

# Generationsväxling ur ett kompetensperspektiv

Rebecca Nilsson

Luleå tekniska universitet

D- uppsats  
Sociologi

Institutionen för Arbetsvetenskap  
Avdelningen för Genus & teknik

# Generationsväxling

ur ett kompetensperspektiv

Rebecca Nilsson

Luleå Tekniska Universitet  
D-opsats  
Sociologi  
Institutionen för Arbetsvetenskap  
Höstterminen 2009  
Handledare: Petra Jonvallen

## Förord

Jag vill först och främst tacka mina informanter, utan er hade denna studie varit ogenomförbar. Jag vill även tacka företaget Åkers för att de ställde upp i min studie, också för det vänliga bemötandet jag fick då jag var där och utförde mina intervjuer.

Jag vill tacka båda mina föräldrar, för många goda råd och stöd längs vägen. Det har varit skönt att kunna bolla tankar med dem. Jag vill även tacka mina studiekamrater som tillsammans med mig kämpat på med våra olika uppsatser. Ert stöd och uppmuntran har många gånger varit det som fått mig att orka fortsätta, då stressen blivit för stor.

Jag vill även tacka min handledare Petra Jonvallen för hjälp och många goda råd.

Tack!

Rebecca Nilsson

## Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka ett företags syn på kompetens och kompetensutveckling samt att studera hur företaget ser på den kommande generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv. Studien utgick från följande frågeställningar: (1) Vad är kompetens? (2) Hur ser företaget på kompetens, och hur hänger det ihop med ålder? (3) Vilken kompetens har de äldre i förhållande till de yngre? (4) Hur ser den nuvarande arbetsstyrkan ut och hur ser företaget på den generationsväxling som kommer ske? Företaget som studerats är Åkers Sweden AB, som är ett företag i Mellansverige inom stålbranschen. Metoden i studien har varit kvalitativ. En semistrukturerad intervjuguide utformades för studiens syfte. Intervjuerna genomfördes med fem anställda på företaget, vilka alla hade någon form av ledande funktion. Studien visar att det i företaget finns en medvetenhet om den generationsväxling som pågår just nu. Företaget vidtar ett antal olika åtgärder för att inte förlora den kompetens de äldre besitter då de lämnar företaget och arbetsmarknaden för pensionen. Samtidigt som det finns en oro för att viktig kompetens försvinner från företaget i och med den äldre generationens pensionering, ser företaget ändå ljus på framtiden då det samtidigt skapas möjligheter till förändringar och förbättringar i verksamheten.

**Nyckelord:** Kompetens, kompetensutveckling, generation, generationsväxling

## Abstract

The purpose of this study was to investigate a company's approach to skills and competencies and to study how the organization looks on the next generational change from a competence perspective. The study was based on the following questions: (1) What is competence? (2) How does the company look on competence, and what does it have to do with age? (3) What competence does the elderly have relative to the younger people? (4) What does the current workforce look like and how does the company look at the generational change that will occur? The company studied is Åkers Sweden AB, which is a company in the middle of Sweden in the steel industry. The method used in the study has been qualitative and the data were collected with a semi-structured interview guide that was designed for the study. The interviews were conducted with five employees in the company, who all had some kind of leading position. The study shows that there is awareness in the company of the generational change that's going on right now. The company is taking a number of different measures in order not to lose the competence the older possess when they leave the company and the labor market for retirement. While there are concerns that key skills will disappear from the company when the older generation's retires, the company still sees a bright future because this also give opportunities for changes and improvements in the organization.

**Keywords:** Competence, competence development, generation, generational

# Innehåll

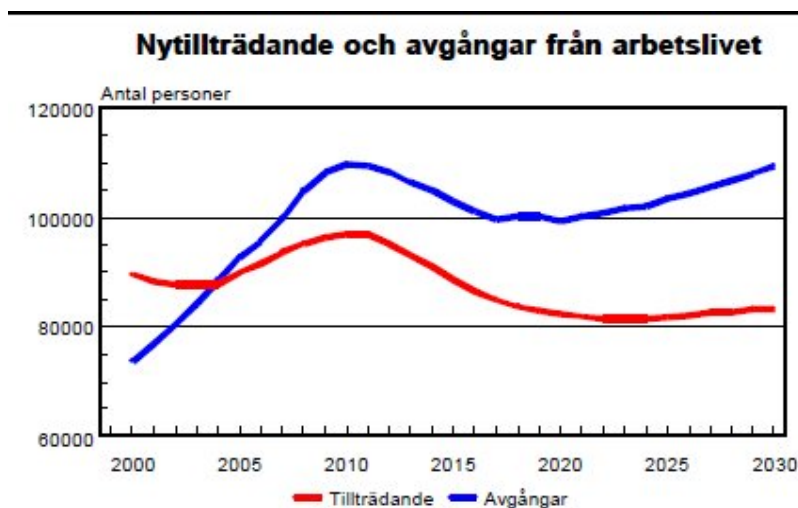
<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
Bakgrund .....	6
Problem .....	7
Tidigare forskning.....	7
Syfte .....	8
Frågeställningar .....	8
Avgränsning .....	9
Disposition.....	9
<b>Material och metod.....</b>	<b>10</b>
Val av vetenskaplig ansats .....	10
Urval.....	11
Intervjuförfarande .....	12
Datainsamling.....	12
Textanalys .....	13
Validitet och reliabilitet.....	13
Etik.....	14
<b>Teoretisk ram .....</b>	<b>16</b>
Ålder/Generation .....	16
Generationsväxling .....	17
Kunskapsöverföring.....	17
Kompetens.....	18
Kompetensutveckling.....	20
<b>Empiri .....</b>	<b>22</b>
Åkerskoncernen .....	22
Kompetensutvecklingspolicy .....	23
Informanterna .....	24
Presentation av intervjuer.....	24
Kompetens .....	24
Kompetens i dagsläget.....	25
Äldre och yngre.....	25
Kompetensutveckling.....	26
Kompetenskartläggning.....	28
Generationsväxling.....	28
Framtiden.....	29
<b>Analys .....</b>	<b>31</b>
<b>Diskussion och slutsatser.....</b>	<b>36</b>
<b>Käll- och litteraturlista.....</b>	<b>39</b>
Tryckta källor .....	39
Elektroniska källor.....	40
<b>Bilaga 1: Intervjuguide.....</b>	<b>41</b>

# Inledning

## Bakgrund

Enligt Anthony Giddens är sociologi studier av människors sociala liv, grupper och samhällen. Människan som social varelse står i fokus. Giddens menar att sociologin innehåller en mängd delområden, ”allt från vad som händer i tillfälliga möten mellan människor till undersökningar om globala sociala processer.”<sup>1</sup> Göran Ahrne menar att sociologi handlar om vad människor gör i interaktion med varandra. Enligt Ahrne undersöker sociologin relationer mellan individer och de mönster som finns för dessa relationer. Dessa mönster eller strukturer menar Ahrne utgör det vi kallar för samhälle. Sociologin handlar om att försöka beskriva och förstå dessa relationer mellan individer. Ahrne menar att syftet med sociologin är att skapa begrepp och ett språk för att kunna tala om samhället, samt det som finns mellan individerna.<sup>2</sup>

Generationsväxlingar har alltid skett, och kommer alltid ske. Det speciella med generationsväxlingen som äger rum just nu är att det är den största någonsin. Aldrig tidigare har så många lämnat arbetsmarknaden samtidigt, vilket kommer påverka hela samhället.<sup>3</sup> Jag finner det intressant att undersöka hur ett företag ser på generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv. Hela det svenska näringslivet påverkas. Jag har sommarjobbat inom tillverkningsindustrin de senaste fem somrarna. Mina föräldrar har dessutom arbetat och levt inom stålbranschen under större delen av sina yrkesverksamma liv. Detta har sedan barndomen påverkat mig, både genom samtalen kring middagsbordet och den bruksortsmiljö jag har vuxit upp i. Därför känns det naturligt att välja denna välbekanta miljö för min studie.



Tabell 1: SCB:s befolkningsprognos visar att den framtida potentialen av arbetskraft minskar. Antalet i arbetsdugliga åldrar ökade fram till 2008 men minskar därefter fram till år 2033.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Giddens, A. (2007) *Sociologi*

<sup>2</sup> Ahrne, G. (2007) *Att se samhället*

<sup>3</sup> Fürth, T. (2008) *Den dubbla utmaningen*

<sup>4</sup> [http://www.ams.se/admin/Documents/LAN/Jamtlands\\_lan/Arbetsmarknad/ny.pdf](http://www.ams.se/admin/Documents/LAN/Jamtlands_lan/Arbetsmarknad/ny.pdf) (2010-01-14)

## Problem

Lee G Bolman och Terrence E Deal menar att det är viktigt att ett företag investerar i personalen. De hävdar att värdet av människors kunskaper och färdigheter ökar i takt med att marknader, produkter och organisationer blir allt mer komplexa. Bolman och Deal hävdar att organisationer gynnas av att de anställda finner mening och tillfredsställelse i sitt arbete, eftersom organisationen då kan tillvarata de anställdas energi och kompetens på ett effektivt sätt.<sup>5</sup>

Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik menar att vi lever i en föränderlig tid där organisationer måste bemästra lärande, förnyelse och omställning till förändrade yttre handlingsvillkor för att överleva. Idag existerar organisationer i oöverskådliga och turbulenta miljöer där konkurrensen hårdnar och förmågan till nyskapelse blir allt viktigare. Jacobsen och Thorsvik menar att lärande har blivit ett av de moderna organisationernas mest centrala teman. De hävdar dock att lärande inte är en enkel sak och att förmågan till omställning till förändrade handlingsvillkor inte bara handlar om inläring utan också om avläring, det vill säga förmågan att kunna slita sig loss från grundläggande antaganden och sanningar. Enligt författarna är förmågan att lära sig snabbare än konkurrenterna förmodligen den enda varaktiga konkurrens fördelen.<sup>6</sup> Även Peter Docherty menar att fokus på omvärldens föränderlighet och turbulens innebär att lärande och kompetensutveckling måste prioriteras. Docherty anser att man utöver detta måste komplettera med flexibilitet samt förmåga till anpassning och nytänkande.<sup>7</sup> Thomas Fürth och Ingvar Holmberg m.fl. anser att utbildning blir allt viktigare. Samtidigt är utbildning en färskvara. De menar att morgondagens rekryteringsarbete och personalhantering kommer att kräva mer resurser än idag. Att rekrytera rätt blir allt mer kritiskt.<sup>8</sup>

## Tidigare forskning

Regionala Kompetensrådet i Jämtlands län gav 2002 ut en rapport rörande arbetskraftsförsörjning. I rapporten framgår att stora delar av 1990-talet kännetecknades av en omfattande strukturomvandling, vilken till stor del anger förutsättningarna för arbetsmarknaden då gamla jobb försvinner och ersätts av nya jobb och modern teknik. Denna omvandling innebär även förändrade kompetenskrav vid nyanställningar, dels på grund av ny teknik och dels på grund av nya sätt att organisera arbetet. Författarna till rapporten menar att allt detta snabbt kan förändra förutsättningarna för att vara konkurrenskraftiga för både företag och arbetssökande. I rapporten framgår att demografiska förändringar kommer att spela en betydande roll vid 2000-talets början. Författarna till rapporten menar att tillgången på arbetskraft krymper väsentligt inom många branscher och yrken på grund av ökade äldreavgångar. I och med detta blir det allt viktigare att ta hänsyn till behoven av utbildad arbetskraft vid utbildningsplanering inom det reguljära utbildningsväsendet. Detta är enligt rapporten orsaken till att det är färre människor träder in i arbetslivet än de som lämnar det. En annan anledning är att både den yrkesmässiga och den geografiska rörligheten på arbetsmarknaden minskar i samband med arbetskraftens stigande medelålder. Enligt rapporten

<sup>5</sup> Bolman, L G. & Deal, T E. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

<sup>6</sup> Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>7</sup> Docherty, P. (1996) *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*

<sup>8</sup> Fürth, T. Holmberg, I. Larsson, O. & Raaterova, M. (2002) *80-talisterna kommer*



kommer matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft stå i fokus på framtidens arbetsmarknad. För att denna matchningsprocess ska lyckas långsiktigt krävs det att utbildningssystemet skapar goda grundförutsättningar. Författarna menar att utbildningarna bör vara utformade och inriktade efter de behov som finns på arbetsmarknaden. De anser att fokus även bör läggas på att finna nya och effektiva vägar för att öka både den yrkesmässiga och geografiska rörligheten på arbetsmarknaden.<sup>9</sup>

Andreas Jerrysson och Sofia Ronström skriver i sin uppsats "Generation y – på gott och ont!" (2007) om 80-talisternas inträde på arbetsmarknaden. Syftet med studien var att: *"skapa en större förståelse kring generation y i arbetslivet och undersöka hur generation y uppfattas i organisationerna som medarbetare, vilket ledarskap passar för den nya generationen samt vilka utmaningar står organisationerna inför i och med att generationen y tar plats på arbetsmarknaden."* Metoden för uppsatsen var kvalitativ och datamaterialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer med informanter som alla hade någon form av personalansvar på olika organisationer. Resultatet av studien visade på att organisationerna till stor del har negativa uppfattningar om 80-talisternas inträde i arbetslivet. Resultatet visade även att detta till viss del handlar om mognad, och att den nya generationen med tiden kommer att ändra sina attityder och värderingar. Enligt denna studie framkom att den största utmaning organisationerna såg var att attrahera denna generation till att arbeta i just deras organisation.

Daniel Ahlin och Ingrid Rodins uppsats "Generationsväxling i organisationer" (2006) handlar om hur kunskap på bästa sätt ska tillvaratas på ett fördelaktigt sätt och vilka förhållanden som är mest gynnsamma för detta. De undersökte även hur ledning i företag och organisationer förberett sig för det kommande generationsskiftet. Syftet med uppsatsen var att *"titta på tre större organisationer och se vad de har att vänta sig och vad de har vidtagit för åtgärder vid ett kommande generationsskift."* Metoden i studien var kvalitativ och materialet samlades in dels genom intervjuer och dels genom olika dokument som berör ämnet generationsväxling. Resultatet i denna studie visade att förberedelserna inför generationsskiftet varierar mellan de olika organisationerna på grund av att generationsväxlingen kommer att påverka de olika organisationerna olika.

## Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka ett företags uppfattning om kompetens och kompetensutveckling och vilka uppfattningar företaget har om den kommande generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv.

