



LUND UNIVERSITY

Social kompetens. När individen, de andra och samhället möts (e-bok)

Persson, Anders

2002

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Persson, A. (2002). *Social kompetens. När individen, de andra och samhället möts (e-bok)*. Studentlitteratur AB.

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

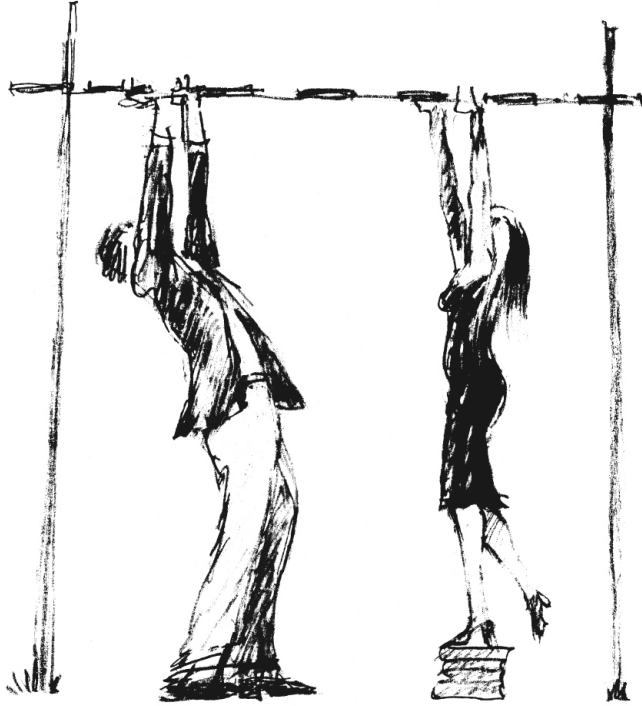
Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00



Kompetensskapande processer

Inlägg av:

Rolf Ohlsson

Lennart Svensson

Ann-Katrin Bäcklund

Anders Persson

Birgitta Södergren

Lennart Wiklund

Thomas Fürth

Sofia Kälve mark

Kompetensskapande processer

Ett kunskaphöjande projekt

I augusti år 2000 undertecknade TCOs ordförande Sture Nordh och SACOs dåvarande ordförande Anders Milton ett samarbetsavtal mellan organisationerna. Bland de frågor där organisationerna uttryckte vilja att samarbeta fanns kompetensutveckling i arbetslivet.

Såväl inom privat som inom offentlig sektor använder man sig fortfarande i stor utsträckning av nyrekryteringar för att tillgodose sina behov av högre eller bredare kompetens. Den demografiska utvecklingen med stora pensionsavgångar, den ökade ohälsan med lång bortovaro från arbetet, ökande kunskapskrav genom införande av ny teknik samt krav på förändringsförmåga och förändringsbenägenhet visar emellertid att det finns ett akut behov av ett förändrat synsätt och ett förändrat agerande. Varje anställd har en tillgång i sin unika kompetens och den är utvecklingsbar. Arbetslivet kräver livslångt lärande för att leda till tillväxt, konkurrenskraft, trygghet och välfärd.

Frågor kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling är komplexa. Men det är nödvändigt att de fackliga organisationerna skaffar sig bred förmåga att hantera kompetensfrågor på arbetsplatsen för att ge medlemmarna stöd till ett livslångt lärande.

SACO och TCO beslöt därför att påbörja sitt gemensamma arbete med att skaffa en överblick och ökade kunskaper om kompetensskapande processer. Ett första steg togs genom att konsulten Göran Stille, Tre stenar AB, gjorde referat och kommentarer till ett litteratururval. De utvalda böckerna avsågs bilda en kunskapsbas kring handlingskompetens hos individer, grupper och organisationer. För att ytterligare sprida diskussionen inom medlemsförbunden anordnades under år 2001 en semi-

naireserie på temat *Kompetensskapande processer*. Seminarierna riktade sig främst till handläggare på förbundskanslierna med ansvar för arbetslivsutveckling och lärande. Även några externa deltagare inbjöds till varje seminarium för att bredda perspektiven.

Seminarierna, som samlade drygt 200 deltagare, var fyra till antalet och behandlade följande teman:

- Demografisk utveckling och kompetensförsörjning
- Social kompetens – handlar det om kompetens?
- Ledarskap och kompetens
- Förändrade värderingar – förändrad kompetens

Denna seminariedokumentation är utförd av Kristoffer Ullstad och Angelika Dilschmann, 4U.

En idégrupp med olika erfarenheter från arbetsliv och forskning har bistått vid planering av seminarierna, varit med i diskussionerna och också bidragit med korta reflexioner i denna rapport. Gruppens medlemmar är Thomas Fürth, Framtidskonferenser/Kairos Future AB, Sonja Hoffman, Framtidskonferenser/KonferensPlanering AB, Mats Svedin, Landstingsförbundet, Åsa Sjöborg, AMS samt Hanna Westberg, Arbetslivsinstitutet.

Vad är kompetensutveckling?

Den statliga Kompetensutredningen slog i sitt första betänkande 1991 fast sin syn på behovet av kompetensutveckling: ”*Sverige står inför en betydande utmaning i framtiden. Kompetensutveckling i arbetslivet är avgörande för fortsatt välfärdsutveckling*”. År 1991 ansågs ”Kompe-

tensutveckling vara en av 1990-talets avgörande frågor”. Frågan är minst lika aktuell idag och nu har vi 1990-talets erfarenheter att dra lärdom av. Inte minst att kompetensutveckling är en fråga som, trots att den förefaller given, hela tiden måste drivas och drivas och drivas...

Det är individer som besitter kunskap, förmåga, vilja och erfarenhet. Kompetens uppstår när medfödda eller förvärvade förmågor omsätts i handling och när handlingarna svarar mot de krav som varje given situation ställer. Individens omgivning är därmed alltid av stor betydelse. Ett citat från PA-forskaren Otto Granberg; ”*kompetens finns inte förrän den har bevisats*”, tydliggör sambandet mellan kompetens och prestation eller resultat.

Kompetens kan på så sätt särskiljas från närliggande begrepp. Kompetens används ofta som synonym till begreppen kvalifikation och utbildningsnivå. Men kvalifikation motsvarar det man tidigare benämnde ”formell kompetens”, t ex. behörighet för ett visst yrke. Det blir en olycklig sammanblandning när man inte skiljer mellan kompetens och utbildningsnivå. För det första blir insatserna för kompetensutveckling begränsade och inriktas endast mot utbildningsinsatser. För det andra riskerar personer med högre utbildningsnivå att stänga sig ute eller att utestängas från kompetensutveckling. Det blir även svårt att bedöma resultat. En utbildningssatsning kan ge ny kunskap, men den leder inte till några förbättringar i praktiken om den inte omsätts i handling. Givetvis lägger utbildning en bra grund för att utveckling av kompetens ska komma till stånd. Utbildning kan också utgöra oundgängliga inslag i kompetensutveckling.

Den svenska synen på kompetensutveckling handlar således i hög grad om lärande på arbetsplatsen och är förhållandevis unik inom EU, där man ofta ser lärande som synonymt med utbildning.

Även om det är individer som är bärare av kompetens kan också kompetens vara kollek-

tiv. Kompetens kollektiviseras genom att man på arbetsplatserna systematiskt tillvaratar och utvecklar vars och ens individuella kompetens och gör den till arbetsgruppens och organisationens. På så sätt kan nya idéer, ny kunskap och nya insikter genereras på sätt som varje individ på egen hand inte mäktar med. Kollektiv kompetens utvecklas när utformningen av uppgifter, uppdrag, arbetsorganisation, teknik, ledning, kultur, dokumentation, belöningar m.m. stödjer och underlättar varje medarbetares lärande. Denna systematisering leder till utveckling mot en lärande organisation som är öppen, omvärldsorienterad, flexibel och förändringsinriktad.

Livslångt Lärande gör det möjligt att samtidigt främja både ett gott innovationsklimat och önskvärd stabilitet. Kompetensutveckling kan ses som strategier för att nå målen med det livslånga lärandet. Strategierna kan vara antingen individrelaterade eller verksamhetsrelaterade.

Individrelaterad kompetensutveckling

Individrelaterad kompetensutveckling beror på individens personliga drivkrafter. Det handlar om att skaffa sig de kunskaper och den erfarenhet som behövs för att få eller skapa uppgifter som svarar mot egna förmågor, intressen och ambitioner. Alla dessa låter sig inte begränsas av en arbetsgivare eller till en arbetsplats. Det handlar alltså inte enbart om sådan kompetensutveckling som syftar till att upprätthålla eller utveckla sig i yrket eller inom sitt verksamhetsområde.

För arbetsmarknadens parter är frågor kring den individrelaterade kompetensutvecklingen viktiga av flera skäl. Det är väsentligt att samhälle och arbetsliv erbjuder goda möjligheter för individen att utbilda sig och att vidga sina erfarenheter. Det handlar till exempel om möjligheter att finansiera sin utbildning och att försörja sig under studietider, att kunna genomföra sina studier utan risk att tappa för-

ankringen på arbetsmarknaden. Det handlar om ett mångfacetterat utbud av utbildningar av god kvalitet på alla nivåer. Utbildningar som praktiskt kan anpassas till olika individuella behov. Den pedagogiska flexibiliteten måste vara så stor att flertalet individuella lärostilar kan tillgodoses. Arbetsmarknadens parter uppdrag är att *underlätta* för den enskilda individen att agera och ta ansvar för sin individuella utveckling.

Verksamhetsrelaterad kompetensutveckling

Verksamhetsrelaterad kompetensutveckling syftar till utveckling av både individer och verksamheter. Men till skillnad från den individrelaterade kompetensutvecklingen är det verksamheten och dess utveckling som sätts i fokus. Kostnaderna för denna form av kompetensutveckling ska ses som en del av verksamheternas investering i produktionen av varor eller tjänster.

Arbetsmarknadens parter har starka gemensamma intressen av att villkoren och incitamenten är bra och att ambitionsnivån är hög. Nyckeln till framgång ligger i att kunna tydliggöra kompetensbehoven i verksamheterna och att satsa på praktiska lösningar för att utveckla medarbetarnas kompetens så att flexibilitet och utvecklingspotential kan öka. Mer konkret handlar det om att *skapa förutsättningar* för att medarbetare ska kunna utveckla och själv utvecklas – både i sitt yrke och inom sitt verksamhetsområde. Goda förutsättningar skapas genom ett strategiskt agerande på arbetsplatserna. Några exempel på frågor som måste finna sina svar:

- är arbetsuppgifterna utformade så att det finns utrymme och variation för arbetstagaren att lösa problem?
 - ges arbetstagaren möjligheter till samarbete och kontakter med uppdragsgivare och avnämare?
 - har arbetstagaren – över tid och med förändrade krav – rätt kunskaper för att både kunna utföra och utvecklas i sitt arbete?
 - har arbetstagaren rätt ”verktyg” för att kunna fullgöra sina uppdrag, exempelvis tillgång till relevant IKT-stöd?
 - är arbetsmiljön och organisationskulturen inspirerande?
 - ges arbetstagaren möjligheter att analysera, strukturera och dela med sig av sina erfarenheter?
 - ges arbetstagaren tillräckligt stöd, återkoppling och belöning?
- Vad kan och bör facket göra?**
- Eftersom möjligheterna till lärande i arbetslivet är av så avgörande betydelse för den enskildes utveckling och trygghet på arbetsmarknaden är det givetvis ett fackligt ansvar att arbeta för bästa möjliga villkor för medlemmarna i denna fråga. Inte så att de fackliga organisationerna ska ta över ansvaret från den enskilde att själv ta ansvar för sin kompetensutveckling, men att verka för att utrymmet och möjligheterna finns för var och en och att ge stöd till den enskilde när det behövs, både när det gäller de praktiska och psykologiska hinder, som kan finnas. Även om det är genom lokalt arbete på den enskilda arbetsplatsen som förutsättningarna för kompetensutvecklingen skapas, är det nödvändigt att varje annan nivå, den regionala, den centrala och den europeiska gör sina insatser för att skapa reella möjligheter till ett livslångt lärande.
- När det gäller kompetensutveckling i arbetslivet finns det ofta ett gemensamt intresse från såväl arbetsgivare, den enskilde och den

fackliga organisationen att lärande ska komma till stånd. Insatserna ska vara av hög kvalitet och resultatet ska vara till nytta för både verksamheten och den enskilde anställda. Däremot kan det finnas perspektivskillnader där arbetsgivaren i första hand vill tillgodose verksamhetens behov, medan den anställda vill se en bredare utveckling för att öka sin frihetsgrad. För den fackliga organisationen är det viktigt att såväl stödja medlemmens yrkesmässiga och personliga utveckling som att arbeta för en god arbetsmarknad. Därmed blir också verksamheternas utveckling en facklig fråga. Därför behövs de fackliga organisationerna i arbetet med kompetensskapande processer på varje arbetsplats.

