



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

Tre kommuner ur ett framtidsperspektiv

Scenarioframställning – ett innovativt verktyg

Belinda Ekström och Linnea Eurenus

2010-01-22

Mälardalens Högskola
Akademin för Innovation, Design och Teknik
Examensarbete i innovationsteknik, KIN180, 15hp
Handledare: Loe Önnered
HT 09

Sammanfattning

Sveriges kommuner står inför ett omfattande generationsskifte där viktig kompetens kommer att försvinna. De behöver verktyg för att lyckas med kompetensöverföring men de behöver också jobba på sin image för att de ska kunna locka till sig nya och kompetenta medarbetare. Ett EU-finansierat projekt kallat Kompetensbron har startats som ett samarbete mellan nio kommuner. Projektet kommer att sträcka sig till 2011 och syftar till att underlätta det generationsskifte som vänta. Håbo kommun är den drivande kommunen och likväl vår uppdragsgivare.

Syftet med examensarbetet är att kommunerna i projektet Kompetensbron ska få mer material att arbeta med men framförallt att de ska få ett nytt, innovativt verktyg för framtidsplanering och se hur framtiden kan komma att se ut.

Frågeställningar som styr studien är: Vad har kommunernas unga medarbetare för syn på sin arbetsgivare? Vad anser de utmärker en attraktiv arbetsgivare? Vad har de unga medarbetarna för syn på kompetens?

Rapporten präglas av en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer genomförts med unga medarbetare i Håbo kommun, Enköping kommun samt Upplands Väsby kommun. En sammanställning har gjorts av resultaten från intervjuerna och tidigare undersökningar som Sveriges Kommuner och Landsting samt Svenskt Kvalitetsindex har genomfört. Utifrån detta har ett scenariokors tagits fram genom en metod inom scenarioframställning kallad TAIDA. Resultatet blev fyra möjliga scenarion rörande kommunernas framtid.

Vi kom fram till att kommunerna behöver satsa på marknadsföring och visa vad de kan erbjuda för att locka till sig kompetenta medarbetare. Det är också viktigt att de lägger ned tid på omvärldsbevakning och är uppmärksamma på vad som kan ske i framtiden, även efter att projektet är genomfört.

Nyckelord: Innovation, Omvärldsanalys, Scenarioframställning, TAIDA, Scenariokors, Kommun, Kompetensbron

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Begreppsförklaring	2
2. Inledning.....	2
2.1 Bakgrund	2
2.1.1 Europeiska socialfonden, ESF.....	3
2.1.2 Om kompetensbron	3
2.1.3 Kommunerna	4
2.1.4 SKLs undersökning	4
2.1.5 SKIs undersökning om medarbetarnöjdhet i Sverige.....	6
2.2 Syfte	6
2.2.1 Problemformulering	6
2.3 Avgränsning	7
2.4 Målgrupp för undersökningen	7
3. Teori	7
3.1 Omvärldsanalys	7
3.2 Scenarioframställning.....	8
3.2.1 Metod för Scenarioframställning	9
3.2.2 TAIDA	12
3.2.3 Fallgröppar i TAIDA-processen.....	13
3.2.4 Scenariokors	14
4. Metod	14
4.1 Reliabilitet och validitet	15
4.2 Kvalitativa intervjuer.....	16
4.3 Val av respondenter.....	17
4.4 Genomförande av intervjuerna.....	17
4.5 Sammanställning av intervjuerna	18
4.6 Arbetet med TAIDA.....	19
4.7 Metodkritik.....	20
5. Intervjuer	20
5.1 Att arbeta inom kommunen.....	21
5.2 Kompetens.....	21
5.3 Attraktivitet	21

6. Analys.....	24
7. Diskussion	25
8. Framtagna scenarion	26
8.1 Kristall – slipat glas (Hög attraktivitet och låg kompetens).....	28
8.2 Diamant (Hög attraktivitet och hög kompetens)	29
8.3 Kol (Låg attraktivitet och hög kompetens)	30
8.4 Slagg (Låg attraktivitet och låg kompetens).....	31
9. Hur kommunerna kan gå vidare	33
10. Vidare forskning	35
11. Referenser.....	36
12. Figurförteckning	38
13. Bilaga – intervjufrågor	39

1. Begreppsförklaring

SKL: står för Sveriges kommuner och landsting.

SKI: står för Svenskt kvalitetsindex.

Scenarioframställning: en innovativ metod för att få en överblick av framtiden.

TAIDA: står för Tracking, Analysing, Imaging, Deciding och Acting. Det är en metod för scenarioframställning som vi har valt att använda oss av i vårt examensarbete.

Delfimetoden: från början en metod som gick ut på att tillfråga ett antal experter om vad de trodde om framtiden, idag står det som ett samlingsbegrepp för olika former av intervjubaserade metoder där respondenterna tillfrågas om framtiden med hjälp av kvantitativt utformade frågor.

Osäkerhet: att inte veta vilka trender, krafter och beslut som kommer framåt i tiden.

2. Inledning

Sveriges kommuner står inför ett omfattande generationsskifte där de riskerar ett kompetensbortfall när stora delar av medarbetarna går i pension. Därför deltar nu nio kommuner i ett nationellt projekt kallat Kompetensbron, vilket stöds finansiellt av Europeiska Socialfonden. Projektet går ut på att utveckla de anställdas kompetens samt att finna verktyg för att lyckas föra över erfarenhet och kunskap till framtida medarbetare, men även att göra kommunen till en attraktiv arbetsplats för kommande generationer. (<http://habo.se>, 2009:1). Håbo kommun som är den drivande kommunen i detta projekt efterfrågade studenter som ville vara med i projektet och göra ett examensarbete i denna kontext. Det ledde till ett samarbete mellan oss, Håbo kommun och Kompetensbron. Inkluderade i studien är även Enköping kommun samt Upplands Väsby kommun.

Sveriges kommuner och landsting har i ett tidigare skede gjort en omfattande undersökning som berörde kommuninvånare, studenters och politikernas syn på kommun och landsting som arbetsgivare. Undersökningen rörde också anställdas syn på hur kommun och landsting fungerar som arbetsgivare (<http://skl.se>, 2009).

Vår roll i det hela är att göra en kvalitativ undersökning bland kommunernas unga medarbetare. Resultatet av undersökningen jämförs med SKLs och SKIs undersökningar, sedan använder vi materialet vi har fått fram till att göra ett scenariokors. Det vill säga en fyrfältsmatris där fyra olika scenarion presenteras. Dessa är framtagna med en omvärldsanalysmetod kallad scenarioframställning. Den fokuserar på att hantera framtiden, och presenterar tänkbara scenarion till hur Sveriges kommuner kan se ut om fem år beroende på vilka val de gör i sitt arbete.

2.1 Bakgrund

Bakgrundens syfte är att informera om bakgrundskontexten till vårt arbete. Det handlar dels om projektet Kompetensbron som Håbo kommun driver, men även om andra aktörer i

projektet, bakgrundsinformation om de tre olika kommunerna vi valt att inrikta oss på samt information om SKLs och SKIs tidigare gjorda undersökningar.

2.1.1 Europeiska socialfonden, ESF

På grund av teknisk utveckling och den förändrade globala konkurrensen krävs det nya kompetenser på arbetsmarknaden, både hos organisationer och hos individer. Europeiska socialfonden är en fond som skapades 1957 och som syftar till att minska skillnader i välstånd och levnadsstandard mellan EUs medlemsländer. I Sverige har Svenska ESF-rådet ansvar för Socialfondens program. Hittills har över 90 000 projekt finansierats, det innebär cirka en miljon deltagare. Sverige har tilldelats 6,2 miljarder kronor under åren 2007 – 2013 och lika mycket pengar kommer att skjutas till från offentliga medel. Europeiska socialfonden stödjer projekt inom två områden. Det första är kompetensförsörjning, det andra är ökat arbetskraftsutbud. (Europeiska socialfonden, 2009)

Område ett – kompetensförsörjning

Inom det första området går det att söka stöd för projekt som syftar till att öka kompetensutveckling och öka utvecklingen i takt med arbetslivet och dess krav. Det betyder att individen ska ha den kompetens som behövs vid förändringar på arbetsmarknaden, vilket innebär mindre risk för arbetslöshet. I området ingår även att genom kompetensutveckling öka kunskapen om hur diskriminering och långtidssjukskrivningar förebyggs. (ibid.)

Område två – Ökat arbetskraftsutbud

Det andra områdets syfte är att bidra till ökad social sammanhållning. Att i arbetslivet räkna in och fokusera på personer som står långt från arbetsmarknaden för att ge dem möjlighet att komma in på den. Det är framförallt unga och människor med utländsk bakgrund som prioriteras, men även de som är eller har varit långtidssjukskrivna. (ibid.)

2.1.2 Om kompetensbron

Kompetensbron är ett projekt som sträcker sig från augusti 2009 till 2011 och finansieras av Europeiska socialfonden. Projektet ingår i område ett – kompetensförsörjning. Det ingår nio olika kommuner i projektet, dessa är: Enköping, Fagersta, Håbo, Lidingö, Oskarshamn, Skellefteå, Sollentuna, Upplands Väsby och Örnsköldsvik. Projektet startades för att förenkla det generationsskifte som kommunerna står inför. (Haglund, 2009. Håbos intranät, 2009)

Syftet med projektet är att de anställdas kompetens ska utvecklas. Man vill hitta nya vägar för att förmedla erfarenhet och kompetens mellan generationerna och för att skapa förutsättningar för kompetensutveckling. Projektet ska även verka till att ge en bild av hur kommunerna ska kunna bli attraktiva arbetsgivare i framtiden. (ibid.)

Projektet består av fyra delprojekt:

- Det första är inriktat på att underlätta generationsskiftet genom att skapa verktyg för att hantera detta.
- Det andra delprojektet riktar in sig på hur kompetensbehovet förändras till följd av nya yrkeskrav.
- Det tredje fokuserar på strategisk nyckelkompetens.

- Det sista steget utvärderar resultaten av de första delprojekten och utbildar sedan chefer och medarbetare efter dessa. (ibid.)

2.1.3 Kommunerna

Håbo är en kommun i Uppsala län med cirka 19 000 invånare (<http://habo.se>, 2009:2) De har cirka 1600 kommunala medarbetare. (<http://habo.se>, 2009:3) och är den ledande kommunen i projektet Kompetensbron.

Håbo kommun skriver följande om sig själva som arbetsgivare: ”Inom Håbo kommun finns massor av betydelsefulla yrken som går ut på samma sak – att ta hand om vår kommun och dem som bor i den. Att skapa livskvalitet, helt enkelt.

Håbo kommun kommer att behöva rekrytera många nya medarbetare under de närmaste åren. Orsaken är bland annat stora pensionsavgångar.” (<http://habo.se>, 2009:4)

Enköping är liksom Håbo en kommun i Uppsala län och de har strax under 39 000 invånare (<http://83.243.30.209/intrademografen/Idg.asp>, 2009). De har 3241 medarbetare inom kommunen i dagsläget (Engström, 2009). I Enköpings vision för 2015 går det att finna följande information om kommunen som arbetsgivare: ”Utvecklingen på arbetsmarknaden ställer stora krav på ledarskap och kommunen som arbetsgivare både när det gäller att rekrytera och behålla befintlig personal. Kommunen skall därför satsa på flexibla arbetsformer, flexibel förläggning av arbetstider, delaktighet, kompetensutveckling och hälsa i arbetet.” (<http://enkoping.se>, 2009).

Upplands Väsby är en kommun i Stockholms län med cirka 38 000 invånare (<http://upplandsvasby.se>, 2009). Medarbetarna inom kommunen har på ett par år minskat från 2400 anställda till drygt 1600 personer idag. Detta beror på att verksamheten i stor omfattning har knoppats av eller gått över i privat regi under denna tid (Wikman, 2009).

Den vision som Upplands Väsby har lyder: ”Den vackra kommunen där framtid och forntid möts. Öppen, upplevelserik och trygg.” Det kommer framöver komma ett tillägg som lyder: ”Upplands Väsby kommun utvecklar och planerar för en hållbar framtid för innevånarna och företagen i Väsby. Vi levererar service i världsklass.” (Wikman, 2009)

2.1.4 SKLs undersökning

Sveriges kommuner och landsting har tittat på vilken syn som finns på kommuner och landsting som arbetsgivare De har undersökt hur attraktiva de är som arbetsgivare, hur pass nöjda deltagarna i undersökningen är med sina respektive arbetsplatser samt hur deltagarna skulle värdera kommuner och landsting som arbetsgivare jämfört med andra arbetsplatser de känner till. Undersökningen innefattar svar från riksdagsmän, studerande, anställda inom kommun och landsting samt allmänheten, totalt 18 000 utskick och 15 djupintervjuer. (<http://skl.se>, 2009)

Sammanställningen av undersökningen visar att bland de som inte själva jobbar inom kommunen, tycker sig mindre än hälften ha god kunskap om kommunen som arbetsgivare. Anställda inom kommunen anser sig ha god kunskap om sin arbetsgivare och 70 procent är

nöjda med sin arbetsplats. Allmänhetens nöjdhet med sin arbetsgivare ligger på 65 procent. Studerande och allmänhet känner lägre förtroende för kommunen än de kommunanställda och de har inte en lika positiv inställning till att ha kommunen som arbetsgivare. Stödet för kommunen är generellt lågt förutom hos politikerna som är genomgående positiva. Även om de kommunanställda är nöjda med sin arbetsplats är det endast 21 procent som anser att det är en bättre arbetsplats jämfört med andra de känner till. (<http://skl.se>, 2009)

Anställda inom vård och omsorg anser att kommunen är en arbetsgivare som ger goda utvecklingsmöjligheter, har bra chefer, ger de anställda utlopp för sitt engagemang och slutligen känner de att de arbetar för medborgarnas bästa. De områden där kommunen som arbetsgivare kan förbättra sig är enligt den tillfrågade gruppen bland annat möjligheten för de anställda att bli mer delaktiga i beslut, sättet att hantera förändringar samt visa uppskattning för utfört arbete. En fjärdedel av de medverkande i undersökningen tycker att de får uppskattning för sitt jobb och 34 procent tycker att de har bra chefer i organisationen.