## Frageställningar

Matthew B Miles och Michael A Huberman menar att konkreta forskningsfrågor gör de teoretiska antagandena mer detaljerade och att de gör att datainsamlingen blir mer fokuserad samt mer begränsad.<sup>10</sup> De konkreta forskningsfrågorna handlar om vad det är jag egentligen vill undersöka. Det gäller att forskningsfrågorna är relevanta för min undersökning, samt att min undersökning är relevant för mina frågor. De centrala begreppen i min studie är kompetens, kompetensutveckling, ålder/generation och generationsväxling. För att kunna fånga dessa, grundar jag min undersökning kring följande frågeställningar:

<sup>9</sup> Rapport, Regionala Kompetensrådet (2002)

<sup>10</sup> Miles, M B. & Huberman, A M. (1994) *Qualitative Data Analysis*

1. Vad är kompetens?
2. Hur definierar företaget kompetens, och hur hänger det ihop med ålder?
3. Vilken kompetens har de äldre i förhållande till de yngre?
4. Hur ser den nuvarande arbetsstyrkan ut och vilken uppfattning har företaget om den generationsväxling som kommer ske?

## Avgränsning

Min studie har avgränsats till att omfatta företaget Åkers Sweden AB, som nedan enbart kallas Åkers. En omedveten avgränsning som gjorts, vilket jag märkte vid transkribering och analys av mina intervjuer, är det att mina informanternas svar endast gällt produktionspersonalen på företaget.

## Disposition

Uppsatsen inleds med ett inledningsavsnitt där jag presenterar bakgrundsfakta och problemområde, vilket leder fram till mitt syfte, mina frågeställningar och avgränsningar. Avsnittet innehåller vidare en metoddel där jag presenterar mitt tillvägagångssätt i studien. Efter inledningsavsnitt och metoddel följer en teoridel. Här presenteras mitt teoretiska ramverk som består av centrala begrepp för min studie. I nästkommande avsnitt sammanfattar jag resultatet av mina intervjuer. Därefter följer en analys, där empiri och teori kopplas ihop. Slutligen presenteras min diskussion samt slutsatser.

## Material och metod

Valet av metod innebär vilket vetenskapligt sätt forskaren använder för att närma sig det ämne som ska undersökas, och hur man har för avsikt att behandla ämnet. Rolf Ejvegård menar att metoden influerar och genomsyrar hela uppsatsen.<sup>11</sup> Staffan Stukát menar att syftet styr vilken metod som bör användas. ”Precis som en snickare använder olika verktyg för olika ändamål, bör forskaren ha kännedom om och utnyttja de olika instrument som finns i forskarvärlden.”<sup>12</sup>

## Val av vetenskaplig ansats

Det finns två varianter av forskningsfilosofier som en forskare kan anamma; hermeneutiken och positivismen. Karl-Erik Rosengren och Peter Arvidson menar att hermeneutiken lägger tonvikten på betydelsen av tolkning och förståelse. Inom hermeneutiken nås den bästa och riktigaste kunskapen om individers handlingar genom att man försöker sätta sig i individens ställe och på det sättet försöka känna och förstå individers handlingar från insidan. Rosengren och Arvidson menar att viktiga begrepp i hermeneutiken är mening, innebörd och avsikt. De menar att hermeneutiken representerar ett nästintill omedelbart sätt att nå kunskap.<sup>13</sup> Berth Danermark, Mats Ekström, Liselott Jakobsen och Jan Ch. Karlsson menar att ett huvudtema inom hermeneutiken är att förståelse om något endast kan uppnås om detta sätts i relation till helheten.<sup>14</sup>

Stukát menar att det kvalitativa synsättet har växt fram ur de humanistiska vetenskaperna och att man lägger tonvikten på holistisk information, alltså att helheten är mer än summan av delarna. Huvuduppgiften för det kvalitativa synsättet är att tolka och förstå de resultat som framkommer, inte att generalisera, förklara och förutsäga. Stukát menar att forskarens förförståelse spelar stor roll vid kvalitativ metod.<sup>15</sup> Samtidigt som det kan ses som en tillgång för tolkningen finns det en risk att min förförståelse påverkar min tolkning, vilket kan leda till att jag inte ser alla möjligheter och kanske drar felaktiga slutsatser av vad informanterna egentligen menar. Detta är något jag varit medveten om under hela studiens gång och därför försökt hålla mig objektiv som det är möjligt.

Ottar Hellevik menar att den kvalitativa metoden riktar intresset mot individen; att man undersöker hur individen tolkar och formar sin verklighet. Inom det kvalitativa förhållningssättet inleder man med empirin genom att samla in data för att sedan formulera begrepp i form av hypoteser eller teorier. Hellevik menar att centralt problem är hur forskaren väljer att ställa sig till teori och verklighet. Ett sätt att välja problemområde kan grunda sig i mer eller mindre tillfälliga och enstaka iakttagelser som väcker forskarens undran, detta sätt är induktivt.<sup>16</sup> Backman menar att den kvalitativa forskningsprocessen innehåller ett stort mått av flexibilitet och dynamik, och således ett stort utrymme för variationer.<sup>17</sup> I min studie har jag använt mig av kvalitativ metod, då jag vill få en närhet till det område jag vill undersöka. I de semistrukturerade intervjuerna har jag kunnat få subjektiva, ”djupare” svar, vilket jag anser det vara mer lämpligt för mitt syfte med arbetet, än att välja kvantitativ metod. Den kvalitativa

---

<sup>11</sup> Ejvegård, R. (2003) *Vetenskaplig metod*

<sup>12</sup> Stukát, S. (2005) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, s 36

<sup>13</sup> Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2005) *Sociologisk metodik*

<sup>14</sup> Danermark, B. Ekström, M. Jakobsen, L & Karlsson, J C. (2003) *Att förklara samhället*

<sup>15</sup> Stukát (2005)

<sup>16</sup> Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*

<sup>17</sup> Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*

ansatsen är övervägande induktiv, så även i min uppsats. Denna uppsats är deskriptiv, då jag har för avsikt att beskriva snarare än att förklara, och bygger på en kvalitativ studie med hermeneutisk utgångspunkt.

## Urval

Miles och Huberman menar att man omöjligt kan studera allt. De menar att ett urval måste göras. Urvalet som görs både påverkar och begränsar både de slutsatser som kan dras och studiens trovärdighet. Författarna anser att urvalet som görs även är avgörande för senare analyser. De hävdar att urvalet inte bara gäller de personer man har för avsikt att intervjua/observera, utan även miljöer, händelser och sociala processer. Författarna betonar även att det är viktigt att fundera över varför just de informanter man valt är viktiga för studien, och även då fundera över vem mer som kan vara viktig.<sup>18</sup> När jag formulerat mitt problem och visste vad jag ville undersöka var nästa uppgift att välja ett företag att studera. Jag visste att jag ville studera ett större företag. Då jag läst att industribranschen är en av de hårdast drabbade branscherna av generationsväxlingen, valde jag att studera ett företag inom denna bransch. Jag valde då Åkers, ett företag inom industribranschen, vilket kom att bli det första urvalet i studien som gjordes.

En undersökningspopulation är alla definierade undersökningsenheter. I min studie är populationen egentligen alla som jobbar på företaget. Då de jag intervjuat har någon form av ledande funktion har de kunnat ge mig en överblick över ämnet, men detta var egentligen inget krav. Då generationsväxlingen kommer ”drabba” samtliga anställda har egentligen alla något att säga om det. Miles och Huberman menar att det behövs en detaljerad urvalsram, vilken styrs av forskningsfrågorna och det begreppsliga ramverket. Urvalsramen består av en förteckning över populationens enheter. I en undersökning finns det ofta enheter som man helt eller delvis saknar information om. Man måste nästan alltid räkna med att ett bortfall sker.<sup>19</sup> Jag anser att jag inte har något bortfall i min studie då samtliga tillfrågade informanter i min studie tackade ja till intervju, ingen har heller dragit sig ur under studiens gång.

Stukát menar att ambitionen i en studie bör vara en undersökningsgrupp där resultatet inte behöver begränsas till att bara gälla denna grupp, utan även kan generaliseras till en större grupp.<sup>20</sup> Detta har under studiens gång varit min ambition; att de svar informanterna gett mig ska kunna generaliseras till att gälla hela företaget. Min studie är enligt Stukát definition en urvalsundersökning, vilket innebär att man väljer ut en del av populationen och låter detta stickprov representera helheten. Stukát menar att strävan bör vara att få ett representativt stickprov, det vill säga ett urval som ger en bild av populationen i miniatyr.<sup>21</sup> Det är mot denna strävan jag arbetat genom hela forskningsprocessen.

Min första kontakt med Åkers skedde via dess VD Kerstin Konradsson som gav sitt godkännande att utföra studien. Hon slussade mig sedan vidare till Åkers personalchef Anders Ekberg som jag haft resterande kontakt med. Han hjälpte mig att boka in fem intervjuer med informanter som hade någon form av ledande funktion, vilket bidrog till att de var insatta i ämnet, samt hade en bättre överblick över helheten på företaget.

---

<sup>18</sup> Miles & Huberman (1994)

<sup>19</sup> Miles & Huberman (1994)

<sup>20</sup> Stukát (2005)

<sup>21</sup> Stukát (2005)

Intervjuerna varade mellan 40 minuter till en timme. De intervjuade personerna har avidentifierats genom att jag valt att använda pseudonymer.

## Intervjuförfarande

Stukát menar att det problem man vill studera måste klargöras tydligt och de begrepp som ingår måste utvecklas och definieras. Sedan ska detta översättas till någon form av frågor; man säger ibland att man konstruerar ett mätinstrument som man försöker få så skarpt som möjligt. När informationen väl är insamlad måste den bearbetas, analyseras och tolkas.<sup>22</sup> Innan jag skrev intervjuguiden läste jag in mig på relevant litteratur inom området. Jag började med att skriva ner begrepp, som sedan kom att fungera som teman för mina intervjufrågor. Innan det var dags för intervjuerna bad jag min handledare läsa min intervjuguide för att komma med konstruktiv kritik. Min handledare hade några anmärkningar att göra, vilket ledde till att intervjuguiden förbättrades och preciserades.

Mina intervjuer har, enligt Stukát's definition, varit ostrukturerade intervjuer. Stukát menar att detta sätt innebär att den som utför intervjun är medveten om de ämnesområden som ska täckas in, men ställer frågorna i den följd situationen bjuder till.<sup>23</sup>

Miljön för intervjun ska vara så ostörd som möjligt och upplevas som trygg för båda parterna. Enligt Stukát är uppsökande intervjuer vanligast, alltså att man träffar informanten på dennes hemmaplan för att man eftersträvar en för informanten ohotad och lugn miljö.<sup>24</sup> Samtliga intervjuer i min studie ägde rum på företaget. Fyra intervjuer ägde rum i personalavdelningens lokaler, medan den femte ägde rum i samma byggnad men på en annan våning. Jag tror att det att intervjuerna ägde rum på företaget, alltså på informanternas "hemmaplan", har haft en positiv inverkan på intervjuerna då informanterna kunde känna sig trygga, och således bidragit till att intervjuerna präglats av en informell stämning. Samtliga intervjuer likade mer ett samtal än en utfrågning, vilket var det jag eftersträvade.

## Datainsamling

Miles och Huberman menar att när man vet vilken information man vill ha, leder det vidare till frågan hur man ska få den informationen. Den frågan i sin tur begränsar den analys som kan göras.<sup>25</sup> Karin Widerberg är inne på samma linje och menar att vilken sorts analys som är möjlig beror på det insamlade materialet, men att det samtidigt är viktigt att komma ihåg att materialet i sig är ett resultat av den kontinuerliga analys man utför före och under datainsamlingsfasen.<sup>26</sup> Mitt material har jag samlat in genom fem kvalitativa intervjuer, samt genom policydokument. Jag har spelat in samtliga intervjuer med en ljudinspelare av god kvalitet för att under själva intervjutillfällena inte behöva föra anteckningar. Informanterna har alltid haft möjlighet att godkänna inspelningen av intervjuerna. Detta har inneburit att jag under själva intervjun kunnat vara mer aktiv samt att jag kunnat ställa följdfrågor. Widerberg menar att det första steget i en analys handlar om att sortera det datamaterial man samlat in. Samtliga intervjuer har transkriberats, vilket tog lång tid i anspråk, men detta var samtidigt en viktig del i analysprocessen eftersom jag då parallellt med skrivarbetet fick tid att reflektera över det informanterna sagt. I och med detta kunde jag då redan i ett tidigt skede jämföra de

---

<sup>22</sup> Stukát (2005)

<sup>23</sup> Stukát (2005)

<sup>24</sup> Stukát (2005) s 41

<sup>25</sup> Miles & Huberman (1994)

<sup>26</sup> Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*

olika informanternas svar. Jag har sorterat mitt material efter centrala teman som framkommit av intervjuerna som jag fann centrala. Denna sortering menar Widerberg är både viktig och nyttig, eftersom det ger en bra överblick över det material man har.<sup>27</sup> Nästa steg i sorteringsprocessen var att välja ut allt viktigt som intervjupersonerna sade om de centrala temana, inte minst för att få fram bra citat och uttryck. Då transkriberingen var färdig utförde jag en slags kodning av materialet, vilken innebar att jag sammanställde informanternas svar utifrån centrala teman som framgick av dessa. Under framställningen av empiridelen har jag infogat citat för att på så sätt stärka det som framkommit under intervjuerna. Jag har enligt Widerbergs definition valt mina teman utifrån ett empirinärt förhållningssätt, och således hämtat mina teman från det empiriska materialet.<sup>28</sup> Nästa steg i analysprocessen var tolkning genom att binda samman empiri och teori. Både tolkning och analys har skett fortlöpande under hela processen.

