



LUNDS
UNIVERSITET

Socialhögskolan
SOL 061
Vårterminen 2003

GAMLA BROMSKLOSSAR VS. UNGA FARTDÅRAR -ÄR KUNSKAPSÖVERFÖRING EN NYCKELFRÅGA?

EN KVALITATIV STUDIE OM HUR FÖRETAG HANTERAR
40-TALISTERNAS UTTÅG FRÅN ARBETSMARKNADEN

Författare: Charlotte Johansson
Stefan Petersson

Handledare: Per Gunnar Edebalk

Abstract

In 2014 people born in the 1940s will be retired. The Swedish labour market is facing a radical change in quantity and experience.

We have studied five private companies in Sweden. Our purpose was to explore how these organizations worked with what we have defined as a future key issue – the retirement of people born in the 1940s and what that involves in terms of loss of competence.

For our analysis we used Ohlsson & Broomé's theory on different generations and the impact they have on knowledge transfer in organizations. The two concepts proactive and reactive behaviour is important to understand the organizations way of manage trends in the future.

We came to the conclusion that all interviewed organizations were both proactive and reactive, depending on what the focus was with regards to their business strategy. Based on the age structure in the organizations, they face different challenges in the future.

Since the labour market will change dramatically, the values of the new generation are important for these organizations. They are all aware that they have to address these values in order to attract educated young people.

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till de företag och personer som deltagit i vår uppsats och som därmed gjort det möjligt för oss att genomföra den. Tack för Er tid, medverkan och all den intressanta information som vi fått ta del av.

Vi vill tacka Håkan Petersson, Palm & Partners AB, för värdefulla synpunkter inledningsvis i arbetet med uppsatsen som fick oss på rätt väg redan från början.

Vi tackar Lars Navéus, Alumni AB, som med bred erfarenhet och kunskap inom vårt område, blev en stor tillgång i slutfasen av uppsatsarbetet.

Ett stort tack till vår handledare Per Gunnar Edebalk för utmärkt handledning.

Vi ger även en liten eloge till oss själva som kämpat på, ständigt med målet i sikte och för att vi för en gångs skull inte ställts inför *”Om vi ändå hade haft en vecka till...”*

Lund i maj 2003

Författarna

Innehåll

<u>1. INLEDNING</u>	1
<u>1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</u>	3
<u>2. TIDIGARE FORSKNING</u>	5
<u>3. METOD OCH URVAL</u>	6
<u>3.1 VALET AV KVALITATIV METOD</u>	6
<u>3.2 DATAINSAMLINGSPROCESSEN</u>	6
<u>3.2.1 Datakällor</u>	7
<u>3.3 RESULTATENS TILLFÖRLITLIGHET</u>	7
<u>3.3.1 Att förstärka validitet och reliabilitet</u>	8
<u>3.4 URVALSMETODER</u>	8
<u>3.5 FÖRDELAR MED EN KVALITATIV METOD</u>	9
<u>3.6 SVAGHETER I EN KVALITATIV METOD</u>	9
<u>3.7 ANALYS OCH TRANSKRIBERING AV INTERVJUER</u>	10
<u>3.8 KÄLLKRITIK</u>	10
<u>3.9 ETISKA ÖVERVÅGANDEN</u>	11
<u>3.10 AVGRÄNSNING</u>	11
<u>4. RESULTAT AV INTERVJUER</u>	12
<u>4.1 HUR SER ORGANISATIONEN PÅ DEN SVENSKA ARBETSMARKNADEN?</u>	12
<u>4.1.1 Generationsväxlingen</u>	12
<u>4.1.2 Åldersstruktur</u>	12
<u>4.1.3 Arbetsrätt</u>	13
<u>4.1.4 Andel kvinnor i företagen</u>	13
<u>4.1.5 Mångfald</u>	14
<u>4.2 HUR ARBETAR ORGANISATIONEN FÖR ATT SÅKRA OLIKA KOMPETENSOMRÅDEN?</u>	14
<u>4.2.1 Vad är kompetens?</u>	14
<u>4.2.2 Kunskapsöverföring</u>	17
<u>4.2.3 Sämre kvalitet på arbetssökande</u>	18
<u>4.2.4 Kompetensdränering</u>	19
<u>4.3 VAD PRIORITERAS UR ETT KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPERSPEKTIV UNDER DEN KOMMANDE 5-10-ÅRS-PERIODEN?</u>	19
<u>4.4 VAD INNEBÄR DEN NYA GENERATIONEN FÖR ER ORGANISATION?</u>	20
<u>4.4.1 Värderingar</u>	20
<u>4.5 FINNS DET NÅGOT SOM ORGANISATIONEN BORDE GÖRA, SOM MAN ÄNNU INTE GÖR?</u>	23
<u>5. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT</u>	25
<u>5.1 INLEDNING</u>	25
<u>5.2 MÄSTARE -LÄRLING-RELATIONEN</u>	26

<u>5.3 DE SJU DÖDSSYNDERNA</u>	27
<u>5.3.1 Lättjan</u>	27
<u>5.3.2 Högmodet</u>	28
<u>5.3.3 Avunden</u>	29
<u>5.3.4 Frosseriet</u>	29
<u>5.3.5 Girigheten</u>	30
<u>5.3.6 Vreden</u>	31
<u>5.3.7 Liderligheten</u>	31
<u>6. ANALYS</u>	33
<u>6.1 LÄTTJANS ORGANISATION I SERVICEFÖRETAGET</u>	33
<u>6.2 HÖGMODETS ORGANISATION I KONSUMENTVARUFÖRETAGET</u>	34
<u>6.3 AVUNDENS ORGANISATION I TJÄNSTEFÖRETAGET</u>	35
<u>6.4 FROSSERIETS ORGANISATION I TEKNIKFÖRETAGET</u>	36
<u>6.5 VREDENS ORGANISATION I INDUSTRIFÖRETAGET</u>	38
<u>6.6 AVSLUTNING</u>	39
<u>7. ÄR KUNSKAPSÖVERFÖRING EN NYCKELFRÅGA?</u>	41
<u>7.1 SAMMANFATTNING</u>	41
<u>7.2 DISKUSSION</u>	41
<u>7.3 ATT TÄNKA PÅ SOM FÖRETAG</u>	42
<u>8. KÄLLFÖRTECKNING</u>	44
<u>BILAGA 1</u>	46
<u>BILAGA 2</u>	47
<u>BILAGA 3</u>	48

1. Inledning

Under en ganska snar framtid kommer den svenska arbetsmarknaden att förändras radikalt. De stora barnkullarna från 1940-talet kommer fram till 2014 att lämna arbetslivet och gå i pension. Den demografiska utvecklingen kommer obönhörligen att leda till en snedvriden åldersstruktur. År 2015 kommer närmare 2 miljoner människor i Sverige eller 22 % av befolkningen att vara 65 år eller äldre, samtidigt som andelen personer i yrkesaktiv ålder kommer att minska.¹ Den offentliga arbetsgivarens situation är väl beskriven i media; rekryteringsproblemen kommer att vara svåra för dem. Men hur ser det ut i det privata näringslivet? Dessa organisationer beskrivs inte i media på samma sätt som de offentliga. Hur ser framtidsbilden ut för dem och hur kommer dessa arbetsgivare att drabbas? Kommer de att drabbas överhuvudtaget?

Vad vi vet idag är att fram till 2014 så kommer en stor andel av arbetskraften i Sverige att gå i pension och dessa människor tar med sig kunskap som de förvärvat under lång tid. Ny statistik² visar att 70 % av de högsta cheferna i det svenska näringslivet är födda 1944-1958 och risken finns att dessa personers avgång drabbar ledarförsörjningen i organisationer. Vi kan också se att den faktiska pensionsåldern är lägre än 65 år. Enligt SCB³ arbetade endast drygt 50 % av männen och kvinnorna i åldrarna 60-64 år 2000.

I dagsläget råder det olika uppfattningar om hur 40-talisternas utgång kommer att påverka arbetsgivare i Sverige. Svenskt Näringsliv⁴ menar att arbetsgivare redan har problem att rekrytera människor med rätt kompetenser. Det gäller både arbeten som kräver högre utbildning och arbeten som kräver mindre förkunskaper. Någon ljusnande framtid spår de inte utan snarare kommer situationen förvärras och deras önskan är att arbetskraftsinvandring blir tillåten igen. En åldrande befolkning och färre i arbetsför ålder kommer dramatiskt att förstärka denna utveckling redan om ca fem år. Näringsdepartementet⁵ är själv medvetna om problematiken för arbetsgivare att rekrytera rätt kompetenser. Men samtidigt så finns det enligt dem en hög kompetens i landet som är outnyttjad. Det är nödvändigtvis inte en kompetensparadox där det både finns tillgång och brist på specifik kompetens utan snarare handlar det om bristande resursanvändning.

Även AMS spår att rekryteringsproblemen kommer att öka på sikt. Yrkesarbetare i allmänhet och tekniker och ingenjörer i synnerhet finns det att tillgå för arbetsgivarna i dagsläget, men

¹ Svenskt Näringsliv *Fakta om Sveriges ekonomi*, Näringsdepartementet *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*

² Alumni AB *Återväxt & tillväxt eller igenväxt*

³ *Den äldre arbetskraften*

⁴ *Invandring för tillväxt och nya jobb*

just dessa grupper kommer att vara en bristvara i framtiden.⁶ Antalet unga människor som studerar i högre utbildningar har inte minskat men andelen som tar examen har sjunkit. Detta är i och för sig inget ovanligt i högkonjunkturer då tillgången på arbeten är högre och många väljer att gå ut i arbetslivet istället för att studera färdigt. Men om prognosen för ingenjers- och teknikerutbildningarna stämmer kommer många svenska arbetsgivare att ställas inför ett stort problem.

SACO med flera beskriver ett annat scenario i framtiden.⁷ I vår internationaliserade och globaliserade tid finns det en stor risk att Sverige dräneras på kompetens. Unga välutbildade människor ser en lockelse i att efter avslutad utbildning åka utomlands för att arbeta. Deras studie visar på skillnader i värderingar mellan den äldre och den yngre generationen och de menar att den yngre lever i ett så kallat postmaterialistiskt samhälle. Denna generation upplever att icke-materialistiska värden är viktigare än de rent krasst materialistiska. Men det är inte så att de yngre inte bryr sig om de materialistiska utan dessa tas istället för givet. Därför finns risken att unga människor byter ut Sverige och istället söker sig utomlands för att utsättas för andra kulturer, lära sig nya språk, möta nya människor och se intressanta platser. De medverkande i studien anser att arbete utomlands innebär bättre materialistiska förmåner samtidigt som man utvecklas personligen.

Den nuvarande arbetskraftsreserven kan komma att reduceras till under 100 000 personer år 2008 och dess sammansättning med avseende på ålder och utbildningsnivå riskerar att inte matcha efterfrågan särskilt bra. Om arbetskraftsdeltagandet inte ökar kommer arbetsmarknaden att stå inför ännu större bristproblem åren därefter.⁸

Ohlsson och Broomé intar en helt annan ståndpunkt och säger: "*Den hotbild som allmänt måtts upp om att Sverige skulle gå mot en situation med en minskande arbetsstyrka framöver är en myt och är direkt felaktig.*"⁹ Det är sant, menar de, att en stor del av den svenska arbetskraften kommer att gå pension och att denna situation rentav är unik, men dessa människor kommer att ersättas av de stora barnkullarna från andra hälften av 1980-talet och första hälften av 1990-talet. Däremot kommer det att ske en omfattande *kvalitativ* förändring. De unga som kommer in på arbetsmarknaden saknar motsvarande kompetens som lämnar arbetsmarknaden *men* de kommer in med ny kunskap och kompetens och nya erfarenheter – kunskap och kompetens som många gånger efterfrågas idag och som den äldre generationen inte haft tillgång till.

⁵ *Kompetensparadox? Hinder och möjligheter för att bättre tillvarata kompetensen på arbetsmarknaden.*

⁶ AMS-rapport *Var finns jobben 2003?*

⁷ *Riskerar Sverige en kompetensdränering?*

⁸ SCB *Utbildning och efterfrågan*

⁹ 2003 s. 9

1.1 Syfte och frågeställningar

Att spå eller försöka förutse om hur rekryteringsunderlag för den svenska arbetsmarknaden ser ut om 5-10 år är så klart vanskligt. Socialdepartementet har formulerat problematiken enligt följande:

”Det torde dock vara än svårare att göra tillförlitliga prognoser om arbetslivets och arbetsmarknadens utveckling. Arbetsmarknadens karaktär är i stor utsträckning beroende av såväl internationell konjunktur som inhemsk efterfrågan och utbud.”¹⁰

Såväl inhemsk efterfrågan och utbud som internationell konjunktur ligger till grund för vilka möjligheter eller behov en arbetsgivare har att rekrytera och en arbetsgivare kan bara anta vad framtiden har att utvisa. Men det är detta som är pudelns kärna i vår studie – hur ska man agera när man inte har alla fakta för handen? Det vi talar om kommer att ske under den kommande 5-10-årsperioden och hur ska vi veta redan nu vad vi ska göra för att klara oss sen i framtiden?

