



JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Engineering

En praktisk handbok i kompetensförsörjning

Anette Johansson • Lina Bjerke • Katarina Graffman • Annika Engström



En praktisk handbok i kompetensförsörjning

Anette Johansson,

PhD i företagsekonomi, universitetslektor i arbetsorganisation och projektledare KOMPET, Tekniska Högskolan i Jönköping (JTH)

Lina Bjerke,

PhD, Docent i nationalekonomi, Jönköping International Business School (JIBS)

Katarina Graffman,

PhD i kulturanthropologi, konsult och affilierad forskare, Uppsala Universitet (UU)

Annika Engström,

PhD i pedagogik och docent i arbetsorganisation vid Tekniska Högskolan i Jönköping (JTH)

Förord

Många svenska företag står inför en stor utmaning, nämligen att säkerställa kompetensförsörjningen, nu och i framtiden. Det handlar både om att rekrytera kompetent personal, få dem att bidra och att stanna - förhoppningsvis även att trivas såväl på jobbet som med livet på platsen.

Trots en ökad debatt, omfattande forskning samt olika praktiska initiativ under senare år så fortsätter kompetensförsörjningen att vara problematiskt för många branscher. Den här utmaningen är långt ifrån ny men förstärktes under 2010-talet med ökad globalisering, automatisering och digitalisering. Även om det i många sammanhang framhålls hur viktigt det är att långsiktigt arbeta med strategisk kompetensförsörjning så tenderar utmaningar vad gäller kompetensförsörjning att delegeras till "någon annan" och det råder en tydlig brist på praktiska åtgärder trots ökad medvetenhet om problemet.

Vi hoppas att ni med hjälp av den här praktiska handboken ska få idéer och verktyg för att jobba med frågan mer konkret i er dagliga verksamhet. Det handlar om att gå från ord till handling och ta små steg framåt för att på sikt förändra på riktigt!

Anette Johansson
Lina Bjerke
Katarina Graffman
Annika Engström

Innehåll

INLEDNING	5	Hur kan man arbeta med detta?	35
Hur kan ni använda den här handboken?	7	Tips från coachen	38
KOMPETENSFÖRSÖRJNING	9	Case från verkligheten:	
Vad är kompetensförsörjning		När ett litet initiativ blir något större	40
och varför är det viktigt?	9	Mångfalden	42
Kompetensförsörjning som ekosystem	10	Vad innebär det och varför är det	
VAD KAN NI GÖRA OCH HUR?	11	viktigt för kompetensförsörjning?	42
ORD PÅ VÄGEN	12	Hur kan man arbeta med detta?	43
Misslyckas – för att utvecklas	12	Tips från coachen	44
Involvera – för att motivera	12	Case från verkligheten:	
Värna om friktionerna – för att förändra	13	Fadderverksamhet och flexibilitet	46
Stanna upp – för att reflektera	13	Förståelsen för de unga	48
SÅ HÄR BÖRJAR NI	14	Vad innebär det och varför är det	
Synliggör	15	viktigt för kompetensförsörjning?	48
Dröm	16	Hur kan man arbeta med detta?	50
Integrera	17	Tips från coachen	52
Fokusera	17	Case från verkligheten:	
FEM TEMAN ATT		Kommunikation på nya sätt	54
ARBETA VIDARE MED:		Kommunikationen	56
KULTUREN, PLATSEN, MÅNGFALDEN,		Vad innebär det och varför är det	
DE UNGA OCH KOMMUNIKATIONEN	23	viktigt för kompetensförsörjning?	56
Kulturen	24	Hur kan man arbeta med detta?	58
Vad innebär det och varför är det		Tips från coachen	60
viktigt för kompetensförsörjning?	24	Case från verkligheten:	
Hur kan man arbeta med detta?	26	Att öppna dörrarna och skapa stolthet	62
Tips från coachen	30	AVSLUTNING	64
Case från verkligheten:		Några peppande ord om förändringsarbete	64
När vi satte kulturen i fokus	32	Några ord om att ha roligt på vägen	65
Platsen	34	OM FÖRFATTARNA	66
Vad innebär det och varför är det		FÖRDJUPNING:	
viktigt för kompetensförsörjning?	34	AKADEMISK REFERENSLISTA	67

Inledning

Det här är en handbok för dig som på något sätt arbetar med kompetensförsörjning i en organisation eller i ett företag och som är beredd att arbeta i och med förändring. Förhoppningsvis kan handboken bidra med ny kunskap, idéer, övningar, exempel och åtgärder för att skapa förändring som leder till en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

När vi skrivit den här handboken har vi utgått från tidigare etablerad forskning som vi sammanfogat med lärdomarna från forskningsprojektet KOMPET. KOMPET är ett projekt som finansierades av VINNOVA och pågick mellan 2021 och 2024. Under dessa tre år träffades tre branschorganisationer och fem företag på regelbundna workshops för att tillsammans med fyra forskare från skilda discipliner utforska hur nya sätt att tänka och praktiskt handla kan skapa en hållbar kompetensförsörjning.

Fokus i KOMPET var metallindustrin vilket innebär att de citat som förekommer i den här handboken kommer från företag från den industrin. Men den här handboken är tänkt att kunna läsas och användas av dig som arbetar med kompetensförsörjning oavsett vilken industri eller bransch du arbetar i.

Den grundläggande idén med KOMPET var att det skulle vara ett handlingsorienterat och interaktivt projekt där alla deltagare tänkte och diskuterade kompetensförsörjningsfrågor men också utmanade sig själva genom att prova nya sätt att arbeta på och nya sätt att tänka kring kompetensförsörjning. Genom att dela med oss av erfarenheter skapade vi en stor erfarenhetsbas kring vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra, vad som är så kallade "lågt hängande frukter" och vad som kräver mycket tålamod och uthållighet.

Genom denna handlingsorienterade och interaktiva metodik åstadkom projektet ett lärande som förändrade både förhållningssättet till kompetensförsörjning och sättet att arbeta med det över tid för de företag som deltog. Den här förändringen beror på att företagen "tvingades" att skrida till verket och agera konkret i den vardagliga verksamheten vilket synliggjorde hinder på vägen, både inom den egna organisationen men också i relation till andra aktörer. Det är när något blir synligt som det också är möjligt att göra något åt det.

