

Beteckning: Examensarbete D



Institutionen för Ekonomi

Eftersöka, vårda och utveckla
– när nyckelkompetensen går på två ben

Christina Claesson och Stefan Claesson
Maj 2009

Magisteruppsats 15 poäng
Företagsekonomi

Ekonomprogrammet
Handledare: Fil Dr Lars Ekstrand

Förord

Inom ämnet företagsekonomi finns en övervägande fokusering på verksamhet i affärsdrivande, intäktfinansierade företag. Den offentliga verksamheten inom stat, kommun och landsting kommer relativt sällan till tals i undervisningen eller som föremål för studier, och blir därför lite av "en vit fläck" på studentens kunskapskarta. Här av vårt intresse för att utforska offentlig sektor inom ämnet för uppsatsen, något som tilltalat oss båda, vilket har lett till att vi valt just detta ämne för vårt examensarbete. Utan hänsyn till vilken verksamhet som blir grunden från vilken inkomsten intjänas, kommer individer och deras kompetens att vara det centrala i produktionen av varor och tjänster. Vi har båda en förhoppning om, och inriktar oss aktivt mot att i framtiden få verka inom detta eller närliggande ämnesområde. Genom att vara verksam inom denna intressesfär kommer möjligheten att vidare fördjupa oss i de teorier och insikter, som vi fått under vår studietid vid Högskolan i Gävle.

Arbetet med uppsatsen gav oss en del huvudbry men har samtidigt varit berikande och utvecklande. Vi vill allra ödmjukast på detta enkla sätt tacka ett flertal personer, som på olika sätt bidragit till att denna uppsats blivit av. Alla dessa kan inte nämnas i denna korta text men de är inte desto mindre betydelsefulla för det.

Först och främst vill vi tacka våra respondenter, inom och med anknytning till Landtinget Gävleborg och Gävle sjukhus som vi besökt under våra intervjuer, för den tid som Ni avsatte för att bemöta våra frågor, och för all hjälp som bibringats oss i vår process med färdigställandet av denna uppsats.

Dessutom vill vi framföra ett stort tack till vår handledare filosofie doktor Lars Ekstrand för hans tålamod, engagemang samt alla konstruktiva idéer och synpunkter genom hela uppsatsprocessen. Du har varit en utmärkt inspiratör. Tack!

Avslutningsvis vill vi rikta ett servilt och öppen hjärtigt tack till de nära och kära som bidragit till samt möjliggjort genomförandet av denna magisteruppsats i företagsekonomi.

Gävle den 29 maj 2009.

Christina Claesson

Stefan Claesson

Sammanfattning

Titel: Eftersöka, utveckla och vårda – när nyckelkompetensen går på två ben

Nivå: Magisteruppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Christina Claesson och Stefan Claesson

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2009 – maj

Syfte: Att studera hur relationen mellan arbetsgivaren och den enskilde arbetstagaren påverkar offentlig verksamhets möjlighet att attrahera, rekrytera samt behålla nyckelkompetens inom organisationen.

Metod: Studien har utgått från en kvalitativ datainsamlingsmetod genom intervjuer med respondenter ur Landstinget Gävleborg. Materialet från de genomförda intervjuerna har därefter sammanförts och ställts mot olika sekundära informationskällor, vidare har respondenternas svar analyserats med tillämplig litteratur för att därefter utmynna i våra slutsatser.

Resultat & slutsats: Verksamheten är idag allt för fokuserad på mätning av nyckeltal för att se vad som produceras per skattekrona, och ser inte vilken påverkan som ett ineffektivt kompetensförsörjningssystem av nyckelkompetenser har. Ett vidgat synsätt och omhändertagande av kompetensförsörjningen i allmänhet och kompetensutvecklingen i synnerhet gör att dessa kostnader kommer att betala sig, inkompetensen kostar mer i flera perspektiv.

Förslag till fortsatt forskning: Framtida studier skulle kunna inrikta sig mot att studera hur kompetensförsörjningssystemet ser ut i dag och hur en tänkbar utveckling kan se ut. Den högsta ledningen lägger stort fokus och ansvar på ”chefen”. Vilken chefs- och ledarskapsutveckling bedrivs idag, vilka brister finns och vad skulle kunna göras för att utveckla den. Vilka kompetensåtgärder genomförs till vilken kostnad och hur påverkar det verksamhetens möjlighet till resurseffektiv verksamhet.

Uppsatsens bidrag: En lyckad och väl fungerande kompetensförsörjning av nyckelkompetenser kräver ett engagemang från högsta ledningen, som genomsyrar hela organisationen. Arbetsgivarens roll samt hur organisationen är uppbyggd är en viktig del i om företaget ska ha en framgångsrik och effektiv kompetensförsörjning eller inte. Kompetensförsörjning omfattar alla påverkansfaktorer och därför kan delområden inte behandlas var för sig utan måste ingå i en helhet, en kompetensförsörjningsprocess.

Nyckelord: Arbetsmarknad, attraktion, engagemang, kompetensförsörjning, kompetensutveckling, Landstinget Gävleborg, lojalitet, nyckelkompetens, offentlig sektor, personalrörlighet, rekrytering samt spetskompetens.

Abstract

Title: Seek, develop and take care of – when key competence walk on two legs
Level: Final assignment for Degree of Master of Science in Business Administration
Author: Christina Claesson and Stefan Claesson
Supervisor: Lars Ekstrand
Date: 2009 – may

Aim: To study how the relation between the employer and the employee influence public sectors possibility to attract, recruit and keep key competence within the organisation.

Method: The study is founded on a qualitative method for collection of data through interviews with personnel attached to “Landstinget Gävleborg”¹. The material gathered during the interviews has then been brought together and compared with different secondary sources, further on the respondents replies has been analyzed in comparison to applicable literature and thereafter derive our conclusions.

Result & Conclusions: The activity today is all too focused on business ratio and to see what is produced for received tax revenues, and don't reflect on which implications a ineffective system for developing key competences have. A broader perspective and caring for developing competences in general and key competences in particular will make investments worth while, incompetence are more costly in a variety of perspectives.

Suggestions for future research: Future studies could e.g. look further into how a conceivable development of the exciting system for development of competences could look like in the future. Top management have a large focus on and give the director vast responsibility. What director- and leadership development is conducted and what flaws can be seen, and what could be done to eliminate these flaws and develop the system concerning key competences. What measures regarding competences is conducted and to what cost, and how does this inflict on the organisations opportunity to perform a resource effective activity.

Contribution of the thesis: A successful and well functioning competence development of key competences demands a commitment from the top management which permeate the entire organisation. The directors' role and how the organisation is structured are important parts if the organisation shall have a successful and efficient competence supply, or not. Supplying competence to an organisation includes all factors that have influence on the process, so for that reason can single areas or matters not be managed separately but be part in a solution as a whole, in a competence supplying process.

Key words:, Attraction, commitment, competence development, Landstinget Gävleborg, loyalty, key competence, labour market, public sector, personnel mobility, recruitment and specialist competence.

¹ County council, politically elected body representing a number of municipalities regarding issues concerning e.g. health- and medical service, education and social care.

Innehållsförteckning

1	ANSTÄLLDA OCH DERAS KOMPETENS – VERKSAMHETENS VIKTIGASTE RESURS	1
1.1	VÄRNA NYCKELKOMPETENS ELLER REKRYTERA NY VID BEHOV?	2
1.2	SYFTE	3
1.3	FRÅGESTÄLLNING.....	3
1.4	AVGRÄNSNING.....	3
1.5	DISPOSITION	4
2	ATT PLANERA OCH GENOMFÖRA – DET VETENSKAPLIGA VÄGVALET.....	5
2.1	METODFILOSOFI – ATT ANLÄGGA ETT VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV	5
2.1.1	<i>Hur tolkas verkligheten?</i>	5
2.1.2	<i>Hur dras slutsatser?</i>	7
2.2	VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS – HUR INHÄMTAS KUNSKAPEN	7
2.2.1	<i>Hur undersöks omvärlden?</i>	7
2.2.2	<i>Är undersökningen tillförlitlig?</i>	9
2.3	KUNSKAPENS URSPRUNG	11
2.3.1	<i>Att välja lämplig källa – hur och varför</i>	12
2.4	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	13
2.4.1	<i>Planering</i>	14
2.4.2	<i>Val av studieobjekt och intervju personer</i>	14
2.4.3	<i>Intervjuguide</i>	15
2.4.4	<i>Genomförande av intervjuerna</i>	15
3	EXISTERANDE KUNSKAP – EN POSITIONSBESTÄMNING.....	17
3.1	DET VAR EN GÅNG... ..	17
3.2	DEN NYA ARBETSMARKNADENS GRUNDVALAR	18
3.2.1	<i>Innebörden av kompetens</i>	19
3.2.2	<i>Innebörden av nyckelkompetens</i>	19
3.2.3	<i>Att få och behålla den så eftertraktade nyckelkompetensen</i>	20
3.3	KOMPETENSFÖRSÖRJNING – EN PROCESS	21
3.4	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR BRA KOMPETENSUTVECKLING.....	24
3.5	PROBLEM MED KOMPETENSUTVECKLINGEN.....	25
3.6	ENGAGEMANG MED FÖRETAGET OCH VILJAN ATT STANNA KVAR	27
3.7	SKAPANDET AV INDIVIDUELLT MERVÄRDE INOM OCH MELLAN ORGANISATIONER	29
4	GÄST HOS VERKLIGHETEN	32
4.1	SYNEN PÅ NYCKELKOMPETENS.....	32
4.2	FÖRÄNDRADE DRIVKRAFTER OCH INITIATIV FÖR ATT BEHÅLLA NYCKELKOMPETENSEN	34
4.3	EN RÖRLIGARE ARBETSMARKNAD – HOT ELLER MÖJLIGHET?	36
4.4	KOMPETENSFÖRSÖRJNING AV IDAG	38
4.5	FRAMTIDA UTMANINGAR.....	39
5	LEVER VERKLIGHETEN SOM TEORIN LÄR?.....	42
5.1	SYSTEMATISERAD KOMPETENSFÖRSÖRJNING	42
5.2	VIKTEN AV EN LOJALITETSKULTUR.....	45
5.3	RÖRLIGHET	47
6	BENENS VIDARE ÖDE.....	48
6.1	KONTROLLERAD KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	48
6.2	VINNA – VINNA SITUATION FÖR BÅDE ARBETSGIVAREN OCH KOMPETENSBÄRAREN	49
6.3	GÅR NYCKELKOMPETENSEN PÅ TVÅ BEN?	51
6.4	KVARSTÅENDE FRÅGOR INFÖR FRAMTIDEN	52
	KÄLLFÖRTECKNING	53
	FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR	56

1 Anställda och deras kompetens – verksamhetens viktigaste resurs

Under senare år har anställda och dess kompetens allt mer hamnat i fokus när företag beskriver sin verksamhet, och vad det är som gör att de levererar högkvalitativa varor och tjänster. En slogan som ”personalen är vår viktigaste resurs” har anammats av flertalet företag, inte minst inom tjänstesektorn.² Mycket av den verksamhet som bedrivs inom offentlig förvaltning karaktäriseras av likartade inslag i verksamheten som inom den privata tjänstesektorn, med service och tjänster till medborgarna. Att fokusera på personalen och se till att de ges förutsättning till att möta nya arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt för att skapa en resurseffektiv verksamhet, är om inte en självklarhet, så i alla fall på stark frammarsch inom till exempel kommunal verksamhet.³

Kompetens som begrepp är laddat med olika innebörd beroende på vem som frågas och kopplat till vilken situation som avses. En bra och grundläggande beskrivning som används av flera författare är den som beskriver och/eller definierar kompetens som bestående av kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar och attityder samt kontakter.⁴ Det finns även de som ser kompetens som en mix av skilda förmågor eller delkompetenser inom vilka praktisk-, teoretisk-, social-, och lärande kompetens hamnar bland de mest grundläggande och mest betydelsefulla att vara begåvad med.⁵ Ställs frågan till gemene man om vad kompetens innebär kan sammanfattningen bli att uttrycket beskriver en persons förmåga att klara av, samt lösa viss uppgift eller problemformulering.

I och med att dels varor och tjänster blivit allt mer sammanflätade, samt dels att denna fläta allt som oftast involverar flera olika företag eller verksamhetsdelar inom en organisation motsvarande, har kraven på de anställdas totala kompetens ökat. Det har blivit så att den främsta faktorn för en organisations framgång ligger i medarbetarnas förmåga att lösa de arbetsuppgifter som åligger dem. Med denna insikt har det blivit allt viktigare att aktivt arbeta med att både säkerställa och utveckla medarbetarnas kompetens, genom att vara proaktiv i sin kompetensförsörjning.⁶

En rörligare arbetsmarknad är kontentan med stora pensionsavgångar då de sista 40-talisterna nu är inne på upploppet av sitt arbetsliv, i kombination med att de yngre som precis startat sitt arbetsliv är betydligt färre till antalet än dem de ska ersätta. Resultatet är negativt för organisationen som kommer att uppleva tilltagande svårigheter med attraktion, rekrytering och lojalitet mot densamma, kopplat till kompetensbrist och därmed en hårdare konkurrens om de kompetenser som finns att tillgå på arbetsmarknaden.⁷

Verksamhetens mål är att ha rätt kompetensprofil i rätt tid inom organisationen, vilket ställer krav på att snabbare anpassa de anställda och deras kompetenser mot verksamhetens och i förlängningen kundernas krav.

² ICA om varför de satsar på intern utveckling av personal. http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=517541&showMenu=om_ica_6_0_1. Hämtat 2009-02-22.

³ Hylte kommun, *Medarbetarna är Företagets viktigaste resurs- Men bara om den mår bra!* <http://www.hylte.se/Page.asp?PageNumber=787>. Hämtat 2009-02-22.

⁴ Keen K (2003). *Kunskap – vad är det*, s. 13.

⁵ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 1.

⁶ Anttila M (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, s. 41.

⁷ SCB (2006). *Sveriges framtida befolkning 2006-2050*, s. 34-35.

1.1 Värna nyckelkompetens eller rekrytera ny vid behov?

I en verksamhet finns individer som innehar en kompetensstruktur som gör att de betraktas som mer betydelsefulla för företaget, kopplat till dess positiva inverkan på verksamhetens processer och i slutändan dess resultat.

Med det för ögonen borde organisationen vara intresserad att arbeta med denna typ av frågor för att identifiera anställda och vidareutveckla dessa, med mål att säkerställa att särskilt viktig kompetens finns över tiden inom organisationen. Det vanligaste sättet att angripa problemet är att lägga kraften på att bli bra på att attrahera och rekrytera efterfrågade kompetenser. Betydande belopp spenderas av företag varje år för att optimera rekrytering och utveckling av de processer som omhändertar företagets behov av rätt person på rätt plats. Ett alternativt och bedömt bättre tillvägagångssätt vore att fokusera på att behålla och vårda de individer, som innehar efterfrågad nyckelkompetens, kvar i verksamheten.⁸

En person som lämnar företaget vilken betraktas som innehavare av nyckelkompetens för detsamma, dränerar verksamheten på vital kunskap och det i sin tur kommer att skapa kostnader i två led. För det första generas kostnader för att ersätta personen i fråga och för det andra kommer produktiviteten att påverkas negativt. Andra friktionskostnader som genereras av att personal byts är improduktivitet på grund av avslutande/överlämnande karaktär innan den som slutar lämnar företaget, samt att den nyrekryterade och efterträdande ska introduceras av annan och/eller andra medarbetare som gör att bägge parter (vilka kan bestå av fler än två personer) inte producerar fullt ut. Till det kommer att en hög personalomsättning kan ge en negativ bild ur ett kundperspektiv, men även skada varumärket och attraktionskraften för verksamheten kopplat till förtroendet för företaget.

En annan viktig faktor är att dagens arbetsmarknad är betydligt mer rörlig än den var för 20 till 30 år sedan. Att en anställd arbetar hela sitt yrkesliv inom ett och samma företag är idag allt mer ovanligt.⁹ Individen eftersöker utveckling för att kunna konkurrera om intressanta anställningar/befattningar, i syfte att skapa erfarenhet genom att byta arbete för att kunna uppvisa önskade färdigheter i framtiden.

I mindre organisationer kan det vara svårt att möta de anställdas krav på utveckling kopplat till ekonomiska resurser och begränsade möjligheter att byta befattning inom organisationen. Större företag och offentliga förvaltningar är av sådan volym att det kan löna sig att arbeta med kompetensförsörjningsfrågor inom organisationen, och dessutom ha anställda som arbetar med dessa frågor på heltid. Hur arbetar då större organisationer med sin försörjning av nyckelkompetenser och vilka val har gjorts för att nå kompetensförsörjningsstrategierna?

Frågeställningen är alltid aktuell och studier har gjorts tidigare, mestadels med inriktning mot affärsdrivande verksamheter.¹⁰ Intresset för offentlig sektor har inte varit lika stort, kanske på grund av att inställningen varit att anslagsfinansierad verksamhet inte behöver vara lika optimerad. Verksamhet ska även visas av tjänstemän och -kvinnor med skattemedlen så att de kommer det allmänna till nytta, och inte "förlösas" på administration och annan verksamhet som inte går till kärnverksamheten.

⁸ Pekala N (2001). Holding On To Top Talent – Overcoming Retention Deficit Disorder. *Journal of Property Management*, vol. 44, no 3, s. 1-7.

⁹ Falkenhall B och Rauhut D (2005). *Arbetsrätt, rörlighet och tillväxt*, s. 40-54.

¹⁰ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 1-2.

Villfarelsen att offentlig verksamhet skulle vara mindre stimulerande, grå och alldaglig kan, visserligen felaktigt, inverka hämmande på intresset för att studera den. Vi däremot anser att offentlig verksamhet allt mer anpassas mot näringslivets krav på ekonomisk effektivitet, vilket i sin tur för med sig en anpassning mot likartade arbetssätt kopplat till personalens sammansättning och kompetens. Dessutom ger den likartade verksamhetens krav att fler är intresserade av samma kompetenser, vilket för med sig en hårdnad konkurrens på "kompetensmarknaden". Rörligheten ökar och allt fler individer anser även att det är viktigt att inneha "rätt" anställning för att utveckla sin erfarenhet och med den sin kompetens för att göra sig attraktiv för kommande anställningar. Det har blivit viktigt "att det ska se bra ut på CV:t".

Hur möter då en offentlig förvaltning de nya inslagen på arbetsmarknaden för att säkerställa sina kompetensbehov inom verksamheten? Vilka val har gjorts rörande kompetensförsörjning för att bemanna organisationen med verksamhetskritisk kompetens? Görs det överhuvudtaget någon skillnad avseende kompetensförsörjning i allmänhet och nyckelkompetenser?

Dessa och ett flertal andra frågor väcktes till liv när vi börjar studera denna sorts problematik. För att skapa ett bra underlag och få större möjlighet till att få svar på våra frågor har vi valt att studera en offentlig förvaltning i Gävleområdet men ur två perspektiv, arbetsgivarens och arbetstagarens. Detta för att se om det finns en fungerande kompetensförsörjningsprocess avseende nyckelkompetenser.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera hur relationen mellan arbetsgivaren och den enskilde arbetstagaren påverkar offentlig verksamhets möjlighet att attrahera, rekrytera samt behålla nyckelkompetens inom organisationen.

1.3 Frågeställning

- Arbetas det aktivt med omhändertagande av nyckelkompetenser inom offentlig verksamhet?
- Finns det eventuellt skillnader mellan omhändertagandet av nyckelkompetenser och övriga kompetenser?
- Vilka åtgärder eller åtgärdsprogram finns och vilket är målet med dessa, samt till vilken verkningsgrad infrias målsättningen?
- På vilket sätt konkretiseras behovet av nyckelkompetenser och hur säkerställs uppfyllanden av densamma?

1.4 Avgränsning

Uppsatsen behandlar inte påverkande faktorer som härrör till organisationernas storlek och geografiska spridning eller organisatoriska indelning utanför Gävle tätort. Ej heller ekonomiska storheter avseende satsade medel för kompetensförsörjning av nyckelkompetenser kopplat till verksamhetsmålen och dess infriande, det vill säga verkningsgraden av gjorda åtgärder i kompetensförsörjningshänseende. Studien berör inte att närmare påverkande faktorer av att verksamheten ytterst är politiskt styrd. Studien omfattar inte andra delar av Landstinget Gävleborg än delar ur Gävle sjukhus samt landstingsledningen, det fackliga perspektivet i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare behandlas inte heller.

1.5 Disposition



2 Att planera och genomföra – det vetenskapliga vägvalet

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de val som är möjliga avseende vetenskapliga studier, samt vilka val som vi gjorde för att genomföra vår studie. Vidare beskrivs vilket tillvägagångssätt vi anammat för att uppfylla studiens syfte. Vi kommer även att ta upp en diskussion rörande kritik mot en del av de val som vi gjort rörande metod.

2.1 Metodfilosofi – att anlägga ett vetenskapligt perspektiv

Det vetenskapliga perspektivet grundar sig på vilket forskningsideal som individen har som ska genomföra studien. Verkligheten är, om inte alltid så i de flesta fall, den samma men antalet perspektiv på tillvaron kan lätt bli lika många som antalet forskare som studerar denna verklighet.¹¹ Problem kan lösas på många sätt och flertalet som tar ställning i frågan är lika övertygade om att de uppnår endera den absoluta sanningen, eller tanken om att samtliga åsikter är lika goda eller dåliga. Inom vetenskapen talas det om två huvudinriktningar eller perspektiv som tillämpas för vetenskaplig forskning, nämligen positivism och hermeneutik. Dessa ges ofta innebörden av att vara varandras motsatser, men används inte allt för sällan i kombination eller som komplement till varandra i forskningsarbetet.¹²

2.1.1 Hur tolkas verkligheten?

Positivismen har sitt ursprung i och har varit ett centralt begrepp och metodologiskt tillvägagångssätt sedan 1800-talet. Främst inom det naturvetenskapliga området men har även etablerat sig inom andra vetenskapsinriktningar.¹³ Positivism (fr. positivisme), är samlingsnamnet på olika filosofiska riktningar som strävat eller strävar efter att basera tänkandet på "fakta". Det vill säga kunskapen baseras på sinneserfarenhet. Genom empiriska studier försöker forskaren finna karaktärsdrag hos studieobjektet som återkommer i andra typer av fall och situationer.¹⁴

I hermeneutiken¹⁵ som till skillnad till positivismen anlägger ett mer tolkande betraktelsesätt än det positivistiska faktabaserade, inriktar sig forskaren på att försöka svara på frågan: "Vad är det som visar sig och vad är innebörden i det?". Med utgångspunkt i detta används tolkningen som huvudsaklig forskningsmetod inom hermeneutiken. Det är inte den absoluta sanningen som eftersträvas, då det inom den hermeneutiska kunskapsteorin inte finns någon sådan. Utan det vetenskapliga perspektivet handlar dels om metoder för förståelse och tolkning, dels om beskrivning av själva förståelsen och dess villkor. Föremål för och grunden till tolkningen är meningsfulla fenomen som är skapade av människor, som till exempel texter, handlingar och yttranden.¹⁶

¹¹ Bjereld U, Demker M och Hinnfors J (2002). *Varför vetenskap?*, s. 17.