En effektiv facklig insats för livslångt lärande kräver emellertid en egen facklig kompetensutveckling. Den fackliga organisationens legitimitet i arbetet med kompetensutveckling kräver sådan sakkunskap att organisationen blir en kompetent och jämbördig part och kan fungera som stöd till den anställda. Ett arbetsliv som präglas av större komplexitet ställer nya krav även på den fackligt förtroendevalde och den fackligt anställda. Alla de fackliga ”verktygen” bör användas; utredning, utbildning, information, opinionsbildning och förhandling.

De praktiska insatser som kan göras lokalt gäller framför allt att krav om och medverkan i analyser av verksamhetens nuvarande och framtida kompetensbehov, påverkan av arbetsorganisationen så att den tillåter och stimulerar ett dagligt lärande, krav på analys av varje anställds behov av utveckling och upprätthållande av personliga utvecklingsplaner, förhandlingar om resurser till konkreta utvecklingsinsatser, vilket bland annat kan bestå i avsättningar till individuella kompetenskonton.

De centrala fackförbunden och deras centralorganisationers uppdrag är att med olika medel och på olika nivåer arbeta för att insatser för kompetensutveckling ska komma medlemmarna till nytta. Det handlar främst

om att stödja det lokala fackliga arbetet. En annan uppgift är att bilda opinion kring och informera om olika skeenden inom området. Det är också viktigt att påverka undervisningsväsendet och utbildningsanordnare av olika slag att ständigt öka sin kvalitet och tillgänglighet. Den centrala rollen innebär även att påverka regering, riksdag, andra beslutsfattare samt arbetsgivarorganisationerna för att uppnå stimulerande incitament – en väl fungerande infrastruktur och ekonomiska villkor som ger handlingsfrihet för såväl anställda som företag och enheter inom offentliga sektorn.

På EU-nivå kan arbetet inom den Sociala Dialogen utvecklas och inriktas mot överenskommelser och avtal parterna emellan för att främja livslångt lärande, utan att den nationella suveräniteten i varje stat att utforma sina system sätts på spel. Parterna kan tillsammans bedriva opinionsbildning för att påverka arbetet inom kommission och parlament. Men naturligtvis ska också det fackliga interna samarbetet ges stor uppmärksamhet. Den Europeiska Fackliga Samorganisationen måste fortlöpande uppmärksamma förutsättningarna för Livslångt Lärande och framförallt kompetensutvecklingen på arbetsplatsen. Samtidigt bör stöd ges till fackliga organisationer i olika länder världen över för att främja deras arbete med utbildnings- och utvecklingsfrågor.

En fortsatt process

Vi vill gärna se den genomförda seminarieriet på temat ***Kompetensskapande processer*** som ett led i arbetet att bidra till de fackliga organisationernas styrka genom ökad kompetens kring det livslånga lärandets olika aspekter. Det är samverkan mellan våra organisationer och möten mellan deltagare med olika uppdrag och erfarenheter som möjliggjort denna spännande seminarieriet. Vi anser att den breddning i perspektiven som seminarieriet gav bidrog till en överraskande diskussion som öppnar för fortsatt kunskapssökande. Vi måste vara medvetna om att i arbetet för

Livslångt Lärande finns det sällan en given väg eller en självklar lösning. Den fackliga rollen ska vara stödjande, inte styrande. Vi vill rikta ett varmt tack till alla föreläsare som ställt sina kunskaper till förfogande och ställt tänkvärda – ibland roande, ibland oroande – frågor och till alla deltagare som med liv och lust medverkat i diskussionen.

Stockholm i maj 2002

Eva-Maria Morin
Utredare, TCO

Charlotta Krafft
Utredare, SACO

Demografisk utveckling och kompetensförsörjning

Ekonomiskt historiskt perspektiv

Rolf Ohlsson, professor i ekonomisk historia vid Lunds universitet, inledde seminariet med att visa vad vi kan lära oss av ekonomisk historia.

Globala trender under 90-talet

- En tillbakablick endast över de senaste 10 åren visar att:
- IT i grunden förändrar vårt arbets- och privatliv
- bioteknik lagt grunden för att bli nästa framtidsbransch
- finansmarknaderna har blivit integrerade och globala
- en sammanvävd kapitalistisk ekonomi omfattar hela världen
- kommunismen har brutit samman
- den asiatiska stillahavsregionen, inklusive Kina, växer snabbast
- urbaniseringen har nått 50 procent
- patriarkatet vittrar sönder
- det har vuxit fram en universell insikt om ekologisk hushållning
- befolkningsexplosionen avtar
- kunskapsarbete är i snabb tillväxt

Informationsteknologins har haft särskilt stor betydelse för omvandlingen av arbetslivet och av dess kompetenskrav. All teknologi uppvisar en likartad utvecklingskurva med tre faser: utveckling, rationalisering och strukturkris.

Sverige är inne i övergången mellan utvecklings- och rationaliseringsfaserna. Det innebär att en mogen teknik nu söker tillämpningar på

bred front. Teknologin integreras i alla verksamheter och förändrar i grunden arbetslivets kompetenskrav.

Svenska särdrag

Till de globala trenderna kommer några specifikt svenska särdrag:

- Åldrande befolkning (problemet förstärks av krisen på 90-talet)
- Arbetslöshet som har permanentas
- Starka organisationsförändringar
- Ett multietniskt samhälle – men inte ett multietniskt arbetsliv
- Utbildningsrevolutionen

Den demografiska utvecklingen i Sverige och globalt

Den demografiska utvecklingen fram till 2025 för personer i grupperna 20-64 år – i Sverige och i stora delar av världen – väcker oro. Barnafödandet är på nedgång. I Sydeuropa föder kvinnor i genomsnitt 1,1 barn. Förklaringen är att kvinnor pressats ut i arbetslivet samtidigt som trygghetssystemen inte följt med i utvecklingen. I Östeuropa har barnafödandet minskat påtagligt efter det kommunistiska sammanbrottet. Födelse-talet har minskat ner mot 0,8 barn per kvinna. Västeuropa har haft en ganska jämn nedgång av födelse-talen, som nu ligger på 1,6 barn per kvinna.

I de skandinaviska länderna stabiliserades födelse-talen under 1980-talet och låg i början av 90-talet på drygt 2 barn per kvinna. Sedan dess har Sverige upplevt en nedgång i barnafödandet i paritet med utvecklingen i resten av Västeuropa.

Det finns ett tydligt samband mellan barnafödandet och kvinnors situation på arbetsmarknaden kopplat till hur trygghetssystemen är utformade. De svenska trygghetssystemen har, vid internationell jämförelse, gett hyggliga förutsättningar för kvinnor – och män – att både skaffa barn och få/behålla fotfäste på arbetsmarknaden.

Inte oväntat gör 1940-talets stora barnkullar att gruppen mellan 60-64 år idag är överrepresenterad i ålderspyramiden. Det är den grupp som är i färd att lämna arbetslivet. På några års sikt kompenseras detta bortfall hyggligt av att gruppen 20-24 år – de som ska in i arbetslivet – är relativt stor. Det får vi får tacka det glada 80-talet för. Mer problematiskt är att åldersgruppen mellan 30-40 år och den med personer under 20 år är små till numrären.

Det innebär att vi kan förutse en betydande och accelererande arbetskraftsbrist med början runt år 2007.

Det är alltså en avgörande samhällsfråga vad som händer med arbetsstyrkan och verksamheterna när ”40-talisterna” pensioneras. Gruppen är idag överrepresenterade i offentlig sektor. Men samtidigt finns en tydlig trend att utbildningssystemet kantrar över från examina för förvaltningskarriärer till examina för karriärer inom den privata sektorn. Det ser ut som om offentlig sektor kommer att få det särskilt besvärligt både i avtappningen och i tillflödet av medarbetare.

Vi ser en arbetskraftsbrist framför oss. Men detta är ingen naturlag. Vi kan påverka såväl arbetslivets som pensionssystemens utformning. Våra attityder till pensionering kan förändras. Idag vill 60 procent av oss pensioneras före 65 års ålder. Den våg av nedskärningar som präglade 1990-talet innebar också stora möjligheter att lämna arbetslivet i förtid.

Rolf ser inte, ur det demografiska perspektivet, en omfattande arbetskrafts-invandring framför sig. Arbetskraftens rörlighet i Europa har visat sig svag. Integrering av personer med

utländsk bakgrund i arbetslivet har inte varit särskilt framgångsrik i Sverige. De nya teamorienterade organisations-formerna i sig kan komma att minska möjligheterna att röra sig över olika gränser. Men det finns ändå, ur det historiska perspektivet, anledning till optimism. Varje generation ställs inför nya utmaningar och stora utmaningar som regelmässigt leder till betydande innovationer. Prognoser är viktiga för att planera framtiden, samtidigt som prognoser regelbundet kommer på skam när framtiden realiseras.

Åldersrelaterad kompetens

Kvantitativa fakta visar att utflödet av arbetskraft överstiger inflödet. Det är även väl så viktigt att reflektera över vilka kvalitativa förändringar som sker under perioden fram till år 2025. Under den närmaste 10-årsperioden kommer verksamheterna att förlora ett stort antal personer som har roller som förändringsledare. Deras kärnkompetens handlar om mentorskap, om omvandlingslegitimitet och om tillgång till nätverk. Vad händer i organisationen när denna kompetensmix förändras? Hur utformar vi framtida organisationer för att ersätta de kompetenser som förloras?

Rolf menar att den gängse bilden av nya flexibla, integrerade och självgående organisationer i mångt och mycket är en myt. Det är endast ett mindre antal spjutspetsföretag som (med hjälp av arbetslivsforskare) färgar bilden av hur dagens arbetsorganisation ser ut. I verkligheten regerar fortfarande Taylor i traditionella hierarkiska strukturer – även i Sverige, som trots allt ligger långt fram, i synnerhet i jämförelse med USA.

Historiskt har företag alltid tvingats att förändra sin organisationsstruktur och arbetsorganisation för att anpassa den till den faktiska åldersstrukturen.

Till exempel har de nya IT-företagens, med sina unga chefer och medarbetare, organisationsformer små likheter med traditionella företag. Kanske har problemen, som dessa nya

företag drabbats av efter mars år 2000, ett samband med att de ofta saknat kompetensen hos äldre, erfarna förändringsledare?

Vinnare och förlorare

Det är inte bara den totala arbetsstyrkan som fluktuerar över tiden. Det kommer även att ske stora rörelser mellan olika samhällssektorer. Ett exempel är vården som idag sysselsätter ca 200.000 personer. År 2015 – efter pensionsavgångar och tillskott av nyutbildade – beräknas att personalstyrkan reducerats till hälften. Denna prognos är baserad på dagens siffermaterial. Den tar inte hänsyn till att vårdbehoven kan förändras, att vården kan förändras, att vårdpersonalens villkor kan förändras eller att vårdutbildningarna kan förändras.

Rolf ser inte skolan som den krisbransch den ofta utmålas vara. Visserligen kommer skolan – med samma beräkningssätt som ovan – att ha ett personalunderskott år 2015. Men bristen uppgår endast till ca 20 procent av dagens drygt 100.000 anställda.

”Den nya ekonomin” växer så det knakar och sysselsatte år 2000 ca 80.000 människor. Prognosen för år 2015 är att den ska sysselsätta 200.000 personer. Den senare siffran baseras på tillväxtprognoser, kända pensionsavgångar och påbörjade utbildningar. Med en koppling till vad som nu sker i arbetslivet, med utvecklingen mot flexibla och integrerade arbetsformer, är det inte alls säkert att det är teknikerna som är framtidens vinnare på arbetsmarknaden. De kan i stor utsträckning komma att ersättas av samhällsvetare och humanister. I de moderna organisationerna görs allt oftare förbättringar av medarbetarna/teamen och inte genom tekniska lösningar.

Diskussion

Rolf tar upp en känslig fråga som måste tas på allvar. Vi ser att företagen och offentlig sektor är på gång att lämna de gamla hierarkierna. Arbetet måste i framtiden organiseras på annat sätt. Går det att lyckas med att kombinera en

arbetskraftsinvandring med omdaning av arbetsorganisationen mot självstyrande team? Språk- och kommunikationsproblem och svårigheter med kulturella koder får inte negligeras.

Kanske ökar möjligheterna att lyckas om vi slutar tala om invandrare och ”40-talister” som om de vore homogena grupper. Vi måste få till stånd ett mer individriktat synsätt. Vi skiftar ofta mer inom än mellan grupper. Vi kan dock inte hämta alla goda exempel från USA, där arbetskraftsinvandringen parats med snabb ekonomisk utveckling. Kategorin ”personer med utländsk bakgrund” står för 18 procent av Sveriges befolkning mot 60 procent i USA. Arbetskraftens rörlighet i Europa är också betydligt lägre.

Sammanfattningsvis ser seminariedeltagarna framför sig att vi riskerar att få en kompetenssvacka när 40-talisterna går i pension. Organisationerna riskerar stora kompetensluckor. Samtidigt förmår dagens organisationer varken att utnyttja medarbetarens hela kompetens eller arbetsgruppernas samlade kompetens.