I projektet har det varit "högt i tak" där alla deltagare generöst har delat med sig av tunga stunder och goda framgångar. Vi delar här med oss av detta till dig som ledare. Handboken är tänkt att inte bara ge nya tankar, idéer, goda exempel och konkreta verktyg för hur er organisation kan bli bättre på att kompetensförsörja, utan också att ge mod att förändra, både på kort och lång sikt.

Se upp!

I handboken kommer du stöta på Erroristen. Om du inte tidigare har träffat en errorist så är det en person som gör många misstag och tenderar att skapa oreda, missnöje och agera kontra-produktivt. Erroristen ogillar förändring som någon annan föreslår och vill ogärna arbeta med komplexa frågor i samverkan. Det är lätt att bli en errorist genom att vara passiv. Erroristens rekommendationer visar också på vanliga reaktionsmönster när vi blir osäkra. Detta är inget att skämmas för men är viktigt att vara uppmärksam på. Erroristen i den här boken är en skämtsam påminnelse om hur man inte ska göra.



TIPS FRÅN ERRORISTEN:

"Varför ägna en massa tid åt att fundera på förändring i din organisation? Det är ju enklare att ha åsikter om vad andra bör förändra".

Hur kan ni använda den här handboken?

Handboken används med fördel tillsammans med andra personer som arbetar i din organisation, delvis med dem som arbetar specifikt med dessa frågor, delvis mer övergripande med andra relevanta medarbetare i organisationen beroende på tematik. Här finns både kunskap, exempel och praktisk vägledning för att både förbereda och genomföra aktiviteter som leder till bättre kompetensförsörjning.

Att jobba med kompetensförsörjning i en organisation är inte en "quick fix" utan snarare ett arbete (jämför mycket annat i en verksamhet) som ständigt måste pågå. För att komma igång med ett medvetet och långsiktigt arbete är det viktigt att **ha tålamod** och låta processen ta **tid**. Det är lätt att bli ivrig och sen modfärdig när saker inte händer så fort som man önskar. Kompetensförsörjning är en komplex utmaning och det är viktigt att flera personer i organisationen har den medvetenheten och insikten för att ni tillsammans ska kunna **prioritera** det.

Framgångsfaktorer på ett mer övergripande plan är att låta **reflektion ta tid** både genom att tänka själv och tillsammans med andra. Diskutera, lyssna, försök att förstå olika perspektiv. Notera det ni lär er – insikter längs med vägen – och dela det med varandra, både inom arbetsgruppen men också utanför. Liksom alla komplexa och stora utmaningar behöver den brytas ned i mindre delar – "det finns bara ett sätt att äta en elefant, en tugga i taget". Arbeta systematiskt med en del i taget.

FÖRSLAG PÅ HUR NI TAR ER AN DEN HÄR HANDBOKEN:

1. Börja med att bläddra igenom boken – läs det du får lust till!
2. Samla några i organisationen och föreslå att ni läser hela eller delar av den och diskuterar den tillsammans. Kanske ett avsnitt i taget.
3. Börja göra! Läs avsnittet "Så här börjar ni" och sätt i gång med lagom stora aktiviteter.
4. Jobba systematiskt genom att först genomföra en aktivitet, sedan reflektera, sedan bestämma er för nästa steg utifrån det. Bokens tematiska avsnitt behöver inte följas i den ordning de står. Börja där det känns viktigast för er, kanske handlar det om de unga eller om er kultur? Eller kanske platsen ni befinner er på?

Forsknings- projektet KOMPET

Syfte: Att uppnå ökad förståelse och nya arbetssätt som i sin tur kan leda till varaktiga förändringar av tanke- och handlingsmönster kring hur kompetensfrågor, människors motivation och utvecklingskraft bäst tas till vara i verksamheterna.

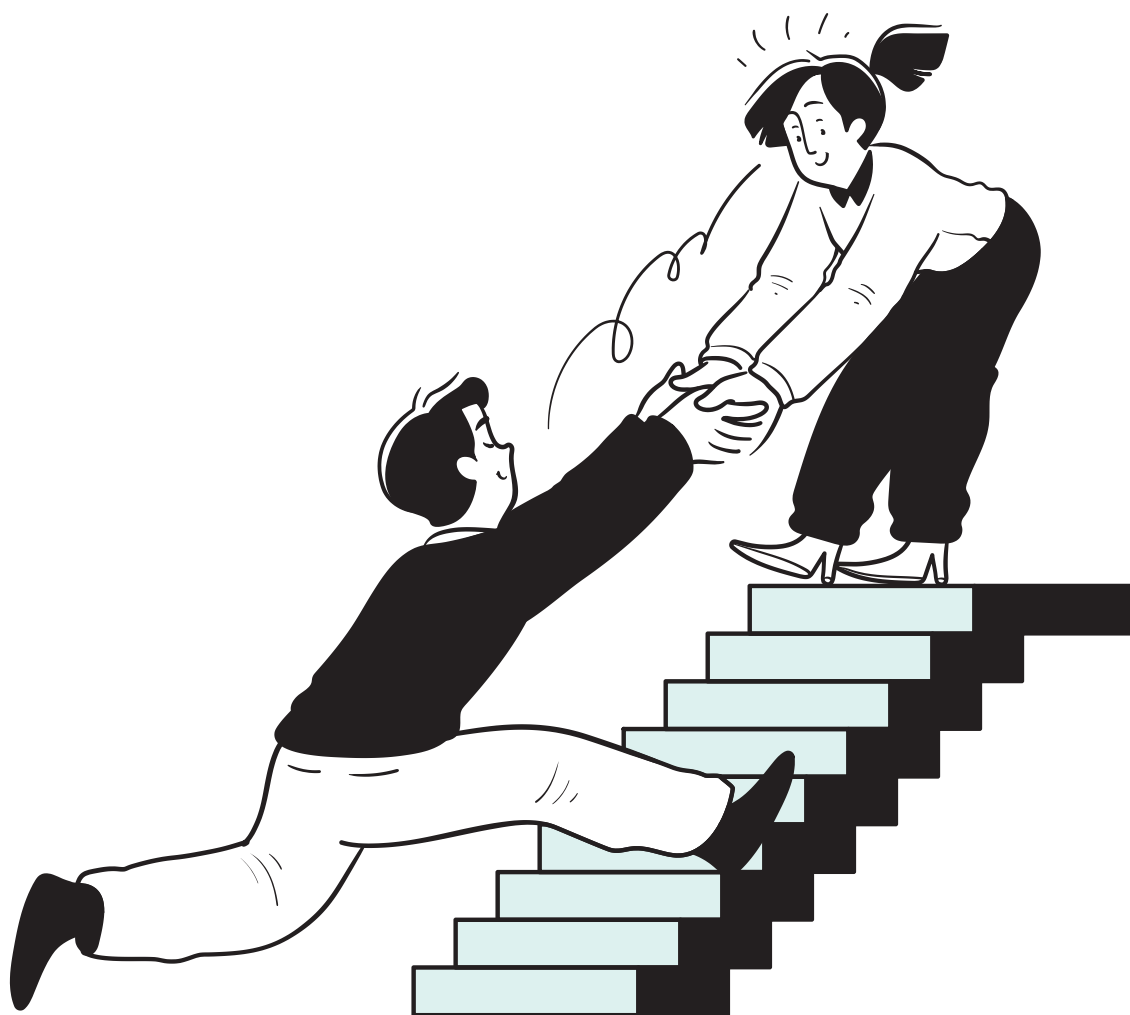
Forskarteam: Anette Johansson, Tekniska Högskolan i Jönköping, Lina Bjerke, Handelshögskolan i Jönköping, Katarina Graffman, Uppsala Universitet, Annika Engström, Tekniska Högskolan i Jönköping.