¹² *Ibid*, s. 72.

¹³ Alvesson M och Sköldberg K (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 32.

¹⁴ *Ibid*, s. 332.

¹⁵ I den grekiska mytologin var Hermes budbäraren som framförde gudarnas budskap till folket. Dessa behövde dock översättas för att människorna skulle förstå budskapen.

¹⁶ Alvesson M och Sköldberg K (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 32.

Hermeneutikernas synsätt är genom detta förståelseinriktat, öppen och engagerad samt inte minst subjektiv. För att förstå världen måste forskaren se till helheten i forskningsproblemet.¹⁷ Omvänt består helheten av delar och kan endast förstås ur dessa.¹⁸ Som nämnts tidigare finns strömningar inom forskarvärlden som sätter upp den kvalitativa hermeneutiska forsknings-traditionen, (humanvetenskapen) och den kvantitativa forskningsmetoden, som lägger tonvikt på mätbara data (naturvetenskapen), som två motsatser men dagens forskare använder sig ofta av båda inom sin forskning.¹⁹

Forskning utan förförståelse är en omöjlighet.²⁰ Alla människor har ett kunskapsarv, kulturell insikt samt värdegrund utifrån den omgivning och miljö, både fysisk och social, som individen vistas i under sin livstid. Det utgör grunden för den förförståelse som kommer att ge näring till skapandet av (problem)insikt.

Återkopplar vi detta resonemang till vår förförståelse i vår forskarroll, och den bakgrund samt tidigare erfarenhet som vi har inom områden som chefs- och ledarskap, konsultativt arbete och kompetensförsörjning samt personaladministration på olika nivåer inom en verksamhet. Det resulterar i att vi initialt besitter kunskap om hur en verksamhet skulle kunna påverkas av olika interna strategier samt yttre påverkansfaktorer kopplat till arbetsmarknaden, och hur dessa val och yttre incitament påverkar verksamhetens nyckelkompetenser över tiden.

Det visade sig när vi började fördjupa oss i relationen mellan verksamhetens behov av nyckelkompetens och arbetsmarknadens beskaffenhet, samt hur detta påverkar möjligheterna för en offentlig förvaltning att fylla organisationen med personal som innehar livsviktig kunskap för resultatet, att vår förförståelse var mer begränsad inom ämnet än vi bedömde från början. Förförståelsen är inte något som endast finns vid studiens start, utan den utvecklas och utvecklas även under arbetet med studien. Denna process, där förförståelsen gradvis förändras, benämns i litteraturen som den hermeneutiska cirkeln.²¹

Den beskrivna växelverkan mellan helhet och delar för med sig att ny information och/eller kunskap gör att helheten tolkas annorlunda då insikten i delperspektivet ökar, vilket i sin tur påverkar helhetssynen. Den förändrade insikten och förståelsen för helheten kommer vidare att påverka delperspektiven på motsvarande sätt.²²

Tolkningarna i denna studie kommer att påverkas av respektive författares förförståelse vilken bottnar i egna erfarenheter, tankar och upplevelser. Det går inte att separera kunskap från kunskaparen.²³ Därmed blir det svårt att nå upp till den objektivitet som positivisterna anser vara den korrekta. Vilket följaktligen ligger i linje med att metodfilosofin i denna studie baseras på de tankar som återfinns hos hermeneutikerna.

¹⁷ Patel R och Davidson B (2003). *Forskningsmetodikens grunder*, s. 30.

¹⁸ Alvesson M och Skoldberg K (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 193.

¹⁹ Bjereld U, Demker M och Hinnefors J (2002). *Varför vetenskap?*, s. 72.

²⁰ Ibid, s. 14.

²¹ Alvesson M och Skoldberg K (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 193.

²² Ibid.

²³ Ibid, s. 13.

2.1.2 Hur dras slutsatser?

Det faller på forskarens lott att ta fram teorier som producerar en bild av den verklighet som finns. För att möjliggöra det måste information delvis insamlas och empirin ska länkas till den teori som finns rörande ämnet i fråga. Hur just detta genomförs är ett av problemen inom forskningen. Tre möjliga huvud inriktningar är tydliga för detta och dessa är deduktion, induktion samt abduktion.²⁴

Teoriutveckling genom empirisk forskning kan ske genom deduktion eller induktion. Den deduktiva ansatsen, vanlig vid ett kvantitativt tillvägagångssätt, är att från abstrakt teori genom logisk härledning (deduktion) ta sig fram till en via empiri testbar hypotes.²⁵ Beroende på vad som kommer fram av denna, kommer hypotesen att antingen verifieras eller falsifieras.

Det tredje alternativet abduktion går ut på att, med utnyttjande av existerande kunskap och referensramar, finna teoretiska mönster eller djupstrukturer, som om det vore giltiga, skulle förklara de empiriskt induktiva mönster eller ytstrukturer vilka påträffats, eller snarare framgått genom tolkning, i ett enskilt fall. Abduktionen bör sedan styrkas genom förnyad tillämpning på flera fall.²⁶

Appliceras detta resonemang till denna studie blir slutsatsen att vår undersökningsansats är mer induktiv än deduktiv till sin karaktär. Uppsatsen som helhet grundar sig på empiri för att öka kunskapen inom det valda ämnesområdet. Empirin har dessutom fungerat som ett stöd för vårt resonemang kopplat till de slutsatser som presenteras i analysen. Målet med empirin har inte varit att verifiera eller falsifiera någon speciell hypotes.²⁷

2.2 Val av undersökningsansats – hur inhämtas kunskapen

Ett av de initiala och viktigare valen som forskaren ställs inför i sin vetenskapliga gärning, är vilken utgångspunkt för insamling och tolkning av material som ska användas av dem som är tongivande inom vetenskaplig forskning. Med andra ord ska valet falla på en kvalitativ eller en kvantitativ metod.²⁸ Till det kommer även hänsynen till studiens validitet och reliabilitet.²⁹

2.2.1 Hur undersöks omvärlden?

När bilden klarnar över vad det är som ska studeras kommer ett vägval rörande vilket tillvägagångssätt som ska väljas för att på bästa möjliga och resurseffektiva sättet få största möjliga insikt om det som ska studeras. De två vanligast förekommande grupperingarna är kvalitativ respektive kvantitativ metod.³⁰

²⁴ Patel R och Davidson B (2003). *Forskningsmetodikens grunder*, s. 23.

²⁵ Bjereld U, Demker M och Hinnfors J (2002). *Varför vetenskap?* s. 88.

²⁶ Alvesson M och Sköldberg K (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 57.

²⁷ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 133-139.

²⁸ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 16-17.

²⁹ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 94-95.

³⁰ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 75.

Metoderna anses passa olika bra för olika typer av studier och har även en relativt stark koppling till olika vetenskapsområden. Valet av forskningsområde styr (undermedvetet) vilken metod som kommer att bli den tongivande för studien.

Det finns inget som hindrar en kombination, att den ena metoden väljs är inte likställt med att den andra väljs bort. Metoderna är i sig redskap som ska användas i syfte att få svar på den frågeställning som antagits kopplat till syftet med studien.³¹ Ledstjärnan är alltid att nå syftet till så hög verkningsgrad som möjligt, under rådande omständigheter och förutsättningar.³²

Ett kvantitativt arbetssätt kännetecknas genom en fokusering på kvantifiering i insamling och analys av data. Tyngdpunkten ligger på att pröva teorier samtidigt som det objektiva förhållningssättet upprätthålls. Kvantitativa studier genomförs oftast i form av till exempel surveyundersökningar och experimentella studier. En intervju i en kvalitativ studie genomförs kontrollerat och grundar sig på frågeställningar som förutbestämda och som följs noggrant.³³

Det kvalitativa arbetssättet å andra sidan fokuserar på ord i insamling och analys av data och betonar framställning av teorier och individens eller individernas åsikt(er) samt dennes/deras tolkningar av den upplevda verkligheten. Den mest kända kvalitativa metoden är den deltagande observationen, som ämnar till att ge en heltäckande bild av det som studeras. En annan vanlig metod är den (delvis) ostrukturerade intervjun i vilken intervjuaren till del dirigerar samtalet.³⁴

För vår del i denna studie ansåg vi att den kvalitativa metoden var den mest effektiva då denna metod ger en bättre helhetsbild, då främst i relation till syftet. Den kvalitativa metodens styrka är att den åskådliggör en helhetsbild som gör det möjligt att få en ökad förståelse för både sociala processer och sammanhang.³⁵ Närheten som de kvalitativa undersökningsmetoderna skapar i förhållande till de undersökta enheterna eller individerna, öppnar dessutom upp för en bättre och mer ingående förståelse för individens (livs)situation.³⁶

Genom den problemformulering som vi antagit i denna studie, och när som i detta fall ämnesområdet är relativt snävt, blir valet av kvalitativ metod enkelt eftersom vi varit hänvisade till att finna rätt individ att intervjua inom respektive verksamhet. Närheten till informationskällan i de båda metoderna är av vikt i valet av metod, varför den ena i vissa fall är att föredra framför den andra, givetvis både på gott och ont. Innehas vetskap om vilka fallgropar som finns kopplat till de båda valen, kan detta omhändertas i förberedelserna innan studien startas.

Ett problem som kan uppstå vid valet av kvalitativ metod rör just den flexibilitet som denna metod möjliggör under själva intervjun. Informationen som en respondent lämnar kan bli svår att jämföra med en annan respondents svar på samma fråga, då respektive individ kan vara med och påverka utvecklingen av intervjun under genomförandet. Därför är det viktigt att få möjligheten att återkomma med kompletterande frågor för att eventuellt få vissa förtydliganden. Denna option kanske inte är nödvändig att lösa in, men viktig att inneha.³⁷

³¹ Paulsson U (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*, s. 47.

³² Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 76.

³³ Ibid, s. 150-155.

³⁴ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 94 och 100.

³⁵ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 79.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid, s. 81-83.

2.2.2 Är undersökningen tillförlitlig?

I utgångsläget finns det tre centrala begrepp som en forskare måste ta ställning till och dessa är:³⁸

- **Objektivitet** – Som står för i vilken utsträckning egna värderingar påverkar studien.
- **Validitet** – Som står för i vilken utsträckning man verkligen mäter det som man avser att mäta.
- **Reliabilitet** – Som står för graden av tillförlitlighet i mätinstrumentet, det vill säga i vilken utsträckning man får samma värde om man upprepar mätningen.

Att isolera studien från påverkan av egna värderingar torde vara i det närmaste omöjligt. Åtminstone med ett hermeneutiskt upplägg av metodvalet och vi anser dessutom inte att det är eftersträvsvärt, snarare tvärtom. Den förförståelse som vi som forskare innehar inom det problemområde som vi valt att studera, ger att våra tidigare erfarenheter, värderingar och intressen kommer att påverka förståelsen av en viss situation.³⁹ När dessa samverkar i alla de (val)situationer vi ställs inför i forskarrollen, ensamma eller tillsammans med andra, gör att det inte blir meningsfullt att diskutera objektivitet i positivistisk anda.

De finns de som hävdar att den kvalitativa forskningsintervjun saknar objektivitet, med argument om att det mänskliga samspelet är en väsentlig del av intervjusituationen.⁴⁰ Då vi bekänner oss till den hermeneutiska läran blir fokus på att tydliggöra den utgångspunkt vi har inför stundande studie, vilket vi i tidigare avsnitt 2.1.1, försökt förmedla till läsaren rörande vår förförståelse. Intervjun som sådan är varken en objektiv eller subjektiv metod, utan kärnan i intervjun är den intersubjektiva interaktionen. I princip kan den kvalitativa intervjun närma sig objektivitet i en aritmetisk⁴¹ mening av intersubjektivitet. Även om det inte går att upprepa en enskild och specifik intervju, kan olika intervjuare, om dessa följer likartade procedurer och intervjuguide samt intervjuteknik, få fram relativt likartade intervjusvar från sina respektive respondenter.⁴² Objektiviteten ligger i att vara öppen med forskarens förförståelse och hur intervjuerna genomförts samt att värna respondenternas förmedlade kunskap.

Tillförlitligheten in en studie berörs av två begrepp, validitet och reliabilitet. Om forskningsresultaten inte uppfyller dessa två krav, har den inte något vetenskapligt värde. Vad avser synen på validitet (giltighet) möts det fortfarande med misstro när det kommer till kvalitativ metod. Forskarvärlden förefaller fortfarande allmänt sett vara lagd åt det kvantitativa hållet när det kommer till validitetsbegreppet.⁴³

³⁸ Paulsson U (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*, s. 47-49.

³⁹ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 150-153.

⁴⁰ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 64.

⁴¹ Med aritmetisk objektivitet avses en reliabilitet som mäts mekaniskt efter överenskommelse mellan ett antal oberoende observatörer.

⁴² Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 65-66.

⁴³ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 91.

Ofta görs även en distinktion gällande innehållsvaliditet och samtida validitet. Med innehållsvaliditet menas att innehållet i instrumenten samt kopplingen till teorin, analyseras logiskt och på så vis skapar validitet, vilket ofta används vid inhämtning av begrepp från litteraturen för att utforma frågor till intervjuer, eller enkäter med för den delen. I syfte att säkerställa innehållsvaliditeten rekommenderas att någon som är insatt i ämnet granskar instrumentet.⁴⁴

Den samtida validiteten aktualiseras vid jämförande studier på en grupp som liknar en redan tidigare undersökt grupp. Resultatet av den senare studien ska jämföras med det som forskaren är intresserad av att mäta, alternativt utfallet på en enkät jämfört med en observation eller svaren från en intervju.⁴⁵

Vi menar att intervjun är överlägsen i jämförelse med övriga metoder när det kommer till att få insikt i och ta del av människors kunskap, erfarenhet samt deras färdigheter. Vi är lika övertygade som att denna studie inte är möjlig att genomföra med kvantitativa metoder för att möjliggöra en bra informationsinsamling. Vidare ser vi inte heller att en kombination mellan kvalitativ och kvantitativ metod skulle medföra en ökning av relevant och behövd data, främst kopplat till urvalet av möjliga och representativa respondenter varit av begränsad art.

Flertalet litteraturkällor talar inte bara om validitet i en undersökning utan även om reliabilitet. Reliabilitet (pålitlighet) berörs av en rad förhållanden men de som har störst betydelse när det kommer till kvalitativa intervjuer är framför allt intervjuarens personlighet och dennes färdigheter, respondenten samt själva intervjusituationen.⁴⁶ Att uppnå hög grad av reliabilitet kan vara ett problem i kvalitativa studier, eftersom resultaten är beroende av vilka som intervjuas och vem eller vilka som genomför intervjun samt tolkar svaren.⁴⁷

Vi som intervjuare måste ansvara för att vårt agerande, tillsammans med våra frågor, så att inte vårt beteende omedvetet påverkar respondenten i en negativ riktning, beträffande informationslämning. Det som kan influera respondenten till att inta ett restriktivt förhållningssätt är omformuleringar av marginellt slag eller ledande frågor.⁴⁸ I vår riskhantering har vi ämnat förebygga liknande yttringar från att uppstå, genom att vara observanta på frågornas konstruktion och hur de växelverkar med varandra, samt att de förstods rätt av respondenten. Vi har även varit omsorgsfulla med att inte tillkännage våra egna ståndpunkter i sammanhanget.

Respondenten kan, om inte vi som intervjuare uppmärksamma samt koncentrerade, medvetet eller omedvetet lägga svaren till rätta och på så sätt ge missvisande upplysningar som inte är till nytta för uppsatsen. Dessutom utan vår kännedom och eventuellt på ett sådant vis att vi inte reagerar på det heller.⁴⁹

Inför och under själva intervjusituationen lämnade vi det upp till respondenten att själv välja den plats vi tillsammans skulle genomföra intervjun på. Vi bestämde oss för en uppsökande modell där vi besökte intervjupersonen i dennes dagliga arbetsmiljö. För att kunna få oss ytterligare intryck till livs, i form av miljöaspekter som vi fick ”gratis” i och med att besöket genomfördes i respondentens dagliga arbetsmiljö.

⁴⁴ Patel R och Davidson B (2003). *Forskningsmetodikens grunder*, s. 99-100.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Bjereld U, Demker M och Hinnfors J (2002). *Varför vetenskap?* s. 111.

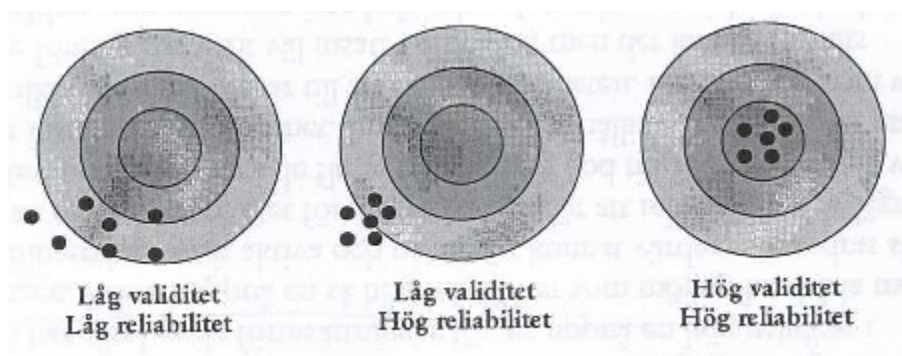
⁴⁷ Eriksson L T och Wiedersheim-Paul F (2006). *Att utreda, forska och rapportera*, s. 61.

⁴⁸ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 120-121 samt 145-146.

⁴⁹ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 107.

För att kunna kontrollera reliabiliteten i en studie som genomförs med kvalitativa förtecken, är det lämpligt att vara två observatörer vid observationstillfällena och/eller intervjuerna. Med vår lösning att gemensamt genomföra intervjuerna möter vi detta råd, och anser att pålitligheten är hög då den grundas på två iakttagelser och på så vis minskar feltolkningen. Samtidigt är vi medvetna om att vår utbildningsståndpunkt samt erfarenhet avseende intervjueteknik och genomförande är relativt begränsad.⁵⁰

Koncentrationen kan inte bara riktas på en det ena eller det andra begreppet. En relation finns mellan validitet och reliabilitet, vilken kan exemplifieras som en serie av träffar på en måltavla. Träffarna kan vara både spridda och i utkanten av måltavlan vilket ger att både validitet och reliabilitet har lågt värde. Lyckas forskaren samla träffarna men i utkanten av tavlan ger det en hög reliabilitet men en låg validitet då målet i stort sett missats. Det eftersträvarsvärda är naturligt vis att hamna mitt i tavlan med alla träffar för att på så sätt skapa högt värde på både validitet och reliabilitet.



Figur 1. Samspelet mellan validitet och reliabilitet i en undersökning.⁵¹

Sammanfattningsvis så hänger validitet och reliabilitet tätt ihop.⁵² Det går inte att ha hög giltighet och låg pålitlighet eller tvärtom. Dessa två begrepp är kommunicerande kärl, vilket ger att vi som forskare måste omhänderta bägge delarna för att åstadkomma trovärdighet för de presenterade alstret.

2.3 Kunskapens ursprung

För att ta reda på uppfattningar och åsikter hos en organisation är det brukligt att använda sig av intervjuer och/eller enkäter. De i förväg formulerade frågorna vid en intervju kan vara mer eller mindre strukturerade, vilket i praktiken innebär att alla respondenter får samma frågor. Det finns inget som hindrar att blanda både strukturerade och ostrukturerade frågeställningar för att på så vis få bästa resultat.⁵³

Däremot används alltid strukturerade frågor vid genomförande av enkäter, och alla tillfrågade får exakt samma frågor. Målet i det senare fallet är att få fram svar som kan sammanställas på ett jämförbart sätt.⁵⁴

⁵⁰ Patel R och Davidson B (2003). *Forskningsmetodikens grunder*, s. 101.

⁵¹ Fritt efter Arbnor I och Bjerke B (1994). *Företagsekonomisk metodlära*, s. 250.

⁵² Ejvegård R (2003). *Vetenskaplig metod*, s. 75.

⁵³ *Ibid*, s. 47-49.

⁵⁴ *Ibid*.

2.3.1 Att välja lämplig källa – hur och varför

Vid forskning, för att få exakthet, måste beaktande tas till källornas tillförlitlighet. Det föranleder oss att diskutera runt ämnet och valet av vårt tillvägagångssätt för att hitta bra och representativa källor, samt vad dessa val medfört för inverknings på denna studie.

För att välja och använda oss av ett kvalitativt sett bra källmaterial har vi i vårt sökande ställt de källor som kommit till vår kännedom, mot följande kriterier⁵⁵ för att välja de mest lämpliga.

- **Äkthetskravet** – är materialet äkta och fritt från förfälskningar? Vi har använt oss av litteratur vilken används vid utbildningar på högskolor och universitet, och vars författare förekommer i många källhänvisningar i uppsatser och avhandlingar. Böcker, artiklar och forskningsstudier ska även vara publicerade på välrenommerade förlag motsvarande inom forskningsområdet för att bidra till trovärdigheten i det som publiceras.
- **Oberoendekravet** – primär eller sekundär källa, varifrån kommer uppgiften? Sekundära källor har använts i studien. Jämförelser har gjorts mellan olika källor för att undersöka uppgifternas riktighet, och ev. hänvisningar till andra verk har följts upp, för att kontrollera innehåll med mera, i den mån det varit möjligt.
- **Färskhetskravet** – hänsyn ska tas till utgivningsår. Det anses att en ”färsk” bok innehåller mer och kvalitativt sett bättre information som är nyare rön. Vi vill inte påstå att detta krav är uppfyllt till den nivå som vi önskat, eller som är den allmänna meningen inom litteraturen. Mycket av den litteratur som vi använt oss av är av lite äldre snitt, på grund av att det inte funnits verk inom ämnesområdet som motsvarat ställda krav. Vi anser dock inte att det bidragit till att vårt/våra val förfelat målet med insamlingen av teori till studien.
- **Samtidighetskravet** – en bok som ligger närmare beskrivna tidshändelser kan vara mer adekvat än en bok som tillkommit långt efter de händelserna, Vid valet av metodlitteratur anser vi att hänsyn till samtidighet inte är lika nödvändigt. Däremot vad gäller historik, förändringar inom ämnesområdet och sättet att se på nyckel- eller spetskompetens, har vi försökt att välja litteratur som gottgör behovet.

Det material som samlats in under intervjuer har vi behandlat med stor noggrannhet och stark strävan mot objektivitet, under hela processen. Vårt syfte och vår förståelse av problematiken har även här stått som grund för de frågor som utformats. Nedan följer exempel på problem som forskaren kan stöta på vid sammanställning, registrering och tolkning kopplat till intervjuernas genomförande och efterarbete.⁵⁶

- **Bedömarfel** – som beror på att forskarens bedömningsmaterial vid registreringen frångår det ”sanna” värdet.