Arbetslivsforskningens perspektiv

Lennart Svensson, professor och arbetslivsforskare vid Linköpings universitet och Arbetslivsinstitutet, kompletterade det demografiska perspektivet med att ge sin syn på läroprocesser.

Från utbildning till läroprocesser

Alla satsningar på kompetensutveckling bör vara noga genomtänkta. Exempel på frågor som det är viktigt att ställa sig är:

- Hur ska de kunskaper deltagarna tillägnat sig komma till användning?
- Hur ska man samordna och skapa kontinuitet mellan olika utbildningsinsatser?
- Hur kan man skapa en bred delaktighet i planering, utformning och uppföljning av fortbildning?

- Hur får man fram flexibla, billiga, effektiva, tillgängliga, ”skräddarsydda” utbildningar?
- Hur får vi högskolor och universitet mer intresserade av fortbildning i företagen?
- kompetens är att kunna utvidga det område man jobbar med.

Svaren på dessa frågor utgör grunden för att kunna formulera en bra lärandestrategi.

En NUTEK-studie visar tre karaktäristika som medför att ett företag med en lärandestrategi blir mer lönsamt än företag utan. Det krävs:

- Att minst 25 procent av personalen får fortbildning på betald arbetstid
- Att alla har utvecklingssamtal
- Att det finns stöd för informellt lärande

Sverige har under många år, i internationell jämförelse, satsat mycket på bred kompetensutveckling genom till exempel Förnyelsefonderna, EUs Mål 4 och Växtkraft Mål 3.

Men trots de stora samhällsresurserna har företagets satsning på utbildning minskat. Ett skäl är kortsiktigheten som präglade företagets agerande under 1990-talet. De grupper som varit minst gynnade att få personalutbildning är anställda som är över 55 år gamla, tillfälligt anställda, anställda i små och medelstora företag samt även stora grupper kvinnor inom privat sektor.

Ett genomgående drag har varit att många företag väljer att ha nyrekrytering som främsta medel för sin kompetensförsörjning. De satsar lite på kompetensutveckling av redan anställd personal. En vanlig sentens uttrycker företagets dilemma: ”När det är högkonjunktur finns det inte tid att satsa på kompetensutveckling. När det är lågkonjunktur har man inte råd”.

Kompetens och organisation

Professorn vid Linköpings universitet, Per-Erik Ellströms definierar kompetens:

- kompetens är att kunna använda sina kunskaper i sitt arbete

Det handlar om verksamhetsrelaterad kompetensutveckling. Den har stark koppling till hur verksamheten är organiserad. Lennart klassificerade produktionssystem som antingen tayloristiska, byråkratiska eller integrerade. I de två förstnämnda systemen betonas fortfarande specialisering och funktionsindelning. Det integrerade produktionssystemet däremot utmärks av flexibilitet och förmåga till ständig förändring.

Integrerade produktionssystem vinner mark i Sverige. Men hastigheten är inte så snabb som forskare och managementkonsulter ofta vill ge sken av. I dagens kundorienterade organisationer kan dock inte produktionen längre styras och planeras på centrala planeringskontor. Därmed förändras kompetenskraven både för arbetslagen och för omgivande stödfunktioner.

Utbudsstyrd eller efterfrågad kompetensutveckling?

Utbildningstraditionen är att utbudet från universitet, centrala företagsskolor, och professionella utbildningsanordnare styr var, när, hur vi utbildar oss. Inte minst styr de vad vi lär och inte lär. Men det är företagen och arbetslagen som i betydligt högre utsträckning måste få bestämma om såväl utbildningens innehåll och lärformer. Svenskt arbetsliv har behov av efterfrågestyrd utbildning, som kan anpassas till företagets verksamheter och som kostnadseffektivt kan bedrivas på arbetsplatserna. Utbildningsstrukturen måste bli mer tillgänglig, behovsstyrd, flexibel och kunna samordnas med företagets verksamheter.

Vad är lärande?

Fyra komponenter är viktiga i läroprocessen – individ, omgivning, tillfällen till reflektion och till handling. Det handlar både om kunskaper och om möjligheter att praktisera, reflektera,

aktivt förändra. Att förena teori och praktik är en hörnsten för läroprocesser. Tyst kunskap har ett värde, men det värdet ökar betydligt när den tysta kunskapen står på en teoretisk grund. De moderna produktionssystemen handlar just om att integrera teori och praktik. Det förefaller meningslöst att satsa på en modern organisation om inte läroprocesserna förändras i samma riktning.

Är det skillnad i intresse för lärande vid olika åldrar? Ytligt sett blir svaret ja. Äldre personer lär sig hela tiden. Men de är ofta ointresserade av de former som utbildningsväsendet erbjuder, kanske har de dåliga erfarenheter av skolan. Det är viktigt att öka vår kunskap om hur det går till att lära sig och anpassa lärmiljön till våra olika lärostilar.

När vi formar nya lärostrukturer är det viktigt att inse att arbetstiden är den stora kostnaden. Det talar för att öka lärandet i arbetet. Till stor del handlar det om hur arbetet ska organiseras. Det är också viktigt att inse att det inte endast är individens behov som styr den faktiska utbildningssituationen utan även organisationens. Därför behövs både individuella kompetensplaner och planer på gruppnivå.

Diskussion

Deltagarna ser arbetsorganisationen som en nyckelfråga. Det finns en viss romantisering av hur arbetslivet ser ut för att forskarna sökt sig till progressiva företag – ”success stories” får större genomslag än eländesforskning. I vardagen känner man inte igen bilden av Den Lärande Organisationen. Nedsärningar och anorektiska organisationer har inte tillåtit så pass enkla åtgärder som handledning, vilken ofta kan vara en förutsättning för lärande. Men det gäller också att se att organisatoriska förändringar kan syfta till att få igång läroprocesser, exempelvis delegerat budgetansvar. Men det räcker inte med att ges ökat ansvar, man måste också få stöd att bära det.

Utvecklingen på arbetsmarknaden, med allt fler tillfälligt anställda eller anställda av bemanningsföretag, gynnar inte uthålliga läroprocesser. Lärande förutsätter ofta att man har möjlighet till kontinuitet. Det i sig är en anledning till att äldre i arbetslivet är viktiga – att finna lösningar för att få den äldre arbetskraften att orka stanna kvar i verksamheterna bidrar således till både kvantitativ och kvalitativ kompetensförsörjning.

Ett problem är att få veta hur lärande går till. ”Inte ens lärare vet hur lärande går till”. Endast fyra procent av den pedagogiska forskningen berör läroprocessen. Även fackligt förtroendevalda saknar metakompetens – kompetens om kompetens. De ”backar” därför ofta ur diskussioner om kompetensutveckling. Det lättast är att luta sig mot den traditionella utbildningstraditionen. Men det är längre enbart utbildning som ger trygghet, anställbarhet, karriärmöjligheter och högre lön.

Facket har en viktig roll att driva på för att få till stånd kompetensanalyser och individuella utvecklingsplaner. På detta område finns inga motsättningar med arbetsgivaren som draghjälp. Facken har varit framgångsrika att ordna med samhällsstöd för finansiering av utbildning och även för kompetensutveckling, men varit sämre på att implementera policy och intentioner i avtalen på arbetsplatserna.

Idégruppens reflektioner

Både skräckscenario och nya möjligheter. Det är vår tanke när vi under seminariet fått möjligheten att koppla samman den demografiska utvecklingen med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. En prognos, grundad på våra samlade erfarenheter, ger vid handen att skräckscenariet ligger alltför nära till hands. Vi ser fortfarande, trots den ökande medvetenheten om vilka problem de demografiska förändringarna ställer oss inför, att många företag fortsätter att avtalspensionera högproduktiva

och kompetenta medarbetare som ofta inte ens fyllt 60 år. Vi ser sällan att dessa personer ersätts av någon ny medarbetare eller att företagen tänkt igenom hur kunskaper, erfarenheter, nätverk m.m. ska föras över till andra, chefer eller kollegor. Men avtalspensioneringarna är till antalet endast en droppe i havet i förhållande till den våg av ålderspensioneringar som är att vänta. Hur mycket kompetens kommer då att gå förlorad för företagen i ett enda svep? Även om svaret på den frågan kan te sig skrämmande, så är det nödvändigt att alltfler ställer sig den. Under senare år har frågan om "brain-drain" diskuterats när välutbildade ungdomar flyttar utomlands. Den "brain-drain" av alla de välutbildade 40-talister som lämnar arbetskraften, kommer att stå för är så gigantiskt mycket större att den kanske blir oss övermäktig.

Möjligheten ligger i att det yttre hotet om arbetskraftsbrist kan tvinga företagen att samla sig och agera genomtänkt och långsiktigt. Det handlar om att både kunna rekrytera och i detta sammanhang kanske framförallt behålla och utveckla sina medarbetare. Det som Arbetsmiljölagen stadgat i många år; att förhållandena på arbetsplatsen ska anpassas efter den enskilda människans förutsättningar i psykiskt, fysiskt och socialt hänseende, kan faktiskt bli en reell och strategisk fråga för verksamheterna. Kanske är det först med de demografiska förändringarna som vi verkligen kan göra upp med de tayloristiska idealen och börja se människan i arbetslivet som människa och inte som en "produktionskugge"?

Social kompetens, handlar det om kompetens?

Det sociala kapitalet

Ann-Katrin Bäcklund, arbetslivsforskare vid Köpenhamns universitet, inledde seminariet med att ställa en övergripande fråga: "är social kompetens ett sorteringsinstrument i arbetslivet?". Ann-Katrin antydde också tidigt sitt svar på frågan: Det finns något nytt i arbetslivet som kräver en ny sorts kompetens!

Ann-Katrin redogjorde för hur utvecklingen av managementfilosofi och tankar på human-kapital vuxit fram. Den s k Fordismen, produktionen av varor och tjänster utifrån ett standardkoncept och "löpande band" upplevde en kris på 80-talet. I-länderna utkonkurrerades av andra länder och världsdelar, som kunde producera samma varor till billigare pris. Resultatet blev att man i de kapitalstarka länderna började söka nya investeringsmöjligheter och därmed också nya produktionssystem.

Det fanns redan på 80-talet öar av nytänkande som visade att nya angreppssätt kunde ge bra resultat. Mest uppmärksammade blev bland annat Silicon Valley och industrier i mellersta/norra Italien. Benetton vars verksamhet bygger på många små butiker och en produktion som erbjuder snabb leverans och framförallt en snabb omställning av produktionen för att kunna följa modets växlingar, användes ofta som exempel i managementlitteraturen.

Det var uppenbart att något i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare gjorde att de nya företagen kunde ställa om snabbare än de gamla. Man kunde bland annat konstatera att de nya företagen hade stor lönespridning och att man i Italien drog fördel av en lag som innebär att företag med färre än 50 anställda

kunde "slippa" fackförening. Ur ett traditionellt perspektiv kunde det italienska exemplet tolkas så att man hade fel politiker, fel social struktur, fel ekonomi – ändå kunde företag blomma?! Managementexperter sökte ett svar och fann ett socialt tänkande. Det fanns "avtal" om att jobba på ett nytt sätt. Det handlade inte om kollektivavtal mellan företag och fackföreningar. Det var psykologiska kontrakt mellan arbetsgivare och anställda – mellan arbete och kapital utan inblandning av intresseorganisationer. Dessa kontrakt hade dessutom en tydlig samhällsdimension. I Sverige kan "Gnosjö-andan" liknas vid denna form av samhällskontrakt. I utbyte för arbete och lojalitet får arbetstagaren och dennes familj trygghet, kompetensutveckling, etc. Lösningen på Fordismens kris ansågs vara sociala nätverk.

Vårt västerländska välstånd förklaras av vår förmåga att agera kollektivt. Vi har socialt kapital i form av institutioner som fungerar på tvärs *och* över sociala gränser. Några exempel är domstolar, jurister, banker. Det måste finnas förtroende, normer, nätverk för kollektivt handlande – för innovation och produktion. Södra Italien saknar norra Italiens institutioner, vilket anses vara en förklaring till att industrialiseringen i norr saknar sin motsvarighet i söder. Skillnaden mot den hävdvunna Fordismen är att det finns "överenskommelser på industri- *och* samhällsnivå".

Politisk styrning

De "nya företagen" utmärks av flexibel specialisering. Deras produkter har kort livslängd. Verksamheten bygger på att man lyckas kombinera rätt människor i rätt tid och i rätt sammanhang. Politiker i många länder försöker stödja den nya formen av företagsamhet och

det egna landets konkurrensförmåga genom att understödja att det skapas:

- Lärande organisationer
- Innovativa byar
- Nationella innovationssystem
- Storstadskonkurrens

Länder konkurrerar om den bästa ”lärande ekonomin”. Det handlar om att få fram flest nya idéer. Det blir alltmer viktigt att granska nationella lärsystemen och att skapa medvetna lärstrategier. Det kan t ex handla om ranking av universitet och högskolor. Politiker söker indikatorer för att mäta lärande. Strävan är att finna ”den lärande koden” och vad som skapar innovativitet.