Övervägande delen av de rapporter vi tagit del av talar om antingen en kommande arbetskraftsbrist eller en kompetensbrist. Om dessa brister drabbar specifika branscher eller yrkeskategorier vet vi i dagsläget inte. Vi kan dock se att vissa yrkeskategorier är mer eftertraktade än andra idag, exempelvis lärare och sjuksköterskor, och prognoser visar att kategorier som ingenjörer och tekniker kan bli en bristvara i framtiden.

¹⁰ SOU 2001:79 *Välfärdsbokslut för 1990-talet*, s. 215

Vårt intresse ligger i att se hur organisationer agerar för att möta framtiden, eller annorlunda uttryckt: *Är organisationer proaktiva eller reaktiva i förhållande till trender i omvärlden?*¹¹ De trender vi har definierat för denna studie är 40-talisternas uttåg från arbetsmarknaden och vad detta för med sig i form av kunskaps- och erfarenhetsförluster.

Syftet med studien är att undersöka hur vissa organisationer i det privata näringslivet arbetar med dessa frågor.

För att nå vårt syfte har vi identifierat följande frågeställningar

- *Hur arbetar organisationen för att säkra olika kompetensområden?*
- *Vad prioriteras ur ett kompetensförsörjningsperspektiv under den kommande 5-10-årsperioden?*¹²
- *Vad innebär den nya generationen för organisationerna?*¹³

¹¹ Att en organisation är *proaktiv* innebär att den agerar förutseende inför förändringar i omvärlden. Det kan till exempel innebära att organisationen planerar för framtiden genom att rekrytera strategiskt och säkra tillgången på kompetens genom att ständigt utbilda och utveckla ledare och medarbetare. Den *reaktiva* organisationen är motsatsen till den proaktiva. Att en organisation är *reaktiv* innebär att den agerar inför förändringar när de redan inträffat. Det kan till exempel innebära att man upptäcker att man saknar rätt kompetens för att medarbetare har pensionerats och kompetensen försvann när de lämnade sin arbetsplats.

¹² Kompetensförsörjning kan förstås med att organisationer utbildar och utvecklar sina medarbetare så att tillgången på kompetens är tillräcklig och uppdaterad.

¹³ Vi definierar den nya generationen som de som nu tar över arbetslivet när 40-talisterna går i pension. Många som är födda under 60- och 70-talet tar över som ledare, och de som är födda under 1980-talet är på väg ut i arbetslivet.

2. Tidigare forskning

1988 skrev Ohlsson och Broomé boken *Ålderschocken*, i vilken deras utgångspunkt var den kommande obalansen i åldersstrukturen i arbetslivet som skulle komma att påverka kompetensförsörjningen i svenska företag och förvaltningar. Då, 1988, kunde man se att ungdomarna blev allt färre och antalet medelålders ökade drastiskt. Situationen såg betydligt mer problematisk ut då. Idag ligger annan information som grund för de antaganden som går att göra inför framtiden.

Alumni AB har nyligen kommit ut med rapporten *Återväxt och tillväxt eller igenväxt* där man behandlar de olika problem arbetsgivare kan ställas inför i framtiden utifrån en generationsaspekt med vad det innebär i olika värderingar.

SCB:s skrift *Trender och Prognoser* beskriver utförligt utsikter om den framtida befolkningen och arbetskraften.

3. Metod och urval

I detta kapitel beskrivs valet av den metod som har använts i arbetet med uppsatsen. Vi beskriver och motiverar valet av kvalitativ metod, vårt tillvägagångssätt, samt diskuterar resultatens tillförlitlighet i former av validitet och reliabilitet. Vi lyfter vidare fram metodens fördelar respektive nackdelar. Kapitlet avslutas med källkritik samt etiska överväganden.

3.1 Valet av kvalitativ metod

Uppsatsens problemformulering och frågeställningar har styrt valet av metod och datainsamlingsinstrument. Vi valde en kvalitativ undersökningsmetod i form av att genomföra individuella intervjuer med respondenterna. Valet baserades på att vi sökte efter data som beskrev vad som var typiskt för det som undersöktes, det vill säga de icke mätbara egenskaperna. Vi var inte ute efter att kvantitativt mäta hårddata i form av siffror eller andra mängdtermer.¹⁴ Att genomföra individuella intervjuer med utvalda respondenter fann vi vara det bästa sättet att möta vårt syfte.

Vi har genomfört fem intervjuer med personalchefer på fem företag i det privata näringslivet. Samtliga företag är bland de marknadsledande i sin bransch. Urvalet var för litet för att vi skulle kunna dra några generella slutsatser, vår intention var att göra en jämförelse mellan de intervjuade företagen. Vi sökte variationer och strukturer i deras svar, samt egenskaper och innebörd i respondenternas sätt att betrakta omvärlden.¹⁵ Den huvudsakliga skiljelinjen mellan kvalitativ och kvantitativ metod kan gå mellan ett induktivt och ett hypotetiskt-deduktivt tillvägagångssätt. Det induktiva förknippas oftast med en kvalitativ metod med deltagande. Syftet är inte att testa hur hållbara vissa teorier är genom hypotesprövning, utan att utveckla begrepp om ett fenomen och att skapa oss en förståelse av helheten av alla aspekter hos det studerade fenomenet.¹⁶ Vi anser att vår studie ligger närmare ett induktivt snarare än ett hypotetiskt-deduktivt tillvägagångssätt.

3.2 Datainsamlingsprocessen

Våra problemställningar är explorativa och formulerande, samtliga startar med ett ”vad” eller ”hur” som medför stor frihet för respondenten att formulera sig. Vi anser att vi använder oss

¹⁴ Halvorsen 1992

¹⁵ Starrin & Svensson 1994

¹⁶ Halvorsen 1992

av en semi-strukturerad intervju.¹⁷ Intervjuerna har varit strukturerade på så sätt att de har kretsat kring ett antal frågeställningar med på förhand konstruerade underfrågor (se bilaga 2).¹⁸ För att samtalen skulle ha en bra rytm så har respondenterna fått relativt stor frihet att uttrycka sig, dock till en viss gräns. Det har varit ett medvetet val från vår sida eftersom man då ofta känner sig mer bekväm i intervjusituationen. Ibland har respondenterna förekommit de kommande frågorna i intervjuerna, då har vi hoppat över dessa, allt för att det skulle uppstå så få störningsmoment under intervjun som möjligt.¹⁹ Vi har medvetet gått tillbaka och upprepat vissa frågor i slutet av varje intervju, dels för att klargöra vissa frågor och dels för att kontrollera om respondenterna har varit konsekventa i sina svar.

3.2.1 Datakällor

Primärdata består av de intervjuer som vi har genomfört. Sekundärdata har bestått av litteratur, statistik samt rapporter från offentliga och privata källor.

3.3 Resultatens tillförlitlighet

Validiteten handlar om vad vi mäter, reliabiliteten handlar om hur mätningarna gjorts.²⁰ Flera olika slumpmässiga faktorer kan påverka den information som vi samlar in. Vi tar upp ett par av dessa som vi har mött under arbetets gång.

Vi är medvetna om att vi inte är professionella i en intervjusituation, vi har ingen stor erfarenhet av att genomföra intervjuer. Vi är medvetna om det problematiska i att ställa ledande frågor. Vi har även funnit att det är svårt att hitta balansen mellan att föra ett produktivt "trevligt" samtal och att vara provocerande i våra frågor för att komma förbi retoriken bakom argumenten från våra respondenter. Om intervjun är för "trevlig" så blir kvaliteten i svaren lidande om de inte ifrågasätts, men om frågorna blir för provocerande så kan respondenten hämmas av det.

¹⁷ Halvorsen 1992

¹⁸ Holme & Solvang 1991

¹⁹ Holme & Solvang 1991

²⁰ Halvorsen 1992

3.3.1 Att förstärka validitet och reliabilitet

För att förstärka reliabiliteten har vi innan intervjuerna tagit reda på respektive företags statistik angående personalomsättning, medelålder, medianålder, utbildningsnivå och åldersstruktur. Vi har även tagit del av samtliga företags årsredovisningar.

För att ytterligare stärka validiteten har vi fått hjälp att granska syfte och frågeställningar av vår handledare, men också av ett konsultföretag som arbetar med dessa frågor och som i ett inledningsskede visade intresse för vår uppsats. Efter intervjuerna och innan analysarbetet påbörjades, har vi diskuterat det insamlade materialet med ett annat konsultföretag som är specialiserat inom detta område. Vi fann det vara mycket givande att få möjlighet att diskutera våra frågor med professionella, yrkesverksamma personer som har stor erfarenhet och kunskap inom vårt område.

3.4 Urvalsmetoder

Den kvalitativa metoden vilar ofta på någon form av styrt urval efter på förhand uppställda kriterier som till exempel yrke och bransch.²¹ För att uppfylla vårt syfte och frågeställningar bestämde vi att vi skulle intervjua personalchefer på större företag i Sverige. Andra alternativ hade till exempel kunnat vara att intervjua en VD, övrig företagsledning och/eller andra anställda i företaget. Anledningen till att vi valde att intervjua personalchefer är att det är dessa personer som oftast har specialistkunskapen i våra frågor.

Våra önskemål angående de intervjuade företagen var att de skulle representera olika branscher samt vara marknadsledande i sin bransch. Med dagens inte sällan hårda arbetsbelastning och att det ofta krävs lång framförhållning inför intervjuer av detta slag, insåg vi tidigt att det skulle bli problem med att få företrädare för det önskade urvalet att prioritera oss. Vi funderade då över vilka resurser vi hade som kunde vara till hjälp med de kontakterna. Förutom våra egna kontakter, fick vi hjälp av tidigare praktikhandledare och andra yrkesföreträdare, det blev en så kallad snöbollseffekt²² som innebar att vi från en informant fick namn på andra informanter som det skulle kunna vara lämpligt att intervjua. Det medförde att vi kunde uppfylla våra uppsatta önskemål om respondenter relativt omgående.

²¹ Starrin & Svensson 1994

Kontakten började med ett telefonsamtal där vi kort beskrev vårt syfte med uppsatsen och den önskade respondentens roll. Vi blev av samtliga respondenter ombudda att skicka ett e-mail som närmare beskrev arbetet med uppsatsen och förutsättningarna för de inblandade. Vi skickade efter överenskommelse en närmare beskrivning av vårt arbete tillsammans med syfte och frågeställningar (se bilaga 1). En annan anledning till att vi skickade ett brev, förutom för att informera, var att i ett tidigt skede skapa ett förtroende till den blivande respondenten. Vi var mycket noggranna med att ge tydlig och konsekvent information till alla inblandade. Därefter bestämdes en tid för intervjun. Samtliga intervjuer varade cirka en timme. Fyra intervjuer genomfördes gemensamt med båda författarna närvarande. En intervju genomfördes av en författare som då använde bandspelare. Intervjuerna skedde oftast i det intervjuade företagens lokaler. Vi inledde samtliga intervjuer med en allmän diskussion om vår uppsats med dess syfte och frågeställningar.

3.5 Fördelar med en kvalitativ metod

Valet av en kvalitativ metod i form av intervjuer framstod som det bästa valet för oss. Med tanke på den relativt korta tidsperiod vi hade till förfogande, hade en kvantitativ metod i form av exempelvis en enkätundersökning varit alltför tidskrävande och vi hade inte heller uppnått den personliga interaktionen med respondenterna som vi eftersträvade. Fördelar med den kvalitativa metoden var intervjusituationen som gav en direkt interaktion mellan oss som intervjuade och respondenterna. Under intervjun kunde vi förutom att ta del av den muntliga informationen, även studera respondentens kroppsspråk och den miljö där man dagligen vistas. Eftersom vårt syfte och frågeställningar till stor del präglas av ett framtidsperspektiv, var det till fördel att respondenterna hade en relativt stor frihet att uttrycka sig och kunde lyfta fram frågor som vi i en enkätundersökning helt hade missat.

3.6 Svagheter i en kvalitativ metod

Svagheter i vår valda metod är att vi som intervjuare har en begränsad erfarenhet av att arbeta på detta sätt. Man måste hela tiden se upp med att till exempel inte ställa ledande frågor, eller att själv bli ledd av respondenten. Något som komplicerade tolkningen av svaren var att de intervjuade personerna är mycket duktiga retoriskt. De är väl tränade i att svara på frågor och hantera intervjusituationer. De talade utifrån företagets bästa och utav en lojalitet mot företaget och den ledning som de ofta själva var en del utav. Detta var en självklarhet och

²² Halvorsen 1992

inget som förvånade oss på något sätt, men det krävde en hel del av oss som intervjuade, att hantera svaren på rätt sätt och att styra diskussionen åt rätt håll.

Själva tempot i intervjun kan också bli ett hinder, man vill inte avbryta respondenten, men samtidigt bör man försäkra sig om att alla frågeställningar hinns med under den begränsade tid man har. Tidsproblemet löstes genom att vi gick tillbaka till tidigare frågor för vidare utveckling i slutet av intervjun när samtliga frågeställningar hade gått igenom. Vår egen förförståelse är ett annat problem som vi är medvetna om, man har ofta en uppfattning om personen och/eller företaget som ska intervjuas som man kan ha fått via media, vid tidigare kontakter eller genom det inledande telefonsamtalet. Respondenterna har skiljt sig åt i sitt förhållningssätt gentemot oss. Vissa har varit mycket tillmötesgående och villiga att dela med sig av all sin kunskap och erfarenhet, medan andra har varit mer återhållsamma och därmed varit en större utmaning att hantera.