⁵⁵ Ejvegård R (2003). *Vetenskaplig metod*, s. 62-63.

⁵⁶ Patel R och Tebelius U (1987). *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*, s. 75-76.

- **Närhetsfel** – där värderingarna blir beroende av varandra i och med att de ligger nära vad gäller tid och rum. Det finns även en risk för att forskaren kommer att välja en tolkning som ligger kring ett medelvärde av svaren, utan att ta hänsyn till de svar som ligger i utkanterna ämnesområdet.
- **Snällhetsfel** – där forskaren medvetet eller omedvetet kan rikta uppmärksamheten på endast en sida av problemet, vilket ger att tolkningen då bara kommer att vara en enbart positiv eller negativ bild av detsamma.

Vi är två författare till denna uppsats och då även två observatörer som genomfört arbetet tillsammans och deltagit vid intervjuerna, vilket enligt vår mening möjliggjort en dubbelkontroll av gjorda tolkningar kopplat till våra respektive registreringar. Vi valde att endast förlita oss på anteckningar och använde inte oss av till exempel bandspelare under intervjuerna, då vi bedömde att detta förfaringssätt skapade en bättre atmosfär vilken medför att respondenterna lämnar mer och tillförlitlig information. Vi skulle eventuellt tjänat en aning i kvalitet genom att låta de intervjuade ta del av sammanställningen efter respektive intervju, men vi bedömde att denna vinst inte stod i proportion med den administration och onödig tidsåtgång som detta förfaringssätt skulle medföra, vilket gjorde att vi avstod. Däremot såg vi i förebyggande syfte till att försäkra oss om möjligheten att återkomma med ytterligare kompletterande och klarläggande frågor till respondenterna. I våra slutsatser kan vi inte se att närhetsfel uppstått, då vi "levt" med studien under ett halvt år. Tolkningarna bygger inte enbart på medelvärdena utan även på ytterligheter samt dessa orsaker. Synpunkterna som framkommit på de öppna frågorna som ställts under intervjuerna, presenterar av naturliga skäl sammanfattande men med noggrannhet i de budskap som förmedlas, i både empiri och analysavsnitten.

2.4 Praktiskt tillvägagångssätt

Tankarna om ämnet för studien har växt fram under ett antal år mellan oss författare, då vi bedrivit studier och uppsatsarbete på var sitt håll. Bägge har varit intresserade av fenomen runt begrepp som spetskompetens och nyckelkompetens, och hur dessa gestaltar sig i olika typer av företag och organisationer. Med det som utgångspunkt kom studien att fokusera på hur individer ser på begreppet och hur organisationer väljer att göra beroende på verksamhetens inriktning och den kultur som finns inom branschen. För att få insikt i detta och nå syftet med denna uppsats, bestämde vi oss för en jämförande studie i begränsad omfattning, där både arbetsgivar- och arbetstagarperspektivet inhämtas.

En akademisk studie kräver dock att vissa attribut avhandlas och att kunskapsuppbyggnaden sker på ett visst sätt. Kunskapsuppbyggnad brukar ofta anses vara kumulativ. Med andra ord kunskap läggs till kunskap som i sin tur ställer att antal krav på en akademisk studie:⁵⁷ Intervjuundersökningar kan läggas upp och realiseras på flera olika sätt. Gemensamt för merparten av dessa är att de utvecklas över tiden och passerar genom ett antal utvecklingsstadier, mellan vilka det kan vara svårt att göra en tydlig gränsdragning. Vi har valt att dela in intervjuprocessen i en inledande fas, innehållande planering och val av intervjupersoner. Efter det kommer en genomförande fas innehållande vilken sorts intervju som gjorts och det som återstår är att sammanfatta och analysera insamlat intervjumaterial.

⁵⁷ Paulsson U (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*, s. 9-12.

Avslutningsvis återstår en diskussion rörande våra val och det tillvägagångssätt som vår insamlingsprocess grundar sig på, och utifrån detta belysa inverkan och konsekvenser och hur väl insamlingsprocessen stödjer kunskapsinhämtningen kopplat till syftet med studien.

2.4.1 Planering

Utan hänsyn till vilken metod, intervju eller enkät, en studie använder sig av för att insamla primärmaterial, finns klara vinster att göra genom att studera sekundärmaterial och de resultat som tidigare studier kommit fram till. Att orientera sig utifrån det kan planeringen ta sitt avstamp mot en kvalitativt bra insamling av primärmaterial.⁵⁸ En viktig del i vår uppbyggnad av kunskap och utveckling av förståelse ligger i att ta del av tidigare forskning.

Förhållandet till sekundärdata har varit av mer eller mindre bestående karaktär under arbetet med studien, även efter det att planeringen var avslutad. Under arbetets framskridande kan det finnas tillfällen där forskaren måste återvända till litteraturen för att söka efter nya teorier eller information, kopplat till breddad och/eller fördjupad insikt och ökad förståelse. Även det empiriska materialet kan komma att ändra eller hjälpa till med att konkretisera syftet, vilket ytterligare skapar ett tryck på oss som forskare att konsultera de sekundära källorna.

2.4.2 Val av studieobjekt och intervjupersoner

Siffermässig generaliserbarhet och representativitet är inte några väsentliga mål i kvalitativa metoder. Men valet av undersökningspersoner blir ändå en central del av studien. Det är vitalt med så bra material som möjligt och då blir även variationsbredden viktig.⁵⁹

Vårt val av intervjupersoner grundar sig på personlig kännedom genom vår handledare som har goda kontakter inom Gävle sjukhus. Dessutom finns tidigare anställd sjukhusdirektör nu verksam på E-institutionen, Högskolan i Gävle. Med denna grundförutsättning samt att organisationen som Landstinget Gävleborg utgör är tillräckligt stor för att finna intervjupersoner inom, om någon av våra valda skulle avböja. Att Landstinget Gävleborg har sitt huvudsäte i Gävle var en underlättande faktor för oss, då detta innebär att organisationen i sin helhet finns på vår hemort, och kan underlätta flexibiliteten för båda parter att möjliggöra intervjutillfällen. En annan aspekt är att vi har relativt god kännedom via media lokalt med mera, om aktuella frågor kopplat till Landstinget Gävleborg och dess verksamhet.

I vår studie som fokuserar på nyckelkompetens inom ramen för offentlig förvaltning, finns ett begränsat antal individer att intervjua som har den kompetenssammansättningen och som är verksam inom detta område på daglig basis. I intervjuerna har vi täckt in tre perspektiv genom att intervjua respondenter som befinner sig i eller har befunnet sig i snarlika miljöer, samt respondenter med två perspektiv på fenomenet, arbetsgivare och arbetstagare.

Att begränsa antalet studieobjekt samt respondenter är ett risktagande i sig. Kompetensförsörjningsfrågor är dock något som är centralt inom alla organisationer, vilket gör att ett snävt fokusområde kan ge intressanta jämförelser och insikter. Påverkande faktorer är sammanlänkade med storlek och (finansiella)resurser, som i sin tur gör att jämförelser mellan allt för olika organisationer inte kommer att bli representativa, med vår vinkling av studien.

⁵⁸ Paulsson U (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*, s. 9-12.

⁵⁹ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 101.

Utan rent av skapa otydlighet och dessutom ett allt för omfattande arbete som inte är kvalitativt sett bra, i ljuset av slutprodukten. Forskarinsatsens verkningsgrad skulle med andra ord bli lägre.

Vi har i våra kontakter varit mån om att behandla våra respondenter väl, så att om det skulle uppkomma behov av mer information eller att nya frågor såg dagens ljus vid bearbetningen, skulle vi ha möjligheten att återkomma med kompletteringar vid ett senare tillfälle. Är det som i vårt fall en snäv krets av respondenter efter urvalsförfarandet måste dessa användas på ett så optimalt sett som möjligt.

2.4.3 Intervjuguide

För att underlätta genomförandet ville vi ge den intervjuade visst svängrum för att kunna påverka samtalet, och då är en intervjuguide⁶⁰ att föredra framför en mer detaljerad frågelista. Ju spontanare intervjuproceduren är desto större blir sannolikheten för att få spontana, livliga och oväntade svar från respondentens sida.

Omvänt medför det att desto mer strukturerad intervjusituationen är desto lättare blir det senare att under analyskedet strukturera och sammanställa intervjusvaren.⁶¹ Valet av viktning mellan spontanitet och struktur är något som är upp till den som ska genomföra intervjun, att efter eget omdöme arbeta fram i utformandet av intervjuguiden. Inte desto mindre ska berörda ämnen ingå, och i den ordning som dessa är tänkta att avhandlas under intervjun. Intervjuaren har tillåtelsen att efter eget sunt förnuft göra ändringar i frågeordningen, och även välja bort och lägga till frågor allt eftersom intervjun utvecklas.⁶²

Vi har valt att så långt möjligt använda oss av samma intervjuguide i de intervjuer som genomförts, med viss anpassning till respondentens innehavda roll som arbetsgivare eller arbetstagare. Dels för att vi genomfört få intervjuer och på så sätt haft behov av att ställa samma (typ av) frågor till dem som intervjuats, och dels för att vi med en snäv nischning av respondenter måste kunna jämföra respondenternas svar.

2.4.4 Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna har genomförts vid ett tillfälle med respektive respondent, och med gott resultat. Strukturellt sett har intervjuerna inte förändrats mellan intervjutillfällena. Nya infallsvinklar och frågor kopplade till vår egen kunskapsutveckling har tagits omhand genom kompletteringar via e-post eller telefon. Dessa har inte medfört något behov av någon uppföljande eller kompletterande intervju på grund av att det kommit fram något som varit av sådan dignitet, att ytterligare intervju inplaneras och genomförs.

⁶⁰ Se bilaga 1-3, intervjuguide för arbetsgivare, arbetstagare samt referensperson.

⁶¹ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 121-123.

⁶² *Ibid*, s. 123-126.

När vi bokade våra intervjuer gavs en beskrivning av syftet med intervjun, och väl på plats berättade vi mer ingående om vår studie. Vi hade bestämt att intervjun inte fick ta mer än cirka en timme av respondentens tid i anspråk. Allt i linje med att eliminera eventuell risk för att respondenten skulle få en negativ inställning till studien, och därigenom välja att inte ställa upp på en intervju.⁶³

För oss var det viktigt att bygga upp en bra relation från början som i sin tur skapar en konstruktiv atmosfär. Detta då en intervju är att betrakta som en mellanmänsklig situation, där vi som deltar i samtalet ska utbyta och/eller utveckla kunskap i dialogform.⁶⁴ Resultatet av våra förberedelser infriade våra förväntningar till fullo, intervjuerna var intressanta, givande och genomfördes i en positiv anda.

Vidare är det även så, att oberoende av att det är vi som intervjuare som leder intervjun, är det den vi intervjuar som innehar den kunskap och probleminsikt som vi eftersöker. Det medför att vi, till viss del, befinner oss i en beroendesituation vilken vi måste förstå, klara av och kontrollera. Intervjun följer för visso ett oskrivet manus men med bestämda roller på bägge sidor, mellan vilka det råder en maktasymmetri till intervjuarens fördel. Om inte intervjuaren i respondentens sinnevärld missbrukar den, vill säga.⁶⁵

Samtliga intervjuer och övriga kontakter (av datainsamlade karaktär) med personer som varit delaktiga i vårt arbete med uppsatsen, har planerats och genomförts så att vi båda deltagit vid dessa tillfällen. Detta för att vi ska ha möjlighet att arbeta och föra en diskussion oss emellan med samma information som grund i vår interna arbetsprocess, inte minst viktigt vid genomförandet av analys och slutsatser.

⁶³ Holme I M och Solvang B K (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 105-106.

⁶⁴ Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 117-118.

⁶⁵ *Ibid*, s. 118-119.

3 Existerande kunskap – en positionsbestämning

I följande avsnitt kommer vi att presentera bilden av hur arbetsmarknaden har förändrats avseende rörlighet, samt hur relationerna, dock inte ur ett fackligt perspektiv, ser ut mellan arbetstagare och arbetsgivare, och hur denna påverkar skapandet av förutsättningar för en offentlig förvaltning att försörja sin organisation med nyckelkompetenser.

3.1 *Det var en gång...*

...en relativt stabil och statisk arbetsmarknad. Det är i alla fall den allmänna världsuppfattning som råder i fikarumsdiskussioner samt relativt framträngande bland äldre som har ett långt arbetsliv bakom sig. Under de senaste 20-30 åren har dock samhället genomgått förändringar som beror på den bland annat ekonomiska och kulturella utvecklingen, både nationellt och internationellt, som i sin tur påverkar samhällets innevånare.⁶⁶

Resultaten av samhällsutvecklingen kopplat till utvecklingen av den svenska välfärden har medfört att innehållet i de flesta arbeten idag ställer högre krav på kunskaper, vilket leder till att utbildning fått en mer framträdande roll för att få och behålla ett arbete. Uppsättningen och utbudet av arbeten har skiftat från okvalificerat kroppsarbetet till mer intellektuellt krävande arbeten, i mer eller mindre kontorsmiljö.⁶⁷

De drivande krafterna bakom den förändring som kontinuerligt påverkar arbetsmarknaden är incitament som sysselsättning och bevarande av välfärden.⁶⁸ Det är inte troligt att gemene man skulle nöja sig med en stagnation eller regression avseende den egna (och därmed den nationella) välfärden, utan alla vill vi kunna få möjligheten till ett så bra och innehållsrikt liv som möjligt. Svenska politiker och beslutsfattare är inte sena att ansluta sig till denna tes, men med andra incitament och förtecken. De vill kunna driva konkurrenskraftig verksamhet med globala mått mätt för att på så sätt utveckla landet som en "välfärdsnation", via att de som arbetar blir mer kunnig, effektiv och innovativ i allt som görs. Både som individer, i grupp och som företag eller organisationer.⁶⁹

Vi har i Sverige även vant oss med att kunna se fram emot en tryggad ålderdom med bra pension och omvårdnad på ålderns höst. Hoppet om att samhället tar sitt ansvar och levererar sina tjänster till medborgarna med kvalitet, lever bedömt fortfarande. Det som fått sig en knäck är tron på att pensionen ska räcka till för att kunna leva bra med en innehållsrik agenda för sina aktiviteter, vilka många fått prioritera bort för att tiden som aktiv på arbetsmarknaden inte räckt till.⁷⁰

Den demografiska påverkan som till exempel påverkar det ovan nämnda fenomenen och fler därtill, är faktorer som driver utvecklingen i sig mot den arbetsmarknad som vi kan se ta form idag. Unga etablerar sig allt senare på arbetsmarknaden och de äldre väljer i allt högre utsträckning att fortsätta att arbeta.⁷¹

⁶⁶ Olofsson J och Zavisic M (2006). *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*, s. 7-8.

⁶⁷ Ibid, s. 18-19.

⁶⁸ Ibid, s. 20-24.

⁶⁹ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 15.

⁷⁰ Fürth T (2008). *Den dubbla utmaningen – allt du behöver veta för att anställa en 80-talist!*, s. 9-11.

⁷¹ Ibid, s. 16-18.

Dessa två fenomen kan härledas till de ökande kraven på utbildning och att arbetena blivit mer skonsamma för individen, samt att medellivslängden ökat och förespås göra så även i framtiden.⁷²

Ännu en skillnad som blir allt mer framträdande och som skiljer sig från hur relationen mellan arbetsliv och privatliv var förr och nu, är att den enskilda individen anser det som allt viktigare att få dessa två storheter i livet att fungera tillsammans.⁷³ "Livspusslet" läggs av den enskilde individen men påverkas av flera yttre faktorer där arbetsgivaren utgör en viktig del för att få bitarna på plats. Arbetsgivarna fokuserar allt mer på kvalitet i resultaten, vilket gör att frågor som rör vård och omsorg av barn och flexibel arbetstid med mera, blir allt viktigare att ta hand om.⁷⁴ Ett mindre optimalt tillvägagångssätt från arbetsgivarens sida, kan göra att anställda väljer att byta arbetsgivare för att få harmoni mellan arbets- och privatliv samt att presumtiva arbetstagare väljer en annan arbetsgivare. Därav incitamentet för arbetsgivarna att bejaka strömningarna i samhället inom dessa frågor för att vara och förbli attraktiva på arbetsmarknaden.⁷⁵

Den kanske mest markanta förändringen av den svenska arbetsmarknaden är inträdet i EU. Den relativt väl avgränsade och reglerade nationella arbetsmarknaden har ersatts med den fria inre arbetsmarknaden inom EU. Där den inre marknaden med fri rörlighet för varor, tjänster, kapital och personer är en av grundstenarna i EU-samarbetet.⁷⁶ Vilket lett till att antalet svenskar som arbetar utomlands ökat i och med att ländernas respektive arbetsmarknader blivit tillgängliga på ett helt nytt och mindre restriktivt sätt.⁷⁷ Likaså kommer människor till Sverige för att arbeta som resulterar i att rörligheten mellan länder, både inom men även till och från, EU ökar och påverkar den inhemska arbetsmarknaden mot fler val- och utvecklingsmöjligheter för den enskilde individen.⁷⁸

Den livslånga anställningen vid samma arbetsplats med låg fortbildning under anställningens varaktighet är i de flesta fall ett minne blått, främst på grund av två saker. Kraven som ställs från samt på den samhällsekonomiska och den personliga utvecklingen, utan hänsyn till vem som är drivande i avseendet, arbetsgivaren eller kompetensinnehavaren/kompetensägaren.⁷⁹

3.2 Den nya arbetsmarknadens grundvalar

Alla förändringar i samhället ställer nya krav på hur organisationer kompetensförsörjs och hur väl organisationerna lyckas med att behålla den eftersträvade kompetensstrukturen, med för oss en fokusering på nyckelkompetenser i offentlig förvaltning.

⁷² Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 11.

⁷³ Olofsson J och Zavisic M (2006). *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*, s. 29-30.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 14-16.

⁷⁶ *EU:s inre marknad*. <http://www.regeringen.se/sb/d/2709/a/19407>. Hämtat 2009-04-10.

⁷⁷ Olofsson J och Zavisic M (2006). *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*, s. 31-32.

⁷⁸ SCB (2005). *Nordisk Pendlingskarta*, s. 7 samt 14-15.

⁷⁹ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 25.

3.2.1 Innebörden av kompetens

Kunskap är inget lättbegripligt begrepp och det väcker många olika associationer.⁸⁰ Innebörden av begreppet kompetens har förändrats genom åren och begreppet ”tyst kompetens” började användas i mitten av 70-talet, då Kjell S Johannessen studerade hur yrkeskunnande byggs upp över tiden hos konsthistoriker.⁸¹

I likhet med efterföljande forskares bidrag inom området byggs kompetens upp genom att individen innehar en grundkunskap som sedan genom varaktigt yrkesutövande medför att den samlade kompetensen av teori och praktik utvecklas.⁸² Allt eftersom den samlade kompetensen förfinas gör det att individen erhåller förmåga att utifrån ökat inslag av abstrakta regler ha förmåga att hantera specifika situationer.⁸³ Döös menar även att kompetensen ligger i relationer mellan medarbetare. Genom interaktiva processer som bygger på relationer medarbetare emellan formas arbetsplatsens kompetens med grund i varje individs kompetens, till en större storhet i eller genom det mellanmännliga. I den kompetensbärande relationen kan individen mer än vad denne kan isolerat på egen hand.⁸⁴

Vad som inkluderas i begreppet kompetens ligger lite i betraktarens ögon, och vilket perspektiv som denne anlägger. Begreppet är av abstrakt natur och skulle kunna sammanfattas med följande citat.

”Den här typen av begrepp (kunskap, demokrati, kultur etc.) låter sig inte fastsällas, av det skälet att oenighet om deras innebörd inte i första hand är en lexikografisk fråga, utan en fråga om oenighet inom de praxisar där de uppträder.[...] Förståelsen av djupa begrepp kräver att man lever i en verksamhet.”⁸⁵

För att till fullo förstå innebörden av vad som menas med kompetens måste den endera upplevas inifrån organisationen eller studeras ingående över lång tid, för att få insikt i alla nyanser som begreppet är laddat med för just den specifika organisationen. Med tiden har dock en gemensam grund avseende innebörden utvecklats som gör att kompetens är en förmåga att klara en situation, att handla korrekt i enlighet med denna samt att se framåt och även ana vad framtiden kommer att kräva.⁸⁶

3.2.2 Innebörden av nyckelkompetens

I affärsdrivande företag strävar verksamheten till att skaffa sig konkurrensfördelar som gör att verksamheten blir uthållig och svår för konkurrenterna att plagiera. Att satsa på till exempel tekniska lösningar som är patenterade kan till viss del vara framgångsrikt, men det som är svårast att härma är innovativa och unika lösningar på att organisera och bedriva företagets verksamhet.⁸⁷

⁸⁰ Sparr M (2005). *Hantera kunskap strategiskt – om kunskapshantering i statsförvaltningen*, s. 9.

⁸¹ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 26.

⁸² Keen K (2003). *Kompetens – vad är det?*, s. 17.

⁸³ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 27.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Göransson B (2001). *Spelregler – om gränsöverskridande*, s. 21.

⁸⁶ Keen K (2003). *Kompetens – vad är det?*, s. 4.

⁸⁷ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 28.

I varje typ av verksamhet finns ”nyckelaktiviteter” vilka är av sådant slag att de är aktiviteter som måste göras och vilka ingår i processer som måste pågå för att infria de mål/delmål som bär mot organisationens strategiska mål.⁸⁸ Innebörden av begreppet nyckelkompetens blir kopplat till detta, den typ av kompetens som måste finnas i organisationen för att nå framgång med vad som är att anse som kärnverksamhet. Dessutom finns en tidsaspekt kopplad till begreppet vilken innebär att det ska vara en kompetens som behövs över tiden, på kort och lång sikt för att verksamheten ska nå önskade resultat.⁸⁹

Nyckelkompetensen ska medföra betydande eller stor negativ inverkan på resultatet om individen av någon anledning slutar, men det finns ytterligare en aspekt och det är att personen i fråga ses som en möjlig kandidat till mer komplicerade arbetsuppgifter. Vid rekrytering av en person med nyckelkompetens ska denne inte enbart ses i horisonten av det arbete som individen primärt anställs att utföra, utan även i ett eller flera steg framåt i en vidareutveckling inom organisationen.⁹⁰

Med ovan nämnd i färskt minne gör att nyckelkompetensen inte endast behöver finnas i toppen av organisationen och därmed vara en person som förknippas med inflytande och beslutsfattande på hög nivå. En individ som uppfyller kriterierna för att vara en nyckelkompetens kan återfinns i alla nivåer och yrkesinriktningar inom verksamheten.

