



**Högskolan i Kristianstad**

**Institutionen för Beteendevetenskap**

**Personal- och Arbetslivsprogrammet**

C-uppsats i Pedagogik

Ht 2007

**Personalchefer och personalstrategers syn  
på kompetens och kompetensutveckling  
i en tid av generationsväxling**

**Författare: Else Håkansson och Johan Olofsson**

**Handledare: Karin Anna Petersen**

**Examinator: Carola Aili**

# Sammanfattning

Generationsväxlingen inom arbetslivet knackar på dörren och framförallt är det kommunerna som kommer att förlora en stor grupp 40-talister inom de närmsta åren.

Vi vill ta reda på i vilken utsträckning personalcheferna anser att kommunerna har några strategier inför generationsväxlingen i samband med att kompetens kommer att försvinna ur organisationen. Studien är gjord med kvalitativ metod i en flerfallsstudie och har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer av fem personalchefer och personalstrateger.

Resultaten visar att man i samband med generationsväxlingen inte har några officiellt uttalade övergripande strategier, men att man aktivt arbetar med denna fråga inom teknisk sektor och framförallt då på kommunernas vatten- och reningsverk. Här sker kunskapsöverföring genom en lång introduktion och kompetensutveckling. Dessutom finns det ett flertal satsningar på chef- och ledarskapsutveckling. Generationsväxlingen kommer att innebära att ett stort mått av erfarenhetskompetens kommer att försvinna ifrån organisationen. Vidare upplever personalcheferna och personalstrategerna att personalförsörjningsplaner och strategier kring rekrytering är viktiga framtidsfrågor.

Nyckelord: *Generationsväxling, kompetens, kompetensutveckling, kompetensöverföring, personalchefer*

# Förord

Vi vill i första hand tacka alla respondenterna

Personalchef Göran Malmström, personalsekreterare Annelie Mellhorn och personalsekreterare Elisabeth Wilson som medverkade vid vår pilotintervju.

Personalstrateg Gunilla Jannerstig, Hässleholms kommun

Personalchef Anders Kullenberg, Skurups kommun

Personalchef Clas Martinsson, Ystads kommun

Personalchef Per Sundberg, Höörs kommun

Ett stort tack till vår handledare Karin-Anna Petersen

Ett jättestort tack till våra familjer som har varit ett stort stöd för oss under uppsatsarbetet

Vill också tacka alla ni andra som stöttat oss i vårt arbete

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>1</b>
<b>Förord .....</b>	<b>2</b>
<b>Inledning.....</b>	<b>5</b>
<b>Syfte .....</b>	<b>6</b>
<b>Tidigare forskning och rapporter .....</b>	<b>7</b>
<b>Problemformulering och frågeställning.....</b>	<b>8</b>
<b>Teoretisk referensram.....</b>	<b>9</b>
<b>Kunskap.....</b>	<b>9</b>
Implicit kunskap - den tysta kunskapen.....	10
Kunskapsöverföring.....	10
<b>Kompetens.....</b>	<b>11</b>
Kompetensutveckling .....	12
Strategier för kompetensutveckling .....	12
<b>Fyra teoretiska perspektiv .....</b>	<b>13</b>
Det tekniskt-rationella perspektivet .....	14
Det humanistiska perspektivet .....	15
Konflikt-kontroll perspektivet .....	15
Institutionellt perspektiv .....	16
<b>Behov av kompetensutveckling .....</b>	<b>17</b>
<b>Metod .....</b>	<b>19</b>
Kvantitativ metod och kvalitativ metod.....	19
Fördelar med kvalitativ metod .....	19
Design på undersökningen.....	20
Metod för urval .....	20
<b>Datinsamling .....</b>	<b>21</b>
Litteratursök.....	21
Pilotintervju .....	21
Intervjuer.....	22
Intervjuguide .....	23
Transkribering.....	23
Bearbeta data.....	24
<b>Reliabilitet och validitet .....</b>	<b>24</b>
<b>Generaliserbarhet .....</b>	<b>26</b>
<b>Metodkritik .....</b>	<b>26</b>

<b>Resultat</b> .....	<b>27</b>
<b>Generationsväxlingen</b> .....	<b>27</b>
Generationsväxling inom teknisk sektor.....	28
<b>Kompetens</b> .....	<b>30</b>
Tyst kunskap.....	32
Kompetensutveckling .....	32
<b>Rekrytering</b> .....	<b>34</b>
<b>Analys och diskussion</b> .....	<b>35</b>
<b>Kompetensutvecklingsstrategi ur olika perspektiv</b> .....	<b>37</b>
<b>Tekniskt–rationella perspektivet</b> .....	<b>37</b>
<b>Humanistiska perspektivet</b> .....	<b>39</b>
Kompetensutveckling inom chef- och ledarskap.....	40
<b>Konflikt-kontroll perspektivet</b> .....	<b>41</b>
<b>Institutionellt perspektiv</b> .....	<b>42</b>
Ständig förändring .....	44
<b>Förmår erhållna resultat att ge svar på vår frågeställning?</b> .....	<b>46</b>
<b>Vår studie i förhållande till tidigare studier</b> .....	<b>47</b>
<b>Slutsatser och egna reflektioner</b> .....	<b>48</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>49</b>
<b>Förslag på fortsatt forskning</b> .....	<b>50</b>
<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>51</b>
<b>Muntliga källor:</b> .....	<b>52</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide</b> .....	<b>53</b>
<b>Bilaga 2 - Brev till respondenterna</b> .....	<b>54</b>

# Inledning

Generationsväxlingen inom arbetslivet har påbörjats. Den stora gruppen av 40-talisterna har börjat sitt utträde ur arbetsmarknaden på alla områden både inom offentlig och privat sektor. Den offentliga sektorn kommer i större utsträckning än övriga näringslivet att påverkas av den framtida generationsväxlingen beroende bl.a. på att 40-talisterna är överrepresenterade inom sektorn. Förlorad kompetens och svårigheter med att rekrytera in ny kompetens är områden som kommunerna framöver kommer att arbeta med.

Under perioden 2000-2015 är det fråga om mer än en halv miljon som ska pensioneras från den offentliga sektorn (Broomé & Ohlsson, 2003).

Siffror från SCB pekar på att det finns en hög medelålder på de anställda inom kommunerna. Ca 27 % av de anställda är i åldrarna 55 år och uppåt. Denna höga medelålder inom organisationen har lett oss in på en diskussion kring om kommunerna är förebreda på den stora växlingen.

Nu är året 2007 och frågan är aktuell för kommunerna. Dagligen kommer rapporter från både de egna intresseorganisationerna och media. Rubriker som ”*Kommunen hotas av personalbrist. Rekrytering - Krisen kulminerar 2001-2015*” (Grönlund, 2007). Det har även publicerats undersökningar som visar att kommunerna är illa förberedda när det gäller att försöka locka till sig kompetenta chefer (Marcus, 2007).

Med bakgrund av dessa siffror så vill vi se hur kommunerna hanterar de stora avgångarna.

På vilka sätt diskuteras och hanteras generationsväxlingen inom kommunerna?

Vår idé till att skriva en c-uppsats kring generationsväxlingen kom bland annat ifrån en

c-uppsats skriven 2005. C-uppsatsen heter ”*Förberedelsen inför 40-talisternas pensionsavgångar - En kvalitativ studie av tio organisationer*” (Jaeger & Skredsvik, 2005).

De kom fram till att några övergripande strategier för generationsväxlingen inte fanns men att de allra flesta undersökta organisationerna hade vidtagit olika åtgärder för att förbereda sig inför generationsväxlingen. Denna c-uppsats uppmanar till vidare forskning kring just kompetensfrågorna inom organisationer då detta var något som de upplevde var en fråga som kom upp vid flertalet av deras intervjuer.

Vi har valt att göra vår uppsats utifrån att kommunerna kommer att förlora en del kompetens men också ta emot ny kompetens. Vårt kompetensperspektiv på vår uppsats är i linje med de kurser och den kurslitteratur som ingått i vår utbildning. Vi är medvetna om att problematiken kan åskådliggöras utifrån andra perspektiv vilket är viktigt att vara införstådd med på en arbetsmarknad som är en i ständig förändring.

De frågeställningar som arbetet grundar sig på är hur personalchefer ser på kompetens som försvinner och om det finns strategier hur kunskap och kompetens ska bevaras eller överföras. Vidare undersöker vi olika satsningar på kompetensutveckling i samband med generationsväxlingen och hur de kan förklaras och förstås med hjälp av fyra olika perspektiv. Dessa perspektiv är det tekniskt rationella, det humanistiska, konflikt - kontroll och det institutionella perspektivet. Vi tar även upp den komplexitet som kommunerna befinner sig i form av både inre och yttre omgivningar.

Vårt intresse för valt uppsatsämne grundar sig även i att vi båda har arbetslivserfarenhet från kommunen. Det gör att vi har viss förförståelse och kunskap kring kommunal verksamhet.

## **Syfte**

Vårt syfte med denna uppsats är att få kunskap om hur personalchefer och personalstrateger ser på generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv. Vi vill få en större kunskap om deras synsätt, upplevelser och erfarenheter vilket betyder att de inte nödvändigtvis är i enlighet med de resultat som en större och mer noggrann undersökning av arbetsmarknadskrafterna eventuellt skulle resultera i. Studiens syfte är att utgå ifrån från personalchefens och personalstrategens perspektiv och deras syn på saken.

## Tidigare forskning och rapporter

Många 40-talister är anställda inom offentlig sektor vilket bland annat beror på en expansion som var särskilt snabb under 1960- och 1970-talen (Granberg, 2003).

Enligt Broomé och Ohlsson (1989) så beror det stora antalet anställda 40-talister inom offentlig verksamhet på att den offentliga sektorn ökade sin arbetsstyrka med ca 800 000 personer mellan 1965 och 1981 medan industrin minskade sin arbetsstyrka med ca 130 000 personer i samma period. Broomé och Ohlsson menar vidare att det som speciellt utmärker är också att fyrtiotalisterna de föregås och efterföljs av mycket mindre kohorter (Broomé & Ohlsson, 1989).

Svenska kommunförbundet beskriver med hjälp av statistik och prognoser den kommande generationsväxlingen och de utmaningar som de svenska kommunerna står inför. De skriver i en rapport från 2002 att kommunernas framtida personalförsörjning har diskuterats flitigt under de senaste åren. 40-talisternas pensionsavgångar kommer allt närmare i tiden, samtidigt är det brist på utbildad personal och svårt att rekrytera. Till viss del är den stora bristen på personal i kommunerna ett resultat av de kraftiga personalnedskärningar som genomfördes under 1990-talet. Totalt minskade antalet anställda i kommuner och landsting med 145 000 mellan åren 1990 och 1998. Svenska Kommunförbundets prognoser visar att det kommer att behöva rekryteras ca 625 000 personer fram till år 2010 i den kommunala sektorn, för att klara av att bedriva verksamhet med samma service- och kvalitetsnivå som idag (Ramberg & Jönsson, 2002, s. 1).

Ramberg och Jönsson skriver vidare att med avseende på framtida rekryteringsbehov som accentueras av fyrtiotalisternas pensionsavgångar, bristen på utbildad personal samt svårigheterna att rekrytera, förefaller det som om den kommunala sektorn står på kanten till ett omfattande personalförsörjningsproblem (Ramberg & Jönsson, 2002).

Rapporten "*Generationsväxling – en utmanande balansakt*" från Svenska Kommunförbundet (2000) som beskriver den förestående generationsväxlingen inom samhällsbyggnadssektorn konstaterar att kommunerna står inför ett omfattande personalförsörjningsproblem. I denna rapport lyfts vikten av planering inför generationsväxlingen. Sammantaget visar denna studie att det är nödvändigt att ta generationsväxlingen på allvar av åtminstone två anledningar.



För det första är allt kompetenssäkringsarbete långsiktigt. Man måste i god tid börja fundera över vilka framtida organisationsformer och uppgifter man kommer att arbeta med och vilka krav det ställer på personalens kompetens. För det andra visar kommunernas avvaktande hållning att de är ovana att hantera rekrytering av ny personal, åtminstone i den omfattning som behövs i framtiden. Studien visar även att det finns viktiga nyckelpersoner med nyckelkompetenser som arbetat länge inom organisationen och har stor erfarenhet och kunskap som ej är dokumenterade. Enligt prognoserna i denna rapport så blir rekryteringsbehovet stort. Däremot är det svårt att uttala sig om hur stort behovet blir (Svenska Kommunförbundet, 2000).

Generationsväxling är idag ett begrepp som omtalas i allt högre grad inom det svenska näringslivet. Med ordet generationsväxling avses enligt nationalencyklopedin; ”successivt ersättande av äldre representanter med yngre, inom till exempel arbetslivet” (www.ne.se, 2007-12-04).

Lagen om inkomstgrundad ålderspension ger möjlighet till ålderspension vid en uppnådd ålder av 61 år (SFS 1998:674). Lagens utformning möjliggör en rörlighet gällande den ålder när uttag av pension kan påbörjas. Det gör att arbetstagaren själv i högre grad kan påverka sin pensionering från arbetslivet.