3.7 Analys och transkribering av intervjuer

Efter varje intervju diskuterade vi samtalet och sammanställde materialet under respektive frågeställning. När samtliga intervjuer var genomförda, rensades intervjumaterialet från det som inte var relevant för våra frågeställningar. När materialet var rensat sammanställdes och redovisades det under respektive frågeställning. Det var ett mycket tidskrävande arbete, men vi fann att det i sig fungerade som en viktig del av analysarbetet. Genom att vi läste, analyserade och jämförde intervjuerna många gånger så hittade vi under arbetets gång även likheter, skillnader och röda trådar som var mycket viktiga för vårt arbete fortsättningsvis.

3.8 Källkritik

Vi har statliga och offentliga källor i form av statistik och rapporter. Vi har privata källor i form av årsredovisningar samt rapporter från konsultföretag. Vi har medvetet valt litteratur och övrigt material från olika typer av källor, för att de ska komplettera varandra. Vi har försökt få ett representativt urval av källor av både privat och offentlig natur. Det har vi gjort för att minska risken för att få ett vinklat eller ett för ensidigt perspektiv från något håll. Det kan till exempel ofta finnas varierande motiv till privata publicerade rapporter. Ett kan vara att lyfta fram en företeelse som ett problem, för att på så sätt öka sina intäkter. Det är vi medvetna om, och vi har därför använt offentliga källor som en motvikt till detta.

3.9 Etiska överväganden

Vi poängterade redan vid den första kontakten med respondenterna att deltagandet i uppsatsen var anonymt. Det innebar att det inte skulle förekomma några namn på personer eller på företag i uppsatsen och att allt insamlat material skulle behandlas konfidentiellt. Det visade sig att en garanterad anonymitet för de flesta av de tillfrågade företagen var en förutsättning för deltagande. En anledning till det är att våra frågeställningar till viss del tangerar företagens strategier som fungerar som konkurrensverktyg gentemot andra företag.

Intervjuerna och det insamlade materialet har endast behandlats av författarna samt diskuterats med vår handledare. Det insamlade materialet har efter uppsatsens färdigställande kasserats. Samtliga intervjuer avslutades med frågan om företagen var intresserade av att ta del av uppsatsen när den var färdigställd.²³

3.10 Avgränsning

I vårt val av respondenter har vi endast kontaktat företrädare från det privata näringslivet och inte från de offentliga organisationerna. Intresset från vår sida rör endast företagens svenska delar och inte de internationella.

²³ Halvorsen 1992

4. Resultat av intervjuer

I följande avsnitt presenteras resultatet av våra intervjuer. För att göra resultatet så lättöverskådligt och läsvänligt som möjligt, redovisar vi intervjuerna samlade under respektive frågeställning. De fem intervjuade företagen benämns som:

Industriföretaget

Konsumentvaruföretaget

Serviceföretaget

Teknikföretaget

Tjänsteföretaget

4.1 Hur ser organisationen på den svenska arbetsmarknaden?

Samtliga intervjuade företag anser att det för tillfället finns ett stort överskott på arbetskraft. De anser vidare att arbetsmarknaden blir mer och mer rörlig. Tidigare hade man samma arbete hela livet. Så är det inte längre. Lojaliteten mot företaget ser annorlunda ut idag mot tidigare. Unga människor identifierar sig inte med företagen längre, utan ser till sig själva och var och en vårdar sitt eget ”varumärke”. Unga har idag generellt sett en mycket god grundutbildning och är väl skolade akademiskt, det är en stor skillnad om man jämför med äldre medarbetare.

4.1.1 Generationsväxlingen

Alla är eniga om att generationsväxlingen har börjat. Det märks främst genom stora pensionsavgångar bland chefer. Dessa människor har ofta arbetat i företaget under lång tid. Teknikföretaget tycker att det från media och annat håll ges en oroande bild av framtiden. De har ett stort rekryteringsbehov framöver, men tekniker med rätt kompetens blir färre och färre. Tjänsteföretaget har konstaterat att det kommer att bli en brist på kvalificerad arbetskraft inom de kommande 5-10 åren. De har även dåligt med 60-talister, vilket är en konsekvens av lågkonjunkturen i början av 1990-talet. Konsekvensen av det är att man idag rekryterar oavsett konjunkturläge för att inte hamna i samma situation igen.

4.1.2 Åldersstruktur

Medelåldern i de intervjuade företagen varierar. Konsumentvaruföretaget har lägst medelålder medan Industriföretaget har högst. Ålder i sig är inte viktigt för Konsumentvaruföretaget, utan det viktiga är att man har personer som kan balansera omsättningen av personal. Detta betyder

inte att personer ska byta arbetsgivare utan *”-internrullning är också en bra omsättning”*. Fokus ligger inte enbart på omsättning, i organisationen behövs även stabilitet av vissa personalgrupper. Problemet uppstår när stabiliteten hotas av “stolsittare“ och då försöker organisationen hjälpa dessa personer vidare i arbetslivet. Samtliga anser att det är mest hälsosamt att ha en medelhög personalomsättning samt en något lägre medelålder på cirka 35 år.

4.1.3 Arbetsrätt

Serviceföretaget anser att arbetsmarknaden har samma form idag som för många år sedan. Den demografiska situationen är endast ett delproblem. Arbetsrättslagstiftningen är inte modern längre. De anser att människor i Sverige har den uppfattningen att Sverige ligger långt framme i arbetsrätten. Så är det inte enligt serviceföretaget. Tyskland och Italien ligger mycket längre fram. *”-Man kanske skulle skapa ett nytt Saltsjöbadsavtal?”* Serviceföretaget har vidare förtidspensionerat alldeles för många. De har tappat för många medarbetare runt 60+ vilket medför stora kunskaps- och erfarenhetsförluster. De anser vidare att problemet med den påstådda arbetskraftsbristen är betydligt överdrivet. De befattningar som lämnas idag återsätts inte i företaget. Arbetet effektiviseras och organiseras på ett annat sätt. En viss mättnad kommer givetvis att nås även där, men det är ändå inga problem att anställa nya förmågor.

4.1.4 Andel kvinnor i företagen

Industri- och Teknikföretaget består av en låg andel kvinnor. Andelen kvinnor minskar dessutom successivt i Teknikföretaget. Att man har en låg andel kvinnor motiveras av samtliga med att det är en traditionellt manlig bransch och att det är svårt att få kvinnor att söka lediga tjänster. Industrieföretaget anser att kvinnor inte är lika intresserade av teknik som män är och det får man acceptera *”-män som har lägre utbildning, till exempel endast gymnasieutbildning, söker sig till industrin. Lågutbildade kvinnor söker sig till vård och omsorg.”*

Att andelen kvinnor minskar motiveras av Teknikföretaget med att det förekommit försäljning av vissa enheter i företaget, och att kvinnor därför har försvunnit. Teknikföretaget motiverar situationen med att man är dålig på att anpassa arbetet efter kvinnors behov av att till exempel kombinera arbete och familjeliv. Man anser att man delvis måste förändra rekryteringsfasen,

men att själva problemet ligger på ett djupare plan än så. Det handlar om ett mycket långsiktigt arbete som består av att förändra attityder, värderingar och beteenden hos alla i företaget, och i förlängningen i hela branschen med kunder och leverantörer där företaget verkar.

4.1.5 Mångfald

Samtliga företag lyfter fram mångfalden som ett fokusområde. Mångfald innebär i företagen en variation bland medarbetarna gällande ålder, erfarenhet, utbildning, kön, etnicitet med mera. Konsumentföretaget anser att det är av största vikt att öka mångfalden i organisationen. Anledningen till det är att man då reflekterar hur samhället ser ut i större utsträckning, och man kommer då att nå ut till fler kunder. Teknikföretaget anser att mångfalden representeras av den ort man befinner sig på. På en mindre ort finns inte så många människor med utländsk bakgrund, men det gör det i större städer och man har då ett större rekryteringsunderlag. Teknikföretaget säger:

”-Varje begränsning som vi har i att kunna ta emot folk är en begränsning till arbetsmarknaden, i dag är vi en manlig svensk organisation fylld med tekniker, och det är inte bra.”

Övriga företag lyfter också fram mångfald som en nyckelfråga, men de preciserar inte varför man satsar just på det.

Industriföretaget har en relativt hög representation av medarbetare med utländsk bakgrund bland kollektivanställda i produktionen. Det finns ingen medveten strategi bakom det, *”-det har bara fallit sig så”*. De redan anställda tipsar företaget om bra arbetskraft, *”-så rullar det på men det är positivt med dynamik”*. De vet inte hur mångfalden är representerad bland tjänstemännen.

4.2 Hur arbetar organisationen för att säkra olika kompetensområden?

4.2.1 Vad är kompetens?

Tjänsteföretaget anser att det är både utbildning och erfarenhet. Deras verksamhet är beroende av specialistkompetens och därför satsas det mycket pengar och resurser på utbildning. När det gäller utbildningsfrågor hos medarbetarna är principen från företaget att man aldrig säger nej, men det finns inget generellt krav från företaget om olika utbildningar eller att

medarbetaren ska vidareutbilda sig. Arbetet i sig innebär oftast en vidareutbildning och utveckling, så kallad "On the job training". Företaget har kontroll på utbildningsbehovet främst genom utvecklingssamtalen, andra kontakter tas i det dagliga arbetet och då oftast direkt med närmsta chef.

Kompetens är en del av affärsidén i Tjänsteföretaget och man använder sig av Balanced Scorecard²⁴ i stor utsträckning för att få en överblick över kompetensläget bland medarbetarna. Man ska satsa på individen i första hand. Detta ser man som ett konkurrensmedel gentemot övriga företag i samma bransch. Konkurrensen är hård om de specialistkunskaper som verksamheten kräver.

Samtliga intervjuade företag utom ett hävdar att de arbetsmetoder man använder sig av för att säkra olika kompetensområden är främst genom att synas på högskolor/universitet. Det är mycket viktigt för att långsiktigt säkra kompetens. Eftersom anställningsförmåner hos de olika aktörerna ser ungefär likadana ut gäller det att visa upp sitt namn för potentiella medarbetare. Man knyter kontakter och försöker sälja sig hos studenterna. Ett bra varumärke hjälper enormt. Industriföretaget försöker få skolungdomar intresserade av deras verksamhet. De anordnar rundvisningar, ger priser till olika skolaktiviteter, ordnar studiebesök för lärare på gymnasieskolorna i regionen så att de kan berätta för sina elever. År 2000 startade man upp en utbildning tillsammans med en gymnasieskola. Företaget garanterar APU²⁵ och sommarjobb för eleverna och tredje året åker man på resa/studiebesök utomlands.

Industriföretaget arbetar efter en kompetensmodell som säger att kompetens är summan av kunskap, erfarenhet och engagemang. Kompetensen delas in i affärskompetens (förmågan att se affärernas helhet och tänka i processer), social kompetens (hur man samarbetar med andra människor) och yrkeskompetens (vilken formell utbildning man har, exempelvis p-linjen eller ingenjör). Både kompetensmodellen och indelning i olika kompetenser är definierade av HR-avdelningen²⁶. Även om företaget ingår i en global koncern arbetar denna enhet självständigt. Anledningen till att man skapat en kompetensmodell är att man såg ett behov av att utveckla verksamheten i takt med att den teknik man använder utvecklas, och det i hög takt. Många

²⁴ Det finns ingen tydlig definition som beskriver vad Balanced Scorecard är. I korthet innebär det för organisationen att skapa helhet och överblick, långsiktighet samt att ta vara på erfarenhet. (se Olve, Roy och Wetter (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*)

²⁵ Arbetsplatsförlagd utbildning

²⁶ En vanlig benämning på personalarbete och personalavdelningar idag är Human Resource (HR).

säger att de inte ska sätta sig i skolbänken igen och ser kompetensutveckling som något man lämnat bakom sig i och med att man slutat skolan. ”-Det handlar ju om utveckling i det dagliga arbetet.”

Ledarskapet i Industriföretaget är prioriterat. Tidigare har man ej haft någon särskild tanke med ledarskapet, utan det var mycket upp till var och en av chefer med personalansvar och detta resulterade i ”spridda skurar”. Idag siktar man på att chefer ska ha en generell kompetens. Hänga med i tekniken och språk är centrala områden som kommer i framtiden. Idag finns en ledarskaputbildning som HR-avdelningen tagit fram. Man arbetar med medarbetarsamtal, individuella utvecklingsavtal, frågor som ”Vad behöver den här avdelningen idag och i framtiden?”.

Alla i företaget har erbjudits utbildning i engelska, två dagar i veckan, och det är konsulter som kommer till företaget och håller utbildningen. De personer som har internationella kontakter bör lära sig framför allt tyska och spanska.

Till hösten kommer man starta upp en internutbildning i processer. Syftet är att skapa förståelse för helheten, till exempel att det jag gör i produktionen får konsekvenser för ekonomiavdelningen, samt att alla ska få en produktutbildning för att skapa bättre kunskap för företaget.