3.2.3 Att få och behålla den så eftertraktade nyckelkompetensen

Att arbetsmarknaden har och fortsätter att förändras är något som flera forskare pekar på som något av ett normaltillstånd.⁹¹ Förändringen påverkar arbetsgivarnas möjligheter att rekrytera och behålla kompetens i allmän bemärkelse men i synnerhet när det gäller efterfrågad nyckelkompetens.⁹²

”Det moderna arbetslivet kännetecknas av föränderlighet, individualisering, gränser upplöses och tidspress och obalans mellan arbetsfär och privatafär. Det blir samtidigt allt svårare att prata generellt om vad som händer när det gäller arbetsvillkor. Det sker så väldigt olika saker för olika grupper och olika arbetsområden. Vi ser ökande skillnader mellan grupper.”⁹³

I och med att den livslånga anställningen generellt sett till stora delar har upphört att existera, samt att många medarbetare fortlöpande söker nya utmaningar, vilket leder till att de byter arbete med jämna intervaller. Målet för många unga är möjligheten att kunna kombinera kompetens och intresse med en organisation som, vid den fas i livet som individen befinner sig i, kan uppfylla deras önskemål.⁹⁴

⁸⁸ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 29.

⁸⁹ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 57-58.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 24.

⁹² Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 36.

⁹³ Utbult M (2002). *Lärande i arbetslivet – Tio års forskning i backspegeln*. Citat av Annika Härenstam (2000) ur *Förutsättningar för kunskap och lärande*, Arbetslivsinstitutet.

⁹⁴ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 25.

När det kommer till nyckelkompetenser står företag nu inför en bristsituation avseende kvalificerad arbetskraft. Dessutom minskar efterfrågan på lågkvalificerad arbetskraft, detta medför att arbetsgivaren kommer att få anpassa sig till konkurrensen på arbetsmarknaden, samt att öppna upp för att vidareutbilda redan anställda för att komma till rätta med att täcka behovet.⁹⁵

Det är aldrig den enes fel att två träter, brukar det heta, det är inte enbart arbetsgivaren eller arbetstagaren som ska anpassa sig för att det ska komma till stånd en matchning, så att ett anställningsförhållande uppstår. I och med att arbetsmarknaden blivit rörligare ur båda perspektiven, anställningar upphör samt att anställda slutar, uppmuntrar det till ömsesidigt ansvarstagande för att tillgodose båda parter behov.⁹⁶

Arbetsgivaren måste ha ett utvecklat kompetensförsörjningssystem som arbetar aktivt med att förse organisationen med behövd nyckelkompetens. Det räcker inte bara med det utan helheten med till exempel belöningsystem och organisationskultur ska vara naturliga ingredienser för att skapa en sund, förankrad och accepterad del av vardagen. Till det kommer att individen måste själv vara mer aktiv och ta ansvar för sin egen utveckling, och på så vis göra sig attraktiv för arbetsgivaren. Idealet är att kompetensförsörjningssystemet utformas så att det blir en vinna-vinna situation i relationen dem emellan. Kompromisser torde få göras av båda parter för att komma idealet så nära som möjligt, detta då det finnas ett inbyggt dilemma, nämligen att arbetsgivaren inte vill ha anställda som är oersättliga medan det ligger i kompetensägarens intresse att vara svårersättlig.

Ett problem som kan komma att uppstå är att organisatoriskt lärande och lojalitet inte har samma betydelse i den nya relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, utan att individen utvecklar sin egen anställningsbarhet för att vara attraktiv på arbetsmarknaden och inte för att vara kvar inom organisationen.⁹⁷

Ser vi till offentlig förvaltning kommer rekrytering av personal med rätt kompetens vara en avgörande fråga för kommuner och landsting framöver, en fråga som dessutom kommer få ökad betydelse. Särskilt i fråga om olika typer av nyckelkompetenser.⁹⁸

3.3 Kompetensförsörjning – en process

Det är ingen nyhet att ett företags framgång och överlevnad på lång sikt har ett direkt samband med vilken förmåga medarbetarna har att lösa de uppgifter de ställs inför. Det är inte tillräckligt att individen enbart innehar kompetenser utan det fordras även att denne har de resurser som krävs för att nyttja dessa. Resurser som motivation, intuition, känsla, fysisk (psykisk energi, ledarskap och organisering av arbete är nödvändiga faktorer för att individer ska kunna utnyttja sina (sociala)kompetenser maximalt).⁹⁹ Dessa resurser blir således även en förutsättning för kompetensutveckling. Med hänseende till detta får det anses vara ett av företagets viktigaste uppgifter att aktivt arbeta med kompetensförsörjning.

⁹⁵ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 25-26.

⁹⁶ Ibid, s. 27.

⁹⁷ Ibid, s. 26.

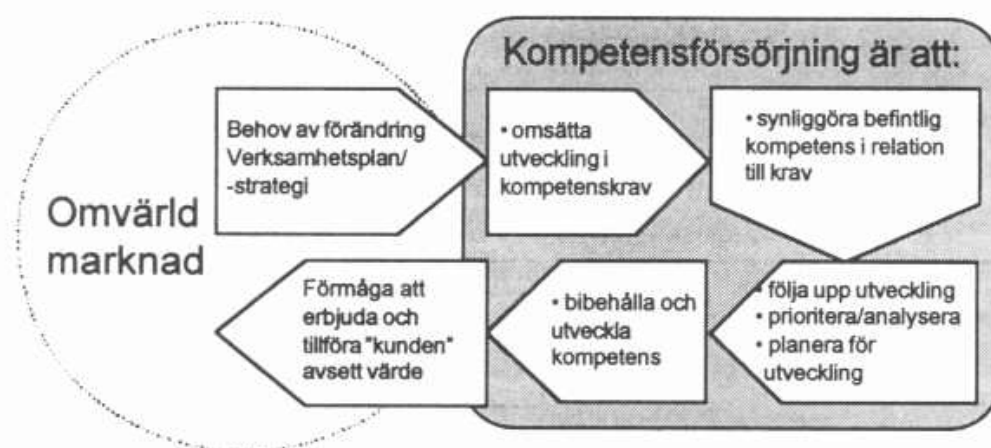
⁹⁸ Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 14.

⁹⁹ Göransson A, Helgesen Hövik I och Nilsson M (2008). *Kompetensutveckling genom socialisering? – en studie av traineeprogrammens roll och funktion*, s. 13-14.

Kompetensförsörjning, och kanske kompetensvård, är samlingsbegrepp för hur företaget utvecklar och säkerställer denna förmåga hos medarbetarna med hänsyn till och i enlighet med verksamhetsplanen.¹⁰⁰ För att nå högsta effektivitet med kompetensförsörjning, nå den bästa utvecklingen och resultatet, måste ett bredare perspektiv tas i beaktning.

Utvecklingen i omvärlden och internt måste följas upp, förstås och synliggöra vilka konsekvenser denna utveckling får i form av kompetensbehov, samt att tillgodose dessa behov. De viktigaste förutsättningarna för att effektivt trygga kompetensen i företagen är genom att medarbetarna, ledarna och ledningen medverkar och tar ansvar.¹⁰¹ Kompetensförsörjning är en pågående och naturlig del i verksamheter och existerar i samtliga miljöer, nystartat företag som multinationella koncerner. Oavsett om den finns uttalad och beskriven eller inte.¹⁰²

Denna process kan alltid effektiviseras genom att planera kompetensutvecklingen, förmågan att skapa en gemensam syn på och delaktighet i processen, förmågan att synliggöra värdet av en effektiv kompetensförsörjning samt förmågan att styra kompetensförsörjningen. Förutsättningen är att skapa en helhetssyn på sambandet mellan kompetensutveckling, och de faktorer som styr eller borde styra utvecklingen.¹⁰³ Kompetensförsörjningen kan beskrivas enligt en modell.



Figur 2. Schematisk beskrivning av kompetensförsörjning.¹⁰⁴

En systematisk kompetensförsörjning innefattar två områden, kompetensplanering och kompetensutveckling. Kompetensplanering består av kartläggning och analys av kompetens, samt planering av vilken kompetens som ska utvecklas och hur denna utveckling ska åstadkommas. Kartläggningen ska tydliggöra och skapa en gemensam syn på vilken kompetens som krävs med utgångspunkt i omvärldsutveckling, organisationens verksamhetsplan och strategier. Den ska också synliggöra vilken kompetens organisationen, avdelningen och medarbetaren har i relation till dessa krav. Därefter tar analysen vid och ska följa upp mål och utvärdera effekter av tidigare prioriteringar och utvecklingsinsatser samt prioritera nya områden och behov.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Anttila M (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, s. 18.

¹⁰¹ Ibid, s. 135.

¹⁰² Ibid, s. 19.

¹⁰³ Ibid, s. 41.

¹⁰⁴ Ibid, s. 19.

¹⁰⁵ Ibid, s. 43.

Kompetensplaneringens syfte är att fastställa vilka åtgärder som krävs för att prioriterade områden ska kunna utvecklas, och kunna identifiera de behov för att tillgodoses på effektivaste sätt. Kartläggning och analys är grunden för planeringen och uppföljningen av kompetenshöjande åtgärder. Dessutom skapar ett väl fungerande arbete med kompetensplanering de viktigaste förutsättningarna för en effektiv kompetensförsörjning, en gemensam syn, hos ledning och medarbetare, på kompetenskrav, befintlig kompetens, aktuella behov samt prioriteringar.¹⁰⁶ Resultatet är ofta ett identifierat rekryterings- och utbildningsbehov där det finns en rad olika verktyg att ta till, till exempel genom:¹⁰⁷

1. Utveckling genom kurser och utbildningar.

T ex kurser på arbetsplatsen genom inköp av kurser utifrån, externutbildning, interna kurser eller distansutbildning.

2. Utveckling genom arbetsuppgifter.

Projektarbete, arbetsväxling, praktik på andra enheter, samarbete med kollegor eller arbetsrotation.

3. Utveckling genom sociala kontakter.

Nätverksträffar, mentorsstöd.

Dagens verklighet som både arbetsgivare och arbetstagare lever i är att omvärlden befinner sig i ständig förändring. Hög- eller lågkonjunktur styr många organisationer i hänseende om de behöver nyanställa, rekrytera eller ta beslut att avskeda befintlig personal. Då marknaden bidrar till att förutsättningarna förändras, förändras även behovet av kompetens.¹⁰⁸

Flertalet faktorer som kan påverka behovet av kompetens är till exempel förändrade krav från kunder, utveckling av nya tekniker, ny lagstiftning, ny marknad, regional/lokal anpassning av tidigare produkter, företagsuppköp, nya ägare, outsourcing, förändrad orderingång, pensionsavgångar, förändrade investeringar eller en ny chef.¹⁰⁹ Syftet med kompetensutveckling är att höja kompetensen genom att tillgodose de identifierade behoven för företaget.¹¹⁰

En annan viktig faktor är att kompetensutveckling kan skapa trygghet för medarbetarna genom att de utvecklas, känner delaktighet i företagets framtid och blir inte lika skeptiska om det sker en förändring i verksamheten. Det hör dock inte till ovanligheten att det bland flertalet arbetsplatser finns en avsaknad av kontinuerlig kompetensutveckling, det är mer vanligt att kompetensutvecklingsinsatser bedrivs utan relation till varandra och utan planering.

¹⁰⁶ Anttila M (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, s. 43.

¹⁰⁷ Hektor U (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs*, s 15-19.

¹⁰⁸ Göransson A, Helgesen Hövik I och Nilsson M (2008). *Kompetensutveckling genom socialisering? – en studie av traineeprogrammens roll och funktion*, s. 21.

¹⁰⁹ Hektor U (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs*, s 15.

¹¹⁰ Anttila M (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, s. 44.

Utgångspunkten för att kunna identifiera vilken kompetens en organisation kommer att behöva, är deras uppsatta mål. Som tidigare nämnts förändras marknaden och kompetensbehovet därefter, och för att tillgodose de nya kompetensbehoven kan företag utveckla redan befintlig kompetens, rekrytera ny kompetens, köpa konsulttjänster, anställa tillfällig personal eller avveckla kompetens då behovet inte finns i framtiden.¹¹¹

Vilket av alternativen en arbetsgivare väljer har ofta att göra med ekonomiska förutsättningar. Enligt Anttila finns ett tydligt samband mellan kompetens och resultat. Dock är sambandet allt för ofta väldigt otydligt då det är svårt att påvisa en direkt koppling mellan kompetensutveckling och företagets resultaträkning. Högst troligt är att detta är en av den grundläggande orsaken till att kompetensfrågorna inte får eller förtjänar den roll de borde ha.¹¹² Det kan även bero på att arbetsgivaren inte förstår värdet av eller med humankapitalet.



Figur 3. Framgångsspiralen.¹¹³

3.4 Förutsättningar för bra kompetensutveckling

Om organisationer skulle prioritera kompetensutveckling torde medarbetare känna sig mer motiverade till att utföra ett bra jobb. Vikten av kompetensutveckling kan vara uttalad men policyn från högsta ledningen kan saknas. Det har dock visats sig att noggrann kompetensutveckling är av stor betydelse för framgång, oberoende konjunktur. Om företagen identifierar kärnan i sin kompetens kan de på bästa sätt organisera eller rekrytera den kompetens som bör tillsättas. I ett långsiktigt perspektiv är det a och o hur ett företag hanterar sina nyckelkompetenser för att bli framgångsrika, det är oerhört viktigt att identifiera var nyckelkompetensen finns, och vad organisationen kan göra för att förmå dessa att stanna kvar.¹¹⁴

¹¹¹ Hektor U (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs*, s. 21.

¹¹² Anttila M (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, s. 19.

¹¹³ Sveiby K E och Riesling A (1986). *Kunskapsföretaget – sektors viktigaste ledarutmaning?*, s. 83.

¹¹⁴ Advantum Kompetens (2009). Säkerställ rätt kompetens. Artikel i *Kompetens Nytt* nr 1, februari 2009.

För att nå de bästa förutsättningarna med kompetensutveckling måste den bearbetas långsiktigt och tydliggöra vad som ska tillföras, vilka resultat som förväntas och när insatserna får en koppling till det uppsatta målet. På så vis blir det en uppenbar nytta och kan lättare ses som en investering för framtiden istället för en onödig kostnad idag.¹¹⁵

Här ligger ett stort ansvar på chefsnivån att förmå kommunicera affärs mål och strategier till medarbetarna så att samtliga ”drar åt samma håll”. Chefens attityd och inställning är det som ger avtrycket i form av en god företagskultur, där ett positivt arbetsklimat tillåter medarbetarna att utvecklas och få uppskattning för sina prestationer. Om medarbetaren känner tillfredställelse och får uppskattning kommer även engagemanget samt lojaliteten att stärkas till organisationen, vilket minimerar risken att nyckelkompetensen söker sig till en annan arbetsgivare.¹¹⁶

För att nå full effekt måste medarbetarna premieras för den tid och engagemang som de lägger ned, annars blir budskapet från arbetsgivaren att kompetensutvecklingen enbart är för deras vinning och inte för att skapa synergieffekter. För att lyckas med detta måste det finnas individuella lösningar för varje enskild medarbetare och att det finns ett system som fungerar och underlättar kompetensutvecklingen. Det är en omöjlighet att som chef ensam klara av detta ansvar, därav behovet att det måste finnas system som fungerar som stöd.¹¹⁷

It-stöd och personalavdelningar är exempel på vad som kan underlätta och skapa förutsättningar för rätt kompetensutveckling. Det är även viktigt att hitta individuella lösningar till varje enskild medarbetare då alla inte vill eller behöver samma utveckling. Det gäller att kontinuerligt sätta av tid för utvecklingssamtal där det tas upp vad den anställde är i för behov av kompetensutveckling med hänsyn till det personliga respektive det professionella planet. Här måste det finnas rutiner som minskar risken för att kompetensutvecklingen glöms bort eller inte prioriteras. Den största anledningen till att utvecklingssamtalen uteblir är tid och pengar, detta måste avsättas i verksamhetsplaneringen, det måste finnas avsatta medel för kompetensutveckling. Arbetsgivaren måste ställa sig frågan om dessa insatser verkar kostsamma, vad blir då alternativkostnaden? Vad kostar inkompetens? För att få svaret på dessa frågor krävs en noggrann uppföljning om investeringar gällande kompetensutveckling var rätt placerad.¹¹⁸

3.5 Problem med kompetensutvecklingen

Trots alla fördelar som presenterats ovan arbetar inte alla organisationer aktivt med kompetensutveckling. Anledningen kan bero på att den planerade insatserna för kompetensutveckling helt uteblir, eller att arbetsgivaren satsar på helt fel kompetensutvecklingsinsatser som bidrar till att det önskvärda resultatet inte införlivas. De arbetsgivare som på kort sikt vill öka lönsamheten i kombination med kostandsbesparingar prioriterar inte att lägga resurser på kompetensutveckling, då denna investering inte direkt kan härledas i resultaträkningen.¹¹⁹

¹¹⁵ Hektor U (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs*, s. 8.

¹¹⁶ Ibid, s. 9.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Ibid, s. 9-10.

¹¹⁹ Ibid, s. 23.

Att allt för stor vikt läggs på kvartalsekonomin kan bli ett problem. Det anses inte värt att satsa då det uppstår ett tillfälligt produktionsbortfall när medarbetaren i fråga ska lämna sina arbetsuppgifter för kompetensutveckling. Av denna anledning förskjuts insatsen in i framtiden. Risken är att den planerade kompetensutvecklingen för medarbetarna aldrig blir av vilket stagnerar det personliga respektive professionella planet som i sin tur kan minska organisationens resultat.¹²⁰

Det finns med andra ord ingen uttalad policy från arbetsgivaren och dess högsta ledning gällande insatser som ska avsättas till kompetensutveckling för de anställda. Konsekvensen är att inte tillräckligt med resurser avsätts till stöd för området. Chefer som arbetar i organisationer utan en uttalad policy att prioritera utveckling av medarbetare, kan tro att arbetsgivaren föredrar att rekrytera eller hyra in kompetens via konsulter. Det är en omöjlighet för en chef att själv sitta inne med all kunskap om vilka strukturer som finns gällande kompetensutveckling.¹²¹

För att få en insikt i medarbetares behov av kompetensutveckling krävs bra utvecklingssamtal där både arbetsgivare och medarbetare lägger upp en individuell utvecklingsplan. För att detta ska ge synergieffekter måste chefen ha kunskap om vilken kompetens organisationen behöver och vilka insatser som kan vara lämplig för att nå organisationens mål. Utvecklingssamtal får ses som spindeln i nätet till att kompetensutveckling överhuvudtaget genomförs, med stöd i organisationens behov av kompetens för att uppnå uppsatta affärsmål. Ett ottydligt affärsmål eller affärsmål utan koppling till kompetensbehovet kan bidra till att kompetensutveckling genomförs utan positiva effekter för organisationen respektive dess medarbetare. Då dagens organisationer blir allt kompaktare är det fram för allt tiden, men även pengarna som bidrar till att kompetensutveckling förskjuts in i framtiden.¹²²

Det finns även arbetsgivare som inte anser sig behöva kompetensutveckling vare sig nu eller i framtiden, trots ständiga marknadsförändringar som påverkar både organisation och medarbetare. Avsaknaden av insikt om omvärldsförändringar kan leda till kritiskt behov av kompetens vilket leder till rekrytering eller köp av konsulttjänster som alternativ till rätt kompetens. Frågan är vilket som är mest gynnsamt företagsekonomiskt, det uppfattas dock som lättare och snabbare för arbetsgivaren.¹²³

Ur en medarbetares perspektiv behöver inte kompetensutveckling upplevas som något positivt, utan kan upplevas som ett påhopp. Det kan tolkas som att chefen inte upplever att den anställde utför sitt jobb korrekt, vilket kan leda till egna initiativ från den anställde i syfte att visa chefen hur duktig och effektivt denne är. Det grundläggande för en effektiv kompetensutveckling är medarbetarens egen motivation, det vill säga medarbetaren vill själv samt efterfrågar kompetensutveckling. En annan hämmande effekt är vilken företagskultur som råder på arbetsplatsen. Den anställde kan uppleva att det inte finns en tillåtande kultur gällande kompetensutveckling, när negativa uttalanden om kompetensutveckling präglar en arbetsplats kan det hämma intresserade medarbetare och chefer.¹²⁴

¹²⁰ Hektor U (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs*, s. 23.

¹²¹ Ibid, s. 24.

¹²² Ibid, s. 26.

¹²³ Ibid, s. 28.

¹²⁴ Ibid, s. 28-29.

3.6 Engagemang med företaget och viljan att stanna kvar

Det pratas idag mycket om en ökad rörlighet på dagens arbetsmarknad som kan bestå i en intern rörlighet inom organisationen, likväl som frivillig rörlighet där individen själv tar beslutet när denne byter arbetsplats och/eller arbetsgivare. Den interna rörligheten anses vara fördelaktig då den frambringar möjligheter för de anställda att utveckla sina kunskaper, skapar nya utmaningar, trivsel och välbefinnande samt skapar attraktiva arbetsplatser.¹²⁵

Intern rörlighet kan bestå i en vertikal alternativ horisontell rörlighet. Med den vertikala rörligheten menas att den anställde klättrar i hierarkin, det vill säga börjar på arbetsgolvet och slutar med en chefsbefattning. Den horisontella riktar mer in sig på en rotation mellan arbetsuppgifter, avdelningar och arbetsplatser. Anledningen till den horisontella rörligheten är att den ska bidra till att skapa en mer flexibel arbetsstyrka, utveckla kompetens och förebygga arbetsskador. Det finns oerhört mycket att vinna för ett företag genom att ha friska medarbetare då sjukskrivningar är kostsamma och minskar effektivitet och produktivitet.¹²⁶

Den bakomliggande orsaken till varför en medarbetare inte längre vill jobba kvar beror på vilka värderingar, prioriteringar och mål varje medarbetare har. Den väsentliga drivkraften att stanna kvar i verksamheten är vilka möjligheter det finns av utvecklande arbetsuppgifter för den anställde. Arbetsgivarens uppgift blir att se till vilka prioriteringar de ska värdesätta, för att kunna få de anställda att vilja arbeta kvar.¹²⁷

På dagens arbetsmarknad är det inte tillräckligt för en organisation att enbart ha nöjda medarbetare. I takt med att effektivitetskraven ökar, ökar även kraven på engagerade medarbetare. Den yngre generationen arbetar inte lika länge hos sin arbetsgivare som tidigare. Organisationen har härmed en mycket kortare tid på sig för att få sina medarbetare mål-inriktade och effektiva. Utmärkande för lönsamma organisationer är att medarbetarna uppfattar att arbetsgivaren är bra på att informera, leda, återkoppla ekonomiska resultat och skapa stolthet.¹²⁸

Den avgörande betydelsen för hur en organisations resultat och framgång utvecklas är vilken nyckelkompetens den besitter. Den ständiga jakten på nyckelkompetens och att behålla dessa kompetenta medarbetare med specialistkunskaper är viktigt för stabiliteten i organisationen. Skulle en medarbetare som innehar nyckelkompetens plötsligt gå förlorad ur organisationen kan det få fatala följder. Det är av vikt att arbetsgivaren identifierar vad som är nyckelkompetens inom verksamheten, dels se till att denna verksamhetskritiska kompetens finns samt dels kontinuerligt utvecklas. Med hänsyn till global konkurrens och den allt större rörligheten på arbetsmarknaden, samtidigt som stora pensionsavgångar är att vänta blir således en viktig fråga: Hur säkerställs och utvecklas nyckelkompetenser?¹²⁹

¹²⁵ Gustavsson M, Barajas J och Ekberg K (2007). *Kompetensförsörjning och rehabilitering – rörlighetens två stuprör*, s. 5.