Deltagare: Bruzaholms, Lundbergs Pressgjuteri, Gränges, A-Lackering, Svenskt Aluminium, Gjuteriföreningen, Jernkontoret

Arbetssätt: Kvalitativt, interaktivt arbetssätt i samverkan. Interaktiva, handlingsorienterade lärcykler utifrån synsättet att vi påverkar det vi kan - och att vi utmanar oss att utöka vårt handlingsutrymme stegvis genom att ibland befinna oss utanför vår komfortzon.

Tidsram: 2021–2023

Finansiär: Projektet genomfördes inom det strategiska innovationsprogrammet Metalliska Material. En gemensam satsning mellan VINNOVA, FORMAS och Energimyndigheten. Delar av projektet har också gjorts i samverkan med projektet Kompetensförsörjning för innovation och entreprenörskap på landsbygden – Familjen Kamprads stiftelse [20220071].



Kompetensförsörjning

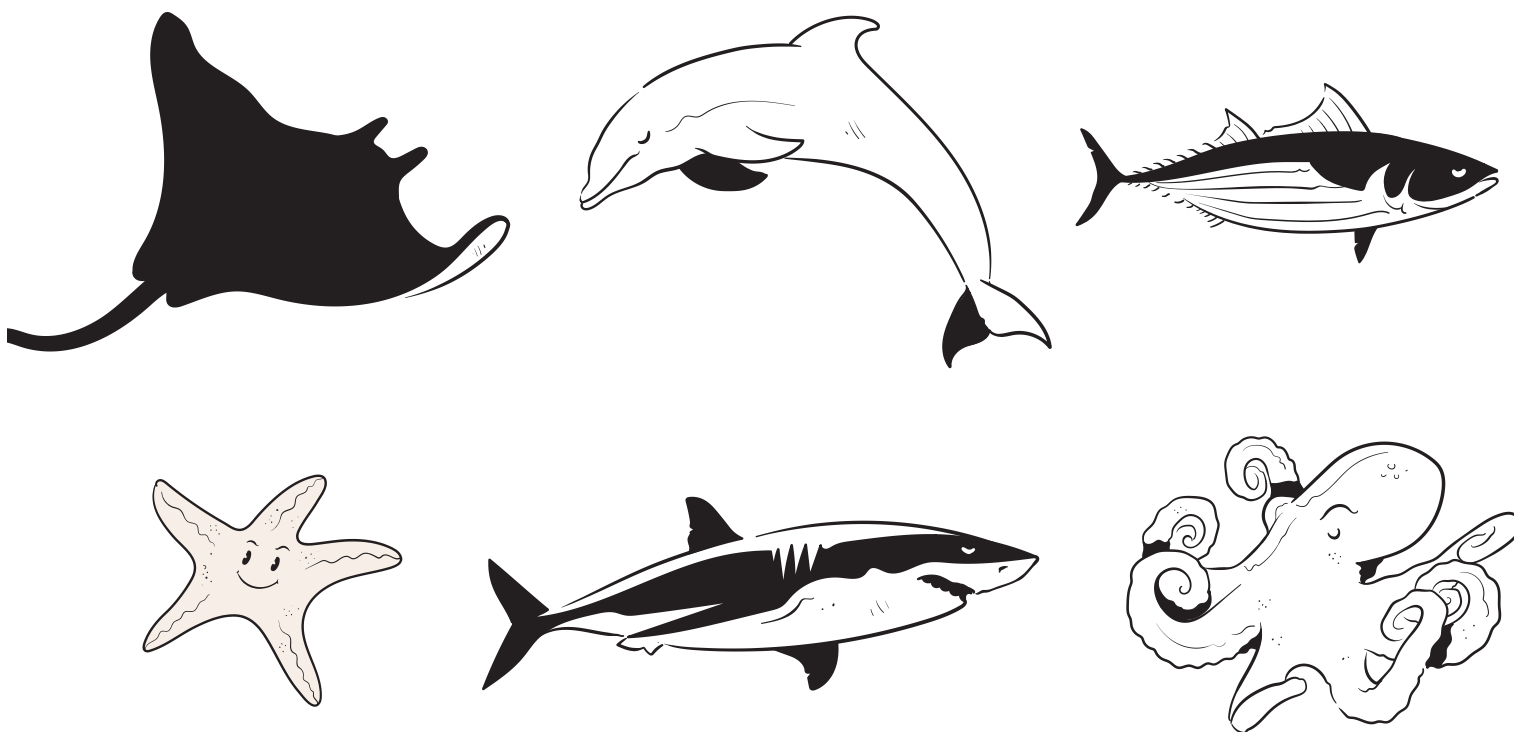
Vad är kompetensförsörjning och varför är det viktigt?