Med bakgrund av dessa rapporter vill vi undersöka huruvida kommunerna år 2007 arbetar med generationsväxling.

## **Problemformulering och frågeställning**

Hur möter personalchefer och personalstrateger inom våra kommuner de stora pensionsavgångar som väntar när 40-talisterna lämnar arbetsplatserna?

Hur ser personalcheferna och personalstrategerna på begreppet kompetens?

Finns det en beredskap för att tillvara kompetens och hur ser den beredskapen ut i så fall ut?

Finns det några strategier för kompetensutveckling i samband med generationsväxlingen?

# Teoretisk referensram

Nedan kommer de begrepp kring kunskap och kompetens som används i uppsatsen att beskrivas. Vidare kommer det att redovisas olika perspektiv på vilka grunder kompetensutveckling kan förklaras och förstås. Behovet av kompetensutveckling i organisationer kan styras i samspel av en yttre och inre omgivning som nedan kommer att redovisas i en modell.

## Kunskap

Kunskap har flera ansikten eller skepnader och är ett mångtydigt begrepp. Historiskt kan man gå ända tillbaks till ca 300 år f Kr för att finna formuleringar kring kunskapsbegreppet. Aristoteles lade då grunden till indelningen som är central i dagens filosofiska diskussion kring kunskap. De grekiska beteckningarna som han använde sig av är episteme - vetande, techne - kunnighet och fronesis - klokhets (Gustavsson, 2000).

Kunskapsformer som ofta nämns i litteraturen är *fakta*, *förståelse*, *färdighetskunskap* och *förtroenhetskunskap*. Granberg (2003) har efter bland annat Egidius (1994) och Försvarmakten (2000) gjort följande korta beskrivning av dessa fyra former av kunskap. Med *faktakunskap* menas vetande om isolerade sakförhållanden. Faktakunskap handlar om en teoretisk kunskapsform och är kunskap som kan mätas i kvantitativa termer, som till exempel större eller mindre och kan vara rätt eller fel. I kunskap som *förståelse* innefattas individens eget tänkande och handlar om en insikt om samband och uppfattningar om mening och innebörd i det man tänker på. Samma fenomen kan förstås på olika sätt av olika människor.

Att ha *färdighetskunskap* är mestadels en praktisk kunskapsform och innebär att man vet hur någonting ska genomföras och att man dessutom har förmågan att utföra det. För att förtydliga färdighetskunskap så vill vi påpeka att det finns två former av den, både praktisk t ex att kunna simma, och den intellektuell t ex att klara av att lösa ett matematiskt problem.

*Förtrogenhet* innebär när vi bedömer något och ser vad det handlar om och vad olika handlingar kan leda till för olika konsekvenser. Förtrogenhet utvecklas i handling genom att delta och få erfarenheter. Den kan finnas utan att innehavaren kan beskriva den med ord, så kallad ”tyst kunskap” (Granberg, 2003).

## Implicit kunskap - den tysta kunskapen

Oftast delas kunskap in i implicit (tyst kunskap) och explicit kunskap. Forskaren Michael Polanyi brukar ofta i litteraturen betecknas som upphovsman till begreppet ”tyst kunskap” som han själv kallar ”Tacit Knowledge”. Han menar att kunskap kan vara tyst eftersom att individer ofta vet mer än vad de kan berätta (Polanyi, 1958, repr.1962).

Polanyi menar vidare att viss kunskap är svår att kommunicera på något sätt, det vill säga med ord tecken eller rörelser (Polanyi, 1958, repr.1962).

## Kunskapsöverföring

Polyanis indelning i tyst kunskap och explicit kunskap har föranlett till vidare modeller kring kompetensöverföringsmodeller. Det är skillnad på hur olika kunskaper kommuniceras.

Baskunskaper kan hittas i databaser och dokument, färdigheter kan övas upp och erfarenheter måste upplevas eller läras ifrån någon annan.

Nonaka och Takeuchis (1995) kunskapsspiral innebär att man ser kunskapsskapandet som en omformning av dess olika beståndsdelar. Kunskapen förs över i en process med fyra olika steg. Den första nämns som socialiseringsfasen som innebär att man tar till sig något utan att man direkt tvunget måste använda språket. Här nämner de förhållandet mellan lärling och mästare, att man möts och delar erfarenhet, genom att observera imitera och öva (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1. Socialisering Tyst - Tyst	2. Externalisering Tyst - Explicit
4. Internalisering Explicit – Tyst	3. Kombinerings Explicit - Explicit

*Figur översatt och hämtad från (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 71)*

Steg nummer två är externalisering från tyst kunskap till explicit kunskap. Detta steg innebär att koncept modeller eller hypoteser dvs. tankarna utvecklas genom att artikuleras, t ex skrivs ner. Externalisering sker när en person själv ska tala om och lära ut något till en annan individ. Steg tre sker från explicit till explicit, i en kombination. Genom att kombinera tidigare information och kunskap kan man utveckla ny kunskap, t ex att bygga en ny prototyp. Här kan man leta i skrivna dokument, databaser eller pärmar för att lära sig mer.

I det fjärde steget som kallas för internalisering som är nära släkt till att lära genom att göra en slags färdighet. I detta steg omvandlas den nya komplexa kunskapen till implicit (tyst) kunskap hos individen. Sen börjar spiralen om på nytt igen och kunskapen ökar därigenom till en högre nivå (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## Kompetens

Kompetens är mer omfattande än kunskap och det finns väldigt många olika definitioner på begreppet. Kompetens kan beskrivas som kunskap, erfarenhet och kvalifikation, men även nivå på utbildning, förmåga, lärande och färdighet. Kompetensbegreppet används för det mesta i arbetslivsrelaterad litteratur då det relateras till en uppgift eller en situation i en viss verksamhet eller yrkesutövande. Ellströms (1992) definition av kompetensbegreppet finns med i flertalet böcker vid vår litteraturgenomgång. Ellströms definition lyder så här:

*”Med kompetens avses en individs handlingsförmåga sett i relation till en viss uppgift eller situation. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, uttrycka och, om möjligt, utvidga det tolknings- och handlingsutrymme som arbetet erbjuder” (Ellström, 1992, s.21).*

Den förmåga som avses enligt Ellström kan definieras i termer av:

- *Psykomotoriska faktorer*, det vill säga olika typer av perceptuella och manuella färdigheter till exempel fingerfärdigheter och handlag
- *Kognitiva faktorer*, det vill säga olika typer av kunskaper och intellektuella färdigheter som till exempel förmåga att lösa problem och fatta beslut
- *Affektiva faktorer*, det vill säga viljemässiga (motivationella) och känslomässiga (emotionella) handlingsförutsättningar, till exempel engagemang och värderingar
- *Personlighetsfaktorer*, det vill säga handlingsförutsättningar relaterade till personlighetsdrag, till exempel självförtroende och självuppfattning
- *Sociala faktorer*, det vill säga olika sociala färdigheter, till exempel samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga (Ellström, 1992, s.21)

Lundmark (1998) väljer att definiera kompetens som att ha en potentiell handlingsförmåga i relationen till en viss uppgift, situation eller arbete. Vidare menar Lundmark att med den individuella handlingsförmågan avses kunskaper, intellektuella, manuella och sociala färdigheter, liksom attityder och personligheter hos individen (Lundmark, 1998).

Enligt Ellström och Hultman (2004) skiljer man ofta på formell och funktionell kompetens. Den formella kompetensen innebär att man har en dokumenterad utbildning för en viss befattning. Det är oftast den mer teoretiska kompetensen som innebär mer formella utbildningar och liknande. Med funktionell kompetens, som man får genom arbetslivserfarenhet, menas att man gradvis ökar förmågan att lösa t ex problem. Det kan innebära erfarenhet i form av upplevelser som man varit med om tidigare men även erfarenhet som andra har upplevt och berättat vidare till en annan person (Ellström & Hultman, 2004).

### **Kompetensutveckling**

Kompetensutveckling är ett brett begrepp som innefattar både de traditionella utbildningssatsningarna men även det lärande som sker i vardagen i samband med arbete eller på arbetsplatsen. Kompetensutveckling innebär att öka sin kunskap och förmåga på arbetet eller i arbetslivet (Ellström & Nilsson, 1997). Det kan innebära att man behöver lära och ta till sig ny fakta och kunskap för att klara av och behärska en slags färdighet som krävs i arbetet. Dessutom så handlar kompetensutveckling även om kunskap som man får genom att arbeta och få nya erfarenheter. I samband med att delta i arbete och därigenom få arbetslivserfarenhet så utvecklas förtrogenhetskunskap och den funktionella kompetensen hos individen. Denna funktionella kompetens göra att man kan hantera och klara av det unika och speciella som uppkommer i olika arbetssituationer. Det handlar om att lära sig att se och avgöra vad som bör göras och samtidigt förutse vilka konsekvenser det får.

### **Strategier för kompetensutveckling**

I dag lever vi i allra högsta grad i ett kunskapssamhälle och ett informationssamhälle. Många företag och organisationer måste idag anpassa sig till en yttre och inre omgivning. Dessa påtryckningar både utifrån och inifrån kräver ibland kompetensutveckling. Fler och fler anställda behöver och efterfrågar oftare idag någon form av utveckling i samband med sitt arbete. Det finns idag mängder av kompetensutveckling att tillgå och utbudet är väldigt varierande. Företag och organisationer utvecklar i samband med dessa anpassningar olika former av strategier för kompetensutveckling.

Kompetens kan finnas på både individnivå och organisationsnivå. När man talar om individens kompetens så inriktar den sig på att individens kunskap och förmåga att kunna klara av sitt arbete. När det gäller organisationens kompetens så har den en inriktning på att organisationen ska bli bättre och mer effektiv både kort- och långsiktigt.

Detta innebär att kompetensutveckling kan riktas både till individen men även till att förbättra organisationens kompetens.

Enligt Ellström och Nilsson (1997) kan man urskilja fyra olika element i en kompetensutvecklingsstrategi.

- Ett fokus på *rekrytering* som innebär att personer med erforderlig kompetens rekryteras.
- Ett fokus på *formella utbildningssatsningar* med planerade utbildningar till exempel kurser, utbildningar.
- Ett fokus på *icke-formella utbildningssatsningar*, till exempel konferenser, studiecirklar, självstudier.
- Ett fokus på *informellt lärande i arbetslivet*, förbättra villkoren för det informella lärandet i form av förändrade arbetsuppgifter, arbetsformer eller arbetsorganisation till exempel i form av befordran, arbetsrotation, projektutbildning, studiebesök m.m. (Ellström & Nilsson, 1997)

Kompetensutvecklingsstrategier kan enligt Ellström och Hultman innebära både aktiviteter som är relativt bestående över tid och som är ett resultat av formulerade intentioner eller framväxta ur handlingsmönster eller en kombination av dessa samt även aktiviteter som påverkar de anställdas *och/eller* organisationen kompetens (Ellström & Hultman, 2004).

## **Fyra teoretiska perspektiv**

Bakom satsningar på kompetensutveckling ligger flertalet faktorer. För att försöka förklara och förstå dessa olika satsningar på kompetensutveckling har Per-Erik Ellström sammansällt fyra olika perspektiv. Perspektiven baseras på organisationsteoretisk forskning om bl. a besluts- och planeringsprocesser samt strategiutveckling och förändring i organisationer (Ellström, 1992).

Nedan kommer dessa fyra teoretiska perspektiv, med vars hjälp de strategier som företag och förvaltningar utnyttjar satsningar på kompetensutveckling, kan analyseras och förstås.

- Ett tekniskt-rationellt perspektiv
- Ett humanistiskt perspektiv
- Ett konflikt-kontroll perspektiv
- Ett institutionellt perspektiv

Ellström (1993) menar att man med hjälp av dessa perspektiv kan förklara vilka faktorer som bestämmer de satsningar som görs på kompetensutveckling. Senare har Ellström vidareutvecklat dessa perspektiv och minskat ner dem till tre, men vi har valt att använda oss av dessa perspektiv för att vi upplever dessa som mer tydliga.

### **Det tekniskt-rationella perspektivet**

Det tekniskt-rationella perspektivet med rötter till Webers byråkratimodell bygger på rationalistiska föreställningar om organiserad verksamhet som medvetet planerade medel för att förverkliga huvudmannens intresse och mål. Ibland kallas detta perspektiv för verktygsmodellen. Organisationens mål är viktiga och utifrån dem styr ledningen och förklarar vad som händer. Det är ledningen som ytterst definierar vad som är viktig utbildning (Ellström, 1992).

Utbildningen är klart kopplat till speciella arbetsuppgifter som ska lösas inom organisationen. Ett tekniskt – rationellt perspektiv har bland annat följande antaganden:

- Enligt detta perspektiv så bestäms satsningar som en följd av tekniska - organisatoriska förändringar.
- Satsningar på kompetensutveckling i enskilda verksamheter avser i första hand specifika och uppgiftsrelaterade kvalifikationer för personal i nyckelpositioner.
- Utifrån mål och affärsidé planeras en strategi för kvalifikationsutbildning
- Satsningar antas vara grundade i rationella kalkyler, (t ex effekten av utbildningen ska kunna sättas i relation till kostnader som är förknippade till utbildningen).