En fjärdedel av allmänheten ser kommunen som en attraktiv arbetsgivare jämfört med 30 procent hos studerande och anställda inom kommunen.

Undersökningen visar att strax över hälften av de anställda inom kommuner tycker att det är en säker anställning där de får möjlighet att arbeta självständigt och ta egna initiativ. 36 procent tycker att de får goda möjligheter till utveckling, men medarbetarna är inte speciellt nöjda med lönen; endast 12 procent anser att de får en rimlig lön. Denna bild delas av de studerande.

Cirka hälften av de anställda tycker att de känner till organisationens mål och visioner och att de får goda möjligheter att arbeta för medborgarnas bästa. 39 procent tycker att de får utlopp för sitt engagemang.

Politikerna som är tillfrågade i undersökningen är alla positiva till kommun och landsting som arbetsgivare. De menar bland annat att det är en trygg och säker anställning, att det är mångfald, att det är en stark struktur och ordning samt att det är en viktig roll i samhället. Nackdelarna de kan se är att budgeten kommer främst, att det finns få eller inga personalförmaner, att beslutsvägarna är långa samt att visstidsanställningsformen ökar vilket bidrar till osäkerhet.

De råd som tas upp i undersökningen för hur arbetsgivarens image kan förbättras är:

- Positiv marknadsföring – lyft fram det som är bra.
- Lär av privata arbetsgivare – uppmuntran kostar men lönar sig.
- Könsperspektivet – lika lön, lika villkor.
- Se över arbetsvillkor och arbetsuppgifter – måste bli roligt att arbeta.
- Rakare kommunikationsvägar – lite väl fyrkantigt idag.
- Se till att anställda får känna delaktighet samt få uppmuntran för utfört arbete. (ibid.)

2.1.5 SKIs undersökning om medarbetarnöjdhet i Sverige

Svenskt Kvalitetsindex har undersökt hur nöjda och engagerade medarbetare inom olika branscher i hela Sverige är. Undersökningen visar att nöjdheten stiger med åldern och att medarbetare under 30 år är de minst nöjda. (<http://kvalitetsindex.se>, 2009). Enligt Kvalitetsmagasinet låg de ungas medarbetarindex (nöjdhetsvärde) år 2008 på 67 medan riksgenomsnittet låg på 70,8 (<http://kvalitetsmagasinet.se>, 2009).

Sveriges kommunanställda trivs bättre på jobbet och är mer nöjda med sin arbetsplats jämfört med 2007 och 2008. Även deras engagemang har ökat. Kommunens attraktionskraft som arbetsgivare får dock lägst betyg av alla sektorer (<http://kvalitetsindex.se>, 2009).

Undersökningen visar att det är vissa faktorer som arbetsgivare bör arbeta med för att förbättra nöjdheten bland sina medarbetare och dessa är:

1. Få anställda att se fram emot att gå till jobbet
2. Skapa möjligheter för anställda att påverka hur arbetsuppgifterna ska genomföras
3. Dina arbetsuppgifter är innehållet i ditt arbete
4. Samarbetet med den närmaste chefen fungerar.
5. Personalförmånerna är bra i relation till vad du kan få någon annanstans.
6. Anställdas åsikter respekteras och tas tillvara. (ibid.)

2.2 Syfte

Syftet med det här examensarbetet är att bygga ett scenariokors via metoden TAIDA, vilket är en scenarioframställningsmetod. De olika scenarierna ska belysa hur kommunernas framtid kan se ut om fem år beroende på hur organisationerna utvecklar sig. Scenariokorset ska baseras på intervjuer med unga medarbetare från tre olika kommuner samt SKLs och SKIs undersökningar. Tanken är att Håbo och de andra verksamma kommunerna i Kompetensbron dels ska få mer material till sitt projekt, men även få ett nytt strategiskt och innovativt verktyg för framtidsplanering.

2.2.1 Problemformulering

Problemet består i att Sveriges kommuner står inför ett generationsskifte då fyrtialisterna går i pension. Med dem försvinner även kunskap och kommunerna riskerar ett kompetensbortfall om de inte möter upp problemet i tid.

Idag anses Sveriges kommuner inte vara attraktiva arbetsgivare enligt SKLs undersökning. Det gör att kommunerna har svårt att locka till sig nya unga medarbetare som kan fylla upp de luckor fyrtialisterna lämnar efter sig. Hur ska kommunen som organisation behålla den kompetens de idag innehar och hur ska de agera som arbetsgivare för att locka till sig nya kompetenta medarbetare som kan ta vara på de äldre medarbetarnas kompetenser, men även implementera nya kunskaper i organisationen?

2.2.1.1 Frågeställningar

Vad har kommunernas unga medarbetare för syn på sin arbetsgivare?

Vad anser de utmärker en attraktiv arbetsgivare?

Vad har de unga medarbetarna för syn på kompetens?

2.3 Avgränsning

Det här är ett samarbete mellan nio olika kommuner, men på grund av den begränsade tid arbetet pågår och begränsade resurser har vi valt att inrikta oss på Håbo kommun, Enköping kommun samt Upplands Väsby kommun.

Vi valde att arbeta med den så kallade TAIDA-metoden av Lindgren och Bandhold för att ta fram våra scenarion, men eftersom vi inte har möjlighet att vare sig fatta beslut, eller agera åt kommunerna innebär det i praktiken att vi själva arbetat med Tracking, Analysing och Imaging och att kommunerna själva får gå vidare med Deciding och Acting.

2.4 Målgrupp för undersökningen

Examensarbetet skrivs i samarbete med Håbo kommun och projektet Kompetensbron. Vi har även studerat Enköpings kommun och Upplands Väsby kommun, vilka båda är en del av Kompetensbron. Tanken är att det här arbetet kan vara nyttigt för flera kommuner eftersom situationen med stora pensionsavgångar och kompetensbortfall ser likadan ut över hela landet.

3. Teori

Här introduceras begreppet omvärldsanalys, sedan går vi in djupare och fokuserar på scenarioframställning, dess historia, vad metoden går ut på och kan användas till för att till sist titta på TAIDA-metoden, den scenarioframställningsmetod vi valt att arbeta med.

3.1 Omvärldsanalys

Omvärldsbevakning, eller omvärldsanalys inom organisationer har enligt Hamrefors (2002) växt sig större under senare tid, men har sina rötter inom det militära vilket märks på dess språkbruk. Syftet med omvärldsanalysarbetet har ofta kretsat kring att finna de förändringar i omvärlden som kan påverka organisationen och dess processer. Dock tenderar vi enligt Hamrefors (2002) att samla fakta om sådant vi redan har fått bekräftat och som stödjer befintliga uppfattningar. Förvisso gör detta att många beslutsfattare uppfattar omvärldsanalys som ett effektivt medel då de stöds i de uppfattningar de själva har. Omvärldsanalys som bygger på sådan information kan vara ett effektivt redskap, men bara så länge omvärlden inte förändras markant. (ibid.). Frankelius (2001) skriver att vad som är viktigt rörande omvärlden för en organisation, inte ska definieras på förhand. Dock är olika modeller och teorier användbara till olika saker.

Enligt Hamrefors (2002) kan det vara svårt att förankra omvärldsbevakningsfunktionerna i en organisation. En självständig omvärldsbevakningsfunktion självdör ofta eftersom den inte får gehör från ledningen, detta skapar problem. De omvärldsbevakningsfunktioner som är lydiga och tar fram sådan information som ledningen vill se tar nödvändigtvis inte fram den

information som organisationen behöver. Den omvärldsbevakningsfunktion som arbetar självständigt och tar fram fakta som kan verka besvärlig att ta itu med riskerar att åka ut. Idealtillståndet är att beslutsfattare ska vara så initierade i utvecklingen att de kan fatta beslut om sådant som ännu inte hänt, före alla andra och med bättre kvalitet på besluten. (Hamrefors, 2002)

Omvärldsbevakning är viktigt för organisationer, men spelreglerna har ändrats. Idag lever vi i en komplex omvärld som präglas av mångfald och snabba händelseförlopp. De traditionella metoderna räcker inte längre till i omvärldsbevakningsarbetet (ibid.).

Enligt Frankelius (2001) varierar viktiga omvärldsfaktorer från organisation till organisation. Dessutom förändras de med tiden, vilket kräver nya sätt att se på världen. Framför allt har kunder en klar plats i denna tanke och bör därför ses som en föränderlig process, vilken interagerar med flera andra processer i deras egen omvärld. Det innebär att det är nödvändigt för en organisation att rikta sin uppmärksamhet, inte bara mot kunderna, utan även mot deras upplevda bild och värderingar av världen. Utöver det måste en organisation ha verktyg för att hantera andra faktorer som påverkar organisationen (ibid.).

Det finns många olika modeller för att ta fram en omvärldsanalys. Frankelius (2001) vänder sig mot att de flesta modeller är gamla och fokuserar mer på organisationen än omvärlden. De lyfter fram och förenklar ett fåtal faktorer som enligt honom inte kan ge en rättvis, eller ens god bild av framtiden. Dessutom anser han att de faktorer som lyfts fram allt för ofta är för stora, yviga och odefinierade. Enligt Frankelius (2001) lär människor in olika modeller att arbeta efter. Detta kan ske medvetet, eller omedvetet, men det begränsar oss i vårt arbete eftersom vi arbetar med våra invanda tankar och modeller utan att ifrågasätta om det krävs något mer. Genom att föra fram nya perspektiv övar vi oss i kreativitet, mental förmåga och vilja, vilket leder till en bättre omvärldsanalys. Ett sätt att nå detta resultat är att räkna in och definiera vilka omvärldsfaktorer som är en organisations okända faktorer. (ibid.)

3.2 Scenarioframställning

Att planera framtiden har setts som en attraktiv möjlighet under lång tid. Redan på 1700-talet publicerades det böcker i ämnet (Frankelius, 2001). Framtidsanalyser har sitt ursprung i förhoppningarna om att det ska gå att planera fram det perfekta samhället. Det var en tro som var stark under mellankrigstiden och den förstärktes än mer runt efterkrigstiden (Wahlström, 2004).

Ringland (2006) skriver att man under andra världskriget samlade ihop experter från många olika områden. Deras uppgift var att arbeta tillsammans för att ta fram lösningar och modeller för de problem som uppstod. Efter kriget startades organisationen RAND, vilket står för research and development (<http://rand.org>, 2009). Kriget hade visat på behovet av teknisk forskning och utveckling på slagfältet. Mot krigets slut ansågs det att en varaktig fred inte kunde garanteras, därför såg både krigsdepartementet, The Office of Scientific Research and Development och industrin ett behov av en privat organisation som skulle arbeta för fortsatt samarbete och utveckling av militär planering, forskning och utvecklingsbeslut. (ibid.). Herman Kahn var en av de anställda på RAND och där blev han en av pionjärerna för tekniken kring framtidstänkande. Hans mål var att, genom användandet av detaljerade

analyser samt fantasin, producera rapporter som var skrivna som om de var författade av framtidens människor. Dessa rapporter kallades scenarion. Kahn specialiserade sig senare på att hjälpa människor att bryta sina mentala blockeringar för att de skulle kunna ta till sig annars otänkbara framtider. (Ringland, 2006)

Under 1960-talet intresserade sig allt fler för att med hjälp av strategiska analyser kunna se och förstå framtiden. Under denna tid började man använda sig av olika metoder för att undersöka möjliga scenarion för år 2000. Bland annat gjordes litteraturscanningar av science fiction genrens utopier och dystopier. Under de tidiga åren av scenarioframställningens utveckling var metoden betydligt lösare i sin form än den är idag. Dessutom hade den inga starka band till organisationernas beslutsfattande. Samtidigt som scenarioframställningen utvecklades som metod dök det upp allt fler och fler organisationsorienterade matriser för omvärldsanalys. Datorerna gjorde sitt intåg och förenklade arbetet med omvärldsanalyserna. Stora företag som Shell använde sig av scenarioframställning som ett strategiskt verktyg i sin planeringsprocess och anses vara det företag som började med detta. (Lindgren & Bandhold, 2007. Ringland, 2006). Målet med omvärldsanalyserna var att förstå hur olika faktorer hos omgivningen kunde påverka den egna organisationen (Ringland, 2006).

Runt 1980-talet sjönk populariteten hos scenarioframställningen som verktyg. Mycket hände på marknaden, till exempel kom japanska företag in som handlingskraftiga konkurrenter. Tankarna kring planering inför framtiden förändrades och många återgick till de klassiska ursprungsmodellerna. De konsulter som arbetade med scenarioframställning började utveckla metoderna i kölvattnet av detta. Under 1990-talets nedgång förutsåg många behovet av strategisk planering. Nya användningsområden för scenarion växte fram. (ibid.)

3.2.1 Metod för Scenarioframställning

”Att tänka i scenariotermer innebär att se på framtiden som ett ännu så länge icke iscensatt teaterstycke. Framtiden blir därmed en scen där vem som helst kan kliva in och skriva manus.”