Storstäder konkurrerar hårt. Investerare dras till städer som ligger med på tillväxtens 10-i-topp lista. Öresundsregionen är ett sådant exempel. Där strävar politikerna medvetet efter att göra helheten större än summan av delarna.

Personen och nätverket

En nygamal och högaktuell fråga rör medvetenheten om att det går att tjäna pengar på hur en person ”är” och hur det personliga nätverket ser ut. Idéer behöver inte vara det primära, En välfylld adressbok och en karismatisk utstrålning kanske till och med värderas högre än kreativitet. Ju tätare kontakt direkt med kund en medarbetare har, desto viktigare är det att kunna ”ta folk”. Det gäller inte endast för välutbildade, också städbolag söker personer med tillgång till nätverk.

Ann-Katrin redovisar en undersökning som visar på de nya mönstren vid rekrytering. På frågan om varför den intervjuade tror sig ha fått sitt jobb fördelar sig svaren enligt följande:

	Procent
Ärlig/pålitlig	28
Flitig/arbetsam	26
Trevlig/social	26
Vaken/intresserad	25
Bra på samarbete	23
Vänner/släkt kände arbetet	7
Rätt utbildning	7
Betyg	1

I undersökningen ingick även en fråga om hur man fått reda på att jobbet fanns ledigt. Svaren visar att de personliga nätverken har stor betydelse, vilket ungdomar är väl medvetna om.

	Procent
Vänner/släkt	40
Annon. Arbetsförmedling	23
Arbetsgivare kontaktade	10
Ej svar	5
Pryat	4
Annat	28

Virtuella organisationer

Ann-Katrin exemplifierar den nya typen av ”smarta” företag och arbetsorganisation – den virtuella – med det svenskägda företaget Gant. Företaget är verksamt över hela världen och styrs av åtta personer i Sverige. Företagskonstruktionen är löst sammansatt av andra företag, var och en specialiserade på sin del av produktionskedjan som kunden uppfattar som ett samlat företag. Det hela bygger på ett väl utvecklat kontaktnät som oftast kommunicerar elektroniskt. Varje del av ”företaget” är lojal mot varumärkets framgång, men kan också kliva av om den uteblir.

Företag enligt detta nya system får många kundkontakter och sysselsätter därmed mer frontpersonal. Exempel är de talrika Call-centers som växer fram. Även de allt kortare produktcyklerna skapar fler kontakter; produkterna utvecklas allt oftare tillsammans med kunder och kunderna i sin tur kräver allt större

kundanpassning. Det går att hävda att det finns mycket idioti i den nya servicevågen, men samtidigt är det ett faktum att tjänsteservice stiger snabbare i värde än traditionell tillverkningsproduktion. Servicesektorn alstrar för en värde som är fyra gånger större än tillverkningssektorn. Detta förhållande ställer krav på frontpersonalen att kunna interagera med kunden så att denna blir nöjd. De anställda måste vara eller låtsas vara engagerade, vilket tär på människan och kan vara en orsak till att utbrändhet breder ut sig.

- Man kan också hävda att vi bara sett början på utvecklingen av servicebegreppet. Det är tid att lämna "have a nice day"-stadiet och utveckla verklig kvalitet på servicen. Många företag är också på väg att ge service ett djupare och mer engagerat innehåll. Ett exempel är företaget som upplyser sina kunder om att de inte riskerar att höra "have a nice day" från företagets anställda. Studier av relationsmarknadsföring ger viktiga signaler. Det går inte längre att endast använda yttlig charm och yttre attribut i reklamen. De senaste åren visar oftare reklam mer av humor och distans till sig själv. Det säljer.

Bäst i klassen (?)

En färsk OECD-rapport, som bygger på benchmarking, visar att Sverige är klassens ljus i flera ämnen som kompetensutveckling, decentralisering och annat som brukar beteckna den smarta moderna organisationen. Men den smarta organisationen kräver sitt pris. Alla arbetsgrupper, som den moderna medarbetaren förväntas att aktivt delta i både inom och utanför den egna arbetsplatsen, pressar hårt på både kvinnor och män. I en länderjämförelse framstår USA och Sverige som varandras extrema motpoler. Jämförelsen gäller andelen chefer och andelen administrativ personal i förhållande till den operativa personalen. Sverige har jämfört med USA mycket slimmade organisationer och där USA fortfarande

kan skära bort mycket fett i organisationen riskerar de svenska företagen att skära in i benen.

I Sverige ställer också organisationen högre krav på medarbetarna att samverka och interagera med andra på och utanför jobbet.

Diskussion

Deltagarna vid seminariet delar Ann-Katrins erfarenhet att alla företag och branscher ökar kraven på kontakter med andra människor. Projektarbete blir allt vanligare både som anställningsform och intern arbetsform.

Börskurserna går upp och personalstyrkan ner i storföretagen, vilket inte nödvändigtvis innebär arbetslöshet, däremot ökad rörlighet. De moderna sätten att organisera arbetet har sina fördelar, det kan leda till mer varierat arbetsinnehåll och roligare uppgifter. Priset är dock att många lever med en ständig rädsla för snabba nedskärningar och nedläggningar. Både chefer och medarbetare vet att man lever mer osäkert i arbetet. Många förebygger denna osäkerhet genom att själva utvecklas till "projektnomader" och ökar på så sätt sin egen kontroll.

Deltagarna menar att de nya sätten att organisera arbeten leder förändrade normer i arbetslivet. Normstyrningen minskar när kontinuerlig arbetsledning minskar. Många saknar helt chef och får ingen feedback. Utvecklingen innebär att den enskilde måste identifiera och förlita sig på sina egna normer. Det gamla normsystemet satte ofta lojaliteten till företaget främst. Numera handlar det ofta om att *vara någon* i ett nätverk med möjligheter.

Deltagarna finner att de nya strukturerna i arbetslivet även påverkar privatlivet med större otrygghet och valfrihet. Hur ska man uppfostra sina barn? Ska uppfostran inriktas på att vara ärlig och pålitlig eller på att vara smart, när barnen troligen måste skapa sin egen arbetsmarknad?

Deltagarna uttrycker också en viss mättnad över den managementlitteratur, som endast

speglar företag i den ”nya ekonomin”. Det är hög tid att vända blicken och följa också grupper som står i frontlinjen i andra, mer traditionella branscher och verksamheter.

Social kompetens – när individen, de andra och samhället möts

Anders Persson, docent i sociologi vid Lunds universitet, avslutade seminariet med en presentation av sina erfarenheter och tankar som han skrivit om i boken *”Social kompetens. När individen, de andra och samhället möts.”*

På frågan om social kompetens verkligen handlar om kompetens svarar Anders: ”Ja, det finns en social relationsförmåga. Vi blir medvetna om den när vi ser någon som inte behärskar konsten. Man kan också svara nej. Det handlar inte enbart om kompetens, den måste sättas in i ett samhälleligt sammanhang.”

Anders berättade att intresset för begreppet Social kompetens nådde sin topp år 1998. Göran Greider definierade begreppet som att underordna sig. Men så enkelt är det inte. Det finns dock ett intresse av att anpassa människor med olika ”verktyg”, ett av dem är social kompetens.

Berättelsen om Kejsarens nya kläder av H C Andersen kan illustrera begreppet Social kompetens. När den lille pojken först så att kejsaren var naken levde han inte upp till begreppet. Det var först när tillräckligt många andra så samma sak som pojken kunde sägas vara socialt kompetent.

För att förstå begreppet Social kompetens måste man söka svaret på två frågor. Vad är det vi anses sakna när vi påstås behöva mer social kompetens? Och hur kan det komma sig att vi upplever denna brist just nu? För att kunna svara på den första frågan måste vi se till sammanhanget.

I platsannonser framhålls social kompetens som ett krav på för-

måga till gruppanpassning och på förmåga att kunna ”ta folk”.

Bland skolelever handlar social kompetens om att träna sin förmåga att sätta gränser mellan sig själv och andra, att träna sin förmåga att hantera konflikter och att anpassa sig till skolan. Inom högre utbildning handlar social kompetens om förmåga till realitetsanpassning och till förändring.

En genomgång av platsannonser ger en bild av vad som efterfrågas. Det hierarkiska tänkesättet har inte utmönstrats, utan framträder tydligt. Det är inte chefen som ska anpassas till gruppen, utan gruppmedlemmarna som ska anpassa sig till rådande normer och procedurer. Mönstret är särskilt tydligt inom offentlig sektor, där cheferna ska genomföra regeringens omformning av den offentliga verksamheten och därmed av dess medarbetare. Mönstret illustreras i nedanstående tabell.

Fler valmöjligheter är inte alltid och i alla sammanhang av godo. Eller rättare sagt de goda sidorna för också dåliga med sig. De kan skapas inre osäkerhet, tvivel och felaktiga föreställningar om individuellt oberoende. Många känner en ökande stress inför att aldrig räcka till, att alltid behöva lära nytt. Resultat är ökade spänningar i flera dimensioner:

- spänningsfyllda relationer mellan individer, t ex rädsla för andra eller våld
- problematiska relationer mellan individ och grupp, t ex alltför starkt (mobbing) eller allt för svagt grupstryck (individualisering) eller att individen väljer att underkasta sig gruppen.

	Grupp-anpassning	Förmåga att ta folk	Förmåga att kommunicera
Underordnade medarbetare	Ja		
Säljare, personal med kundkontakter	Ja	Ja	
Chef			Ja

- ifrågasatta relationer mellan individ och samhälle, t ex att individen görs överflödig eller att livslånga lärandet endast blir den livslånga otillräcklighetens ångest.

Anders definierade begreppet Social kompetens som ”*Individens förmåga att hantera relationer mellan sig själv, de andra och samhället*”.

Det är viktigt att komma ihåg att begreppet kan laddas med både positiva och negativa förtecken. Att vara socialt kompetent kan handla om äkta relationer, men kan lika väl handla om spelade roller.

Social kompetens handlar om individens egen kontroll:

- att vara medveten om, vilja och kunna hävda sitt personliga territorium
- att vilja och kunna utöva självkontroll på sätt som gör att inte andras territorier kränks
- att vilja och kunna kompensera eventuella överträdelser av andras personliga territorier
- att vilja och kunna göra detta på sätt som framstår som rimliga i det aktuella sammanhanget

Men ibland är det nödvändigt att bryta med både definitionen och dess innebörd, vilket kan skapa kreativitet och förnyelse. Ett exempel är pojken som revolterade mot en auktoritär och ålderdomlig skola. Var han socialt kompetent eller inte? Man kan säga att han, vid tillfället för sin revolt, saknade social kompetens. Men i takt med att samhället kom att inta samma ståndpunkt till den auktoritära skolan omvandlades inkompetensen till social kompetens.

Budskapet är att utvecklingen i företag, i arbetslivet och samhället kräver människor som förmår bryta mot normer och traditioner. Därmed kan de inte i stunden klassificeras som socialt kompetenta. Den nuvarande ordningen, när företag och myndigheter ensidigt söker social kompetens som bygger på anpassningsförmåga, är hotfull mot en sund utveck-

ling. Här finns en paradox i arbetslivet. Företagens och myndigheternas policydokument talar om kreativa, självständiga, risktagande chefer och medarbetare. Men rekrytering och karriärutveckling premierar i praktiken anpassning och kontroll.

Diskussion

Deltagarna delar i stort Anders syn på social kompetens. Det är ett svårhanterligt men viktigt begrepp som inte får förföra oss.

Den mörka sidan är tendenserna att man i arbetslivet– genom att ständigt framhålla den sociala kompetensens betydelse – åter reser de hierarkiska pyramiderna. Kontrollbehovet ökar. Social kompetens i dagens tappning står i motsats till ideal om den lärande organisationen

Ja-sägarkultur och gruppanpassning, som borde vara det farligaste som finns för ett företags överlevnad, breder ut sig. Den sociala kompetens som det går att slå mynt av handlar mer ofta om smarthet än om äkthet. Det kan betyda att vi får se mer av såväl förytligande som mänsklig förnedring.

Den ljusa sidan är att vara social kompetent också ger individen stora fördelar. Förmågan att kunna samspela med andra människor är oerhört betydelsefull liksom förmåga att kunna både ta och undvika konflikter. Social kompetens behövs för att värna den personliga integriteten. Den underlättar kommunikation och ger legitimitet åt de budskap man vill lyfta fram.

Social kompetens är således tveeggat. Det handlar om att vara medveten om på vems villkor man kommunicerar. I varje situation är det viktigt att granska det sociala sammanhanget; vem definierar begreppet? Vem ges tolkningsföreträde? Begreppet har alltid en moralisk dimension som behöver diskuteras.