Konsumentvaruföretaget skiljer på skills (teoretisk kunskap och erfarenhet) och competence (beteende). Båda är lika viktiga för organisationen (men under intervjun talade vi om skills). Personernas skills visar på vilka kunskaper de har i till exempel marknads- och försäljningskunskap. Inställningen från HR gentemot chefer är att cheferna har fel om de säger att de inte har några utbildningsbehov. De strategiska besluten kommer från HR. Företaget anser att deras HR-funktion ligger långt fram i sitt arbete. Man arbetar som en strategisk partner i verksamheten.

Teknikföretaget har en definition på kompetens som handlar om kunskap och om förmåga. Kompetens för företaget handlar om att alltid vara tillgänglig, för affärens utveckling, för individen handlar det om att vara anställningsbar. Deras kompetensutvecklingsarbete siktar in sig på det. Detta är ingen global definition för koncernen, men för affärsområdet som är globalt. Man arbetar dock med att försöka åstadkomma detta genom ett nytt projekt som drivs

kring HR idag, där man har definierat sex huvudområden att arbeta med, där ett av dessa huvudområden är kompetens, och för den kommer det att krävas en gemensam definition i framtiden.

HR jobbar fram definitioner, sedan tar ledningen ställning till detta. Då var det mycket diskussion kring anställningsbarhet, om det ska vara ett mål för dem som företag.

”-Det innebär att du som individ ska ha en kompetensutveckling som gör att du är konkurrenskraftig på marknaden”,

det vill säga att när de utbildar och utvecklar människor inom företaget så vill de att man ska få ett betyg eller intyg som är giltigt även utanför företaget, som då visar på att man är konkurrenskraftig på arbetsmarknaden.

Serviceföretagets uppfattning av kompetens finns definierad i olika dokument och lyder: kompetens är summan av en persons kunskaper och färdigheter samt hans eller hennes personliga egenskaper och beteende. Kompetensmodellen finns med i allt strategiskt arbete. Man arbetar med en medarbetarstrategi i vilken fyra mål finns uppställda. För de fyra olika målen finns strategier som stöder dessa och för varje strategi finns konkreta aktiviteter för till stöd. Strategierna, liksom målen, ligger fast men de aktiviteter man använder ändras över tid, eller ser olika ut på de olika bolagen. Värde modellen är grunden för hela verksamheten/arbetet *”- vi måste ha en gemensam identitet!”*

4.2.2 Kunskapsöverföring

I Industriföretaget säkerställs att kunskap stannar kvar i organisationen när personer går i pension genom att de erbjuds att stanna kvar i företaget som konsulter 1-2 dagar i veckan. De ska då vara verksamma tillsammans med yngre medarbetare i särskilt svåra eller viktiga affärer och fungera som ett slags mentorer. Året innan de går i pension blir de ”mästare” åt en eller flera lärlingar. Under sista året arbetar de tillsammans för att ”mästaren” ska överföra kunskap. Personer som arbetat i företaget väldigt länge har företagskulturen i sina kläder. Just nu arbetar man på hur man ska överföra det.

Det finns pensionärer som tycker det är jätteroligt att komma dit och jobba någon gång i veckan, de blir en form av mentorer:

”-Oftast är det så när man ska gå i pension att man jobbar 100 % in i det sista och sedan är man helt ledig, det kan bli en tuff omställning.”

Kunskapsöverföringen fungerar på det stora hela väl.

Teknikföretaget säger att man säkert kan hitta anställda som när de lämnar företaget tycker att de inte har fått överföra sin kunskap på rätt sätt, men som ett teknikorienterat företag som de är, så vinnlägger man sig om att kunskap samlas och delas på rätt sätt, de har över 1200 gemensamma samlade databaser, minnet byggs in och säkerställer att det finns kvar i form av lagrad information:

”-vi blir faktiskt mindre och mindre beroende av enskilda individer, måste jag säga, idag behöver man kanske inte vända sig till en specifik människa, utan kunskapen finns tillgänglig på annat sätt.”

Serviceföretaget anser att kunskapsöverföringen mellan generationer har ett förlegat synsätt, man överdriver de äldres historia. I stället för att fokusera på hur man ska överföra kunskap, bör man inte ha så bråttom att ge de äldre förtida avgångar. Vad som dock är avgörande för framgång är att de samtidigt måste ge de äldre ny kunskap och den nya kunskapen tillsammans med att de stannar längre i organisationen ger automatiskt kunskapsöverföring till de yngre.

Tjänsteföretaget säkrar sin kunskapsöverföring genom att nyanställda, som ofta kommer direkt från universitetet, börjar sin yrkeskarriär som assistenter till de äldre. Efter hand så släpps de mer på egen hand för att till slut arbeta helt på egen hand och själva ta hand om nyanställda. Utplärningsperioden är minst fem år.

4.2.3 Sämre kvalitet på arbetssökande

Tjänsteföretaget anser att även om antalet personer som söker har ökat innebär det inte att antalet ”anställningsbara” personer har ökat. En orsak till detta tror man är att när det är dåliga tider söker sig fler personer dit, eftersom branschen är betraktad som trygg, och man tänker att inom den verksamheten får man alltid arbete. Teknikföretaget upplever också att kvaliteten på de arbetssökande har sänkts något, framför allt att kunskaperna inom matematik och teknik har försämrats. Det anser man vara en brist i undervisningen från skolan. Ett nytt område för kompetensutveckling i Teknikföretaget är just att erbjuda kompetensutveckling i form av kurser och utbildningar i matematik, engelska och svenska, på gymnasienivå. Skolan behöver kompletteras:

” -I tider när det är arbetskraftsbrist får man som företag tumma på kravet på kunskap vid anställning, och om man inte har klarat godkänt i dessa ämnen, har man inte baskunskaperna så är det jättesvårt att hänga med i senare utbildning i sitt arbete, vid till exempel nya datasystem och rutiner i arbetet.”

Förra hösten startades en ny gymnasieskola i företagens regi för att säkerställa just detta, att man har grundläggande kompetens, i och med det så skapas även lärarkompetens för redan anställda, det genomförs kurser för redan anställda på gymnasienivå. Det blev ett enormt stort intresse för skolan, det var över två sökande på varje plats, över 30 % var tjejer.

4.2.4 Kompetensdränering

Inget av de intervjuade företagen ser något problem med kompetensdränering i form av utflyttning från Sverige. Konsumentvaru- samt Teknikföretaget anser att ett globalt företag alltid kan hantera tillfälliga obalanser i olika länder. Teknikföretaget anser att om en stor obalans skulle uppstå, behöver man inte nödvändigtvis arbeta med kompetenser som är lokaliserade geografiskt på samma plats, man kan ha en organisation som är utformad på ett annat sätt med hjälp av IT-stöd och man blir därmed oberoende av geografisk placering och har skapat en nätverksorganisation.

4.3 Vad prioriteras ur ett kompetensförsörjningsperspektiv under den kommande 5-10-års-perioden?

Industriföretaget anser att social kompetens är a och o, har man det så kan man lära sig allt. Företaget kan bistå med allt utom just det. Att den de anställer är socialt kompetent försäkras genom gedigna anställningsintervjuer, ej per telefon som tidigare, det är alltid någon med från HR, oavsett rekrytering. För de kollektivanställda arbetar man mer med till exempel teamaktiviteter idag, tidigare fanns det ingen kompetensutveckling alls för dem. Det fanns tidigare en hel del konflikter att hantera där. Hos tjänstemännen är ledarskapskompetens prioriterat. Man blir mer och mer välutbildad idag och kräver mycket mer av sin chef i form av utveckling, coaching, etcetera.

Teknikföretaget lyfter också fram ledarskapskompetens, ledarskapet blir mer och mer komplicerat och krävande. För alla individer gäller det att utvecklas i att arbeta i grupp och nätverk. Kraven på den enskilde medarbetaren att kunna arbeta tvärs över gränser kommer att öka. Det viktigaste är att kunna samarbeta med andra. I den mån det är möjligt är det också intressant att titta på om det finns egenskaper hos individen som stöder utvecklingen av ett ledarskap i framtiden, men det är oftast svårt att utvärdera, man är kanske ”ung och grön”. Kan de upptäcka ledaregenskaper redan under rekryteringsprocessen så hade det varit en stor

fördel. Vad gäller kompetenserna är det svårt att uttala sig om framtiden. Man bör vara försiktig med att uttala sig om så långa perspektiv framåt i tiden. Mycket händer så snabbt i omvärlden idag. De tror att det de gör nu handlar om framtiden, till exempel att bygga upp kompetensen kring marknadsföring. De tror på att deras modell kring nätverk och samverkan tvärs över gränser är något som ligger framåt i tiden.

Konsumentvaruföretaget tror att om verksamhetsmålen ser likadana ut i framtiden så kommer HR att jobba på samma sätt.

Tjänsteföretaget anser att det ligger för långt fram i tiden för att man ska kunna uppskatta vilka insatser som behövs, marknaden ändras hela tiden.

Serviceföretaget anser att det saknas två kompetensområden i organisationen:

- affärsmässighet, och då inte bara ett affärstänk, utan teorier och verktyg för detta.
- kunskap om moderna hjälpmedel för att stödja verksamheten, då handlar det om verktyg för det grundläggande arbetet i driften. Framtiden om 5-10 år handlar om mer integrerade tjänster till kunderna, och detta kommer på en räkning. Kunden bryr sig då inte om ett par ören upp eller ner ”-folk köper convenience!”

Teknikföretaget anser att om kompetensen saknas i framtiden så får man ta andra duktiga ingenjörer så får de lära sig resten på plats. Det finns idag ingen överhuvudtaget som kan komma in och jobba direkt på en position oavsett examen, eftersom företaget är världsledande inom samtliga områden, och har därför mycket avancerade arbetsprocesser. Man måste acceptera att man inte kan få skraddarsydda personer, utan man får ta personer som har en god utbildning och de får lära sig arbetet på plats, det gäller generellt sett idag.

4.4 Vad innebär den nya generationen för er organisation?

Samtliga företag använder sig av framtidsinstitut som arbetar med att undersöka trender i omvärlden, bland annat vad unga människor värdesätter i sin anställning.

4.4.1 Värderingar

Industriföretaget diskuterar ofta i ledningsgruppen vad den nya generationen betyder för dem. Det man säger om den är att de har annorlunda värderingar, andra krav på arbetet, man är lojal mot sig själv, man har ett annat självförtroende, det ska hända någonting hela tiden. Men, samtidigt säger de att när 35-åringen är 55 så har värderingarna förändrats, man värdesätter

lön och trygghet i högre grad när man blir äldre. Man tror att de unga värdesätter frihet i sin anställning, frihet att bestämma själv, frihet att påverka och frihet att utvecklas. Företaget möter detta med:

”-Vi har hur mycket frihet som helst. Inställningen är att sålänge du sköter dig och når dina mål så är det upp till dig hur du arbetar.”

Lojaliteten mot företaget har tidigare varit stark, men sista tiden har några personer värvats av en konkurrent som erbjuder högre lön. Detta möter man inte på något särskilt sätt utan anser att man i framtiden får vara beredd på att medarbetare är mer rörliga. HR och VD har diskuterat vad man ska göra för att möta avhopp, men man har inte kommit så långt med det än.

Tjänsteföretaget anser att även om den nya generationen skiljer sig från 40-talisterna så kommer lönen först och främst. Man blir blind inför förmåner ganska snart.

De hävdar vidare att:

”-Hela jobbet är personlig utveckling – det är när du börjar stampa som du börjar titta på lönen och andra hygienfaktorer.”

Olika arbetsmetoder för att möta den nya generationens krav är bland annat:

- Tidsbudgetering – yngre medarbetare får mer styra över sin egen tid
- Förstärkt föräldrapenning – familjesituationen är lika viktig som arbetet samt att man vill få ut pappor i ledighet
- Kompetensförsäkring – medarbetaren sätter av en del av lönen och företaget lika mycket på ett kompetenskonto. När medarbetaren vill kan denne ta ut tjänstledighet och använda sig av dessa pengar. Orsak till tjänstledighet kan variera, ex språkutbildning.

Teknikföretaget anser att unga människor idag inte skiljer så mycket från de som föddes på 40-talet. Den enda skillnaden som de ser är att man inte är beredd att flytta geografiskt i lika stor utsträckning som tidigare. Man är inte beredd att satsa allt på samma kort längre. En anledning är ofta att den andra parten i ett förhållande också har ett arbete och en karriär att tänka på:

”-de flesta i min generation satte när de var unga egen utveckling främst, men när man har skaffat familj, hus med avbetalningar och plötsligt har ansvar för barn, då skiftar dessa värderingar och då kommer lön och anställningsvillkor högre upp på önskelistan. Jag undrar om det är så mycket skillnad egentligen om man jämför nu och då? En skillnad idag kan vara att man har bättre kunskap om vad yngre tycker, det är skillnaden, men över tid så tror jag att en del av värderingarna beror på var man befinner sig i livet, snarare än att det är en

förändring över tid, men detta gäller inte allt, det vi talade om innan, om att flytta på sig geografiskt, är nytt. Men att man sätter egen utveckling högst när man väljer jobb, tror jag har att göra med ålder”.