¹²⁶ Ibid, s. 14.

¹²⁷ Alvesson M (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 139-140.

¹²⁸ <http://www.netsurvey.se/Engagerade-Medarbetare.aspx>. Hämtat 2009-05-02.

¹²⁹ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 15.

Det finns olika aspekter om hur arbetsgivare ska locka, behålla, forma och motivera personal. Det finns stora variationer mellan organisationer när det gäller rekryteringsstrategier, hur de kombinerar ersättningar och andra förmåner i anställningsavtalen, och strategier för utbildning och befordran och inte att förglömma avslutandet av anställningen. Naturligtvis finns även en skillnad mellan arbetsgivare och hur de fördelar sina resurser gällande dessa frågor, samt vilken förståelse och insikt arbetsgivaren har gällande vikten av att bibehålla nyckelkompetensen inom organisationen. Vissa arbetsgivare investerar mycket mer tid och pengar i olika typer av ersättningar, andra motiverande incitament i skapande och utnyttjande av arbetsstyrkans kompetens.¹³⁰

Att arbeta med ett så kallat personalkoncept där arbetsgivaren undersöker vilket förhållande de anställda har till organisationen samt belyser den motivations- och utvecklingsmässiga grunden gällande relationen anställd/arbetsgivare, är en viktig styrning för att skapa lojalitet mot organisationen. Personalkonceptet ska belysa vad för slags medarbetare arbetsgivaren vill locka till sig, vilka erbjudanden som ska ges till dem anställda, vilket stimulans- och utvecklingsbehov som finns för utveckling av kompetens, motivera och identifiera de anställda och att arbetsgivaren kommunicerar deras mål så att organisationen och de anställda arbetar i samma riktning. Med denna grundtanke kan de medarbetarnas lojalitet stärkas till organisationen.¹³¹

Lojalitet kan både vara instrumentell och identifikationsbaserad. Instrumentell lojalitet är formell och avpersonifierad, där makt och pengar är det viktigaste. För att stärka denna lojalitet krävs juridiska avtal, pengar, karriär och andra former av kompensationer. Motsatsen är identifikationsbaserad lojalitet där likheter, gemensamma positiva känslor och sociala band mellan de verksamma i verksamheten är av större vikt än makt och pengar. Denna lojalitet kan minska osäkerheten kring identitetsfrågor till organisationen och på ett mer kognitivt plan kan medarbetarna identifiera sig genom sociala kategorier som kön, nationalitet, organisation, yrke och så vidare. Gemenskap kan skapas av en positiv företagsidentitet där anställda är stolta över arbetsgivaren och vad den står för samt den sociala sammanhållningen.¹³²

Den trogna lojaliteten mot arbetsgivare är idag inte lika tydlig som tidigare. Dagens medarbetare förväntas byta arbetsplats och/eller arbetsgivare ett flertal gånger under sitt arbetsliv och strävar efter att skapa karriär. För att arbetstagare på dagens arbetsmarknad ska känna sig tillfredställda måste det finnas utmaningar i arbetslivet, intressanta arbetsuppgifter samt flexibilitet och självständighet. Kravet gällande både lön och förmåner har också blivit högre men många gånger tonas de ekonomiska aspekterna ner medan arbetets sidor framhävs.¹³³

”Lönen är inte oviktig i sig men den verkliga motivationen hos individen kommer från arbetets organisation och innehåll. Vidare anses det att lönen är en trygghetsfaktor för många människor men lönen har svårt att skapa arbetsglädje.”¹³⁴

¹³⁰ Alvesson M (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 139.

¹³¹ Ibid, s. 140.

¹³² Ibid, s. 142.

¹³³ Johansson U och Larsson L (2007). *Lojalitet på arbetet – en diffus angelägenhet*, s. 9.

¹³⁴ Bjernald A och Pestat E (2008). *Hur kan ett bevakningsföretag behålla sina nattarbetande ronderande väktare?*, s. 10.

Det är viktigare att ha kul på arbetsplatsen och att kunna hjälpa än att tjäna stora pengar. Att en arbetsgivare kan erbjuda lockande arbetsuppgifter och möjligheter till utveckling betyder mycket för den anställdes val, mellan att stanna kvar eller att söka sig vidare.¹³⁵

Vanligt är att arbetsgivaren inte ser om de behöver mer personal, eller om de behöver mer talangfull personal. Vissa arbetsgivare avsätter stora belopp på rekrytering för att kunna anställa de bästa men har stora brister i sitt engagemang att utveckla strategier för att få medarbetarna att stanna kvar.¹³⁶

Omhändertar arbetsgivaren sina framgångsrika medarbetare kan det skapa konkurrensfördelar vilket stärker långsiktig framgång och reducerar kostnader.¹³⁷ Den absolut viktigaste uppgiften för arbetsgivaren är att förverkliga företagets verksamhetsidé samt stimulera och motivera nyckelkompetens, så att de arbetar bra tillsammans och jobbar mot samma mål som organisationen. Den viktigaste verksamhetskompetensen är att arbetsgivaren måste ha insikt och förmåga att öka företagets värde, genom att styra, kontrollera och utveckla organisationen till en överlevande verksamhet.¹³⁸

Utvecklar arbetsgivaren ett väl genomtänkt personalkoncept, med grunden i noggrant utformade och tillämpade arbetsprinciper, finns det större anledning att tro att den mänskliga resursen kontinuerligt återkommer till sin arbetsplats. Förankras och integreras dessa faktorer både i organisationskulturen, och i praktiken ökar sannolikheten att ersättningar och andra fördelar får ett tydligare och positivare gensvar som förstärker kopplingen till arbetsplatsen.¹³⁹ Det som utmärker en effektiv organisation, är att medarbetarna uppfattar att arbetsgivaren är bra på att informera, leda, återkoppla ekonomiska resultat samt skapa stolthet!

3.7 Skapandet av individuellt mervärde inom och mellan organisationer

Vi talade tidigare om att skapa en ömsesidig vinna-vinna situation mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Detta med mål att omhänderta både arbetsgivarens behov av kvalificerad arbetskraft samtidigt som arbetstagaren ges möjlighet att utvecklas mot individens intresseområden, och i förlängningen kopplat till dennes livssituation som helhet. Det har varit och är relativt vanligt bland företag att locka med förmåner som tjänstebil, tjänster som ska underlätta i hemmet och andra typer av erbjudanden för att skapa en genomtänkt arbetsplatskultur.¹⁴⁰ Den frihet som finns i privat verksamhet finns inte i den offentliga sektorn då det i grund och botten handlar om att skattemedel är den finansiella förutsättningen för verksamheten. Det är dock så att, om inte allt kan plagieras och implementeras så kan flertalet aktiviteter genomföras utifrån lokala (grund)förutsättningar.

En grundläggande kunskap som måste klarläggas är hur verkligheten ser ut just nu, hur ser behovet av nyckelkompetenser ut med dagens verksamhet och vilka påverkande faktorer finns inom samt utanför den direkt påverkbara sfären inom verksamheten.¹⁴¹

¹³⁵ Johansson U och Larsson L (2007). *Lojalitet på arbetet – en diffus angelägenhet*, s. 9.

¹³⁶ Bengtsson F och Daniels A (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?*, s. 6.

¹³⁷ Hektor U (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs*, s 21.

¹³⁸ Sveiby K E och Riesling A (1986). *Kunskapsföretaget – sektors viktigaste ledarutmaning?*, s. 50.

¹³⁹ Alvesson M (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 132.

¹⁴⁰ Sveriges HR-förening (2007). *Attraktiva löneförmåner*. Annonsbilaga till *Dagens Industri*, s. 2-6.

¹⁴¹ Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 26.

Det gäller att alla inblandade i säkerställandet av kompetensförsörjningen har samma världsbild att utgå ifrån, så att bra och långsiktiga beslut kan tas med inriktning på att bygga och/eller utveckla system för att få en kontrollerad och sund rörlighet in i, inom och ut ur verksamheten.¹⁴²

I flertalet undersökningar konstateras att trivsel på jobbet och känslan av glädje att gå till jobbet skapas av att individen trivs med sina arbetskamrater, att arbetstiden är flexibel och att lönen är hög. Hög lön kommer sällan högre upp än så i liknande undersökningar.¹⁴³ Goda möjligheter att utvecklas i sitt arbete är ett annat incitament till att uppskatta sitt arbete och är en stark rival om placeringen med lönen, här kan visst branschberoende skönjas.¹⁴⁴ Dessa indikatorer gör att fokus ska läggas på skapandet av system som omhändertar mjuka frågor inom relationsområdet, så som chef- och ledarskap samt organisationskultur. Det handlar inte enbart om hårda frågor som till exempel lön, karriärmöjligheter och organisationsstruktur ur ett platoniskt perspektiv.

Offentlig förvaltning är mestadels inriktad på utförandet av tjänster, som bygger på att ge god service till medborgarna. Det medför att det är en kunskapsintensiv bransch som ställer stora krav på kompetensutveckling, inte mist för de som redan är anställda.¹⁴⁵ En kontinuerlig dialog måste därför vara pågående mellan den anställde och dennes chef för att ta hand om upparbetad kompetens inom organisationen, och möjliggöra en optimal matchning och utveckling som gynnar båda parter. Detta är ett arbete som kommer att engagera samtliga nivåer inom organisationen på olika sätt men med ett mål för ögonen, vilket är att strategiskt säkerställa organisationens behov av nyckelkompetenser.¹⁴⁶

Genom att utveckla individen på ett bra och genomtänkt sätt kan det skapa ett individuellt mervärde för personen i fråga som gör att det blir attraktivt att kompetensutveckla sig mot nya arbetsuppgifter. Vet organisationen om vilka behov som kommer att uppstå finns chansen att lyckas med matchningen internt om den i god tid får kontroll på intressanta och intresserade anställda, och vilket deras respektive behov är. Det gäller att tillsammans bygga det CV som efterfrågas.¹⁴⁷

Ett sätt att arbeta med kunskapsutveckling är att samverka nära med högskolan, vilket många myndigheter gör på olika sätt.¹⁴⁸ Samverkan mellan offentlig och privat sektor är något som praktiseras mellan kommuner och näringsliv för att omhänderta kompetensförsörjning på bredden, inom till exempel kommuner.¹⁴⁹ Ett scenario som skulle kunna utvecklas för nyckelkompetenser mellan olika offentliga förvaltningar, men även ta ett steg längre och bli ett samarbete mellan offentlig sektor och näringsliv, i vilket kompetensutveckling genomförs åt eller tillsammans av varandras nyckelkompetenser. För att på så sätt få efterfrågad kompetensstruktur samtidigt som individen kan få ett individuellt mervärde tillgodosett genom att verka i en annan organisation.¹⁵⁰

¹⁴² Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 27.

¹⁴³ Manpower Work Life (2007). *Arbetskamrater är viktigare än lön*, s. 5.

¹⁴⁴ *Ibid.*, s. 4-8.

¹⁴⁵ Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 27.

¹⁴⁶ *Ibid.*

¹⁴⁷ *Ibid.*, s. 29.

¹⁴⁸ Sparr M (2005). *Hantera kunskap strategiskt – om kunskapshantering i statsförvaltningen*, s. 19.

¹⁴⁹ Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 29.

¹⁵⁰ *Ibid.*, s. 30.

I utredningen *Innovativa processer*¹⁵¹ betonas behovet i offentlig förvaltning av vad som kallas ett innovativt ledarskap, som ger utrymme för kreativt tänkande, som uppmuntrar idéer och öppna upp för samtal som inte är främmande för okonventionella lösningar.¹⁵²

Genom att bibringa medarbetaren eget mervärde och kompetensutveckling, ökar anställningsbarheten inom den egna organisationen, men givetvis även risken för att individen väljer att sluta och ta sin attraktiva nyckelkompetens med sig till en annan arbetsgivare. Den ökade rörligheten (internt eller i värsta fall externt) ska inte fruktas så hårt att det blir till en hämmande effekt kopplat till kostnaderna för kompetensutvecklingen. Viss friktionsrörlighet kommer alltid att finnas, men med ett väl utbyggt kompetensförsörjningssystem som i kombination med ett väl etablerat nätverk inom och utom offentlig förvaltning kommer det i sig att medföra klart mer positiva effekter än negativa.¹⁵³

¹⁵¹ SOU 2003:90

¹⁵² Sparr M (2005). *Hantera kunskap strategiskt – om kunskapshantering i statsförvaltningen*, s. 19.

¹⁵³ Rydin Å (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*, s. 33-34.

4 Gäst hos verkligheten

De vi mötte i denna verklighet var fyra handplockade personer. Suzanne Röhstö (kirurg) och Stefan Bergström (onkolog) båda överläkare, vilka uppfyller våra kriterier om att vara kända nyckelkompetenser, som innehar en blandning av erfarenhet, engagemang och som vågar och vill delge sina åsikter. Dessa två valdes även med tanke på att få in ett manligt och kvinnligt perspektiv rörande våra frågor. Lena Munkhammar valdes på grund av att hon tidigare varit sjukhusdirektör för Gävle sjukhus (2000-2004), vilket gör att hon kan uttala sig fritt samt kritiskt, och ge sin syn på kompetensförsörjningsprocessen av nyckelkompetenser inom studerad organisation, i ett närhistoriskt perspektiv. Margareta Petrusson var det självklara valet då hon innehar befattningen som personaldirektör för Landstinget Gävleborg, och med det är en klar arbetsgivarrepresentant i dessa frågor.

4.1 Synen på nyckelkompetens

I synen rörande vilken innebörd som läggs i begreppet nyckelkompetens, så framförs en samstämmighet mellan alla respondenter och deras respektive tolkning och/eller definition av begreppet. Vi frågade även om synen på spetskompetens för att se om det var likställt med, eller om det fanns skillnader mellan det begreppet och nyckelkompetens.

De vi intervjuade ansåg alla att det inte gick att till innebörd likställa begreppen spetskompetens och nyckelkompetens med varandra. En person som är att betrakta som innehavare av spetskompetens är mycket kunnig inom en specifik specialitet och avgränsat ämnesområde. Spetskompetensen är den mest avancerade kompetensen inom ett verksamhetsområde, till exempel en läkare med viss vidareutbildning och djupt kunnande menar Margareta Petrusson.

Nyckelkompetens anses någon inneha som på ett positivt sett bidrar till dels önskat resultat och dels något som för kollektivet framåt. Stefan Bergström anser att nyckelkompetens mer beskriver en helhet inkluderande egenskaper som social förmåga, än en spetskompetens som mer definierar att personen är bra på ett klart begränsat område, utan att för den skull vara en kraft som bidrar till kollektivets framgång. En uppfattning som delas av Suzanne Röhstö vilken tillägger att en nyckelkompetens är klart svårersatt, och det kommer definitivt att märkas när medarbetaren lämnar organisationen. Att någon skulle vara oersättlig är inget som framförs som ett sannolikt scenario. Både bergström och Röhstö har varit med om att kollegor med nyckelkompetens slutat, med kort eller ingen förvarning och verksamheten har fortsatt ändå, visserligen med lägre verkningsgrad och stora ansträngningar på kvarvarande medarbetare inom arbetslaget, vilket är erfarenheter som ger synen på nyckelkompetensens innebörd för organisationens fortsatta utveckling.

Margareta Petrusson menar vidare att nyckelkompetensen är nivåoberoende i ett organisatoriskt och utbildningshierarkiskt perspektiv, medan en spetskompetens är akademiskt utbildad och kommer i och med det att återfinnas på vissa höga positioner inom organisationen inom sitt ämnesområde. Det är kopplingen till personliga egenskaper som gör att nyckelkompetens får sin betydelsefulla status och beskrivning som svårersättlig. Något som Lena Munkhammar instämmer i, och menar vidare att nyckelkompetens framhålls som en kompetens som måste finnas över tiden på vissa platser i organisationen, för att den ska bli framgångsrik.

En skillnad som framkommer är inställningen till differentiering av nyckelkompetenser avseende omhändertagandet av dessa, och utvecklingen på deras villkor för att denna personalkategori ska stanna över tiden inom verksamheten.

Ur arbetsgivarperspektivet anses det som viktigt att lyfta fram nyckelkompetenser och utveckla dessa mot verksamhetens behov. Enligt Munkhammar är det generellt sett så att en arbetsgivare vill ha den bästa kompetensen som finns, kopplat till det kompetensbehov som behövs för att optimera organisationens verksamhet. Samtidigt vill arbetsgivarsidan inte medverka till allt för individuella lösningar för att genom detta skapa en känsla och föreställning om att det finns ett "A- och ett B-lag", som enligt Petrusson skulle få motsatt verkan inom organisationen kopplat till målen med verksamheten. Utgångspunkten är att alla kompetenser (oaktat vilket prefix som används) är behövda i organisationen och ska inte särbehandlas i sig, däremot anser Petrusson att nyckelkompetenser ska identifieras för att inte skapa ersättningsproblem etcetera och med det produktionsförluster.

Omhändertagandet och synliggörandet av nyckelkompetenser ligger nära respektive kompetensbärande individ. Munkhammar menar att det är kunnandet i chefs- och ledarskap som möjliggör att nyckelkompetenserna kommer till sin rätt. Som chef måste denne kunna lyfta fram och utveckla individer som innehar nyckelkompetens. Ansvar och framgången avseende nyckelkompetenser ligger i chefsrollen.

Ställs samma fråga till arbetstagersidan blir svaret lite annorlunda och behovet av ökad differentiering av nyckelkompetenser framhålls tydligt. Det som eftersöks är mer individuella anpassningar för att möta individens totala behov i sin yrkesutövning kopplat till kraven som ställs både inom arbets- och privatliv. Ett dilemma enligt Röhstö, är att alla kompetenser behandlas lika bra eller lika dåligt beroende på vilket synsätt som väljs. Avsaknad av att identifiera nyckelkompetenserna och utveckla dessa på ett bra sätt, gör att individen känner sig otillräcklig och arbetar totalt sett i en miljö, som inte i sin helhet förstår verksamhetens nyanser och utvecklingsbehov.

En läkare kan inte göra den andras jobb vilket enligt Röhstö verkar vara arbetsgivarens och även politikernas uppfattning.¹⁵⁴ Förståelse och detaljkunskap om kompetensproblematiken finns på lokal nivå, men uppfattas inte finnas på central nivå. Läkare har likt landstinget i stort kunden i fokus, men närheten gör att läkaren tidigt ser behov som måste omhändertas för att erhålla redundans och kontinuitet i verksamheten. Att sörja för att bejaka nyckelkompetensernas behov är i detta stycke en framgångsfaktor enligt Röhstö, men på något vis verkar det fullt att framhålla och ordna speciallösningar, kopplat till enskild individ för att utveckla och i förlängningen behålla nyckelkompetens.

Enligt Bergström är privat sektor bättre på att bygga och utveckla kompetenser rent generellt, medan offentlig sektor är dålig på att ta tillvara sin särställning inom hälso- och sjukvård. Arbetsgivaren måste inse att bedriva hälso- och sjukvård är att jämföras med andra kompetensföretag, och inte att jämföra med ett produktionsföretag. Är organisationen kunskapsorienterad måste den även göra vad som krävs för att stimulera nyckelkompetenserna.

¹⁵⁴ Substituerbarhetsprincipen – hotet mot de professionella. Arbetsgivaren vill få kompetensen oberoende av individen, medan arbetstagen vill särskilja sin kompetens från övriga medarbetare inom organisationen, och på så sätt bygga sin egen attraktionskraft. Genom detta skapas ett beroende- samt motsatsförhållande mellan parterna som dessa vill omhänderta olika, beroende på perspektiv till ämnesområdet.

4.2 Förändrade drivkrafter och initiativ för att behålla nyckelkompetensen

Förutsättningarna för att skapa engagemang och lojalitet inom och mot organisationen har förändrats de senaste decennierna, dessvärre till det sämre. Som i all annan verksamhet har det med tiden blivit allt mindre pengar, och kraven på effektivisering med mera har medfört att utrymmet för mjuka frågor (kultur, trivsel och lojalitet) har fått ge vika för hårda faktabaserade, som mäter produktionen samt dess produktivitet. Enligt Petrusson är trenden att detta håller i sig och att klimatet blir bistrare att odla engagemang i. Med ökade krav på resultat i kombination med mindre finansiella medel, gör det tufft samt tuffare att jobba inom landstinget. I och med att landstinget är skattefinansierat medför det att verksamheten blir påverkad av konjunktursvängningar, framför allt drabbas verksamheten i lågkonjunktur. I och med att arbetslösheten stiger blir skatteunderlaget lägre vilket påverkar verksamheten. Just nu står landstinget enligt Petrusson inför en 10 % neddragning och anställda kommer att behöva lämna sina jobb för att få budgeten att gå ihop, vilket är en klar påverkansfaktor i sammanhanget med att skapa engagemang och lojalitet med organisationen, vilket gör att kompetensvärden blir allt viktigare i detta perspektiv.

Bergström menar att lojaliteten är differentierad avseende vilket förhållande som menas, mot vem eller vad den riktas. Som arbetstagare är lojaliteten hög inom den närmaste kretsen kopplat till professionen, samt mot patienterna som har ett behov att bli hjälpt med sina respektive åkommor. Det personliga engagemanget är det heller inget fel på när det kommer till relationen med vårdtagarna, att engagera sig är heller inget som arbetsgivaren som sådan visar någon speciell uppskattning för. Lojalitetskulturen är just lokal och inget som genomsyrar organisationen som helhet. Avsaknaden av det sistnämnda gör att den enskilda individen får en känsla av att ”om man inte är nöjd så är det bara att söka sig någon annanstans”, enligt Bergström. Detta när en kultur som ser till den närmaste gruppens behov, vilket leder till att mycket kraft slösas på att bevaka sitt och inte bidra till utvecklingen av en fungerande helhet, i ett verksamhetsperspektiv.

Röhstö instämmer i detta resonemang och menar att engagemang och lojalitet inte är något som arbetsgivaren kan förutsätta eller kräva att arbetstagaren ska visa, utan det är något som en arbetsgivare får förtjäna. Hon menar att läkare har som kår i grunden sin lojalitet mot patienten men att landstingsledningen inte tar detta på allvar, utan den ser strikt till verksamheten och budgeten. Detta medför att läkaren känslomässigt befinner sig mellan två viljor, den ena att värna patienten och den andra som vill värna om sig själv. Oftast gör det att läkaren blir kvar i verksamheten trots en i sig övermäktig arbetssituation, och mot bättre vetande.