I det tekniskt rationella perspektivet har man även ett teknologiskt sätt på planering och genomförande av utbildning. Individen som utvecklas ”ses som en råvara, som ska formas i enlighet med på förhand formulerade mål” (Ellström, 1992, s.109).

Enligt Ellström finns det viss kritik mot detta perspektiv som enligt vissa forskare inte entydigt visar kausalitet mellan kompetensutveckling och produktionsökning.

### **Det humanistiska perspektivet**

Det humanistiska perspektivet innebär att man ser det som en investering i organisationens mänskliga resurser. Ett tydligt HRM (Human Resource Management) – perspektiv. Med begreppet effektivitet menas då organisationens förmåga att anpassa sig eller möjlighet att lära som svar på yttre eller inre förändringar. Inom detta perspektiv ligger förhoppningar om att vara en lärande organisation. Dessutom bygger den på att det finns en överensstämmelse mellan individer och delsystem i organisationen samt på att det finns ett bra organisatoriskt klimat (Ellström, 1992).

Följande antaganden kan göras:

- Satsningar planeras genom informella processer till exempel genom planeringssamtal
- Processinriktad utbildning t ex att utveckla ledarskapet eller förbättra kommunikation, laganda och organisationskultur
- Kompetensutveckling ses som en integrerad del av verksamheten

Kritiken som riktas till detta perspektiv är dess blindheter för konflikter i verksamheten och har ansetts kunna utnyttjas till en osynlig maktutövning i form av en ideologisk kontroll (Ellström, 1992).

### **Konflikt-kontroll perspektivet**

Både det tekniskt rationella och det humanistiska perspektivet bygger på att det råder överenskommelse mellan ledningen och de anställda omkring grundläggande värderingar, normer och mål. I konflikt - kontroll perspektivet utgår man ifrån ett antagande om motsättningar och konflikter mellan olika aktörer inom organisationen är grundläggande för organisationens sätt att fungera. Makt och förmåga att mobilisera makt blir den viktigaste resursen i organisationen (Ellström, 1992).



Organisationen blir en scen och arena där olika individer och grupper kämpar om sin makt för att gynna sina egna intressen. Följande antaganden kan göras:

- Satsningarna på kompetensutveckling blir ett led i ledningens kontroll av verksamheten
- Satsningar blir ett instrument för ideologisk styrning
- Den eller de intressegrupper som lyckas mobilisera mest stöd för sin position vinner framgång

### **Institutionellt perspektiv**

Vid detta perspektiv betonas den yttre kontextens betydelse för de val som aktörer eller grupper inom organisationen gör. Organisationer försöker anpassa sig till de krav och förväntningar som omgivningen ställer. Det handlar om organisationens image - organisationen söker respekt och legitimitet av omgivningen. De satsningar på kompetensutveckling som görs speglar inte det aktuella behovet av kompetens utan har oftast en symbolisk funktion (Ellström & Nilsson, 1997).

Följande antaganden görs:

- Kompetensutbildningssatsningar blir symboliska arrangemang för att utåt och inåt visa överensstämmelser med värden t ex vad som kännetecknar moderna och effektiva organisationer.
- Hur satsningar genomförs eller vem/vilka som deltar bestäms av organisationens legitimitetsbehov i relation till omvärldens krav och förväntningar (Ellström & Hultman, 2004).

De fyra olika perspektiven kan enligt Ellström (1992) ses som komplementära, snarare än varandra uteslutande förklaringsmodeller.

Dessa perspektiv kan enbart ge en del av förståelse av fenomenet kompetensutveckling. Detta innebär även att de olika perspektiven kan vara giltiga och tillämpliga för olika typer av organisationer (privat/offentlig sektor), olika avdelningar inom en organisation eller för en och samma organisationer vid olika tidpunkter, till exempel i olika utvecklingsfaser.

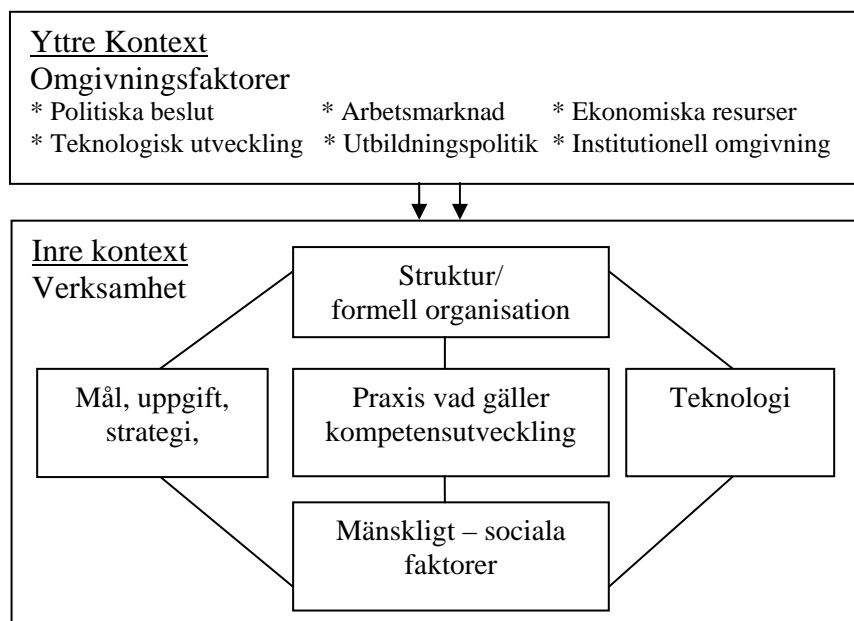
*”De fyra perspektiven tar fasta på olika typer av sociala processer och därmed olika aspekter av en organisations sätt att fungera. Följaktligen kan vart och ett av perspektiven endast förväntas ge en partiell förståelse av fenomenet kompetensutveckling.” (Ellström, 1992, s.126).*

De fyra olika perspektiven kan inte enbart förklara kompetensutvecklingsstrategier. Enligt Ellström och Kock så följer inte organisationerna enbart dessa perspektiv i form av tekniskt-rationella, humanistiska perspektivet etc., trots att de ofta belyses i litteraturen (Ellström & Kock, 1993).

Behovet av kompetensutveckling kan i olika grad styras av både en yttre och inre kontext.

## Behov av kompetensutveckling

När det gäller omgivningsfaktorer och verksamhet och de kompetenser och kvalifikationer en verksamhet behöver så styrs det inte enbart av en faktor. Det är enligt Ellström och Kock (1993) även faktorer i den yttre och inre kontexten i ett *samspel* som bestämmer ett företags eller en förvaltnings satsningar på kompetensutveckling enligt deras modell.



*Modell Figur ur* (Ellström & Kock, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet, 1993, s. 17)

Den yttre kontexten består av alla omgivningsfaktorer som politiska beslut, ekonomiska resurser, utbildningspolitik, arbetsmarknad, teknologisk utveckling och institutionell omgivning (institutionaliserade föreställningar och normer i omgivningen som organisationen på olika sätt måste anpassa sig till för att uppnå legitimitet) (Ellström & Kock, 1993).

Den inre kontexten handlar om verksamheten i form av mål, uppgift och strategi tillsammans med organisationsstruktur, teknologi och mänskligt- sociala faktorer som till exempel personalgruppens sammansättning, lednings-, besluts- och kommunikationsprocesser, personalpolitik och organisationskultur (Ellström & Kock, 1993).

Mål – uppgift – strategi, verksamhetens primära uppgift och hur den ska översättas till en viss tjänste- eller produktutformning, kvalitetskrav, krav på effektivitet/produktivitet etc.  
Struktur/formell organisation påverkar storlek, grad av centralisering/decentralisering, formalisering, arbetsfördelning etc (Ellström & Kock, 1993).

Teknologi är de arbetsformer och tekniska system som är nödvändiga för att förverkliga verksamhetens mål/strategi (Ellström & Kock, 1993).

Mänskligt - sociala faktorerna kan vara personalgruppens sammansättning, lednings- besluts- och kommunikationsprocesser. Dessutom kan det innebära personalpolitik, organisationskultur/- klimat, olika aktörers makt och inflytande (Ellström & Kock, 1993).

# Metod

## **Kvantitativ metod och kvalitativ metod**

Den kvantitativa forskningsmetoden innebär att undersökningen utgår i stort sett ifrån forskarens egen uppfattning. Forskaren vill pröva sina egna teorier och tar till sin hjälp siffermässiga mätmetoder på det sociala livet (Bryman, 2001). Oftast vill den som undersöker pröva en teori som senare går att generalisera i stor skala.

Den kvalitativa forskningsmetoden utgår ifrån att det finns många verkligheter som behöver tolkas snarare än mätas. Denna forskningsmetod utgår ifrån deltagarnas uppfattningar och perspektiv omkring ett fenomen eller händelse (Bryman, 2001). Det innebär en större närhet till de personer som studeras för att försöka få en förståelse för deras uppfattningar och verklighet.

## **Fördelar med kvalitativ metod**

Valet av kvalitativ metod gjordes eftersom vi ville skapa en förståelse kring ett fenomen nämligen hur generationsväxlingen upplevs av kommunerna utifrån ett kompetensperspektiv. Oftast vill man med kvalitativ metod få fram de inblandades upplevelser av ett visst fenomen, alltså det specifikt mänskliga för att få fram denna förståelse.

När vi började kartlägga tankarna kring vår c-uppsats och eventuellt tillvägagångssätt så var vi båda överens om att vi ville genom ett mänskligt möte, göra intervjuer med personer som känner till och vet något omkring vårt intresseområde. Den kvalitativa metoden ger vidare en annan förståelse och ett annorlunda djup enligt vår mening.

Eftersom den kvalitativa forskningen oftast inbegriper fältarbete, för att finna material som senare ska tolkas, så är det av stor vikt att bli mer bekant med den företeelse som ska studeras (Merriam, 1994).

Vid undersökningar kan man använda sig av en induktiv, abduktiv eller en deduktiv ansats. Den induktiva metoden bygger på att det insamlade materialet bearbetas utifrån befintliga teorier, modeller eller begrepp. Den deduktiva ansatsen innebär att man har en teori eller hypotes som man vill bekräfta, pröva eller avvisa (Bryman, 2001).

Abduktiv ansats ligger mellan dessa två. Eftersom vi hade en svag föreställning om att det fanns olika former av strategier med anledning av generationsväxlingen så har den induktiva ansatsen med abduktiva inslag använts.

### **Design på undersökningen**

Fallstudien är en undersökningsansats lämplig att använda i syfte att inom ett precist och smalt område få kunskap om ett specifikt fall. Bryman (2001) skriver att den vanligaste betydelsen av termen ”fall” är förknippad med en fallstudie på en viss plats eller ”lokal”, till exempel ett bostadsområde eller en organisation. Då vi valt att utföra vår undersökning i fem olika kommuner är vår design inte att jämföras med fallstudie i dess ordinarie form utan kan sägas vara en flerfallsstudie vilken omfattar de fem kommunerna vilka respondenterna är verksamma inom. Bryman skriver också att på senare tid förespråkas allt oftare att man ska använda sig av fallstudier som inbegriper fler än ett fall. Inom vissa områden på det samhällsvetenskapliga fältet, till exempel när det gäller organisationsstudier, har detta utvecklats till en speciell forskningsdesign (Bryman, 2001).

### **Metod för urval**

Vårt mål var att finna kommuner med hög procentuell andel anställda i åldrarna 60 år och äldre i förhållande till antalet heltidsanställda. För att få fakta kring vilka kommuner som hade högst procentuell andel äldre i anställning gick vi igenom och jämförde tillgänglig statistiskt och nyckeltal. Statistiken hämtades ur Webor, Sveriges Kommuner och Landstings egen databas ([www.webor.se](http://www.webor.se), hämtad 2007-11-08). Framtagen statistik visade att de svenska kommunerna i stort befinner sig i en likartad situation i avseende antal anställda vilka är 60 år och äldre.

Statistiken visar på ett snitt för riket att våra kommuner till 12 % består av heltidsanställda med en ålder av 60 år och äldre. Det finns även stora likheter i den demografiska statistiken mellan kommunerna när de jämförs i databasen Svenska Kommuner och Landsting ([www.skl.se](http://www.skl.se), hämtad 2007-11-08).

Med denna bakgrund bygger vårt urval på ett icke-sannolikhetsurval. Personalcheferna inom fem kommuner har handplockats och valts ut eftersom vi ansåg att dessa har ett stort övergripande ansvar för olika policys och framtida strategier för kommunens personal.

Vår uppfattning var att dessa respondenter skulle kunna ge oss den information som vår frågeställning avsåg att få svar på. Detta är även skälet till vårt val av att göra intervjuer. Respondenterna är personalchefer eller personalstrateger i Hässleholm, Hörby, Höör, Skurup och Ystads kommuner.

## **Datainsamling**

### **Litteratursök**

Vi har vid vår litteraturgenomgång använt oss av sökning via LIBRIS och Google scholar. De sökord som använts är generationsväxling, demografi, kunskap, kompetens, kompetensöverföring och kompetensutveckling. Dessutom har vi använt oss av andra c-uppsatser och där funnit uppslag till användbar litteratur.