Kompetensförsörjning handlar om hur organisationer och företag säkerställer att de har rätt kompetens vid rätt tidpunkt för att kunna nå sina mål och bedriva sin verksamhet framgångsrikt. Det inkluderar processen att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med de kunskaper, färdigheter och förmågor som behövs både på kort och lång sikt. Det handlar också om att avveckla medarbetare som av olika skäl inte längre kan eller bör vara kvar i verksamheten.

På dagens snabbt föränderliga arbetsmarknad och näringsliv har kompetensförsörjning blivit en avgörande strategisk fråga. Företag och organisationer står inför utmaningar som snabb teknologisk utveckling, global

konkurrens och förändrade arbetsformer vilket kräver ständiga anpassningar av personalens kompetens.

Effektiv kompetensförsörjning innebär därför inte bara att fylla befintliga vakanser eller positioner, utan också att identifiera framtida behov och utveckla medarbetarnas potential i linje med företagets långsiktiga strategi. För att lyckas med detta behöver organisationer både förstå vilka kompetenser som krävs och skapa en kultur som främjar lärande, utveckling och innovation. Det är en balans mellan att tillgodose dagens operativa behov och att bygga upp en flexibel och framtidssäkrad arbetsstyrka som kan möta morgondagens utmaningar.



Kompetensförsörjning som ekosystem

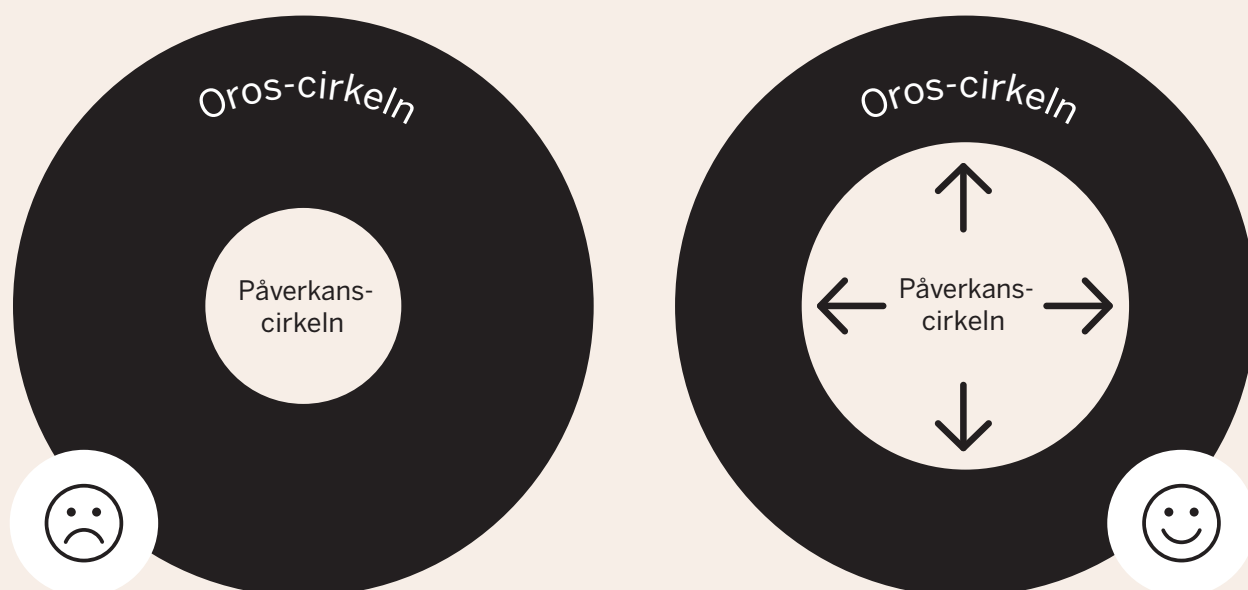
Att arbeta med kompetensförsörjning kan liknas vid att sköta ett ekosystem där olika aktörer och aktiviteter samspelar. Som ledare handlar det kanske främst om att attrahera, utveckla och behålla rätt personal.

För individen handlar det däremot om att hitta ett jobb som känns tryggt och meningsfullt, samtidigt som det fungerar för familjens behov och livssituation. Företag, skolor, kommuner och medborgare är på så sätt beroende av varandra för att skapa platser där människor vill bo, leva och arbeta.

Det är lätt att känna sig maktlös inför de många faktorer som påverkar kompetensförsörjningen. Det kan handla om allt från brist på relevant utbildning i närområdet, konkurrens från andra arbetsgivare med högre löner, busstider som inte passar skiftgången till brist på förskoleplatser. Vissa faktorer är enklare att göra något åt än andra. Men med den här boken vill vi ge dig verktyg och hopp. Det finns mycket du själv kan göra för att påverka!

Resan mot att bli en attraktiv arbetsgivare börjar alltid inifrån. Samtidigt är det också viktigt att samarbeta med andra aktörer runt omkring dig för att bygga ett lokalt ekosystem som stöttar kompetensförsörjningen. Det kan innebära att arbeta tillsammans med organisationer, skolor och kommuner som kanske har andra prioriteringar och intressen än du själv. Detta samarbete kräver insatser för att bygga förtroende och skapa en gemensam förståelse, men som i slutändan kan leda till stora fördelar för alla parter. När ni lyckas stärka banden mellan olika aktörer blir hela ekosystemet mer robust.

Att se kompetensförsörjning som ett ekosystem ger en bättre förståelse för sambanden mellan olika nivåer och aktörer. Framgång handlar inte om snabba lösningar utan om långsiktighet och uthållighet. Genom att börja med den egna verksamheten och sedan bygga och vårda ett starkt, lokalt ekosystem går det att skapa hållbara lösningar som möter både dagens behov och framtidens utmaningar.



Vad kan ni göra och hur?

Hörnstenen i att arbeta med kompetensförsörjning är att våga arbeta med förändring. För att någon förändring ska ske krävs det aktivitet, det vill säga att vi gör saker, att vi handlar. Handlingsförmåga kan beskrivas som en persons förmåga att göra saker, lösa problem eller agera för att nå ett mål. Det handlar om att ha både vilja och möjlighet att ta initiativ, fatta beslut och genomföra dem i praktiken.

