

Om betydelsen av strategisk kompetens- försörjning

Statens kvalitets- och kompetensråd

Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning
© Statens kvalitets- och kompetensråd

ISBN 91-631-45-95

Grafisk form och illustration: AB Typoform
Tryck: Global Företagstryck AB, Stockholm 2003

Förord

Regeringen har givit Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) i uppdrag att under 2003 utforma en idéskrift till stöd för kompetensförsörjningen inom statsförvaltningen. Resultatet av detta uppdrag återfinns i denna skrift som tagits fram av Carin Eriksson och Barbro Forsberg vid Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet på uppdrag av och i nära samarbete med KK

Syftet med skriften är att understryka att myndigheternas försörjning med kompetens är en fråga av strategisk betydelse för verksamheten på såväl lång som kort sikt, en fråga som bör hanteras av myndigheternas ledningar på samma sätt som alla andra frågor av betydelse för måluppfyllelse och resultat i verksamheten.

KKR vill med denna skrift belysa innehållet i den strategiska kompetensförsörjningen och uttrycka det på ett sätt som fångar intresset hos de som ansvarar för planering, uppföljning och ledning av verksamhet på en övergripande nivå.

I skriften presenteras en modell för vad som normalt bör ingå i en myndighets "kompetensidé". Dessutom lyfts fram nio prioriterade områden som enligt KKR är av utomordentlig stor vikt för att alla dimensioner av kompetensförsörjning ska bli synliggjorda. Dessa områden har en mer eller mindre stor vikt i alla myndigheter och flera av dem är väl kända och inarbetade. KKR presenterar även några mindre välutvecklade områden. Det bör påpekas att det finns även andra skäl än kompetensförsörjning som gör dessa nio områden angelägna, men i denna skrift lyfts områdena fram med tonvikt på den aspekt som är till gagn för kompetensförsörjningen.

STOCKHOLM I NOVEMBER 2003

Kerstin Borg Wallin

GENERALDIREKTÖR

Innehåll

Inledning	7
Strategisk kompetensförsörjning.	8
Myndighetens kompetensidé	11
Nio prioriterade områden	15
Attraktiva anställnings- och arbetsvillkor.	16
Systematiskt arbetsmiljöarbete.	18
Kompetensanalyser och kompetensplanering.	19
Försörjning av kärn- och stödkompetens	20
Chefsförsörjning	21
Jämställdhet	22
Etnisk mångfald	23
Åldersbalans	24
Kunskapshantering	25
Konsekvenser för dig som chef	27
Referenser	29

Inledning

Målet med den här skriften är att öka förståelsen för behovet av att tänka och handla långsiktigt när det gäller kompetensförsörjning. Innehållet bygger på forskning kring såväl strategi- som kompetensfrågor. Skriften vänder sig till dig som arbetar på strategisk nivå för att utveckla organisationen.

Se dig omkring i din myndighet. Vilka är de större projekt som ni inlett på senare tid? Vilka frågor har ledningen prioriterat? Har ni den kompetens som ni behöver för att genomföra ert arbete? Hur ser framtiden ut? Kommer ni även då att ha den kompetens som behövs? Vilka krav ställer framtiden på kompetensförsörjningen? Fråga dig själv: Är ledande personer inom verksamheten medvetna om betydelsen av kompetensförsörjning? Finns det en bred förståelse för de utmaningar ni står inför?

Alla organisationer måste rekrytera medarbetare med rätt kompetens och ge dem förutsättningar att utvecklas. Alla organisationer måste också skapa goda samverkansformer internt och säkerställa tillgång på extern kompetens, utveckla nya processer och system för kunskapsförsörjning och tänka långsiktigt. Framtiden är ingen extrapolering av gårdagen. För att lyckas måste varje chef ställa sig frågan; hur länge kan vi förlita oss på vår nuvarande kompetens och vilka nya kompetenser måste vi bygga upp för att nå våra mål?

Strategisk kompetensförsörjning

Att kompetens är viktig för att skapa resultat och effektivitet i organisationer har länge diskuterats. Flera forskare –ekonomer och samhällsvetare- har ofta betonat vikten av kompetens.¹ Trots det, har debatten inte förrän ganska nyligen intresserat sig för frågan på strategisk nivå. Länge var kompetensförsörjning något som strategiskt inte riktigt togs på allvar. Beslut om anställningar eller utvecklingsåtgärder fattades inte sällan ad hoc och i regel på operativ nivå. Idag vet vi att sådana beslut ofta har mycket långtgående konsekvenser. Beslut som fattas i frågor om kompetensförsörjning - eller brist på sådana beslut - påverkar organisationen i hög grad och under lång tid. Idag, med ett kunskapsperspektiv på företag och myndigheter, vet vi att rätt kompetens är avgörande för förmågan att uppnå goda resultat och utvecklas. I regeringspropositionen (2003/04:1) betonas också detta i samband med diskussionerna om de statliga arbetsgivarfrågorna:

Målet för området är en samordnad statlig arbetsgivarpolitik som säkerställer att relevant kompetens finns för att åstadkomma efterfrågat resultat.

Med ett strategiskt perspektiv på verksamheten betonas betydelsen av att intressera sig för individens, gruppens och organisationens kompetens och av betydelsen att kompetens byggs i relation till omgivningen. Eftersom kompetens tar tid att bygga måste vi redan idag fundera på vilken kompetens vi behöver i morgon. Strategier för kompetensförsörjning är avgörande för att nå verksamhetens mål. De måste utvecklas parallellt med övriga strategier och ingå som en naturlig del i verksamhetsplaneringen. Synen på strategi har varierat under senare decennier (se texttrutan om begreppet strategi) - från ett förenklat planeringstänkande till att sätta kompetensfrågan i fokus.

¹ Så tidigt som 1890 betonade ekonomen Alfred Marshall (1972) vikten av kunskap för utveckling och välbefinnande.

- ◎ **BEGREPPET STRATEGI** - En strategi kan definieras som ett långsiktigt övergripande tillvägagångssätt. Strategilitteraturen kan förenklat delas upp utifrån när den haft störst genomslag.
- ◎ **1960- OCH 1970-TAL.** Den linjära strategiuppfattningen - "planerings-skolan". Under denna tidsperiod är strategiuppfattningen starkt influerat av operationsanalys. Ansoffs (1965) idéer kring hur det medmatematiska modeller skapar beslutsunderlag till stöd för ledningens beslut är förebilden. Resurser kan fördelas optimalt och leda till måluppfyllelse. Kritiken mot planeringsskolan var omfattande, inte minst för de kraftiga förenklingarna av omvärlden. Dessutom utvecklades ofta komplicerade beslutsmodeller långt ifrån och väsensskilda från verksamheten i övrigt
- ◎ **1980- OCH 1990-TAL.** En mer teoriförankrad strategisyn med Porter (1980: 1985) som ledande strateg dominerar. Porters föreställningsvärld har fått stort genomslag både teoretiskt och praktiskt. Begrepp som konkurrensstrategi, värdekedja och värdesystem är hämtade från Porters strategiuppfattningar. Utifrån dessa begrepp kan till exempel diskussioner föras om vilka aktiviteter som är värdeskapande eller icke-värdeskapande. Här uppmärksammas också organisationens behov av koordination och samordning.
- ◎ **1990- OCH 2000-TAL** Kompetens för konkurrenskraft var slagorden under slutet av 1990-talet. Hamel & Prahalad (1994) diskuterar behoven att utveckla kärnkompetens. De menar att tillgång till kompetens och kunskap är avgörande för framgång. För organisationen gäller därför att identifiera, utveckla och vårda väsentlig kompetens. Kompetens måste enligt Hamel & Prahalad behandlas i ett helhetsperspektiv. Organisationen måste inte äga all kompetens själv utan olika typer av samarbeten kan vara mer strategiskt riktiga.