Vidare har sökande skett i databasen Samsök på generation shift och knowledge transfer för att få fram abstract. Svenska Kommunförbundet har flera rapporter som vi haft stor användning av.

Under tidens gång har sökningar på LIBRIS utvidgats till att även omfatta strategier för kompetensutveckling.

### **Pilotintervju**

För att få kommunernas övergripande syn på generationsväxlingen och 40-talisternas pensionsavgångar och framförallt ur ett kompetensperspektiv ville vi intervjua personalchefer eller personalstrateger. Efter att kontakt tagits med en kommun i Skåne så gjordes vår pilotintervju där.

Detta gjordes för att få en uppfattning om generationsväxling och kunskapsöverföring är något som det talas om och arbetas med. Syftet med pilotintervjun var att även pröva våra teman/frågor för att se om vi fick fram svar som är relevanta till vår frågeställning. De teman som valts var generationsväxling, kunskap/kompetens och modeller för att överföra kunskap inom organisationen i samband med generationsväxlingen.

Pilotintervjun genomfördes i form av en ostrukturerad intervju med enbart våra teman som utgångspunkt i vecka 46 på kommunhuset i Hörby tillsammans med tre anställda vid personalkontoret. Respondenter var personalchef och två personalsekreterare. Det betyder att vi koncentrerade oss på en specifik kommun vid genomförandet för få ut mesta möjliga feedback vid vår pilotintervju. De visade ett stort engagemang i vårt besök och vi fick en bra grund att gå vidare med. Efter pilotintervju och transkribering kunde arbetet fortsätta med att göra en intervjuguide. Se bilaga 1.

## **Intervjuer**

Tiden för intervjuerna bokades per telefon med respondenterna. Vårt mål var att få cirka 1 timme till förfogande per intervju. Efter att ha tagit denna kontakt så e-postades vår bokning tillsammans med vår frågeställning och de tre teman som intervjuerna skulle handla om; generationsväxling, kunskap/kompetens och slutligen kompetensöverföring till respondenterna. Se bilaga 2.

Intervju och konversation skiljer sig enligt dessa tre följande kriterier. Det finns ett medgivande att delta, den intervjuades ord kan betraktas som protokollförda och forskaren bestämmer dagordningen för diskussionen (Denscombe, 2000). Med dessa orden i bakhuvudet ville vi trots allt att våra intervjuer skulle upplevas som ett samtal och valde att lägga upp dem som semistrukturerade intervjuer med inte alltför många frågor.

Tre övergripande teman valdes, vilka senare bröts ner i mindre men mer detaljerade frågor. Detta gav respondenterna utrymme till att svara uttömmande och en stor möjlighet gavs för oss att ställa följdfrågor som kom upp.

Intervjuerna genomfördes under veckorna 47 och 48 på fyra olika kommuner inom Skåne nämligen Skurup, Höör, Hässleholm och Ystad. Vi blev väldigt positivt bemötta hos alla våra respondenter. Alla intervjuerna är genomförda på personalkontoren i de olika kommunerna och spelades in på band efter att varje respondent givit tillstånd till detta.

## **Intervjuguide**

Efter att själva ha transkriberat pilotintervjun gjordes intervjuguiden som senare användes. Vi försökte att ställa frågor kring teman och våra teman bestämdes med bakgrund av att vi antog att en stor del av kunskap och kompetens kommer att försvinna ur kommunerna när så stor del av medarbetarna kommer att gå i pension. Vårt syfte var bland annat att få reda på hur denna kompetens togs tillvara och hur den i sådana fall skulle bevaras/överföras.

Stort fokus lades på respondentens svar, det vill säga att stort utrymme gavs till dem för att svara uttömmande. Vi var även flexibla när det gäller våra temans ordningsföljd vilket ger den intervjuade möjlighet att utveckla sina idéer och tala mer utförligt. Detta förhållningssätt stöds av Denscombe (2000).

## **Transkribering**

Transkriberingen av intervjuerna gjordes i ganska direkt anslutning till intervjun för att ha intervjuerna i så färskt minne som möjligt. Vid transkriberingen valdes metoden att göra en fullständig transkribering av hela vår intervju. Banden har lyssnats igenom och skrivits ner ord för ord.

Wibeck (2000) hänvisar till Linells (1994) olika transkriptionsnivåer:

- Nivå 1 innebär en mycket detaljerad transkription, där talspråksformer, tvekljud, betonade ord med mera finns med.
- Nivå 2 är även den ordagrann, alla identifierbara ord skrivs och även omtagningar däremot så används traditionell stavning. Längre pauser som skrivs med sekunder.
- Nivå 3 är helt skriftspråksnormerad och texten består av fullständiga meningar (Wibeck, 2000).

Våra transkriberingar ligger någonstans mellan nivå 2 och nivå 3 då vi valt att skriva ut det så som de pratar men utan alla omtagningar och pauser.

I uppsatsens resultatdel har citaten markerats med R1, R2, R3 R4 eller R5 för att härleda citaten till respektive respondent.



## **Bearbeta data**

Arbetet med att bearbeta data började med en genomgång av det transkriberade materialet. Detta gjordes var för sig och senare gjordes en innehållsanalys då vi samlade nyckelord som vi upplevde återkom, till exempel utveckling, utbildning, överföra kunskap, Va-verket, reningsverket. Till vår hjälp togs en whiteboardtavla för att få en bättre överblick. Orden försökte vi sedan kategorisera inom dessa olika rubriker och senare i teman som vi upplevde hörde samman.

Grupperingarna blev generationsväxling, generationsväxling på VA-området, kompetensutveckling och rekrytering.

I ett försök till att analysera gjordes först metaforer vilka skulle symbolisera våra kategorier. Senare fick denna analysmetod och detta arbetssätt förkastas eftersom metaforerna visade sig inte hålla i längden. I detta ögonblick bestämdes att en uppsats i en beskrivande och explorativ ansats skulle göras för att istället lyfta fram själva resultatet. En grund till att metaforkategorierna inte var gångbara var att vi då skulle ha haft en vetenskaplig teori och ett begreppssätt att analysera med. Men en empirisk och beskrivande kategorisering har visat sig fruktbar.

Flertalet av kommunerna arbetar med några olika kompetensutvecklingsstrategier som vi tolkat och relaterat till Ellströms fyra olika perspektiv i ett försök att förklara och förstå vad som kan ligga bakom dessa strategier.

## **Reliabilitet och validitet**

Termen reliabilitet stämmer inte så bra in på just kvalitativ forskning. Reliabilitet innebär att olika forskare kommer fram till samma resultat vid en eventuell upprepning (Merriam, 1994). Detta kan antas från en positivistisk tankegång – där forskaren är neutral och det utforskade är data som alla neutrala kan förhålla sig till.

Men kvalitativ forskning är aldrig neutral och data är alltid konstruerade av den som utforskar det, därför kan forskaren inte vara helt fri ifrån vissa värderingar som går igenom i forskningsarbetet. Den konstruktion forskaren framför är alltid en konstruktion med bakgrund i de teorier och begrepp och data som han eller hon använder.

I samhällsforskning talar man om att arbeta stringent, i en viss ordningsföljd och transparent, det vill säga att andra kan se efter om man gjort det man säger att man gjort (Petersen, Glasdam, & Vibeke, 2007).

Det finns alltså många tolkningar av vad som sker och på grund av detta så kan vi inte utgå ifrån att en liknande studie skulle innebära en i traditionell bemärkelse reliabel mätning (Merriam, 1994).

För att verifiera en undersökning så är det enligt Kreuger (1998c) som Wibeck (2000) hänvisar till viktigt att det finns tillräckligt mycket data och att dessa har redovisats ordentligt (Wibeck, 2000).

Vi har i vår metoddel och med hjälp av våra bilagor och med respondenternas citat påvisat hur vi gått tillväga vid vår undersökning. Analysen har bland annat gjorts genom Ellströms perspektiv och påverkan av yttre och inre kontexter. Vårt material har naturligtvis färgats av våra egna föreställningar och vilka beslut som tagits under tidens gång.

Validitet handlar om frågan i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten (Wibeck, 2000). En tanke som ständigt dyker upp under tiden som vi arbetar med vår uppsats är ”studerar vi det vi tror att vi studerar?”.

Som student så intar man ett perspektiv på någonting och i vårt fall har det varit kompetensperspektivet. Vi är medvetna om att vi tolkar en föränderlig verklighet och eftersom vi tolkar och förhåller oss till datainsamling och vårt urval och metoder så finns det troligtvis en annan sanning om man ser det ur ett annat perspektiv. Vi har försökt att så ärligt och trovärdigt som möjligt återgett våra respondenters upplevelser av generationsväxlingen. Vi har för att stärka den inre validiteten deltagit båda två vid alla intervjuerna. Vidare har vårt urval beskrivits utförligt och hur datainsamling gått till och vilken nivå på transkribering som gjorts. Dessutom har beskrivningar gjorts på hur vi samlat ord och begrepp som återkommit vid intervjuerna för att samla ihop dessa under olika teman. Vår inre validitet stärks även av att våra resultat ligger i linje med tidigare forskning.

## **Generaliserbarhet**

Med generaliserbarhet menas i vilken utsträckning resultatet är tillämpligt i andra situationer än den undersökta (Merriam, 1994). Eftersom studien som genomförts är en flerfallsstudie så har vi funnit några gemensamma tendenser och återkommande mönster som vi försökt lyfta fram i vårt resultat. Studien har inte på något sätt haft för avsikt att kunna generaliseras på alla kommuner. Däremot så har rikligt med citat tagits med och beskrivningar som säkert fler kommuner kan känna igen sig i.

## **Metodkritik**

Efter att vi gjort tre intervjuer med personalcheferna skulle vi nu i efterhand ha gjort ett mer teoretiskt urval. ”Vid ett teoretiskt urval sker valet av enheter successivt allteftersom en teori utvecklas på grundval av de belägg som framkommer” (Denscombe, 2000, s. 24).

Det innebär att man får fram resultat vid sin undersökning som i sin tur pekar på nya mer lämpliga val av respondenter eller enheter för nästa steg i processen. I vårt fall borde vi intervjuat tekniska chefer inom kommunerna för att få fram formerna för kompetensöverföring inom just de kommunala reningsverken. Men uppsats är ett övningsarbete och inte ett långvarigt forskningsprojekt, därför kan vi inte gå fram helt som om det var ett forskningsprojekt av större karaktär även om vi försöker så långt det går.

# Resultat

I vår resultatdel kommer våra intervjuer att redovisas. Citaten används för att illustrera och förstärka det som framkommit vid intervjuerna.

## Generationsväxlingen

Siffrorna som Svenska Kommunförbundet kom med för 6-7 år sedan om att offentlig sektor skulle behöva rekrytera ca 600 000 medarbetare skrämde upp ordentligt.

*”Man målade upp scenarion från 2000 när millennieskiftet var så sa man att vi skulle behöva rekrytera 600 000 fram till 2010” (R4)*

*”Vargen kommer, vargen kommer”(R3)*

Men respondenterna upplever att problemen med generationsväxlingen kan vara delvis uppförstorade och att det eventuellt kommer att lösa sig av sig självt.

*”De här jobben som kommunförbundet gått ut med det bygger på att organisationen ser likadan ut. Det är inte alls säkert”(R2)*

*”Det blev lite ropa varg”(R4)*

Respondenterna inom de tillfrågade kommunerna menar att det inte finns några speciella övergripande strategier som skapats enbart för att bemöta och hantera den pågående generationsväxlingen.

*”Det är ju en företeelse som alla pratar om. Vissa beskriver det mer dramatiskt än andra. Bilden är inte riktigt klar ännu. Vi ser inte exakt vad det handlar om. Vi vet att fler och fler går i pension, vi vet att det blir svårare, svårare att hitta rätt människor och det blir dubbel effekt kan man säga. Så visst är det en utmaning. Jag tror det är få som säger att vi har gjort upp strategier, vi är klara, vi vet hur vi ska göra nu. Tror man avvaktar lite grann” (R5)*

Sett ur ett historiskt perspektiv så har lågkonjunkturer och andra faktorer bidragit till att växlingar av generationer skett utan några större problem. Möjligheterna för en problemfri ”automatväxling” utan svårigheter och komplikationer bedöms lika stor som en problemfylld och kostsam generationsväxling.

*”...det finns alltid en faktor i omvärlden som vi inte tar med i beräkningen. Nu så tror jag i och för sig att det kommer att hända något. Men jag tror inte vi ska överdramatisera det här heller. Därför man har inte gjort det de sista gångerna. Det händer alltid något som vi inte kan förutsäga”. (R1)*

En utav respondenterna menar att man med hjälp av höjd sysselsättningsgrad på en del tjänster kommer att kunna påverka generationsväxlingen. Dessutom kommer A-kassereglerna eventuellt att förändras.