(Lönn och Löhman, s. 48, 2000)

Det första litteraturen är överens om angående scenarioframställning är att ingen är överens om hur ordet egentligen ska definieras, eller vad det ska kallas. En del kallar metoden för scenarioframställning, men på engelska heter det scenario planning, vilket gör att andra använder det försvenskade uttrycket scenarioplanering. Ytterligare en benämning är scenarioanalys. Vi kommer härnäst att använda oss av ordet scenarioframställning. Vad gäller definitionen av scenarioframställning finns det några olika synsätt på vilka delar metoden bör innehålla och definitionen försvåras ytterligare genom att många som sysslar med scenarioframställning kort och gott väljer att kalla det för omvärldsanalys. (Wahlström, 2004)

Wahlström (2004) ger en presentation av scenarioframställning och beskriver det som en aktivitet med fokus på morgondagens verklighet vars utgångspunkt ofta är en form av förändring som skapat osäkerhet. Oftast finns den egna verksamheten i centrum och tidsperspektivet är på förhand bestämt. Själva arbetet går att genomföra på flera olika sätt,

men handlar ofta om att arbeta med strukturerad information där man lägger in någon överraskning. Framför allt ska scenarioframställningen ge en färdriktning för organisationen och den mynnar vanligen ut i ett framtidsscenario som presenteras i någon form, exempelvis på ett seminarium eller under en workshop (Wahlström, 2004). O'Brien (2004) skriver att gemensamt för alla metoder som tagits fram är att de försöker ta fram flera scenarion, inte bara ett. Vanligen rör det sig om mellan två och fyra stycken. En annan sak olika metoder har gemensamt enligt Wahlström (2004) och O'Brien (2004) är att vid framtagandet av scenarion bör det vara en grupp snarare än en ensam individ som jobbar med detta.

Många likställer scenarion vid visioner och prognoser. Lindberg & Bandhold (2007) skriver dock att det är vitt skilda saker. Prognoser är vanligtvis kvantitativa i sin natur och säger vad vi har att vänta. Visioner säger också ofta vad vi har att vänta, men de visar det vi vill uppnå. Scenarion tar till skillnad från de två andra verktygen upp risker och försöker inte dölja dem. (ibid.). Van der Heijden (2005) skriver att scenarioframställning utgår från att framtiden inte är möjlig att förutsäga då den innehåller ett flertal osäkerheter. Däremot är det möjligt att genom att titta på strukturen i olika händelser ta fram en teori om varför saker sker. (ibid.)

Van der Heijden (2005) skriver att scenarion är något som måste anpassas för varje tillfälle. Det finns ingen standardmall som passar alla och människor har olika förväntningar på vad scenarierna ska resultera i, därför kan metoden ibland göra användarna besvikna. (ibid.)

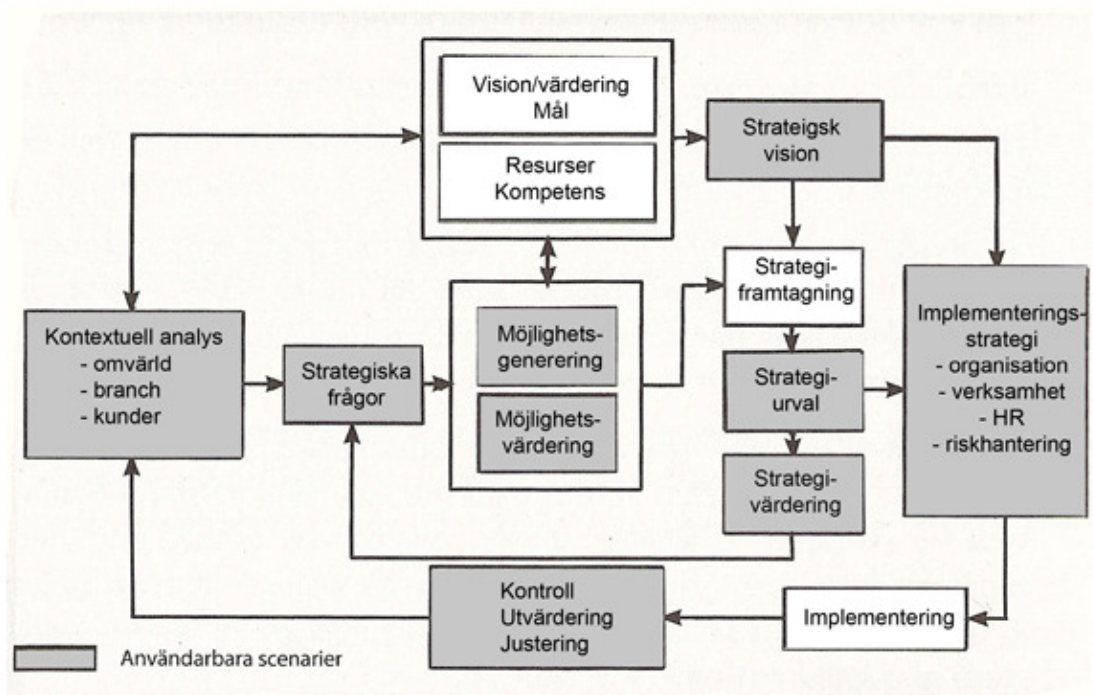
Lönn & Löhman (2000) skriver att scenarioframställning dels är ett bra verktyg för att hjälpa oss se vår omvärld på ett nytt sätt, dels ett effektivt planeringsinstrument. Att använda sig av scenarion kan göra det lättare att se vilka drivkrafter och nyckelaktörer som finns och hur den egna rollen ser ut. Scenarierna ger också hjälp till att ta fram och planera strategier, även inför det oväntade, och kan bidra till att företaget har uppmärksamheten åt rätt håll. (ibid.) Van der Heijden (2005) anser precis som Lönn & Löhman (2000) att scenarioframställning är ett bra hjälpmedel för att få en god överblick över en situation. Att få se möjliga framtider och se osäkerheter är enligt Van der Heijden (2005) till stor nytta för ledare i organisationer för att kunna mobilisera resurser i rätt riktning. Fahey & Randall (1998) skriver att scenarioframställning är ett sökande efter förståelse för hur framtiden kan förändras och hur en organisation kan växa och frodas genom att anpassa sig till ett antal förändrade förhållanden. Scenarioframställningen identifierar vilka faktorerna för förändring är och vilka beslut och handlingar som "[...] must be taken today to be ready to survive and win tomorrow and in the years to come." (Fahey & Randall, 1998. s. xi).

Van der Heijden (2005) skriver att det krävs ett innovationstänkande när man arbetar med scenarioframställningsprojekt. Det är ett nytt sätt att se på olika situationer och deras möjligheter. Författaren listar de punkter som är att jämföra med en innovatörs egenskaper och sammanfattningsvis handlar de bland annat om att förstå vad som redan håller på att förändras, kunna bygga en bro mellan framtid och nutid, kunna följa kedjan med konsekvenser, finna övergripande teman, gräva djupare, bygga upp historier runt det hela, arbeta med potentialen kring det som förändras/har förändrats, utnyttja möjligheterna som ges, lära sig av misstag, att hela tiden vara aktiv och leta efter nya idéer och möjligheter samt "trying, testing, revising". (Van der Heijden, 2005. s. 59)

Lindgren och Bandhold (2007) skriver att scenarioframställning är ett effektivt planeringsinstrument när det rör sig om medellångt till långt avstånd framåt i tiden. Framför allt när omständigheterna är oklara. Författarna skriver att scenarioframställning kan ske på två sätt: genom att utgå från nutid till framtid eller genom att utgå från framtiden och gå bakåt till nutid, så kallad backcasting. Vidare skriver författarna att scenarioframställning inte är ett instrument som med hjälp av olika strategiska valmöjligheter bildar en samlad strategi, däremot är scenarioframställning användbart "[...]för att välja ut och utvärdera nya eller befintliga strategier." (Lindgren & Bandhold, 2007. s. 59). Detta gäller även för utvecklandet av visioner. Det är viktigt att dessa stämmer överens med den miljö man befinner sig i (Lindgren & Bandhold, 2007).

Lindgren och Bandhold (2007) berättar att även om scenarioframställning och visioner är bra riktlinjer är det inte något som används i någon större omfattning när det gäller det praktiska genomförandet av strategier.

O'Brien (2004) skriver att det är några nyckelfaktorer som kännetecknar vad som är bra scenarion; de ska vara flerdimensionella och ta med ett flertal osäkra faktorer. De ska utmana de deltagandes antaganden om vad som inte kommer förändras i deras nuvarande omgivning och hjälpa dem att se utanför detta. Slutligen ska de ha engagerande titlar och historier runt sig för att läsaren lättare ska kunna ta till sig det som står och se hur framtiden eventuellt kommer utvecklas. Det är viktigt att namnen på scenarierna instinktivt leder tankarna åt rätt håll. (O'Brien, 2004. Ringland, 2006. Lindgren & Bandhold, 2007)



Figur 1 Olika planeringssituationer där scenarion är användbara. (Lindgren & Bandhold, s.58, 2007)

3.2.2 TAIDA

TAIDA är en arbetsmetod för scenarioframställning som är framtagen av gruppen Kairos Future där Mats Lindgren och Hans Bandhold har arbetat med metoden under närmare 20 år (Lindgren & Bandhold, 2007). TAIDA fungerar som en planeringscykel där man kan använda scenariotekniker i ett flertal skeden, alltifrån kontextuell analys till genomförande.

Förkortningen står för Tracking, Analysing, Imaging, Deciding samt Acting

Tracking

Handlar om medvetenhet och uppmärksamhet. En organisation måste hela tiden vara beredd på förändringar och kunna se eventuella risker och möjligheter. Det gäller att tyda signalerna åt båda håll, vi tenderar att inte vilja se problem, utan föredrar att se åt det håll där det ser bäst ut. Samtidigt är det kanske ännu svårare att tyda de signaler som visar på möjligheter och var de finns. Tracking handlar också om att definiera trender som är starka nog att håll sig i framtiden. Tanken är att det, utifrån dessa trender, går att skönja framtiden och åt vilket håll utvecklingen går. Det finns flera olika sätt att spåra dessa trender. Exempelvis genom mediascanning, konversationsdelfi, expertpaneler och fokusgrupper. (Lindgren & Bandhold, 2007)

Analysing

Går lite djupare och tittar bland annat på vilka följder förändringar kan få och hur varaktiga trender kommer vara, men här börjar man också generera scenarion. Då ett mönster hittats är det naturligt att ställa vissa följdfrågor, exempelvis om det kommer att fortsätta på samma sätt, vad följderna blir för oss och för andra och vilka samband förändringarna har mellan ett område och andra områden. (ibid.)

Imaging

Samlar ihop tänkbara möjligheter och skapar sedan visioner; bilder av det önskvärda. Syftet med Imaging är mer diffust och intuitivt än syftet med Tracking och Analysing. Genom att närma sig ett scenario känslomässigt väcks scenariot till liv. Det ger en möjlighet att förstå de behov och viljor som kan finnas kring ett scenario, vilket ger en bra grund till de strategiska val som behöver göras. Lindgren och Bandhold (2007) drar paralleller till idrottens värld då de skriver att nyckeln till framgång är handling, men för att finna motivationen till handling behövs det vilja. Viljan kan uppnås genom att visualisera det mål som ska nås, precis som idrottstalanger visualiserar framgång i sina respektive grenar innan en tävling. (ibid.)

Deciding

Använder den insamlade informationen och tar fram strategier för hur visionen kan uppnås och hoten kan undgås. När man står inför att fatta ett beslut gör man det på mer eller mindre goda grunder, men oftast har man en målsättning att följa. Ett beslut ligger mellan visionen och handlingen, det gäller att välja en riktning. Det kan vara svårt att fatta ett beslut som gör att man lämnar något bakom sig, eller som förändrar tillvaron. Trots det måste man kunna välja och förkasta. "Förmågan att fatta beslut och låta det följas av ett konkret handlande skiljer entreprenören från drömmaren." (Lindgren & Bandhold, 2007. s. 53).

Acting

Innebär slutligen att agera, att följa upp det som tagits fram. Det handlar även om lärdomar som dragits av det som framkommit. Att göra och att handla är färdigheter som är avgörande

för en organisations framgångar och överlevnad. Om organisationen kan befinna sig steget före, har lärt sig handla och agera behöver den inte ägna lika mycket tid och kraft åt att hela tiden hantera nya nödsituationer som uppstår. Det gäller att hålla visionen vid liv. (Lindgren & Bandhold, 2007)

3.2.3 Fallgropar i TAIDA-processen

Lindgren och Bandhold (2007) tar upp vanliga fallgropar som det går att råka ut för under arbetet med TAIDA. Varje del har sina ömma punkter och här nedan tas en del av dem upp.

I förberedelsefasen är det lätt hänt att syftet är oklart och att den övergripande frågan är otydlig. Det kan leda till att urvalet av deltagande personer inte är tillräckligt, att fel personer inkluderas, samt att man tittar på fel trender. Ett annat problem som kan uppstå i förberedelsefasen är att tidshorisonten som används visar sig vara för kort eller för lång. Med en alltför kort tidshorisont finns det en risk att man missar viktiga trender, det behövs längre tid för att betydande förändringar ska kunna förutses. Om tidshorisonten däremot är för lång är risken att det bara blir rena spekulationer. Författarna skriver också att det är viktigt att den grupp som ska arbeta med scenarioframställningen är heterogen, med en liten grupp inifrån företaget blir det lätt ett inifrån- och utperspektiv istället för utifrån- och inperspektiv. (ibid.)