Det dominerande synsättet på strategier för kompetensförsörjning utgår från att organisationen med hjälp av strategier fritt kan skapa sin framtid. Detta är en kraftigt förenklad bild. I en statlig myndighet är mycket av verksamheten reglerad och vissa strategiska beslut är redan fattade när de hamnar på myndighetens bord. Konsekvenserna av vissa tidigare beslut lever långt efter det att beslutet fattades. Dessutom inträffar då och då oförutsedd styrning. En del menar att organisationer överhuvudtaget inte kan påverka sin situation.

Det ena strategiperspektivet övervärderar ledningens möjligheter medan det andra undervärderar såväl ledningens som organisationens förmåga. Mer realistiskt är en syn på de båda perspektiven. Organisationen strategiska situation präglas av både möjligheter och begränsningar. Ledningens uppgift blir därmed att reducera begränsningar, utveckla möjligheterna och tänka långsiktigt på kompetensförsörjning. Med detta synsätt så kopplas strategin till både externa och interna faktorer. Det har betonats att den strategiska planeringen ska ses

som en drivkraft i organisationen. Strategiforskare talar om detta som "strategy as stretch"². Men en sådan strategisyn på kompetensförsörjning eftersträvas ständiga förbättringar.

- ◎ **VAD ÄR KOMPETENS?** Förmågan och viljan hos en individ att utföra en konkret arbetsuppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.
- ◎ **VAD ÄR KUNSKAP?** Kunskap definieras ofta i relation till data eller information. Data är fragment som i meningsfulla kombinationer bildar information. Kunskap utvecklas av individen när denne tolkar och använder information.
- ◎ **VAD ÄR KÄRNKOMPETENS?** Organisationens särskiljande kompetens som måste identifieras, utvecklas och vårdas för att organisationen ska bibehålla eller stärka sin position.
- ◎ **VAD ÄR STÖDKOMPETENS?** Kompetens som stödjer kärnkompetensen.
- ◎ **VAD ÄR STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING?** En fortlöpande process för att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på både kort och lång sikt.

Strategier för kompetensförsörjning kan inte vara av underordnat intresse. Ledningen måste veta vilka medarbetare som behövs, vilken extern och intern samverkan som är nödvändig att bygga och vilka externa resurser som kan upphandlas eller på annat sätt nås. Detta betonas också i regeringspropositionen (2003/4:1): "Myndigheterna skall bedriva sin arbetsgivarpolitik så att de har den kompetens som krävs för att nå de verksamhetsmål som statsmakterna anger."

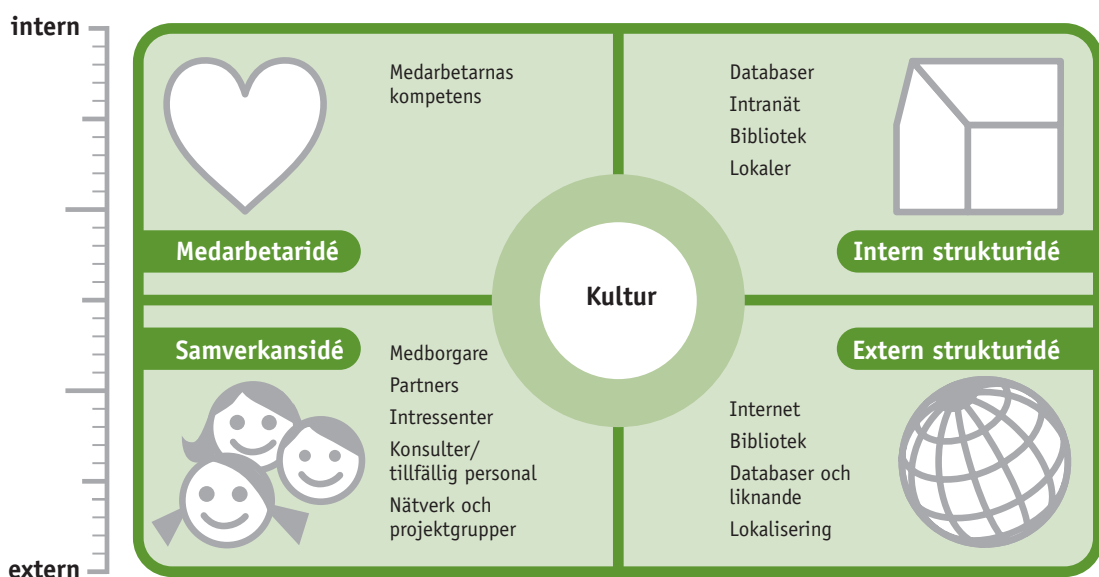
Ledningen måste därmed ta det strategiskt viktiga ansvaret för att anskaffa, utveckla och behålla såväl interna som externa kompetenser. Man måste kort sagt ha en kompetensidé. Eftersom planeringshorisonten ibland är ganska kort så måste processen för kompetensförsörjning pågå kontinuerligt och vara tydligt knuten till verksamhetsplaneringen samtidigt som ledningen måste agera långsiktigt. Många organisationer arbetar med verksamhetsidéer eller visioner som uttrycker ambitionen i uppdraget. I samklang med dessa är det med ett kompetensperspektiv nödvändigt att utveckla en kompetensidé som uttrycker hur kompetens kan tas till vara och utvecklas i organisationen.

- ◎ **KOMPETENSIDÉ** – En samlad idé om hur behovet av kompetens i organisationen ska kunna tillgodoses. Kompetensidén tar hänsyn till hur organisationens human- och struktureller resurser kan utvecklas internt och externt.

² Se t.ex. Hamel och Prahalad (1994).

Myndighetens kompetensidé

Kompetensutveckling begränsas ofta till en fråga om kurser, utbildningsdagar eller särskild budget för personalutveckling. Ett sådant synsätt på kompetens är mycket förenklat och "gammalmodigt". Med ett kompetensperspektiv på organisationen måste begreppet vidgas. Varje organisation måste ha en kompetensidé där kompetens betraktas i ett större sammanhang.



Figur 1. Kompetens³

För alla organisationer är samverkan med omgivningen avgörande för att de på ett effektivt sätt ska genomföra sin verksamhet. Kompetens kan utvecklas såväl internt som externt och komma myndigheten till godo. Humanresurserna – människorna – är kärnan i varje myndighet. Människors kompetens utvecklas i samarbeten men kan också stödjas genom strukturella resurser som databaser och välfungerande intranät. Kulturen i - och utanför - organisationen kan utgöra ett hinder eller stöd för kompetensutveckling. Kulturen är mittpunkten i figuren för att betona hur viktig den är för kompetensidén. Kulturen ser vi här som före-

³ Modellen för kompetensidén bygger delvis på de diskussioner som förts mellan KKR och Swedish Standards Institute (SIS).

ställningar och värderingar som utgör ramen för vårt agerande.⁴ I var och en av de fyra rutorna syns de olika delarna av kompetensidén.