Det finns ett system för att omhänderta medarbetarens utveckling inom landstinget genom utvecklingssamtal, under vilket det ska göras en individuell utvecklingsplan för det kommande året. Till det kommer att varje anställd har fem utvecklingsdagar per år för att tillgodose individens önskemål om kompetensutveckling. Röhstö anser att organisationen måste vara lojal mot planeringen för att skapa förtroende till, och vilja att arbeta med den individuella utvecklingsplanen. Hennes erfarenhet är att kompetensutveckling stryks på grund av att det fattas pengar då motsvarande utbildningar är dyra när det kommer till läkarskrået, samt att verksamheten inte har den redundans, avseende den personal som vore önskvärd.

Detta får till följd att planerade utbildningar inhiberas då någon kollega av en eller annan orsak inte är på jobbet. Petrusson menar att det ska vara kul att gå till jobbet och landstinget ska verka för att vara en attraktiv arbetsgivare, och att detta arbetssätt rörande kompetensutveckling, är en del i att skapa en grund för ökat engagemang och lojalitet.

Munkhammar trycker på att den anställde har ett ökat ansvar för att omhänderta sin egen utveckling och att öka sin anställningsbarhet idag. En anställd kan inte förlita sig på eller förvänta sig att arbetsgivaren ska se till, och ensam driva individens utveckling kopplat till organisationens behov. En förutsättning är enligt Munkhammar att detta görs i dialog med arbetsgivarens företrädare för att inte skapa en osund distans mellan arbetsgivare och arbetstagare, vilket kan upplevas som jobbigt men rätt utfört bli vinnande för båda parter. I likhet med Petrusson menar Munkhammar att det gäller att få anställda i allmänhet, men nyckelkompetenser i synnerhet att känna att ”min plats på jorden är här och nu”. För att nå detta mål måste organisationen lyckas med att skapa trivsel, en känsla av tillhörighet samt tillfredsställande och flexibla arbetsuppgifter.

I syfte att förbättra och förändra förutsättningarna genomförs avgångssamtal med dem som slutar inom organisationen för anställning hos någon annan arbetsgivare. Detta samtal genomförs av närmaste chef till den som valt att sluta. Erfarenheten från alla respondenter är att dessa genomförs med olika kvalitet beroende på vem som genomför samtalen, och att det inte finns någon struktur för hur informationen omhändertas eller slussas vidare uppåt i organisationen, med mål att samlas centralt för utvärdering. Enligt Bergström finns det inget strukturerat men lärande som syfte som resulterar i handlingsplaner eller åtgärder beroende på vad som kommer fram vid samtalen. Ett problem som framfördes av Röhstö var att om problemet finns mellan medarbetaren och dennes chef, så finns ingen alternativ neutral aktör som kan genomföra avgångssamtalen, vilket kan få till följd att problemet inte kommer till arbetsgivarens kännedom på ett tidigt stadium.

En skillnad mot hur verksamheten bedrevs i går jämfört med i dag, är arbetsgivarens utformning av organisationen och vilka kategorier som idag innehar chefstjänster. Tidigare fanns tydligare hierarki med läkare på chefstjänsterna, numer är organisationen plattare med personer på chefstjänsterna som övervägande inte är läkare. Enligt Petrusson är detta resultatet av att styra läkarna mot att jobba som läkare och inte ta denna viktiga resurs till att vara chefer. Ett inte allt för genomtänkt scenario med det resultat som ses idag, där läkarna tappat i inflytande och nuvarande chefer inte fullt ut förstår deras behov kopplat till verksamhetens krav. Röhstö menar även att den politiska ledningen inte fullt ut förstår verksamheten kopplat till agerande i styrningen av verksamheten. Hon menar att ledarskapet är viktigt ur perspektivet att ta ansvar, ge ramar och klara ut vilka befogenheter och uppgifter som gäller längre ner i organisationen. I dag råder det tvivel om vart besluten fattas och vem som har befogenheter att fatta beslut i vissa frågor, från den politiska nivån och genom hela organisationen.

Återigen finns ett fokus från arbetsgivarens sida på chefsrollen inom organisationen som utmålats vara nyckeln till framgång. Petrusson menar att en fungerande chef är en förutsättning för att en arbetsplats ska fungera. Därav en central satsning på att utveckla de som ska bli chefer samt de som redan är chefer. Petrusson påpekar även ledarskapets betydelse, föregångsmannaskap är ett centralt inslag i chefsrollen och det gäller att föregå med gott exempel. En åsikt som Bergström delar, ledarskapet är mycket viktigt, en framgångsfaktor.

Det gäller att få kollektivet att göra rätt saker och inte bekämpa varandra, markera revir eller sina positioner. En stram budget och låg påverkansgrad i kombination med stor arbetsbelastning gör att chefer inte ser till annat än sitt fögderi. Det vore bättre om det fanns en kultur som bidrog till att kollektivet var villig att arbeta fram lösningar som blir de bästa för alla inom verksamheten.

Dagens offentliga verksamhet har med ökad komplexitet medfört förändrade behov för att säkra tillgången på nyckelkompetenser. För Petrusson byggs lojalitet och engagemang via tre delkomponenter.

- En bra dialog på arbetsplatsen och god medarbetarutveckling.
- Ett verksamhetsanpassat samverkansavtal.
- Tydliga uppdrag som kopplas till tydliga befogenheter för vad som ska produceras.

Bergström och Röhstö anser att dessa tre punkter fungerar väl på den lokala nivån men saknar vitala styrningar, tydliga strukturer och helhetsgrepp som är transparanta inom hela organisationen. Individuella lösningar framarbetas lokalt längst ut i linjen, men det finns inget samarbete i sida. Dessutom upplever dem en avsaknad av engagemang från arbetsgivaren för individer som innehar nyckelkompetenser och dess behov för att fungera och stanna kvar i verksamheten.

Skapas engagemang gör det att arbetsgivaren kan få en kontrollerad rörlighet vilken inte behöver vara av ondo, snarare tvärtom. Det gäller att vara lyhörd med vad den anställde vill menar Munkhammar.

4.3 En rörligare arbetsmarknad – hot eller möjlighet?

Det är en nyanserad bild med varierande infallsvinklar som förmedlas från våra respondenter avseende ökad rörlighet eller inte. Rörligheten sätts samman med individens livssituation och vilka påverkansfaktorer som är mer eller mindre framträdande i denna helhet.

Rörligheten begränsas i och med att det finns en begränsning avseende antalet presumtiva arbetsgivare, menar Petrusson. Yrkesvalet i sig begränsar antalet val vilket gör att rörligheten är låg nationellt sett. En bild som delas av Bergström med tillägg av att den rörlighet som kan ses ut ur verksamheten, är via tjänstledighet för att jobba en något längre tid (ett eller några år) inom eller utom Sverige, kopplat till sin professionsinriktning. Annars är den dränering som kan ses till exempelvis industrin, socialstyrelsen eller läkemedelsverket. Att flytta till ett annat sjukhus för att göra samma jobb kan inte ses ur ett kompetensperspektiv, då det inte påverkar arbetssituationen nämnvärt i någon riktning, utan i så fall är det den egna sociala situationen som är föremål för omhändertagande av en eller annan orsak, menar Bergström.

Röhstö pekar på en ökad internationell rörlighet kopplat till möjligheterna inom EU efter Sveriges inträde i gemenskapen. Innan fanns en rörlighet mellan de nordiska länderna då främst mellan Sverige, Norge och Danmark. Språkkunskaperna är en faktor som inverkar på viljan att söka sig utomlands. Rörligheten genom åren har följt respektive lands behov av läkare men även läkares behov av utbildning.

För tillfället är det brist på läkare i Sverige men tillströmningen är inte från de nordiska länderna, utan de läkare som kommer till Gävle sjukhus idag kommer från övriga Europa med tyngdpunkt på Östeuropa.

De lockas av att utföra lika arbete som i ursprungslandet men med bättre arbetsmiljö och bättre lön med mera, samt att de har lättare att få sin utländska examen godkänd i Sverige. En riskfaktor att ta med i beräkningarna menar Bergström, är att har individen kommit hit kan han eller hon välja att flytta hem igen eller vidare inom Sverige eller till ett annat land för den delen.

Arbetsgivaren ser även att rekryteringen av utländska läkare blir mindre kostsam än att anställa en svensk motsvarighet menar Röhstö. Det medför en splittring inom kollektivet då låga ingångslöner kommer att behöva kompenseras med tiden, och det på övriga kollektivets bekostnad. Resultatet och signaleffekten av arbetsgivarens åtgärder för att rekrytera, kan skapa problem i ett attraktionsperspektiv för redan anställda. Vilket motiverar grundlig riskanalys innan åtgärder beslutas och genomförs.

Från Petrussons sida ses rörligheten bara som positivt. En kontrollerad rörlighet är eftersträvansvärd i perspektivet att individen får en bredare och/eller djupare insikt dels i den egna verksamheten, men även möjlighet till jämförelser med andra verksamheter och organisationer. Landstinget har idag en personalomsättning på 5 % vilken Petrusson menar måste öka i framtiden för att skapa kreativitet, men även tolerans för hur verkligheten gestaltar sig.

Tidigare har rörlighet i ett strategiskt perspektiv inte haft någon framskjuten plats på agendan enligt Munkhammar, rörligheten diskuterades endast internt inom Gävle sjukhus eller på sin höjd inom Landstinget Gävleborg. Ett strategiskt samverkansforum fanns inte vilket resulterade i alldeles för mycket "in-huuse", både i tankesätt och både i åtgärder. Numer finns ett nätverk inom länet förklarar Petrusson som är uppstartat av nuvarande landshövdingen via länsstyrelsen, bestående av aktörer från den privata sektorn med företag som Sandvik och Ovako med flera. Inom landstingsvärlden finns nätverk etablerat inom vilket landstingsledningarna ämnar skapa gemensamma utgångspunkter för hur verksamhetsfrågor ska drivas för att lösa gemensamma problemområden. Däremot finns ingen liknande motsvarighet inom länets offentliga förvaltningar, enligt Petrusson.

Att åstadkomma en kontrollerad rörlighet ses av alla respondenter som en framgångsfaktor i sig. Vissa chefer har insett detta och försöker omhänderta det med personliga lösningar för individen som är på väga att sluta eller har andra önskemål om utveckling, och chefen försöker att skraddarsy olika lösningar så att de ska passa respektive individ menar Bergström. Men både Bergström och Röhstö vittnar om ett haltande system för detta inom organisationen.

Synen på rörlighet i form av hot eller möjlighet är organisationskulturellt betingat. Det gäller att sätta kompetensutvecklingen i centrum och från central nivå skapa ett hållbart system för att tillse att nyckelkompetenserna finns i organisationen över tiden. Arbetsgivaren måste omhänderta rörligheten och göra något positivt med den. Det gäller att skapa verktygen själv för att få de nyckelkompetenser som behövs, "man är sin egen lyckas smed" menar Munkhammar, kopplat till att nå önskade resultat eller inte. Det finns inga färdiga nyckelkompetenser att få på den öppna arbetsmarknaden, ingen annan gör kompetensutvecklingen åt en.

4.4 *Kompetensförsörjning av idag*

För att vara en attraktiv arbetsgivare och möta förändringar på arbetsmarknaden samt i styrningen av verksamheten, måste målet med kompetensförsörjningen av framtida nyckelkompetenser, i likhet med kompetenser i allmänhet, fokusera på att kompetensen ska användas rätt mot kund, menar Petrusson. En rätt mix av anställda med rätt kompetens är ledstjärnan i detta arbete, det får inte bli så att kompetensen som efterfrågas enbart ska vara den bästa utan den ska vara anpassad efter den verksamhet som bedrivs. Det ställer stora krav på utbildningssystemet som måste fungera så att det finns kompetens att rekrytera in i organisationen. Petrusson upplever det som oroväckande att utbildningsgivare i närområdet som till exempel Akademiska sjukhuset mister sin examensrätt för utbildningar inom området, vars elever utgör en del av grunden i rekryteringsbasen.

En grundläggande förutsättning för att lyckas med sin kompetensförsörjning är enligt Munkhammar att alla inblandade i den processen har samma världsbild att utgå ifrån. Det är viktigt att klarlägga basfakta, samt kartlägga verkligheten (tillgång och efterfrågan) genom inventering av organisationen, för att skapa tillit och förtroende för processen. I detta är det viktigt att ta hänsyn till och omhänderta inre och yttre påverkansfaktorer, genom scenariobyggande i framtagning av organisationens kortsiktiga samt långsiktiga behov.

Ett system för attraktion och rekrytering av nyckelkompetenser kräver bland annat rutiner och it-stöd. Planer och planering finns idag inte på koncernnivå enligt Petrusson, och it-stöd är under upphandling vilket ska stödja kontrollen på framtida händelser, samt innehålla uppgifter om kompetenser inom organisationen. Statistiska sammanställningar finns om till exempel antalet blivande pensionärer under kommande år men någon strategisk plan avseende verksamheten finns inte. Planen är dessutom beroende på möjligheten att ta hänsyn till förändringar, och det är inte möjligt idag då systemet är under utveckling.

Ansvar för kompetensförsörjningen ligger på enhetscheferna vilka är de som har den bästa insikten i verksamheten och vad den kräver för att uppnå satta målresultat. Avseende visa bitar inom planeringen av nyckelkompetenser finns en överblick fram mot 2015. Att det finns en lokal planering som syftar till att omhänderta den strategiska kompetensförsörjningen bekräftas av Bergström, samt att det inte finns någon sådan på koncernnivå. Kompetens som behövs måste organisationen vara bered att skapa själv. Det gäller att se talanger tidigt och utveckla dessa inom kliniken, den lokala nivån fungerar dock väl efter omständigheterna. Om inte utbildningstjänster finns försöker kliniken lösa situationen med att erbjuda inledande vikariat, som sedan kliniken försöker skapa en utbildningstjänst för. På så sätt kan organisationen som helhet utvärdera om det var rätt person för kliniken och området, och individen ges därmed motsvarande möjlighet till att komma in i kollektivet och bygga upp en samhörighet och vara med i verksamheten på ett naturligt sett, menar Bergström.

På kliniknivå har arbetsgivaren beredskap för att omhänderta medarbetarnas önskemål om utveckling. Dock förmedlas en avsaknad av intresse från Bergström och Röhstö för dessa frågor från den centrala ledningen. Det är svårt att få gehör för att utbildning är viktigt för dels individen i systemet men även för att organisationen ska kunna attrahera individer till verksamheten. Rekrytering är idag en fråga som löses genom personkännedom och/eller med mun till mun metoden inom olika nätverk hos initierade, med detta sätt att lösa rekryteringen måste attraktionskraften i varumärket vara betydande menar Röhstö. Något som Bergström håller med om, organisationskulturen, helheten är mycket viktig i framgången för kompetensförsörjningen.

Bergström tycker att det är en allt för stor fokusering på att kunna räkna hem kostnaderna för utbildningen. Sammanfaller utbildningsinsatsen med att resultatet möjliggör att landstinget kan ta hem regionvård stöttas kompetensutvecklingen av arbetsgivaren. Att ta hem regionvård sparar pengar som i sig motiverar kostnaden för kompetensutvecklingen. Liknande matematiska övningar kan inte alltid framföras som motiv till genomförandet av medarbetarens utveckling, och ju fler fall som får nej bidrar till minskad attraktionskraft som inte gagnar organisationens rekryteringskraft, samt inverkar negativt på lojaliteten och engagemanget för och inom organisationen, menar Bergström.

Det finns enligt Petrusson ingen systematisk kompetensutveckling eller planering, ingen metod. Den enda relativt systematiska kompetensutvecklingen är den så kallade "chefbanken" som har till uppgift att fånga talanger som vågar och anses lämpliga att bli chefer. Syftet är att ta om hand dessa och driva upp dem tillsammans med äldre erfarna chefer, för att sedan ta över en egen chefspost. I övrigt uppmuntras till exempel sjuksköterskor att specialisera sig till befattningar där det råder brist, exempelvis anestesi. Den anställde får 18 000 kr i månadslön under utbildningen till dessa bristområden, det finns även ett alternativ som innebär att individen får 9 000 kr i månadslön för att komma till rätta med andra, dock mindre prioriterade områden med kompetensbrister.

Orsakerna till varför anställda slutar görs via avgångssamtal. Det finns dock inga särskilda rutiner för hur detta ska göras eller hur informationen ska behandlas. Det finns ingen styrning uppifrån och informationen samlas inte in för att sammanställas och ligga till grund för någon analys, med koppling till framtagande av åtgärder eller åtgärdspaket på central nivå. Detta hanteras olika med varierande kvalitet menar Petrusson. Andra orsakssamband kartläggs en gång per år i medarbetarenkäter via intranätet, vilka är till för att klarlägga mönster avseende till exempel arbetsmiljö och ledarskap.

Det är olyckligt enligt Bergström att det inte finns en organisationsgemensam policy för avgångssamtal med syfte att få anställda stanna kvar. Han uttrycker dessutom en önskan om att kunna ta till vara individens behov tidigt för att få denne att stanna. När meddelande om att säga upp sig kommer, har medarbetaren redan fatta ett beslut och har sin framtid ordnad, vilket oftast inte är reversibelt för individen. Det i sin tur gör att olika erbjudanden från arbetsgivarsidan i sista stund blir fruktlösa och framstår i ett sken av "att sent ska syndaren vakna".

4.5 Framtida utmaningar

En strategi finns för kompetensförsörjning av vård och omsorgsverksamheten. Det som är fokusområde enligt Petrusson är kopplat till två huvudområden, nämligen att få killar att söka sig till vårddycken samt locka högskoleutbildade till länet. Vad avser att få killar till vården betraktas som ett måste och en framgångsfaktor, på 15-20 års sikt kommer befolkningen att bli allt äldre och därmed allt sjukare, vilket kräver mer omvårdnad. Samtidigt finns indikationer på att tjejerna inte kommer att räcka till, då de i högre grad än killarna väljer att utbilda sig mer och är mer flyttbenägna. Samarbete finns med exempelvis gymnasieskolan och information sprids både inom och utanför skolsystemet för att locka intresserade att söka utbildningar med insikt i kommande arbetsmöjligheter. Det finns även en möjlighet till ett fjärde år som "trainee" efter gymnasiet, för att komma in i yrket. Dessa är några incitament som lägger grunden för strategin.

Högskoleutbildade finns och med rätt kompetens enligt Petrusson, men de är som exemplet med läkarna, grupperade på fel sätt inom landet som helhet, kopplat till var behovet av deras tjänster finns.

Bergström menar att arbetsgivaren måste inse att inget är gratis och att organisationen numera måste planera, och själv se till att utveckla de nyckelkompetenser som organisationen och verksamheten behöver. Inte göra som tidigare, vilket var att när behov uppstod annonserade arbetsgivaren efter den kompetens som saknades, i förhoppning om att hitta den individ som fyllde kravprofilen. Ett vidgat synsätt på vad som är bra för sjukvården och/eller verksamheten som helhet inom länet.

Röhstö menar att det är viktigt att i framtiden ha fokus på kunskapen, samt att arbetsgivaren och övriga organisationen inser att de är en del av ett kunskapsföretag. Med det kommer behovet av att planera och budgetera mer seriöst för utbildning, samt att särskilja dessa pengar från verksamhetsbudgeten, för att förhindra att utbildning och kompetensutveckling blir en budgetregulator. Vidare måste det till ett övergripande filosofi som ska mynna ut i ett strukturerat system för hur nyckelkompetenser utbildas samt hur utbildningar kan återmatas till övriga behövande inom organisationen. Tydlig struktur och en strukturerad inventering av nyckelkompetenser i ett verksamhetsperspektiv, är något som även Munkhammar ser som ett måste för att lyckas och överleva.

Vidare menar Bergström att det måste ges större möjligheter till individuella lösningar för att behålla de nyckelkompetenser som redan finns i organisationen. Petrusson för fram vikten av att arbeta med framtida lönefrågor, men Bergström anser att lönefrågor inte är ett lika prioriterat område, det finns andra grunder till exempelvis negativ rörlighet än lön. Röhstö anser att det inte finns någon reell insikt i hur mycket en läkare kostar att utveckla. Det får till följd att det inte finns eller görs någon reflektion om en läkare slutar, vilket leder till behov av att trygga grundförutsättningarna som även är ett sätt att attrahera och rekrytera.

Petrusson ser att arbetet med bland annat genusperspektiv samt attitydfrågor kopplat till att arbeta inom vården är viktiga att omhänderta för att verksamheten ska få den kompetens den behöver. Bergström poängterar att arbetet är en så stor del av medarbetarens liv att frågan om vad som gör att personer tycker att det är kul att gå till jobbet blir det centrala att fokusera på, men även omhänderta information om varför anställda slutar. I likhet med Petrusson anser Bergström att grunden ligger i att ta om hand de sociala frågorna, och en skapa fungerande social gemenskap.

Bergström anser att en viktig del att skapa framtida förutsättningar ligger i bildande av olika nätverk, som ett led i att öka möjligheterna till ny- och återrekrytering samt utveckling genom utbyte av kunskap. Röhstö framhåller vikten av en bra avslutning av anställningen som ett led i att bygga bra relationer till före detta anställda. Om detta skulle införas skulle arbetsgivaren, men även övriga medarbetare ges möjlighet att hålla kontakt med tidigare kollegor. Skapandet av en känsla av tillhörighet via återkoppling till den tidigare arbetsplatsen i någon form av alumniverksamhet, samt i all enkelhet inbjuda till personalfester eller liknade 2-4 år efter det att anställningen avslutats skulle bygga positivitet, anser Röhstö.

Petrusson vill utveckla tydligheten i vad som ingår i befattningen vid anställning, skapa en transparens för de krav och förväntningar som finns på båda sidor i anställningen. Behovet av att placera läkare kopplat till framtida behov och utbud ökar, vilket i sin tur kommer att öka kravet på rörlighet inom anställningen, huvudtjänsten på en ort men med skyldighet att arbeta på annan ort del av tiden. Behovet av läkare finns på platser och områden som inte alla gånger är ett område som personen vill bo och ha som bas för sitt privatliv. Därför måste framtida påverkansfaktorer i anställningen tas upp tidigt så att de inte kommer som överraskningar en tid in i anställningen, och på så vis skapar exempelvis förtroende relaterade problem mellan arbetsgivaren och medarbetaren.

Ett varningens finger höjs av Munkhammar som påstår att utveckling av nyckelkompetenser är en komplex verksamhet och att det finns många intressenter och perspektiv på utformningen av omhändertagandet, varför åsikterna ser ut som de gör. Den kritiska frågan, ”Nyckelkompetens för vem? För mig, arbetsgivaren eller för mitt nästa jobb”, bör hållas i beaktande när dessa och relaterade frågor diskuteras.