## Textanalys

En del av min studie har utgjorts av företagets kompetensutvecklingspolicy. Min avsikt har inte varit att läsa policyn ordagrant, utan att även försöka utläsa bakomliggande innebörder, för att på så sätt få en djupare förståelse för företagets syn på kompetens. Texter förekommer i sammanhang, i kontexter. En text är en skriftlig produkt, som varken innehåller bilder eller tal. Göran Bergström och Kristina Boréus menar att texter skiljer sig från godtyckliga sammanställningar av bokstäver genom att vara koherenta och kommunikativa. Att texter är koherenta innebär att de hålls ihop av ett visst ämne, de har en röd tråd. Den röda tråden i Åkers kompetensutvecklingspolicy är begreppet kompetens. Att texter är kommunikativa innebär att de har ett budskap att förmedla. Det policyn vill förmedla är den uppfattning företaget har om kompetens, kompetensutveckling, kompetensförsörjning samt kompetensuppfyllnad. Man kan betrakta språk, och därmed texter, som att de har två huvudfunktioner. För de första uttrycker språket tankar och idéer. För det andra nyttjar vi språket i de sociala relationerna med andra. Språket utnyttjas alltså inte bara för reflexion utan även för handling. Språket i företagets kompetensutvecklingspolicy är enkelt och består av definitioner av olika relevanta begrepp. Textanalys handlar om att urskilja och undersöka olika delar av texten och tolkning ingår praktiskt taget i varje textanalys.<sup>29</sup>

## Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet handlar om att kvalitetssäkra en studie. Vid hög validitet och reliabilitet handlar det om att man ska kunna utföra samma studie igen och då få samma resultat igen. Det man måste komma ihåg när det gäller kvalitativ metod bestående av intervjuer är att detta kan vara väldigt svårt, då intervjuerna bygger på subjektiva svar. Man måste också komma ihåg att jag som intervjuare är en del av processen och kan omedvetet eller medvetet påverka informanterna, och således de svar de ger.

Enligt Ejvegård handlar validitet att man mäter det som man avser att mäta.<sup>30</sup> Rosengren och Arvidson menar att termen validitet används i vetenskapliga sammanhang för att beteckna giltighet. Överensstämmelsen mellan teoretiska och empiriska begrepp bör vara god i en valid mätning. Rosengren och Arvidson menar att validitet även kan definieras som frånvaron av

---

<sup>27</sup> Widerberg (2002)

<sup>28</sup> Widerberg (2002)

<sup>29</sup> Bergström, G. & Boréus, K. (2000) *Textens mening och makt*

<sup>30</sup> Ejvegård (2003)

systematiska mätfel.<sup>31</sup> Då mitt syfte var att studera kompetensutveckling i en organisation och hur organisationen ser på den kommande generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv och de jag har intervjuat har god insikt i ämnet, bidrar detta till att höja validiteten i studien. Validiteten i min studie bedömer jag vara hög, då jag anser att jag studerat det jag avsett att studera.

Rosengren och Arvidson menar att graden av tillförlitlighet hos en mätning, det vill säga den större eller mindre frånvaron av slumpmässiga (osystematiska) mätfel, kallas reliabilitet.<sup>32</sup> Ejvegård menar att reliabiliteten handlar om tillförlitligheten hos, samt användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten.<sup>33</sup> Rosengren och Arvidson menar att man alltid måste räkna med att i princip alla mätningar är utsatta för slumpmässiga störningar, och därmed är ansatta för större eller mindre slumpmässiga betingade mätfel. Reliabiliteten i en studie kan påverkas av en rad slumpmässiga eller tillfälliga egenskaper hos; mätinstrumentet, den eller de som utför mätningen, omgivningen och situationen för mätningen, samt det mätta objektet.<sup>34</sup> Backman menar att i kvalitativ metod ingår vanligen forskaren själv, helt eller delvis, och utgör instrumentet.<sup>35</sup> I min studie är mätinstrumentet dels jag själv, och dels mina intervjufrågor, och dessa har fungerat tillfredsställande för min studie. Jag anser att jag under tre och ett halvt års studier på sociologiprogrammet fått en god utbildning i intervjuteknik, samt det att jag sommarjobbade inom industri sen flera år tillbaka och att mina föräldrar arbetat inom industribranschen hela mitt liv anser jag gett mig en någorlunda inblick i industribranschen samt i terminologin. Rosengren och Arvidson menar att när det gäller muntliga intervjuer kan både tonfall eller minspel från intervjuaren påverka informanternas svar. De menar även att den miljö där intervjuerna utförs kan påverka svarens som ges. Utspelar sig intervjuerna i ostandardiserade miljöer kan tillfälliga företeelser såsom temperatur, buller, besök och så vidare påverka informanternas svar.<sup>36</sup> Stukát håller med om detta, men menar även att reliabilitetsbrister i en studie exempelvis kan handla om feltolkningar av både frågor och svar.<sup>37</sup> Dessa störande faktorer var inget jag uppfattade påverkade reliabiliteten i min studie, utan jag anser reliabiliteten i min studie vara hög. Stukát menar att reliabiliteten är en förutsättning för validitet, alltså är inte reliabiliteten i en studie hög kan inte validiteten vara det.<sup>38</sup> Men bara för att reliabiliteten är hög behöver inte validiteten vara det. En validitetsbrist i min studie kan vara det att informanterna vill ge en bra bild av företaget, vilket kan ha påverkat deras svar på det sätt att det gynnar företaget. Men detta var inget jag uppfattade under min studie.

## Etik

Etik är något som alla forskare måste ta hänsyn till i sin forskning. Det gäller att vara tydlig i det man gör genom hela forskningsprocessen. Begrepp man har för avsikt att använda måste definieras, tillvägagångssättet under studien måste tydligt beskrivas samt etiska överväganden bör presenteras. På Codex hemsida kan man läsa att det är forskaren som ytterst ansvarar för att den forskning denne bedriver är av god kvalitet och moraliskt acceptabel.<sup>39</sup> Det finns ett

<sup>31</sup> Rosengren & Arvidson (2005)

<sup>32</sup> Rosengren & Arvidson (2005)

<sup>33</sup> Ejvegård (2003)

<sup>34</sup> Rosengren & Arvidson (2005)

<sup>35</sup> Backman 1998)

<sup>36</sup> Rosengren & Arvidson (2005)

<sup>37</sup> Stukát (2005)

<sup>38</sup> Stukát (2005)

<sup>39</sup> [www.codex.uu.se](http://www.codex.uu.se) 2009-09-25

antal riktlinjer att förhålla sig till då man utför studier där människor är inblandade. Dessa riktlinjer har jag förhållit mig till under studiens gång:.

*Informationskravet* är det första och det handlar om forskaren ska informera informanterna om syftet med undersökningen. Samtliga informanter informerades i början av varje intervju om vad studiens syfte var, samt vad deras deltagande i studien innebar. *Samtyckeskravet* är det andra kravet och handlar om att de som deltar i undersökningen har rätt att själva bestämma över sin medverkan i studien. Alla informanter deltog i studien frivilligt och alla hade möjlighet att närsomhelst under studiens gång, både under intervjun och efter, avbryta sin medverkan i studien. Samtliga informanter var medvetna om att de deltog i en studie. Samtliga informanter är myndiga, då de är mellan 38 och 57 år gamla. Alla informanter gav sitt samtycke till att delta i studien. Intervjuerna varade mellan 40 och 60 minuter och informanterna var medvetna om att de närsomhelst kunde avbryta intervjun om de ville. Inget iakttagbart beroendeförhållande har förelegat vid mina intervjuer, utan vi har varit jämlikar. Jag har försökt så långt det är möjligt att inte påverka mina informanternas svar. Det tredje kravet; *konfidentialitetskravet*, handlar om uppgifterna om de som ingår i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dessa. För att så långt som möjligt bevara informanternas anonymitet, har jag valt att inte namnge personerna i min studie, utan istället använda mig av pseudonymer. Det fjärde och sista kravet; *nyttjandekravet*, handlar om att det insamlade materialet om enskilda personer enbart får användas för forskningsändamål. Jag har upplyst informanterna om vad det material jag samlat in kommer att användas till, vilket endast är till den här uppsatsen.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> <http://codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2010-01-05)



## Teoretisk ram

### Ålder/Generation

Anthony Giddens menar att en människas liv består av olika stadier som består av både biologisk och social art. Stadierna påverkas av kulturella skillnader samt de materiella omständigheter som råder i det samhälle människan lever i. Giddens definierar dessa stadier som: barndom, ungdomstiden, tidig vuxenålder, medelålder och ålderdom. Giddens menar att studera åldrandet innebär att studera något som ständigt förändras, att i samma takt som individer åldras förändras samhället som i sin tur förändrar innebörden av att "vara gammal". Den sociologiska definitionen av att åldras menar Giddens är en kombination av biologiska, psykologiska och sociala processer som påverkar individer i och med att de blir äldre.<sup>41</sup> När jag i min studie skriver om "yngre" syftar jag till stadiet Giddens kallar tidig vuxenålder då individen "startar" sin karriär och kommer ut på arbetsmarknaden. Med "äldre" syftar jag till de 40-talister Rolf Ohlsson och Per Broomé menar inom kort kommer att försvinna från arbetsmarknaden (se stycke längre ner) samt det stadium som Giddens kallar ålderdomen.

Fürth menar att dagens unga är vana att ta för sig, att de unga är grupporienterade individualister som är inriktade på att bygga nätverk av relationer som gynnar dem själva. Dagens unga är den första "dagensgenerationen", och ser det kommande arbetslivet som en sysselsättning bland andra och ett sätt att förverkliga sig själva.<sup>42</sup> Fürth, Holmberg, Larsson och Raaterova menar att dagens unga människor allt mindre ärver tidigare generationers åsikter och värderingar, utan att de istället själva är med och skapar framtiden genom sitt sätt att tänka och agera. Författarna menar att folkhemmet har ersatts av ett individuellt orienterat nätverksamhälle.<sup>43</sup> Dagens unga har haft en längre barn- och ungdomstid än någon tidigare generation unga. De har längre utbildningar, är mer beresta och informerade än vad både dagens medelålders och äldre var när de började förvärvsarbeta. De unga tänker på ett annat sätt, har andra värderingar och är uppvuxna i en helt annat tidsanda än tidigare generationer.<sup>44</sup>

Ohlsson och Broomé menar att om man utgår från hur den enskilda individen åldras över livscykelns finns det två grundläggande tankemönster av helt motsatt karaktär som präglar den allmänna synen på sambandet mellan ålder och färdigheter. I det ena tankemönstret innebär åldrandet en "förslitning av fysiskt och intellektuellt kapital hos individen".<sup>45</sup> Åldrandet anses leda till minskad fysisk förmåga, vilket även leder till mental och intellektuell förslitning. Åldrandet resulterar i en förstelning och förslitning av det intellektuella kapitalet, vilket leder till en fastlåsnings i gamla tankebanor, vilket i sin tur leder till mindre flexibilitet, mindre kreativitet och sämre mottaglighet för nya idéer. Vidare försvårar detta möjligheterna att ta till sig nya färdigheter och ny teknik och gör det svårare att förändra invanda förhållningssätt. Sammantaget leder åldrande, enligt detta tankemönster, till att kompetensen blir lägre och att produktiviteten sjunker.<sup>46</sup> I det andra tankemönstret ses åldrandet som något som förbättrar den ekonomiska verksamheten. Stigande ålder innebär att erfarenhet, kommunikationsförmåga, insikt och vishet ökar. I detta tankemönster innebär det längre minnet och helhetstänkandet hos de äldre även ett mer kvalitativt tänkande. De äldre finner

---

<sup>41</sup> Giddens (2007)

<sup>42</sup> Fürth (2008)

<sup>43</sup> Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova (2002)

<sup>44</sup> Fürth (2008)

<sup>45</sup> Ohlsson, R. & Broomé, P. (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*

<sup>46</sup> Ohlsson & Broomé (2003)

vanligtvis nya och flexibla lösningar på problem, medan yngre löser problem på ett mera traditionellt, förutsebart och enkelspårigt sätt. Denna kapacitet menar Ohlsson och Broomé grundar sig i att den med åldern minskade fysiska förmågan tvingar fram en stigande skicklighet hos de äldre att hitta bättre alternativa lösningar och hjälpmedel, vilka i många fall kompenserar mer än väl för den minskade fysiska kapaciteten. De äldre kan även dra fördel av de mentala förmågor som förbättras med åldern, nämligen den verbala förmågan och det abstrakta tänkandet. Enligt detta tankemönster höjs alltså den allmänna kompetensen med stigande ålder och därmed ökar produktiviteten.<sup>47</sup>

## Generationsväxling

Rolf Ohlsson och Per Broomé skriver i sin bok "Generationsväxlingen och de sju dödssynderna" från 2003 att en stor generationsväxling kommer äga rum då närmare 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan fram till 2015 ska pensioneras och ersättas av en lika stor grupp ungdomar. Denna generationsväxling kommer kvantitativt sett innebära att de som pensioneras kommer ersättas med ungefär lika många, då det föddes många under 1980-talets senare hälft och under 1990-talets första hälft. Generationsväxlingen innebär en kvalitativ förändring på det sättet att 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan, som står för "erfarenhet, insikt, överblick, förändringslegitimitet, mentorskap och gränsöverskridande förmåga" försvinner från arbetsmarknaden.<sup>48</sup> Dessa ska ersättas av en stor grupp unga individer som saknar motsvarande kompetens men som i stället har helt andra kunskaper och egenskaper. Det rör sig om kunskap och kompetens inom nya områden, särskilt tekniska, nya värderingar och synsätt med mera. Ohlsson och Broomé menar att det är denna kvalitativa förändring som problemet med generationsväxlingen främst handlar om. Ohlsson och Broomé menar att generationsväxlingen kommer att påverka hela det svenska näringslivet med stor kraft, men att den kommer att drabba olika sektioner av näringslivet olika hårt. Hur hårt det olika sektionerna drabbas menar Ohlsson och Broomé beror på vilken åldersstruktur de olika strukturerna och branscherna för närvarande har.<sup>49</sup> Gunnar Wetterberg menar att problemet ligger i att antalet nyutbildade ofta inte håller jämna steg med avgångarna.<sup>50</sup>

Enligt Fürth, Holmberg, Larsson och Raaterova kommer kulmen nås runt 2010, då de stora åldersklasserna födda i mitten av 40-talet uppnår pensionsåldern.<sup>51</sup> Enligt Fürth består inte utmaningen av att hitta ersättare till alla de 40-talister som går i pension. Lika många, eller till och med fler, kommer ut i arbetslivet.<sup>52</sup> Fürth, Holmberg, Larsson och Raaterova menar att allt fler företag och organisationer rustar för kunskapsamhället. Det innebär att det viktigaste konkurrensmedlet är företagets kompetens. Den vassa tekniken finns redan. Unga välutbildade människor är redan en bristvara och trenden visar att det kommer bli värre.<sup>53</sup>

## Kunskapsöverföring

Enligt Ohlsson och Broomé pågår en ständig kunskapsöverföring mellan alla individer i en organisation. Ohlsson och Broomé menar att den största delen av kommunikationen och kunskapsöverföringen äger rum mellan individerna i samma generation, men att den