I ruta I placeras vi medarbetaridén. Statlig verksamhet karakteriseras som kunskapsintensiv. Andelen högutbildade är högre i den statliga sektorn än i andra samhällssektorer och arbetsuppgifterna är ofta komplexa och komplicerade⁵. Eftersom det är individer som är bärare av såväl kunskap som kompetens är medarbetaridén den mest centrala. En medarbetaridé behandlar frågor för hur organisationen ska attrahera, rekrytera, introducera, behålla, motivera och utveckla verksamhetens medarbetare. Under senare tid benämns detta som "employer brand" eller arbetsgivarens "varumärke". Ett bättre svenskt ord att använda är arbetsgivarmärket⁶. Hur är det att ha vår myndighet som arbetsgivare? Vilka medarbetare lockar vi till oss? Motsvarar vi deras olika förväntningar? Kulturen är naturligtvis avgörande för hur vi uppfattas. Varje ambition att stärka arbetsgivarmärket måste också sättas i sitt kulturella sammanhang. I kunskapsintensiv verksamhet är det viktigt att med rätt medarbetaridé attrahera och rekrytera de individer som ska bli introducerade i verksamheten. Ännu viktigare är det att behålla och motivera dem som redan bidrar till verksamheten. Samtidigt ställs hela tiden nya krav på myndigheten som innebär krav på utveckling eller avveckling av den befintliga kompetensen.

Att skaffa sig ett arbetsgivarmärke innebär att en organisation genom konsekvent internt arbete kommunicerar arbetsgivarmärket utåt för att attrahera och rekrytera de personer som behövs för verksamheten. En tydlig medarbetaridé ger svar på varför en individ ska satsa kompetens och engagemang på en specifik arbetsgivare.

Viktiga frågor att besvara blir då vem, vad och hur.

- Vem? Vem ska arbeta hos oss? Vilken del av arbetsmarknaden vill vi rekrytera ifrån? Utbildning? Ålder? Kön? Värderingar? Intressen? Erfarenheter?
- Vad? Vad kan vi erbjuda? Lön? Arbetsmiljö? Arbetsuppgifter? Karriär?
- Hur? Hur gör vi detta? Hur stödjer den interna kulturen arbetet? Hur utvecklar vi kompetensen? Hur kommunicerar vi detta internt och externt?

I ruta II är samverkansidén placerad. En samverkansidé behandlar frågor om användningen av medborgarnas, konsulter och andra externa aktörers kompetens. Vilka relationer och nätverk ska byggas? Hur kan dessa externa aktörers kompetens bli en resurs för organisationen? Under senare tid har särskilt användandet av konsulter och tillfällig personal diskuterats. Hur kan deras kompetens användas på bästa sätt för organisationen? Det talas ibland i dessa sammanhang om "outsourcing" – vilken kompetens kan köpas från externa aktörer under en längre period? Vilken kompetens behövs mer tillfälligt? När är det lämpligt att avstå från att bygga all kompetens internt och vilka avväganden bör då göras? Det finns många skäl till att inte bygga all kompetens själv i organisatio-

nen - det är både svårt och krävande. Samtidigt finns det både en kort- och långsiktig kostnadsaspekt i all kompetensförsörjning. Viktiga frågor att besvara i byggandet av extern kompetens är vem, vad och hur? Vem ska vi bygga långa relationer till? Vem vill vi samarbeta med? Vad förväntar vi oss att de bidrar med? Vad får det kosta? Vad ska vi bidra med? Hur ska samverkan organiseras? Hur kan vi överföra extern kompetens så att den blir del av vår organisation när det är önskvärt? I detta sammanhang är det viktigt att påminna om att beslut om extern kompetens även påverkar hur organisationen internt uppfattar sig själv.⁷

I rutorna III och IV återfinns strukturidéer. En strukturidé med internt fokus ger oss svar på frågan hur vi kan utveckla kompetens med hjälp av strukturella resurser som t.ex. databaser och intranät. Olika IT-system (databaserade verktyg) kan användas för att stödja den individuella kompetensen. Exempel på sådana IT-system är olika typer av MIS (Management Information Systems), arbetsgruppsystem eller beslutsstödssystem. Dessa system kan på olika sätt stödja informationshanteringen. Även lokalernas (arbetsplatsernas) utformning är betydelsefull för att möjliggöra olika former av kompetensutnyttjande och -utveckling. En del arbetsplatser bidrar genom sin lokalutformning till möten mellan olika personer och grupper, medan andra arbetsplatser omöjliggör samtal och reducerar därmed kunskapsutbytet.

Med externt fokus avses strukturella resurser som kan användas och som finns utanför den egna organisationen. Exempel på externa strukturella resurser är t.ex. olika typer av databaser eller mötesplatser på internet. Den geografiska lokaliseringen av verksamheten är också en viktig aspekt på strukturella resurser. Avståndet till andra individers och organisationers kompetens kan innebära för- eller nackdelar vid byggandet av en kompetensidé.

För att kunna tala om kompetenspåverkan gäller det att individer kan utnyttja de strukturella resurserna. De intranät som är svåröverskådliga och oanvändbara för individen som stöd vid genomförandet av en specifik arbetsuppgift, bidrar naturligtvis inte heller till att höja kompetensen. De strukturella resurserna bör därför alltid ses i relation till individers behov. Olika idéer kan på olika sätt kombineras för att ge optimal nytta. Om medarbetaridén betraktas i kombination med den interna strukturidén så ställs frågor hur medarbetarnas kompetens kan utnyttjas och utvecklas med hjälp av strukturella resurser som t.ex. ett intranät. Om samverkansidén kombineras med den interna strukturidén så uppstår frågan hur externa konsulter kunskap ska spridas i organisationen med

⁴ Den som är intresserad av att läsa mer om organisationskulturer hänvisar vi till Alvesson (2001) eller Hofstede (1999).

⁵ Se t.ex. Arbetsgivarverkets presentation av den statliga sektorn 2002 med titeln Staten och inget annat än staten (2003).

⁶ Se avsnittet om attraktiva anställnings- och arbetsvillkor för en utförligare redogörelse om arbetsgivarmärket.

⁷ Den som är intresserad av att läsa mer om hur vi formar identiteter i interaktion med andra hänvisas till Albert och Whetten (1985).

hjälp av datasystem? Eller för vilka externa partners ska intranätet öppnas, dvs omvandlas till det som ibland kallas för extranät för att öka organisationens förmåga att åstadkomma resultat? Många fler frågor är aktuella och relevanta - varje kombination av modellen sätter olika frågor i fokus. Det viktiga blir att avgöra vilka frågor som är väsentliga för den egna verksamheten ur ett strategiskt perspektiv.