Konsumentvaruföretaget tar fasta på ett av framtidsinstitutens undersökningar om vad unga vill ha:

- Man vill arbeta på ett stort företag.
- Man vill att det ska finnas ett socialt ansvar.
- Man vill inte arbeta i en hierarkisk organisation.
- Man vill ha en hög fast lön.
- Man vill jobba på platser med andra intressanta människor och intressanta företeelser.

Mätningarna är viktiga och tas på allvar, men man strävar ej efter att tillgodose och anpassa sig efter *alla* uppfattningar och trender som råder för tillfället. Företaget är tydligt med att man har en viss verksamhetsinriktning. Man passar inte varje individ och strävar ej heller efter att passa alla. Man ska framför allt tycka om att arbeta med företagets verksamhet. Företaget kan se ett tecken i tiden att de unga vill jobba på ett etablerat företag, och detta har kommit som en reaktion på IT-bolagens fall.

För att säkerställa ett ständigt tillflöde av människor i organisationen ser man till att ha ett ständigt tillflöde underifrån. Eftersom trainee-programmet är en viktig del av tillflödet, satsas mycket på att positionera sig rätt mot studenter. Man har valt ut 5 platser i Norden som man anser vara strategiskt viktiga och som det läggs ned extra resurser på.

Man håller på att skapa en enkel form av mentorsverksamhet, för studenter som tycker att verksamheten verkar spännande. Företaget-dagen är en vidareutveckling av arbetsmarknadsdagarna som börjar bli för snurriga med för mycket information. Man vill vara mer exklusiv och letar efter andra möjligheter och konkurrensfördelar gentemot studenterna. I framtiden kommer man att vända sig till det som är spännande, kanske Malmö högskola? Man är alltid öppen för nya idéer och möjligheter. Tittar man historiskt på framgångsrika chefer så kommer de dock fortfarande från de traditionella universiteten.

Samtliga företag utom ett beskriver att man vid rekrytering söker ”den udda unikiteten” i stället för den klassiska ”-*därför att vi lever i en föränderlig värld.*” Det är önskvärt att man har rest, bott utomlands, har erfarenhet av olika kulturer, kan röra sig i olika sammanhang, har

tvärvetenskapliga studier, engagerat sig i ideella aktiviteter, samt gjort något annat utanför studierna som visar att man är socialt medveten. Man söker mångsidiga individer eftersom det ofta innebär att man lättare kan anpassa sig till ändrade förutsättningar.

4.5 Finns det något som organisationen borde göra, som man ännu inte gör?²⁷

Konsumentvaruföretaget ser tre områden som utvecklingsbara:

- 1) utvecklingsprogram tillsammans med andra bolag.
- 2) utbyte av medarbetare mellan bolag.
- 3) utbyte med kunder.

Industriföretaget anser att:

- Man borde arbeta mer med de strategiska frågorna än vad man gör idag
- Mer med kompetensutveckling
- Mer med hur omvärlden ser ut (omvärldsanalys) idag och om 5-10 år
- Mer med hur kompetensen ser ut idag och vad vi behöver i framtiden, men det är svårt för cheferna att se in i framtiden och säga vad som behövs.

Industriföretaget motiverar vidare att dessa punkter behövs för att det sker många akuta förändringar i verksamheten idag och kompetensutveckling hänger inte med i samma takt, därför måste man ligga steget före. Medarbetare har ett ansvar att hänga med i utvecklingen och tar de inte det ansvaret åligger det chefen att se till att de gör det. HR som övergripande strategiska funktion ska förse cheferna med rätt metoder.

Serviceföretaget anser att organisationer inte ska ha så många projekt och utbildningsmodeller – basen är att utgå från individen och dess egenskaper. *Utvecklingssamtalet* spelar här en avgörande roll. Många företag i det svenska näringslivet saknar ett professionellt utfört utvecklingssamtal idag. Människor i organisationer måste bli mer medvetna om det ansvar de har för sitt eget varumärke. Chefen kan vara coachen eller mentorn, men i slutändan är det ändå den anställde som har ett avgörande i sina händer. Attitydförändringar krävs och detta ansvaret ligger på HR. De ska se till att det finns verktyg för att starta denna förändring.

²⁷ Detta frågetema använder vi inte för att nå vårt syfte, utan tanken är att respondenterna själva ska få möjlighet att utveckla sina tankar kring trender i framtiden. Detta avsnitt är inte med i analysen, men vi använder vissa delar i diskussionen.

Tjänsteföretaget anser att det är viktigt att positionera sig rätt mot studenter eftersom det företag man är i kontakt med först, går man oftast till efter examen. En ny typ av arbetsmarknadsdag skapas just nu, som ska vara mer exklusiv för företaget. Studenter ska in från alla årskullar, för att skapa en god kontakt tidigt. Att föreläsare är inne på föreläsningar ger bra reklam. Tankar finns om att man bör bli mer ”aggressiv” i sin marknadsföring mot studenter.

Samtliga företag anser att en stor utmaning i framtiden är att satsa på mångfald och jämställdhet.

5. Teoretisk utgångspunkt

5.1 Inledning

Grunden för vår analys av det empiriska materialet kommer från vad Rolf Ohlsson och Per Broomé har skrivit i ämnet generationsväxling på arbetsmarknaden och vad det medför ur kompetenssynpunkt. Författarna har under många års tid arbetat med dessa områden och de hävdar att ålder är en betydelsefull faktor för olika organisationers framgång eller inte, vilket inte är något som finns med i ekonomiska teorier. Vår utgångspunkt i arbetet ligger i den kommande generationsväxlingen och vad den för med sig ur kompetensförsörjningssynpunkt och därför anser vi att deras teorier i ämnet lämpar sig för vår analysdel. Vi kommer i detta avsnitt referera de synsätt och tankemönster som de beskriver i sin litteratur. Detta avsnitt bygger på deras bok *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna* som kom ut i april 2003 och är det absolut senaste som skrivits i detta ämne.

Författarna menar att det är en myt att vi skulle möta en framtida arbetskraftsbrist, eftersom barnkullarna från slutet av 1980-talet och början av 1990-talet till och med är större än de från 1940-talet. Det kommer alltså vara ett gott rekryteringsunderlag i framtiden. Istället kommer arbetsmarknaden att möta en kvalitativ förändring. Den äldre arbetskraften som lämnar arbetslivet kommer att ta med sig viktig kunskap, erfarenhet och framför allt en helhetsbild för yrket. Den yngre generationen kommer att sakna denna kunskap och helhetsbild, men de har annan kunskap som de för in i organisationerna och inte sällan är det kunskap om ny teknik eller områden som utvecklas. Arbetsgivare kommer att ställas inför en utmaning där man måste hitta vägar för att behålla kompetensen inom sin organisation. Ohlsson och Broomé ser en faktor som betydande för att kompetensförsörjningen säkras inför framtiden och det är relationen mellan mästaren och lärlingen.

Åldersstrukturen i en organisation påverkar dennes sätt att vara. En organisation är inte statisk utan rörlig och föremål för påverkan. Hur sammansättningen ser ut åldersmässigt bland de anställda spelar inte bara roll för hur man agerar utåt i olika situationer, utan även för hur man agerar inuti organisationen. En organisation med en majoritet av äldre anställda skiljer sig markant från en organisation med uteslutande yngre. Ohlsson och Broomé beskriver detta med att den äldre medarbetaren ökar produktiviteten under hela livet och det är först under den senare delen som den gränsöverskridande kompetensen utvecklas och helhetsbilden av

verksamheten blir synlig. Den äldre medarbetaren har ett annat förhållningssätt till yrket än den unge, som istället har sin bas i formell utbildning, kunskap om ny teknik och ungdomligt engagemang och energi.

Beroende på hur organisationer är strukturerade åldersmässigt riskerar de att utsättas för olika problem och framför allt kretsar problemen kring läroprocesser i dessa organisationer. Ohlsson och Broomé har definierat sju olika typer av organisationer utifrån deras åldersstruktur och förknippar dem med de sju dödssynderna: lättjan, högmodet, avunden, frosseriet, girigheten, vreden och liderligheten.

5.2 Mästare-lärling-relationen

Den viktigaste faktorn, enligt Ohlsson och Broomé, för att säkra kompetensen i organisationen är relationen mellan generationerna. I organisationer lever inte individer i ett vakuum utan man kommunicerar, interagerar och påverkar varandra. En stor del av kunskapsutvecklingen sker i kommunikationen mellan individer och oftast den mellan individer i samma generation. ”*Men man kan hävda att den viktigaste kunskapsöverföringen i en organisation är den som äger rum mellan de olika generationerna.*”²⁸ Anledningen till detta är att varje generation har fundamentalt olika kunskaper. Förenklat uttryckt skulle man kunna säga, som vi nämnt ovan, att de äldre står för erfarenheten och en djup förståelse för verksamheten och de yngre för en teknisk kunskap blandat med entusiasm och nya idéer. Denna mästare-lärling-relation innebär att de unga i organisationen ska ta del av de äldres erfarenheter och de äldre ska lära sig den nya tekniken och lyftas med av de ungas engagemang. Lärandet mellan generationerna går från både de äldre och från de yngre och rent praktiskt sker kunskapsöverföringen oftast informellt mellan individerna i organisationen.

I den optimala organisationen finns det en läroprocess som är anpassad till organisationens förutsättningar. Uppstår det brister i den informella kunskapsöverföringen kan detta kompenseras i form av klassrumssituationer, föreläsningar och vidareutbildningar utanför organisationen. Det ömsesidiga förhållandet mellan mästaren och lärlingen är dock ömtåligt och kan utsättas för externa faktorer som får balansen mellan generationerna att rubbas. I tider med stora innovativa förändringar, som exempelvis vid IT-företagens framväxt, är det framför allt den yngre generationen som besitter kunskapen och denna är så mycket större än den äldres att de yngre ändrar på maktförhållandena i organisationen. På andra hållet kan till

²⁸ Ohlsson och Broomé 2003 s. 19

exempel ett försämrat konjunkturläge innebära att färre yngre kommer ut på arbetsmarknaden och de äldre är då i majoritet. ”Dessa obalanser i mästare-lärling-relationen och i läroprocessen i en organisation kan förstärkas genom att det uppstår olika värderingar och kulturella drag i de olika generationerna. Normer och värderingar för hur man betar sig och attityder till arbetet kan avvika såmarkant att det kan resultera i en öppen maktkamp mellan organisationerna inom organisationen.”²⁹ Mellan generationerna finns det inbyggda motsättningar som har sin grund i kunskap och erfarenheter. Inte ovanligt är att de äldre tycker att de yngre ska lugna ner sig och ”det där har jag varit med om tidigare”, medan de yngre tycker att de äldre fungerar som bromsklossar samt att deras kunskap är obsolet.

5.3 De sju dödssynderna

Den svenska arbetsmarknaden avspeglar många gånger det svenska samhällets åldersstruktur. I början av förra seklet liknade den demografiska situationen i Sverige en pyramid med många yngre och färre äldre. Idag ser bilden mer cirkelliknande ut. Variationer i födslar över tid bestämmer hur åldersstrukturen ser ut i arbetsstyrkan och sammansättningen av åldrar i arbetslivet påminner idag mer om den cirkelliknande bilden än den pyramidformade.

Ohlsson och Broomé har använt sig av de sju dödssynderna för att beskriva olika åldersstrukturer på den svenska arbetsmarknaden. Dödssynderna fungerar som metaforer eller tankemönster för att fånga olika karakteristiska drag hos en viss åldersstruktur och de ger en viss möjlighet att beskriva problem av varierande slag som dessa organisationer står inför när det gäller den kommande generationsväxlingen. Dessa metaforer kan ses som verktyg för att identifiera vilken eller vilka synder som finns i en viss organisation. Ohlsson och Broomé har baserat beskrivningarna av organisationer utifrån ett religiöst perspektiv med en omfattande bearbetning av en statistisk databas med uppgifter om det svenska näringslivet år 2000. De är i viss mån baserade på verkliga data, och i viss mån stiliserade då en åldersstruktur är ett genomsnitt och representerar flera företag och organisationer. Bilder över de olika organisationsmetaforerna finns i slutet som bilaga 3.

5.3.1 Lättjan

Lättjans organisation kan beskrivas med att det finns många äldre och få yngre. Typiska exempel kan finnas inom offentlig förvaltning, i gymnasieskolan samt i de stora elbolagen.

²⁹ Ohlsson och Broomé 2003 s. 34

De äldre i dessa organisationer bildar slutna sällskap där de med tiden förlorar förmågan att se vad som händer i omvärlden. Mellan de äldre och de få yngre råder starka motsättningar. De äldre har en nedlåtande attityd till vad de yngre står för och de yngres idéer stoppas omedelbart. Det engagemang som de yngre har sprider sig inte som ringar på vattnet. Äldres motvilja till öppenhet mot nya idéer från de yngre kan leda till stagnation och brist på idéer samtidigt som det hindrar de äldres förändringsförmåga. Denna stagnation blir än tydligare i perioder när ny teknik introduceras.