---

<sup>47</sup> Ohlsson & Broomé (2003)

<sup>48</sup> Ohlsson & Broomé (2003) s 9

<sup>49</sup> Ohlsson & Broomé (2003)

<sup>50</sup> Wetterberg, G. (2008) *Efter fyrtilisterna*

<sup>51</sup> Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova (2002)

<sup>52</sup> Fürth (2008)

<sup>53</sup> Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova (2002)

viktigaste kunskapsöverföringen äger rum mellan de olika generationerna, något som beror på att varje generation står för fundamentalt olika slag av kunskaper. Ohlsson och Broomé menar att i en ekonomisk generation står äldre personer främst för erfarenheter av och en fördjupad insikt om den verksamhet som bedrivs i en organisation, medan yngre personer står för kunskaper om ny teknik, ungdomlig energi, nya idéer och nya förhållningssätt.<sup>54</sup>

Barbro Skoglund och Caj Skoglund menar att kompetensöverföring från erfarna medarbetare till nyanställda inte är någon ny företeelse, men när 40-talisterna går i pension kommer betydligt fler än tidigare lämna arbetslivet samtidigt. Skoglund och Skoglund menar att en grundläggande förutsättning för en framgångsrik kompetensöverföring är att verksamheten och chefen tydligt visar att man ser de erfarna medarbetarna som en viktig tillgång inte bara i högtidstal eller policydokument utan också i det praktiska vardagliga ledarskapet.<sup>55</sup>

## Kompetens

Vad är då kompetens? Enligt Per-Erik Ellström är kompetens ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”.<sup>56</sup> Enligt Jörgen Hansson är kompetens en förutsättning för att klara en situation, genomföra en åtgärd eller för att uppnå ett önskvärt resultat. Hansson menar att kompetens beskriver vad medarbetare och företag kan göra, men nödvändigtvis inte vad de gör.<sup>57</sup>

Annika Lundmark är inne på samma linje som Ellström och menar att kompetens innebär att ha en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Lundmark menar att viktiga komponenter i kompetensen är motivation och vilja och att kompetens är ett dynamiskt begrepp i och med att kompetensen hos en individ ständigt utvecklas och förändras över tid. Enligt Lundmark finns det ett antal olika typer av kompetens:

1. *Yrkesteknisk kompetens* innebär de grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för den aktuella yrkesverksamheten.
2. *Strategisk kompetens* handlar om att ha insikter i verksamheten samt verksamhetens mål. Enligt Lundmark ingår ett visst mått av flexibilitet i god strategisk kompetens.
3. *Personlig kompetens* rör sig om vilka värderingar samt vilka attityder en individ intar i olika sammanhang.
4. *Social kompetens* handlar om förmåga till lagarbete, sociala kontakter och socialt samspel.<sup>58</sup> Curt Andersson menar att det här finns social kompetens finns både på individuell och kollektiv nivå.<sup>59</sup>
5. *Funktionell kompetens* bygger på en integration av de övriga delkomponenterna.<sup>60</sup>

---

<sup>54</sup> Ohlsson & Broomé (2003)

<sup>55</sup> Skoglund, B. & Skoglund, C. (2009) *Innan kompetensen försvinner*

<sup>56</sup> Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, s 21

<sup>57</sup> Hansson, J. (2005) *Kompetens som konkurrensfördel*

<sup>58</sup> Lundmark (1998)

<sup>59</sup> Andersson, C. (2000) *Kunskapssyn och lärande i samhälle och arbetsliv*

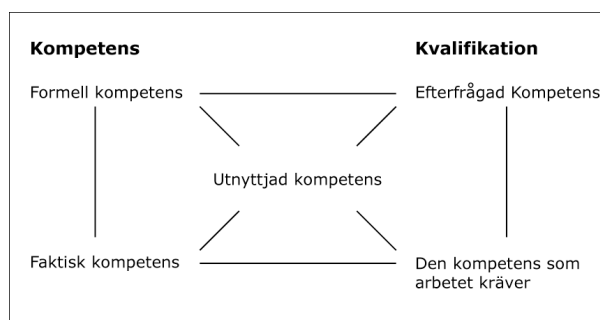
<sup>60</sup> Lundmark (1998)

Hansson menar att beskrivningar av medarbetares kompetens generellt omfattar sådant som, medvetet eller omedvetet, förvärvade kunskaper och färdigheter. Enligt Hansson innefattar begreppet kompetens tre slags kapital:

1. *Intellektuellt kapital*: vilket innefattar kunskaper, färdigheter och erfarenheter
2. *Emotionellt kapital*: som styr hur individer använder sitt intellektuella kapital, samt omvandlar intellektuellt kapital och socialt kapital till handling
3. *Socialt kapital*: vilket handlar om de nätverk som medarbetare har, och det som det möjligt för dem att skaffa, utveckla samt överföra kompetens i samverkan med andra. Hansson menar att kompetens växer i samspel med andra.<sup>61</sup>

Enligt Hansson är ett företags kompetens, i bästa fall, summan av medarbetarnas kompetens. Kompetensen är också något mer; den finns förankrad i sättet att leda, organisera, producera och administrera. Hansson hävdar att begreppet kärnkompetens ibland används för att beskriva den kompetens ett företag inrymmer. Kärnkompetens definierar Hansson som de faktorer som finns i ett företag som ger det dess särprägel. Denna kärnkompetens kan både vara synlig och osynlig.<sup>62</sup>

Formell kompetens är i regel knuten till en viss utbildning hos individen och är ofta kombinerad med ett behörighetsbevis. Otto Granberg menar att till formell behörighet/kompetens hör ett ansvar för det man gör.<sup>63</sup> Ellström menar att man kan närma sig kompetensbegreppet från antingen individen eller från uppgiften, och har utformat en schematisk bild över definitioner och resonemang:



Figur 1. Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande. Ellström (1992), s 38.

Granberg menar att kompetens i regel utgår från individen och dennes möjliga förmåga i relation till en viss uppgift. Beskrivning av kvalifikation utgår vanligen från uppgiften/arbetet samt vilka krav detta ställer på kompetens hos individen.<sup>64</sup> Ellström menar att begreppen yrkeskunnande, kompetens och kvalifikation är närbesläktade; att dessa begrepp kan sägas utgöra ”besläktade medlemmar av en gemensam begreppsfamilj.”<sup>65</sup> Begreppen har således en gemensam innebördskärna, men samtidigt också en egen specifik innebörd. Dessa begrepp relateras alltid till en viss uppgift, och i och med detta förutsätter definitioner av begreppen en

<sup>61</sup> Hansson (2005)

<sup>62</sup> Hansson (2005)

<sup>63</sup> Granberg (2004) *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*

<sup>64</sup> Granberg (2004)

<sup>65</sup> Ellström (1992)

viss uppgift, situation eller kontext. Ellström menar att en allmän definition av begreppet kompetens inte ge någon vägledning om vilken kompetens som krävs i en bestämd situation för att utföra en bestämd uppgift, utan hävdar istället att detta endast kan avgöras genom empiriska studier av vilka förmågor som krävs av den individ som ska lösa uppgiften.<sup>66</sup>

Magnus Anttila menar att kompetens är föränderligt, och måste kopplas till de situationer någon har till uppgift att hantera. När situationer förändras måste den tidigare kompetensen förändras i relation till den uppkomna situationen, och helst innan dessa situationer uppkommit. Vidare menar Anttila att ett företag, för att kunna arbeta effektivt med kompetensförsörjning, måste ha förmågan att följa utvecklingen internt och i omvärlden. Det handlar om att förstå och synliggöra de konsekvenser denna utveckling får i form av kompetensbehov samt att tillfredsställa dessa behov.<sup>67</sup>

Jay Hall menar att det är förmågan till kompetent handlande som gör kompetensprocessen möjlig, men att det är längtan efter kompetens hos människor som gör den sannolik. Hall menar att det som driver individerna att vilja utveckla sin kompetens är behovet att prestera. Enligt Hall har individer en kompetensdrift, alltså ett behov och vilja att visa sin kompetens.<sup>68</sup>

## Kompetensutveckling

Enligt Granberg härstammar begreppet kompetensutveckling från modeller för Human Resource Management och dök upp under första delen av 1980-talet.<sup>69</sup> Ellström och Nilsson menar att kompetensutveckling åsyftar alla de åtgärder ett företag kan vidta med syftet att förändra eller höja kompetens hos den skilda individen, grupper av individer eller hela personalen.<sup>70</sup> Där utbildning en av de kompetensutvecklande åtgärder ett företag kan vidta. Enligt Ellström kan innebörden av begreppet kompetensutveckling antingen vara organisationsrelaterad eller individrelaterad.<sup>71</sup>

Hansson menar att utveckling av medarbetares kompetenser och engagemang kan framställas som en process bestående av tre kärnuppgifter. Den första är insatser för att leda kompetensutveckling. Hansson menar att ledning av kompetensutveckling är en huvuduppgift för chefer med personalansvar, men även för medarbetarna själva. Den andra är åtgärder för att skaffa, skapa, bibehålla och överföra kompetens. Enligt Hansson kan detta ske på olika sätt. Det vanligaste sättet att skaffa kompetens är genom rekrytering. Hansson menar att kompetensutveckling kräver lärande och förutsättningar för lärande är att det finns vilja och tillfälle att utvecklas. Den tredje handlar om att beskriva, mäta och analysera existerande och önskvärd kompetens. Hansson menar att möjligheterna är begränsade att på ett objektivt sätt beskriva exempelvis kunskaper, egenskaper och relationer. Därför menar Hansson att kompetens måste preciseras för att kunna användas för att beskriva och åtgärda kompetensbehov.<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Ellström (1992)

<sup>67</sup> Anttila (1999)

<sup>68</sup> Hall, J. (1990) *Kompetens i organisationen*

<sup>69</sup> Granberg (2004)

<sup>70</sup> Ellström, P-E. & Nilsson, B. (1997) *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag*

<sup>71</sup> Ellström (1992)

<sup>72</sup> Hansson (2005)

Enligt Hansson har kompetensutvecklingsinsatser vanligen en slagsida mot färdigheter och kunskaper och dessa kan inte utvecklas utan socialt kapital och emotionellt kapital, vilket ger det intellektuella kapitalet en ”önskvärd riktning.”<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Hansson (2005)

## Empiri

Nedan följer en beskrivning av Åkerskoncernen och en kort bakgrundspresentation av de fem informanterna. Därefter följer en genomgång av Åkers kompetensutvecklingspolicy. Sist presenteras en sammanfattning av de fem intervjuerna med informanterna. Empirin presenteras utifrån de teman som framkommit under transkriberingen och analysen av intervjuerna.

### Åkerskoncernen

Verksamheten i Åkers Styckebruk startade redan 1580. Fram till mitten av 1800-talet var den huvudsakliga verksamheten gjutning av kanoner. Valsar har tillverkats sedan 1806 och Åkers koncernen är idag världens ledande tillverkare av valsar för stål- och metallindustrin. Åkers tillverkar gjutna och smidda valsar som de sedan säljer till valsverk över hela världen. Åkers koncernens huvudkontor finns fortfarande i Åkers Styckebruk, som ligger i Strängnäs kommun, och verksamheten där, som endast är en mindre del av den totala koncernen, är den största privata arbetsgivaren i Strängnäs kommun med 350 anställda.

I Åkers styckebruk finns koncernens moderbolag Åkers AB samt Åkers Sweden AB, som är det svenska tillverkningsbolaget för gjutna valsar. Utöver Åkers Sweden AB ingår i koncernen ytterligare elva tillverkande enheter i sex länder; Sverige, USA, Frankrike, Belgien, Slovenien och Kina. Dessutom finns ett globalt försäljningsnätverk, bestående av såväl egna säljkontor, som agenter. Totalt sysselsätter koncernen nästan 2 000 personer.

Tillverkning av valsar är som vilken annan stålindustri, med en inledande del där man med stålskrot och legeringsämnen som ingångsmaterial tillverkar valsämnena. Detta görs, som i Åkers Styckebruk, genom en speciell gjutprocess som kallas centrifugaljutning. Den smälta metallen hålls i en snabbt roterande gjutform, därav namnet. (Valsämnena kan också tillverkas genom smide. Detta görs vid en av Åkers anläggningar i Frankrike.) Därefter färdigställs valsarna i ett antal värmebehandlings och maskinbearbetningsoperationer. Av naturliga skäl bedrivs detta arbete i stort sett uteslutande dygnet runt, i gruppform, där ett skiftlag gemensamt tar ansvar för arbetet.

Åkers, som har tillverkat valsar i över 200 år, är idag helt fokuserade på valsar. Kärnkompetensen består dels i att förstå de olika valsningsprocesserna som Åkers kunder runt om i världen använder, dels i att utveckla och tillverka valsar som tillmötesgår de krav dessa processer ställer. Omfattande teknisk support är något en valsleverantör måste kunna ge sina kunder. Den nuvarande koncernen har byggts upp genom ett stort antal företagsförvärv sedan mitten av 1980-talet. Under de senaste åren har behovet av att skapa en mycket tydligare koncernstruktur blivit uppenbart. En ny koncernchef anställdes under 2007. Ett stort antal nyckelrekryteringar har därefter gjorts för att förstärka koncernens olika ledningsfunktioner. Vid inledningen av 2008 gjordes en omfattande förändring av organisationen, med införandet av en divisionsstruktur. Åkers Sweden AB ingår sedan dess i Division Cast Rolls Europe.

Ett omfattande förändringsarbete har startats upp i hela koncernen, där bl.a. frågor som rör kompetensutveckling och effektivisering av produktionsprocessen ingår. Sedan juli 2008 har Åkers också nya huvudägare, det svenska riskkapitalbolaget Altor, vilket också bidragit till att öka förändringstakten.

Samhället Åkers Styckebruk är ett litet samhälle i Strängnäs kommun och är en av Sveriges äldsta bruksorter. Dagens ”bruksindustri” Åkers med valstillverkning för stål- och metallindustrin är Strängnäs kommuns största privata arbetsgivare. Tillverkningen på Åkers definieras mycket av hantverk, det vill säga att mycket av produktionen sker manuellt. En av informanterna menar att just eftersom tillverkningen kan liknas vid ett hantverk så är många delar i produktionsprocessen omöjliga att automatisera. Detta leder till att tillverkningsprocessen blir en väldigt personaltät process, alltså att det vid tillverkning av en produkt är många personer inblandade.