Frågor som lyfts upp är ”Kan man utbilda i social kompetens?” och ”Hur agerar man fackligt när social kompetens blir ett viktigt krite-

rium i löneförhandlingar?”. Frågorna har inga givna svar, det viktiga är att få igång tankeverksamheten och diskussionen om hur vi ser på och värderar social kompetens.

Idégruppens reflektioner

Någon av deltagarna vid seminariet sa att ”*Social kompetens är när vi börjar tänka på hur vi möter andra*”. Det leder oss in på tanken att begreppet social kompetens inte är ett begrepp som kan urskiljas från kompetensbegreppet i övrigt. Kompetens uppstår när medfödda eller förvärvade förmågor omsätts i handling och när handlingarna svarar mot de krav som varje given situation ställer. Alla uttryck för kompetens handlar således om en relation mellan individen och omgivningen. Det handlingsinriktade kompetensbegreppet tillförs en dimension med hjälp av begreppet social kompetens – något subtilt, men nödvändigt. Den kan hjälpa oss att bättre se och värdera handlingar och resultat. Samtidigt kan vi bättre förstå själva processen – vägen till målet eller resultatet. Social kompetens kommer därmed att handla om politik. Kanske kan social kompetens ses som ett politiskt verktyg?

Men social kompetens är inte det som vi idag oftast betraktar det som; en personlig egenskap, mer eller mindre statisk. Det är när vi börjar ta social kompetens, äkta eller spelad, som given vissa och inte andra som det är dags att se upp. Om vi inte ser till samspelet mellan människor, mellan individen och omgivningen, så har vi också frånhänt oss möjligheterna att bedöma vad den sociala kompetensen egentligen tillför. Därför hissar vi en varningsflagg för att värdera och belöna ”socialt kompetenta personer” för denna sin personliga ”egenskap”. Det är då vi tillåter oss att bli förförda. Vi ser inte längre helheter eller vår egen del i dessa. Vi riskerar att lägga för stor vikt, kanske till och med ansvar, vid fel objekt – något som egentligen inte finns, d v s ”egenskapen” social kompetens. Ingen, inte heller de

som har förmåga att framstå som socialt kompetenta i många situationer, har något att vinna på att social kompetens endast görs till en personlighetsfråga. Fackligt och politiskt handlar det om att klarsynt och medvetet tolka syfte och sammanhang. Först då kan vi värdera såväl betydelsen som innebörden av den sociala kompetensen. Inte heller social kompetens finns förrän den har utövats.

Ledarskap och kompetens

Ett företags kompetenssatsningar

Lennart Wiklund, koncerndirektör HR & Information, Bonnier AB, inleder seminariet genom att redogöra för hur hans företag – som arbetsgivare – arbetar med kompetensutveckling. Koncernens medarbetare vill idag se sig som partners, det ställer krav på ledarna. Att satsa på kompetens och kompetensutveckling utgör alltså en stark konkurrensfaktor.

Bonnierkoncernen är ett svenskt företag som har ca 10.000 anställda och finns i 20 länder med 200 företag. Exempel är Dagens Industri, SvD, DN, Expressen, böcker, radio, TV och musik. Den fackliga aktiviteten är ojämnt fördelad inom koncernen; i vissa delar har man hög grad av facklig aktivitet, i andra delar knappt något alls. Företaget verkar under stark konkurrens, inte minst inom media-branschen.

Ett helt nytt massmediamönster håller på att utvecklas. Det pågår en enorm tillväxt av IT-användningen i Europa, tillgången till Internet i hemmen ökar starkt. Men tekniken, som tidigare sågs som ett hot, används idag som en fördel. Men Bonniers ser sig, trots IT-användningens utbredning, inte som ett teknikföretag utan som ett kunskapsföretag. Kompetens och ledarskap ses som två länkar i en och samma kedja, och betraktas idag som det viktigaste för företaget. Kedjan byggs upp genom att organisera och arbeta i nätverk. Genom nätverken försöker man kombinera kompetenser så att ny kompetens utvecklas. För att kunna *attrahera, utveckla* och *behålla* personal måste koncernen uppfattas som en stimulerande, attraktiv arbetsplats. Koncernens strävan är att:

- premiera talang, entreprenörskap och professionalism
- attrahera de bästa
- erbjuda goda karriärmöjligheter
- erbjuda den mest spännande arbetsmiljön

Verktyglåda för förändring

För att förverkliga sin policy måste koncernen övertyga om att man menar allvar. Man har bland annat utvecklat en verktyglåda för förändring ("*Toolbox for change*"), som går på tvärs över alla gränser i organisationen. Man bemannar projekt med kompetenser tvärs över gränserna. Tidigare var kulturen betingad av intern konkurrens, var och en gjorde sitt och man delade inte med sig av vare sig kunskap eller erfarenheter.

Den interna konkurrensen är i viss mån fortfarande stark. Men verktyglådan för förändring fokuserar på utvecklande processer, lärande och nätverksarbete.

Förutom att aktivt ta till sig kunskap från alla håll, bl a universitet och högskolor, hör "*Cross Media Training*" till verktyglådan. "*Cross Media Training*" omfattar *trainee-program* som genomförs en gång om året samt *ledarskapsprogram*. Inom koncernen är det vanligt att man avancerar i jobbet, vilket har en baksida, nämligen att man blir en introvert organisation. Trainee-programmet, som är utformat som ett lärlingssystem, syftar till att tillföra idéer och kunskaper utifrån. Ledarskapsprogrammet för basal ledarutbildning, i vilket ca 100 personer årligen deltar, omfattar bland annat konsten att föra det svåra samtalet och att nätverka med andra chefer. För att kunna fungera som en bra ledare måste man ha en grundlig självkänedom. Därför är personlig

utveckling centrala inslag i chefsutbildning på lägre- och mellannivåerna. Det finns särskild utbildning för erfarna ledare, i vilken insikt i och kunskap om lärprocesser ingår.

Koncernen har satt som tidsbegränsat, etappindelad mål att öka antalet kvinnliga ledare på hög nivå. Här samarbetar man med Handelshögskolan i Stockholm. Att satsa på ökad andel kvinnor i högre chefsbefattningar ses inte som jämställdhetsarbete, utan som ett kommersiellt arbete. Om man utgår ifrån att kvinnor är lika begåvade och dugliga som män, vilket man gör inom Bonnierkoncernen, betyder den lägre representationen av kvinnor på högre chefsnivåer att man missar kompetenser. Det handlar om att identifiera oupptäckta kompetenser, och ett tillfälle är vid rekrytering till högre chefsbefattningar. Det är ett tillfälle man inte får missa, varför man har satt kravet att minst en kvinna *ska* vara kandidat till en utlyst befattning.

Bonnier (i Sverige) erbjuder sina medarbetare att teckna *kompetensförsäkringar*. I dagsläget är 700 personer (12 procent) med i systemet. Kompetensförsäkringen, som utgör ett komplement till annan utbildning, ger koncernen möjlighet att skapa lojalitet hos medarbetarna. En vanlig fråga när det gäller kompetensförsäkringen är "Vad får vi göra?". Men frågan är fel ställd, den bör lyda: "Vad får vi inte göra?" För utbildning som kan verka udda, kan visa sig vara helt rätt längre fram.

Kompetensförsäkringen fungerar så att den anställda och företaget bidrar i lika hög grad. Den anställda sätter av maximalt fem procent av sin lön (minst 300 kronor per månad), och arbetsgivare bidrar med samma belopp. Blir inte detta dyrt för företaget? Nej. Av en lönesumma på 670 millioner svenska kronor per år blir kostnaden 0,2 procent om en av tio medarbetare investerar två procent av sin lön.

För en anställd som sparar tre procent av sin lön under tre år innebär kompetensförsäkringen konkret att man får möjlighet till en termins "ledighet" med ordinarie lön.

Lennart får många frågor om koncernens arbete med kompetens och ledarskap. Några exempel:

Fråga: Hur viktig är visionen för utveckling av ledarskap?

Svar: Värderingar är viktigt. Nu får t ex alla en genomgång av kvinnligt och manligt. Det handlar mycket om attityder.

Fråga: Kan man använda ert sätt inom offentlig sektor?

Svar: Jag ser inga hinder. Våra uttalanden är generella för att de ska kunna vara giltiga i många olika verksamheter. Faran är att formuleringarna blir så allmänt hållna att de är till intet förpliktigande.

Fråga: Tänk på alla vardagliga lärprocesser – när man utför de dagliga arbetsuppgifterna. Har ni koll på vilken typ av lärprocesser ni har i er organisation? Hur gör man i själva verksamheten?

Svar: Vi är så decentraliserade. På koncernledningsnivå anger vi principiella riktlinjer. Vi jobbar i nätverk, det är det centrala.

Fråga: Du talar om att attrahera, utveckla och behålla personal. Hur länge är "att behålla"? Finns inte risk att förlora i kreativitet om man "behåller" för länge?

Svar: Vi tycker inte det är bekymmersamt att folk stannar länge. Det är en stor styrka.

Att leda kunskapsarbetare

Birgitta Södergren, ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm, redogjorde för resultaten av den då inte helt färdiga studien "Villkoren för kunskapsintensivt arbete". Studien bygger på 30 djupintervjuer med personal med kunskapsintensiva arbeten i stora high-tech-företag.

Intervjupersonerna i studien, som har viktiga operativa funktioner i sitt företag, är mellan 25-58 år gamla. 25 procent är kvinnor. De har god utbildning, vilket inte nödvändigtvis innebär viss formell utbildning, utan även av-

ser erfarenheter som vunnits genom att de innehaft/innehar nyckelpositioner.

Flertalet studier vad gäller organisationsförändringar, lärande och förändringens ledarskap är gjorda i privata företag. Men det är inte längre meningsfullt att dra en skiljelinje mellan privat och offentlig sektor. Mycket innovativt sker idag inom offentliga organisationer

Under sin forskning genom åren har Birgitta kommit fram till att strukturer är viktiga för en organisation, men att det är processerna – och inte minst lärprocesserna – som avgör hur organisationen utvecklas. Man kan säga att vi står inför ett paradigmskifte, en kraftfull brytningstid för synen på organisation, ledarskap och lärande. Men vad är det som styr lärande och förändring i organisationer om inte strukturer är avgörande? Vi kan skönja tre trender, eller djupströmningar som är av relevans för lärande- och förändringsprocesser.

- För det första *människans roll i organisationen*; motsättningar mellan struktur, tekniskt ingenjörsskap, hos ledningen kontra människan i organisationen.

Vi ser idag tydliga försök att hitta former som utvecklar organisationen *genom* människan. Känslors och emotioners betydelse för förändring träder allt mer i förgrunden. Att genom människan utveckla organisationen blir viktigt för det strategiska tänkandet. Begrepp som går att hänföra till denna trend är processer, self-design och lärandeförlopp.

- För det andra *informationsteknologins inträdande i samhället*; vad IT gör med våra organisationer, med människor och ledarskap. Bill Isaacs vid MIT i USA säger: High Tech förutsätter High Touch. På Handelshögskolan kan man t ex lägga ut mer kunskap på nätet till studenterna. Behövs då lärarna? Ja, men det krävs en annan lärarstil. En lärarstil som passar för mindre grupper, som ser den enskilde studenten, blir mer betydelsefull.

Ett annat exempel på tesen ”High Tech förutsätter High Touch” ger Birgitta från bankvärlden. Hennes bankkontakt sa till henne att inte komma till banken så ofta, utan att istället använda nätet. Men kontaktpersonen förordade också ett möte en gång i halvåret. Ett möte då man skulle ha mer ingående, djupare samtal. Andra exempel gav från sjukhusvärlden. Läkare t ex behöver ökad kompetens genom patienternas ökande kunskap om sina sjukdomar, kunskaper de fått bl a via nätet. Ju mer en klient vet, desto mer förberedd, kunnigare, behöver den professionelle vara. Samtal, dialog i ”ögonkontaktsnivå” kräver mer!

Denna trend är i grunden en positiv bild, men den är inte helt fri från svärta. För, kan man invända, egentligen gör de så på banken för att kunna göra sig av med kassörskor. Men det förhindrar inte –utan tvärtom kräver – en annan typ av kompetens.

- För det tredje att direkt adressera *kompetens- eller kunskapssamhället*, dvs om vi tror och/ eller säger att vi lever i ett kunskapssamhälle, då gör vi det. Alltså, vi är redan ett kunskapssamhälle. Nu börjar attityden följa med synen att vi lever i ett lärande system, och delaktighetsbegreppet börjar ligga som grund för hur man skapar lärande- och förändringsprocesser inom företag. Enligt japanerna kan ett företag endast betraktas som ett kunskapsskapande system. Med kunskapsskapande menas att man är på ett stadium där man nästan vet vad som pågår, nästan förstår situationen, men man kan ännu inte artikulera denna för-förståelse. Kunskapen ligger så att säga i startgropen.