Under Tracking-delen skriver Lindgren och Bandhold (2007) att det är viktigt att basera trenderna på iakttagna förändringar och inte fritt spekulera. Vidare tar de upp att det ofta kommer fram för många trender under processens gång och att det därför är viktigt att kunna urskilja de centrala och viktiga. De framhäver också att det är av stor betydelse att ifrågasätta de trender man finner och leta bevis. ”Det är förvånansvärt hur ofta det saknas belägg för trender som människor påstår sig vara säkra på.” (Lindgren & Bandhold, 2007. s. 113).

Vad gäller Analysing-delen skriver författarna att det är lätt hänt att scenarion baseras på osäkerheter som egentligen inte är så osäkra. De som arbetar med att ta fram scenarierna kanske tycker att det går att få mer spännande scenarion, men det är viktigt att det är genomarbetat. Ofta tar det mellan en och två dagar att hitta en lämplig kombination. Det händer att scenarion beskrivs detaljrikt med en fängslande text trots att de egentligen behandlar ett väldigt snävt område. Motsatsen kan också ske; att scenarierna beskrivs allmänt och inte är helt relevanta. (Lindgren & Bandhold, 2007)

I Imaging-delen skriver författarna att scenarioframställning är en bra början till ett visionsprojekt då visioner annars kan förefalla vara ouppnåbara, det kan också hända att de saknar närmare koppling till den troliga framtiden. Om medarbetarna får vara delaktiga i processen med att ta fram visionen gör det att den lättare blir förankrad i organisationen och den reflekterar dessutom medarbetarnas tankar. Låter man istället ett fåtal personer i ledningen själva arbeta med visionen är det lätt hänt att den aldrig tas i bruk. Många misslyckas med att förmedla ut visionen inom organisationen och oftast beror detta på bristande kommunikation. För att medarbetarna ska känna sig inspirerade och för att man ska kunna leda genom visionärt ledarskap är det otroligt viktigt att kommunikationen fungerar. Att inte leva upp till visionen är också en vanlig fallgrop som många trillar ned i. Strategier, mål och åtgärder måste passa ihop med visionen och företaget måste se till att leva upp till den om den ska bli ordentligt förankrad. (ibid.)

Fallgropar som Lindgren och Bandhold (2007) tar upp under Deciding-delen är att det är lätt att fastna i gamla rutiner och strategier och därmed inte gå vidare och arbeta med nya. Gamla strategier fungerar inte när företagen ställs inför förändringar. Det tar tid att hitta nya strategier som inte redan används och det är få som inser detta. Scenarioframställning är ett lämpligt verktyg för att få inspiration. Det händer också att cheferna på mellannivå inte engageras tillräckligt i strategiutvecklingen och uppföljningen i Decidingfasen, samt att nya lösningar och strategier implementeras i ett alltför tidigt stadium. (ibid.)

I Acting-delen slutligen är det viktigt att göra en bred skanning och analys av omvärlden och inte bara fokusera på kunder och konkurrenter. Det gör att man tidigare får en chans att identifiera förändringar som kan påverka organisationen. Ofta har de som arbetar med omvärldsbevakningen andra uppgifter också och kanske prioriterar dem istället men det är viktigt att bevakningen värderas högt för att ett bra resultat ska kunna uppnås. Ett annat vanligt misstag som ofta görs är att det finns information samlad i olika databaser men endast ett fåtal som känner till dem. Ännu färre vet hur de ska använda databaserna och sedan ta till sig informationen. (ibid.)

Slutligen finns det en risk för att framtidsfrågorna glöms bort efter att man jobbat klart med scenarioprocessen. Under processen ägnar man sig åt hur framtiden kommer se ut och när den är klar är det lätt hänt att arbetet fortsätter som tidigare i vardagen och andra delar får högre prioritet. (ibid.)

3.2.4 Scenariokors

Människan tenderar att se till i bästa fall- och i värsta fall -scenarion och därefter väljer det scenario med ljusare framtid (Lindgren & Bandhold, 2007). Dock är det viktigt att kunna se till scenarierna där emellan, annars får man lätt en endimensionell bild av verkligheten. Ett scenariokors är en kombination av två drivande nyckelord som kombineras i ett kors. Genom att göra detta går det att ta fram fyra alternativa scenarion kring dessa nyckelord. Det går att ta fram flera nyckelord och kombinera dem i olika kors, men risken finns då att det blir för många faktorer att ta till sig (ibid.).

4. Metod

En beskrivning av vilka metodval vi har gjort i vårt arbete och varför. Här ingår även hur information har samlats in, behandlats, analyserats och sammanställts. Kapitlet börjar med en inledande text om vårt arbete, fortsätter sedan med att reda ut begreppen reliabilitet och validitet och sedan beskrivs hur empirin samlats in. Till sist avslutar vi med metodkritik.

Vi valde att arbeta med en kvalitativ metod eftersom vi avsåg att gå in på djupet i vår undersökning. Detta för att en till stor del kvantitativ studie på ämnet redan gjorts av SKL, men också för att vi fann det intressant att ta reda på mer om de bakomliggande åsikterna hos respondenterna. Enligt DePoy och Gitlin (1999) innebär ett kvalitativt arbete att undersöka ämnet ur respondenternas synvinkel genom observation och djupintervjuer. Detta innebär ett induktivt synsätt som leder till att försöka ta reda på fakta utifrån respondentens upplevelser (ibid.).

Med utgångspunkt från den information vår kvalitativa undersökning gav, samt SKLs kvantitativa undersökning tog vi med hjälp av scenarioframställning fram fyra olika scenarion för hur kommunerna i framtiden kan tänkas se ut beroende på vilka val de gör och hur framgångsrika de är i sin marknadsföring. För att ta fram våra scenarion använde vi oss av ett så kallat scenariokors. Vi har valt att arbeta fram våra scenarion genom metoden TAIDA som Mats Lindgren och Hans Bandhold har utvecklat eftersom vi anser att det är en heltäckande modell. Den tar upp och tydliggör områden som är relevanta för scenarioframställning och möjligheterna som scenarioframställningen innebär, men den visar även på de fallgropar och risker som kan förekomma i arbetet med scenarioframställning.

Till vår teoridel använde vi oss av tidigare kurslitteratur, men även för oss ny litteratur inom ämnet och vetenskapliga artiklar framtagna från Mälardalens högskolas databaser, främst Emerald och ELIN eftersom dessa databaser innehåller tillförlitligt material inom de områden vi sökt information om.

4.1 Reliabilitet och validitet

Enligt DePoy och Gitlin (1999) ska en forskare försöka minimera de systematiska och slumpmässiga felkällor som kan uppkomma. Till detta används redskapen validering och reliabilitetsprovning. Holme och Solvang (1997) skriver att det är viktigt att i både planering och utförande av en undersökning granska materialet kritiskt under processen för att uppnå en tillfredsställande grad av reliabilitet och validitet. Detta är något vi har gjort genom att skriva en reflekterande dagbok under hela arbetsprocessen.

Reliabilitet används för att se i vilken utsträckning det går att lita på de resultat ett mätinstrument visar. Det innebär att det ska gå att få fram samma resultat om och om igen såvida inga viktiga förändringar skett av förutsättningarna, men det ska också kunna visa på sådana förändringar som faktiskt skett om förutsättningarna förändrats. (DePoy & Gitlin, 1999). Det förekommer alltid en viss grad av mätfel enligt DePoy och Gitlin (1999), men de skriver att genom att reducera alla tvetydigheter som kan finnas i en undersökning så minskar risken för feltolkning vilket ger säkrare resultat.

Validitet visar enligt DePoy och Gitlin (1999) på om det som mäts speglar det underliggande begreppet. Holme och Solvang (1997) skriver att validiteten är beroende av vad som mäts och om detta har klarats ut i frågeställningen. Vidare fortsätter de att om inte informationen som mäts är valid spelar det ingen roll hur reliabel den är. Den går inte att använda i en undersökning.

DePoy och Gitlin (1999) skriver att reliabilitet och validitet endast kan förekomma gradvis. Validitet kan variera med syftet och för vem undersökningen är gjord. Exempelvis behöver en undersökning som tagits fram för en viss folkgrupp inte vara ett valitt mätinstrument för en annan folkgrupp.

Enligt Holme och Solvang (1997) går det inte att ställa samma krav på reliabilitet och validitet i en kvalitativ undersökning som i en kvantitativ undersökning. Detta för att det är svårt att mäta en persons upplevelser och medvetenhet om sig själv med kvantitativa mätinstrument. I en kvalitativ studie handlar det snarare om att få tillgång till enheter som kan ge en nyanserad

bild av det som studeras. Exempel på detta kan vara att få en variation i yrke, ålder, kön och så vidare hos respondenterna som intervjuas. Problem som kan uppkomma vad gäller validiteten är att forskare kan uppleva eller tolka en situation felaktigt och att de inte förstår de motiv eller signaler som respondenten ger. Det är också viktigt att fundera över om det är bättre att hålla sig passiv eller aktiv i mötet med respondenten eftersom detta har olika påverkan. En respondent kan påverkas av forskaren till att uppföra sig på ett speciellt sätt, eller ge de svar som han tror att forskaren vill ha. (Holme & Solvang, 1997). För att undvika möjligheten till feltolkning arbetade vi först med intervjumaterialet på varsitt håll. När det var klart började vi arbeta med materialet tillsammans för att säkerställa att vi båda tolkat och uppfattat respondenternas svar på samma sätt. Våra uppfattningar visade sig stämma väl överens.

Genom att det i en kvalitativ undersökning pågår en växelverkan mellan respondent och forskare skriver Holme och Solvang (1997) att det kan växa fram en djupare och mer nyanserad uppfattning av det som studeras. På så sätt kan informationens pålitlighet säkras.

4.2 Kvalitativa intervjuer

Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer eftersom ostrukturerade intervjuer riskerar att ge för mycket information som inte är viktig för vår undersökning. Helt strukturerade intervjuer riskerar å andra sidan att styra respondenten för mycket och ge för snäva svar. Det skulle kunna innebära att vi går miste om information som är viktig för undersökningen. Kvale (1997) kallar det för halvstrukturerad intervju och beskriver det som en intervju där en rad teman och förslag till frågor tas upp, men där ordningsföljd och formen på frågorna kan förändras under intervjuens gång för att respondentens svar eller berättelse ska kunna följas upp. Enligt Holme och Solvang (1997) används kvalitativa intervjuer för att dels öka förståelsen för det fenomen som studeras och dels öka värdet på informationen. Kvale (1997) skriver att syftet med kvalitativa intervjuer är att förvärva beskrivningar av respondentens livsvärld i avsikt att tolka deras mening.

En vanlig invändning mot intervjuanalyser är enligt Kvale och Brinkmann (2009) att olika tolkare kan finna olika innebörd i en och samma intervju. Det skulle innebära att en kvalitativ intervju inte är en vetenskaplig metod. Den här invändningen kräver objektivitet i mening att ett uttalande endast kan ha en korrekt objektiv mening och att den vetenskapliga uppgiften är att finna denna mening. Författarna argumenterar mot denna invändning och menar att olika förståelseformer tillåter flera legitima tolkningar. Det går att ställa olika frågor som leder till olika innebörder. Den som ska tolka präglar frågorna med vissa antaganden och bestämmer därmed också hur svaren ska analyseras. (ibid.)

Enligt Kvale (1997) bör den som intervjuar fundera över om syftet för intervjun ska anges före eller efter att intervjun genomförts då det kan påverka respondenternas svar. Vi valde att vara öppna med vårt syfte redan från början, eftersom vi ansåg att det inte var ofördelaktigt för våra intervjuer. Då det är möjligt att respondenterna redan deltagit i en liknande undersökning via SKL kan de redan ha funderat över liknande frågor.

4.3 Val av respondenter

Vi valde att intervjua nio medarbetare mellan åldrarna 20 och 30 år i de tre olika kommunerna. Urvalet av respondenter gjordes i samrådan med vår kontaktperson på Håbo kommun samt de lokala projektledarna i Enköping och Upplands Väsby kommun. Vi ställde upp ett antal kriterier som projektledarna använde för att ta fram möjliga respondenter. Sedan valde vi ut tre respondenter från varje kommun. Detta för att få fram en bra spridning bland våra respondenter.

De kriterier som vi hade och skickade ut var:

- Sex personer från respektive kommun
- Tre män och tre kvinnor
- En man och en kvinna med akademisk utbildning samt en man och en kvinna utan. De övriga två valfritt.
- Alla ska komma från olika yrkesområden, exempelvis ska det inte vara två lärare.

Anledningen till att kommunerna själva ville vara med och ge förslag på medarbetare som matchade våra kriterier var för att de med start i januari 2010 ska hålla workshops som berör samma frågor som de vi tar upp. De ville försäkra sig om att det blir olika medarbetare som deltar i vår undersökning och går på workshoppen för att få ut så mycket som möjligt av de båda händelserna.

Vår uppdragsgivare önskade en bredd i undersökningen och därför har vi riktat in oss på flera olika yrkesgrupper inom kommunen. För att få ett jämnt, men fortfarande brett urval har vi valt att ta med kvinnor och män, med och utan akademisk utbildning.

Utöver intervjuerna med respondenterna har vi även haft möten med Charlotte Haglund, projektledare för Kompetensbron samt kontakt med en projektledare från Enköping respektive Upplands Väsby kommun. De har bland annat svarat på frågor om respektive kommun.