Under projektet KOMPET återkom vi ständigt till modellen "circle of influence/circle of concern" som kommer från boken *The 7 Habits of Highly Effective People* av Stephen R. Covey's. Modellen påminner om att vi behöver fokusera vår energi och våra resurser där vi har möjlighet att påverka istället för att lägga för mycket tid på saker vi inte kan kontrollera.

I den yttre cirkeln, som vi kan kalla "oros-cirkeln", hittar vi saker som är viktiga men som är svårt att påverka direkt – väder, världshändelser, trender, andra människors känslor och så vidare. I den inre cirkeln, som vi kallar "påverkans-cirkeln", hittar vi det som faktiskt går att påverka genom aktiva handlingar och beslut.

Genom att lägga mer fokus på det som går att påverka ökar effektiviteten och man agerar mer proaktivt, istället för att känna maktlöshet över det som inte går att påverka. Ju mer fokus på den inre cirkeln, desto större blir den samlade handlingskraften. Det här gäller både för enskilda individer, men också för en organisation som helhet.

Ord på vägen

Misslyckas – för att utvecklas

En viktig del i förändringsarbete är att inte se avvikelser som misslyckanden som ska elimineras utan snarare som potential för att lära sig. Taket måste vara högt och toleransen stor i organisationen för att man ska våga testa och vara innovativ. Det måste vara okej att misslyckas ibland. Utveckling kan ske när det råder öppenhet kring de utmaningar som organisationen står inför och där det är tillåtet att ifrågasätta, testa och pröva nya saker. Ett kritiskt och kreativt tänkande i en psykologiskt trygg miljö är en av grundbultarna.

Alla parter måste vara redo att gå utanför sin komfortzon och våga utforska nya och inte tidigare beprövade angreppssätt och arbetssätt. Defensiva rutiner och försvarsmekanismer, som att tysta meningsskiljaktigheter, kväva försök till att testa nytt och att mota bort nya idéer hindrar utveckling. Att försöka undvika konflikter, rädslor och dolda maktspel kan snarare leda till att utvecklingen stannar av.

Involvera – för att motivera

Vi vet idag att förändringsarbete ger bäst resultat när det finns ett brett stöd där de som är påverkade av förändringen involveras och aktivt deltar i arbetet. Det är svårt att genomföra förändringar när bara några få är aktiva och styr mot mål som kan vara svårt för andra att ta till sig. En del i att leda i förändring är att skapa en arbetsplats med uppgifter och arbetsmiljö som påverkar individers motivation, tillfredsställelse, prestation och ansvarstagande. Några viktiga dimensioner i detta är att ha god variation i arbetsuppgifter med klara ansvarsområden och överblick av det egna arbetets början och slut. I detta ligger också betydelsen av att känna autonomi i sin roll, det vill säga frihet att bestämma hur arbetet utförs men även att det finns regelbunden återkoppling där man får feedback som driver lärande och prestation.

Förändringsarbetet kräver därmed transparens och en kontinuerlig dialog där det finns utrymme att berätta om sådant som händer men också att berätta när det inte händer någonting. En anledning till detta är att minska ryktesspridning och spekulation samt skapa trygghet.

I arbetet med involvering bör man också vara medveten om att ledning och medarbetare kan befinna sig i olika faser vid samma tidpunkt vilket kan ge upphov till missförstånd och irritation. Därför bör det finnas forum för samtal kring förändringar så att kunskaper, idéer och farhågor kan tas tillvara. Här finns då även en möjlighet för ledare att visa riktningen, berätta om sin vision och sätta ramar för hur var och en kan vara med och påverka. Att vara tydlig med det underlättar förändringsarbetet!

Värna om friktionerna – för att förändra

För att stimulera lärandet i förändringsarbetet är det viktigt att synliggöra och hantera störningar, skillnader och friktioner i organisationen. Dessa störningar kan fungera som katalysatorer för utveckling om de hanteras korrekt. Det kan exempelvis handla om intressemotsättningar, kollision mellan olika traditioner eller att det finns en skillnad mellan vad som sägs och vad som görs.

Det är viktigt att förstå att förändring och lärande är nära sammankopplade men också helt olika processer. Förändring kan ske utan några som helst resultat av lärande medan resultatet av en läroprocess alltid innebär en form av förändring i hur vi tänker eller gör. Förändringar skapar ofta många reaktioner och man behöver vara medveten om att det genomgår olika faser. En av faserna är motstånd och kan ta sig i uttryck i form av starka känslor eller handlingar. Det är en naturlig reaktion hos människor som man inte ska kväva och inte heller vara rädd för.

Den ska dock tas på allvar, bemötas och tillvaratas för det är en energi som kan vändas till förändringskraft. Det är inte alltid lätt att hantera som ledare men en viktig aspekt i förändringsarbetet.

Ibland stämmer inte organisationens policys, visioner eller verksamhetsplaner med vad människorna i organisationen gör i praktiken. Här kan finnas viktiga och intressanta ledtrådar till vad som behöver göras för att lära och utveckla.

I den här typen av friktioner uppstår känslor och dialogen mellan människor som berörs behöver hållas vid liv så att ledning och medarbetare ges möjligheter att uttrycka sig. Frustrationen måste få ta vägen någonstans och ett samtal med aktivt och empatiskt lyssnande kan hjälpa människors starka känslor att stillas eller bidra till konstruktiva handlingar.

Stanna upp – för att reflektera

Det är inte ovanligt att höra människor uttrycka oro över förändringshastigheten i samtiden. Vi omges av kraftfulla uttryck som att vi lever i en ständig revolution och att förändringen aldrig någonsin har gått så här fort. Har vi blivit besatta av idén om förändringshastigheten och är vi så fokuserade på att konstant förändra att vi glömmer bort att behålla och utveckla det som är bra?