*”Redan där kommer vi att se att generationsväxlingen växlar in sig själv. (R4)*

Svårigheterna med att lägga upp strategier i samband med generationsväxlingen förklaras på olika sätt med att det inte ligger så nära i tiden ännu på en del områden. Dessutom kan flera pensionsavgångar komma plötsligt eftersom man i förväg inte vet vem som ska gå i pension.

*”Det finns flera saker som spelar in ...vi har pensionsavgångar men det är överkomligt vi klarar det under förutsättning att arbetsmarknaden ser ut som den gör att utbildningarna ser ut ungefär som de gör. Det som är problemet för oss det är väl att vi kan inte säga när man går i pension. Alla går ju inte när de är 65 eller 67 eller 61 utan helt plötsligt kan vi få väldigt många som går, men håller det sig som det har gjort så fungerar det.” (R3)*

Enligt respondenterna är det inte enbart generationsväxlingen som står för dörren. Flera av respondenterna pratar om personalförsörjningsplaner. En del har övergripande personalförsörjningsplaner och andra har verksamhetsspecifika planer. Respondenterna menar att det handlar då om att blicka framåt i organisationens verksamhet och framtida behov i samband med att organisationen anpassar sig och förändrar sig på olika sätt. Då tittar man bland annat över kommunens demografi, begreppet attraktiv-arbetsgivare, arbetsmiljö, ledarskap, lön – och anställningsavtal och framtida rekryteringar.

Det som flertalet av respondenterna nämnde som ett svårt område vid generationsskiftet är inom samhällsbyggnadssektorn och speciellt då på vatten- och reningsverken. Här kan man inte vänta och se vad som händer. Här måste man aktivt agera på olika sätt med rekrytering, kompetensöverföring och kompetensutveckling.

### **Generationsväxling inom teknisk sektor**

Fyra av respondenterna berättar om en slags generationsväxling inom kommunernas vatten- och reningsverk. Kvalifikationerna för dessa arbeten kräver en lång introduktion för att lära sig processerna vid ett reningsverk. Framförallt ser man ett problem att rekrytera kvalificerad personal inom just vattenverken eftersom flertalet andra kommuner är i samma situation.

*”Problematiken är att om vi inte får någon som kan hantera våra reningsverk så står vi inför en miljökatastrof här nu. Och man jobbar väldigt aktivt på att rekrytera.” (R1)*

Driften får helt enkelt inte stanna. På vatten- och reningsverken är generellt medelåldern mycket hög inom kommunerna. Medelåldern på chefs- och ledarnivå är 60 år och uppåt.

För att inte förlora kompetens när generationsväxling sker arbetar kommunerna med, vad de själva beskriver det som, en form av mentorskap för att säkerställa en fortsatt säker drift av verksamheten. De kvalifikationer som krävs för arbete på vattenverket gör att man måste lära sig processerna genom att vara en del av den vardagliga verksamheten. Mellan 1½ till 2 år krävs för att tillgodogöra sig tillräckligt med kunskaper inom området. Enbart teoretisk utbildning anses inte tillräcklig. Praktisk erfarenhet är ett måste för en bra fungerande verksamhet.

*”En förvaltning som är svår men inte har så stora pensionsavgångar just nu men som måste planeras och som är svårast att ersätta... Vi har ett reningsverk.... Som är kanske bland det viktigast en kommun har. Och det är ingenting någon utbildar sig till, utan där måste vi liksom verkligen och det är få personer, det är jättesvårt att få en naturlig kompetensöverföring, så där måste vi plocka in folk som går bredvid under väldigt långt tid. Det kan handla om 1-2 år att gå sidan om för att lära sig, Det räcker liksom inte med att vara mikrobiolog utan det är en process som dom måste lära sig, och du rekryterar inte bara och när vi lärt upp så snor någon annan den personen.” (R3)*

En kommun nyanställer en person med stor erfarenhet inom området för att hantera situationen. Då får man en person som snabbare kommer in i verksamheten. Nackdelarna kan eventuellt vara att föryngringen på området inte blir så stor. Vidare har en del kommuner försökt att digitalisera och dokumentera för att bevara denna kunskap kring var rören finns för att bevara kompetens inom organisationen.

*”...det är ofta så i många kommuner att de som jobbar inom VA-sidan och så har varit med väldigt länge. De har väldigt hög kompetens. De kan gå ut och ställa sig och peka. Där går rören i marken. De nya som kommer in har inte susning om det här. Och sen har vi digitaliserat där efterhand också men fortfarande inte så mycket att en ny person kan gå in och ta över det här. Det är ett väldigt känsligt område.” (R5)*

Nyckelpersoner med stor erfarenhet och hög kompetens försvinner vilket gör att man tar ett aktivt grepp. Genom att anställa och utbilda själv ser man till att hantera den förestående generationsväxlingen och den viktiga kompetensöverföringen.

*”Det är därför vi dragit igång det här vi kallar generationsväxling inom teknisk sektor. Vi ser att nyckelpersonerna går i pension inom ett år. Och vi kan inte vänta ett halvår innan de slutar och då gå ut och försöka anställa. Vi vågar inte det i alla fall. Så redan nu försöker vi få in människor som under den här tiden. Jag utgår från att de vi anställer..... att de inte har den kompetensen för att jobba med de här uppgifterna men vi kan kanske ge dem den här kompetensen under ett och ett halvt års tid eller två års tid här medan vi har kvar de som idag jobbar där. Då slår vi vakt om kompetensen. Jag tror på den här växlingen över generationerna.” (R5)*

## Kompetens

Kompetensbegreppet definieras av de tillfrågade på flera olika sätt.

En av respondenterna menar att det är:

*”det man gör av det man kan” (R3).*

En annan respondent beskriver begreppet som:

*”utbildning och erfarenhet” (R5)*

Ytterligare ett sätt som man beskriver kompetens på är:

*”kompetens är det man behöver för att utföra uppdraget på ett kvalitativt och säkert och bra sätt” (R4)*

Resultatet visar på att personalchefernas syn på kompetens i organisationen är i stort den samlade kompetens som finns hos alla de anställda med teoretisk, praktisk, social kompetens men framförallt en omfattande erfarenhetskompentens.

Med teoretisk kompetens menas själva utbildningskompetensen och oftast finns denna på olika former av utbildningsbevis. Den teoretiska kompetensen är viktig men den tar man som en grund eller för given.

*”... naturligtvis teoretisk kompetens men det är ju nästan en förutsättning.” (R2)*

Den praktiska kompetensen är den kompetens man har rent praktiskt i form av att använda sig det av det man kan.

Med social kompetens uttrycker de samarbete, social förmåga att kunna arbeta tillsammans med kollegor i arbetslag och team. I mötet med barn, föräldrar, vårdtagare, känna empati och förståelse är något som nämns.

Det är den sociala kompetensen som lyfts fram som enormt viktig tillsammans med erfarenhetskompentensens som nämndes ofta.

*”Social kompetens ... Det är jätte viktigt inom många av kommunens verksamheter” (R2)*

*”social kompetens... det är väldigt viktigt” (R5)*

När det gäller erfarenhetskompentens så innebär det all den form av erfarenhet som man har med sig i form av upplevelser, händelser som skett tidigare och som man varit med om förr.

*”Det finns massor med praktiska erfarenheter som är jätte viktiga att ha med sig och därför tror jag på att teori blandat med erfarenheter det är en väldigt lyckad lösning” (R2)*

Inom de tillfrågade kommunerna varierar medelåldern mellan 45-50 år. Fördelarna med denna åldersstruktur är enligt personalcheferna att man har ett stort mått av erfarenhet inom organisationen. Problemet blir att man "har bubblan framför sig". Det man förlorar vid en stor generationsväxling är mängder med erfarenheter. Alla de tillfrågade personalcheferna och personalstrategerna anser att det är erfarenhetskompetensen som märks av när så många går i pension.

*"Erfarenheten kan man aldrig ersätta"(R3)*

För att påminna politikerna i en kommun om förlust av ett stort mått att erfarenhet vid generationsväxlingen så har en utav respondenterna sagt:

*"Inom de närmast 5 åren kommer vi att tappa 114 personer, dom har 1600 års erfarenhet av XX s kommun som organisation. Dom kan gatorna, dom kan vägarna, dom kan barnen, dom kan föräldrarna i socialtjänsten och hela den biten. Dom kommer vi inte att ha om fem år...ooohh säger man Börjar räkna bakåt. 1600 år då inser man...Det blir en erfarenhetsbank vad kan en person ha dragit med sig i erfarenhet..."(R4)*

Försök med att överföra kompetens görs på olika sätt i de olika verksamheterna men inga medvetna aktioner görs utan man menar att det sker i formerna av arbete i team och arbetslag.

*"Allt det tappas ju... och det ska det ju överföras och det görs i vid mening, Man kan konstatera ibland blir det så att kan det gå en person som jobbat 75 % i pension..... så har vi fått anställa en på 100 % för att klara av det. För att tiden byggdes mycket på den personens erfarenhet den har byggt upp och även om vi har byggt upp rutiner och liknande kan du inte överföra allt i känslan, upplevelsen, tanken" (R4)*

På frågorna kring kompetensöverföring i samband med generationsväxlingen svarar respondenterna att det sker hela tiden i form av arbete i team och arbetslag ute i de olika verksamheterna. Det finns alltså inga direkta strategier för att överföra denna erfarenhetskompetens. Inom vård och omsorg ser respondenterna stora pensionsavgångar och svårigheter med att rekrytera. Här finns dessutom inte de ekonomiska förutsättningarna för en lång introduktionstid för att överföra erfarenhetskompetens i någon större utsträckning. Några av respondenterna menade att det fanns en önskan om ett mer uttalat mentorskap inom flera av verksamheter än vad de har idag.



## **Tyst kunskap**

Resultatet kring vår fråga om tyst kunskap kan inte redovisas på ett bra sätt. Flera av respondenterna gav svar som i stället handlade om dold kompetens till exempel språkkunskaper och andra talanger som inte finns dokumenterade. Efter att vi förtydligat vad tyst kunskap innebär så kom en del trevande svar. Detta är inget begrepp som används utav mer än en av respondenterna och blev därmed svårt att få ett klart svar på.

## **Kompetensutveckling**

I samband med kompetensbegreppet nämns vid flera av intervjuerna en stor satsning på kompetensutveckling inom ledarskapet. Det talas om olika chefsutvecklingsprogram, mentorsprogram och ledarskapsutbildningar av dem som redan finns på dessa tjänster idag. Här har man köpt in utbildningar som cheferna har behov av. På flertalet kommuner samarbetar man med andra kommuner vid dessa utbildningssatsningar.

Det krävs mycket bred kompetens hos chefer och ledare idag. Framförallt påtalar flera av personalcheferna av att det behövs en större medvetenhet i samband med generationsväxlingen, kring de olika attityder och synsätt som de yngre som kommer in i organisationerna har.

Vid tre av intervjuerna nämns vidare att det har skett olika former av kulturkrockar mellan yngre anställda och äldre arbetsledare eller chefer.

*”... Och så rekryterar vi medarbetare som är 20- 25 år och är väldigt högt kvalificerat med hög utbildning och hög social kompetens. Och så har du en arbetsledare som är 60 som inte har någon utbildning utan jobbat sig fram och upp. Och där märker vi att då måste vi skaffa oss kunskap i hur får vi ihop detta för det får man inte ihop av sig själva för där har vi märkt att vi hamnat i konflikter.”(R3)*

Det kommer att ställas stora krav på cheferna som nu kommer att ha fler anställda i de yngre generationerna än vad som varit tidigare. Mötet mellan olika generationer kan ibland te sig komplicerat.

*”Det kan du i vissa förvaltningar redan se idag där de har ungdomar som kommer gentemot de äldre. Jag tycker givetvis det är positivt att få in ungdomar och så. Man får inte vara så ljusblå så man inte tror att det skapar problem. För det gör det. Det är två olika kulturer som ska mötas. Det är två olika tankesätt, två olika uttrycksätt. Det är beteenden till exempel. Den gamla generationen har ju tyst och lugnt fogat sig. Det gör man inte ju inte längre, det kommer att ställa stora krav på chefer. Det måste vara trygga chefer som kan ta kritik på ett helt annat sätt än vad många kan idag och så sett.”(R2)*

Flertalet kommuner står inför en åldrande kår av chefer och ledare och tänker även på de framtida ledarna. Vid tre av intervjuerna nämns utbildningar som framtidens ledare och processledare. I dessa fall är det de som kan komma ifråga i framtiden och som redan finns inom organisationen men ännu inte är chefer.

När det gäller framtidens ledare så är det ett samverkansprojekt som innebär att man kommer att ha en chefsförsörjning inom flera kommuner. De som går denna utbildning kan alltså få möjligheten att arbeta som chef inom någon av de samverkande kommunerna. Dessa utbildas och en del i utbildningen är att de får en mentor som är chef idag och senare under processen så får de en coach.

När det gäller processledarna så är dessa inte direkt utvalda för att ta över chefspositioner men ses som framtida vikarier inom området. Här handlar det om att vara chefens förlängda arm ut till verksamheterna och känna av trender och tendenser i processerna.