Eftersom kommunerna själva har varit med och tagit fram vårt grundurval av respondenter bestämde vi oss för att respondenternas uttalanden inte skulle gå att härleda till någon person. Det innebär att vi valde att göra ett sammandrag och en analys av intervjuerna till rapporten.

4.4 Genomförande av intervjuerna

Då vi utförde intervjuerna bad vi att få göra en ljudupptagning. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är det den vanligaste metoden till registrering av intervjuer. Vi informerade våra respondenter om att ljudupptagningen endast skulle hanteras av oss och sedan förstöras. Vi informerade även om hur intervjuerna skulle användas och att det inte skulle gå att härleda vad som sagts av vem. Vi lade upp det så att en av oss intervjuade respondenten och en förde löpande anteckningar under intervjun. Att vi var två och kunde dela upp det på det här sättet innebar en mer avslappnad form av samtal med respondenten, vilken inte behövde hålla upp i sina funderingar för att invänta antecknandet. Kvale och Brinkmann (2009) varnar annars för att anteckningar kan distrahera intervjuaren och avbryta samtalsflödet.

Vi byggde upp intervjun kring tre olika områden:

- Om att arbeta inom kommunen
- Kompetens
- Attraktivitet

Under varje område hade vi som intervjuare ett antal följdfrågor att tillgå för att föra intervjun framåt vid behov.

4.5 Sammanställning av intervjuerna

Enligt Kvale och Brinkmann (2009) finns det problematik kring utskriften av intervjuer. En etisk diskussion kan föras huruvida intervjumaterial ska behandlas. Enligt författarna ska ljudupptagningar raderas och anteckningar förvaras säkert. Dessutom ska respondenternas identitet döljas redan i utskriftsstadiet om intervjun innehåller känsligt material.

När ett arbete transkriberas kommer det även att transformeras enligt Kvale och Brinkmann (2009), frågan är om texten ska behålla sin muntliga karaktär, eller omvandlas till skriftspråk. Trost (2005) anser att talspråk i för stor mängd är att betrakta som oetiskt eftersom talspråket är ett annat än skriftspråket. Kvale och Brinkmann (2009) skriver att man redan från början ska överväga om utskriften ska få en mer flytande form för att respondenterna inte ska framstå som förvirrade, eller osammanhängande som talspråk i skriftform kan verka vara. Hur mycket som ska skrivas ut i ett arbete och i vilken form beror på syftet med materialet, men även tillgången till resurser (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har valt att arbeta med ljudupptagningar, anteckningar och sammanställningar av intervjumaterialet till förmån för att kunna intervjua fler respondenter. Sammanställningarna av intervjuerna har gjorts med avsikt att ingen ska kunna härleda vem som sagt vad eftersom kommunerna själva varit med och valt ut våra respondenter. Detta innebär även att vi valt att ge texten en starkt skriftspråklig karaktär.

I vårt arbete med sammanställningen av intervjuerna har vi valt att göra en så kallad intervjutabell som Trost (2005) beskriver i sin bok *Kvalitativa intervjuer*. Vi ritade upp en tabell på ett stort papper och fyllde i respondenternas svar kring de tre olika områden vi arbetade med. Ur dessa områden plockade vi nyckelord och fick på det sättet en överblick över hur många som svarat vad, vilka svar som liknade varandra eller skilde sig från de andras. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) innebär knytandet av nyckelord till textsegment att man underlättar senare identifiering av ett uttalande.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Arbeta inom kommunen									
Kompetens									
Attraktivitet									

Figur 2 Egen bearbetning av intervjutabell enligt Trosts beskrivning. (s. 131 – 132, 1997).

4.6 Arbetet med TAIDA

I början av vårt arbete valde vi att fokusera på omvärldsanalys och scenarioframställning i stort, vilket gav oss en bra grund att stå på i vårt fortsatta arbete. Sedan fortsatte vi med att studera scenarioframställningsmetoden TAIDA mer ingående.

TAIDA består av fem olika steg och börjar med T för Tracking, vilket innebär att finna trender, spåra förändringar, hot och möjligheter (Lindgren & Bandhold, 2007).

Enligt Lindgren och Bandhold (2007) är inledningsfasen viktig i början av ett projekt. Scenarioframställningens syfte är diffust och svårt att klargöra på grund av dess natur. Trots det behövs det en analys av syftet och en identifiering av de frågor man vill ha svar på.

En trend är enligt författarna något som ger djupare förändringar än tillfälliga modenycker. Det är viktigt att börja i nuet och arbeta sig framåt eftersom de trender som går att se nu har utvecklats under en tid, vilket gör att det går att se vilken riktning de tar.

Det finns olika metoder för att identifiera trender, det vi har använt oss av är främst intervjubaserade metoder som konversationsdelfi, en öppnare form av delfimetoden, men som inriktar sig på kvalitativa svar. (Lindgren & Bandhold, 2007). Våra respondenter har i det här fallet fått agera delfi, det vill säga de experter som vet hur det är att arbeta inom kommunen.

När vi funnit och definierat ett antal olika trender fortsatte vi till fasen Analysing. Det innebär att titta på trenderna för att urskilja vilka mönster de visar på, identifiera drivkrafter, konsekvenser och analysera sambandet mellan trenderna.

Vi samlade ihop de olika trenderna vi fått fram från våra intervjuer, SKLs och SKIs undersökningar och sorterade samt analyserade dem. Genom att sammanställa trenderna och se vilka som återkommer i de olika undersökningarna och hos våra respondenter har vi kunnat väga olika trender för och emot samt ställa dem mot varandra. Då vi sett vilka trender som verkat varaktiga gick vi vidare till steget Imaging. Under Imagingfasen fokuserade vi på att lyfta fram de starkaste trenderna och testa dem i olika scenarion. Vi byggde några olika grundscenariokors innan vi bestämde oss för vilka trender och vilka nyckelord för dessa vi skulle fokusera på. När det var bestämt började vi visualisera de olika scenarierna. De trender vi valde till vårt scenariokors var attraktivitet och kompetens.

4.7 Metodkritik

Vi har valt att inte transkribera våra intervjuer då det är en mycket tidskrävande metod. Detta till förmån för att intervjua fler respondenter. Vi har istället utgått från de ljudupptagningar och anteckningar som gjorts under intervjuerna för att sammanställa vårt material.

Vad gäller urvalet av respondenterna har vi inte haft kontroll över hela urvalsprocessen eftersom kommunerna gärna ville vara med och se till så att våra respondenter inte blir samma personer som kommer inbjudas till en workshop under januari 2010. För att säkerställa att urvalet fick en god spridning satte vi upp ett antal kriterier som kommunerna använde för att ta fram förslag på respondenter. Detta kan innebära att kommunerna själva haft för stor inverkan på vår undersökning. Till exempel kan de ha valt ut respondenter vars åsikter visar på andra resultat än de vi annars hade fått fram. Dock valde vi, i samråd med vår handledare, att arbeta på det här sättet eftersom det var den bästa möjliga lösningen för situationen.

Vi kontaktade tänkbara respondenter och valde ut tre av dem från varje kommun. I förlängningen innebär det här att vi har haft ganska stor kontroll över urvalet, men en viss snedfördelning kan förekomma. Till exempel fick vi ett större bortfall bland respondenter utan akademisk examen eftersom de hade svårt att få tid till att lämna sina arbetsuppgifter.

I vårt arbete har vi främst fokuserat på en liten grupp av medarbetare inom kommunen, det gör att vi inte har det utifrån- och inperspektiv som många författare, bland annat Lindgren och Bandhold (2007) anser är så viktigt. Däremot går det att finna ett utifrån- och inperspektiv i den undersökning SKL har gjort då deras undersökning innefattar allmänhet och studerande.

5. Intervjuer

En sammanställning av de intervjuer som genomförts. Intervjuerna delades in i tre huvudområden, varför vi har valt att lägga upp empiridelens utformning efter dem. De tre områdena är; att arbeta inom kommunen, kompetens och attraktivitet.

Övergripande kan sägas att majoriteten är nöjda med sin arbetsplats och de känner att deras kompetens tas tillvara. De erbjuds bra möjligheter till vidareutbildning och får en chans att själva påverka inriktningen. Önskemål hos respondenterna är exempelvis att få en ordentlig introduktion vid anställning samt mötesplatser där spontana sammankomster kan uppstå. Våra respondenter tror att kommunen måste bli bättre på att visa upp vad de faktiskt kan erbjuda om de ska kunna locka till sig nya kompetenta medarbetare, och behålla dem.

5.1 Att arbeta inom kommunen

Majoriteten av våra respondenter började arbeta inom kommunen därför att det var där det fanns jobb. Närhet till jobbet och en viss trygghet i anställningsformen var viktiga faktorer.

Välkommandet och bemötandet från kollegorna har varit positivt. Den introduktion som de flesta erbjudits har sett olika ut från kommun till kommun och inom de olika förvaltningarna, men generellt är det ett område som respondenterna upplever behöver förbättras. Framförallt efterfrågas en introduktion, eller kurs, i hur kommunen som organisation fungerar, hur beslut fattas, hur olika nämnder och förvaltningar fungerar och vilka lagar som gäller när och var. Utöver det anses det trevligt att få lära känna sin kommun och dess historia.

5.2 Kompetens

Det är viktigt att få arbeta med sådana uppgifter som man utbildat sig för. Respondenterna anser att kommunerna i stort är duktiga på att tillvarata och nyttja den kompetens medarbetarna har. Det framkommer en önskan om att få fortsätta vidareutbilda sig och utvecklas hela tiden, något olika arbetsplatser är olika bra på att fånga upp. Till stor del beror det på ekonomin. Det anses positivt att ledningen engagerar sig och tar fram alternativ till olika utbildningar, men även att själv få vara med och utforma sin vidareutbildning. Framförallt är det yrkesorienterade kurser som anses intressanta, men hur de ska se ut, hur långa de ska vara eller i vilken form beror på arbetsplatsen och arbetstrycket. Vissa föredrar längre kurser, medan andra vill ha korta seminarier.

Redskap för att lära sig från de äldre medarbetarna är att få arbeta i grupper och projekt med blandade åldrar. Mentorskap och att få gå bredvid den äldre medarbetaren anses även det vara bra metoder. Våra respondenter tycker att kommunerna kan behöva bättra sig på att ta fram rutiner för hur dokumentation av beslutsprocesser och arbetsuppgifter ska gå till och överlämnas. I dessa ska dessutom förklarande resonemang ingå som visar på varför man fattat ett beslut, eller valt att agera på ett visst sätt.

De flesta anser att det är svårare att se hur de ska kunna lära den äldre generationen någonting; det kan vara så att det råder en stämning på en arbetsplats som säger att gammal är äldst. Olika åldrar anses se saker ur olika perspektiv, men för att kunna lära över gränserna måste ledningen bygga upp ett tillåtande klimat. De unga medarbetarna måste tänka på att sätta sig in i de äldres perspektiv, men också vice versa. Även här föreslås fler projekt med blandade åldrar. En del upplever att det inte finns några större problem varken med att lära sig från de äldre, eller att lära dem. De anser att det sker naturligt och hela tiden under arbetstiden.

5.3 Attraktivitet

Kommunen anses i stort vara en arbetsplats med bra grundtrygghet och det anses vara en bra plats att börja arbeta på för att utvecklas och få erfarenhet. Det råder delade meningar om huruvida löneförmåner är viktigt eller ej, de flesta är nöjda med vad som finns i form av friskvård, flextid och möjligheten att i stort planera sitt arbete själv. I några fall anses det att en högre grundlön är viktigare än förmåner.

Vad kommunen behöver förbättra som arbetsgivare, enligt respondenterna, är att bygga in möjligheter för spontana möten mellan medarbetarna, gärna i kreativa miljöer. Övriga önskemål har varit att effektivisera och korta beslutsvägarna inom kommunen, öka drivet inom organisationen, bli en mer förändringsbenägen organisation, samt skapa tydligt definierade karriärvägar.

Vad som anses vara attraktiva faktorer på en arbetsplats varierar med bakgrund, framtidsutsikter och vem man är som person. De flesta är överens om att en attraktiv arbetsplats har en bra ledning som ser sina anställda och lyssnar på dem.

För att locka till sig unga med rätt kompetens föreslår våra respondenter bland annat att kommunen måste ägna sig åt aktiv marknadsföring mot den målgrupp kommunen vill nå och därför kan det vara bra att visa upp sig på högskolor och i liknande sammanhang. Framförallt måste kommunen arbeta på att motbevisa de fördomar som finns bland unga idag om hur kommunarbete är, men för att göra det måste kommunen även se till att verkligheten stämmer med den bild man visar upp, annars blir det svårt att behålla de anställda. Ett annat förslag för att få in unga i organisationen och ge dem en bra introduktion är någon form av traineetjänst.

Kommunerna behöver visa att det finns möjligheter att vidareutvecklas inom organisationen, visa på de karriärmöjligheter som finns, de förmåner som erbjuds i form av friskvård och semesterdagar samt visa att lönerna ligger ganska bra till. Åsikterna om lönen går isär hos våra respondenter men majoriteten tycker att det är viktigt att framhäva att den är konkurrenskraftig.

Det anses också viktigt att visa att man kan erbjuda en trygg och säker anställning och trycka på den möjlighet som finns att planera sitt eget jobb och friheten det ger.



Figur 3 Egen modell över de attraktiva faktorerna (2009).

6. Analys

En jämförelse av teori och empiri.