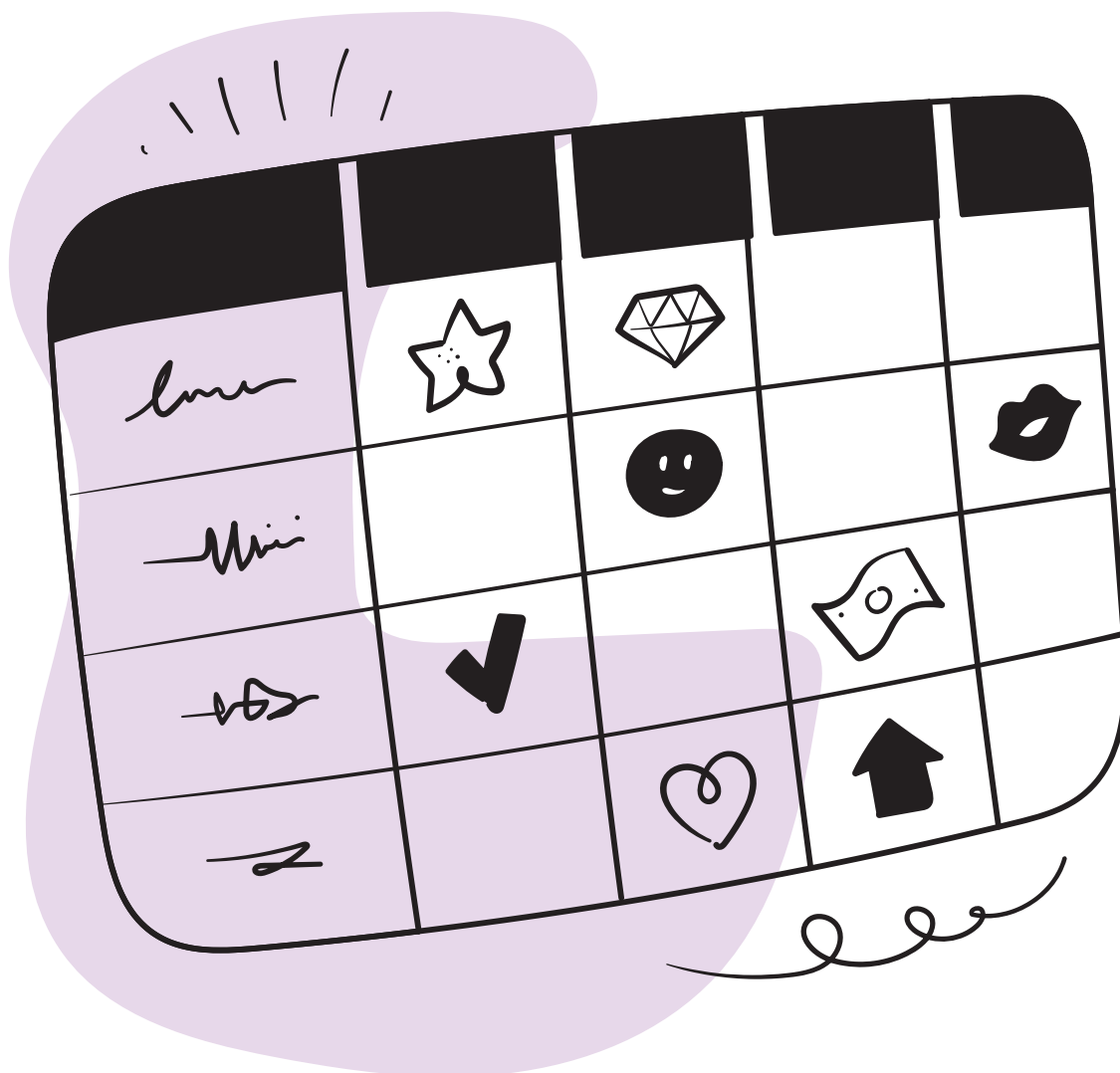
Det kan vara lätt att faktiskt glömma bort det som är bra och det som fungerar. Det är då vi måste förstå hur det

nya och det gamla ska smälta samman. Det behöver göras åtskillnad mellan känslorna att "allt är nytt" och "allt förändras" och hur det är i realiteten - gammalt och nytt samsas i nya kombinationer och nya former. Framtiden är detsamma som nu, bara mer. Men det gäller att förstå nuet för att skapa framtiden.

Glöm inte att fokusera på vad som är bra och hur det som faktiskt fungerar bra kan utvecklas!

Så här börjar ni

I boken hänvisar vi till ett antal mallar som ni kan ta hjälp av för att inleda arbetet med att synliggöra, drömma, integrera och fokusera. Mallarna når ni via QR-koder som ni kan scanna för att sedan fritt använda.



Synliggör



Använd mallen nedan som ni också når via QR koden för att beskriva era formella och informella strukturer kopplat till kompetensförsörjningen

som ni har idag. Det kan vara processer, rutiner, policys eller mer informella möten och vanor. Se exempel här:

PROCESS/RUTIN /POLICY OSV.	KORT BESKRIVNING – VAD INNEBÄR DEN?	SYFTE – VARFÖR HAR NI DEN?	VEM VILKA RIKTAR DEN SIG TILL?
Rekrytering	Chef upptäcker behov, jobbeskrivning och annons görs, annonsering i olika forum eller med hjälp av konsult	Säkerställa rätt person på rätt plats i organisationen	Personer utanför företaget (om inte interna sökanden kan finnas)
Spåkkurser	Vi samarbetar med SFI som kommer hit och ger svenskakurs varannan måndag	Säkerställa att vår personal kan grundläggande svenska	Personer som jobbar hos oss som behöver lära sig svenska
Personalmöten	Regelbunden info	Alla ska känna delaktighet	Alla anställda



Avsätt sedan tid för att diskutera den här kartläggningen tillsammans. Detta kan vara ett bra tillfälle att utöka arbetsgruppen med fler medarbetare, till exempel arbetsledare från olika delar av verksamheten. Här är frågor ni kan utgå från:

Här är frågor ni kan utgå från:

- Vad är era reflektioner?
- Ser ni problem, utmaningar, möjligheter, överraskningar?
- Är det något ni saknar?
- Avsluta med att göra en lista på saker ni vill behålla, förstärka, förändra, ta bort eller utvärdera. Använd mallen nedan som ni når via QR koden om ni vill. Se exempel här:

	BEHÅLLA	FÖRÄNDRA	TA BORT	UTVÄRDERA	ANSVARIG
Personalmöten		De behöver vara vara lite längre och bjuda in till diskussion			Anders/

Dröm

Drömmar och fantasier är kraftfulla verktyg för att hantera komplexa frågor. Det kan verka paradoxalt, men de hjälper oss att komma vidare, prioritera och fokusera framåt. Ta hjälp av andra personer i er organisation och fråga om deras drömmar om verksamheten.