## Kompetensutvecklingspolicy

Dokumentet har skrivits för att samtliga på företaget ska känna till företagets syn på kompetens, vilket leder till att synen på kompetens blir enhetlig på hela företaget. Att definiera kompetensbegreppen underlättar även arbetet med detta i företaget då det visar vad det är man ska jobba och sträva efter kompetensmässigt. Kompetensutvecklingspolicyn är tre sidor lång och uppdaterades senast i december 2009. Dokumentet är skrivet av personalchefen på företaget och är sedan godkänd av företagsledningen, och den finns tillsammans med övriga policy-dokument tillgänglig för samtliga anställda på företaget.

Syftet med Åkers kompetensutveckling är enligt företagets kompetensutvecklingspolicy att ”bidra till att Åkers mål på lång och kort sikt uppnås samt att verksamheten utvecklas utifrån de behov som finns idag och de som kommer att finnas i framtiden.” Den som ansvarar för att de anställda får den kompetensutveckling de behöver är den närmaste chefen. Chefen ansvarar även för att kompetensfrågor diskuteras och kommuniceras samt att utvecklingssamtal genomförs och att årlig planering för kompetensutveckling upprättas med utgångspunkt i verksamhetens mål. Den anställde ansvarar för att alltid vara ”rekryteringsbar” det vill säga att ständigt upprätthålla en kompetensnivå som underlättar eventuellt byte av arbete.

Enligt företagets kompetensutvecklingspolicy finns det tre utbildningsnivåer (1) För företaget nyttig utbildning. Företaget står för kostnaden (2) Delvis för företaget nyttig utbildning. Företaget och den anställde delar på kostnaden (3) För företaget ingen nytta av föreslagen utbildning. Den anställde betalar hela kostnaden själv.

Företagets kompetensutvecklingspolicy innehåller fyra centrala begrepp; kompetens, kompetensutveckling, kompetensförsörjning och kompetensuppfyllnad. *Kompetens* är ”förmågan att lösa de uppgifter man ställs eller kommer att ställas inför. Kompetens är också förmågan att inhämta, använda och sprida kunskap. Dit hör också värderingar, attityder, kontakter och nätverk, erfarenheter, perspektiv men också personliga egenskaper och kvalifikationer”. Med *kompetensutveckling* avses ”olika former av lärande eller aktiviteter som syftar till att öka förmågan för den enskilde, gruppen och enheten att uppnå verksamhetens mål och visioner. Dessa mål ska ha framtagits i en systematisk verksamhetsplanering. Investering i kompetensutveckling handlar således förutom om kompetensuppfyllnad i form av kurser och utbildningar även om att utveckla och skapa förutsättningar till lärande i det dagliga arbetet.” Kompetensutvecklingen på företaget ska bidra till att företagets mål uppnås både på lång och kort sikt. Kompetensutvecklingen ska även bidra till att verksamheten ska utvecklas utifrån de behov som finns i dagsläget, men även de behov som kommer finnas i framtiden. *Kompetensförsörjning* syftar till ”alla de aktiviteter som har till uppgift att attrahera/skaffa/behålla/utveckla och avveckla personal.”



Företagets definition av begreppet *kompetensuppfyllnad* är när medarbetaren *vill* utföra sin arbetsuppgift, *vet* vad som förväntas av den, *kan* utföra sin uppgift, *vet* vad denne *bör* göra och *vet* vad denne *får* göra. Enligt kompetensutvecklingspolicyn bygger företagets anställdas prestationer på att dessa känner ett engagemang i sitt arbete, att arbetsinnehållet är väldefinierat och att de anställda har tillräckliga kunskaper att utföra sina arbetsuppgifter. De anställda måste även ha befogenheter att utföra uppgiften. I dokumentet framgår att om en anställd har denna kompetens säkras en effektiv organisation.

## Informanterna

Informanterna är mellan 38 och 57 år gamla. Två av informanterna är kvinnor och tre är män. Samtliga arbetar på Åkers Sweden där de varit anställda under olika långa tidsperioder. Informanterna har olika bakgrunder och utbildningar och jobbar på 4 olika avdelningar i företaget. Gemensamt för samtliga informanter är att de har någon form av ledande funktion, vilket ger dem en övergripande blick över hela verksamheten och större inblick i ämnet då de på grund av personalansvar jobbar med dessa frågor. Namnen är fingerade.

*Maria*, jobbat i företaget i sex år.

*Andreas*, jobbat i företaget i tre och ett halvt år.

*Leif*, jobbat i företaget i tre och ett halvt år.

*Erik*, jobbat i företaget sedan examen från gymnasiet.

*Anna*, jobbat i företaget i 22 år.

## Presentation av intervjuer

Medelåldern i företaget ligger mellan 40 – 45 år bland produktionspersonalen. En av informanterna menar att anledningen till att medelåldern i företaget är relativt låg beror på att de nyligen tappat många äldre. Vid neddragningar har företaget kunnat erbjuda de äldre avtalspensioner istället för att säga upp folk. Könsfördelningen på företaget är ojämn. Åkers är en typiskt mansdominerad industri, med 206 anställda i produktionen varav tolv är kvinnor, och av 63 anställda på tjänstemannasidan är sjutton kvinnor. Maria menade att antalet anställda kvinnor sjunker på företaget på grund av att det är svårt att få in kvinnor i företaget, särskilt inom produktionen. Leif menade att företaget behöver mer ingenjörskompetens för att höja kompetensnivån i företaget. Åkers geografiska läge kan vara en positiv faktor, då det ligger i Mellansverige med närhet till det mesta. Men Leif menade även att just Åkers läge kan vara en nackdel, då det är en bruksort där akademiker kan vara ett ”fult ord”.

## Kompetens

Samtliga informanter var överens om att kompetens handlar om förmågan att klara av att utföra arbetsuppgifter med hjälp av både utbildning, personlighet och tekniska hjälpmedel. Trots att informanternas definition av begreppet kompetens var relativt snarlika, skilde de sig ändå åt. Vissa betonade utbildning, medan andra betonade erfarenhet. Samtliga informanter var dock överens om att begreppet kompetens innehåller båda begreppen utbildning och erfarenhet. Informanternas samlade åsikt om företagets uppfattning om kompetens kan sammanfattas med rätt man på rätt plats.

Samtliga informanter menade att betyg och utbildningsbakgrund inte säger allt om en persons kompetens, utan att arbetslivserfarenhet också spelar en betydande roll. Maria menade att utbildning är viktigt men att det som väger tyngst ändå är personlighet och personliga egenskaper. Erik menade att kompetens även kan vara livserfarenhet.

### Kompetens i dagsläget

Samtliga informanter ansåg företagets samlade kompetens i dagsläget vara stor. De menade att företag har en otrolig bredd i sin kompetens då de finns så många olika befattningar och roller inom företaget. Andreas menade att företaget inte saknar någon kompetens, men att vissa befattningar i företaget är underbemannade. Detta trodde han kunde bero på den konjunktur som råder i dagsläget.

Företaget satsar på kompetensutveckling i dagsläget. Samtliga informanter var överens om att nyrekrytering är ett bra sätt att utveckla den totala kompetensen i företaget. Men nyrekrytering inget som företaget kan ägna sig åt i dagsläget, utan företaget måste med tanke på den rådande finansiella situationen i företaget och samhället säga upp människor. Detta menade Erik har lett till att kompetensutvecklingen i företaget har ökat den senaste tiden. Han menade även att detta berodde på den nya ledningens syn på kompetens. Den ökade satsningen på kompetensutveckling såg Erik som något väldigt positivt:

*”... det är bra för då är man rustad när det väl vänder sen då ... då har vi ... en stark styrka att köra igång med”*

- Erik

Ansvar för att personalen i företaget utvecklar sin kompetens ligger på den enskilda medarbetarens närmaste chef, då det är den som bestämmer om samt godkänner de olika utbildningar de anställda får genomgå. Men ansvaret ligger även på den enskilde anställde, då denne har ett personligt ansvar att se till så att man har den kompetens som krävs för de arbetsuppgifter man ska utföra. Samtliga informanter menade att samtliga anställda i företaget har ett gemensamt ansvar för att företagets totala kompetens utvecklas.

### Äldre och yngre

Samtliga informanter menade att kompetensen de anställda besitter skiljde sig mellan de yngre och de äldre medarbetarna i företaget. Skillnaden i kompetens mellan äldre respektive yngre ligger enligt informanterna inte i mängden kompetens, utan snarare i olika kompetensområden. Kompetens hänger egentligen inte på ålder, utan snarare hur länge man har arbetat i företaget. Erfarenheten var något samtliga informanter menade var det som skiljde generationerna åt. Både Maria och Erik menade att väsentlig erfarenhet inte bara behöver vara arbetslivserfarenhet, utan kan även i vissa fall röra sig om livserfarenhet. De som är äldre och har jobbat i företaget under en längre tid har oftast inte en högre utbildning, utan majoriteten har endast gått grundskola eller gymnasium som högst, men har då i stället flera års arbetslivserfarenhet. De yngre som kommer in i företaget har ofta en högre utbildning, men saknar då istället arbetslivserfarenhet.

*”... äldre har säkert en trygghet i erfarenheten medan yngre har sin trygghet i utbildningen”*

- Maria

Det är alltså erfarenhet som är det väsentliga och informanterna menade att med erfarenhet följer en typ av status, och samtliga informanter menade att erfarenhet väger tungt i företaget. De menade att de nyutbildade, som ofta är yngre, som kommer med nya infallsvinklar och nya lösningar på problem ofta kan ha svårt att hävda sig mot de som jobbat länge i företaget, som är ofta äldre, och därmed har mycket erfarenhet. På grund av detta kan förändringar ta längre tid än de behöver, eftersom mycket gör man för att man alltid gjort så. Maria såg ett problem i att de yngre och de äldre skulle jobba tillsammans i gemensamma arbetsgrupper, eftersom det förändringsmotstånd de yngre kan möta av de äldre kan "ta död" på de yngres motivation.

Både Anna och Andreas menade att något som ytterligare skiljer sig mellan de äldre och de yngre är synen de har på arbete. De äldre som arbetar i företaget och har jobbat där i större delen av sitt yrkesverksamma liv har varit med om andra tider, då man var tvungen att arbeta för att överleva. De som växer upp idag har generellt sett en bättre levnadsstandard, vilket också påverkar synen på arbete. Andreas menade att den yngre generationen är mer rörlig på arbetsmarknaden, vilket i framtiden kommer innebära en högre personalomsättning.

Tidigare arbetade företaget med ackord, det vill säga att varje anställd fick betalt utifrån hur mycket den producerade. Detta gjorde att alla anställda lärde sig egna trick och knep för att effektivisera sin egen produktion, vilket man inte delade med sig till andra. Trots att företaget inte längre arbetar med ackord, utan numera har månadslöner till sina anställda menade Anna, som jobbat länge i företaget, att detta ändå i vissa fall lever kvar, vilket gör att de äldre anställda i vissa fall inte vill dela med sig av sina arbetstillvägagångssätt.

## Kompetensutveckling

Kompetensutveckling handlar enligt samtliga informanterna om att lära sig nya saker samt att utveckla det man redan kan. Maria menade att kompetensutveckling är en nödvändighet i arbetslivet idag då företaget befinner sig i en väldigt föränderlig miljö som innebär nya arbetsuppgifter och utmaningar. Kompetensutvecklingen på Åkers sker både internt och externt. Erik menade att den kompetensutveckling som sker i företaget borde vara mer styrd, för att på så sätt utnyttja kompetensutvecklingen på bästa sätt.

*" ... att det fanns någon typ av dokument som styrde att ... den här och den här personen ska få den här och den här kompetensutvecklingen om personen så önskar det"*

- Erik

På frågan om kompetens och ålder är relaterat svarade samtliga informanter snarlikt, och detta citat sammanfattar svaren:

*"på ett sätt ja naturligtvis kompetens och ålder ... man skaffar sig mer erfarenhet med åren men man slår ju också snabbare i taket ... och det viktigaste är väl att det finns en nyfikenhet vilja att kompetensutveckla sig ... på ett sätt är ålder och kompetens kopplat men kontra inte ... erfarenhet ... ger ... kompetens ofta"*

- Leif

Citat ovan visar på att en individs vilja till kompetensutveckling är viktigt. Det framkom också att det finns anställda i företaget som inte vill utveckla sin kompetens, utan är nöjda och bekväma med det de har. Leif menade att man naturligtvis måste respektera detta, men ställde sig samtidigt frågan hur länge det finns plats för dessa individer i företaget som hela tiden för att anpassa sig till sin omgivning där kompetenskraven hela tiden höjs.

Introduktionsprocessen som en nyanställd genomgår är det första steget i företagets arbete med kompetensutveckling. Anna menade att nyanställda i vissa fall blir ”inslängda” i produktionen på ett sätt som varken gynnar individen eller företaget. Både Anna och Erik menade att det är viktigt att ge individer tillräckligt med tid för att lära sig sina arbetsuppgifter, då det tar olika lång tid för alla individer att lära sig nya saker. Detta är något Anna menade kan vara en svaghet hos företaget; att individer ofta blir tvungna att lära sig snabbt och sen jobba självständigt innan de kanske är redo för det. Både Anna och Erik menade att det gäller att lära sig något grundligt för att sedan kunna utnyttja den kompetensen fullt ut. Andreas menade att kompetensutveckling egentligen handlar om att möjliggöra rörlighet på arbetsplatsen; att en anställd inte får vara låst vid sin arbetsplats utan ska kunna växla mellan olika arbetsplatser, och vissa fall avdelningar. Enligt Leif mäts ofta kompetensutveckling i hur mycket pengar man satsar eller hur många timmar man lägger ner på kompetensutveckling. Leif menade att detta egentligen inte är relevant, utan att:

*”... det viktigaste är att vi satsar på rätt kompetens att utveckla utifrån vad verksamheten kräver”*

- Leif

Företaget vidtar en rad olika kompetensutvecklande åtgärder i sitt arbete med att utveckla kompetensen bland de anställda. Utvecklingssamtal är något samtliga informanter nämnde som en del i företagets arbete med kompetensutveckling. Samtliga anställda på företaget har regelbundna utvecklingssamtal med sina arbetsledare. Under dessa samtal har de anställda möjlighet att själva komma med önskemål om vilka utbildningar de önskar delta i.