Läroprocessen mellan de äldre och yngre utsätts för svåra påfrestningar och riskerar att försvinna hel och hållet. När dessa organisationer rekryterar ny personal är det oftast äldre som prioriteras framför yngre och det kan vara förnuftsensligt på kort sikt eftersom man inte behöver lägga några resurser på att lära upp yngre medarbetare. I de fall det förekommer rekrytering av unga riskerar organisationen att dessa lämnar efter en kort tid, beroende på att man inte trivs med att de äldre dominerar attityder, inställning och värderingar. Det kan alltså vara tal om en ond cirkel där organisationen försöker rekrytera ung personal men helhetsbilden möjliggör inte detta.

En risk dessa organisationer med många äldre utsätter sig för är att de kan drabbas av så kallade *skuggstrukturer*. Med detta menas att man har medarbetare som arbetat i organisationen länge utan att de skaffat sig ny kunskap och utför ett arbete som egentligen inte har något värde för verksamheten. Organisationen har inte sällan ett moraliskt ansvar mot dessa individer, men det finns även trygghetslagstiftning, som hindrar att man gör sig av med dessa personer.

5.3.2 Högmodet

Högmodets organisation ser omvänd om med många yngre medarbetare och få äldre. Typexemplet för den högmodiga organisationen var IT-branschens företag. En högmodig organisation expanderar snabbt, använder sig av ny teknik och arbetar på nya marknader. Dessa organisationer leds och skapas av entreprenörer som oftast är unga. Dessa unga rekryterar oftast andra unga eftersom de har den rätta tekniska kompetensen och de rätta värderingarna.

Högmodets organisation skapar ett slutet sällskap av unga och detta beror på att man vill omhänderta och försvara sin egen kompetens och sina egna värderingar. *”Frånvaron av de äldres kompetens i form av korrigerande erfarenheter, reflektion och överblick möjliggör en överskattning av de egna resurserna och förmågan, vilket ofta leder den högmodiga organisationen in i besvärliga situationer.”*³⁰ De yngre har inte den helhetsbild som de äldre har, de har inte erfarenheten och man saknar kunskap om omvärlden.

Den ungdomliga entusiasm och entreprenörsanda som präglar denna typ av organisation har svårigheter att bära upp hela organisationen. Avsaknaden av det de äldre har och står för blir ibland för stor. Detta har man försökt att lösa genom att man ersätter sitt eget tillkortakommande med olika surrogat, exempelvis finanskonsulter eller riskkapitalister, men dessa personer leds oftast av ett eget vinstintresse som inte har utgjort den motpol som den unga organisationen behöver.

5.3.3 Avunden

I avundens organisation finns det många äldre och yngre men få medelålders. Typiska exempel finns inom byggbranschen och verkstadsindustrin. Problemet för denna organisation är de inbyggda motsättningarna som råder mellan den äldre och den yngre generationen. Den yngre generationen avundas den äldre för deras erfarenhet och maktpositioner och gläds inte när organisationen har framgång beroende på de äldres kompetens, däremot är glädjen stor när de äldre misslyckas. Samma förhållande råder i motsatt riktning – de äldre avundas de yngres entusiasm och tekniska kunnande och sörjer när de unga firar framgångar. De äldre visar dock glädje när de unga gör misstag.

För att lösa problemet med dessa motsättningar måste dessa organisationer rekrytera medarbetare i medelåldern. Dessa fungerar som en brygga mellan de äldre och de yngre och förmedlar åt båda hållen. Risken som avundens organisation utsätter sig för utan medarbetare i medelåldern är att läroprocessen blir bristfällig, och spänningar och konflikter ligger på lut.

5.3.4 Frosseriet

Frosseriets organisation har en förhållandevis jämn åldersfördelning. Typiska exempel är stora framgångsrika och expansiva svenska industriföretag med omfattande internationell

³⁰ s. 70

verksamhet. Organisationer som karakteriseras av denna metafor har haft en lång expansiv period bakom sig. Det har varit tider med tekniska utvecklingar och växande marknader där man har attraherat ung personal, samtidigt som man har kunnat behålla den äldre personalen. Just att dessa organisationer växer och expanderar på olika marknader genom fusioner och uppköp gör att de karakteriseras av frosseriet.

Detta är ur läroprocess och generationsväxling den mest idealiska organisationen. De äldre behövs för att hantera organisationens utveckling och de yngre behövs som arbetskraft för att upprätthålla organisationen och bidra med ny kunskap. De inbyggda motsättningar som råder mellan generationerna överbryggas av den medelålders personal som fungerar som en förmedlande länk. De problem som kan uppstå är organisationerna expanderar mycket kraftigt och balansen mellan generationerna rubbas, eller vid utebliven expansion som kan leda till nedskärningar.

5.3.5 Girigheten

De giriga organisationerna hittas lättast bland banker och försäkringsbolag. De karakteriseras av att vinsttänkande och förmögenhetsbildning dominerar verksamheten, och det att pengar är det centrala för dem gör dem till de giriga organisationerna. Åldersstrukturen följer den demografiska strukturen i arbetskraften, med den skillnaden att det finns betydligt färre medarbetare över 55 år. Detta beror på att organisationerna har tillåtit tidiga avgångar och förtidspensioner i sin jakt efter effektiva organisationer som skapar höga vinster. Synsättet i den giriga organisationen är att de äldre har en föråldrad kompetens och att de har svårt att anpassa sig till de snabba förändringarna som krävs för att organisationen ska vara effektiv och lönsam.

I denna organisation går lärandet från de yngre till de äldre och organisationen undviker eventuella konflikter genom att erbjuda de äldre medarbetarna generösa avgångar. Under perioder av stabila yttre förhållanden kan detta agerande vara effektivt och organisationerna är framgångsrika, men när man ställs för påfrestningar blir man sårbar eftersom organisationen saknar den erfarenhet, överblick och de nätverk som de äldre har tillskansat sig under arbetslivet.

5.3.6 Vreden

Vredens organisation är inte knuten till ålder och för att utföra arbete inom denna organisation krävs ingen kompetens av något slag. Arbetsuppgifterna är monotona, ensidiga, rutinemässiga och kräver inga särskilda kvalifikationer. ”*Organisationstypen är vanlig inom stora delar av arbetslivet. Figuren är närmast en tankekonstruktion, men den överensstämmer förhållandevis väl med de verkliga åldersstrukturerna inom livsmedelsindustrin och äldreomsorgen.*”³¹

Dessa organisationer brottas inte med risker att generationer sluter sig samman. Problemet är istället att de anställda riktar en vrede mot en ondska som utgörs av ”*arbetets okvalificerade karaktär, arbetsmiljöns tristess, bristen på kontroll, alienationen samt avsaknaden av meningsfull kompetensutveckling, lärande och tillfredsställelse med arbetet skapar missnöje, frustration och vrede*”³².

Eftersom ålder inte har någon betydelse för arbetets utförande är ålder inte heller knutet till kunskap och kompetens, vilket leder till att varken de äldre eller de yngre har något att lära av varandra. I dessa organisationer handlar kommunikationen om allt annat än kunskap och kompetens. Problemen för vredens organisation är att rörligheten är mycket hög och det gäller först och främst de unga som i vredesmod lämnar efter kort tid. De medelålders och äldre får andra utlopp för sin vrede än att lämna sitt arbete, exempelvis en meningsfull fritidssysselsättning.

Dessa organisationer försöker förändra situationen genom att professionalisera arbetet, ändra organisationsformer samt utveckla tekniken. I förlängningen av detta arbete kommer åldern få en annan betydelse eftersom arbetet kommer att kräva andra kunskaper.

5.3.7 Liderligheten

Liderlighetens organisation är pyramidformad med få äldre, fler medelålders och många unga. Detta är den klassiska hierarkiska strukturen med beslutsordning uppifrån ned. De äldre sitter längst upp i organisationen och är de som bestämmer. Deras roll är att vara omnipotenta mästare åt lärlingarna och deras ord är lag. All makt och status är ordnad efter ålder. Att den kallas för liderlig beror på att den i grunden bygger på ett vällustigt utnyttjande av unga. De

³¹ s. 79

unga anställs som lärlingar för att utföra organisationens grundläggande arbetsuppgifter. Under tiden sker en sortering av de unga och selektionen är hög. De som stannar kvar uppnår efter tid gesäll- eller mästarstatus.

All kunskapsöverföring är enkelriktad från de äldre, vilket kan innebära problem för organisationen. De idéer som kommer från de unga tas det ingen notis om, utan ska organisationen utvecklas får kunskapen hämtas utifrån. Organisationstypen klarar sig oftast i tider av stabilitet och då utvecklingen endast utvecklas i sakta takt eller inom områden där kunskap om hur ledning ska utövas inte eller endast mycket litet förändras.

6. Analys

I analysen utgår vi från teorierna i boken *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna* av Ohlsson & Broomé. Vi associerar varje intervjuat företag med en av de sju dödssynderna och för en diskussion kring vad det tillståndet kan innebära. Vi vill poängtera att varje organisation har alla dödssynder i sig, på ett eller annat sätt, men det är alltid någon dödssynd som är mer påtaglig och det är den som vi har fokuserat på. Vi avslutar detta avsnitt med en konkluderande analys där vi väver samman vårt resonemang med syfte och frågeställningar.

6.1 Lättjans organisation i Serviceföretaget

Serviceföretagets organisation karaktäriseras av många äldre och få unga. Ca 45 % av de anställda i åldern 50+ och 8 % av de anställda är 20-29 år. Generationsväxlingen i organisationen har redan påbörjats och man är medveten om att gruppen 50+ kommer att minska kraftigt under den kommande tioårsperioden. Problemen som organisationen riskerar att utsättas för idag är vad Ohlsson & Broomé kallar för *slutna generationskottierier*. Med detta menas att generationerna i organisationen sluter sig och förlorar lyhördheten inför vad som händer i omvärlden. Detta gäller framförallt den äldre generationen eftersom denna arbetat länge i samma organisation och därmed institutionaliserat sin position och sina arbetsuppgifter. Konsekvensen av detta kottieri blir att man vägrar ta till sig idéer och ny kunskap från den yngre generationen. Omvänt, så sluter sig den yngre generationen mot den äldre på grund av att de yngre inte får gehör för sina idéer.

Ytterligare en risk som organisationen riskerar att utsättas för är att det bildas *skuggorganisationer* i organisationen. En skuggorganisation karaktäriseras av medarbetare som hamnat vid sidan om det ordinarie arbetet i organisationen och utför arbetsuppgifter som inte har något egentligt värde för verksamheten. Det här gäller främst äldre personer som inte har fått den utveckling som har krävts för att man ska kunna hänga med i till exempel ny teknik.

På en övergripande organisationsnivå är man, enligt vår mening, medveten om dessa eventuella risker. Organisationen är idag mitt inne i en utvecklingsprocess där man implementerar en gemensam värdegrund samt utbildar alla ledare i hela koncernen för att de på så sätt ska få ett gemensamt förhållningssätt i ledarskapet. Det här ska också bidra till att

motverka problem som kan uppstå mellan generationerna. Organisationens syn på den äldre generationens kunskap är att de anser att de äldres kunskap måste förnyas för att vara värdefull för företaget. För att motverka skuggorganisationer vill man i stället utveckla de äldre kontinuerligt så att de kan bidra med sin erfarenhet på ett produktivt och generationsöverskridande sätt.

Idag råder uppfattningarna generationerna emellan generellt sett att de äldre anser att de yngre är ”besvärliga och högljudda” medan de yngre anser att de äldre agerar som bromsklossar. En bakomliggande orsak till dessa uppfattningar kan vara att de äldre ser de yngre som hot och de yngre känner en frustration över att de äldre inte håller samma tempo. Ett sätt att undvika dessa problem i framtiden är att inte ersätta de äldre när dessa lämnar organisationen, med samma typ av kompetens, utan att ändra arbetets utformning och utveckla nya arbetsverktyg som följer verksamhetens utveckling. Serviceföretaget uttalar att man inte ser någon risk med att de äldre försvinner med den kunskap som de har eftersom man i stället kommer att rationalisera och effektivisera verksamheten.

Ohlsson & Broomé beskriver rekrytering i lättjans organisation med att äldre ofta prioriteras framför yngre. Detta anser inte vi gälla för Serviceföretaget därför att man är inne i den nyss beskrivna förnyingsprocessen där fokus ligger på yngre medarbetare.

6.2 Högmodets organisation i Konsumentvaruföretaget

Genomsnittsåldern i Konsumentvaruföretaget idag är ca 40 år med produktionen inräknad och 35 år utan produktionen inräknad. Åldersstrukturen är ca 25-38 år. Medarbetare som är mellan 40-60 år är relativt få och medarbetare i åldern 60+ är näst intill obefintliga. Risker med en högmodets organisation kan vara att rekryteringen inriktas på den yngre generationen och på så sätt utvidgar denna unga grupp, vilket leder till ett slutet sällskap av unga som vänder sig bort från omvärlden och innesluts i egna värderingar. Eftersom de äldre är få, saknar man deras erfarenhet och reflektion. Denna tendens brukar förknippas med IT-bolag, men när denna fråga ställs till Konsumentvaruföretaget, svarar de att eftersom de är en global organisation, kan de motverka sådana problem med annan erfarenhet som kan fås internationellt.

Konsumentföretagets fokus ligger i att rekrytera unga, mycket välutbildade människor. Som en global koncern har man råd att satsa på denna grupp med vad det innebär i form av nya idéer, ungdomlig energi och kompetens inom nya områden. Då riskeras ej negativa resultat på grund av frånvaron av de äldres erfarenhet och reflektion.