Summera och beskriv ert drömscenario, det vill säga, hur önskar ni att kompetensförsörjningen skulle se ut och fungera i er organisation?

I ett drömscenario kan det handla om både vad som kan göras direkt och sådant som skulle kunna vara på plats om något eller några år. Eller kanske till och med på mycket längre sikt. Tänk exempelvis på vilka kompetenser, färdigheter, utbildningar och personligheter ni

önskade fanns hos er. Vilka samarbeten? Nya arbetsuppgifter, roller och kombinationer av dessa? Hur är ni som arbetsplats/arbetsgivare i den här drömmen?

Gå gärna utanför "boxen" – låt er inte hindras av begränsningar som omgärdar er verksamhet idag. En dröm är en dröm. Ställ upp frågorna som nedan, eller kom på egna!

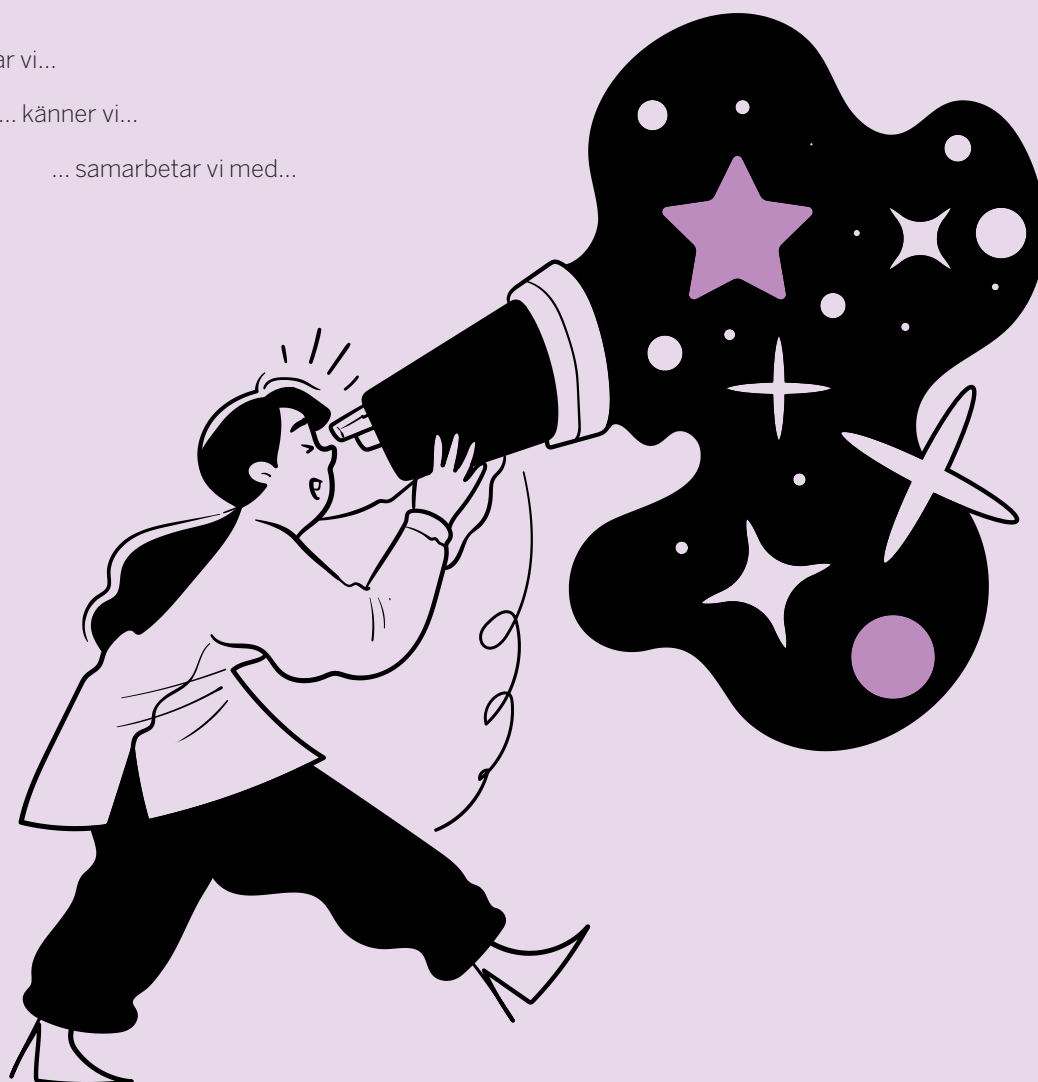
Återkom till den här drömmen under arbetets gång – kanske en gång i halvåret? Har ni gjort en förflyttning mot drömmen? Ser er dröm annorlunda ut? Reflektera och revidera.

I EN DRÖMVÄRLD...

... har vi...

... känner vi...

... samarbetar vi med...



Integrera



Hemligheten bakom att lyckas med förändring är att integrera projektarbetet i det dagliga arbetet. Att det blir en rutin. Du som är bekant med Lean verksamhetsutveckling kan ha stor nytta av de arbetssätt som finns där. Arbetet med kompetensförsörjning inom organisatio-

nen kan bidra till förbättringar på många plan i verksamheten. Ett tips är att ni redan från början av ert arbete med kompetensförsörjning dokumenterar era olika delprojekt som exemplet visar. Använd gärna mallen nedan som ni når via QR koden.