Åkers har tillsammans med Strängnäs kommuns lärcenter tecknat ett avtal, vilket innebär att företaget köper utbildning av dem till sina anställda. Företaget har en utbildningskatalog som samtliga anställda har tillgång till. Den innehåller utbildningar från produktionsutbildningar till arbetsrelaterade språkkurser. Utbildningarna sker på betald arbetstid, men måste godkännas av företaget och vara ”arbetsrelaterade”. Maria menade att de inte alltid kan godkänna alla de utbildningar som deras medarbetare vill delta i, då utbildning kostar pengar. Detta tyckte Maria var tråkigt, eftersom hon ansåg att:

*”...all utbildning utvecklar dig som person och det kan ju också komma företaget till nytta i förlängningen”*

- Maria

Maria menade att om resurserna fanns, både ekonomiska och personella, skulle företaget kunna erbjuda sina anställda utbildningar som inte endast rör arbetet utan även andra sorters utbildningar. Arbetet med kompetens och kompetensutveckling menade samtliga informanter är väldigt viktigt. De menade att det finns en direkt koppling mellan medarbetarnas kompetens och kvaliteten. Företaget är i dagsläget det största inom sin bransch och Anna menade att:

*”När vi säger att vi ska vara världens bästa ... valstillverkare då måste vi ju ha världens bästa personal också i alla ... på alla ... inte bara här nere utan ... på alla poster ... om vi ska vara världens bästa ... då måste de ha rätt kompetens”*

- Anna

Leif menade att om en person är ”rekryteringsbar” eller inte är ett bra mått på hur företaget skött sin kompetensutveckling. Han använde begreppet rekryteringsbar med innebörden att de anställda är anställningsbara av andra företag och menade att ansvaret för att de anställda ska vara rekryteringsbara ligger både på den anställda själv, men också på företaget. Leif menade att företaget har ett bra kompetensläge när personen är rekryteringsbar. Andreas menade att det är viktigt att de anställda har en helhetsförståelse för verksamhetsprocessen. Att för att kunna utföra sina arbetsuppgifter effektivt och på bästa sätt gäller det att ha en förståelse för hela verksamhetsprocessen.

### Kompetenskartläggning

För tillfället håller Åkers på med en kompetenskartläggning, vilken innebär att de ska kartlägga den kompetens som finns i företaget och få den skriftligt dokumenterad. Anna menade att för att veta vilken utbildning företagets anställda behöver, måste man först veta vilken kompetens som finns i företaget. Denna kartläggning av kompetensen i företaget ska göras hela vägen uppifrån och ner. För samtliga befattningar i företaget ska en befattningsbeskrivning upprättas för att redogöra vilka krav företaget ställer på befattningen samt den personen som arbetar på den befattningen. Dessa befattningsbeskrivningar arbetas fram genom att man samlar tidigare erfarenheter, och utifrån detta bygger upp en arbetsinstruktion. Denna arbetsinstruktion innehåller en arbetsbeskrivning där arbetsmomenten brutits ner och förklaras på ett detaljerat sätt. Denna instruktion blir på samma gång en utbildningsplan där det tydligt framgår vilken kompetens en anställd behöver ha för att kunna utgöra uppgiften. I och med denna kompetenskartläggning hoppas företaget kunna upptäcka eventuella kompetensgap, det vill säga skillnaden i den kompetensen företaget anser att personen ska ha i förhållande till den kompetens som personen verkligen har. Anna menade att denna kompetenskartläggning är en nödvändighet för att företaget inte ska gå miste om kompetens när anställda slutar. Maria menade att en brist som finns i företaget är att använda den kompetens som finns i företaget på rätt ställe, och att kompetenskartläggningen därför är en nödvändighet. Hon menade att det finns anställda i företaget som utför vissa arbetsuppgifter, men kanske är bättre på någon annan.

### Generationsväxling

Samtliga informanter är medvetna och insatta i den generationsväxling som pågår. Informanterna menar att generationsväxlingen är i full gång och att den i vissa fall kommit fortare än vad många räknade med. Anna menade att det i framtiden kan vara svårt att anställa personal med rätt kompetens eftersom färre och färre vill jobba inom industrin då det är ”ett skitigt jobb”. För att säkra rätt kompetens har Åkers inlett ett samarbete med en gymnasieskola i Strängnäs som kallas Teknikcollege. Teknikcollege är ett samarbete mellan ett gymnasium i Strängnäs och olika företag i området. Där kan Åkers vara med och styra utbildningen så att den anpassas de till kompetensbehov företaget har. I den verklighetsanpassade utbildningen ingår praktik på företaget, så informanterna menade att

förhoppningen med detta är att de som genomgår denna utbildning vid examen i princip ska vara anställningsbara.

I och med generationsväxlingen då äldre medarbetare med enorm arbetslivserfarenhet slutar har företaget insett att de måste ta tillvara på den kompetensen de äldre besitter innan de går i pension och det är försent för att inte förlora för företaget värdefull kompetens. Erik ansåg att de korta utbildningstiderna för nyanställda kan vara en anledning till att det uppstår en kompetensförlust, men han menade att detta är något företaget börjat inse och att utbildningsprocesserna nu blivit grundligare. Erik trodde att man tappat massa kompetens, då man inte tillvaratagit de äldres kompetens i utbildningsprocessen av de yngre. Samtliga informanter trodde att företaget under tidens gång tappat mycket kompetens, men att företaget nu insett detta och blivit mer angelägna om att tillvarata kompetens.

*” ... jag tror att man är på väg tillbaka till det men hoppas att det inte är försent att ... korta utbildningstider på 90-talet ... att det priset håller vi på att betala nu ... i sämre kvalitet”*

- Erik

Både Andreas och Erik menade att kompetensförlust har lett till att onödiga misstag upprepats som gjorts tidigare i företagets historia upprepas, vilket är tidskrävande eftersom de tar en tid innan företaget hittar rätt igen, just eftersom man inte tillvaratagit de äldres erfarenheter och kompetens. Andreas menade att det sker någon form av kompetensförlust vid varje generationsväxling. Han menade att kunskap alltid går att inhämta, men att det är erfarenheten man tappar vid en generationsväxling.

## Framtiden

Samtliga informanter såg med en aning oro på framtiden, och den generationsväxling som dels håller på redan nu, men som även kommer fortsätta i ett antal år framöver. Samtliga informanter menade att man måste ta tillvara på den yrkeserfarenheten de äldre som nu går i pension har. Informanterna menade att företaget insett detta och att de dragit i handbromsen för att försöka strukturera den kompetens som finns i företaget.

*”det spelar ingen roll hur många år man går i skolan liksom man kan inte få den kunskapen som de har”*

- Anna

Maria menade att den kunskap de äldre besitter är att de kan ”höra” eller ”se” om det är något fel på en maskin. Anna menade att ett av problemen på företaget är att tillverkningen till stor del sker manuellt. Det rör sig om sådan kompetens som inte går att få genom formell utbildning, utan som i dagsläget kräver erfarenhet. Detta menade samtliga informanter måste åtgärdas för att företaget ska kunna fortsätta sin produktion på ett effektivt sätt även efter att de äldre gått i pension. Företaget försöker i och med detta minska den ”mänskliga faktorn” för att åtgärda detta. Men samtidigt som informanterna menar att generationsväxlingen kommer innebära någon form av kompetensförlust ser de ändå ljus på framtiden då det innebär möjligheter till både förändring och förbättring.

*”naturligtvis det går inte att ersätta massa kunskap rakt av men de här personerna ... som kommer in när de är dags för dem att gå i pension då kommer vi säga samma om dem att det går inte att ersätta så det är hela tiden”*

*- Leif*

Samtliga informanter såg generationsväxlingen som en möjlighet till att höja kvaliteten samt förbättra verksamheten. Både Leif och Andreas menade att de som arbetat i företaget under en längre tid kanske inte är så förändringsbenägna, och att det därför är bra att få in folk med färskt blod som ser allt med nya ögon.

*”den här personen ska nu gå i pension hur ska det nu gå det kommer ju aldrig att gå den som har så mycket kompetens och kan allt det här ... men jag brukar säga det sa man om den personen som gick före den personen”*

*- Leif*

Informanterna hoppas att företaget kan fortsätta attrahera duktiga medarbetare till företaget i framtiden. Informanterna ser en oro i att färre vill arbeta inom industrin. De menar att det är särskilt svårt att rekrytera kvinnor till industriarbete. Andreas såg ett problem med att i framtiden få in rätt kompetens till företaget eftersom mycket av arbetet i dagsläget bygger på erfarenhet. Företaget försöker motverka detta genom att upprätta befattningsbeskrivningar, så att egentligen ”vem som helst” ska kunna utträtta arbetsuppgiften.

## Analys

Kompetens är enligt både Ellström och Lundmark en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Hansson är inne på samma linje och menar att kompetens är en förutsättning för att en individ ska kunna genomföra en åtgärd, klara en situation eller uppnå ett önskvärt resultat. Samtliga informanter menade att kompetens handlar om förmågan att klara av att utföra arbetsuppgifter med hjälp av utbildning, personlighet och tekniska hjälpmedel. Informanterna menade även att begreppet kompetens innehåller begreppen utbildning och erfarenhet. Kompetens kan å ena sidan stå för den formella utbildning en individ har, men även å andra sidan stå för den erfarenhet en individ samlat på sig under både privatliv och arbetsliv, eller båda två. Enligt Ellström har begreppen yrkeskunnande, kompetens och kvalifikation en gemensam innebördskärna, men samtidigt också en egen specifik innebörd. Definitioner av dessa begrepp kräver enligt Ellström en viss uppgift, situation eller kontext. Samtliga informanter var överens om att kompetens är ett svårdefinierat begrepp då de krävs en situation, arbetsuppgift eller kontext för att beskriva vilken kompetens som krävs. Även Anttila menar att kompetens är föränderligt och alltid måste kopplas till de situationer en individ har till uppgift att utföra.

Företagets definition av kompetens är förmågan att lösa de uppgifter denna ställs eller kommer ställas inför. Kompetens innebär också förmågan att inhämta, använda och sprida kunskap. Informanterna hade den gemensamma uppfattningen att företagets definition av begreppet handlade om rätt man på rätt plats. Hansson menar att organisationers kompetens i bästa fall är summan av medarbetarnas kompetens. Den samlade kompetensen i företaget menade samtliga informanter var stor. I företaget finns många olika befattningar och roller som alla kräver kompetenser inom olika områden. Ett av företagets problem är att använda rätt kompetens på rätt ställe. Det finns anställda i företaget som är anställda på en befattning, men som egentligen är bättre på något annat.

Lundmark menar att kompetens är ett dynamiskt begrepp och att en individs kompetens ständigt förändras och utvecklas. Då förutsättningarna för företaget förändras måste även individerna i företaget följa med i förändring och utveckling. Även Anttila menar att ett företag måste ha förmågan att följa utvecklingen både i och omkring företaget samt att kunna förstå vilket kompetensbehov som finns samt att tillfredsställa detta. Samtliga informanter menade att företaget är bra på att hänga med i de förändringar som sker i det omgivande samhället. Lundmark delar in begreppet kompetens i fem olika typer av kompetens; *Yrkesteknisk kompetens* är de grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för den aktuella yrkesverksamheten. För att kunna utföra sin arbetsuppgift krävs att individen har tillräcklig kompetens för att kunna utföra uppgiften självständigt. *Strategisk kompetens* handlar om att ha insikt i verksamheten och verksamhetens mål. En av informanterna menade att för att en individ ska kunna utföra sin arbetsuppgift på bästa sätt behöver ha en helhetsförståelse för verksamhetsprocessen. *Personlig kompetens* innebär de olika värderingar och attityder som en individ intar i olika sammanhang. Ansvar för att en anställd utvecklar sin kompetens ligger dels på företaget, men även på individen själv. En individ måste vilja utvecklas i sitt arbete för att det ska kunna hända. Så på ett sätt kan man säga att det rör sig om individens egen inställning. Hall menar att individer har en kompetensdrift, alltså en vilja att utveckla sig, men det finns individer i företaget som inte vill kompetensutveckla sig. En av informanterna menade att detta är något man måste respektera, men att frågan är hur länge till det finns plats för dessa personer då kompetensnivån och kompetenskraven inom företaget,



men även i samhället, hela tiden höjs. *Social kompetens* rör sig om förmåga till lagarbete, sociala kontakter och socialt samspel. Även om de flesta arbetsuppgifter på Åkers sker individuellt så tillhör de flesta anställda arbetsgrupper, vilket betyder att de måste ha förmågan att passa in i gruppen. *Funktionell kompetens* är en sammansmältning av de övriga delkomponenterna.

Hansson menar att begreppet kompetens innehåller tre olika slags kapital; *Intellektuellt kapital* innefattar kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Detta kapital kan liknas vid Lundmarks yrkestekniska – och strategiska kompetenser. Det handlar om att veta vad man ska göra i en viss situation. Det intellektuella kapitalet innehåller även begreppet erfarenhet. Erfarenhet var något samtliga informanter betonade som minst lika betydelsefullt som formell kompetens, det vill säga utbildning. En individ som arbetat länge i företaget har en arbetslivserfarenhet som gott och väl kan konkurrera med högre utbildning. Enligt informanterna väger erfarenheten och personliga egenskaper i vissa fall tyngre än formell utbildning. *Socialt kapital* handlar om de nätverk som medarbetare har, och de som är möjligt för dem att skaffa, utveckla samt överföra kompetens i samverkan med andra. Här kan den kontakt en anställd har med sin närmaste chef, spela en betydande roll för den anställdes kompetensutveckling och kompetensutvecklingsmöjligheter, då det är chefen som bestämmer om detta. Enligt Hansson växer kompetens i samspel med andra. Det sociala kapitalet kan liknas vid Lundmarks social kompetens då det rör sig om individens samspel med andra människor. *Emotionellt kapital* styr hur vi använder det intellektuella kapitalet, samt omvandlar det intellektuella kapitalet och det sociala kapitalet till handling. Det emotionella kapitalet kan liknas vid Lundmarks personliga kompetens då det handlar om de attityder och den inställning en individ har, alltså hur en individ väljer att använda sitt intellektuella kapital. De attityder och den inställning individen har styr sedan hur denne använder sitt intellektuella och sociala kapital när dessa omvandlas till handling. Lundmark menar att viktiga komponenter i kompetensen är motivation och vilja. Det är viktigt att de anställda i företaget är motiverade och vill utveckla den kompetens de besitter, eller/och lära sig ny saker.