## Rekrytering

Resultaten visar att kommunerna i allt högre utsträckning arbetar med att göra sig till en attraktiv arbetsgivare genom att marknadsföra sig på olika sätt gentemot allmänheten men framförallt ner i åldrarna. De demografiska bilderna utav åldersstrukturen visar att den yngre generationen är dåligt representerade inom kommunerna. Sämst representerade är i flertalet av de tillfrågade kommunerna de som är 29 år och yngre.

Kommunerna marknadsför sig i allt högre utsträckning. Målgrupperna varierar men stort fokus ligger i att visa sig som en attraktiv arbetsgivare för alla men framförallt inför de ungdomar som är i begrepp att välja inriktning vid stundande gymnasieval.

Alla respondenterna menar att man ser svårigheter med att rekrytera inom vård och omsorg där man ser att det finns stora pensionsavgångar.

*”Det är några år till innan det här tar verklig fart...och samtidigt har man inte svaret på frågan ” hur ska ni kunna rekrytera?” . ...Ja, inte vet jag...hade jag visst det hade jag sålt den lösningen till alla som behöver (R5.)*

När det gäller den nya kompetensen som kommer in i organisationen vid nyrekrytering så ser man att det är viktigt att tänka utifrån ett bredare perspektiv. Flera av de intervjuade talar om mångfald, och benämner det på olika sätt och menar att man måste titta på ett bredare urval och tänka utanför den fyrkantiga boxen.

Respondenterna vill även fokusera mer på att få in fler yngre personer i organisationen. Flertalet har svårigheter med att attrahera yngre medarbetare och att de nu arbetar för att fler unga ska söka sig till utbildningar inom främst vård och omsorg för att få kompetent personal till dessa områden.

*”Det allra mesta.....eller rätt mycket vi gör är lagstadgat ju...och vi kan ju inte bara säga Tyvärr...vi har inte personal till det. Då blir det nog svårt.”.(R5)*

## Analys och diskussion

Respondenterna vittnar om att de inte har några direkta strategier enbart utvecklade för att hantera generationsväxlingen, svårigheterna ligger i de yttre omgivningsfaktorerna och inre faktorer i verksamheten. För det första så vet man inte om verksamheten i framtiden kommer att se ut som den gör idag, dessutom så har man hela tiden de osäkra ekonomiska förutsättningarna. Kommunerna har en mer komplex omgivning och mer komplexa relationer till denna omgivning än vad till exempel privat sektor har. Framförallt så finns det mycket mer som är lagstiftat och kommunens verksamhet är av stort allmänt intresse. Det finns stora krav ifrån allmänheten att allting ska fungera. Generationsväxlingen kommer att märkas av framförallt i samband med svårigheterna att rekrytera.

I samband med generationsväxlingen kan vi urskilja flera satsningar på kompetensutveckling. Framförallt urskiljs det strategier för att utveckla kompetensen inom chefs- och ledarskapet. Dessutom görs det satsningar på kompetensutveckling i samband med att många inom snar framtid kommer att gå i pension inom samhällsbyggnadssektorn, den tekniska sektorn och framförallt är det på kommunernas reningsverk som man ser svårigheter med att rekrytera.

Kompetensen i de tillfrågade kommunerna består av en stor samlad kompetens. Det som kommer att märkas när så många försvinner är deras kompetens i form av stor arbetslivserfarenhet. För att koppla dessa till Ellströms (1992) begrepp så är det de kognitiva faktorerna det vill säga kunskaper och intellektuella färdigheterna i form av förmåga att lösa problem och fatta beslut då dessa kunskaper bygger på en viss erfarenhet av arbetet.

Dessutom så kommer en del av de affektiva faktorerna, det vill säga viljemässiga (motivationella) och känslomässiga (emotionella) handlingsförutsättningar, till exempel ett stort engagemang och vissa värderingar att försvinna. De värderingarna som en del av de äldre i generationen har kommer att försvinna och bytas ut i form av att nya individer rekryteras in.

Vi anser dessutom att denna erfarenhetskompetens som går förlorad förmodligen kommer att märkas av i form av större andel problem och andra typer av fel. Erfarenhetskompetens har en inbyggd större säkerhet i form av rutin och ”det här har jag varit med om förr” som inte går att ersätta. Tiden får dock utvisa detta, däremot så kan de som kommer nya in i organisationen ha en annan typ av kompetens som tillför andra nya fräscha idéer.

En stor del av den funktionella kompetensen, som man får genom arbetslivserfarenhet överförs alltså inte planerat och strategiskt på grund av generationsväxlingen i den utsträckningen som vi antog i vår arbetshypotes. Men respondenterna menar på att det dagligen sker kompetensöverföring i team och arbetslag och att det säkert överförs när det behövs.

Vi kan utifrån resultaten ifrån respondenternas svar utläsa att kompetensen i samband med den förestående generationsväxlingen bevaras vid reningsverken där det sker en klar kompetensöverföring. Enligt vår mening kan troliga orsaker till att överföring inte sker på fler ställen inför generationsväxlingen kan bero på ett flertal olika faktorer. Det kan handla om tidsbrist, att anställda upplever att det inte finnas tid avsatt inom ramen för den dagliga verksamheten. Andra orsaker kan handla om prioriteringar då andra arbetsuppgifter upplevs som viktigare för att verksamheten skall fungera. Det kan naturligtvis vara så att omedvetet sker det viss överföring utan att de som involveras i processen upplever det som en överföring av funktionell kompetens. Vi upplever dock att orsakerna inte är klart kartlagda och att vårt empiriska material inte gett sådana svar för en djupare analys.

Våra egna tolkningar är dock att personalcheferna och personalstrategerna inte känner till alla projekt och former där kompetensöverföring sker och att vi troligtvis skulle få andra svar om vi frågat cheferna på de olika områdena till exempel socialchef. Vi kan bara reflektera över att utifrån resultatet så finnas det en viss önskan om att utveckla ett mentorskap även på andra ställen i organisationen än inom samhällsbyggnadssidan. Vi tolkar det som att respondenterna då menar de mer kvinnodominerade sektorerna såsom inom vård och omsorg men även inom förskola och skola.

## **Kompetensutvecklingsstrategi ur olika perspektiv**

I det kanske mest sårbara området, vattenförsörjning och renandet av vatten kan man inte avvakta och se vad som händer utan här måste man agera eftersom många anställda närmar sig pensionsåldern. Framförhållningen är lång på kommunernas reningsverk och här avsätts i budget till brevidgång och lärande på arbetsplatsen med en lång introduktion för att lära sig det kvalificerade arbetet. Här kan man tala om ett informellt lärande i arbetslivet som Ellström talar om. Det räcker inte med enbart teoretisk kompetens utan man måste lära sig olika processer t.ex. vattenreningsteknik, och de kemiska processer som sker vid reningsverken. Personer med denna kompetens är svåra att rekrytera eftersom det inte finns någon utbildning som direkt matchar ett arbete på ett reningsverk. Vi menar att i detta fall så kan man säga att det är den funktionella kompetens som man fått genom arbetslivserfarenhet som i större utsträckning är gångbar än en formell teoretisk kompetens.

Ibland tvingas man rekrytera till denna tekniska sektor från en annan kommun och då personer som är runt 55 år med erfarenhet av samma arbetsuppgifter. I denna typ av rekrytering kan man säga att de använder sig av ett utav elementen i kompetensutvecklingsstrategin som Ellström och Nilsson nämner nämligen att man *rekryterar en medarbetare med erforderlig kompetens* (Ellström & Nilsson, 1997).

Anledningarna som vi kan se till att rekrytera en person som redan kan arbetet gör ju att man kan snabbare komma upp i full kapacitet och kräver inte så lång introduktion som en person som inte alls har någon erfarenhet utav dessa arbetsuppgifter.

## **Tekniskt–rationella perspektivet**

En av kommunerna tar ett annat grepp på denna fråga. De ska anställa yngre medarbetare till just dessa arbetsuppgifter och kommer att utbilda dem internt både inom ledarskap och inom vattenreningsteknik. I denna rekryterar man med fokus på en kompetensutvecklingsstrategi *i form av formella utbildningssatsningar med planerade utbildningar t ex kurser, utbildningar* (Ellström & Nilsson, 1997).

I denna typ utav rekrytering kan man även se kopplingar till det tekniskt-rationella perspektivet på kompetensutveckling (Ellström & Kock, 1993).

Kommunen har tilldelats ekonomiska medel enbart för att anställa och utbilda personal i dessa nyckelpositioner snarare än ett helt kollektiv. Tekniska chefen och personalchefen har tillsammans utövat lång påtryckning på politikerna för att få dem att förstå att de snart står för en miljökatastrof om inget görs. Det är alltså en utbildningssatsning som till stor del är styrd utav ledningen. Dessutom avses i denna form av utbildningssatsning en tydlig inriktning på de specifika kvalifikationer som behövs för att klara av ett reningsverk. Man kan även säga att eftersom politikerna i denna kommun avsatt pengar för denna utbildningssatsning så är den i högsta grad en medvetet utformad kompetensutveckling inom det tekniskt – rationella perspektivet. Dessa satsningar är oftast grundade i rationella kalkyler (Ellström & Kock, 1993).

Kommunerna befinner sig i ett komplext samspel mellan en yttre och inre kontext även när det gäller satsningar på kompetensutveckling. Den yttre består av påverkan ifrån omvärldsfaktorer t ex, politiska beslut, ekonomiska resurser men även av vad som händer på arbetsmarknaden och vilken utbildningspolitik som förs. Den inre kontexten innefattar verksamheten i form av mål, uppgift och strategi tillsammans med organisationsstruktur, teknologi och mänskligt- sociala faktorer. Dessa olika faktorer anses begränsa och möjliggöra verksamhetens praxis/val när det gäller kompetensutveckling (Ellström & Kock, 1993).

Det ovan nämnda tekniskt-rationella perspektivet påverkas i detta fall både av de yttre och inre faktorerna som Ellström och Kock (1993) talar om. De yttre faktorerna är tillgången på kvalificerad arbetskraft, i detta fall finns det inga kvalificerade att tillgå och rekryteringen är en stor svårighet. Därför satsar man på att anställa några yngre personer som utbildas och formas direkt till dessa arbetsuppgifter.

De inre faktorerna i form av mål - uppgift - strategi kan även ha påverkat denna typ av kompetensutvecklingssatsning. Det är en mycket primär uppgift som kommunen har att ansvara för reningsverket. Det finns krav på att man måste kunna hantera dessa effektivt annars drabbas hela samhället av en miljökatastrof.

Riskerna man tar med denna typ av rekrytering och utbildningssatsning kan vara att personerna i fråga lämnar organisationen om man inte arbetar aktivt för att behålla dem. Ett sätt kan då vara att man arbetar med att vara en attraktiv arbetsgivare så att personerna stannar kvar.

## Humanistiska perspektivet

I en annan kommun använder man sig av en lång introduktion för att lära sig via en brevidgång. Detta kan ske under ca ett och ett halvt år. Vid denna typ av brevidgång så har man fokus på informellt lärande i arbetslivet enligt Ellström och Nilsson (1997) då man lär sig under tiden i arbetet utav någon annan. Det är en form av lärande på arbetsplatsen. Dessutom anser vi att det är en form utav både det humanistiska perspektivet och det tekniskt-rationella perspektiv på hur man planerat och genomfört denna typ utav kompetensutveckling (Ellström & Kock, 1993).

Det humanistiska perspektivet innebär kompetensutvecklingen ses som en investering i humankapitalet och att man satsar på en strävan mot att vara en lärande organisation.

Men även här finns det ett teknisk- rationellt perspektiv som i detta fall innebär att satsningen görs för att kunna hantera en viss uppgift i organisationen. Utbildningen är klart kopplat till speciella arbetsuppgifter som ska lösas inom organisationen och satsningen görs på ett fåtal personer.

När det gäller formerna för kunskapsöverföring på vattenverket kan man koppla detta till de Nonaka och Takeuchis (1995) modell om kunskapsspiralen som trycker på vikten av att lära sig i ett sammanhang tillsammans med andra i t ex en lärlingssituation. Här nämner de lärling mästare, att man möts och delar erfarenhet, genom att observera imitera och öva (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nonaka och Takeuchi menar att det sker ett lärande från tyst till tyst kunskap först och att det senare övergår från tyst till explicit kunskap efter det så synliggörs kunskap helt och hållet för att slutligen sjunka in i personen som blir förtrogen med sin kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

När det gällde frågor kring just tyst kunskap så var vår förförståelse av begreppet inte överensstämmande med de begreppsförklaringar som respondenterna angav.

En möjlig förklaring till skillnaden i begreppsuppfattningen gällande tyst kunskap ger Liedman (2001) när han diskuterar tyst kunskap och konstaterar att Polyani (1958, repr.1962) inte talar om ”*silent*” utan om ”*tacit knowledge*”.



Den svenska översättningen, säger Liedman, kan vara vilseledande och skapar intrycket av att begreppet skulle åsyfta all kunskap som inte tar sig uttryck i ord. I stället menar han att det är av samma slag som i uttrycket ”*tyst samtycke*”.