”Glimtar” för signifikant lärande

Signifikant lärande är beroende av ”tacit knowledge” (Polyanyi, 1966). Vissa medarbetare har formell kunskap, medan andra har tyst kunskap. Så har vi använt begreppet som hos

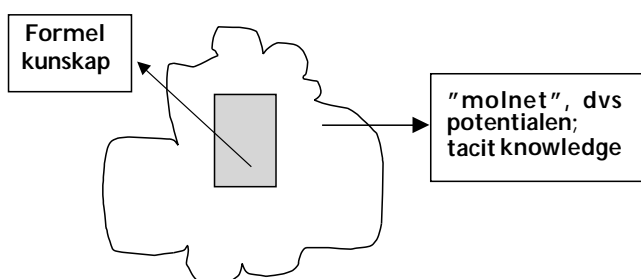
oss översatts till tyst, erfarenhets- eller förtrogenhetskunskap. Men enligt Polyanyi har vi alla "tacit knowledge" och Birgitta poängterar att inte heller hon gör uppdelningen mellan formell och förtrogenhetskunskap. För att detta faktum inte ska glömmas använder hon det engelska begreppet "tacit knowledge" framför någon av de svenska översättningarna.

Polyanyi betonade vikten av växelverkan mellan formell och tacit knowledge. Tacit knowledge är som en potential som kan realiseras. Under vissa betingelser kan vi väcka denna potential; när vi riktar uppmärksamheten från fyrkanten till molnet enligt bilden nedan.

Molnet, potentialen (tacit knowledge) är som att valla katter. Försök valla 30 katter på en äng. Eller försök spika upp gelé på väggen. Lika ogripbart är molnet, kunskapspotentialen. Men vi försöker, t ex genom befattningsbeskrivningar, spika upp gelén på väggen.

Det bästa intervjupersonerna i undersökningen åstadkommit har sin upprinnelse i molnet. "När vi såg ett visst spår visste vi bara att det här spåret måste vi följa. Man såg likasom svaret innan man formulerat problemet." Detta är typisk för tacit knowledge. Intuition är mycket närbesläktat med tacit knowledge.

När man träffar en person med annan kompetens får vi en bild av dennes kunskap. En bild som läggs på molnet av tacit knowledge. De allra bästa resultaten får vi när våra olika tacit knowledge dimensioner möts. Mötet mellan molnen är undervärderat i organisationer. Hur gör man då? Ja, i alla fall inte som i det här exemplet.



En forskargrupp bestående av 10-12 personer från olika delar av landet inbjöds för att diskutera ett möjligt forskningsprojekt. Mötet inleddes med att sammankallande sa att, eftersom man inte kände varandra, skulle man börja med att presentera sig. Forskare A sa ungefär så här: Jag kommer från Umeå universitet och där jag arbetar med organisation och ledarskap. Forskare B: Jag kommer från Linköpings universitet och arbetar med organisation och ledarskap med särskild inriktning på xx. Forskare C: Jag kommer från Lunds universitet och arbetar med organisation och ledarskap med särskild inriktning på yy, osv. Det blev inget samarbete. Vad var det som hände? Jo, vi möttes fyrkant mot fyrkant och – ingenting hände! Vi kan se en renässans för psykologiska och beteendevetenskapliga kunskaper. Kunskaper som kan användas för att främja tacit knowledge möten.

Kunskapskapande skiljer sig från lärande genom att lärande är att ta in något som finns. Kunskapskapande innebär att kunskapen inte finns i mig eller dig, utan skapas i och genom vår interaktion.

Lärdomar

- Den *första lärdomen* man kan göra av studien "Villkoren för kunskapsintensivt arbete" är att det är tacit-dimensionen som är det viktiga för kunskapsarbetare – dock utan att förringa den formella kunskapen.
- Den *andra lärdomen* är att kunskap är interaktivt. Intervjupersonerna är överraskande kollektivistiska; "Utan mitt team är jag såld". Samverkan med kollegor och partners är centralt.

Molnet beskrivs av en person som dennes privata kunskapsdjungel. Det är inte fråga om att man inte vill sprida sin kunskap, utan mer om att det tar tid för tacit-knowledge dimensionerna att mötas. När man kommer in i ett nytt team, eller in i ett nytt sammanhang, ser man

till en början bara varandras fyrkanter, uttryckte sig en intervjuperson. Men handlar det då inte om social kompetens? Det finns en kommunikationsaspekt i begreppet social kompetens. En aspekt som rymmer både ljus och svärta, menar Birgitta och refererar till en artikel i SvD som sa att social kompetens är viktig, men om en i ett team har extremt hög social kompetens så riktas energin till denna person. Övriga i teamet riktar sitt relaterande till den socialt överkompetenta, inte till varandra.

Kunskapsarbetarens favoritorganisation

1. Teamet!!! Som svar på frågan hur det går om man förlorar en teammedlem, om man då inte tappar kompetens, svarar en intervjuperson: "Har man en gång suttit ihop så finns bandet där för alltid". Kunskapsarbetaren har också kunden för ögonen, för som man säger: kunden är vår installationsmiljö. Därför kan man också ta kundens parti mot den egna organisationen. Även synen på konkurrenter påverkas av kunskapsperspektivet. På managementnivå ser man konkurrenter främst i termer av konkurrens.
2. Nätverket!! Varje ögonblick av skapande, utveckling, är förenad med upplevelse av smärta eller ångest (Rollo May). Chefer brukar vara klara över sin roll. Kunskapsarbetare studsar mellan en mängd olika roller; ledande expert i ett projekt, en marginell roll i ett annat projekt, ena dagen bemyndigad att "ge order", nästa dag vara rådgivande. I organisationer förstärker vi "fyrkantsfördomarna" för att vi inte utvecklar möjligheten att gå i och ur olika roller.

Ett inslag i studien "Villkoren för kunskapsintensivt arbete" berör in-

teraktionen med det okända. Detta behöver vidareutvecklas, sa Birgitta, men nämnde att kunskapsarbetare fungerar som fröspridare. Ett frö sätts. Ett frö som spirar långt senare. Personen som sådde fröet kan för länge sen ha lämnat företaget. En av intervjupersonerna uttryckte sin funktion vad avser kunskapsutveckling på följande sätt: "Mitt jobb är egentligen att väva kunskapens väv kring detta arbete".

3. Flödesorganisation! Med flödesorganisation avses att medverka från ax till limpa. Dock inte i meningen att alla ska kunna allt, utan i meningen att multikontakter längs flödet är positivt för kunskapsutvecklingen.

Kunskapsarbetare och det lärande ledarskapet

Kunskapsarbetarna framhävde det lokala ledarskapet och på frågan "Hur tycker du att ett lärande ledarskap ska vara?" svarade kunskapsarbetarna att chefen ska vara

- en kunskapsledare. En pedagog och psykolog
- processor, inte professor
- stödjande, mentor, motor och handledare
- en i teamet, men i ledande ställning
- medlärande, med på vår gemensamma resa
- som ordföranden i ett ständigt möte
- skapa klimat och vara en prestigefri förebild
- kunnig, men inte expert.

	Management	Kunskapsarbetare
Makt	Formell auktoritet	Kunskapsbaserat inflytande
Kompetens	Explicit kunskap	Tacit knowledge
Strukturer	Hålla gränser	Gå över gränser
Styrkegrad i systemet	Väletablerade normer	Normer under utveckling
Tid	Tid är pengar	Tid är lärande
Professionella roller	Fasta	Oklara, flexibla
Samarbetsfokus	Individualism	Samverkan, interaktion
Karriärstil	Hierarkisk position	Kunskapsbaserad karriär

Vidare att chefen ska

- initiera och stödja lärprocesser (det räcker inte att avsätta tid en gång i veckan, då sker lärandet som i ett vakuum, och blir till ett krav. Att stödja lärprocesser är mer som coaching i ett kontinuum).
- underlätta kunskapspridning
- riva murar, inte bygga dem

En jämförelse av organisationsideal mellan ett traditionellt managementperspektiv och kunskapsarbetares perspektiv skulle se ut enligt tabellen nedan.

Det pågår en utveckling i managementperspektivet, mot ett mer kunskapsbaserat förhållningssätt. Vi bör inte se perspektiven i antingen- eller termer, utan i termer av både och. Kittet, utvecklingspotentialen ligger sannolikt i en dialog mellan de olika perspektiven. Ur dialogen kan något nytt växa fram. Och minns, detta är perspektiv. Perspektiv är en sak, var de tillämpas är en annan sak.

Birgitta avslutar med att säga att ett gott kunskapsklimat inte främjas av individualisering, utan av samverkan och samarbete. Att en individ som är rädd att dela med sig av sin kunskap är en individ som identifierat sig med fyrkanten. En individ som inte inser att hon har molnet som en unik kunskapspotential.

Diskussion

Reflektioner från deltagare

- Delaktighet är kärnan i High-Touch-klimatet. Men det finns en upplevelsedimension i delaktighetsbegreppet som kan komplicera det.
- Specialistens påverkan på utveckling och förändring får också bäring på medarbetarnas delaktighet.

Kommentarer från föredragshållaren

- Det finns en ”tredje klass”, eller den tredje professionen, som är centrala för företaget utan att vara chefer. De som har kunskapsintensiva arbeten.

- Det finns alltmer forskning som visar på emotioners effekt på lärande. Stress t ex inskränker lärförmågan. Och, ”vi kan inte fånga änglarna utan att få med demonerna” – kreativitet t ex kan vi inte få om inte alla människans dimensioner får finnas. Växtprocesser, lärandeprocesser innehåller också smärta.

Reflektioner från deltagare

- Många människor vill inte utvecklas, utan vill bli vid sin läst. Hur gör man för att få dem att vilja förändra sig?
- Kunskap är kunskap först när den används. Det går inte att se kunskap som en potential. Bara när den realiserats blir den kunskap.

Kommentarer från föredragshållaren

- Vi tar olika tid på oss, så det krävs tålmodighet och tid. Ett exempel från Ericsson; man säger att reflektion är centralt inom företaget, men att man inte har tid för reflektion eftersom man alltid sitter i möten. Men – möten är ju arenan för reflektion! Vi har dödat mötet!

Reflektioner från deltagare

- Det vanliga är att vi inriktar oss på att fylla fyrkanten, att få den att fylla molnet.
- Den kunskapssyn vi har är en del av vår kultur; kunskap är objektivt, kan mätas och värderas. Den kunskapssyn som presenteras här kan inte mätas och värderas. Kunskapskapande innebär en annan kunskapssyn, en relativistisk syn på kunskap. Ett paradigmskifte vad gäller synen på kunskap?
- Man hör ofta att ”min kompetens får jag genom att byta arbetsgivare ofta”??
- Det hör till myten att om man inte byter arbetsgivare vart 5:e år så är man inte tillräckligt utvecklingsorienterad.
- I och med att vi ger fenomen begrepp så begränsar de oss.

- Nu ska man inte klättra längre, utan ge sig ut på en resa. Det blir förvirrande att inte veta reglerna. Hur beskriver man att man gjort en kunskapskarriär?
- Intressant att det högra benet är vad man generellt menar med kvinnligt, fast 75 procent av intervjupersonerna är män.
- Varför styrs ledarskapet idag så tungt av ekonomi?

Kommentar från föredragshållaren

- Det (sista) är Sveriges bästa fråga!

Ens potentiella kunskap, tacit knowledge, kan utnyttjas under goda betingelser. En förutsättning är interaktion med andra under frihet från alltför strikta regler och roller. För att kunna utnyttja hela potentialen krävs att hela människan erkänns och får synas. En stor del av den potentiella lärprocessen ligger i att lära av andra. Erfarenhet är en underutnyttjad resurs. Utveckling är emellertid inte alltid bara positivt, det kan också innebära smärta. Omvärdering av rådande tanke- och handlingsmönster innebär ofta också ångest.

Idégruppens reflektioner

Enheter inom offentliga sektorn och företag strävar efter att handla rationellt vid planering och genomförande av kompetensutveckling. Rationaliteten är dock begränsad eftersom det inte är möjligt att se in i framtiden. En verksamhet som agerar klokt stimulerar därför sina anställda till en bred kompetensutveckling, som kan täcka upp ett antal utvecklingsalternativ, särskilt om man vill behålla personalen ett antal år. För att ändå ge den rationalitet som är möjlig att uppnå åt besluten behövs en vision om kommande utveckling. Detta för att både anställda och ledning ska kunna sätta visionen i relation till de insatser som görs.

Om man som föredragshållaren Lennart Wiklund, Bonnier AB, har utgångspunkten att kvinnor är lika begåvade och dugliga som män ligger det naturligtvis ett gigantiskt slöseri i det faktum att kvinnor är synnerligen sällsynta på högre chefsbefattningar. Då finns det också rationalitet i att sätta in speciella program för att öka rekryteringen av kvinnor till sådana tjänster samt att generellt öka kunskapen i företaget om kulturskillnader mellan könen.

Ledarskap bygger på självkännedom och mogenhet att låta andra lära och utvecklas. En ledare ska vara en coach, inte en som auktoritärt har svar på alla frågor.