Vi har valt att titta på åtta olika faktorer som spelade en central roll i våra intervjuer och som även tagits upp i SKLs undersökning, nämligen attraktivitet, god kunskap om kommunen som arbetsgivare, lön, nöjdhet, trygg anställning, uppskattning, utlopp för engagemang och utvecklingsmöjligheter.

- På frågan om kommunen anses som en attraktiv arbetsplats visar SKLs undersökning att 30 procent av medarbetarna anser att den är det. I vår undersökning är de flesta nöjda, men anser att det finns saker som behöver förbättras för att göra kommunerna mer attraktiva.
- God kunskap om kommunen som arbetsgivare anser sig cirka hälften av medarbetarna ha enligt SKLs undersökning. Våra respondenter svarar att de har fått mer erfarenhet av att jobba inom kommunen med tiden, men att en introduktion eller kurs i hur kommunen fungerar skulle vara ett bra verktyg att få i början av anställningen.
- Enligt SKLs undersökning är 12 procent av medarbetarna nöjda med den lön de har, vår undersökning visar att trots att de flesta kan tänka sig mer i lön så är många ändå nöjda.
- SKLs undersökning visar att det finns en stor nöjdhet bland medarbetarna då 70 procent svarade ja på den frågan. Vår undersökning stämmer bra överens med SKLs på den här punkten.
- 50 procent av SKLs svar visar på att medarbetarna anser sig ha en trygg anställning medan majoriteten av våra respondenter anser samma sak.
- SKLs undersökning visar att cirka en fjärdedel av medarbetarna känner att de får uppskattning för det jobb de utför, vår undersökning visar på samma svar hos våra respondenter.
- Cirka hälften av respondenterna i SKLs undersökning anser att de får utlopp för sitt engagemang på arbetsplatsen, vilket stämmer bra med vad respondenterna svarat i vår undersökning.
- Vad gäller utvecklingsmöjligheter svarar 36 procent av SKLs respondenter att de anser sig få det på sin arbetsplats medan en stor majoritet anser samma sak hos oss, dock med tillägget att det gäller när pengar för vidareutbildning finns.

Det som framkommer tydligast i en jämförelse mellan SKLs undersökning och vår är att våra respondenter är positivare överlag. Dock anser de att det finns saker att förbättra, något som inte går att utläsa ur SKLs undersökning då den är uppbyggd på ett kvantitativt arbete och endast redovisar svaren på förbestämda frågor.

I den undersökning SKI genomfört visas det tydligt att kommunen har lägst attraktionskraft av alla arbetsgivare. Däremot är de anställda nöjda med sin arbetsplats och deras engagemang har ökat de senaste åren. Undersökningen visar att unga medarbetare under 30 år generellt är mindre nöjda med sina arbetsgivare än sina äldre kollegor och att nöjdheten alltså stiger med åren. Eftersom vi inte har intervjuat några äldre medarbetare kan vi inte jämföra våra resultat med detta påstående, däremot kan vi se att majoriteten av våra respondenter är nöjda med sina arbeten.

I SKIs undersökning står det att det finns vissa faktorer som är viktiga att arbeta med för att förbättra medarbetarnas nöjdhet. Bland annat ska medarbetarna ha möjlighet att själva påverka hur arbetet ska genomföras. Det är något våra respondenter i stort anser att de har eftersom de har viss frihet att själva lägga upp sitt arbete. Enligt SKI ska medarbetarna även känna att arbetsuppgifterna faktiskt motsvarar innehållet i arbetet. Våra respondenter tycker att det är viktigt att få arbeta med det de utbildat sig för och de anser att kommunerna är duktiga på att tillvarata den kompetens medarbetarna besitter.

SKIs undersökning tar också upp att det är viktigt att samarbetet med den närmaste chefen fungerar, att personalförhållanden är bra och att de anställdas åsikter respekteras och tas tillvara. Våra respondenter menar även de att samarbete och öppenhet mellan chef och anställd är en viktig del av en attraktiv organisation, men de också att detsamma gäller kollegor emellan. Åsikterna kring personalförhållanden går isär hos våra respondenter. Några av dem anser att en höjd grundlön är att föredra framför förmåner, andra ser det tvärt om. Tanken att de anställdas åsikter ska respekteras och tillvaratas instämmer våra respondenter i. Det är enligt dem en viktig del av en attraktiv arbetsplats.

7. Diskussion

Här redovisas våra egna synpunkter kring de resultat vi fått fram i intervjuerna samt ur SKLs och SKIs undersökningar.

Det är intressant att se hur de resultat vi fått fram stämmer överens med SKLs undersökning. I många avseenden har vi fått liknande svar men våra respondenter är övervägande mer positiva.

Några av de råd som SKLs undersökning ger för att kommunernas image ska bli attraktivare liknar våra respondenters tankar och önskemål. Det är viktigt att i marknadsföringen visa fördelarna med att jobba inom kommunen och lyfta fram det som är bra, men minst lika viktigt tror vi att det är att ge medarbetarna uppmuntran för utfört arbete och göra dem delaktiga för att kommunen ska stå sig som arbetsgivare. Medarbetarna är ansiktet utåt och är troligtvis den bästa reklam kommunen kan få som arbetsgivare. Vi anser att om medarbetarna inte bara är nöjda med sin arbetsplats, utan också stolta över den, har kommunen en enorm marknadsföringsfördel.

I SKLs undersökning tycker bara 12 procent att de har en rimlig lön medan våra respondenter är betydligt mer nöjda. Det kan finnas flera olika förklaringar till detta. Majoriteten av våra respondenter har fast arbete och fast lön. En möjlig tanke är att de, i SKLs undersökning,

deltagande kommunerna har många timanställda utan fasta timmar inom låglöneyrken som vård och omsorg. Detta skulle kunna dra ned snittet i den undersökning SKL gjort och därmed innebära en möjlig snedfördelning.

Många av de fördomar som finns om kommunen är just att lönen är dålig, att det inte finns några karriärvägar, att den är fyrkantig och att det tar lång tid innan något händer när beslut ska fattas. Vår undersökning visar på att man förvisso upplever kommunen som något byråkratisk med sina långa beslutsvägar, men att de flesta anser sig nöjda med kommunen som arbetsgivare. Det är framförallt det faktum att de har börjat satsa framåt och försöker utvecklas som ses positivt, men även tryggheten i att ha en fast anställning och möjligheterna till vidareutbildning.

Genom att reflektera över de faktorer SKI skriver om i sin undersökning tror vi att medarbetarnas nöjdhet kan förbättras. Vilka delar är organisationen bra på att ta tillvara på idag och inom vilka områden behöver man förbättra sig? Att till exempel lyssna på sina medarbetare och respektera deras åsikter kan ses som en självklarhet. Frågan är om det alltid är lika lätt att göra i verkligheten som på pappret när faktorer som budget och tidspress kommer in i bilden?

Vi tror att kommunerna som arbetsgivare kan stå sig bra i jämförelse med andra sektorer i framtiden. Redan nu har de förutsättningar att ses som en bra arbetsplats men de tar inte tillvara på alla möjligheter, exempelvis genom att skapa en miljö som tillåter oplanerade, men kreativa möten. I de scenarion vi har tagit fram visar vi vad som kan hända beroende på hur kommunerna reagerar och agerar inför framtiden. Hur förbereder de sig inför det som kommer? Att de har börjat jobba med projektet Kompetensbron visar på en medvetenhet om de problem som kommer uppstå i samband med generationsskiftena.

8. Framtagna scenarion

Här visas de scenarion som vår undersökning har resulterat i. Det börjar med ett scenariokors med namn på de olika potentiella scenarierna, sedan kommer ett scenariokors med de nyckelord vi identifierat och slutligen en beskrivning av varje scenario.

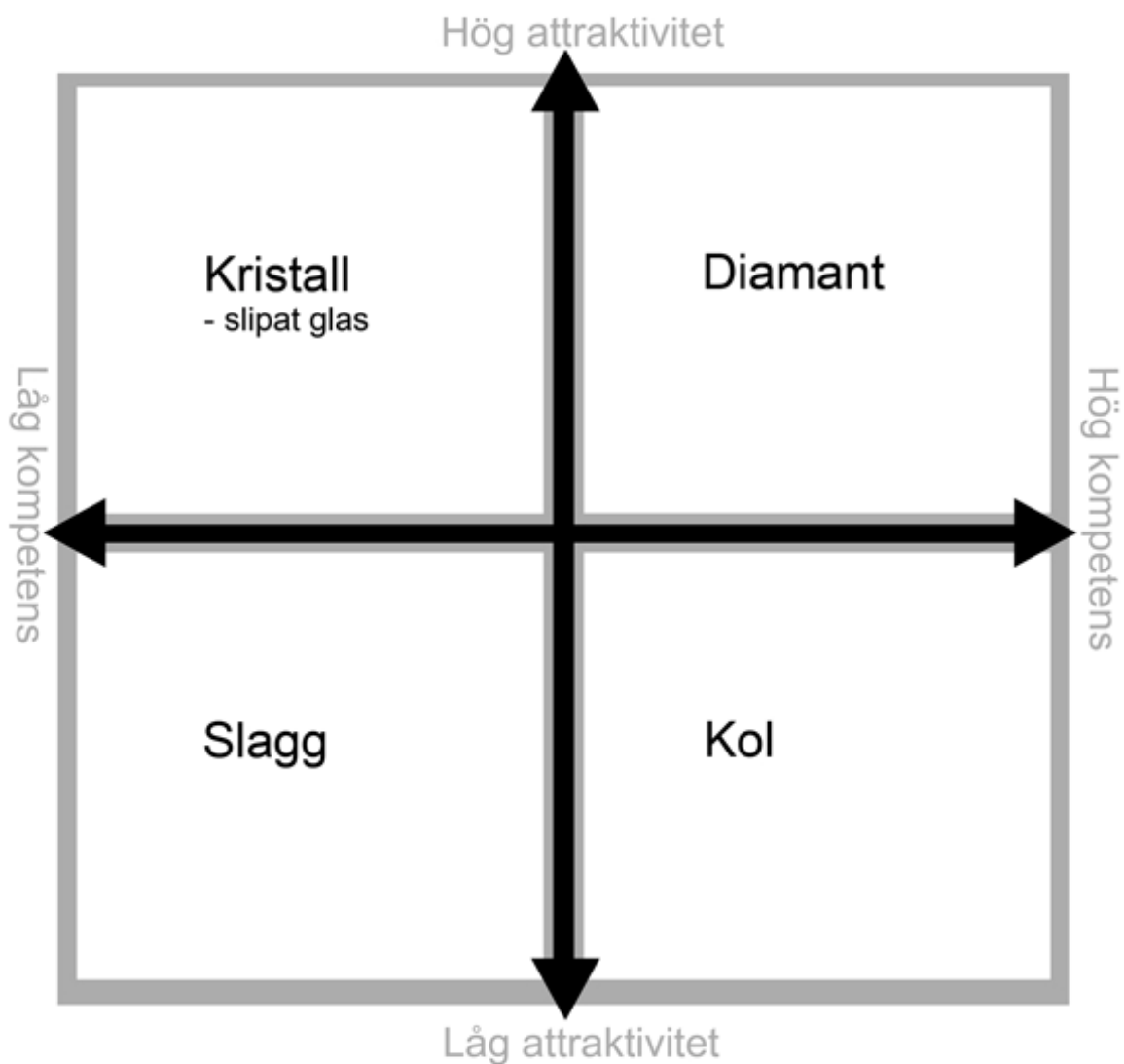
Vi har valt de här namnen eftersom det framgår i litteraturen att namngivningen är en viktig del av scenarierna för att människor ska kunna ta till sig dem och kommunicera genom dem. Teorin säger också att det är viktigt att namnen på scenarierna leder tankarna åt rätt håll, därför har vi valt att använda oss av metaforer istället för att kalla dem exempelvis hög kompetens och hög attraktivitet.

De namn vi har valt tycker vi visar symboliskt på vad scenarierna står för:

- **Kristallen** av slipat glas är vacker, men skör. Trots att den till sin form kan påminna om en slipad diamant tål den inte något högre tryck. En kommun som har en hög attraktivitet, men en låg kompetens kan verka fungera så länge den inte utsätts för

något hårdare tryck. Om den gör det riskerar den att gå sönder då den inte klarar av att hantera pressen.

- **Diamanten** är attraktiv och har goda egenskaper. Den kan användas till mycket inom många olika områden och är eftertraktad av många. Kommuner med hög attraktivitet och hög kompetens är väl utrustade för det mesta. Genom att ge medarbetarna goda förutsättningar för utveckling och ett gott arbetsklimat kan kommunerna utvecklas som organisationer.
- **Kol** är förvisso något mycket användbart i många lägen, men det varken känns eller ser särskilt lockande ut för de flesta att hantera. En kommun med hög kompetens, men låg attraktivitet fungerar förvisso, men den lockar inte medarbetarna till några stordåd. För att få dem att vilja stanna och utveckla kommunen till en mer attraktiv arbetsplats måste kommunen vara verkligt duktig på att kommunicera ut vilka fördelar kommunen har som arbetsgivare.
- **Slaggprodukter** är det som blir över när man utvunnit allt det man vill ha. Det låter trist, men om kommunen inte kan erbjuda medarbetarna det de vill ha och behöver för att kunna utföra ett bra arbete kommer andra sektorer plocka russinen ur kakan.