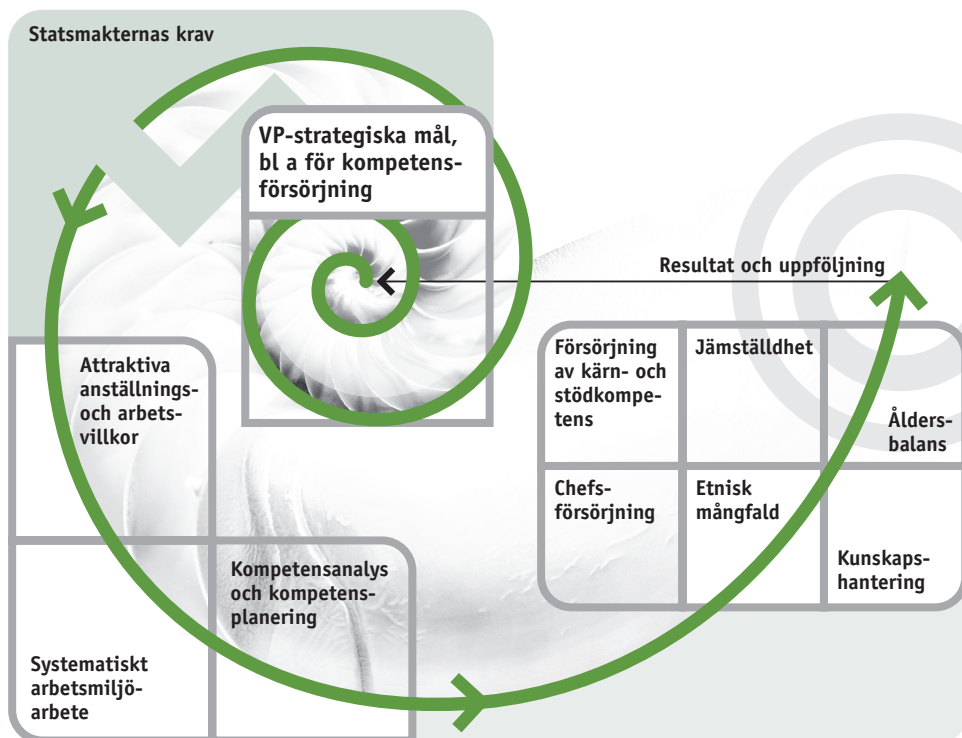
- ◎ **MEDARBETARIDÉ** – En medarbetaridé behandlar frågor för hur organisationen ska attrahera, rekrytera, introducera, behålla, motivera, utveckla och avveckla verksamhetens medarbetare.
- ◎ **SAMVERKANSIDÉ** – En samverkansidé behandlar frågor om hur och när extern kompetens bör knytas till organisationen. Det kan gälla användningen av konsulter eller tillfällig personal. Det kan också avse utnyttjandet av intressenters, medborgarnas och andra intressenters kompetens i olika omfattning.
- ◎ **INTERN STRUKTURIDÉ** – En strukturidé med internt fokus ger oss svar på frågan hur den egna kompetensen kan utnyttjas med hjälp av strukturella resurser som t.ex. databaser och intranät. Även lokalernas utformning är betydelsefull.
- ◎ **EXTERN STRUKTURIDÉ** – En strukturidé med externt fokus klargör hur externa strukturer kan användas. Det kan gälla lokalisering (närhet till andra viktiga aktörer), användandet av databaser och internet.

Med en kompetensidé för organisationen kommer vissa frågor att bli särskilt betydelsefulla. Med utgångspunkt från regeringens övergripande målsättning om vad som kännetecknar en god statlig förvaltning framhåller KKR nio prioriterade områden för långsiktig och strategisk kompetensförsörjning:

- 1 Attraktiva anställnings- och arbetsvillkor.
- 2 Systematiskt arbetsmiljöarbete.
- 3 Kompetensanalyser och kompetensplanering.
- 4 Försörjning av kärn- och stödkompetens.
- 5 Chefsförsörjning.
- 6 Jämställdhet.
- 7 Etnisk mångfald.
- 8 Åldersbalans.
- 9 Kunskapshantering.

I nästa kapitel redogörs för vart och ett av de nio områdena.

Nio prioriterade områden



Figur 2. KKR:s modell för strategisk kompetensförsörjnings nio prioriterade områden.

I figuren ovan beskrivs de viktigaste aspekterna av processen för kompetensförsörjning. Processen för strategisk kompetensförsörjning är ständigt pågående men för överskådlighetens skull beskrivs processens olika steg. Det innebär att modellen tjänar som stöd till vad som bör ingå i planerna för den strategiska kompetensförsörjningen. Från regering och riksdag ställs krav som den enskilda myndigheten ska leva upp till. Dessa kan finnas i lagar, förordningar eller särskilda beslut och regleringsbrev. Utifrån dessa krav formulerar myndighetens ledning mål och strategier för verksamheten, inklusive för kompetensförsörjningen. I den årliga verksamhetsplanen behandlas också områden av betydelse för kompetensförsörjningen. Kompetensidén visar på hur vi avser att bygga upp våra resurser – internt, externt och strukturellt. För en effektiv kompetensidé

krävs att myndigheten har attraktiva anställnings- och arbetsvillkor. Även ett systematiskt arbetsmiljöarbete bidrar till att stärka arbetsgivarmärket. En del regleras i lagar och avtal, medan annat i hög grad beror på myndighetens arbetsätt.

Det har konstaterats att grunden för verksamheten är de anställdas kompetens. I en effektiv kompetensförsörjning krävs kontinuerligt kompetensanalyser och kompetensplanering. I denna kompetensplanering är det sex områden som behöver särskild uppmärksamhet; försörjning av kärn- och stödkompetens, chefsförsörjning, jämställdhet, etnisk mångfald, åldersbalans och kunskapshandling i myndigheten. Planerna följs av åtgärder som leder till resultat och uppföljning. Områdena har flera beröringspunkter med varandra, är delvis överlappande men har för detta sammanhang beskrivits som separata och prioriterade områden. I det följande redogörs för vart och ett av de olika områdena – varför de är av strategisk betydelse och hur vi kan förhålla oss till det prioriterade området.

Attraktiva anställnings- och arbetsvillkor

Attraktiva anställnings- och arbetsvillkor kan innebära allt från lönesättning i relation till övriga arbetsmarknaden till stämningen på arbetsplatsen. Det förra är svårare för den enskilda myndigheten att påverka medan det senare är en kombination av flera faktorer på den enskilda arbetsplatsen. Regeringens förvaltningspolitiska program, fastställt i juni år 2000, slår fast att lönebildningen är ett viktigt personalpolitiskt instrument. I regeringspropositionen (2003/04:1) konstateras att den statliga sektorn inte ska vara löneledande, men följa övriga arbetsmarknaden. Individuell lönesättning kan vara ett sätt att både motivera och belöna kompetens, men attraktivitet hos en arbetsgivare består av mer än lönevillkor och pensionslösningar. Under avsnittet om myndighetens kompetensidé presenterades vikten av att fundera kring arbetsgivarmärket. Hur konkurrerar den enskilda arbetsgivaren på arbetsmarknaden? Vad skapar en attraktiv arbetsgivare? Betydelsen av att stärka attraktiviteten har betonats i och med att insikten om förändringarna på arbetsmarknaden har ökat. Det har diskuterats om riskerna med arbetskraftsbrist och en del hävdar att, under en längre period kommer Sverige att behöva leva med stora problem på arbetsmarknaden. Andra menar att bristsituationer inte kommer att vara något stort problem. Vad de flesta däremot är överens om, är att den stora generationsväxlingen på arbetsmarknaden kommer att skapa problem. Under tioårsperioden 2006-2015 kommer 40-talisterna att pensioneras. Sammantaget kommer de närmaste åren innebära både ett mycket större utflöde och inflöde av arbetskraft än någonsin tidigare⁸. Detta får som effekt kraftiga förändringar i åldersstrukturen, inte minst inom statlig verksamhet som har ett stort antal 40-talister anställda. Generationsväx-

lingen på arbetsmarknaden kan komma att innebära problem för kompetensförsörjningen som gör det nödvändigt att fundera över hur statliga arbetsgivare ska:

- Attrahera rätt personer.
- Rekrytera de som behövs för verksamheten.
- Introducera nyanställda.
- Behålla rätt kompetens.
- Motivera dem som redan är anställda.
- Utveckla kompetensen i verksamheten.
- Avveckla kompetens.