För att säkra kunskapsöverföringen i framtiden ska varje chef se till att medarbetaren är ute i organisationen och lär sig. Man arbetar enligt den mästare-lärling relation som Ohlsson & Broomé beskriver. Eftersom organisationen har väldigt få äldre medarbetare har man börjat använda sig av sina kunder vid kunskapsöverföring. En form av utbyte däremellan har därför påbörjats. I relationen mästare-lärling finns risker. Risken som vi ser är att den yngre generationen utgör en så pass stor grupp och att deras synsätt och värderingar blir rådande och dessa står i strid med mästarens kunskap. Om mästarens kunskap är hotad är också relationen hotad.

6.3 Avundens organisation i Tjänsteföretaget

Organisationen består av många yngre och många äldre. Medelåldern är 35 år. Den är dock något missvisande eftersom det saknas en hel del medarbetare i åldern 35-40 år. Medelåldern bland cheferna är 45 år. Ca 20 % av arbetskraften består av 40-talister. Det finns även en hel del 50-talister. Anledningen till att det är brist på 60-talister är en konsekvens av lågkonjunkturen i början av 1990-talet. Avundens karaktär innebär en hel del utmaningar för Tjänsteföretaget. Unga och äldre i organisationer har fundamentalt skilda värderingar och egenskaper. Det största problemet är att det till stor del saknas en mellanliggande medelålders generation, som annars kan fungera som en brygga mellan dessa två ytterligheter. Avunden kan orsaka skador i organisationen i form av ineffektivitet, spänningar, konflikter och tendenser till cellbildningar.

De unga avundas de äldres erfarenhet, argumentationstyngd och maktposition. Det kan till och med gå så långt att de yngre inte gläds när äldre når framgångar, men de gläds när de misslyckas. Det omvända råder ur de äldres perspektiv; de avundas de yngres idéer, energi samt kompetens på nya tekniska områden och besitter en 'vad-var-det-jag-sa'-attityd när yngre misslyckas. Generationerna blir på så sätt blinda för varandra när kunskapsutbytet är bristfälligt. En konsekvens av detta kan bli en svårighet att formulera gemensamma mål vilket leder till att produktions- och konkurrensförmåga försämras.

Tjänsteföretaget som vi har definierat som en avundens organisation är inte riktigt så illa ute som Ohlsson & Broomé beskriver, men det finns många likheter. Företaget är medvetet om skevheten i åldersstrukturen och arbetar på att förstärka den med strategisk rekrytering. Strategin vid rekrytering är sedan den ekonomiska krisen i Sverige i början av 1990-talet att alltid anställa oavsett konjunkturläge, så att de inte ska hamna i samma situation igen. Kunskapsöverföringen från äldre till yngre fungerar så att de yngre blir assistenter till de äldre när de startar sin bana i företaget. Efter hand så blir de mer och mer självgående. Här ser vi även vissa likheter med liderlighetens organisation. De yngre får ta en hel del okvalificerat "skitgöra" och till exempel arbeta väldigt hårt, medan de äldre (som en gång i tiden gick igenom samma sak) har tagit sig högst upp i hierarkin och nu "på ålderns höst" kan trappa ned och fokusera på det de anser vara det väsentliga.

Företaget genomför en chefsutvärdering var sjätte månad och ger, enligt vår mening, signaler på det nyss beskrivna. De använder sig av det instrumentet för att skapa sig en bild av om cheferna är bra förebilder. Utvärderingarna visar att äldre chefer får ett mycket lågt resultat. Företaget anser att en anledning till det kan vara att man värdesätter olika saker om man är yngre eller äldre. Det handlar med andra ord om värderingar. De äldre cheferna arbetar oerhört mycket och drivs till stor del av pengar. De yngre som anställs nu tänker tvärt om. Deras fokus ligger i hur helheten ser ut, det vill säga balansen mellan arbete och familj. Företaget är övertygat om att när 40-talisterna försvinner så kommer situationen radikalt att förändras.

I dagsläget är alltså de äldre cheferna i företaget inga bra förebilder för de yngre och medför därför negativa konsekvenser i former som avundens organisation beskriver.

6.4 Frosseriets organisation i Teknikföretaget

Teknikföretaget är mitt i ett generationsskifte sedan ett par år tillbaka. Det beror på utvecklingen historiskt sett, tillväxten och den expansion som skedde stegvis under olika perioder. Det medförde även en stegvis rekrytering. Konsekvenserna av den stegvisa rekryteringen ger stora kullar som avgår samtidigt idag. Dessa kullar består till stor del av människor som arbetat i företaget under väldigt lång tid. Ca tre fjärdedelar av alla chefer i företaget kommer att försvinna under en tioårsperiod. Medianåldern är 43 år bland kollektivanställda och 47 år bland tjänstemän. Majoriteten av de kollektivanställda är i åldern

35-39 år, men inte långt efter kommer åldersgruppen 55-59 år. Bland tjänstemännen är en stor del av de anställda 55-59 år. Andelen yngre är en aning lägre, men förhållandevis stabil. Man satsar dock på en ökning av dessa med hjälp av strategisk planering. Företaget har en stor likhet med frosseriets organisation eftersom det är ett stort, framgångsrikt och expansivt företag med en omfattande internationell verksamhet. En annan likhet är den kraftiga expansionen under de senaste 15-20 åren. Den främsta orsaken till att organisationen karaktäriseras av frosseri är förmågan att kraftigt expandera på marknaden. I många fall elimineras konkurrenterna via fusioner och uppköp för att öka företagets marknadsandelar. Det i sin tur kräver kontinuerliga och omfattande investeringar i forskning och utveckling. Den höga vinsten skapas till viss del genom relativt låga löner, vissa delar av verksamheten finns i låglöneländer.

Enligt Ohlsson & Broomé är detta på många sätt den ideala typen för en organisation, framför allt när det gäller lärandet och generationsväxlingen. De äldre behövs för sin erfarenhet vid bland annat gränsöverskridande frågor. De yngre behöver få ta del av de äldres perspektiv när organisationen expanderar på nya marknader. De unga behövs i sin tur för att upprätthålla organisationen. De behöver fylla de luckor som uppstår vid de kraftiga pensionsavgångarna. De är också mycket viktiga för sin kunskap om ny teknik, framför allt i vårt intervjuade företag. Organisationen kräver samtidigt att de äldre lär sig den nya tekniken och deras arbetssätt, som är en förutsättning för att det expansiva arbetet ska fungera. De som är medelålders fungerar här som en viktig brygga mellan generationerna. De besitter i många fall en förståelse för dessa båda gruppers intressen och synsätt, och kan fungera som medlare när förändringens vind blåser.

Risker för organisationen kan innebära att det blir en polarisering av generationskottier som kan hindra kunskapsutbytet och därmed lärandet. Kottierorna kan uppstå som en konsekvens av yttre faktorer. Om en expansion blir väldigt kraftig kan lärandet kompliceras av tillfälliga obalanser mellan yngre och äldre. Samma risk kan uppstå vid omfattande nedskärningar.

Teknikföretaget satsar medvetet på att rekrytera yngre eftersom generationsväxlingen innebär ett generationsskifte. Kunskapsöverföringen har man inte riktigt hanterat. De hävdar att de blir mindre och mindre beroende av enskilda medarbetare. Man har i stället ca 1200 databaser där den mesta kunskapen lagras.

6.5 Vredens organisation i Industriföretaget

Industriföretaget har många äldre som har tillbringat hela sitt arbetsliv på samma arbete. Företaget består till en relativt stor del av utbildad arbetskraft. Medelåldern är ca 43 år och ca 10 % av medarbetarna kommer att gå i pension under de kommande 10 åren. Företaget är uppdelat i en produktionsenhet och en tjänstemannaenhet. Tjänstemannaenheten har ett visst behov av högskoleingenjörer, men mindre behov av civilingenjörer.

Anledningen till att vi anser att Industriföretaget är en vredens organisation är att verksamheten inte är knuten till ålder. För att utföra arbetet i produktionen krävs ingen utbildning. Arbetet där är dock slitsamt, så det är relativt vanligt att äldre personer inte orkar ända fram till pensionering på grund av förslitningsskador. Kompetensutvecklingen har tidigare varit i det närmaste obefintlig inom produktionsenheten, men har under de senaste åren utvecklats. Idag utbildar man personalen i engelska, man arbetar med teamutveckling, alla ska få produktutbildning och alla medarbetare har utvecklingssamtal.

Riskerna för vredens organisation är att medarbetare i denna lätt fokuserar på det onda. Det onda i dessa organisationer kan vara okvalificerat arbete, dålig arbetsmiljö, brist på kontroll och lite eller ingen kompetensutveckling. Detta skapar frustration, missnöje och vrede. När organisationen rekryterar personal till produktionen idag ligger fokus på deras sociala kompetens. Anledningen till detta är att man tidigare såg att det fanns konflikter i produktionsenheten. Vad dessa grundade sig i har man inte utrett, eller så är man inte villig att delge den informationen till oss. Utifrån Ohlsson och Broomé kan man anta att dessa konflikter har sin grund i ovan nämnda ondo. Organisationen försöker förhindra att detta upprepas genom att skapa personalgrupper med hög social kompetens samtidigt som man arbetar med att utveckla dessa grupper med olika aktiviteter.

En annan risk för vredens organisation, och som har börjat drabba Industriföretaget, är att man lämnar organisationen. Idag har en konkurrent etablerat sig i regionen och denna har handplockat nyckelpersoner. Risken att ”de handplockade” accepterar sådana erbjudande är högre när arbetsplatsen präglas av de egenskaper som vredens organisation har.

Utmaningen för vredens organisation är att förändra arbetsvillkoren, organisationsstrukturen eller utveckla arbetsverktygen. Detta är något som Industriföretaget arbetar med idag, och vi kan då anta att inom en överskådlig framtid kommer denna organisation att sluta vara en

vrede organisation eftersom arbetet då blir knutet till kunskap och kompetens och då kommer åldern att få en annan betydelse.

Industriföretaget ser en fara i att de äldre medarbetarna lämnar företaget med den kunskap och erfarenhet de besitter. För att motverka detta har man infört en tydlig mästare-lärling-relation. Året innan medarbetaren går i pension blir denne mästare åt en yngre medarbetare, som följer mästaren i det dagliga arbetet. Även efter pensionsavgången erbjuds mästaren att fortsätta att arbeta i organisationen som konsult en eller två dagar i veckan. Detta arbetssätt fyller två syften. Dels vill man säkra kompetensen i organisationen och dels vill man ge pensionärerna en möjlighet att "långsamt fasa ut" från arbetslivet.

6.6 Avslutning

I inledningen nämner vi proaktivitet och reaktivitet som en beskrivning av hur företag arbetar med olika frågor. Den proaktiva organisationen är förutseende och ställer frågor som "*Vad har vi och vad behöver vi inför framtiden?*". Den reaktiva organisationen reagerar på uppkomna problem akut eller i efterhand, inte sällan handlar det om att "släcka bränder". Syftet med denna uppsats är att se hur olika privata organisationer arbetar med frågor som ligger i framtiden och vi har definierat två trender i framtiden: 40-talisternas uttåg från arbetsmarknaden och vad detta för med sig i form av kunskaps- och erfarenhetsförluster.

De företag vi intervjuat är alla medvetna om att det kommer en generationsväxling på arbetsmarknaden, men det betyder inte att man generellt ser en fara i denna växling. I alla organisationerna ser vi inslag av både proaktivitet och reaktivitet utifrån vår analys. Samtliga intervjuade företag strävar efter att förbättra sina organisationer, men de arbetar utifrån varierande förutsättningar och befinner sig i olika utvecklingsstadier.

Serviceföretaget är proaktivt i den bemärkelsen att de sedan något år tillbaka aktivt arbetar med att implementera sin värdemodell som beskriver företagets värderingar. De anställda idag och i framtiden förväntas genom detta arbete stå för gemensamma värderingar. Parallellt med detta utvecklar man hela koncernens ledare för att på så sätt säkra ett gemensamt förhållningssätt i ledarskapet. Man kan även säga att inställningen att de äldre ska lära sig något nytt hela tiden är ett proaktivt förhållningssätt, men samtidigt så säger man att man inte lägger särskilt stor vikt vid de äldres kunskap och kompetens idag eftersom strategin är att

inte ersättningsrekrytera utan istället rationalisera och effektivisera. Med denna strategi kommer man i slutändan till en punkt där man har nått en mättnad i rationalisering. Vad som då behövs är de äldres helhetssyn, erfarenheter och gränsöverskridande kompetens. Detta anser vi är ett reaktivt förhållningssätt.

Konsumentvaruföretaget är medvetet om att de i sin organisation har många unga och få äldre medarbetare. Det finns inte tillräckligt många äldre för att säkra kunskapsöverföring till de yngre. Vi anser att de agerar proaktivt när de har funderat över vilka andra alternativ som finns och då har kommit fram till att de kan använda sig av andra bolag i koncernen samt skicka ut anställda på praktik hos kunder till företaget, för att på så sätt säkra kunskapsöverföringen. Vi ser ett reaktivt beteende när de hävdar att ett globalt företag alltid kan hantera obalanser i enskilda länder. Kunskapsöverföring i organisationer är ett långsiktigt arbete som inte kan lösas genom en akut uttryckning från ett annat land, med en annan kultur.

