ett fåtal personer som aktivt arbetar med det. För att få mer insikt i det verkliga användandet av Emerituskonsulter hade det i en framtid varit värdefullt att prata med fler människor från organisationen. Det hade varit intressant att **prata med medarbetare** från alla olika divisioner och nivåer för att kartlägga ännu fler hinder,

utmaningar och möjligheter samt tydligare identifiera om det finns fler styrkorna med nätverket. Nu när vi vet att spridning av användande av nätverket ser olika ut inom ÅF's olika divisioner och typer av projekt hade det också varit relevant att göra en **kvantitativ undersökning i organisationen**. Det hade varit intressant att se varför/varför inte affärsansvariga och säljare har tagit till sig Emeritusnätverket fullt ut och rekryterat äldre konsulter till projekt.

Även om relativt många äldre människor har viljan och orken att arbeta längre än vad de idag gör, hade det varit intressant att göra vidare forskning på **vad det egentligen är som utmärker en arbetsplats där äldre mår bra och känner tillfredsställelse i sitt arbete?** Frågan eller risken vi tar upp i analysen om **hur möjlighet för fortsatt arbetet efter pensionärsålder kan komma att skapa större klyftor** mellan pensionärer hade varit intressant att titta närmare på. Ett annat perspektiv som hade varit intressant att studera nätverket på är ur **Emerituskonsulternas perspektiv**, vilka för- och nackdelar de ser med nätverket, hur de tycker att nätverket skulle kunna utvecklas ännu mer, vad som egentligen motiverar pensionärer att gå med i nätverket samt vad de ser sig kunna bidra med till ÅF ytterligare. Allt detta, samt **effekterna av de föreslagna pedagogiska ingripandena**, kan eventuellt vara intressant för ÅF att själva forska vidare kring i framtiden.

7. REFERENSER

Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge- Intensive Firms*, United States by Oxford University Press Inc., New York

Alvesson, M. (2012) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur AB, Lund

Backlund, T. (2001) *Lärdilemman i arbetslivet*, Studentlitteratur AB, Lund

Bennet, J. ,Pitt, M. ,Price, S. (2012) *Understanding the impact of generational issues in the workplace*, Emerald Group Publishing Limited, Vol 30. (No. 7/8) pp. 278-288

Cohen Louis, Manion Lawrence, Morrison Keith, *Research Methods in Education*, Routledge, New York, 2011

Diefenbach, T. (2007) *The managerialistic ideology of organizational change management*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20. (No.1) pp. 126-144

Fejes, A. & Thornberg, R. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*, Liber AB, Stockholm

Filstad, K. (2012) *Organisationslärande*, Studentlitteratur AB, Lund

French, R. & Rees, R. (2011) *Organizational Behaviour*, 2nd edition, John Wiley, New York

Glaser, B. G (1992) *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. forcing*, Sociology Press, Mill Valley Calif.

Glaser, B. G (1998) *Doing Grounded Theory, Issues and dicussions*, Sociology Press, Mill Valley Calif.

Glaser, B. G & Strauss, A. L (1967) *The discovery of Grounded Theory, Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago

Glaser, B. G & Strauss, A. L (1965) *Awareness of Dying*, London, Chicago

Gold, M. (1999) *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader*, American Psychological Association, Washington D. C.

Hansson, H. (1998) *Kollektiv Kompetens: En studie av skicklig interaktiv handling*, Bokförlaget BAS, Göteborg

Hong, J. F. L & Vai, S. (2008) *Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams*, Journal of General Management, Vol 34 (No.2) pp. 21-37

Illeris, K. (2012) *Kompetens, vad, varför, hur*, Studentlitteratur AB, Lund

Javernick-Will, A. m. fl. (2012), *Motivating Knowledge sharing in engineering and construction organisations*, Journal of Management in Engineering, Vol. 28, (No. 2) pp. 193-202

Justensen, Mik-Meyer, (2010) *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*, Studentlitteratur AB, Lund

Lincoln, D & Denzin, N.(1994) *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks

Long, C. S; Khairuzzaman, W; Ismail, W & Amin S. A,(2013) *The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, (Issue 10) pp. 2019-2033

Mankin, D. (2001) *A model for human resource development*, Human Resource Development International, Vol. 4, (Issue 1) pp. 65-85

McGuire, D. (2007) *Towards a model of human resource solutions for achieving inter-generational interaction in organizations* Journal of European industrial Training. Vol. 31, (No. 8) pp. 592-608

Pfeffer, J. & Salancik, G. R, (2003) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Stanford Business Books, Stanford, Calif.

Niall, P. Phillips, W. & Michael Lewis, (2013) *Change management in the public sector: the use of cross-functional teams*, Production Planning and control: The Management of Operations, Volume 24, (Issue 10-11) pp. 976- 987

Kaše, R. (2009) *HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective*, Human Resource Management, July–August, Vol. 48, (No. 4), pp. 615– 639

Strauss. A, Corbin. J, (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory processes and techniques*, Sage, Newbury Park Calif.

Swap, W. m fl (2001) *Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace* Journal of Management Information Systems, Vol. 18, (No.1) , pp. 95-11

NÄTBASERADE REFERENSER

AMF- undersökning: Vintage people

<http://media.amf.se/2013/01/24/manga-pensionarer-hade-velat-jobba-langre/>

Hämtad: 2013-12-09

Delbetänkande av Pensionsåldersutredningen SOU 2012:28

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/19/09/90/38f61fc1.pdf>

Hämtad: 2013-11-25

Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health,

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf

Hämtad: 2013-11-25

Kairos Future

<http://twww.kairosfuture.com/>

Hämtad: 2013-11-22

Seniorresearch- Vintage people

<http://seniorresearch.se/>

Hämtad: 2013-12-10

Slutbetänkande av Pensionsåldersutredningen. SOU 2013:25

<http://www.sou.gov.se/content/1/c6/21/41/61/0a6c08b0.pdf>

Hämtad: 2013-11-25.

Vetenskapsrådet, Humanistisk, Samhällsvetenskaplig forskning

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR>

Hämtad: 2013-12-11

ÅF

<http://af.se/>

Hämtad: 2013-10-10

FILM

Vad är kunskap- Foucault, Sharon Rider, 2013

<http://urplay.se/Produkter/176736-Larandets-idehistoria-Vad-ar-kunskap>

Hämtad: 2013-11-23



LUNDS
UNIVERSIT
ET

**LUNDS
UNIVERSIT
ET
Sociologis
ka
institution
en
Avdelninge
n för
pedagogik
Box 114,
221 00
LUND
WWW.soc.l
u.se**