I detta sammanhang är organisationens identitet och image avgörande.⁹ Med identitet avses här de föreställningar och värderingar de anställda har om organisationen – vilka vi är och vart vi är på väg. Med image avses omgivningens bild av organisationen. Ytterligare en fråga är central när det gäller arbetsgivarmärket: Hur kommunicerar vi vårt arbetsgivarmärke, dvs den identitet och den image vi vill ska förknippas med vår verksamhet?



Figur 2. Arbetsgivarmärket

Med den omsättning på personal som kan förväntas i och med generationsväxlingen på arbetsmarknaden kommer det att vara nödvändigt att arbeta med ett antal strategiska frågeställningar kopplade till det egna arbetsgivarmärket.

Strategiska frågeställningar:

- Hur uppfattar omgivningen vårt arbetsgivarmärke?
- Hur kan vi som myndighet stärka vår attraktivitet på arbetsmarknaden?
- Hur kommunicerar vi vårt arbetsgivarmärke?
- Vilka vill vi attrahera med vårt arbetsgivarmärke? Hur rekryterar vi dem?

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete innebär att arbetsförhållandena anpassas till människors olika förutsättningar på ett systematiskt sätt. Arbetsmiljöfrågor är i hög grad reglerade genom lagar och avtal, men handlingsutrymmet utöver de grundläggande kraven är stort. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är ett sätt att stärka arbetsgivarmärket genom att utveckla arbetsmiljön. En god arbetsmiljö bidrar till att skapa arbetstrivsel och till att förebygga arbetsskador och ohälsa. Arbetsmiljö kan på olika sätt bidra till att behålla och motivera de anställda. Mycket av arbetet kring övriga områden - exempelvis med chefsförsörjningen - bidrar till den upplevda arbetsmiljön. Om det systematiska arbetsmiljöarbetet ses som ett medel för strategisk kompetensförsörjning blir utmaningen dels att skapa arbetsplatser som ökar motivation, dels att skapa lärande miljöer. En strategisk fråga blir då hur väl "lever" vi vårt arbetsgivarmärke? Har vi den sorts arbetsplatser som vi säger oss vilja ha - fysiskt och psykiskt hälsosamma, utvecklande och goda? Genom regelbundna undersökningar av personalens attityder och samverkan med företrädare för personalen kan ledningen få förståelse för hur personalgrupper ser på sitt arbete. Dessa undersökningar ska sedan ligga till grund för handling. Ett problem som påtalats i samband med attitydundersökningar eller policydokument är att de inte leder till handling. I forsknings-sammanhang har detta benämnts som "The knowing-doing gap"¹⁰. En situation som innebär att organisationen har kännedom om, men ingenting gör åt problemen. Detta gap i organisationer riskerar att leda till cynism och minskat förtroende.

⁸ Konsekvenserna av generationsväxlingen på arbetsmarknaden beskrivs utförligt av Ohlsson och Broomé (2003).

⁹ Se t.ex. Albert och Whetten (1985) för en introduktion till området.

¹⁰ Den som är intresserad av att läsa mer om gapet mellan kunskap och agerande hänvisas till Pfeffer (1999).

Strategiska frågeställningar:

- ⊙ Hur väl "lever" vi vårt arbetsgivarmärke? Gör vi som vi säger?
- ⊙ Hur minskar vi gapet mellan det vi vet och det vi gör?
- ⊙ Hur skapas arbetsplatser som både ger vilja och tillfälle att genomföra arbetsuppgifterna väl?
- ⊙ Vilka arbetsmiljöfrågor ska prioriteras?

Kompetensanalyser och kompetensplanering

Kompetensanalyser och planer syftar till att kartlägga befintlig kompetens och planera för framtida behov på såväl individ- som organisationsnivå.¹¹ Gapet mellan den befintliga kompetensen och de upplevda behoven måste därefter analyseras och åtgärdas. I den handledning för kompetensanalyser och planering som KKR utvecklat konstateras att det krävs nya metoder för att styra verksamheten¹². Det kan innebära att organisationen utvecklar mått för att kontinuerligt följa upp kompetenssatsningar eller i olika redovisningar av kompetens (t.ex. kompetensförsörjningsredovisningar) följer upp utvecklingen. Det är viktigt att det inte stannar vid en "perfekt" redovisning utan att det faktiskt används som ett strategiskt instrument. En vanligt förekommande kritik mot redovisningar är att de används mer för att beskriva hur det varit än att de används för att planera verksamheten.¹³ För den som vill agera strategiskt och planera för framtida kompetens är det därför viktigt att kompetensanalysen genomförs på ett sådant sätt att den sedan kan fungera som ett verktyg för ständiga förbättringar.

Strategiska frågeställningar:

- ⊙ Hur identifierar vi våra kompetensbehov?
- ⊙ Hur väl fungerar våra system för kompetensanalys och planering?
- ⊙ Hur minskar vi gapet mellan den kompetens vi har och den vi behöver?
- ⊙ Hur skapas utvecklingsplaner på individ, grupp och myndighetsnivå och hur omsätter vi utvecklingsplanerna i praktiken?

¹¹ Den som vill läsa mer om ett kompetensperspektiv på organisationer hänvisas till Sandberg och Targama (1999).

¹² Planera för kompetens – en handledning, KKR (2003).

¹³ Mer om denna kritik finns att läsa i Lindvalls (2001) bok om modern verksamhetsstyrning.

Försörjning av kärn- och stödkompetens

Med kärnkompetens avses den kompetens som utifrån ett verksamhetsperspektiv är absolut nödvändig för att myndighetens uppgifter skall kunna utföras på ett professionellt sätt. Det är den kompetens som ytterst skapar värde. Kärnkompetensen är specifik till sin natur medan stödkompetensen är generell. Inom vissa myndigheter med specifika och precisa uppgifter ställs speciella krav på utbildning, behörighet och/eller legitimation. Frågan uppstår givetvis om en myndighet måste ha all nödvändig kärnkompetens internt genom anställda medarbetare eller om delar av denna nödvändiga kompetens kan upphandlas – eller på annat sätt kan tillgodoseas - externt. Att identifiera den optimala balansen internt/externt, är ett strategiskt ställningstagande som måste göras.

Med stödkompetens avses den kompetens som myndigheten bör ha tillgång till för att kärnkompetensen ska kunna användas på ett effektivt sätt. Stödkompetens kan variera från generellt administrativt stöd av rutinkaraktär till mycket specifikt stöd som t. ex. utredningar eller annat undersökande arbete, nödvändiga för att utföra uppgifter. Stödkompetensen behöver inte – om det inte bedöms som mer effektivt ur flera perspektiv – med nödvändighet enbart bäras av medarbetare inom myndigheten. Också avseende stödkompetens gäller det att finna den optimala balansen mellan internt/externt – dock med andra vikter i vågskålarna.