Förändrade värderingar – förändrad kompetens

Värderingsförskjutningar

Sofia Kälvemark, utredare Apoteket AB, inledde seminariet med att prata om värderingar och värderingsförändringar. Hon baserar sig på boken "Den bästa generationen. Erfarenhet och verklighetsuppfattning hos svenskar födda 1965-1974". Sofia betonar att hela resonemanget om värderingar och värderingsförändringar har sin bas i västvärlden. Idag är var fjärde invånare invandrare.

På individnivå finns stora individuella skillnader i värderingar, vilka grundar sig på olika erfarenheter under uppväxten. Men på kollektiv nivå pågår skönjbara värderingsförändringar, visserligen långsamt, men de pågår. Enligt amerikanen Ronald Inglehart finns tre orsaker till värderingsförändringar på kollektiv nivå:

- *kohorteffekten*, dvs skillnad mellan generationer. Våra grundläggande värderingar får vi i barndomen – och genom traumatiska upplevelser. Värderingar som man skapat sig under barn- och ungdomstiden omfattar den subjektiva känslan av säkerhet – inte den nuvarande ekonomiska ställningen i samhället. Värderingsförändringar sker snabbare genom traumatiska upplevelser, t ex nära-döden upplevelser
- *livscykeleffekter*, t ex när föräldrar dör, när man går i pension
- *tidsperiodeeffekter*, som är hur värderingar påverkas av vad som är "inne" just nu. T ex lågkonjunkturer tenderar att göra att vi lägger större vikt vid det materiella. Tidsperiodeeffekter svänger i vågor, men generationerna ligger på olika nivåer i förhållande till varandra. På 70-talet fanns t ex inga eko-

nomiska nyheter. De "mjuka" nyheterna – såsom dagisfrågor – dominerade. Idag finns ett eget nyhetsprogram för ekonomi (Ekonomi-Aktuellt).

Historia

Barnsången "Barnen leker mamma och barn" får illustrera hur värderingar förändras genom tiden. I sången finns en rad "...jag smäller henne nu".

Den raden är idag borttagen. Förr var det självklart att aga barn – och självklart för barn att aga dockor. Aga av barn förbjöds i lag 1979. Första gången aga förbjöds var under 1850-talet. Då förbjöds husbönder att aga drängar över 18 år och pigor över 16 år.

Med dagens värderingar kan det tyckas vara fel ordning; om det alls ska agas så ska det inte ske av individer *under* 18 eller 16 år. Vuxna kan någorlunda försvara sig, vilket barn inte kan. Här ser man hur värderingarna skiljer sig åt.

1920 förbjöds husagan. 1926 förbjöds aga i folkskolan, dvs sådan aga som kunde åsamka skada. 1958 förbjöds kroppslig bestraffning eller annan kränkning i folkskolan. Det sagda är en illustration av värderingsförändringar såsom de kommer till uttryck i lagstiftningen. Och lagar förändras när värderingar i samhället *har* ändrats.

Barnens ställning i det svenska samhället har ändrats. Vi har fått t ex mödravård, skolsköterska, dagis och fritids. Det har bl a fört med sig att spädbarnsdödligheten minskat. När man lever i ett samhälle där barnen överlever barndomen påverkar det känslan av säkerhet.

Den sociala utvecklingen

När är man vuxen idag? Förr blev pojkar vuxna i och med konfirmationen vid 15 år. Ett tecken på vuxenhet var att de då fick bära långbyxor. Ett annat att de började arbeta. Idag ska man börja gymnasiet vid 15 år, och man blir myndig vid 18. Men inte så vuxen att man kan fatta beslut om att köpa alkohol. I senaste kyrkovalet fick man rösta vid 16 år. Så när är man vuxen? Idag vet vi inte riktigt.

Förra hälften av 1900-talet gick man i skola kort tid, nu blir det längre och längre. När gick man i pension förr? När man inte orkade arbeta längre. Den tid vi är förvärvsarbetande vuxna blir kortare och kortare.

Sociala värderingar – könsroller

Föräldraförsäkringen kom 1974. Tidigare hade vi moderskapsförsäkring. Pappor tar hand om sina barn, kvinnor får satsa på att göra karriär, män får gråta. Att det finns fler män kring småbarn påverkar barns värderingar och syn vad gäller könsroller. Men har vi inte ersatt en kvinnlig värld med en annan? Tidigare var småbarnen med mammorna i hemmen, nu är de med kvinnor i barnomsorgen. I det stora hela går det långsamt, men om man jämför bakåt i tiden så har individens frihet ökat.

Kulturella värderingar

Under 70-talet satsades mycket på barnkultur, t ex musikskolan och Vår Teater. De barn som växte upp på 70-talet var gemensamt bekanta med vissa fenomen. Tex TV-programmen ”Drutten och Lena”, ”Vilse i pannkakan” och ”Fem myror är fler än fyra elefanter”. Idag är utbudet starkt diversifierat, så finns det exempelvis många olika musikstilar. Det finns inte en viss stil som den unga generationen har gemensamt, eller en viss företeelse som den unga generationen associerar till.

Utbildningen är idag mycket längre. Över 90 procent av ungdomarna går gymnasiet. Mediautbudet är oerhört, vi reser mer. Barn får

tidigt kännedom om vad som pågår i världen. Mediepåverkan gör att vi blir medvetna om att vi ingår i ett globalt samhälle. En amerikansk forskare säger att TV är ett medel för ökad demokrati. Genom att vi blir medvetna om hur det är i andra länder, vad som händer på andra platser i världen, så ökar vår förmåga till empati (förhoppningsvis).

Å andra sidan kan man ställa sig frågan hur det blir med den subjektiva känslan av säkerhet för barnen idag, när de blir medvetna om krigen och katastroferna i världen. Därmed kommer man in på individualpsykologi; hur trygg individen är i grunden.

Tids- och periodeffekter

Det har nu varit en period där pengar och aktiekurser varit högaktuellt. Hur påverkar det värderingar? Vi vet att den enskilda ekonomiska situationen under uppväxten påverkar värderingar. Vad blir nästa period, vad kommer att stå högst upp på dagordningen? Ungdomsbarometern frågade ungdomar om de tror på en högre makt. 50-60 procent tror på en högre makt. Kanske de andliga frågorna kommer mer i förgrunden? Varför går då inte fler i kyrkan? Svaret kanske finns i den hierarkiska, auktoritära strukturen, vilket inte ingår i dagens värdegrund. Om den strukturen förändrades, vad skulle du hända med kyrkobesöken? Värderingar blir annorlunda, de förändras. Det innebär inte att värderingar blir bättre – och vad är ”bättre”, även det är en värdering.

Diskussion

Fråga: Vad innebär ansvaret för individen för värderingarna? Idag ansvarar samhället för dem som inte tas om hand av familjen

Fråga: Hur länge är man ungdom? Ibland säger man ”man” om en 19-åring, ibland pojke.

Svar: I forskarvärlden används begreppet ”unga vuxna”.

Fråga: När är man medelålders? Jag hörde en gång att när man klagat mer på dem som är yngre än dem som är äldre, då är man medelålders.

Svar (från deltagare): Gränsen när man räknas som gammal skjuts uppåt i ålder.

Morgondagens arbetsliv och livsstilar

Thomas Furth, forskningsledare på Kairos Future AB, menar att vi lever i ett samhälle där varor och tjänster är så utvecklade att vi inte kan konkurrera med kvalitet och pris. Vi måste tillföra en berättelse, vi måste kunna sticka ut. "Alla måste kunna spela sina roller och varje arbetsplats är en scen".

Ta t ex The Body Shop, som säljer shampo och tvål. Berättelsen är att man värdesätter djur och natur. Handlar man på Body Shop handlar jag inte bara tvål och shampo, jag bidrar också till bättre villkor för djur och natur. Handlar jag shampo på Apoteket, köper jag förutom produkten också friskare hår och inga sår i hårbotten. Det är den "berättelse" Apoteket tillför. Köper jag shampo och tvål i ICA-butiken så köper jag shampo och tvål. Punkt. Vi i vår generation (40-talister) vill bara ha shampo och tvål. De unga är värde-konsumenter.

Produkten måste kunna möta människors värderingar. Det måste även personalen kunna. T ex personalen i kassan måste få sådan kompetens att de säljer även värderingar. Här är

teater-metaforen som nämns i inledningen relevant. Affären är en scen. Personalen är skådespelare. Konsumenterna är publik. Och publiken återvänder till det minnesvärda.

Vi kan inte veta vad som händer i framtiden. Men en sak kan vi vara bombsäkra på; det blir inte som det har varit. Det handlar inte om att kunna förutsäga förändring. Det kan vi inte. Det gäller att skapa beredskap för förändringar. Och det är inte säkert att det är de stora, påfallande händelserna som leder till förändring. Vi behöver vara vaksamma på de små, små förändringarna som hela tiden läggs på varandra. Man måste få tid över att se de små vardagsförändringarna. Det är som en snöboll. Man vet inte vilket som var den första snökristallen.

Vem trodde t ex för 30 år sedan att man skulle få lönen genom att gå fram till en husvägg, trycka in ett plastkort och få ut pengar? Det var otänkbart för 30 år sedan. Och lika otänkbart var det att man skulle äta på 20 minuter, utan bestick och sedan slänga tallriken.

Vi har ett samhälle med fokus på drömmar, äventyr, andlighet och känslor. Upplevelserna får större betydelse. T ex upplevelsen att man skyddar djur och natur, att man gör en insats för omgivningen om man handlar på Body Shop. Som affärsidkare gäller det att hitta rätt målgrupp vid rätt tillfälle, dvs veta vilka grupper som söker vilka upplevelser när. Vi måste bli bättre på att tolka människors värderingar i alla samhällsdelar.

Olika ekonomier

Ekonomiskt erbjudande	Nyttigheter	Varor	Service	Erfarenheter
Typ av ekonomi	Agrar	Industriell	Tjänster	Upplevelse
Funktion	Utvinna	Tillverka	Leverera	Iscensätter
Erbjuder något	Handgriplig	Påtaglig	Ogripbar	Minnesvärd
Karaktär	Naturlig	Standardiserad	Kundinriktad	Personlig
Tillhandahålles	Lagras i stora partier	Förtecknas efter prod.	Levereras på begäran	Visas över en viss tid
Säljare	Handelsman	Tillverkare	Leverantör	Regissör
Köpare	Marknaden	Användare	Klient	Gäst
Förväntningar	Egenskaper	Användbar	Fördelar	Förnimmelser

Upplevelsesamhället

När man växer upp präglas man av den rådande samhällsekonomi. Under industri-samhället var t ex hammaren konkret, och dess användbarhet var i fokus. I tjänstesamhället går tjänsterna inte att ta på. Det handlar mer om relationer mellan människor. Kunden blir mer en klient. Klienten köper en tjänst, men man använder inte en tjänst, man får fördelar av den.

I upplevelsesamhället handlar det om vad som händer i huvudet på individen. Det måste vara en minnesvärd upplevelse, annars återvänder "gästen" inte till tjänsten. Den som säljer skor säljer också en livsstil! Den som säljer varor och tjänster blir en regissör, den som konsumerar blir gäst.

Bilden ovan visar upplevelsens fyra världar. Upplevelsen måste vara eskapistisk, gästen ska undkomma vardagen. Och upplevelsen måste erbjuda estetiska värden. Och inte minst, upplevelsen måste göras pedagogiskt, den måste "gå in".

Förändrad ekonomi

I den förändrade ekonomin är kunden produkten. Ta t ex två förskolor med samma villkor och förutsättningar. Den ena förskolan har stängt två dagar för pedagogisk vidareutbildning av personalen. Den andra har stängt för ett jubileum med tillhörande brakfest. Festar-

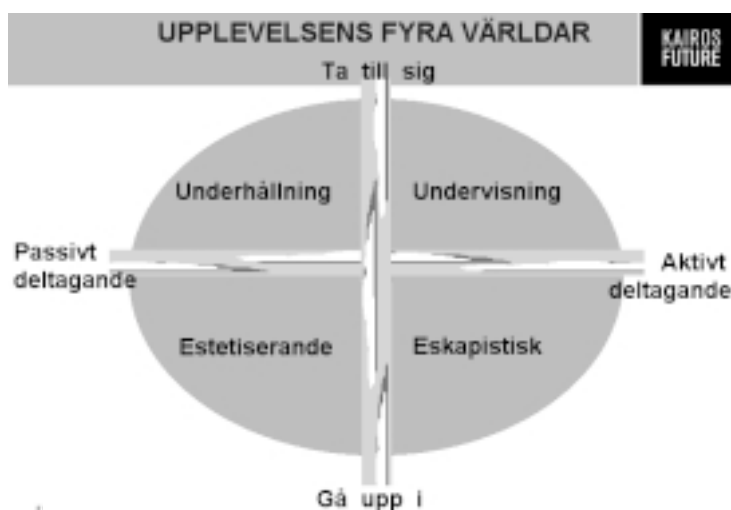
na kommer till arbetet bakfulla. Kunderna upplever kvaliteten i förskolorna olika – trots exakt lika förutsättningar. I äldreården ger eskapismen kvaliteten, möjligheten för de gamla att komma från vardagen. Vi måste veta exakt vilka preferenser köparen har.