5 Lever verkligheten som teorin lär?

I följande avsnitt ställs teorin mot resultatet från intervjuerna. Harmonierar de teoretiska tankesätten med hur det ter sig i verkliga livet, och vilket perspektiv finns avseende nyckelkompetenser inom offentlig förvaltning?

5.1 Systematiserad kompetensförsörjning

Denna studie påvisar avsaknaden av en systematiserad kompetensförsörjning i offentlig förvaltning, det som vi befarade från början. Flertalet författare betonar hur viktigt det är för organisationer att aktivt arbeta med kompetensutveckling för att på lång sikt nå framgång på en allt konkurrenskraftigare och rörligare marknad. Om förändringarna förändras på marknaden avspeglar det sig till att även kompetensen förändras efter behovet. När kundens krav förändras, tekniken utvecklas, ny lagstiftning tillsätts, pensionsavgångar uppstår (vilket bidrar till att arbetsgivaren mister sin nyckelkompetens), en ny chef utnämns med mera är alla olika faktorer som på olika sätt påverkar behovet av utveckling av kompetens i en organisation. Ur denna aspekt kan en arbetsgivare genom sina uppsatta mål tillgodose de nya kompetensbehoven genom olika kompetensutvecklingsstrategier, som att utveckla redan befintlig kompetens, rekrytera ny kompetens, köpa in konsulttjänster, anställa tillfällig personal i form av stafettläkare eller avveckla kompetens då behovet inte finns.¹⁵⁵

Vilken strategi som får genomslag har en stark anknytning till kvartalsekonomin som är den styrande faktorn för de flesta arbetsgivare. Flertalet författare påstår att den största anledningen till att kompetensutveckling inte får det genomslag som den borde, är att det inte går att påvisa en direkt koppling mellan investeringen i kompetensutvecklingen och resultatökningen. Sett ur både arbetstagarens respektive arbetsgivarens perspektiv stämmer detta resonemang. Parterna har olika mål med sin tillvaro, arbetsgivaren ser strikt till verksamheten och budgeten utan koppling till att arbetstagaren har sitt fokus på kunden/patienten och att de vill göra ett bra jobb.¹⁵⁶ Arbetsgivarens mål är en budget i balans medan arbetstagaren har målet att ge lika vård till alla, vilket gör att dessa två aspekter lätt kolliderar med varandra.¹⁵⁷

I längden kan detta komma att bli en ohållbar situation för den anställde då denne känslomässigt befinner sig mellan två viljor, den ena att värna om patienten och den andra att värna om sig själv. Varje läkare måste producera mer på kortare tid och med mindre resurser, kvalitén i vården kan härmed bli lidande i form av till exempel felbehandlingar eller ökade värdköer. En annan aspekt är den ökade risken för den anställde då risken för sjukskrivningar ökar samt en ohälsosam arbetsmiljö. I den största utsträckningen arbetar individen trots allt kvar i en i sig ohållbar arbetssituation. Dock har Röhstö nu valt att säga upp sig inom landstinget, och som även publicerats i *Gefle Dagblad*¹⁵⁸ har även andra valt att göra detsamma då arbetssituationen blivit ohållbar, enligt dem. Röhstö upplever är att arbetsgivaren inte verkar ha insikt i hur mycket en läkare kostar att utveckla, då de inte finns eller görs någon reflektion över om en läkare slutar, vilket är en mångmiljonsatsning kopplat till den långa utbildningstiden för att nå nivån som nyckelkompetens.

¹⁵⁵ Anttila M (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, s. 44.

¹⁵⁶ Eriksson K (m.fl.) (2009). Nu är måttet rågat. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-05-05.

¹⁵⁷ Wejbro K (2009). Kritik mot vårdplaner. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-05-07.

¹⁵⁸ Hanérus B (2009). Chefläkare slutar i protest. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-05-08.

Arbetsgivaren måste sätta kunskapen i centrum och vara beredd att avsätta medel och tid för utbildning, avskilt från verksamhetsbudgeten. Och som Munkhammar säger ”det finns inga färdiga kompetenser att få på den öppna arbetsmarknaden, ingen annan gör kompetensutvecklingen åt en”

En viktig aspekt som Bergström påpekar är att en liten klinik som förlorar sin nyckelkompetens får stora svårigheter med att hantera verksamheten, då arbetsinsatserna minskas samt att kunskapen inte längre finns kvar på kliniken. Det bidrar till att vissa patienter inte längre kan få sin behandling i Gävle, utan måste söka sig till andra landsting, vilket i sig ökar kostnaderna för organisationen. Detta resonemang fördes även av Röhstö vid vårt möte, medvetenheten finns från samtliga parter att kompetensutveckling kostar, frågan vi ställer är vad inkompetensen kostar.

Vår uppfattning är att arbetsgivaren inte verkar bry sig att de allt för lätt kan förlora sin allra viktigaste kompetens, och att arbetsgivaren inte vill ta ansvar eller har insikt gällande kompetensutvecklingen, då fokus enbart verkar ligga på en budget i balans kopplat till verksamhetsmålen. Om ingen ser problematiken kan ingen göra någonting åt det, samtidigt som bilden förmedlas av att båda parter är mycket väl medvetna om situationen.

Ansvar för att omhänderta och synliggöra nyckelkompetens enligt Munkhammar, Petrusson och litteraturförfattarna ligger hos chefs- och ledarskapet. Uppgiften för kompetensutvecklingen inom landstinget är delegerat på enhetscheferna, som ska ha kännedom om verksamheten och vad det krävs för att nå uppsatta mål, som är utgångspunkten för att kunna identifiera vilken kompetens organisationen kommer att behöva. Arbetsgivaren är den som styr arbetet, utformar och ger verktygen till (enhets)cheferna. Den uppfattning som Bergström delar med sig är att den strama budgeten och den låga påverkansgraden i kombination med stor arbetsbelastning, gör att chefer inte ser till något annat än sitt eget ansvarsområde. Enligt honom skulle det vara bättre om organisationen som helhet såg till verksamhetens behov och arbetade fram lösningar som skapar de bästa förutsättningarna, för verksamheten som helhet.

För att kunna förverkliga detta måste det finnas någon form av tvåsamhet och en tydlig dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare, annars är risken att distansen mellan dessa parter ökar. Här råder det idag en stor brist då dialogen mellan arbetsgivare och arbetstagare är mindre bra, för att omhänderta ömsesidiga behov. För ca 15-20 år sedan hade läkare mer inflytande, idag finns i det närmaste inget inflytande alls, ingen lyssnar utan åter igen är det bara pengar och verksamhetsmål som styr. Dock visar flertalet studier att noggrann kompetensutveckling är av betydelse för framgång.

Det arbetsgivaren behöver göra är att identifiera kärnan i sin kompetens för att på bästa sätt organisera eller rekrytera kompetensen som saknas i organisationen. Kompetensutveckling måste bearbetas långsiktigt och reda ut vad som ska tillföras, vilka resultat som förväntas och när insatserna får en koppling till det uppsatta målet. Av detta kan en uppenbar nytta ses och arbetsgivaren kan få en bättre överskådlighet, samt att nedlagda kostnader kan komma att ses som en investering i stället för en onödig kostnad.

Munkhammar menar att det måste finnas ett system som klarlägger behovet av nyckelkompetens och att den ska ha en längre horisont än budgetarbetet. Detta bekräftar även litteraturen som understryker vikten av långsiktig kompetensutveckling för att över huvudtaget nå de bästa förutsättningarna.

När Munkhammar var sjukhusdirektör fanns inget system för strategiska kompetensfrågor. Landstinget och dotterverksamheterna levde ett eget liv utan samordning, vilket enbart fostrar vinnare som kör sitt eget race kopplat till sina egna intressen, vilket inte kommer att gynna verksamheten. Petrusson styrker detta genom att säga att det än idag inte finns någon systematisk kompetensutveckling eller planering inom organisationen.

Det som finns som avser kompetensutveckling är:

- En chefsbank som har till uppgift att fånga talanger som vågar och anses lämpliga att bli chefer, dock har Landstinget Gävleborg svårt att få läkare på dessa poster vilket ses som ett bekymmer. Anledningen till att läkare inte vill åta sig detta uppdrag är att arbetsbördan blir betydligt mer omfattande i förhållande till lönepåslaget då de redan som läkare både har en hög arbetsbelastning samt lön.
- Utvecklingssamtal under vilket det utformas en individuell utvecklingsplan där innehållet fastställs för individens fem utvecklingsdagar per år, som ska omhänderta individuella önskemål om kompetensutveckling. Planerings- och utvecklingssamtalen är oftast av varierande kvalitet och allt för ofta uteblir dessa utvecklingsdagar då det råder brist på pengar och tid när det blir arbetsbortfall på arbetsplatsen. Om utbildningsdagarna genomförs finns ingen vikarie att tillsätta, vilket kan leda till ökade vårdköer alternativt ökade kostnader på grund av sjuktransporter till andra landsting.

Det finns idag en stor brist inom Landstinget Gävleborg då det råder en minst sagt tyst kommunikation mellan arbetsgivaren och medarbetarna. Diskussioner förs och planering görs avseende kompetensutveckling vid det planerade utvecklingssamtalet (som sker en gång per år) där en individuell utvecklingsplan utarbetas. Enligt landstingets samverkansplan har varje medarbetare tilldelats fem utvecklingsdagar, vilket vi anser "inrutat". Behovet av kompetensutveckling bör vara individanpassat, vissa behöver eller efterfrågar fler utbildningsdagar, och vissa färre.

En annan aspekt är att kostnaden per utbildningsdag varierar mycket, varför inte individanpassa detta mer, det vill säga vissa kan behöva en dag och andra sju dagar per år? Vi får det bekräftat från både Bergström och Röhstö, att det idag finns stora brister från arbetsgivarens sida att utveckla och omhänderta nyckelkompetens. På klinisknivå har verksamheten beredskap för att omhänderta medarbetarnas önskemål om utveckling, men det är något som de själva har utformat, det finns ingen styrning från centralnivå.

En stor risk varje arbetsgivare tar vid kompetensutveckling är att de står kostnaden för investeringen om den anställde säger upp sig, och börjar arbeta hos en annan arbetsgivare som får en färdigutvecklad kompetens. Denna risk går inte att via avtal binda upp till organisationen. Munkhammar menar att anställda hela tiden mer aktivt utvecklar sin egen anställningsbarhet, och tar sitt ansvar för sin egen utveckling, både på det personliga planet som det professionella. Att vårda de nyckelkompetenser som redan finns i organisationen är av stor vikt, menar Bergström.

Idag finns stora brister från arbetsgivarens sida att utveckla och omhänderta sina anställdas kompetenser. Arbetsgivaren måste utveckla möjligheter till att hitta olika lösningar till respektive medarbetare, för att skapa utmanande och intressanta arbetsuppgifter samt skapa en attraktiv arbetsplats som minimerar risken att kompetensen går på två ben.

I den litteratur vi har granskat tar samtliga författare upp att det finns mycket för en organisation att vinna genom att aktivt och effektivt arbeta med kompetensutveckling. Det som fram för allt kan nämnas är en gemensam syn mellan arbetsgivaren och arbetstagaren vad gäller den befintliga kompetensen, samt de aktuella behoven och prioriteringarna.

Det räcker dock inte enbart med att utveckla system för kompetensutveckling utan kompetensförsörjningen måste skapa ett vinna-vinna system, för att skapa synergi effekter mellan samtliga parter inom verksamheten. Hur detta förhåller sig i verkligheten kontra litteraturen vidareutvecklar vi under nästa avsnitt.

5.2 Vikten av en lojalitetskultur

För att vara en attraktiv arbetsgivare och möta förändringarna på marknaden betonar Petrusson vikten av rätt blandning av medarbetare och att rätt kompetens är anpassade till verksamheten. För att nå dessa talanger måste det finnas ett väl fungerande utbildningssystem så att kompetens finns att rekrytera. Det som oroar Petrusson är att vissa orter mister sin examensrätt, vilket gör det svårare för arbetsgivaren att hitta den medarbetare som eftersöks. Det är dock inte tillräckligt med att den anställde enbart innehar rätt kompetens, det krävs även att denne får tillgång till resurser för att kunna maximera sin arbetsinsats, som ska leda till att skapa de bästa förutsättningarna mot kund och organisation, inte att förglömma den egna arbetsinsatsen.

Respondenterna och litteraturen slår fast att alla involverade måste vara införstådda med vilken världsbild som ligger till grund för att nå framgång. Det är inte enbart de interna aspekterna utan även utvecklingen i omvärlden som måste tas i beaktande för att skapa ett helhetsperspektiv i frågan. Det är av vikt att alla inom organisationen jobbar mot samma mål så att inte vissa tar en annan väg. Det gäller att få kollektivet att göra rätt saker och inte bekämpa varandra, markera revir eller sina positioner, som Bergström uttrycker det.

Förutsättningen för detta är hur cheferna kommunicerar affärsmålen och strategierna till sina medarbetare.¹⁵⁹ Samtliga respondenter betonar vikten av att en chef måste agera föredömligt och skapa en organisationskultur som involverar och motiverar all personal, i strävan mot organisationens mål för att skapa ett positivt arbetsklimat och där personalen utvecklas och får uppskattning för sina prestationer, vilket kommer att stärka lojaliteten till organisationen, och minimera risken att nyckelkompetensen söker sig från verksamheten. Enligt Petrusson byggs engagemang och lojalitet via tre delar, bra dialog på arbetsplatsen och god medarbetarutveckling, ett samverkansavtal som är verksamhetsanpassat och slutligen tydliga uppdrag kopplat till tydliga befogenheter för vad som ska produceras.

Trots att arbetsgivaren och cheferna har stor medvetenhet om hur lojalitet och engagemang ska skapas sett ur ett teoretiskt perspektiv så har den stora brister i praktiken, det verkar bara vara en ”papperslösning” och inte en inarbetad process i verksamheten. De vanligaste orsakerna enligt flertalet författare till varför en medarbetare inte längre vill arbeta kvar beror på individuella värderingar, prioriteringar och mål.

¹⁵⁹ Wikström S och Normann R (1997). *Kunskap och värde – Företaget som ett kunskapssystem och värdeskapande system*, s. 90-91.

Det måste finnas utmaningar i arbetslivet som tillfredställer medarbetaren och att arbetsuppgifterna är intressanta, i kombination med flexibilitet och självständighet. Många undersökningar visar att trivseln på jobbet och känslan av glädje att gå till jobbet är oerhört viktiga aspekter när det gäller valet att stanna kvar i ett företag eller inte, det måste finnas en harmoni mellan det professionella- som det personliga planet. Samtliga respondenter och litteraturen har denna grundsyn gällande definitionen av en attraktiv arbetsplats.

Idag anser Röhstö att engagemang och lojalitet till organisationen är något som en arbetsgivare får förtjäna och inte kan förutsätta eller kräva av sina anställda. För att öka lojaliteten till organisationen måste arbetsgivaren lyckas att skapa trivsel, en känsla av tillhörighet, tillfredställelse och rörliga och varierande arbetsuppgifter. Inom läkarkåren finns den största lojaliteten till patienten och sett på klinisknivå är lojaliteten störst då den är kopplat till den egna arbetsinsatsen att behandla svårt sjuka människor, och i förlängningen för att inte patienten ska komma i kläm. Lojalitetsfrågan drivs inom kliniken på lokal nivå men inte inom sjukhuset eller landstinget som helhet, som Bergström upplever det.

Att skapa denna arbetsplats blir en uppgift för arbetsgivaren, som får prioritera vad de ska värdesätta för att få de anställda att vilja arbeta kvar. I dag räcker det inte att en organisation har nöjda medarbetare, utan i takt med att lönsamhets- och/eller effektivitetskraven ökar ställer arbetsgivaren också ökade krav på engagerade medarbetare.

För att stärka de anställdas lojalitet tar Alvesson upp begreppet personalkoncept vilket innebär att arbetsgivaren ska fokusera och offentliggöra vilka kompetenser organisationen behöver, vilka erbjudanden som ska ges till de anställda kopplat till vilket stimulans- och utvecklingsbehov som finns för kompetensutveckling.¹⁶⁰ Arbetsgivaren måste motivera och identifiera de anställda för att lyckas nå verksamhetens mål, och för att det ska bli verklighet måste arbetsgivaren kommunicera mål och strategier till de anställda så att alla arbetar i rätt riktning, vilket av ovan presenterade inte har fått genomslag i vår studie.

Om organisationen omhändertar sina framgångsrika medarbetare kan de skapa konkurrensfördelar, vilket på lång sikt skulle stärka organisationen i sin helhet.¹⁶¹ Det gäller att bygga ett starkt varumärke på marknaden så att landstinget upplevs som en attraktiv arbetsgivare som blivande och nuvarande anställda vill arbeta hos, men med tanke på hur de behandlar sina anställda idag har de inte förstått sammanhanget och har en lång väg att vandra, som Röhstö upplever det. Det som utmärker en effektiv organisation är att medarbetarna uppfattar att arbetsgivaren är bra på att informera, leda, återkoppla ekonomiska resultat och skapa lojalitet.

Vi tog upp frågan om det genomförs avgångssamtal för att få en insikt till varför en medarbetare slutar, som skulle kunna ge ledningen svar på frågan och hur de kan förbättra förutsättningarna att behålla den viktiga kompetensen inom verksamheten. Avgångssamtal genomförs med varierande kvalitet, och vi får tyvärr säga att det helt saknas rutiner gällande uppföljning och behandling av samtalen.

Det finns helt enkelt ingen styrning uppifrån och ingen verkar se något intresse i frågan. Vanligtvis är det verksamhetschefen som håller i dessa samtal. Det som bland annat bör åskådliggöras är om medarbetaren är i konflikt med verksamhetschefen, vid ett avgångssamtal kommer denna problematik aldrig upp till ytan.

¹⁶⁰ Alvesson M (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 140.

¹⁶¹ Normann R (1999). *Skapande företagsledning*, s. 142-143.

Röhstö menar att det ska finnas en opartisk person som håller i dessa samtal, för att få den rätta bilden av orsaken till uppsägningen, och helst ska det en tid efter avslutad anställning finnas en kontinuerlig kontakt med tanke på återrekrytering. Det finns situationer där beslut tas förhastat och om det då inte har skett ett bra avslut kommer med all sannolikhet den före detta medarbetaren inte återta kontakten.

5.3 Rörlighet

Det pratas mycket idag om en ökad rörlighet på marknaden dels då EU har öppnat landsgränserna som gör det lättare för en arbetstagare att se sig om efter andra attraktiva arbetsuppgifter i ett annat land, dels att lojaliteten från arbetstagaren inte är lika tydlig som förr, dels då livssituationen många gånger styr individens val av arbetsplats.

Vår uppfattning före denna studie gällande rörligheten var att den skulle vara hög, vilket skulle kunna vara svaret enligt teorin, dock gav respondenterna oss en annan infallsvinkel. Att gränserna har vidgats har inte bidragit till att nyckelkompetensen sökt sig från organisationen i den omfattningen, kopplat till den förväntan vi hade skapat oss innan denna studie.

Både Bergström och Röhstö menar att arbetsmarknaden ser ljus ut, vilket öppnandet av gränserna har bidragit till. ”Vill man så är det inga problem att tjäna pengar eller utveckla sig inom yrket.” Det är lättare att motivera sig till att jobba inom Sverige då språket inte ses som ett problem, å andra sidan är arbetsmiljön och arbetsbelastningen relativt lika oavsett vilket svenskt sjukhus tjänsten ska utföras inom.

Det som skiljer är lönen, som enligt Bergström är orsaken till varför en nyckelkompetens väljer att säga upp sig, men oftast sker inte en uppsägning utan en arbetstagare väljer att söka tjänstledighet eller arbeta tillfälligt under sin lediga tid (kompensation för jourarbete). Rörligheten ger härmed möjlighet för den anställde att utveckla sin kompetens och ta de nya kunskaperna med sig in tillbaka i organisationen.

Dock kan en allt för stor rörlighet bidra till att kontinuiteten minskar, vilket leder till en negativ inverkan på utvecklingen. En annan negativ aspekt som Röhstö påtalade är att utländska läkare som söker sig till den svenska sjukvården utför lika arbete här som i sitt hemland, men i en bättre arbetsmiljö och till ”dumpade” löner, vilket leder till en splittring inom kollektivet. Deras relativt låga ingångslöner kommer efter en tid att behöva justeras på bekostnad av övriga kollektivets lönellyft.

Petrusson ser bara rörligheten som positivt då Landstinget Gävleborg har en brist på personal, och anser att rörligheten måste öka för att skapa kreativitet och tolerans för hur verkligheten ser ut. Då antalet presumtiva arbetsgivare är begränsad, begränsas även rörligheten. En låg rörlighet indikerar dock inte att arbetstagarna känner tillfredsställelse och lojalitet mot företaget, utan en låg rörlighet kan bero på en inlåsnings effekt. Bara för att arbetstagaren inte kan gå till en annan arbetsgivare kan inte arbetsgivaren ignorera kompetensförsörjningen av nyckelkompetenser, då det är arbetsgivarens arbetsmarknad. En välutvecklad kompetensförsörjningsprocess är lika fullt viktig att ha, även om nyckelkompetenser har lägre rörlighet på grund av få presumtiva arbetsgivare.

6 Benens vidare öde

I detta, det avslutande avsnittet presenteras våra egna slutsatser kopplat till studiens syfte och de resultat vi kommit fram till. Även förslag till vidare forskning kommer att presenteras utifrån dragna slutsatser och vad vi anser intressant att forska vidare på inom området, som i ett led att bidra till ytterligare kunskapsuppbyggnad.

6.1 Kontrollerad kompetensförsörjning

Ansvar för kompetensutvecklingen är arbetsgivarens då den är ytterst ansvarig för verksamheten. Petrusson förmedlar bilden av att uppgiften inklusive ansvaret för kompetensförsörjningen är delegerat i sin helhet till chefer längre ned i organisationen. Om så är fallet, vilket vi inte hoppas eller har fullt fog för, är att göra det för lätt för sig ifrån arbetsgivarens sida. Något heltäckande kompetensutvecklingssystem har heller inte beskrivits eller uppfattats finnas av våra respondenter.

Det finns ett embryo till ett kompetensutvecklingssystem via utvecklingssamtal, utvecklingsdagar och avgångssamtal, samt lokalt engagemang för att söka, attrahera, rekrytera och utveckla talanger. Enligt Petrusson finns även en strategi för kompetensförsörjning i framtiden, men ingen utarbetad kompetensförsörjningsprocess. Kompetensutveckling sker styckevis och delat med varierande kvalitet inom organisationen, det finns ingen systemsyn som tar om hand hela processen inklusive dess påverkansfaktorer. Vilket vi ser som en klar framgångsfaktor för att komma till rätta med kompetensbehovet och vårda befintlig nyckelkompetens inom organisationen.