Det bör påpekas att vad som är kärnkompetens respektive stödkompetens varierar. Vad som är stödkompetens i en verksamhet är kärnkompetens i en annan.

Tillgången på en kritisk massa av kärnkompetens förutsätter specifika kunskaper och erfarenheter. Den individuellt burna kompetensen byggs upp genom grundläggande utbildning, kontinuerlig fortbildning och lärande i arbetet. Om stora delar av myndigheternas kärnkompetens lämnar arbetsmarknaden fram till 2015 måste myndigheten vidta åtgärder för att vidmakthålla kärnkompetensen. Investering i karriärvägar, kompetensutveckling och specialisering måste prioriteras. Samtidigt måste beslut fattas om var kompetensen ska finnas. Den svåra balansgången mellan eget förfogande och upphandling alternativt outsourcing av såväl kärn- som stödkompetens kommer att kräva ledningens aktiva ställningstagande.

Strategiska frågeställningar:

- Vilka vägar måste vi som myndighet välja för att anskaffa, behålla, underhålla och utveckla kärnkompetensen?
- Hur stor andel och i så fall vilken andel av kompetensen borde vi som myndighet förfoga över internt för att behålla och utveckla vår identitet, trovärdighet och våra särdrag?
- Hur stor andel och i så fall vilken andel av kompetensen borde vi som myndighet - med utgångspunkt i ovanstående - upphandla för att på så sätt arbeta kompetens- och kostnadseffektivt?

Chefsförsörjning

De anställda inom den statliga sektorn är både äldre och mer välutbildade än genomsnittet på arbetsmarknaden i övrigt. Det har vid flera tillfällen konstaterats att chefer i staten upplever många – ibland motstridiga – krav¹⁴. I handlingsprogrammet En förvaltning i demokratins tjänst (2000) betonas att målet är en statsförvaltning som med höga krav på demokrati, rätts säkerhet och effektivitet är både tillgänglig och tillmötesgående. För att uppnå detta krävs ”dugliga chefer”. I Regeringens chefspolicy – Kvalitet i den statliga chefsförsörjningen (2000) påpekas att chefen har en särskilt viktig roll för att medverka till skapande av en önskad förvaltningskultur. Detta är inte ett enkelt uppdrag. Offentlig sektor har beskrivits som ”fångad i en korseld” mellan tre svårförenliga värden – rätts säkerhet, demokrati och effektivitet¹⁵. I denna korseld ska chefen leda.

Insikten om att kraven på chefer i offentlig sektor är många och att de ibland står i konflikt med varandra leder till en stark betoning på vikten av fungerande processer för chefsförsörjning¹⁶.

Chefsförsörjning innebär att förse organisationen med de chefer den behöver – på alla nivåer. Chefsförsörjning omfattar idag ett antal parallella processer, vars syfte är att förse organisationen med professionella chefer kompetenta att leda och styra verksamheten och dess medarbetare. De processer som ses som viktiga för försörjningen av chefskompetens är utveckling av potentiella chefer, rekrytering av chefer, introduktion, chefsutveckling, chefsstöd, rörlighet samt fastställandet av löner och andra anställningsvillkor.

Delegering av ansvar och befogenheter och därmed också krav på resultatuppfyllelse är en realitet inom myndigheter idag. Det ställer stora krav på ett

¹⁴ Se t.ex. Erikssons och Hedes utredning Chef i statlig förvaltning – kompetens och utveckling, KKR (2002)

¹⁵ Peterson och Söderlind beskriver i boken Förvaltningspolitik (1993) de grundläggande värdena utifrån begreppen rättsstaten, demokrati och välfärd.

¹⁶ Se t.ex. Eriksson (1997) för en diskussion om rollkrav och rollkonflikter i chefsrollen.

välutvecklat, kvalificerat och ansvarsfullt ledarskap på alla nivåer. De många och ibland motstridiga kraven kan innebära att man som individ ställer sig avvaktande till att axla centrala positioner inom en myndighet. I chefsuppdraget ställs förutom kravet att genomföra verksamheten effektivt och med hög kvalitet i uppdragen också förmågan till att skapa bra arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter för medarbetare.

Strategiska frågeställningar:

- Utifrån vilka strategiska kriterier beskrivs chefs- och ledarskapet inom myndigheten? Vilka är de nödvändiga individuella drivkrafterna för att kunna utöva professionellt chefs- och ledarskap med staten som arbetsgivare?
- Vad väger egentligen tyngst? Vilka egenskaper är mest väsentliga för att kunna utöva chefskap? Den ideala chefsprofilen – hur ser den ut?
- Hur beskrivs chefsuppdraget inom myndigheten med avseende på att vara politikens förlängda arm i alla lägen? Vilket chefs- och ledarskap bör eftersträvas för att hantera förändringar i medarbetarstrukturen för att förse myndigheten med kompetenta medarbetare?
- Hur ser myndighetens chefsförsörjning ut ur ett mångfaldsperspektiv?

Jämställdhet

Jämställdhet innebär ytterst att makt och inflytande i beslutsfattande organ är rättvist fördelad mellan kvinnor och män. Det handlar också om att ge båda könen lika möjligheter till utveckling och befordran i arbetet. Politiskt arbetar regeringen också för att antalet kvinnor i ledande ställning skall öka. Jämställdhet är lagstiftat och arbetsgivare med fler än tio anställda måste ha en jämställdhetsplan.

Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv framstår jämställdhetsfrågan som en aspekt på mångfald – en återspeglning av befolkningens sammansättning. Utan att föra diskussionen för långt kan också en jämnare fördelning i makt och inflytande mellan könen och ett ökat antal kvinnor i beslutsfattande ställning medföra att problem, projekt, idéer, utveckling och utmaningar i en verksamhet betraktas med fler ”glasögon” och att verksamheten på så sätt tillförs kompetens som tidigare saknats. Samtidigt som jämställdhet uppfattas som central i arbetslivet finns hinder i processen mot jämställdhet. Dessa är sällan enbart strukturella till sin karaktär utan har sin hemvist i rådande organisations arbetskultur och traditioner. Olikheter vare sig det är i ålder, kön, erfarenhet eller i etnicitet kräver alltid åtgärder för att överbygga olikheter i kompetens och ta tillvara den smältdel där dessa möts och tes, antites blir till fruktbar syntes.

Strategiska frågeställningar:

- Hur skapar vi inom vår myndighet den organisation som tillåter och uppmuntrar ett lärande över gränser?
- Vad bör vi inom vår myndighet göra avseende arbetsorganisation och arbetsvillkor för att öka möjligheterna till jämställdhet?
- På vilket sätt hanteras kompetensförsörjningsfrågorna i jämställdhetsplanen och hur kommer man bakom strukturen för att bearbeta hinder i kultur och tradition?