Tjänsteföretaget är proaktivt genom att de idag rekryterar oavsett konjunkturläge. Man vill inte riskera att hamna i situationen där man missar en generation. Man arbetar även proaktivt med kunskapsöverföringen genom att skapa mästare-lärling-relationer. Man agerar reaktivt när man inte har insett att det råder olika värderingar mellan generationerna och detta visar deras regelbundna chefsutvärderingar tydligt.

Teknikföretaget ser risker med generationsväxlingen då man redan idag har svårt att hitta kompetent personal och man ser ingen ljusning i framtiden. Ett sätt att försöka förhindra att man i framtiden står utan rätt kompetens är att man idag har startat upp en gymnasieskola med inriktning på teknik. Detta arbete ser vi som ett proaktivt beteende. Däremot anser vi att de är reaktiva i sitt förhållningssätt när det gäller kunskapsöverföringen. Teknikorganisationen förlitar sig i stor utsträckning på informativa databaser där den tekniska kunskapen finns lagrad. Man lägger i detta avseende ingen vikt vid den helhetssyn, erfarenhet och gränsöverskridande kompetens som den äldre generationen besitter.

Industriföretaget är proaktivt genom att man har en strävan att förändra det vi kallar vredens organisation där kunskap inte är kopplat till arbetet, till en organisation där medarbetare känner att man utvecklas kontinuerligt. Vi uppfattar att de har en reaktiv inställning när de intar en defensiv hållning till att medarbetare lämnar företaget till förmån för konkurrenten. Detta gör man samtidigt som man hävdar att det är svårt att hitta kompetent personal.

7. Är kunskapsöverföring en nyckelfråga?

7.1 Sammanfattning

Av vår resultatdel framgår likheter och skillnader i våra respondenters sätt att svara. Trots att de representerar olika branscher och företag som skiljer sig väsentligt åt i företagsstruktur och kultur, ser man många gånger på företagsstruktur i omvärlden på ett liknande sätt. Likheter som framgår är att alla anser att generationsväxlingen har börjat, men den märks främst genom att många äldre chefer pensioneras. Samtidigt finns det ett stort överskott på arbetskraft. Samtliga företag anser att det är viktigt att satsa på fler kvinnor och ökad mångfald i organisationerna. Motiven till varför man ska satsa på det och varför är dock varierande. Inget av de intervjuade företagen ser problem med att viktiga kompetenser flyttar utomlands.

Definitionerna av kompetens är något varierande, men de handlar i grund och botten om att ha rätt balans mellan utbildning, erfarenhet och social kompetens. Fyra av fem företag anser att det är mycket viktigt att utveckla bra relationer till studenter och de satsar mycket tid och pengar på att positionera sig på rätt sätt.

Samtliga företag har olika syn på och olika metoder för kunskapsöverföring mellan sina anställda. Det handlar om allt från att ha ett organiserat mentorssystem till att helt förlita sig på elektroniska databaser.

Kompetensen man satsar på i framtiden är framför allt ledarskapskompetens. Samtliga företag har insett att ledarskapet blir mer och mer krävande. Grupputveckling är viktig för alla i företaget. I högteknologiska företag har man insett att man inte kan få personer som kan börja arbeta direkt, utan alla måste introduceras på grund av komplexiteten i arbetsprocesserna.

7.2 Diskussion

Så, är då kunskapsöverföring en nyckelfråga? Ja, det är det för samtliga företag, men man förhåller sig till det på olika sätt. Inslag av proaktivitet och reaktivitet finns i samtliga företag. Man visar proaktiva drag på olika sätt, men ett gemensamt förhållningssätt är att alla ser framåt, om än på olika sätt, olika långt och med fokusering på olika områden utifrån verksamhetens behov. Reaktiva drag handlar i samtliga fall om att företaget försöker förklara

de utmaningar man möter som ”huggna i sten”, det vill säga att problemen är omöjliga att vända till något positivt. De utmaningar som finns är en konsekvens av det samhälle man befinner sig i och dess strukturella problem. Två av våra intervjuade företag anser att oavsett vilket problem som uppstår, så kan man om man är ett globalt företag alltid häva obalanser som uppstår i olika länder. Det ställer vi oss tveksamma inför. Det är möjligt att det fungerar att ersätta människor rent kunskapsmässigt, men det är mycket mer som ska till för att en arbetsplats ska fungera, till exempel kommunikation.

Industriföretaget funderar idag över hur man kan överföra företagskulturen från äldre medarbetare till yngre. Vi ställer oss frågande till vilken nytta man ser i det och vilka konsekvenser man förväntar sig, man har två helt olika generationer med olika värderingar och olika utgångspunkter. Vi tror att man som företag måste hitta äldre individer som vill dela med sig av sin *erfarenhet* som innebär känslan för affären och helhetssynen som man inte kan läsa sig till. Hjulet ska inte behöva uppfinnas flera gånger av olika individer i samma företag.

Teknikföretaget hävdar att det räcker med att ha kunskap lagrad i databaser. Där tror vi att man blandar ihop begreppen *kunna* och *veta*. Man kan öka sitt vetande via en databas, e-mail, telefon, referenser med mera, men kunnandet skapas via personliga möten. Man kan jämföra det med att till exempel lära sig ett nytt språk. Man kan läsa sig till många ord och grammatik, men för att kunna använda det så måste det ske möten med andra människor, det är då man utvecklar sitt kunnande. Men ett problem med denna typ av investering är att den i de allra flesta fall räknas som en kostnad för företaget, medan inköp av datorer och annan hårdvara räknas som en investering.

7.3 Att tänka på som företag

Slutligen kan vi ge ett par råd till företag som funderar på vad man bör tänka på vid planering för kunskapsöverföring och den nya generationen. Vi har kommit fram till följande under arbetet med uppsatsen:

- Lägg inte all energi på vad framtidsforskare och diverse barometrar säger om vad yngre människor värdesätter i sin anställning, och sedan anpassa företaget efter det. Lägg i stället en del av den energin på att gräva där du står, det vill säga vad som kan utvecklas i företaget och vad som gör det unikt i förhållande till konkurrenterna.

- Definiera vilken typ av kunskap ni vill överföra från äldre till yngre medarbetare. Vilken nytta ligger i att överföra just den kunskapen? Vilket resultat är det ni söker?
- Vill man åstadkomma vinster genom kunskapsutnyttjande krävs att ledningen i företaget investerar i infrastrukturen för kunskapsöverföring, som till en stor del handlar om att leva efter företagets värderingar, till exempel förtroende och tillit som kan skapas i en arbetsgrupp som regelbundet träffas.
- En parameter vid lönesättning bör vara medarbetarens förmåga att skapa värde, hur man bidrar till gruppens framgång samt i vilken utsträckning man bidrar till sina medarbetares kreativitet och utveckling.
- Det är när människor träffas och gör saker tillsammans som vetandet utvecklas till kunnande, allt måste inte vara allvarligt, om man dessutom har kul tillsammans går både lärandet och görandet mycket lättare.
- Fundera över vad syftet är och vilken nytta samt effekt det ger att satsa på områden som jämställdhet och mångfald, innan det lanseras som ett fokusområde.

8. Källförteckning

Referenser

Alumni AB *Återväxt & tillväxt eller igenväxt? – en guide till lyckad ledarförsörjning.*
Rapport www.alumni.se 2003

AMS *Var finns jobben 2003? Allt färre rekryteringsproblem.* Pressmeddelande www.ams.se
2003-04-02

Ds 2000:49 *Kompetensparadox? Hinder och möjligheter för att bättre tillvarata kompetensen på arbetsmarknaden.* Näringsdepartementet

Ds 2000:69 *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet.* Näringsdepartementet

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1991) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, Rolf & Broomé Per (1988) *Ålderschocken.* Kristianstad: SNS Förlag

Ohlsson, Rolf & Broomé Per (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna.*
Kristianstad: SNS Förlag

Pensionsforum, Industriförbundet och SACO (2000) *Riskerar Sverige en kompetensdränering? Om utlandsarbete och rörlighet bland unga akademiker.* Stockholm: Pensionsforum

SCB Utbildning och efterfrågan på arbetskraft. Utsikter till år 2008. *Information om utbildning och arbetsmarknad 2001:1.* Stockholm: SCB

SCB *Den äldre arbetskraften. Temarapport 2002:1 från Prognosinstitutet.* Stockholm: SCB

SOU 2001:79 *Välfärdsbokslut för 1990-talet.* Stockholm: Fritzes

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red.) (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori.*
Lund: Studentlitteratur.

Svenskt Näringsliv *Fakta om Sveriges ekonomi 2002.* Stockholm: Tryckmedia

Svenskt Näringsliv *Invandring för tillväxt och nya jobb. Rapport från svenskt Näringsliv 2002.* Stockholm: Tryckmedia

Övriga källor

Intervjuer

Den 7 april intervjuades personalchefen för Tjänsteföretaget

Den 10 april intervjuades personalchefen för Konsumentvaruföretaget

Den 14 april intervjuades personaldirektören för Teknikföretaget

Den 23 april intervjuades personalchefen för Industriföretaget

Den 5 maj intervjuades personaldirektören för Serviceföretaget

Bilaga 1

Brev till respondenter

Hej XX,

vi ska träffas för en intervju till vår C-uppsats den X/X klockan XX.

Vi tänkte ge dig bakgrundsinformation om uppsatsen:

Syftet är att undersöka om de intervjuade organisationerna är proaktiva eller reaktiva i sitt sätt att arbeta för att attrahera rätt personal och säkra kompetensförsörjningen under den kommande 5-10-års-perioden.

Intervjun kommer att kretsa kring följande frågeställningar:

- * Vad betyder dagens struktur på arbetsmarknaden för organisationen?
- * Hur arbetar organisationen för att säkra olika kompetensområden?
- * Vad prioriteras ur ett kompetensförsörjningsperspektiv under den kommande 5-10 års perioden?
- * Vad innebär den nya generationen för organisationen?

Vi kommer även att kontakta er informationsavdelning eftersom vi skulle vilja ha uppgifter om personalomsättning, åldersstruktur, medelålder, samt utbildningsnivå och antal nyutexaminerade, som bakgrundsinformation inför intervjun.

Kontakta oss gärna om du har ytterligare frågor. Vi ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar
Charlotte Johansson och Stefan Petersson

Bilaga 2

Intervjuguide

1. Hur ser organisationen på den svenska arbetsmarknaden?

Ser organisationen något problem i "framtidsbilden"?

Åldersstrukturen – den kommande generationsväxlingen.

Hur ser situationen ut i organisationen idag? Många äldre? Kommande avgångar?

2. Hur arbetar organisationen för att säkra olika kompetensområden?

Vad är kompetens för er?

Hur definierar ni begreppet kompetens i er organisation?

Vem definierar? Varför denna "grupp"?

Vilka kompetensområden är betydelsefulla för er idag? Varför?

Är dessa områden kopplade till affärsidén?

Om nej, är de kopplade till personalidén?

Är det konkurrens om denna/dessa områden på arbetsmarknaden?

Vilka kompetensområden ser ni som viktiga om 5-10 år?

Hur har ni kommit fram till dessa (är det ni själva som kommit fram till detta eller visar olika utredningar/rapporter att dessa områden kommer att bli betydelsefulla)?

Hur har ni resonerat kring viktiga områden i framtiden?

Vilka arbetsmetoder arbetar ni med för att säkra de kompetensområden som är viktiga för er i den kommande 5-10-års-perioden?

Varför just dessa? Gamla beprövade eller något helt nytt?

3. Vad prioriteras ur ett kompetensförsörjningsperspektiv i den kommande 5-10-års-perioden?

Vad är viktigt för er ur kompetensförsörjningsperspektiv?

Är fackkunskaperna det viktiga eller ser man andra områden som viktigare hos personalen?

Hur ska ni nå dit? Vem ansvarar för detta? Vilka resurser finns för detta?

Genomsyrar detta arbete hela organisationen? Eller endast ett HR-ansvar?

4. Vad innebär den nya generationen för er organisation?

Vad betyder den nya generationen för er som begrepp?

Hur möter ni detta?

Vad tror ni den nya generationen värdesätter i sin anställning?

Hur har ni resonerat för att komma fram till detta? Internt eller konsulter?

Hur kommer ni att arbeta för att möta den nya generationens "värderingar"?

Tänker ni idag på hur ni ska attrahera rätt personal om 5-10 år?

Ej till syftet:

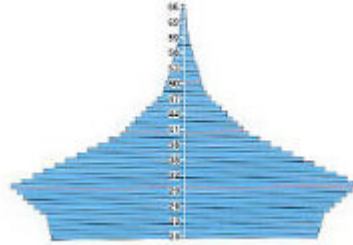
Är det något som er organisation borde arbeta med, utifrån HR-frågor, som ni av någon anledning inte gör?

Bilaga 3

Dödssyndernas organisationsmetaforer



Lättjans organisation



Högmodets organisation



Avundens organisation



Frosseriets organisation



Girighetens organisation



Vredens organisation



Liderlighetens organisation