Detta är troligtvis förklaringen till att respondenterna svarar som de gör. Det är en knepig översättning som inte används till ”vardags” utan ett begrepp som mestadels används i teorin. Vi finner det därför svårt och väljer utifrån begreppskillanden att inte vidare analysera respondenternas svar kring tyst kunskap.

Vidare kan vi av resultatet från vår studie se att det görs kompetensutvecklingsåtgärder för att utveckla chefer och ledare.

### **Kompetensutveckling inom chef- och ledarskap**

Respondenterna vittnar om att de inte har några direkta strategier endast i samband med generationsväxlingen – men att de måste arbeta aktivt genom att utveckla ledarskapet. Chef och ledarskapsutveckling ses som en viktig del för att bygga upp en bra organisation. Respondenterna säger att de har någon form av chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram. Dessa utbildningar sker med kurser och utbildningar i en mycket medvetet uttänkt kompetensstrategi som syftar till att utveckla ledarskapet. Enligt Ellström och Nilsson (1997) sker den formella utbildningsåtgärden just i former av kurser och utbildningar. Detta innebär ju att respondenterna ser ett behov av att chefer inom organisationen i framtiden har en bred och hög kompetens.

Vi kan se en påverkan i form av både yttre och inre faktorer när det gäller denna åtgärder på kompetensutveckling. En yttre faktor är de ekonomiska resurser som tilldelats av politiker. I dagsläget har kommunerna möjlighet att avsätta pengar till utbildningar för cheferna. Inre faktorer är de mänskligt - sociala, nämligen att man vill utveckla chefer och arbetsledares kompetens. Detta stärker Ellström och Kocks teorier om att det är faktorer i den yttre och inre kontexten i ett samspel som bestämmer ett företags eller en förvaltnings åtgärder på kompetensutveckling (Ellström & Kock, 1993).

## Konflikt-kontroll perspektivet

En del av kommunernas komplexitet består av att dess högsta beslutande organ är politiskt styrt. Det innebär att det kan förekomma ideologiska motsättningar inom organisationen vilket kan försvåra respondenternas arbete. Det kan också betyda att det kan finnas stora problem med långsiktiga planeringar, till exempel när det gäller personalförsörjningsplaner, då det kan innebära att var fjärde år byter man kommunledning. Lika så kan det ”politiska spelet” straffa eller belöna olika verksamheter beroende på hur populära och aktuella de är i press och media samt om det är valår då det gäller att stå i god dager och vinna popularitet för att få styra ytterligare fyra år.

Den komplexa organisationen och det organisatoriska systemet i kommunerna med en politiskt styrd kommunledning i förhållande till de icke politiska verksamheter som kommunerna driver gör att ett konflikt-kontroll perspektiv kan antas föreligga i organisationen. Enligt vår mening kan delar av de beskrivningar vilka respondenterna ger i intervjuerna gällande svårigheter att få gehör för idéer och handlingsplaner gällande kompetensöverföring i en tid av generationsväxling. Likaså kan det kanske vara så att om ett chefsförsörjningsprogram presenteras vid rätt tidpunkt, kanske i närhet till ett kommande val, så finns en större möjlighet att få positivt gehör om det finns en chans för de styrande i kommunen att vinna ”popularitetspoäng” vilket kanske borgar för fyra nya år i kommunledning. Enligt vår mening finner vi stöd för vårt resonemang i de beskrivningar som Ellström (1992) ger då han skriver att makt och förmågan att mobilisera makt blir den viktigaste resursen i organisationen. Det innebär också att verksamhetens inriktning och former, dess mål och olika program blir ett resultat, inte av rationella beslutsprocesser baserade på objektiv information, utan förhandlingar och kompromisser vars utgång bestäms av interna maktförhållanden. Organisationen blir en arena där olika individer och grupper kämpar om makt och knappa resurser i syfte att främja sina intressen, krav och verksamhetsidéer (Ellström, 1992, s.112).

## **Institutionellt perspektiv**

Vi upplever att alla respondenter anser att det är av stor vikt att utveckla både befintliga chefer och till stor del, inom vissa av kommunerna, även framtidens ledare. Vid utbildningssatsningen på framtidens ledare finns både formella utbildningssatsningar och även en satsning på mentorsprogram och därefter coachningsprogram. Sett ur Ellströms (1992) institutionella perspektiv så finner man enligt vår mening ytterligare stöd och förklaringar till vilka faktorer som påverkar organisationerna att satsa på kompetensutveckling. Ellström (1992) menar att utifrån ett institutionellt perspektiv är krav och förväntningar från betydelsefulla aktörer såsom myndigheter, kunder och inte minst allmänheten i organisationens omgivning viktiga faktorer som drivkraft för kompetensutveckling.

Vi menar att med tanke på att attityder och värderingar är ett "ämne" som en del utav cheferna har på sitt schema så ser vi att kommunen som organisation har en medvetenhet om att dessa frågor blir viktiga att kunna hantera i framtiden. Möten mellan de olika generationerna kräver att man lär sig mer om attitydfrågor. Enligt det institutionella perspektivet så försöker verksamheten förhålla och anpassa sig till de värden som organisationen vill förknippas med. Vi ser detta som ett sätt att arbeta mot att vara en attraktiv arbetsgivare. Det ligger i tiden att arbeta medvetet med värderingsfrågor.

Satsningen på kompetensutveckling för cheferna kan även kopplas till det humanistiska perspektivet då det är en processinriktad utbildning som görs genom att utveckla ledarskapet och förbättra kommunikation, laganda och organisationskultur.

Ellström (1992) hänvisar även till intressanta resultat från tidigare studier gjorda av Jackson, Schuler och Rivero (1989). Dessa resultat visar på att det finns samband och konsekvenser av förekomsten av fackliga organisationer inom företag och inställningen till personalutveckling. I de företag där en eller flera fackliga organisationer fanns representerade gjordes väsentligt mer omfattande satsningar på personalutbildningar än i företag som saknade fackliga organisationer (Ellström, 1992).

Enligt vår mening bör man ha i åtanke att studien är gjord i Amerika varvid direkta paralleller är svåra att göra till svenska förhållanden. Vi menar dock att de resultat som Ellström (1992) beskriver är så intressanta att vi bör ha dem i åtanke när det gäller faktorer som påverkar villighet till personal- och kompetensutveckling inom företag och organisationer.

Svårigheterna som respondenterna talar om när det gäller att rekrytera chefer, delvis på grund av att man söker personer med bred erfarenhet och hög kompetens men det finns dessutom en offentlighetsprincip som innebär att alla de sökande till dessa tjänster offentliggörs. Denna komplexitet som inryms i organisationens verksamhet vittnar om att de vill se om sitt eget framtida behov av chefsförsörjning.

Många delar av den vardagliga verksamhetsdriften till exempel vård och omsorg styrs och regleras av lagar och förordningar vilket sätter krav på en funktionalitet 24 timmar om dygnet. Likaså gäller det den kommunala servicen till allmänheten där kraven är stora på att allt ska fungera.

Vi menar att kompetensutveckling i allmänhet och inom chefs- och ledarskap i synnerhet är något som aktivt måste arbetas med inom kommunerna. Att utveckla och utbilda de anställda bidrar till en bättre service åt kommuninvånarna. Att utveckla och utbilda chef- och ledarskapet bidrar i sin tur till att hela organisationen kan utvecklas och fungera enligt de krav som idag och i framtiden kommer att ställas på organisationen.

Att entydigt knyta en av Ellström (1992) fyra teorier till våra respondenters svar på utbildning och kompetensutveckling i arbetslivet är enligt vår mening svårt. Man finner att vissa delar i de olika perspektiven passar in. Tillexempel talar det tekniskt-rationella perspektivet som ibland kallas för ”verktygsmodellen” om att kompetensutveckling satsas främst på personal i nyckelpositioner tillexempel utbildningar för chefer inom VA-området. Det humanistiska perspektivet å sin sida talar om och betonar en öppenhet och ett tillitsfullt organisationsklimat med väl fungerande kommunikation där intranät och personaltidningar kan vara tillvägagångssätt. I konflikt-kontroll perspektivet där utgår man ifrån antagandet att motsättningar och konflikter mellan olika parter är grundläggande. Vi ser då till den politiska och ideologiska styrning som finns i kommunerna. Här antas också utbildning och kompetensutveckling i högre grad bestämmas av arbetsgivarens intresse av kontroll. Och slutligen i det institutionella perspektivet där allmänhetens och andra aktörers förväntningar och krav fungerar som drivkrafter för kompetensutveckling.

Vi menar att sett till alla verksamheter som inryms i en kommuns verksamhet och ansvarsområde så finner vi delar av alla Ellströms perspektiv på ett eller annat sätt inom organisationen.

Enligt vår mening finner man delvis att förklaringarna ligger i kommunernas komplexitet som organisation och inte enbart i Ellströms (1992) beskrivningar av de fyra perspektiven.

Ellström (1992) menar att perspektiven endast kan förväntas ge delvis förståelse för fenomenet kompetensutveckling. Ellström skriver vidare att ett komplementaritetsantagande innebär även att de olika perspektiven kan vara giltiga och tillämpliga för olika typer av organisationer (till exempel för organisationer inom privat respektive offentlig sektor), för olika delsystem inom en organisation (till exempel olika avdelningarna), eller en och samma organisation vid olika tidpunkter (till exempel i olika utvecklingsfaser). Ellström skriver vidare att det institutionella perspektivet är giltigt i högre grad inom offentlig än inom privat sektor, medan det omvända kan antas gälla för ett tekniskt–rationellt perspektiv. Detta är dock endast ett resonemang som kan besvaras på basis av empirisk forskning (Ellström, 1992, s.126).

### **Ständig förändring**

Den roll som personalchefer och personalstrateger innehar i en kommunal verksamhet handlar bland annat om att värdera information och göra selektiva bedömningar av vad som är väsentligt eller inte. Det handlar även om att följa och förstå förändringar, se trender och tendenser i omgivningen och i näringslivet. Det gäller även att ha en medvetenhet om faktorer från en omvärld som vi inte kan påverka. Till detta kan läggas att arbetslivet innebär ständigt förändrade kompetenskrav vilket i sin tur leder till förändrade behov i verksamheterna där ideologierna kanske inte längre kan följas.

Förändrade kompetenskrav innebär för många kommuner idag att göra upp en personalförsörjningsplan, detta gäller även hos några av våra respondenter. Här gäller det att ha ett längre perspektiv på alla faktorer och inte enbart generationsväxlingen som står för dörren. Kommunerna måste fundera över eventuella förändringar i verksamheten och vilka behov och vad för slags kompetens vi kommer att behöva framöver. Dessutom måste man fundera över vad som krävs av kommunerna för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vår mening är när det gäller kommunala personalförsörjningsplaner så måste man lyfta blicken och se framåt när det gäller både yttre och inre kontext vilket Ellström och Kock (1993) skriver om. De yttre faktorer som enligt vår mening skulle påverka är arbetsmarknad och vilka ekonomiska resurser som tilldelas de ansvariga tillsammans med övriga politiska beslut.

De inre faktorerna är organisationsstruktur och de mänskligt sociala faktorerna.

Respondenterna ser en framtida förändring i verksamheten med att eventuellt lägga ut verksamhet på entreprenad i större utsträckning än idag. De mänskligt sociala processerna är att personalgruppernas sammansättning kommer att förändras i samband med att man ser över rekryteringar. Arbetsgrupperna och cheferna kommer i större utsträckning att behöva kunna hantera generationsintegration. Dessutom så kommer rekryteringarna att innebära en större mångfald i organisationen. Vår uppfattning är att dessa rekryteringar kommer att utveckla kommunen som organisation. Enligt vår mening finner vi här en överensstämmelse med en utav kompetensutvecklingsstrategierna som Ellström och Hultman (2004) nämner; nämligen att utveckla organisationens kompetens.

Enligt vår mening stöds vårt resonemang även av Ellström och Kocks (1993) antaganden om att; kompetenskraven i en verksamhet bestäms av ett komplext samspel mellan omgivningsfaktorer samt de olika faktorerna i myndighetens inre kontext (Ellström & Kock, 1993).

En stor och viktig uppgift framöver för kommunerna är att attrahera, rekrytera och behålla personal. Vi menar att det är viktigt för kommunerna att inventera kompetenser som behövs i organisationen både på kort och lång sikt och att sedan på bästa sätt använda den kompetens som finns inom organisationen och komplettera eller utbilda för att erhålla de kompetenser som saknas.

## **Förmår erhållna resultat att ge svar på vår frågeställning?**

Utifrån det empiriska material vi erhållit vid intervjuer av respondenterna upplever att vi har fått svar på vår frågeställning.

På frågan hur personalchefer och personalstrateger möter 40-talisternas pensionsavgång så erhöll vi svaren att det inte finns ett generellt förhållningssätt utan att pensionsavgångar är något som förekommer i den dagliga verksamheten. Skillnaden är att antalet personer som skall pensioneras mycket högre än tidigare.

När det gäller begreppet kompetens i allmänhet inom verksamheterna så ger respondenterna varierade beskrivningar. Den kompetens som 40-talisterna beskrivs inneha och som blir mest märkbar är främst en samlad kompetens i form av erfarenhetskompetens.