Etnisk mångfald

Liksom jämställdhet är principen om mångfald – etnisk och kulturell – inom statsförvaltningen både en demokrati- och en kompetensfråga. Sannolikheten att som medborgare känna igen sig och bli bemött på professionellt sätt är troligtvis större om det egna etniska och kulturella sammanhanget känns igen. Mångetnisk och mångkulturell kompetens är en viktig förutsättning för att förvaltningen ska ha legitimitet och spegla hela samhället. Att arbeta med etnisk och kulturell mångfald handlar om att skapa en inkluderande arbetsorganisation som inte diskriminerar¹⁷. Möjligheten för myndigheten att nå ut, att bli förstådd genom att man tagit del av och införlivat annan kultur – och språkkompetens medför en kvalitets- och kompetenshöjning för verksamheten.

Befolkningsförändringen i Sverige har varit snabb. Näringsdepartementets prognos från år 2000 visar att antalet personer med utländsk bakgrund kommer att öka under de kommande åren. År 2015 kommer enligt dessa prognoser 27% av befolkningen i arbetsför ålder (18-64 år) att ha utländsk bakgrund.¹⁸ Ytterligare en tungt vägande faktor för en ökad mångfald på våra arbetsplatser generellt och inom våra myndigheter speciellt är de stora pensionsavgångar som väntas under den närmaste tioårsperioden. Behovet av arbetskraft är mäktigt. Samtidigt som man måste hantera den situationen kvantitativt så finns här möjligheter till en kvalitativ förändring i medarbetarsammansättning genom ett aktivt rekryteringsarbete med etnisk och kulturellt mångfaldsfokus.

Frågan om etnisk och kulturell mångfald på arbetsplatsen är på många sätt svår och känslig, på andra sätt lätt och självklar. De problem som uppstår är sällan formella till sin karaktär utan har sin hemvist i rådande organisationskultur – i traditioner och värderingar.

¹⁷ Helg och Vakoufari (2001) beskriver detta som en "icke-diskriminerande och inkluderande organisation" i Integrationsverkets skrift *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*.

¹⁸ Se Näringsdepartementet (2000:69) *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*

Strategiska frågeställningar:

- På vilket sätt hanteras kompetensförsörjningsfrågorna ur ett mångfaldsperspektiv och hur kommer man bakom strukturen för att bearbeta de hinder för etnisk och kulturell mångfald som finns dolda i kultur, tradition och värderingar?
- Hur skapar vi inom vår myndighet den organisation som tillåter och uppmuntrar ett lärande över gränser? Särskilt med beaktande av att integrera nya kulturer i gamla strukturer?
- Kännetecknas vår myndighet av en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation? Om inte vad behöver då göras för att möjliggöra en integration?

Åldersbalans

Statsförvaltningen i sin helhet kännetecknas av en obalans i åldersstrukturen. Många myndigheter kännetecknas av en stor obalans i åldersstrukturen med många äldre och få under 35 år.¹⁹ Det är inte ovanligt att äldre ersätts med äldre och att det är svårt att behålla yngre arbetskraft inte minst beroende på en kraftig dominans av äldres idéer. Detta underlättar givetvis inte rekryteringen av yngre medarbetare. Det finns positiva sidor med en äldre, erfaren arbetskraft men samtidigt kan en negativ sida vara stagnation beroende på att idéer inte utmanas. Ytterligare ett problem med en åldrande arbetskraft är att kompetens försvinner när den anställda pensioneras. En strategisk utmaning blir därmed att säkra kunskapen som finns i "huvudet" på den anställda som lämnar arbetsplatsen och att överföra dennes erfarenheter. Kort sagt: organisera och tillämpa en god kunskapshantering. Dessutom är det strategiskt viktigt att se till att få en mer balanserad ålderspyramid i organisationen – där yngre, medelålders och äldre bidrar till organisationens utveckling.

En myndighets ledning har anledning att ställa ett antal frågor. Hur ska vi locka yngre människor till anställning, hur ska vi behålla dem, hur ska vi ta tillvara deras kompetens och hur ska vi skapa system för överföring av kunskap och erfarenheter från äldre till yngre? Dessutom är det viktigt att inte endast koncentrera sig på att attrahera yngre – för balansens skull krävs alla ålderskategorier. Både medvetna och omedvetna val spelar roll för åldersstrukturen i organisationen. Det viktiga är att medvetandegöra vilka preferenser man har och varför. Viktiga frågor bli därför: Hur ser åldersbalansen i vår myndighet ut? Vilka handlingar är nödvändiga att utföra nu för att säkra framtidens medarbetarsituation såväl kvantitativt som kvalitativt? Vilka åldersgrupper är viktigast att nå? Hur når vi dem, var finns de?

¹⁹ I boken Generationsväxlingen och de sju dödssynderna av Ohlsson och Broomé (2003) relateras olika organisationers åldersstruktur till olika dödssynder. Den offentliga sektorn faller där in under dödssynden "lättjan".

Av avgörande betydelse för en balanserad åldersfördelning vars syfte ytterst är att säkra demokrati, rättssäkerhet och effektivitet är att välutbildade människor i alla åldrar vill söka sig till den offentliga sektorn. En förutsättning för att locka till anställning är att förstå de faktorer som avgör människors val av arbetsplats. Konkurrens om välutbildad arbetskraft med rätt kompetens tilltar i den nära framtiden. Vilka faktorer avgör valet av arbetsgivare?²⁰

Strategiska frågeställningar:

- ⊙ Hur får vi en åldersbalanserad myndighet?
- ⊙ Vet vi hur vår myndighet möter de krav som unga människor har på arbetslivet?
- ⊙ På vilket sätt kan en reglerad myndighetsutövning och därmed krav på arbetsuppgifters innehåll och form utvecklas så att de stimulerar de önskemål på arbete som unga människor vill att vi lever upp till?
- ⊙ Hur tar vi tillvara alla medarbetares idéer och kompetens?
- ⊙ Hur utvecklar vi kloka mentor-adeptsystem?
- ⊙ Vilka handlingar är nödvändiga för att stärka attraktionskraften hos myndigheten som arbetsplats?

Kunskapshantering

Kunskapshantering i organisationer är idag ett högprioriterat område. Vårt samhälle beskrivs ibland som ett "kunskapssamhälle" och kunskap anses vara organisationens viktigaste resurs. Kunskapshantering handlar om hur kunskap skapas, sprids, används och utvecklas och även i vissa fall avvecklas eller omvandlas i organisationen. Kunskap är som begrepp abstrakt, svårfångat och livligt debatterat.²¹ De klassiska grekiska filosoferna diskuterade kunskapens olika former – vetandet, det praktiska kunnandet och klokhet. Den diskussionen fortsätter än idag och intresset för frågan om vad kunskap är kommer till uttryck på olika sätt och nästan dagligen i frågor som rör kompetensfrågor och lärande i arbetslivet. Sammanfattningsvis kan man säga att det pågående offentliga samtalet om kunskap lett fram till tre viktiga insikter:

- 1 Det är betydelsefullt att förstå skillnaden mellan data, information och kunskap. Data är fragment som i meningsfull kombination bildar information och som när den tas emot av individen struktureras till kunskap.

²⁰ KKR presenterar i skriften Därför byter unga i staten jobb (2003) orsaker till personalomsättningen bland yngre handläggare inom statsförvaltningen.

²¹ Den som vill läs mer om kunskap hänvisas till Liedman (2001).

- 2 Individer – inte system – är bärare av kunskap. System kan överföra information som individer kan utveckla till kunskap.
- 3 För mycket information skapar i sig inget värde. Endast genom att individer tillgodogör sig och bearbetar information kan värde skapas.