Figur 4 Scenariokors med scenariernas respektive namn (Egen framställning, 2009)

8.1 Kristall – slipat glas (Hög attraktivitet och låg kompetens)

Kommunen är en attraktiv arbetsgivare, men med låg kompetens. Anledningen till det är att man inte tagit itu med de kompetensförluster fyrtioåringarnas pensionsavgångar orsakat, eller haft dåliga rutiner för kompetensöverföring. Istället har man blundat för konsekvenserna och tänkt att det där får någon annan ta itu med sen, eller att det löser sig med tiden. Kanske beror det här på att de flesta cheferna är fyrtioåringar och har börjat se fram emot sin egen pension?

Eftersom man inte riktat sin marknadsföring mot högskolor och universitet eller visat på vilka fördelar kommunen har som arbetsgivare så har inte akademikerna attraherats av organisationen. Det fåtal som ändå börjar där trivs förvisso med arbetet, men ser det inte som en plats att stanna och utvecklas på. De vill pröva på nya saker, se nya organisationer och utvecklas vidare genom att hela tiden utmana sig själva.

De medarbetare man lockar till sig i nuläget och som stannar en längre tid är människor som inte planerar att studera vidare, de vill bara ut och arbeta. De anställs och lär sig vad de behöver lära sig för att klara sina arbetsuppgifter, men i stort är de inte sugna på att lära sig något nytt, utvecklas eller tänka i nya banor. Vidareutbildning finns och erbjuds, men många känner att de inte behöver gå på dessa kurser eftersom ledningen borde vara den som förändrar organisationen. Medarbetarna är inte nödvändigtvis förändringsobenägna, men de tar inte heller initiativet själva.

Introduktionen de nyrekryterade får vid start är bra, de presenteras för kommunen och för arbetsplatsen. En mentor hjälper till i början om det finns frågor som behöver besvaras.

Det kommunen ger medarbetarna och som gör kommunen attraktiv är fasta och trygga anställningsförhållanden. En bra lön och en bra pension att se fram emot. Det finns ingen otrygghet i att skaffa barn eftersom det är lätt att få ut föräldraledighet och så vidare. Dessutom finns det tydliga karriärvägar att följa om man vill eftersom kommunen främst rekryterar inifrån, vilket innebär att det går att bli chef utan akademisk bakgrund. Man lär sig av att göra helt enkelt. Dessutom har kommunen bra arbetsförmåner som friskvård på arbetstid där även massage ingår och friskvårdspenning.

Alla faktorer tillsammans innebär för kommunen att den så småningom dräneras på kompetens. Det sker lite nytänkande och kommunen är inte särskilt duktig på att ta tillvara på de idéer som finns. Man får lojala medarbetare som trivs på arbetsplatsen, men till priset av ineffektivitet och resursslöseri.

Samhället ser på kommunen med blandade åsikter. Det verkar vara en arbetsplats som tar väl hand om sina anställda, men det finns problem i mötet med allmänheten som reagerar på att medarbetarna inte har den utbildning som samhället kräver. Exempelvis kan det finnas många obehöriga lärare i en skola, eller många vikarier som börjat för en kortare tid och som blivit kvar eftersom de fått nödvändig erfarenhet av arbetet, men inte har utbildningen som egentligen krävs för att kunna göra ett fullgott jobb.

8.2 Diamant (Hög attraktivitet och hög kompetens)

Kommunen marknadsför sig ute på högskolor och universitet. De bjuder in potentiella medarbetare till seminarier där de visar sina styrkor som arbetsgivare, vilket gör att fler lockas att söka de jobb som kommunen erbjuder. Det sker många nyrekryteringar och det finns goda rutiner för vad som ska föras över till de nyanställda och hur det ska gå till. Kompetensen utökas som en följd av detta när nya kompetenser blandas med äldre kompetenser.

Nya medarbetare får en bra introduktion, inte bara inför det arbete som ska utföras, man introduceras även i huset man ska arbeta i, presenteras för nyckelpersoner och får en grundkurs i hur kommunen fungerar som arbetsgivare. Utöver detta presenteras även den kommun som man ska verka i. Det blir en rundvandring där det berättas om sevärdheter, historia, nutid och framtid vilket gör att medarbetarna får en känsla för "sin kommun" och känner sig välkomna in i organisationen. Under det dagliga arbetet finns det möjlighet att få tillgång till en mentor, någon att fråga till råds när kniviga situationer dyker upp.

Arbetsgrupperna är blandade både när det gäller kön, ålder och etnicitet. Ledningen är uppmärksam på sina medarbetare, visar uppskattning för deras arbete och kommer med feedback. De intresserar sig också för hur arbetsgruppen ska kunna utvecklas och tar tillvara på de kompetenser som finns. De ser medarbetare som behöver förändring och medverkar till att de får utvecklas, kanske genom att byta arbetsuppgifter, pröva något nytt, eller genom utbildning. Detta innebär att medarbetarna kan bygga en karriär både uppåt och sidledes beroende på önskemål. Den egna viljan sätter gränserna.

Alla inom organisationen får möjlighet till vidareutbildning under arbetstid. Det erbjuds många olika former av utbildningar, både längre kurser och korta seminarium inom olika områden. Ledningen kan ta fram förslag, men medarbetarna får även själva komma med önskemål och påverkar inriktningen.

Engagemanget är högt bland medarbetarna och det uppmuntras av ledningen. Nya idéer får chans att uppstå genom så kallade oplanerade möten. Det finns kreativa mötesplatser där tankar får rum att färdas och det är högt i tak, vilket gör att alla idéer tas emot och utvärderas.

Kommunen är en arbetsplats där allt utvärderas kontinuerligt, man lär inte bara av sina misstag, utan även av de lyckade projekten. Vad gjordes rätt, vilka beslut fattades och varför? Hur kan vi implementera våra lärdomar på ett annat projekt, eller på den verksamhet som sker dagligen? Det innebär också att det finns rutiner för att dokumentera lärdomar och tid till att reflektera för att på så sätt komma åt ett mer långsiktigt lärande. Förvisso kan det verka tidskrävande att dokumentera och reflektera över de lärdomar som gjorts, men i längden blir kommunen en effektivare organisation där allt sådant sitter i organisationens ”ryggmärg”.

Organisationen är en trygg arbetsplats som erbjuder fast anställning, konkurrenskraftig lön, god arbetsmiljö samt bra förmåner som exempelvis friskvård. Medarbetarna är inte bara nöjda, utan även stolta över sin arbetsplats vilket gör dem till goda ambassadörer för kommunen som arbetsgivare. På det sättet behåller organisationen sitt goda rykte och sin höga kompetens.

Ute i samhället är attityden till kommunen god. Kommunens invånare känner till kommunen och deras arbete, men främst är de kända för sin effektivitet och innovativa miljö, vilken genomsyrar alla dess verksamheter och i slutändan kommer alla tillgodo.

8.3 Kol (Låg attraktivitet och hög kompetens)

Kommunen är en arbetsgivare som har ett flertal medarbetare med hög kompetens. Det beror kanske på arbetsmarknadsläget, man tar det jobb man får, eller på att alla andra jobb kräver erfarenhet som är svår att få om man inte redan haft ett jobb. Kommunen blir då ett ställe att börja på eftersom organisationen som arbetsgivare gärna vill ha akademiskt utbildade medarbetare.

Introduktionen för nya medarbetare är bristfällig. Den ska finnas där, men blir lite halvt om halvt genomgången för rutinens skull. Sedan förväntas medarbetaren kunna arbeta självständigt och lära sig arbetsuppgifterna genom att läsa och göra.

Kommunen har under ett flertal år byggt upp rutiner för hur kompetensöverföring ska ske, beslut, kunskaper, etcetera dokumenteras noggrant och det går att läsa in sig på sin nya tjänst. Samtidigt har man misslyckats inom flera andra områden. Medarbetarna upplever att de har svårt att göra sina röster hörda, beslut förankras inte hos de som ska genomföra dem och det är ett högt arbetstempo där ingen får tid till att reflektera över arbetet och hur det skulle kunna förbättras. Medarbetarna får ta mycket ansvar, men saknar resurser för att förvalta ansvaret på ett bra sätt. Otydliga arbetsuppgifter och dålig styrning gör många frustrerade.

Det saknas pengar för vidareutbildning inom organisationen, vilket gör att medarbetarna upplever en stagnation i sin kompetensutveckling. Det fåtal utbildningar som erbjuds passar inte alltid medarbetarna eller deras önskemål, vilket innebär att de upplevs som onödiga. Ibland får man gå en utbildning som gör att man ser saker och ting på nya sätt. Samtidigt vet man att det som låter som goda lärdomar under utbildningens gång inte kommer att fungera på arbetsplatsen. Det är svårt att implementera något nytt på arbetsplatsen, antingen för att ingen har tid, eller för att ledningen är förändringsobenägna och svarar på nyheter med ord som; ”det där har vi redan prövat och det fungerade inte”, eller ”vi har alltid gjort så här förut och det har fungerat bra”.

De medarbetare som känner att de vill vidareutvecklas, satsa på en karriär och som inte prioriterar de positiva bitar som finns inom kommunen, exempelvis tillgången till friskvård och lättheten att få föräldraledighet, letar sig snart vidare till andra sektorer där karriärvägarna är tydligare och förmånerna fler.

Det finns många goda intentioner hos kommunen, men det händer inte mycket. Kanske är det på grund av de långa beslutsvägarna. Allt ska stötas och blötas och när det väl är färdigmailt har planerna hunnit bli gamla. Kanske beror det på en hög arbetsbelastning och avsaknad av effektivitet vilket innebär att ingen har tid att faktiskt ta itu med alla planer. Det som börjar bra läggs på hyllan och glöms bort.

I samhället ser man på kommunen med skepsis. Saker och ting verkar fungera, men det tar lång tid om man behöver kontakt med en nämnd. Samtidigt är det inte så illa att man reagerar särskilt mycket på det. Dock anses kommunen inte vara en arbetsplats som man söker sig till i första hand och studenter uppmanas att vända sig till andra arbetsgivare för att tillvarata sin utbildning på bästa sätt och få en bra arbetsstart i livet med goda lönechanser.

8.4 Slagg (Låg attraktivitet och låg kompetens)

Kommunen har misslyckats i sin marknadsföring som en bra arbetsgivare, kanske på grund av att man inte har definierat en tydlig målbild av vilka man egentligen vill anställa.

Attityden till kommunen som arbetsgivare är att den inte har något att erbjuda. Medan andra sektorer har hög lön, tjänstebil, extra semester och andra förmåner känns kommunen ”grå” och tråkig. Det sker inga större nyrekryteringar vid pensionsavgångarna och ovanpå det har inga rutiner för kompetensöverföring tagits fram trots att problemet varit känt sedan länge. Kompetensbärarna försvinner ut ur organisationen och lämnar problemen bakom sig med en lättnads suck.

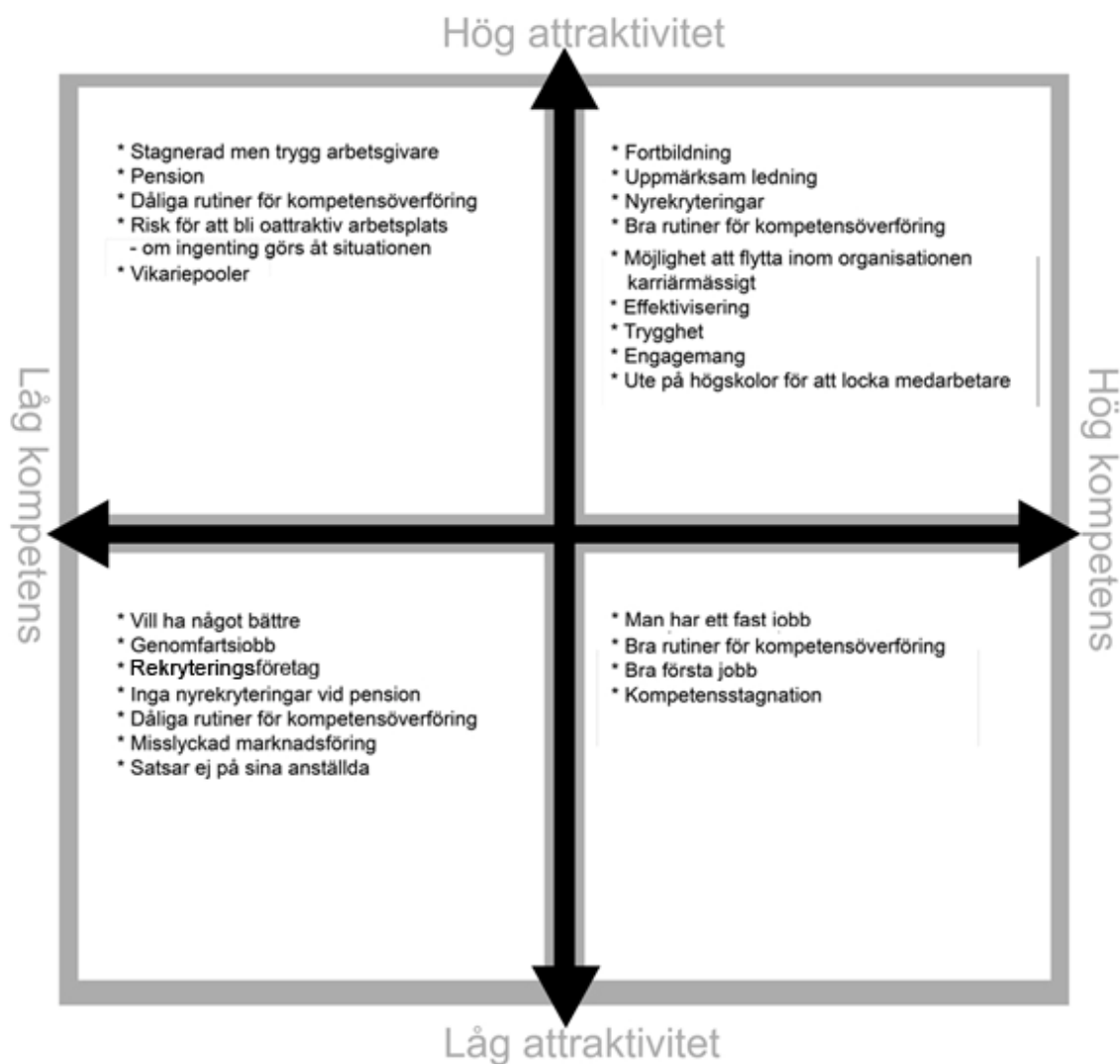
De nyrekryterade får ingen, eller en mycket bristfällig introduktion eftersom ingen har tid att ta hand om dem. Alla har fullt upp att göra med sitt vare sig det är de dagliga arbetsuppgifterna, eller att lösa en nyuppkommen kris. De slängs in i arbetet med en gång och förväntas kunna vara självgående från början. Många medarbetare upplever att ledningen inte lyssnar på dem och att beslutsvägarna är alldeles för långa. Det tar lång tid innan de får något besked om vad som ska göras och hur en fråga ska hanteras. När beslutet väl är fattat anses det att även arbetet borde ha varit klart. En omöjlig kombination som lägger hög arbetsbörda på de anställda.