Beträffande beredskapen att ta tillvara kompetens så svarade respondenterna att det inte finns någon uttalad generell beredskap för att tillvarata den kompetens som förloras när 40-talisterna pensioneras. Dock fanns vissa speciella sektorer inom kommunerna som var mer brådskande än andra. En sådan speciell sektor var de samhällskänsliga tekniska områdena. Särskilt inom vatten- och reningsverken där det behövdes extra resurser för att lösa generationsväxlingen. Däremot så fanns det en önskan om ett mer uttalat och utvecklat mentorskap inom fler verksamheter än vad det finns idag.

När det gäller strategier för kompetensutveckling i samband med generationsväxling kan vi konstatera att det fanns planer för att utveckla ledarskapet inom organisationen med olika chefs- och ledarskaps utbildningar. Respondenterna redogjorde för utbildningar och olika samverkansprojekt som finns mellan kommunerna. Bland annat arbetade de aktivt med personalförsörjningsplaner, chefs- och ledarutbildningar.

Ett område som är mer ovisst är den framtida rekryteringen. Att arbeta med mångfald är viktigt och ett sätt är att försöka attrahera yngre till att välja kommunen som framtida arbetsplats.

## Vår studie i förhållande till tidigare studier

Vi kan inom den forskning som bedrivits och utkristalliserats i ”*Generationsväxling – en utmanande balansakt*” (Svenska Kommunförbundet, 2000) känna igen ett par punkter av vår undersökning nämligen att det fortfarande känns som om generationsväxlingen inte står allra högst upp på dagordningen. Det finns fortfarande en avvaktande medvetenhet, dock inte längre på samhällsbyggnadsområdet och framförallt inte inom VA-verken. Här har man agerat inom våra tillfrågade kommuner på flera sätt med olika planer för att överföra kompetens, rekryteringar och på ett ställe ska man anställa yngre medarbetare som ska erbjudas utbildning för att hantera och kompetenssäkra personalförsörjningen på Va-verken. Däremot pekar den tidigare studien på att det då fanns en ovana att rekrytera eftersom det tidigare varit så låg personalomsättning inom kommunerna. Där har vi ju funnit flera angreppssätt som kommunerna arbetar med inom rekrytering. Inom kommunerna tittar man på ett bredare underlag i termerna av mångfald. Dessutom arbetar man neråt i åldrarna med att attrahera yngre till att söka sig till utbildningar inom vård och omsorg. Ett annat angreppssätt är att man försöker arbeta mer med att vara, vad respondenterna menar, en attraktiv arbetsgivare.

I vårt resultat finner vi även överensstämmighet med Jaeger och Skredsviks (2005) uppsats som visade att det inte på någon av de undersökta organisationerna förekom ett officiellt generationsväxlingsprogram som var specifikt inriktat mot eller upprättat för de stundande pensionsavgångarna. Däremot konstaterade man att det fanns aktiviteter som kunde identifieras i samband med de förestående pensionsavgångarna. Detta ligger helt i linje med våra resultat som visat aktiviteter i form av personalförsörjningsplaner, kompetensöverföring och kompetensutveckling inom organisationen.



## Slutsatser och egna reflektioner

Vi kan i efterhand konstatera att våra resultat av vår studie ligger ganska nära och i viss linje med tidigare studier och forskning såsom Jaeger och Skredsvik (2005) samt rapporten ”Generationsväxlingen - en utmanande balansakt” ifrån Svenska Kommunförbundet (2000). Våra resultat visar att det finns ett framtidsperspektiv i samband med generationsväxlingen inom kommunerna. Man lägger inte så stor vikt att överföra erfarenheter och kompetens som vi antog i början av vår undersökning. Däremot pekar flertalet av svaren vi fått på en mer visionär inställning till vad som ska komma efteråt. Att utveckla ledarskapet ser vi som en del i framtidsperspektivet. Fokus ligger inte på att bevara och överföra kompetens utan man ser framåt mot att ta emot ny kompetens till organisationen och utveckla kompetensen på de anställda.

Vi antar att det handlar om att man inte kan eller vill, har möjligheter eller ekonomiska resurser till att bevara all kompetens och kunskap som 40-talisterna har. Det är på något sätt naturens gång att vissa erfarenheter försvinner och i samband med det kommer det nya erfarenheter. Däremot skrivs det i media om att vissa kommuner får väldigt svårt med att rekrytera och att det redan nu är bra att fundera över hur man ska angripa rekryteringsproblemet. Det upplever vi att de gör i ganska hög grad men med olika angreppssätt.

Våra egna slutsatser är att det ligger en stor utmaning för personalcheferna med att arbeta med begreppet *attraktiv arbetsgivare*. Dels för att behålla de redan anställda men även för att attrahera de som ska anställas. Yngre väljer idag i större utsträckning *var* de vill arbeta utifrån organisationskultur, arbetsgivarens namn och rykte om att vara just en bra arbetsgivare. De unga arbetstagarna ska ju helst välja offentlig sektor själv för att organisationen ska utvecklas på ett bra sätt.

Dessutom så tror vi att kommunerna i framtiden kommer att bredda och utöka sin kompetens genom att anställa utifrån begreppet mångfald ifråga om kön, ålder, människor med utländsk härkomst mm. Vi anser att rekrytera in mångfalden kan göra att organisationen breddar sin servicekapacitet utåt och även inåt i organisationen. Det blir ett bredare perspektiv med olika infallsvinklar på fler olika nivåer.

## **Sammanfattning**

Nedan följer en sammanfattning av vad vi menar är några av de viktigaste resultaten:  
Respondenterna satsar på kompetensutveckling inom chef och ledarskap för att möta framtiden

Inom teknisk sektor, vattenverket finns tre strategier för att hantera generationsväxlingen

1. Kompetensutveckla genom att anställa och utbilda
2. Rekrytering av kvalificerad personal innebär ingen större förnyring men snabb introduktion
3. Kunskapsöverföring med lång introduktion

Personalförsörjningsplanering och Rekrytering

1. Arbeta med att bli en Attraktiv arbetsgivare
2. Rekrytera in Mångfald
3. Möta nya attityder
4. Attrahera ungdomar att söka sig till utbildningar inom vård och omsorg

## Förslag på fortsatt forskning.

I samband med rekrytering av chefer inom kommunerna så är alla ansökningar offentliga vilket leder in våra tankar på förslag till fortsatt forskning.

Vid våra intervjuer tolkade vi att respondenterna upplevde offentlighetsprincipen som ett hinder vid anställningsförfaranden, främst när det gäller chefspositioner. En av anledningarna är att de personer som söker en utannonserad chefstjänst inom någon kommunerna faller under offentlighetsprincipen vilket gör alla sökandes uppgifter är offentliga för vem som helst att ta del av. Följden kan bli att kvalificerade och tänkbara kandidater för den aktuella tjänsten inom kommunen inte skickar in ansökan då deras nuvarande arbetsgivare kan bli varse om situationen vilket kan göra att komplikationer kan uppstå. Möjligt är att en form av lojalitetsproblematik kan uppstå emellan anställd och den anställdes nuvarande arbetsgivare. Det kan leda till konflikter vilka kunde undvikits om ansökningshandlingarna inte fallit under offentlighetsprincipen.

Vi föreslår därför en studie i linje med ovan nämnda problematik kring hur offentlighetsprincipen påverkar anställningsförfaranden inom kommunala verksamheter vid tillsättning av chefspositioner.

Vidare menar vi att det vore intressant med forskning kring kunskapsöverföring inom de kommunala vattenverken. En av anledningarna är att det är ett av de områden där det aktivt arbetas med kunskapsöverföring. Ett förslag på tillvägagångssätt är en deltagande observation tillsammans med intervjuer med anställda involverade i processen. Vid en kartläggning där positiva resultat kan redovisas skulle förfaringssättet inom vattenverken eventuellt kunna appliceras till andra kommunala verksamheter för att underlätta framtida generationsväxlingar.

# Litteraturförteckning

- Broomé, P., & Ohlsson, R. (Red.). (1989). *Generationseffekten* (1:a upplagen uppl.). Stockholm: SNS Förlag.
- Broomé, P., & Ohlsson, R. (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. (P. Larson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Egidius, H. (1994). *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ellström, & Hultman (Red.). (2004). *Lärande och förändring i organisationer, om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, & Kock. (1993). *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet*. Gruppen för forskningsfrågor. Civildepartementet.
- Ellström, & Nilsson. (1997). *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. En studie av förutsättningar strategier och effekter*. Linköping:IPP/CMTO: Linköpings universitet.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens utbildning och lärande i arbetslivet; problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: CE Fritzes förlag.
- Försvarsmakten. (2000). *Utbildningsreglemente för Försvarsmakten*. Stockholm: Högkvarteret.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och Organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Grönlund, A. (den 15 December 2007). Kommunen hotas av personalbrist. *Norra Skåne* .
- Gustavsson, B. (2000). *Kunskapsfilosofi: Tre kunskapsformer i historisk belysning*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Jaeger, O., & Skredsvik, A. (2005). *Förberedelsen inför 40-talisternas pensionsavgångar - En kvalitativ studie av tio organisationer* . C-Uppsats. Göteborg: Göteborgs universitet/Programmet för personal- och arbetslivsfrågor.
- Jannerstig, G. (den 19 11 2007). Personalstrateg. (E. Håkansson, & J. Olofsson, Intervjuare) Hässleholm.
- Liedman, S.-E. (2001). *Ett oändligt äventyr; om människors kunskaper*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

- Marcus, S. (2007). *Kommuner dåligt förberedda för kommande chefsbrist*. Hämtat från Elektronisk källa. Poolia: [www.poolia.se](http://www.poolia.se) den 12 Oktober 2007
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin*. (2007). Hämtat från Elektronisk källa. Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se> den 4 12 2007
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company; how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University press.
- Petersen, K. A., Glasdam, S., & Vibeke, L. (Red.). (2007). *Livshistorieforskning og Kvalitative Interview*. Viborg, Danmark: PUC CUV Midt-Vest.
- Polanyi, M. (1958, repr.1962). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ramberg, U., & Jönsson, P. W. (2002). Generationsväxling - Kompetensförsörjning i kommunal fastighetsförvaltning. *Kommunerna och Personalen , Rapport #10*.
- Svenska Kommunförbundet. (2000). Generationsväxling — En utmanande balansakt: kompetensförsörjning i samhällsbyggnadssektorn. *Svenska Kommunförbundet: Kommunerna och personalen. Rapport #5* .
- WebOr Kommunanalysen*. (2007). Hämtat från Elektronisk källa. WebOr Kommunanalysen - En tjänst från Sveriges Kommuner och Landsting: <http://www.webor.se> den 8 November 2007
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

### **Muntliga källor:**

- Personalstrateg Gunilla Jannerstig, Hässleholms kommun.
- Personalchef Anders Kullenberg, Skurups kommun.
- Personalchef Göran Malmström, personalsekreterare Annelie Mellhorn och personalsekreterare Elisabeth Wilson som medverkade vid vår pilotintervju.
- Personalchef Clas Martinsson, Ystads kommun.
- Personalchef Per Sundberg, Höörs kommun.

# Bilaga 1 - Intervjuguide

## Personalkontoret

Berätta lite kortfattat om personalkontoret

Arbetsuppgifter, roller, viktigaste funktioner

Hur många anställda finns i kommunen?

Åldersstruktur? Speciella skäl till just denna åldersstruktur

Vilka fördelar finns med denna åldersstruktur Vilka nackdelar finns?

## *Generationsväxlingen*

Ca xx inom xx kommuns anställda är personer som är 60 år och uppåt...

Inom vilka områden/vilka grupper finns de som går i pension inom de närmaste åren

Hur tror ni att kommunen kommer att påverkas av generationsväxlingen?

På vilka sätt förbereder ni er på personalkontoret i XX kommun för generationsväxlingen?

Strategier - Finns det?

Om inte - vad beror det på?

## *Kompetens*

Vad är kompetens för er?

Hur definieras kompetens i er organisation?

Vilka möjligheter ser ni i samband med generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv?

Vilka problem/hinder finns?

Finns det kompetens som är viktig att bevara hos 40-talisterna?

Vilken ses som viktigast?

## *Överföra kunskap*

Hur ska den bevaras?

Vilken kunskap kan överföras?

Finns det möjligheter att föra över denna kunskap?

Och i så fall Hur sker det?

Har ni hört talas om tyst kunskap? Hur gör ni för att komma åt den?

Har ni några idéer om hur man skulle kunna förbättra kunskapsöverföring?

## **Bilaga 2 - Brev till respondenterna**

Hej xx

Vi har bokat tid för en intervju till vår C-uppsats den X/X kl XX:XX.

Vi tänkte ge dig lite bakgrundsinformation om uppsatsen:

Syftet är att undersöka hur ni i egenskap av personalchefer och personalstrateger inom kommunerna ser på den pågående generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv.

Våra frågor kommer att beröra dessa teman

Generationsväxlingen - Strategier, möjligheter/ hinder

Kompetens

Överföra kunskap

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

Else Håkansson

Johan Olofsson