Enligt Åkers kompetensutvecklingspolicy handlar kompetensutveckling om olika former av lärande och aktiviteter som syftar till att öka förmågan för den enskilde individen, gruppen och enheten att uppnå verksamhetens mål och visioner. Företagets investering i kompetensutveckling handlar förutom om kompetenspåfyllnad i form av kurser och utbildningar också om att utveckla och skapa förutsättningar till lärande i det dagliga arbetet. Kompetensutveckling är alltså bara inte utbildning. Ellström och Nilsson menar att utbildning är en av flera former för kompetensutveckling. Kompetensutveckling åsyftar alla de åtgärder ett företag kan vidta med syftet att förändra eller höja kompetensen hos den enskilda individen, grupper av individer eller hos hela personalen. En av informanterna menade att kompetensutveckling idag är nödvändighet då den tid vi lever i präglas mycket av förändring, vilket ständigt innebär nya arbetsuppgifter och nya utmaningar. För att företaget ska kunna hänga med i utvecklingen och konkurrera med andra företag i samma bransch är utveckling av personalens, och därmed företagets, kompetens en viktig del i arbetet.

Hansson framställer utveckling av medarbetares kompetenser och engagemang som en process bestående av tre kärnuppgifter. Den första handlar om *insatser för att leda kompetensutveckling*. På Åkers är det en individs närmaste chef som ansvarar för att den individen får den kompetensutveckling denna behöver, och i vissa fall önskar. Men samtliga informanter var överens om att individen själv också har ett ansvar att utveckla sin

kompetens. En av informanterna menade att kompetensutveckling ofta mäts i hur mycket finansiella medel man lagt ner eller hur många timmar man lagt på kompetensutvecklade åtgärder. Denne informant menade att Åkers istället strävar efter att mäta hur pass bra företaget skött kompetensutvecklingen genom att se på om en individ är rekryteringsbar. Hansson menar att ansvaret för att anställda utvecklar in kompetens ligger både på ledning och individen själv. Detta var något samtliga informanter höll med om. Samtliga anställda på Åkers har utvecklingssamtal med sin närmaste chef en gång per år. Dessa samtal är en del i företagets arbete med kompetensutveckling och under dessa samtal har de anställda möjlighet att själva komma med önskemål om vilka kompetenser de vill skaffa sig eller utveckla. Den andra kärnuppgiften handlar om *åtgärder för att skaffa, skapa, bibehålla och överföra kompetens*. Hansson menar att kompetensutveckling kräver lärande och förutsättningar för lärande är att det finns vilja och tillfälle att utvecklas. Informanterna menade att en individ måste vilja utveckla sin kompetens för att detta ska vara möjligt. Hall menar att individer har en kompetensdrift, alltså ett behov och en vilja att visa sin kompetens, vilket inte informanterna höll med om utan de menade att många gånger kan de som jobbat länge i företaget bli "mätta" på kompetens och nöja sig med det de har. Denna inställning sågs som ett framtida problem med tanke på den omvärld företaget befinner sig i, där kompetenskraven hela tiden ökar. Den tredje kärnuppgiften handlar om att *beskriva, mäta och analysera existerande och önskvärd kompetens*. Hansson menar att kompetens måste preciseras för att kunna användas för att beskriva och åtgärda kompetensbehov. Företaget håller i dagsläget på med en kompetenskartläggning för att just precisera den kompetens som finns i företaget. Detta gör man för att på så sätt se vilken kompetens som saknas och således vilket kompetensbehov som finns. Anttila menar att detta är ett måste för att ett företag ska överleva. Kompetenskartläggningen går ut på att företaget vill kartlägga den kompetens som finns i företaget och få den skriftligt. Detta ansåg samtliga informanter vara väldigt bra och ett steg i rätt riktning. För att veta vilken kompetens de anställda behöver och således vilka kompetensutvecklande åtgärder som behöver vidtas, måste man först veta vilken kompetens, och följaktligen vilka kompetensbehov, som finns i företaget. Denna kartläggning ska ske på alla befattningar och positioner i företaget. En befattningsbeskrivning ska upprättas för samtliga befattningar i företaget, vilken ska redogöra för vilka krav företaget ställer på befattningen och på individen som arbetar på den befattningen. I och med denna kompetenskartläggning hoppas företaget kunna upptäcka eventuella kompetensgap, det vill säga skillnaden i den kompetensen företaget anser att personen ska ha i förhållande till den kompetens som personen verkligen har. En informant menade att denna kompetenskartläggning är en nödvändighet för att företaget inte ska gå miste om kompetens.

Enligt Ellström kan innebörden av begreppet kompetensutveckling antingen vara organisationsrelaterad eller individrelaterad. Största delen av den kompetensutveckling som Åkers erbjuder sina anställda är individrelaterad då den riktar sig till den enskilde individen. Exempel på detta är den utbildningskatalog tagit fram i samarbete med Strängnäs kommuns lärcenter. Men på samma gång som utbildningen är individrelaterad, alltså att utvecklingsåtgärderna riktar sig till individen, får hela företaget nytta av kompetenta medarbetare vilket i sin tur innebär att åtgärderna i viss mån även är organisationsrelaterade. Informanterna hade önskemål om att den kompetensutveckling som sker i företaget borde vara mer styrd; att det fanns någon form av dokument som visade vilken slags kompetensutveckling varje enskild anställd är i behov av. Detta visar på att den kompetenskartläggning som företaget håller på med i dagsläget är välbehövlig.

I det insamlade datamaterialet framgår tydligt att den kontext företaget befinner sig i påverkar informanternas svar och åsikter. Just nu befinner sig företaget i sämre tider där de blivit tvingade till uppsägningar på grund av det ekonomiska läget i företaget, och i samhället. Samtliga informanter menade att företaget i tider som dessa rimligtvis inte kan satsa på nyrekrytering, utan att man måste utveckla den personal som redan finns inom företaget. Detta menade en av informanterna var positivt i den bemärkelsen att det är positivt att ha en välutbildad personal, samt att när konjunkturen vänder har man välutbildad personal att starta upp med.

Den generationsväxling som pågår just nu kommer enligt Ohlsson och Broomé att påverka hela det svenska näringslivet, där olika sektioner drabbas olika hårt. Det finns många olika uppfattningar om hur många som lämnar arbetsmarknaden och hur många som blir kvar samt hur många som tillkommer. Samtliga är överens om att det rör sig om en förändring. Ohlsson och Broomé menar att problemet med generationsväxlingen inte handlar om att det är svårt att ersätta de äldre som går i pension med de yngre som kommer in på arbetsmarknaden rent kvantitativt, utan att problemet ligger i att de som ersätter de som går i pension inte har samma kunskaper och egenskaper. Författarna menar att det rör sig om kunskaper och kompetenser inom andra områden, nya värderingar och synsätt med mera. Samtliga informanter var medvetna och insatta i den generationsväxling som är i full gång och menade att generationsväxlingen långt ifrån är en överraskning. I vissa avseenden har generationsväxlingen kommit fortare än vad många räknat med. Informanterna menade att på företaget finns en medvetenhet om generationsväxlingen och arbetar med denna, men att de känner en oro för att företaget reagerat försent. Oro som fanns bland informanterna inför framtiden beror bland annat på att det är färre som vill jobba inom industrin. Enligt Fürth utbildar sig ofta dagens unga högre än generationer gjort innan, vilket leder till att dagens unga får andra krav på det arbete de sedan väljer. Informanterna menade att det är särskilt svårt att rekrytera kvinnor till produktionen i företaget. Informanterna uttryckte även sin oro för att i framtiden kunna anställa personer med rätt kompetens. De menade att problemet inte ligger i att finna kompetent personal, utan personal med rätt kompetens. Detta menade samtliga informanter var det största problemet med generationsväxlingen och en av informanterna menade att på grund av att det är svårt att rekrytera kompetent personal, gör att det är svårt att anställa folk med rätt kompetens. De som nyanställs kan ha rätt utbildning, men relevant arbetslivserfarenhet kan endast fås genom att arbeta inom företaget. Detta är en av anledningarna till att introduktions- och upplärningsprocessen blir väldigt viktiga moment vid en nyanställning. En av informanterna menade att korta upplärningstider för nyanställda kan vara en anledning till att en del kompetens går förlorad. Men denne informant menade dock att detta är något företaget insett och att upplärningsprocesserna i och med detta blivit grundligare.

Kompetensförsörjning handlar enligt Åkers kompetensutvecklingspolicy om alla de aktiviteter som har till uppgift att attrahera/skaffa/behålla/utveckla och avveckla personal. Enligt Anttila måste ett företag besitta förmågan att följa utvecklingen både internt och externt för att kunna arbeta effektivt med kompetensförsörjning. Anttila menar att det handlar om att förstå och synliggöra de konsekvenser denna utveckling får i form av kompetensbehov och att sedan tillfredsställa dessa behov. Informanterna menade att det är just detta som företaget uppnår med den kompetenskartläggning som pågår i dagsläget. Ett steg i företagets arbete med kompetensförsörjning, alltså att attrahera framtida personal med rätt kompetens är projektet som kallas Teknikcollege. Det är ett samarbete med en gymnasieskola i Strängnäs

där de har en speciellt utformad linje där Åkers kan vara med och styra utbildningen. Detta trodde samtliga informanter var en bra idé för att få upp ungdomars ögon för industriarbete och Åkers. I den utbildningen ingår praktik som görs på företaget, vilket leder till att de ungdomar som utbildar sig där i princip kan börja arbeta på företaget när det tar sin examen.

Samtliga informanter tror att företaget under tidens gång tappat mycket kompetens, men att företaget nu insett detta och därför blivit mer angelägna om att tillvarata den befintliga kompetensen innan de som besitter den försvinner från företaget. En av informanterna menade att den kompetensförlust som sker vid generationsväxlingar leder till att misstag och problem upprepas i företaget på grund av att man inte tagit tillvara på de äldres erfarenhet och kompetens. En av informanterna menade att det sker någon form av kompetensförlust vid varje generationsväxling, där den största förlusten är den erfarenhetsförlust som sker. Den arbetslivserfarenhet de äldre besitter är väldigt svår att ersätta, just eftersom det krävs att en individ arbetat en längre tid i företaget för att få just den erfarenheten. Erfarenhet går aldrig att ersätta, men det viktiga är att dokumentera processer och arbetssätt för att inte förlora tid och ekonomiska medel på samma fel som hänt tidigare för att ingen dokumenterat det.

Ohlsson och Broomé menar att det finns två olika tankemönster på sambandet mellan ålder och kompetens. De två olika tankemönstren är av motsatt karaktär. Det första tankemönstret innebär att åldrandet leder till kompetensen blir lägre och att produktiviteten sjunker. Det andra tankemönstret innebär motsatsen, att åldrande leder till ökad kompetens samt ökad produktivitet. Informanterna kunde hålla med om båda tankemönstren. Sambandet mellan kompetens och ålder hänger samman med hur man definierar begreppet kompetens. Informanterna menade att det som skiljer sig kompetensmässigt mellan de äldre och yngre på företaget är den arbetslivserfarenhet de äldre besitter. Fürth menar att de unga tänker på ett annat sätt än äldre generationer. De har även andra värderingar samt är uppvuxna i en helt annan tidsanda än tidigare generationer. Detta påverkar den syn dagens unga har på arbete. Fürth menar att dagens unga är mer rörliga på arbetsmarknaden. Detta var något informanterna höll med om. De menade att flexibilitet på arbetsmarknaden i framtiden kommer bli viktigare, då yngre inte kommer stanna på samma jobb lika länge som de flesta äldre gjort. Detta menade informanterna i det långa loppet leder till en ökad personalomsättning på företaget.

Samtliga informanter såg med en aning oro på framtiden med tanke på den generationsväxling som företaget nu går igenom. Informanterna framhöll att det är oerhört viktigt att tillvarata de äldres erfarenhet och kompetens innan de försvinner helt. Men informanterna menade även att trots att generationsväxlingen kommer att innebära någon form av kompetensförlust så ser det ändå ljus på framtiden, eftersom det innebär möjligheter till både förändring och förbättring. Samtliga informanter ansåg att företaget har insett problemet med generationsväxlingen och försöker på bästa möjliga sätt tillvara den kompetens som annars går förlorad.

## Diskussion och slutsatser

Det övergripande syftet med min studie var att undersöka ett företags uppfattning om kompetens och kompetensutveckling samt att studera vilka uppfattningar företaget har om den kommande generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv. Metoden för denna studie har varit kvalitativ, och jag har utfört fem intervjuer med fem anställda i olika befattningar på Åkers. För att på ett enklare sätt kunna uppnå mitt syfte har jag utgått från fyra frågeställningar. För det första var jag intresserad av att undersöka vad kompetens är. Jag var även intresserad av att se hur ett företag definierar kompetens och hur kompetensbegreppet hänger ihop med ålder. Vidare ville jag undersöka vilken kompetens de äldre har i förhållande till de yngre samt hur den nuvarande arbetsstyrkan ser ut och vilken uppfattning företaget har om den generationsväxling som kommer ske.

Kompetens är ett vardagligt begrepp, som är komplext och svårdefinierat. Begreppets komplexitet ligger i att det måste relateras till en konkret uppgift, situation eller kontext. Det går alltså inte ge någon allmän definition av begreppet mer än att det handlar om en individs kunskaper och färdigheter. Kunskaper och färdigheter förvärvas antingen genom utbildning eller erfarenhet, eller både och. Just erfarenheter var något samtliga informanter menade var en viktig ingrediens i kompetensbegreppet.

Företaget har en kompetensutvecklingspolicy där det tydligt beskrivs vad företaget anser vara kompetens. Där framgår att kompetens handlar om förmågan att lösa uppgifter. I kompetensutvecklingspolicyn framhåller företaget fyra begrepp som de finner relevanta i sammanhanget; kompetens, kompetensutveckling, kompetensförsörjning och kompetensuppfyllnad.

Kompetensutveckling syftar till de åtgärder som ett företag kan vidta för att förändra eller höja kompetensen hos personalen på företaget. En av informanterna menade att de inte kan utbilda personalen i den utsträckning de önskar. Dels på grund av avsaknaden av personella resurser, och dels på grund av ekonomiska resurser. De utbildningar som företaget betalar för måste vara arbetsrelaterade. Men denna informant menade att all utbildning en individ deltar i kommer till nytta för företaget i förlängningen. Enligt kompetensutvecklingspolicyn handlar kompetensutveckling inte bara om kompetenspåfyllnad i form av kurser och utbildningar utan även om utveckla och skapa förutsättningar till lärande i det dagliga arbetet. Målet med kompetensutvecklingen på företaget är att företaget ska utvecklas utifrån nutida och framtida behov. Kompetensförsörjning rör sig om de aktiviteter som syftar till att attrahera, skaffa, behålla, utveckla och avveckla personal, vilket innebär att kompetensutveckling är en del av kompetensförsörjningsarbetet.