Vi behöver lämna bransch- och sektortänkandet, och se till vilken affärsström vi tillhör. Affärsströmmen skär igenom ett flertal branscher och kan omfatta allt från råvara till service i konsumentledet. Från ax till limpa – till braskväll. Ta t ex skidsemester, där vi ser en enorm skillnad i dag mot för 30 år sedan. För 30 år sedan fanns två turledare. Idag finns 40 skidlärare, varav 4 är helårsanställda. Under icke-skidsäsong lär dessa ut fjällvandring. Skidlärarna blir på kvällstid, när det är mörkt och backarna är stängda, klätterinstruktörer, handbollstränare och discjockeys. Idag köper folk en upplevelse, en livsstil. Och vad händer om folk börjar åka till Maldiverna istället för att åka skidor? Jo, hela affärsströmmen påverkas. Från bussbolagen som kör turisterna till fjällen till dem som tillverkar stålkanter på skidorna.

Globala värderingar

Om vi ser till Europa så ser vi en tilltagande sekularisering och individualisering. Sverige ligger långt ut på dessa två faktorer. Ungdomar i sydeuropa, i katolska länder, är mindre sekulariserade och mindre individfokuserade. Givet att hela systemet håller sig intakt så går syd- och mellaneuropa mot den utvecklingen vi ser i Sverige, och i Sverige blir vi än mer sekulariserade och individfokuserade. Dagens ungdomar är morgondagens vuxna!

Att utgå från JAG innebär individualisering och ökade behov av valfrihet, att "jag" är en starkt drivande faktor och ökade krav på möjlighet att



välja rätt individuell behandling. En annan drivande faktor är att veckan håller på att få sju dagar. Ungdomar upplever inte röda dagar i almanackan som vi (40-talister och tidigare). Jämför bara en långfredag idag med en för 30 år sedan! Och tänk på orden "arbete" och "fritid". Värderingar ligger inbyggda i språket. Det man gör den tid man får betalt för kallar man arbete, det man gör den tid man inte får betalt för kallar man fritid. Så var det inte tidigare. Och idag gör ungdomar inte längre en strikt uppdelning mellan arbete och fritid. Snarare ställer man krav på att "fritid" ska ingå i arbetet!

Förtroende är en annan viktig aspekt av nutiden. Det finns hos ungdomar en förväntan om autenticitet, kontroll, etik och hälsa. Det finns en tendens till "tribalisering", till uppkomsten av stammar i samhället. Stammar som utmärks av särskilda kännetecken såsom ringar i öronen. Och därmed följer även tilltagande intolerans.

Ungdomar har krav på att innehåll och ambitioner uttalas. Man har inte tid att söka den informationen själv, utan producenterna måste tillhandahålla denna. Annars vänder sig konsumenten till någon annan. Detta gäller inte minst de fackliga organisationerna. Om dessa inte tydligt uttalar innehåll och ambition finns risk att arbetstagare vänder sig till andra aktörer, tex advokater. Vilka på sikt kan komma att utveckla sina tjänster så att dessa kan ersätta facket även för det stora flertalet av dagens medlemmar.

Ytterligare en viktig drivkraft är *professionalismen*. Den tilltagande professionalismen leder till ökade krav på precision och ökad kräsenhet. Det blir en generell kravökning på tex kvalitet i mat, service och kommunikation. Det finns också en tendens till en "jasså-mentalitet", vilket innebär en attityd, en förväntan om förnyelse. För producenterna gäller det att kunna locka!

Arbeten kommer alltmer att handla om att förmedla idéer. *Kompetenskraven* blir förmåga

till snabb inläring, att kunna hantera symboler, att kunna skapa själv (kreativitet) och om förmåga att uttrycka sig. När det gäller de interaktiva yrkena, dvs yrken där producent och konsument – eller regissör och gäst – samspelar, blir kompetenskraven

- kontaktförmåga
- inlevelseförmåga
- personförståelse
- kulturförståelse
- samarbetsförmåga

Vi kan inte längre tala till bönder på bönders vis – det finns inga bönder längre. Den andre är *olik*, och då krävs inlevelseförmåga.

Generation, livsfas/ålder och tidsandan påverkar värderingar. I krissituationer tenderar vi att falla tillbaka till grundläggande värderingar, de värderingar som etablerades tidigt i livet. Detta kan leda till konflikter. Låt oss se på några generationer och vilka värderingar de präglats av under ungdomsåren.

Människor födda 1922–1943 upplevde krig, general Patton var hjältebilden, order var till för att lydas och man tänkte kollektivt. Människor födda 1943–1960 hade Albert Schweitzer som förebild, var antiauktoritära men man tänkte fortfarande kollektivt. Människor födda 1960–1980, också kallade generation X för man levde i skuggan av tidigare generationer. Generation X var också antiauktoritär, men man hade sig själv som hjälte. Människor födda 1980–2000 har värderingar karakteriserade av grupptänkande samtidigt som man är individualister. Värderingsproblematiken rör sig kring hur man kan vara stark som individ och ändå agera i grupp. För ungdomar av idag är det viktigaste i arbetslivet framför allt de tre första strecksatserna nedan, inte för att de fyra följande strecksatserna inte är viktiga, utan för att medbestämmande, anställningstrygghet, fast anställning och hög lön är mer självklart för dem.

- trevliga arbetskamrater
- ett intressant arbete
- en sund arbetsmiljö
- medbestämmande
- anställningstrygghet
- fast anställning
- hög lön

De fyra sista strecksatserna, som är mer självklara för dagens ungdom, var viktigare för 40-talisterna än trevliga arbetskamrater, ett intressant arbete och en sund arbetsmiljö. Detta tog man mer som självklart.

Följande bild visar olika värderingstyper bland de unga.

40-talisterna återfinns främst bland kategorin "Medarbetare". Gruppen "Volontärer" är en stor grupp som utgörs av framför allt flickor från generation X. "Legoknekt" – ungefär prisjägare för egen vinning – är ännu så länge en liten grupp där dagens ungdomar återfinns. Men gruppen växer. Värderingsmässigt så fungerar grupperna "Arbetsstagare" och "Volontärer" inte bra sinsemellan. De har för olika värderingar. Av samma anledning fungerar det inte så bra mellan "Legoknektar" och "Medarbetare".

Om man ser till vilka faktorer som påverkar värderingar så visar könstillhörighet och gymnasieprogram på de största skillnaderna i värderingar. Den minsta betydelsen för värderingar är om man har invandrarbakgrund eller inte. Arbetslivsvärderingar är oberoende av bakgrund.

I ett 20-års perspektiv kommer vi att ha ont om arbetskraft. Ungdomar av idag är värderingsdrivna och svårflirtade, och för att locka till sig arbetskraft måste arbetsgivarna ta ställning och engagera sig. Arbetslivet ska inspirera och kännas bra. Ungdomar ser inte samma skiljelinje mellan arbete och fritid som föregående generation, de kräver mer "fritid på arbetet". Både som individer och organisationer

måste vi synas, märkas. Annars kanske folk tror att vi inte finns.

Ungdomar är idag utsatta för så oerhört många influenser, den är en heterogen grupp. Det finns ungdomsgrupper som kan beskrivas – och beskriver sig själva – som postmaterialister, neomaterialister, hedonister, tenstabor etc. Sammanfattade är trenderna och tendenserna:

- Individer blir mer autonoma.
- Personligt nyttotänkande, orientering mot upplevelser och livsstilar
- Valfrihet och kräsenhet tilltar.
- Ungdomar röstar med plånboken och fötterna.
- Kraven på personliga lösningar ökar. Ungdomar ogillar traditionella, kollektiva paketlösningar.
- Man väljer nya grupptillhörigheter (en slags "stammar")
- Könsskillnaderna ökar samtidigt som jämställdheten mellan könen tilltar. Kön är en vattendelare värderingsmässigt.

Diskussion

Fråga: Finns det en koppling mellan social tillhörighet och preferensen för trygghet respektive frihet?

Svar: Föräldrarnas yrkestillhörighet har inget samband med det, däremot val av gymnasieprogram.

Fråga: Men val av gymnasieprogram är ju beroende av föräldrarnas socioekonomiska ställning...

Svar: Det finns inget direkt samband mellan föräldrarnas yrkestillhörighet och val av gymnasielinje. Mycket av det vi tidigare såg som arbetaryrken är inte det längre. Industriarbeten kräver hög kompetens – vem är arbetare och vem är tjänsteman idag? Vad ger hög respektive låg status? Att jobba på bank är ex-

empelvis ett tjänstemannajobb, men lågavlönat.

Fråga: Smittar ungdomens värderingar av sig på äldre?

Svar: Generationer blir en del av tidsandan, och då smittar tidsandan av sig. Om våra värderingar inte stämmer med samhället och tidsandan, kan vi bli handfallna.

Fråga: Om kunden ses som produkt, man säljer något esoteriskt – vad blir nästa steg?

Svar: Går det illa i världen (global kris) kan vi komma tillbaka till ett samhälle som våra far- och morföräldrar hade. Om det inte går illa i världen så kommer ”inget”; inget affärsområde, vi tillhör Guds rike. Dvs många som säger att inget kommer efter nuvarande trend verkar värderingsmässigt vara på väg ”tillbaka”.

Reflektioner från deltagarna: Facket förhandlar kollektivt om individuella löner, men börjar släppa det. Individen börjar förhandla sina egna löner. Vi är i ett brytningsskede. Den fackliga uppgiften blir att hjälpa dem som inte kan uttrycka sig, dom som ”misslyckas”. Facket måste hjälpa dem som förhandlar individuellt.

Det fackliga engagemanget bygger på innebörden av ordet solidaritet. Lönen är en del av arbetsmiljön. Som enskild arbetstagare är det svårt att ha den breda kompetensen som arbetsmiljöbegreppet täcker.

Thomas kommentar: Inom exempelvis Grafiska (LO) ser de unga medlemmarna ombudsmännen som jourhavande krisstöd. De unga vill inte att resurser ska läggas på den traditionella apparaten. En undersökning visar att 80-90 procent ville vara med i facket, men nästan lika många trodde de skulle kunna förhandla lika bra själva. De visste alltså inte varför de ville vara med i facket – men av tradition ska man vara med.

Reflektioner från deltagarna: Facket måste ju vara framtidsbranschen eftersom våra ”kunders” *upplevelse* av oss är det vi lever på!

Thomas kommentar: Den äldre generationen har erfarenhet av folkrörelser. För unga är det inte självklart att trovärdigheten finns hos t ex Konsum, som det är för oss 40-talister. Man kan bli medlem i Åhléns också, och få samma fördelar. Varför vända sig till den etablerade institutionen? Om man inte har samma värderingsgrund?

Idégruppens reflektioner

Kollektiva värderingsförändringar sker långsamt. Man kan emellertid se värderingsförändringar bl a mellan generationer. Gemensamt för nya generationer är att de tror sig kunna och förstå det mesta. Detta kan tolkas som ett sätt att ta plats i samhället och på arbetsmarknaden.

Eftersom vi inte kan förutsäga hur framtiden kommer att se ut gäller det att skapa beredskap för förändringar. Det är de många små förändringarna som tillsammans skapar de stora skillnaderna mellan förr, nu och framtiden.

Upplevelser kan köpas och köps också allt mer. Ting, apparater, kläder har trots allt en begränsad marknad medan upplevelser strängt taget möter ett obegränsat behov. Detta leder till att även fysiska föremål laddas med upplevelseorienterade begrepp som livsstil och känslor.

Även arbetet förväntas förmedla idéer och upplevelser. Gränsen mellan ”arbetsjaget” och ”fritidsjaget” försvinner, man vill kunna utnyttja hela sin kapacitet hela tiden. Men detta innebär också att man ”säljer” allt större del av sin personlighet, håller mindre del privat.

Arbetet blir också allt mer interaktivt. Man samarbetar med kund, patient, klient osv, som i sin tur blir allt kunnigare. Detta kräver kontaktförmåga, inlevelseförmåga, personförståelse, kulturförståelse och samarbetsförmåga. Det man kan fundera över är i hur stor utsträckning dessa förmågor kan läras in och läras in efter barndomsåren.

Kanske bygger de i stor utsträckning på den process där personligheten formas, vilket i sin tur skulle ställa stora och nya krav på förskola och skola.

En skenbar motsättning ligger i att könskillnaderna när det gäller värderingar ökar medan jämställdheten tilltar. Generellt kan individualism och personliga lösningar sägas vara viktigare i dag än för äldre generationer. De fackliga organisationerna bör vara uppmärksamma på attityd- och värderingsförändringar för att kunna möta även yngre medlemmars behov.