Kunskap kan vara explicit (påståendekunskap) eller tyst (förtrogenhetskunskap)²². Den tysta kunskapen utvecklas i praktiken. Den har sitt ursprung i agerande och erfarenhet av ett visst sammanhang. Tyst kunskap är svår (eller omöjlig) att verbalisera och kanske tillgodogör man den sig främst i lärling - mästarrelationer i arbete. Den explicita kunskapen kan artikuleras och överförs som information genom t.ex. språket. De olika kunskapsformerna kräver i sin tur att system för kunskapshantering i organisationer måste varieras. Den ena extremen är skapandet av arenor och mötesplatser för "kunskapsfrottering", den andra extremen är IT-baserade system. Exempen från olika organisationers sätt att arbeta med kunskapshantering är många: databaser, bibliotek, expertintervjuer, mentorskap, action learning, projekt, och användandet av berättelser (story-telling). Teknik underlättar överförandet av information men är ingen garanti för att information sprids och kunskap utvecklas. Det räcker inte med smarta strukturer utan kulturen i organisationen är avgörande för kunskapsutvecklingen²³

Organisationer har i alla tider hanterat information. Vår tids utmaning är att hantera överflödet på information (vår hjärna är inte konstruerad för att ens sovra i den informationsmängd vi idag utsett för) och se till att information finns när vi behöver den. Information skall vara ett stöd och inte ett hinder för kunskapsutveckling och ett led i den strategiska kompetensförsörjningen.

System för kunskapshantering – vare sig de är teknikbaserade eller handlar om mänskliga möten – måste baseras på det informationsbehov organisationens medarbetare har. Inte på den möjlighet ny teknik erbjuder.

Strategiska frågeställningar:

- Hur skapar vi en kultur som främjar meningsfull kunskapshantering?
- Hur belönas kunskapsutveckling, -spridning och användning i vår myndighet?
- Vilka organisatoriska och tekniska lösningar är effektiva för att stödja kunskapsspridning?
- Hur kan vi uppmuntra användandet av system för kunskapshantering?

²² För en utförligare diskussion kring kunskapsbegreppet hänvisas till; Josefsson (1991); Nonaka (1994); samt Davenport och Prusak (1998).

²³ Se t.ex. Dixon (2000) om hur organisationer hanterar kunskap. Se även Finansministeriet (2000).

Konsekvenser för dig som chef

Syftet med denna idéskrift är, som framhölls i inledningen, att öka förståelsen för behovet av att tänka långsiktigt, när det gäller kompetensförsörjning. Att den i första hand vänder sig till ledningen inom en myndighet är en medveten handling. Arbetet med myndighetens strategiska kompetensförsörjning är en ytterst angelägen uppgift och kan inte skjutas på framtiden utan behöver prioriteras av verksledningen.

Betydelsen av att utarbeta en kompetensidé för organisationen har betonats. En genomtänkt kompetensidé kan hjälpa dig att föra samtal kring, reflektera över och agera strategiskt i frågor som rör kompetensförsörjning såväl idag som i framtiden. Men det räcker inte att förstå. Handling är nödvändigt för att säkra den önskvärda kompetensen för att myndigheten på ett meningsfullt, klokt och framgångsrikt sätt ska kunna utföra sitt uppdrag. I det perspektivet kan man se kompetensidén som ett verktyg. Ett verktyg som ger struktur åt det strategiska kompetensförsörjningsarbetet²⁴.

Några frågor som – om du besvarar dem – kan vara till hjälp i ditt fortsatta arbete med den komplexa utmaning det innebär att försörja din myndighet med rätt kompetens:

- Hur ser din myndighets kompetensidé ut idag? Din egen ”fyrfältare” – hur ser den ut, när du beskriver den utifrån kompetenssituationen i din myndighet?
- Den kultur som idén vilar i – främjar den kompetensförsörjningsarbetet – eller är den ett hinder?
- Hur vill du, utifrån framtida utmaningar, att ”fyrfältaren” skall se ut – vad skall den innehålla – om 1 år, 5, år, 10 år?
- Vilka handlingar är nödvändiga för att du skall komma dit? Hur skall de prioriteras?

I skriften behandlas också den strategiska kompetensförsörjningens prioriterade områden. Prioriterade är de därför att de har en avgörande betydelse för hur kompetensen i din myndighet kan säkras nu och i framtiden – såväl ur myndighetens behovsperspektiv som ur ett demokratiskt utvecklingsperspektiv.

²⁴ Se även Eriksson och Forsberg (2003) Utveckla din kompetensidé – workshops för ledningsgrupper, Institutet för Personal- och Företagsutveckling.

De prioriterade områdena har definierats och diskuterats. Varför är de prioriterade? Vad menar vi egentligen med kärn- och stödkompetens? Vad är chefsförsörjning och hur kan man tänka? Jämställdhet och etnisk mångfald - har det med kompetens att göra och hur påverkas vi av den omvända ålderspyramiden? Hur kan vi se till att få en helhetssyn på kunskapshanteringen?

Vår förhoppning är att de påståenden som görs och de frågor som ställs kan bidra till en ökad förståelse för och leda till insiktsfulla handlingar för ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Referenser

- Albert, S. och Whetten D. A. (1985) "Organizational Identity" i Cummings, L. L. & Staw, B. M. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, JAI Press.
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*, Stockholm, Liber.
- Ansoff, I. (1965/1987) *Corporate Strategy*, Harmondsworth, Penguin.
- Davenport, T. H. och Prusak L. (1998) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (2000) *Common Knowledge*, New York, Harvard Business School Press.
- Därför byter unga i staten jobb* (2003) Statens kvalitets- och kompetensråd, Stockholm
- Eriksson, C. (1997) *Akademiskt ledarskap*, Stockholm, Almqvist & Wiksell International.
- Eriksson, C. och Hede, G. (2002) *Chef i statlig förvaltning – kompetens och utveckling*, Statens Kvalitets- och Kompetensråd, Stockholm.
- Eriksson, C. och Forsberg B. (2003) *Utveckla din kompetensidé – workshops för ledningsgrupper*, Institutet för personal- och företagsutveckling.
- Finansministeriet (2000) *Videnstyrning og videnregnskaber i staten*, Danska Finansministeriets Administrationspolitiska småskrifter.
- Hamel, G. och Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Helg, Å och Vakoufari, M. (2001) *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*, Integrationsverket.
- Hofstede, G. (1999) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Lund, Studentlitteratur.
- Josefsson, I. (1991) *Kunskapens former – det reflekterande yrkeskunnandet*, Stockholm, Carlssons bokförlag.
- Liedman, S. (2001) *Ett oändligt äventyr*, Sockholm, Albert Bonniers Förlag.
- Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*, Lund, Studentlitteratur.
- Marshall, A. (1890/1972) *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Nonaka (1994) *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Näringsdepartementet (2000:69) *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*.
- Ohlsson, R. och Broomé, P. (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*, Stockholm, SNS Förlag.
- Pfeffer, J. (1999) *The Knowing-Doing Gap*, New York, Harvard Business School Press.
- Planera för kompetens – en handledning* (2003) Statens kvalitets- och kompetensråd, Stockholm.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- Sandberg, J. och Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund, Studentlitteratur.