I en organisation som är så beroende av att ha anställda med rätt kompetensprofil måste det finnas, eller skapas en god grund för en långsiktig och hållbar kompetensutveckling av nyckelkompetenser. Vi anser att det måste finnas ett system för den strategiska kompetensförsörjningen inom organisationen som involverar alla delar. Viss kraftsamling kan behövas vid vissa betingelser men ett eller flera fokusområden får inte göra att något annat delområde upphör helt.¹⁶²

Nyckeln till framgång för att lyckas med ett väl fungerande kompetensförsörjningssystem som involverar alla delar i kompetensförsörjningsprocessen, är att högsta beslutsfattande nivå inom organisationen tar på sig "ledartröjan" för detta arbete, samt tydligt kommunicerar denna vilja för att på så sätt förankra den i organisationen. Finns inte viljan och engagemanget från arbetsgivaren att driva kompetensarbetet kommer det inte att nå framgång, oaktat om det sjunker av engagemang längre ned i organisationen för dessa frågor. Vad vi sett i denna studie finns livskraft i organisationen på lägre nivå att ta hand om och även utveckla nuvarande kompetensförsörjningsprocess, men det finns inget tydligt ledarskap i frågan från landstingsledningen.

¹⁶² Mårtensson H (1991) *Carl von Clausewitz – Om kriget*, s. 174-175.

Att systematiskt kompetensarbete bär frukt vittnar flertalet organisationer om, och samtliga beskriver ungefärligen samma tillvägagångssätt och/eller beståndsdelar för ett lyckat resultat. Följande lista ger tips för att lyckas, vilket samtidigt beskriver de områden som vi talat om tidigare.¹⁶³

- Förankra i organisationen.
- Avsätt tid och resurser för arbetet.
- Våga ställa höga krav på kompetensen.
- Stötta chefer att hålla i samtalen kring kompetenser.
- Kommunicera fortlöpande genom muntlig och skriftlig information till medarbetare och chefer.

Som ett led i att förändra och utveckla kompetensförsörjningen finns en annan viktig del att tänka på, och det är att i enlighet med punkt två skapa en egen budget för kompetensförsörjning. Medlen för detta ska inte ligga inom verksamhetsbudgeten, då denna lösning tenderar till att medföra att åtminstone delmängden kompetensutveckling får agera budgetregulator under budgetåret för att få en budget i balans. Vi ser det som självklart att varje aktivitetsområde ska ha sina egna resurser och inte behöva vara i beroendeställning eller konkurrera med andra delar av verksamheten, när väl totalbudgeten är lagd för kommande budgetår. Dessutom måste det finnas en långsiktighet i processen vilket för med sig att kommande budgetar inte får bantas allt för kraftigt och inte allt för många år i rad. Görs det kommer effekten att bli den diametralt omvända mot vad som var målet från början, nämligen att skapa en väl fungerande kompetensförsörjningsprocess.

Landstinget och i förlängningen Gävle sjukhus är idag allt för fokuserade på att mäta produktionen kopplat till nyckeltal inom verksamheten, som jämförs med vad som produceras per skattekrona. Vi är övertygade om att landstinget och Gävle sjukhus skulle tjäna på att ordna en kontrollerad kompetensförsörjning, som skulle utveckla verksamheten på flera plan och komma patienterna till godo.

6.2 Vinna – vinna situation för både arbetsgivaren och kompetensbäraren

I framtiden kommer inte nyckelkompetenser i någon större omfattning att finnas färdiga att rekrytera på arbetsmarknaden. Dessa måste arbetsgivaren vara beredd att utveckla själv inom den egna organisationen, helt eller delvis. Detta ställer (nya) krav på engagemang från arbetsgivaren sida för att säkerställa behovet, och att i tvåsamhet med arbetstagaren möjliggöra att den som innehar efterfrågad kompetens stannar inom organisationen.

Den anställde får även allt större ansvar för att utveckla sig själv och den som har viljan att göra det eftersträvar en utveckling som bygger den CV, som behövs för att denne ska komma ifråga för den arbetsuppgift som han eller hon är intresserad av. För ett lyckat resultat kopplat till båda parter intressen, gör att denna process måste tas om hand inom organisationen och medarbetaren måste känna att den får ett adekvat stöd från arbetsgivaren.¹⁶⁴ Om inte, kommer kompetensen att flytta till andra aktörer som berikar individen med önskade möjligheter.

¹⁶³ Advantum Kompetens (2009). Göteborgs stad har fått koll på kompetensen. Artikel i *Kompetens Nytt* nr 1, februari 2009.

¹⁶⁴ Wikström S och Normann R (1997). *Kunskap och värde – Företaget som ett kunskapssystem och värdeskapande system*, s. 90-91.

Arbetsgivaren kan på så viss både styra de anställdas utveckling samt dra nytta av de allmänna strömningarna på arbetsmarknaden. Vissa kommer arbetsgivaren inte att kunna behålla, men många väljer nog att med trygghet som ledstjärna, att kompetensutveckla sig inom organisationen och dess partners, då anställningen och sociala strukturer inom arbets- och privatliv inte äventyras.

Närverk, interna eller externa, kopplat till kompetensutveckling har inte varit något som vi kunnat se som något framträdande inom denna studie, vilket vi finner något förvånande. Att nyttja befintlig kunskap för att utveckla ny inom organisationen borde vara klart intressant för arbetsgiversidan. Genom att medverka i och utveckla samarbeten för att kompetensutveckla personalen tillsammans med andra aktörer, inom eller utom offentlig förvaltning skulle en vinna-vinna situation med all säkerhet kunna uppstå.¹⁶⁵ Arbetsgivaren skulle kunna hålla kostnaderna nere för kompetensutvecklingen och medarbetaren skulle få den utveckling som efterfrågas, samt känna tillfredsställelse i jobbet vilket skapar lojalitet och vilja att stanna inom och utvecklas i verksamheten, som resulterar i önskad och mer kontrollerad personalomsättning.

Något som förkom sparsamt eller inte alls var möjligheten att genom tjänstgöring på annan del inom organisationen erhålla utveckling genom ”on the job training”, eller i form av växeltjänstgöring. Genom att skapa möjlighet för växeltjänstgöring inom eller vid andra offentliga förvaltningar inom arbetstagarens arbetsområde, för att denne ska kunna utvecklas på bredden (horisontellt) och/eller uppåt (vertikalt), ökas förutsättningarna för att ge medarbetaren den utveckling som behövs för att han eller hon ska känna uppskattning, tillfredsställelse samt trygghet inför kommande arbetsuppgifter.

Det finns dock ett grundkrav som inte får besmittas med godtycke, och det är att givna möjligheter ska omgärdas av klara och tydliga mål för till exempel växeltjänstgöring, samt vilka villkor med mera som kommer att bli verklighet under och efter genomförd kompetensutveckling.¹⁶⁶

Ett annat sätt att arbeta är att utifrån lokala förutsättningar profilera verksamheten för att bygga ett individuellt varumärke för organisationen, samt att inom nätverk tillsammans med andra organisationer skapa ett regionalt varumärke för att öka attraktionskraften till både organisationen och i förlängningen orten/regionen. Vikten av att skapa strategiska allianser inom olika områden kan inte nog understrykas.¹⁶⁷

En fördel för Gävleregionen är att pendlingsmöjligheterna är väl utvecklade vilket gör att individen kan bo kvar och upprätthålla sin sociala trygghet under/över tiden som kompetensutvecklingen pågår, vilket i sig kan inverka positivt för att attrahera personer att etablera sig i regionen och att söka anställning vid organisationen samt skapa lojalitetsband mot densamma. Kopplas detta ihop med individanpassade åtgärder beroende på livssituation och arbetets krav, borgar det för en klar konkurrensfördel gentemot övriga arbetsgivare och orter.

¹⁶⁵ Wikström S och Normann R (1997). *Kunskap och värde – Företaget som ett kunskapssystem och värdeskapande system*, s. 97-99.

¹⁶⁶ Ibid, s. 114-117.

¹⁶⁷ Ibid, s. 63.

Nyckeln till framgång för en lyckad kompetensförsörjningsprocess för organisationens nyckelkompetenser, är att skapa mervärde(n) för den anställde med attraktiv och viktig kompetens, som på så sätt ger lojalitet till organisationen.

6.3 Går nyckelkompetensen på två ben?

Det centrala dilemmat som vi berört tidigare om att arbetsgivaren inte vill ha anställda som är oersättliga, samtidigt som den enskilde arbetstagaren vill vara så svårersättlig som möjligt, utgör grunden till frågeställningar kopplat till hur kompetensförsörjningen ska bedrivas. De olika parterna har olika perspektiv på kompetensrelaterade frågor beroende på vilken roll de befinner sig i, samt vilka påverkansfaktorer och ansvar som följer med den innehavda rollen.

Arbetsgivaren vill i en ”nirvanaliknande” målsättning göra kompetensen bunden till organisationen eller inom verksamheten, och inte lagrad i de anställda. Till del kan detta uppnås genom att inse att viss kompetens ligger i relationer mellan medarbetare, och genom de interaktiva processer som finns mellan människor vilka formar arbetsplatsens kompetens. Det i sig gör att i den kompetensbärande relationen kan den anställde mer än vad denne kan isolerat på egen hand.¹⁶⁸

Kan arbetsgivaren forma en kultur och/eller ett arbetssätt på arbetsplatsen som möter de anställdas behov av exempelvis social samvaro och tillhörighet, genom att skapa en känsla av att den anställde kan mer tillsammans med sina medarbetare än egen hand, minskar viljan att byta arbetsplats. Framgången borde mer ligga i att stimulera en känslomässig attraktion till arbetsgivaren, än att arbetsgivaren distanserar sig genom att försöka bygga in kompetenser i organisationen med hjälp av tekniska stödsystem eller liknande.

I en verksamhet där nyckelkompetens till stor del präglas av omfattande utbildning, både praktisk och teoretisk, samt organisationen till stora delar utvecklar internt inom anställningen, finns mycket små möjligheter till att binda kompetensen i organisationen eller verksamheten i stället för medarbetaren. Särdraget i en kompetensorganisation är just det att den är beroende av medarbetarna och deras interlekt. Skillnaden ligger förenklat sett i om verksamheten inriktas på att producera varor eller tjänster. Varor är döda ting som maskinellt kan produceras i det närmaste när, var och hur som helst, medan en tjänst i grunden är en relation mellan minst två parter, och den utförda tjänsten kommer mer eller mindre att påverka kunden, eller i vårt perspektiv patienten. Inom sjukvården blir detta mer påtagligt än inom många andra tjänsteföretag i allmänhet, då tjänsten utförs på eller för den delen i patienten.

Bejakandet av sociala behov, både i arbetslivet men även i koppling till det privata, för att öka möjligheterna till individuella lösningar på arbetsplatsen är något som betonas av Bergström och Röhstö. Känslan av att det är kul och utvecklande att gå till jobbet är viktigare än ett strikt fokus på till exempel lönen, avsaknad av välbefinnande på arbetsplatsen kan inte kompenseras med lön.

¹⁶⁸ Nützman H (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*, s. 27.

Därmed inte sagt att lön är irrelevant i sammanhanget, men som arbetsgivare i behov av nyckelkompetens måste helheten beaktas och tas omhand över tiden. En genomarbetad kompetensförsörjningsstrategi är ett måste för att nå framgång i att nå uppsatta mål kopplat till verksamhetens behov av nyckelkompetens.¹⁶⁹

Slutsatsen och svaret på den inledande frågan i rubriken är att, visst går nyckelkompetensen på två ben, men som arbetsgivare finns drivkrafter att använda sig av som kan påverka de anställda, så att de i alla fall inte springer sin väg eller väljer en annan riktning än den som arbetsgivaren önskar.¹⁷⁰ I slutändan kommer det att kosta pengar vilket alternativ som än väljs, men framför allt krävs det intresse och engagemang från den högsta ledningen att vara tydlig med vad som gäller samt att vilja driva dessa frågor.

6.4 Kvarstående frågor inför framtiden

Efter att ha genomfört vår studie har vi sett följande områden som intressanta att fördjupa sig inom och inrikta framtida studier mot. Inriktningen kan vara att studera hur kompetensförsörjningssystemet ser ut i dag och hur en tänkbar utveckling kan se ut, kopplat till en kartläggning av nuvarande behov och upplevd avsaknad av stöd i nuvarande kompetensförsörjning. Hur kan lokala förutsättningar profilera verksamheten så att attraktionen lägger grunden till och underlättar rekryteringen, samt stödjer skapande av lojalitet till, och engagemang inom organisationen.

Från den arbetsgivaren läggs stort fokus på och tillit till att chefen ska ha en central roll i verksamhetsrelaterade frågor. Hur upplever dessa att de får det stöd som de behöver? Vilken chefs- och ledarskapsutveckling bedrivs idag och vad skulle kunna göras för att utveckla den till att bli en eftersökt utveckling för medarbetare, som känner att de vill ha ökat ansvarstagande och en förändrad arbetsroll. Vilken roll har utformningen på organisationsstrukturen på chefens möjligheter att verka för en väl fungerande kompetensförsörjningsprocess.

En annan intressant vinkling är att studera hur dagens kompetensutveckling av nyckelkompetenser inverkar på ekonomin. Vilka kompetensåtgärder genomförs till vilken kostnad och hur påverkar det organisationens möjlighet till resurseffektiv verksamhet? På vilket sätt skapas utgifter eller inkomster i relation till utebliven samt genomförd kompetensutveckling eller kompetensvård. Finns det på sikt möjligheter att profilera sig för att skapa potential att sälja hela eller delar av sitt tjänsteutbud till andra landsting, för att få intäkter till organisationen som kan reinvesteras och ge positiva ”spinn-off” effekter på flera plan, och utveckla varumärket Landstinget Gävleborg.

Dessa frågor och fler därtill borgar för att fler intresserade förutom oss kan få sin nyfikenhet tillgodosedd även i framtiden. Samtidigt som dessa forskare kan bidra med viktig information kopplat till offentlig förvaltning.

¹⁶⁹ Mårtensson H (1991) *Carl von Clausewitz – Om kriget*, s. 143 och 150.

¹⁷⁰ Hanérus B (2009). Ensam akutläkare hotar hoppas av. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-04-25.

Källförteckning

Litteratur

- Alvesson Mats (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö, Liber Ekonomi.
- Alvesson Mats och Sköldbberg Kaj (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur. Andra upplagan.
- Anttila Magnus (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm, Ekerlids Förlag.
- Arbnor Ingeman och Bjerke Björn (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund, Studentlitteratur. Andra upplagan.
- Bjereld Ulf, Demker Marie och Hinnfors Jonas (2002). *Varför vetenskap?* Lund, Studentlitteratur. Andra upplagan.
- Eriksson Lars-Torsten och Wiedersheim-Paul Finn (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber Ekonomi. åttonde upplagan.
- Ejvegård Rolf (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur. Tredje upplagan.
- Fürth Thomas (2008). *Den dubbla utmaningen – allt du behöver veta för att anställa en 80-talist!* Höganäs, kommunlitteratur.
- Göranzon Bo (2001). *Spelregler – om gränsöverskridande*. Stockholm, Dialoger.
- Holme Idar Magne och Solvang Bernt Krohn (2006). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur. Andra upplagan.
- Keen Kerstin (2003). *Kompetens – vad är det?* Malmö, IDMANS Förlag. Tredje upplagan.
- Kvale Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur.
- Mårtensson Hjalmar m.fl. (1991) *Carl von Clausewitz – Om kriget*. Stockholm, Bonnier Fakta Bokförlag.
- Normann Richard (1999). *Skapande företagsledning*. Stockholm, Bonnier Alba.
- Patel Runa och Davidson Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur.
- Patel Runa och Tebelius Ulla (1987). *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*. Lund, Studentlitteratur.
- Paulsson Ulf (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*. Lund, Studentlitteratur.

Sveiby Karl Erik och Riesling Anders (1986). *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning?* Stockholm, Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag.

Wikström Solveig och Normann Richard (m.fl.) (1997). *Kunskap och värde – Företaget som ett kunskapssystem och värdeskapande system.* Stockholm, Nordstedts Juridik. Andra upplagan.

Artiklar, rapporter och uppsatser.

Advantum Kompetens (2009). Göteborgs stad har fått koll på kompetensen. Artikel i *Kompetens Nytt* nr 1, februari 2009.

Advantum Kompetens (2009). Säkerställ rätt kompetens. Artikel i *Kompetens Nytt* nr 1, februari 2009.

Bengtsson Fredrik och Daniels Annika (2002). *Att behålla framtida nyckelkompetens - ett spel med nya regler?* Linköping, D-uppsats i företagsekonomi vid Linköpings Universitet.

Bjernald Amelie och Pestat Elin (2008). *Hur kan ett bevakningsföretag behålla sina nattarbetande ronnderande väktare?* Göteborg, C-uppsats i psykologi vid Göteborgs Universitet.

Eriksson Kerstin (m.fl.) (2009). Nu är måttet rågat. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-05-05, Astma och Allergiföreningen för Gävleborgs län.

Falkenhall Björn och Rauhut Daniel (red) (2005). *Arbetsrätt, rörlighet och tillväxt.* Östersund, Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS), A2005-016.

Gustavsson Maria, Barajas Josefin och Ekberg Kerstin (2007). *Kompetensförsörjning och rehabilitering – rörlighetens två stuprör.* Linköping, Linköpings Universitet Institutionen för hälsa och samhälle (IHS). IHS rapport 2007:5.

Göransson Anna, Helgesen Hövik Irene och Nilsson Maria (2008). *Kompetensutveckling genom socialisering? – en studie av traineeprogrammet roll och funktion.* Lund, C-uppsats i service management vid Lunds Universitet.

Hanérus Björn (2009). Ensam akutläkare hotar hoppar av. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-04-25.

Hanérus Björn (2009). Chefsläkare slutar i protest. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-05-08.

Hektor Ulrika (2007). *Kompetensutveckling – investering i företagets viktigaste resurs.* Stockholm, Svenska Industritjänstemannaförbundet (SIF), enheten för strategisk utveckling.

Johansson Ulrika och Larsson Linda (2007). *Lojalitet på arbetet – en diffus angelägenhet.* Karlstad, C-uppsats i arbetsvetenskap vid Karlstads Universitet.

Manpower Work Life (2007). *Arbetskamrater är viktigare än lön.* Rapport publicerad 4 augusti 2007. http://www.manpower.se/MPNet3/Content.asp?NodeID=52113&ref=SWEDEN_NORDIC. Hämtad 2009-04-15.

Nützman Helena (2007). *Nyckelkompetens på svenska arbetsplatser*. Jönköping, Högskolan för lärande och kommunikation/Encell.

Olofsson Jonas och Zavisic Maria (red) (2006). *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

Pekala Nancy (2001). Holding On To Top Talent – Overcoming Retention Deficit Disorder. Artikel i *Journal of Property Management*, vol. 44, no 3.

Rydin Åsa (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner – Diskussioner kring ett gemensamt angreppssätt*. Karlstad, arbetsrapport 2008:10 vid fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper Karlstad Universitet.

Statistiska centralbyrån (2006). *Sveriges framtida befolkning 2006-2050*. Örebro, SCB, Demografiska rapporter 2006:2.

Statistiska centralbyrån (2005). *Nordisk Pendlingskarta*. Örebro, SCB, Avdelningen för Arbetsmarknads- och utbildningsstatistik, 2005:02.

Sveriges HR-förening (2007). *Attraktiva löneförmåner*. Stockholm, annonsbilaga till *Dagens Industri* november 2007.

Sparr Martin (red) (2005). *Hantera kunskap strategiskt – om kunskapshantering i statsförvaltningen*. Stockholm, Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR).

Utbult Mats (red) (2002). *Lärande i arbetslivet – Tio års forskning i backspeglarna*. Stockholm, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS).

Wejbro Kurt (2009). Kritik mot vårdplaner. Artikel i *Gefle Dagblad* 2009-05-07.

Muntliga källor

Lena Munkhammar.
Högskolan i Gävle, prefekt.
Tidigare sjukhusdirektör i Gävle, 2000-2004.
2009-04-14.

Suzanne Röhstö.
Gävle sjukhus, överläkare, kirurg.
2009-04-16.

Stefan Bergström.
Gävle sjukhus, överläkare, onkolog.
2009-04-15.

Margareta Petrusson.
Landstinget Gävleborg, personaldirektör.
2009-04-17.

Internet

www.advantumkompetens.se

www.fas.se

www.google.se

www.ica.se

www.itps.se

www.netsurvey.se

www.lg.se

www.regeringen.se

www.scb.se

Förteckning över bilagor

1. Intervjuguide – arbetsgivare
2. Intervjuguide – arbetstagare
3. Intervjuguide – referensperson

Bilaga 1. Intervjuguide – arbetsgivare

1. Hur ser ni inom ert företag på begreppet spets- eller nyckelkompetens?
2. Hur ser ni på skapande av engagemang nu och i framtiden jämfört med för t ex 10-20 år sedan?
3. Upplever ni att det finns en förändrad rörlighet på arbetsmarknaden, nationellt och ev. internationellt?
4. Vilket är nuvarande mål för framtiden i utvecklingen av kompetensförsörjningen av spets- eller nyckelkompetens?
5. Vad är det som är er största ”kompetensutmaning” kopplat till att nå er målsättning för verksamheten?

Önskvärt material att erhålla, gärna digitalt.

Presentation av er organisation och verksamhet. Presentation av personalutveckling av anställda.

Övrigt

Möjlighet till förnyad kontakt för ev. kompletteringar under bearbetning och sammanställning av intervjusvar.

Bilaga 2. Intervjuguide – arbetstagare

1. Hur ser du på begreppet spets- eller nyckelkompetens?
2. Hur ser du på skapande av engagemang nu och i framtiden jämfört med för t ex 10-20 år sedan?
3. Upplever du att det finns en förändrad rörlighet på arbetsmarknaden, nationellt och ev. internationellt?
4. Hur ser du på framtidens utveckling av kompetensförsörjningen av spets- eller nyckelkompetens?
5. Vad tror du organisationen behöver göra för att uppnå målen i utvecklingen av kompetensförsörjningen av spets- eller nyckelkompetens?

Övrigt.

Möjlighet till förnyad kontakt för ev. kompletteringar under bearbetning och sammanställning av intervjusvar.

Bilaga 3. Intervjuguide – referensperson

1. Hur såg du på begreppet spets- eller nyckelkompetens?
2. Hur såg du på skapande av engagemang nu och i framtiden jämfört med för t ex 10-20 år sedan?
3. Upplevde du att det fanns en förändrad rörlighet på arbetsmarknaden, nationellt och ev. internationellt?
4. Vad är enligt dig prioriterade mål för framtiden i utvecklingen av kompetensförsörjningen av spets- eller nyckelkompetens?
5. Vad tror du organisationen behöver göra för att uppnå målen i utvecklingen av kompetensförsörjningen av spets- eller nyckelkompetens?

Övrigt

Möjlighet till förnyad kontakt för ev. kompletteringar under bearbetning och sammanställning av intervjusvar.