De flesta yngre som växer upp idag ser utbildning som en självklarhet. Den yngre generationen har haft bättre levnadsstandard än tidigare generationer, vilket i sin tur leder till en annan syn på arbete. Informanterna menade att de äldre, som i många fall arbetat i företaget under större delen av sitt yrkesverksamma liv, var mer bekväma av sig och att individer i vissa fall inte ville utbilda och utveckla sig, utan är nöjda med det de har. De yngre är ofta inte lika bekväma, utan har ett större begär efter att utbilda sig och ständigt utvecklas. En av informanterna menade att just den viljan att vilja utbilda och utveckla sig är en viktig egenskap hos anställd, då kompetenskraven på arbetsmarknaden idag hela tiden höjs. Informanten menade att man självklart måste acceptera de individer som inte vill utveckla sig,

men informanten frågade sig också hur länge företaget har plats för dem då företaget hela tiden förändras och utvecklas, och i och med förändringar så måste även personalen förändras och utvecklas. Samtliga informanter menade att den formella kompetensen egentligen inte skiljer sig märkvärdigt mellan de äldre och de yngre. Det som skiljde sig mellan de olika generationerna, som också kommer bli det som kommer försvinna vid generationsväxlingen, är den arbetslivserfarenhet de äldre besitter. Det handlar om den kompetens man inte kan lära sig i utbildningar, utan om den kompetens som de äldre "har i huvudet" efter flera års arbete. Denna kompetens innebär exempelvis att man kan se eller höra om det är något fel på maskinen. Företaget har nu börjat försöka tillvarata denna kompetens, så att den inte går förlorad när de äldre går i pension.

För att undvika kompetensförlust vid kommande generationsväxlingar bör företaget komma ifrån den mänskliga faktorn. Genom att "industrialisera" och standardisera processer så långt det är möjligt, så att egentligen vem som helst ska kunna utföra de olika arbetsuppgifterna. Det ska inte krävas flera års arbetslivserfarenhet för att kunna utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. Detta är något företaget börjat arbeta med genom att kartlägga den kompetens som finns i företaget. Kompetenskartläggning innebär en kombination av enkla och tydliga arbetsprocessinstruktioner och strukturerade och individanpassade introduktioner, med tillhörande befattningsbeskrivningar, hoppas företaget ska kunna effektivisera produktionen och förkorta nyanställdas upplärningstider. Upplärningsprocesserna för nyanställda var något informanterna menade var en viktig del i arbetet med kompetens. Informanterna delgav att företaget tidigare haft alldeles för korta upplärningstider, vilket lett till att de nya inte haft möjlighet att lära sig sina arbetsuppgifter grundligt vilket i sin tur bidragit till att en kompetensobalans bevarats mellan generationerna. Men detta är något som håller på förbättras. Ett problem som finns i dag är att vissa arbetsuppgifter är personrelaterade och att endast ett fåtal personer som kan utföra uppgiften. Detta hoppas företaget komma ifrån i och med uppförandet av befattningsbeskrivningar.

I företaget finns en medvetenhet om den generationsväxling som nu pågår. Informanterna menade att generationsväxlingen i vissa fall kommit fortare än vad många räknat med. En orsak till detta kan vara det att då företaget tvingats göra nedskärningar av personalstyrkan har de kunnat erbjuda de äldre avtalspensioner istället för att säga upp människor, vilket lett till att många av de äldre redan försvunnit från företaget. På företaget arbetar i dagslaget 206 personer i produktionen, varav tolv är kvinnor och resten män. Den förändring som generationsväxlingen innebär kommer medföra att en stor del av arbetsstyrkan kommer bytas ut, då de äldre försvinner och ersätts av yngre människor. De yngre har en annan syn på arbete och de yngre ofta utbildar sig längre än vad den äldre generationen gjorde, vilket kan bidra till att de yngre ställer andra krav på sitt arbete. Åkers är en typisk mansdominerad industri och företaget känner en oro för att i framtiden kunna rekrytera kvinnor till företaget.

Mitt syfte var att undersöka ett företags uppfattning om kompetens och kompetensutveckling samt att studera vilken uppfattning företaget har om den kommande generationsväxlingen ur ett kompetensperspektiv. För att enklare kunna uppnå mitt syfte valde jag att bryta ner mitt syfte i fyra frågeställningar. Min första fråga var att ta reda på vad kompetens är. Efter att ha läst in mig på ämnet och utfört mina intervjuer kan jag dra slutsatsen att kompetens är ett komplext begrepp som för att kunna definieras kräver en bestämd uppgift, situation eller kontext. Det rör sig om kunskaper och färdigheter en person kan ha förvärvat genom antingen utbildning eller genom erfarenheter, eller både och. Just erfarenheter var något samtliga

informanter menade var en viktig ingrediens i kompetensbegreppet. Den kompetens de äldre i företaget besitter baseras främst på erfarenhet, som de samlat på sig under hela deras verksamma yrkesliv. Hög ålder innebär inte automatiskt högre kompetens än de yngre. Hur begreppet kompetens definieras påverkar vilka skillnader som finns mellan de olika generationerna. Majoriteten av dem som arbetar på företaget i dagsläget är män, både på produktionssidan och på tjänstemannasidan. Företaget såg ett problem med att i framtiden kunna anställa kvinnor, då miljön arbetet utförs i är en typisk mansdominerad arbetsplats. Oron bestod även i att kunna attrahera och anställa personer till företaget med rätt sorts kompetens. Företaget är medvetna och arbetar på olika sätt med den minskade konsekvenserna av den generationsväxling som nu pågår. Detta gör man genom att vidta olika kompetensutvecklande åtgärder både internt och externt. En viktig uppgift för industrin är att industrialisera sina processer, det vill säga att minska hantverksinslagen. På detta sätt underlättas utbildning, risken för den mänskliga faktorn minskas och kvalitetsnivån säkerställs.

Åkers är bara ett av de företag inom svenskt näringsliv som drabbas av generationsväxlingen. Nya tider kommer då 80-talisternas träder in på arbetsmarknaden. Den yngre generationen har andra värderingar, synsätt och även andra kunskaper. Den yngre generationen har under sin uppväxttid haft helt andra förutsättningar än den äldre generationen. Exempelvis teknik- och datakunskaper är något som nästan kan ses som en självklarhet för de yngre, medan det finns äldre som aldrig använt en dator. Detta kan leda till att processer och arbetssätt i framtiden kan bli mer automatiserade, vilket i sin tur leder till att man vid framtida generationsväxlingar inte behöver tappa kompetens på samma sätt. Det är svårt att säga hur hårt företaget kommer att drabbas av generationsväxlingen kompetensmässigt förrän den är över. Samtidigt fanns en oro på företaget att generationsväxlingen skulle påverka den samlade kompetensen i företaget på ett negativt i form av kompetensförluster. Dock innebär generationsväxlingen möjligheter till förändring och förbättring.

Slutsatserna av denna undersökning går i linje med tidigare forskning. Företaget såg en oro i att i framtiden kunna attrahera och anställa personer med rätt kompetens till företaget. Detta på grund av att de unga idag har andra krav på det arbete de väljer att jobba med. I linje med tidigare forskning finns det inget rätt eller fel sätt för hur ett företag bör arbeta med generationsväxlingen, då alla företag drabbas på olika sätt. Förberedelserna och åtgärderna företaget vidtagit verkar vara lämpliga för den kommande generationsväxlingen. Ingen vet hur hårt olika företag drabbas, men allt tyder på att i stort sätt alla företag i Sverige berörs i någon omfattning. Ingen kan med säkerhet heller säga hur generationsväxlingen kommer påverka det svenska näringslivet på olika plan, med det med man med säkerhet kan säga är att det rör sig om en förändring. Den nya generationen som kommer in på arbetsmarknaden kommer in med andra synsätt och värderingar, vilket kan bli problematiskt i många fall. Men samtidigt kommer inte detta innebära någon sorts revolution, utan de yngre kommer mer eller mindre anpassa sig.

Under arbetets gång har det dykt upp flera intressanta frågeställningar och infallsvinklar som jag på grund av uppsatsens storlek och tidsram blivit tvungen att lämna. Då informanterna såg en oro i att i framtiden kunna anställa kvinnor till produktionen på företaget vore det intressant att fördjupa sig i ett genusperspektiv. Något jag i efterhand funderat över är hur mitt resultat hade sett ut om jag utfört fler intervjuer. Jag anser att de svar jag fått under mina intervjuer har varit väldigt likartade och jag anser att de speglar helheten på ett bra sätt.

Informanterna i denna studie hade samtliga någon form av ledande funktion, så det vore även intressant att göra samma undersökning utifrån produktionspersonalens perspektiv för att undersöka om de ser på detta på något annat sätt.

## Käll- och litteraturförteckning

### Tryckta källor

- Ahrne, Göran. (2007) *Att se samhället*, Liber AB, Slovenien
- Andersson, Curt. (2000) *Kunskapssyn och lärande i samhälle och arbetsliv*, Studentlitteratur, Lund
- Anttila, Magnus. (1999) *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, Ekerlids Förlag, Falun
- Backman, Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Bergström, Göran. & Boréus, Kristina. (2000) *Textens mening och makt*, Studentlitteratur, Lund
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
- Danemark, Berth. Ekström, Mats. Jakobsen, Liselott & Karlsson, Jan Ch. (2007) *Att förklara samhället*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Malmö
- Docherty, Peter. (1996) *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*, Arbetslivsinstitutet, Solna
- Ejvegård, Rolf. (2003) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Ellström, Per-Erik. & Nilsson, Barbro. (1997) *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag*, Linköpings universitet
- Ellström, Per-Erik. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm
- Fürth, Thomas. Holmberg, Ingvar. Larsson, Ola. & Raaterova, Mikael. (2002) *80-talisterna kommer*, Kommunlitteratur, Polen
- Fürth, Thomas. (2008) *Den dubbla utmaningen*, Kommunlitteratur, Polen
- Giddens, Anthony. (2007) *Sociologi*, Studentlitteratur, Lund
- Granberg, Otto. (2004) *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund
- Hall, Jay. (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund



- Hansson, Jörgen. (2005) *Kompetens som konkurrensfördel*, Norstedts Akademiska Förlag, Finland
- Hellevik, Otto. (2002) *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*, Natur & Kultur, Borås
- Jacobsen, Dag Ingvar. & Thorsvik, Jan. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Lundmark, Annika. (1998) *Utbildning i arbetslivet – Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, Studentlitteratur, Lund
- Miles, Matthew B. & Huberman, A Michael. (1994) *Qualitative Data Analysis*, SAGE, USA
- Ohlsson, Rolf & Broomé, Per (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*, SNS Förlag, Kristianstad
- Regionala Kompetensrådet (2002) *Rapporten om arbetskraftsförsörjning i Jämtlands län fram till år 2015*
- Rosengren, Karl-Erik. & Arvidson, Peter. (2005) *Sociologisk metodik*, Liber AB, Malmö
- Skoglund, Barbro. & Skoglund, Caj. (2009) *Innan kompetensen försvinner*, Kommunlitteratur, Polen
- Stukat Staffan (2005) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund
- Wetterberg, Gunnar. (2008) *Efter fyrtioalisterna*, Kommunlitteratur, Polen
- Widerberg, Karin. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

## Elektroniska källor

Ahlin, Daniel. & Rodin, Ingrid. (2006) *Generationsväxling i organisationer – 40-talisternas kunskapsöverföring till den yngre generationen*, C-uppsats, Mälardalens Högskola

Jerrysson, Andreas. & Ronnström, Sofia. (2007) *Generation y – på gott och ont! – en kvalitativ studie om organisationers upplevelser av den nya generationens attityder och värderingar i arbetslivet 2007*, C-uppsats

[www.codex.uu.se](http://www.codex.uu.se) (2009-09-25)

<http://codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2010-01-05)

[http://www.ams.se/admin/Documents/LAN/Jamtlands\\_lan/Arbetsmarknad/ny.pdf](http://www.ams.se/admin/Documents/LAN/Jamtlands_lan/Arbetsmarknad/ny.pdf) (2010-01-14)

# Bilaga 1: Intervjuguide

## ***Bakgrund***

Ålder?

Utbildning?

Kan du beskriva lite vad det är du jobbar med? (Vad har du för yrkesbefattning?)

Hur länge har du jobbat i företaget?

(Vad gjorde du innan?)

## ***Kompetens***

Vad är det för kunskaper och färdigheter som du behöver för att utföra ditt arbete?

Vad är kompetens för dig? (Ge exempel)

(Anser du att kompetens och ålder är relaterat, i sådana fall varför?) Vad är det som skiljer sig mellan äldre och yngre kollegor som jobbar med samma sak?

Vad är företagets definition av kompetens? Vad lägger företaget i begreppet kompetens?

Vilken kompetens finns i företaget? Samt vilken kompetens anser du att företaget behöver?

## ***Ålder***

Anser du att det finns någon skillnad i den kompetens som de ”äldre” respektive de ”yngre” besitter?

Vad anser du de ”äldre” i företaget besitter för kompetens? (Ge exempel)

Vad anser du de ”yngre” i företaget besitter för kompetens? (Ge exempel)

## ***Kompetensutveckling***

Hur kan en individ och en organisation utveckla kompetens?

Vad är kompetensutveckling för dig?

Vad gör företaget för kompetensutvecklande åtgärder?

Vilka ytterligare åtgärder skulle behövas?

Hur ska man effektivt använda och utveckla kompetensen?

Vem har ansvar för kompetensutveckling?

Vilken roll spelar chefen när det gäller arbetet med kompetens?

## ***Generationsväxling***

Hur ser du på den generationsväxling som kommer att ske?

Kommer det bli en kompetensförlust vid generationsväxlingen?

(Hur ska företaget arbeta med kompetensförlusten?)

Har företaget någon plan inför den kommande generationsväxlingen?

Hur ser arbetsstyrkan ut idag?

Hur tror du den kommer förändras/påverkas av generationsväxlingen?

## ***Avslut***

Är det någonting du känner att du vill tillägga som inte framkommit under intervjun?

Är det okej om jag hör av mig vid vidare frågor?