Det sker ingen fortbildning bland personalen eftersom det anses för dyrt, vilket ytterligare förvärrar läget. Många medarbetare går över till andra organisationer där de får möjlighet att utvecklas. Ett flertal av dessa medarbetare har sett kommunen som ett ställe att börja på för att få arbetslivserfarenhet och kommunen utvecklas till ett genomfartsjobb, ett ställe där man hamnar tillfälligt i väntan på bättre eller för att ”det var där det fanns jobb”.

För att fylla ut luckorna börjar kommunen rekrytera via bemanningsföretag. Det kan vara bra på ett sätt eftersom kompetenta medarbetare kommer in i organisationen, men de har inte längre full kontroll över vem som är anställd eller över vilka kompetenser som kommer in i organisationen. De kan ha önskemål, men vad händer om ingen hos bemanningsföretaget kan matcha dem? Dessutom riskerar man att lära upp ett antal medarbetare som inte känner att de har några band till organisationen. Det kan leda till att de tar sin nya kompetens och går den dag de erbjuds något bättre eftersom de ändå bara är inhyrda och inte har någon trygghet. Detta bidrar till en sämre sammanhållning på arbetsplatsen och det uppstår ett flertal kulturkrockar. Organisationskulturen är dålig och medarbetarna mår inte bra. Många sjukskrivningar leder till fler vikarier och det görs aldrig någon ansträngning för att bygga upp tydliga rutiner i arbetet.

Medarbetarna trivs inte på arbetet och känner sig otrygga, men stannar kvar på grund av arbetsmarknadens dåliga läge och av personliga skäl; ”barnen går i skolan här och trivs”, ”det är i alla fall nära till jobbet”, ”släkten finns nära till hands” ”vi vill inte flytta” och så vidare. Kommunen har stagnerat, viljan kanske finns någonstans, men ledningen har skygglappar för ögonen och hoppas att en lösning ska dyka upp utan att de behöver ta itu med det hela.

För samhället betyder det här att kommunen får dåligt rykte. Den anses långsam och fyrkantig i sin uppbyggnad. Invånarna i kommunen får minskat förtroende för den eftersom ingenting verkar fungera.



Figur 5 Nyckelord för respektive scenario (Egen framställning, 2009).

9. Hur kommunerna kan gå vidare

Förslag på vad kommunerna kan behöva tänka på i sitt fortsatta arbete.

Kommunerna kommer, som vi skrev tidigare, själva få jobba med D (Deciding) och A (Acting) i den här processen. Det vi har gjort är att ta fram grunden, vilken de senare kan ha som utgångspunkt när de arbetar vidare med sitt projekt. Vår förhoppning är att de kan använda scenariorframställningen som ett strategiskt verktyg med innovationsanknytning i den framtida verksamheten.

Fallgropar som kommunerna kan råka ut för i processen med D och A är att de kan vara förändringsobenägna och vilja hålla fast vid sina gamla strategier. Dock har de kommit igång med en förändringsprocess i och med Kompetensbron och de workshops som startar i början

av 2010. De är medvetna om de problem generationsskiftet medför men de behöver förankra idéerna de har hos sina medarbetare. Framförallt är det viktigt att samla upp medarbetarnas idéer och tankar. Det är viktigt att medvetandegöra organisationerna om vad som händer och visa att förändringar inte behöver vara något negativt. Kommunikation och öppenhet är A och O. Att söka upp nyckelpersoner med brett kontaktnät och medarbetare med viktiga positioner för att integrera dem i arbetet är en bra start. Det kan vara en bra idé att ta in en förändringskonsult som hjälper till att hantera de förändringar som kommer uppstå.

Omvärldsbevakningen bör få hög prioritet, inte bara under en viss period. Det är vanligt att framtidsfrågorna glöms bort efter ett tag. Hur ser det ut om några år? Medvetenhet är A och O inför framtiden och om de använder sig av scenarion får de möjlighet att se såväl positiva som negativa effekter. I det här stadiet behöver kommunerna också ta fram en tydlig vision och strategi för hur de ska bemöta de förändringar som kommer ske. Kommunerna måste våga tänka annorlunda, ”utanför boxen”. De behöver skapa kreativa miljöer där spontana möten kan äga rum. Det är också bra att uppmuntra till mer öppna och tillåtande organisationskulturer. Kanske skulle en kreativitetskonsult vara ett spännande inslag och ge upphov till nya tankar i organisationen.

Att låta kreativitet genomsyra organisationen är lika viktigt som att ta tillvara på medarbetarnas idéer och tankar. Genom att våga göra saker på ett annorlunda sätt och ifrågasätta kan organisationen bli effektivare. Det finns olika sätt att öva upp sin kreativitet på. Genom att aktivt försöka tänka och göra saker på ett annorlunda sätt bryter man sig loss från tidigare processer. Detta är ingenting som går att göra en gång då och då, utan måste tillåtas förekomma på heltid inom organisationen.

Kommunerna behöver så småningom när de tagit sig fram till Acting-delen dra lärdomar av arbetet som gjorts hittills. Det är viktigt att de tar sig tid till att reflektera över arbetet, annars riskerar de som tidigare nämnts att glömma bort vad de lärt sig. Både saker som gått bra och saker som gått dåligt är sådant de kan ha som underlag i det fortsatta arbetet. Att lära av misstag är en vanlig tanke, men är det lika vanligt att lära sig av sina framgångar? Varför gick vårt arbete bra? Hur kan vi implementera det i andra projekt? Allt det här är viktiga frågor att ställa sig.

Det skulle kunna vara nyttigt för kommunerna att själva sätta sig ned och fundera kring scenariokorset och de scenarier som framtagits i det här arbetet. Vart står de i nuläget? Finns det någon position som stämmer väl överens med den egna organisationen? Hur vill man som organisation betraktas i framtiden? När detta är klargjort är det dags att fundera över vilka strategier som faktiskt behövs för att ta sig dit.

”He who knows these things, and in fighting puts his knowledge into practice, will win his battles. He who knows them not, nor practises them, will surely be defeated.”

-Sun Tzu, The art of war, (1995). s. 65.

10. Vidare forskning

Förslag på vidare forskning inom området.

Vidare forskning inom området skulle kunna innebära att titta på övriga ålderskategorier. Hur ska man gå tillväga för att inte bara de yngre ska lära sig från de äldre, utan även tvärtom? Det skulle också vara intressant att studera närmre vad det innebär för kommunerna i framtiden med så många nyrekryteringar som behövs. Vad får det för påverkan på organisationen och i förlängningen på samhället? Kommer det ske kulturkrockar och hur ska i så fall dessa bearbetas?

Det skulle vara intressant att göra mer specificerade undersökningar där man tittar på respektive yrkesgruppers önskemål och funderingar istället för att blanda flera yrkesgrupper. Vi tror att resultaten skulle kunna bli mer användbara då olika yrkeskategoriers önskemål kan skilja sig åt.

Det vore även intressant att se om SKI har rätt i sin undersökning där de skriver att unga medarbetare generellt är mer missnöjda med sin arbetsplats än vad de äldre är. Om detta stämmer, hur kommer det påverka organisationen när de måste nyrekrytera? Kommer det innebära att medarbetarna blir mer benägna att byta jobb oftare och vad betyder det för organisationens kompetenshantering?

11. Referenser

En förteckning av de referenser vi använt oss av i rapporten.

Litteratur och artiklar:

DePoy, E., Gitlin, L.N., (1999). *Forskning - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Fahey, L., Randall, R.M., (1998). *Learning from the future*. New York: Wiley.

Frankelius, P., (2001) *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber ekonomi.

Harmrefors, S., (2002) *Den uppmärksamma organisationen Från Business Intelligence till Intelligent Business*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. M., Solvang Krohn, B., (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S., (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, M., Bandhold, H., (2007). *Scenarioplanering. Länken mellan framtid och strategi*. Uppsala: Uppsala Publishing House/Konsultförlaget

Lönn, T., Löhman, O., (2000). *Varumärkets manuskript. Hur du framtidssäkrar ditt varumärke*. Uppsala: Konsultförlaget.

O'Brien, F.A., 2004. Scenario planning –lessons for practice from teaching and learning. *European Journal of Operational Research* 152 (2004) 709–722

Ringland, G., (2006) *Scenario planning*. (2 uppl.) Chichester: Wiley, cop.

Trost, J.(2005) *Kvalitativa intervjuer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Tzu, S., (1995). *The art of war*. London: Hodder & Stoughton.

Van der Heijden, K. (2005) *Scenarios*. Hoboken: John Wiley & Sons

Wahlström, B., (2004) *Ordning & Oreda*. Malmö: Liber ekonomi.

Folder:

Europeiska socialfonden, Svenska ESF – rådet. April 2009

Elektroniska källor:

http://www.enkoping.se/files/pdf/politik/vision2015/vision2015_pop.pdf, hämtad 2009-12-10

<http://habo.se> nr.1:

<http://habo.se/Om-kommunen/Aktuellt-arkiv/Artikelarkiv-2009/EU-bidrag-skapar-nyamojligheter-for-kompetensforsorjning/>, hämtad 2009-11-13

<http://habo.se> nr.2:

<http://www.habo.se/upload/Dokumentarkiv/Dokument/Om%20kommunen/Statistik/Håbo%200i%20siffror%202009.pdf>, hämtad 2009-12-10

<http://habo.se> nr.3:

<http://www.habo.se/Om-kommunen/ORGANISATIONSSCHEMA/Forvaltningar/>, hämtad 2009-12-10

<http://habo.se> nr.4:

<http://www.habo.se/Naringsliv--Arbete/Arbeta-i-Habo/>, hämtad 2009-12-10

Håbos intranät:

<https://secure.webforum.com/kompetensbron/page.aspx?pageid=80023>, hämtad 2009-11-24

<http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=content&task=view&id=158>, hämtad 2009-12-01

www.kvalitetsmagasinet.se/nyheter/artikel.php?id=25353, hämtad 2009-12-01

<http://www.rand.org/about/history>, hämtad 2009-11-26.

<http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=1566&A=62600&FileID=274664&NAME=Ipsos+presentation+av+unders%F6kningen+%2D+Mira+Andersson.pdf>, hämtad 2009-11-25

<http://www.upplandsvasby.se/Toppmeny/Kommunen/Statistik-fakta-mm/Statistik.html>, hämtad 2009-12-10

<http://83.243.30.209/intrademografen/Idg.asp>, hämtad 2009-12-10

Mail

Engström, R-M., mottaget 2009-12-09

Wikman, J., mottaget 2009-12-04

Muntlig källa

Haglund, C., 2009-11-11

12. Figurförteckning

En förteckning över de figurer vi använt oss av i rapporten.

Figur 1 Lindgren, M., Bandhold, H., (2007, s. 58). *Scenarioplanering. Länken mellan framtid och strategi*. Uppsala: Uppsala Publishing House/Konsultförlaget

Figur 2 Trost, J.(1997, s. 131 – 132) *Kvalitativa intervjuer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Figur 3 Egen modell (2009).

Figur 4 Egen modell (2009).

Figur 5 Egen modell (2009).

13. Bilaga – intervjufrågor

Personlig information

1. Namn
2. Ålder
3. Kön
4. Yrkestitel
5. Utbildning
6. Antal i hushållet, varav barn

Om att arbeta inom kommunen

7. Antal år inom kommunen
8. Framtidsutsikter
9. Beskriv ditt arbete inom kommunen.
10. Varför valde du att arbeta inom kommunen?
11. Hur har du upplevt att komma in i organisationen?

Kompetens

12. Hur ser din kompetens ut? Känner du att den tas tillvara i organisationen och att du tillför något?
13. Hur skulle du vilja ta emot kunskap från den äldre generationen? I vilken form?
14. Hur skulle du vilja föra över din kompetens/kunskap till den äldre generationen?
15. Inom vilka områden ser du att du behöver utveckla din kompetens i framtiden?

Attraktivitet

16. Vad är ett attraktivt jobb för dig?
17. Hur står sig kommunen som arbetsplats gentemot dina önskemål? Vad är bra? Vad kan bli bättre?