ARBETSDOKUMENT FÖR ATT FÖLJA VÅRT KONTINUERLIGA FÖRÄNDRINGSARBETE

Aktivitet (beskriv den kort)		Syfte mål med aktiviteten:		Nyckelpersoner:		
<i>Vi behöver jobba för ett trevligare arbetsklimat i monteringsverkstaden</i>		<i>Att få högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro</i>		<i>Irma och Robert</i>		
Plan för delaktivitet/moment Vad?		Vem?		Klart när?		
<i>Workshop med isbergsmetaforen, kartlägga vad vi tycker fungerar bra/mindre bra</i>		<i>Irma och Robert</i>		<i>15 februari</i>		
<i>Uppföljningsmöte – vad ska vi börja med?</i>		<i>Irma</i>		<i>21 februari</i>		
<i>Sätta upp isbergspaschen med lapparna</i>		<i>Robert</i>		<i>22 februari</i>		
<i>Samtal med arbetsledaren kring problem X</i>		<i>Irma</i>		<i>3 mars</i>		
Möten	Datum <i>15 feb</i>	Datum <i>21 feb</i>	Datum <i>22 feb</i>	Datum	Datum	Datum
Vad har hänt sedan sist?	<i>Vi har haft workshop</i>	<i>Vi hade uppföljningsmöte för att prioritera från den 15 feb</i>	<i>Isbergspaschen sitter i lunchrummet</i>			
Vad har gått bra? Varför?	<i>Alla kom och deltog aktivt</i>	<i>Vi kom fram till tre prioriterade aktiviteter</i>	<i>Man ser att folk tittar på den och pratar vid den</i>			

Fokusera

Kom ihåg att vi tidigt i denna handbok beskrev kompetensförsörjning som hur organisationer och företag säkerställer att de har rätt kompetens vid rätt tidpunkt för att kunna nå sina mål. Det är därmed inte enbart rekrytering utan likväl att utveckla och behålla redan befintliga medarbetare och säkerställa att rätt kompetens finns på kort och lång sikt. Nya medarbetare ska kunna rekryteras men de som redan finns i företaget eller organisationen ska trivas, utvecklas och vara goda ambassadörer för sin arbetsplats.

I nästa kapitel ger vi exempel på vad vi har definierat som viktiga tematiska områden att arbeta med och fokusera på i förändringsarbetet för förbättrad kompetensförsörjning. I projektet som den här handboken bygger på, arbetade vi i cykler om fyra månader, där varje cykel hade ett specifikt tema. Även om de olika områdena ofrånkomligen överlappar varandra, så kan det ändå vara klokt att ha lite mer fokus på ett område i taget.

Tankar och idéer

Tankar och idéer

Tankar och idéer

Tankar och idéer





Kulturen

Platsen

De unga

Mångfalden

Kommunikationen

Fem teman att arbeta vidare med

När ni arbetat igenom den inledande delen "Så här börjar ni"-synliggöra, drömma, integrera och fokusera- är det dags att börja arbeta med mer specificerade temaområden. Nedan följer de fem teman som vi i forskningsprojektet KOMPET gemensamt kommit fram till som både de mest utmanande men också mest relevanta i arbetet med kompetensförsörjning. Välj det tema som passar er bäst eller ta dem en och en i tur och ordning.

Tema 1: Kulturen

Vad innebär det och varför är det viktigt för kompetensförsörjning?

Kulturbegreppet används ofta överordnat utan närmare definition, ibland nästan slentrianmässigt. Det är inte ovanligt att sådant som man inte riktigt kan förklara, det som känns svårt att beskriva och hantera sorteras in under begreppet "kultur". Kultur blir närmast en slask-tratt för allt som är lite luddigt och otydligt. Men, kultur är själva grundstrukturen i ett sammanhang och kan vara allt från hur en mindre grupp fungerar till en större organisation men också en hel nation.

Kultur är det som man ofta inte ser utan tar för givet, en så-här-har-vi-alltid-gjort-mentalitet. Betydelsen av att skapa och underhålla en fungerande och välmående kultur – hur man jobbar, vad som förväntas, hur man uppträder mot andra, hur man får respons och feedback, vilken vägledning och kunskapsöverföring som erbjuds – kan inte nog understrykas om man vill förändra beteenden.

Att definiera kultur har länge varit en central fråga inom antropologin. Redan 1952 publicerade Alfred Kroeber och Clyde Kluckhohn en lista med 161 definitioner, och begreppet har sedan dess diskuterats flitigt. Mycket förenklat kan kultur beskrivas som tre saker: mening, regler och rörelser.

Mening innebär att människor med liknande socialisering, det vill säga som växt upp under hyfsat lika förutsättningar, delar tolkningsramar för hur man kommunicerar och ger saker, fenomen och aktiviteter likvärdiga betydelser. Kultur formar hur vi upplever världen, till exempel vad som anses manligt respektive kvinnligt, när man betraktas som vuxen eller vilka djur som är tabu att äta. Dessa tolkningar gör vår värld begriplig för oss, men kan få oss att uppleva andra kulturer som "konstiga". Meningsbetydelser existerar alltid i relation till varandra, vilket gör helheten viktig att förstå.



Regler är de beteendenormer som följer av kulturens meningsbetydelser. Till exempel definieras "man" och "kvinna" på olika sätt i olika kulturer, vilket leder till specifika förväntningar på både männens och kvinnornas beteende. Alla sociala handlingar är i någon mån regelstyrt.

Rörelser handlar om de förändringar som sker när meningsbetydelser och sociala regler krockar med varandra eller påverkas av förändringar av något slag. Här omförhandlas, omdefinieras och förändras kultur kontinuerligt. Idag talas det till exempel om könsspecifika livsstilar som "softgirl" och "toxisk maskulinitet".

Sammanfattningsvis kan kultur förstås som en uppsättning gemensamma spelregler som hjälper oss att tolka världen och styra eller guida våra beteenden. Dessa spelregler förändras över tid. Enligt antropologen Ulf Hannerz (1992) kan vi dels "äga" kulturen och därmed påverka och

förändra den, men vi är också "ägda" av kulturen, det vill säga formade av den och agerar delvis som robotar inom dess ramar. Därför är det avgörande att förstå och synliggöra kulturen vi lever och agerar i.

I företag eller organisationer är det särskilt viktigt att arbeta med kultur eftersom organisationskulturen påverkar hur medarbetare tolkar sitt sammanhang, vilka beteenden som anses accepterade och hur förändringar uppfattas och hanteras.

Genom att synliggöra och utveckla organisationens kultur, det vill säga dess meningsbetydelser, regler och rörelser, kan vi skapa en miljö som främjar lärande, innovation och anpassningsförmåga. Detta gör det möjligt att både attrahera och behålla rätt kompetens genom att bygga en inkluderande och tydlig företagskultur som möter både medarbetarnas och organisationens behov.

Hur kan man arbeta med detta?

Kulturen som ett isberg.

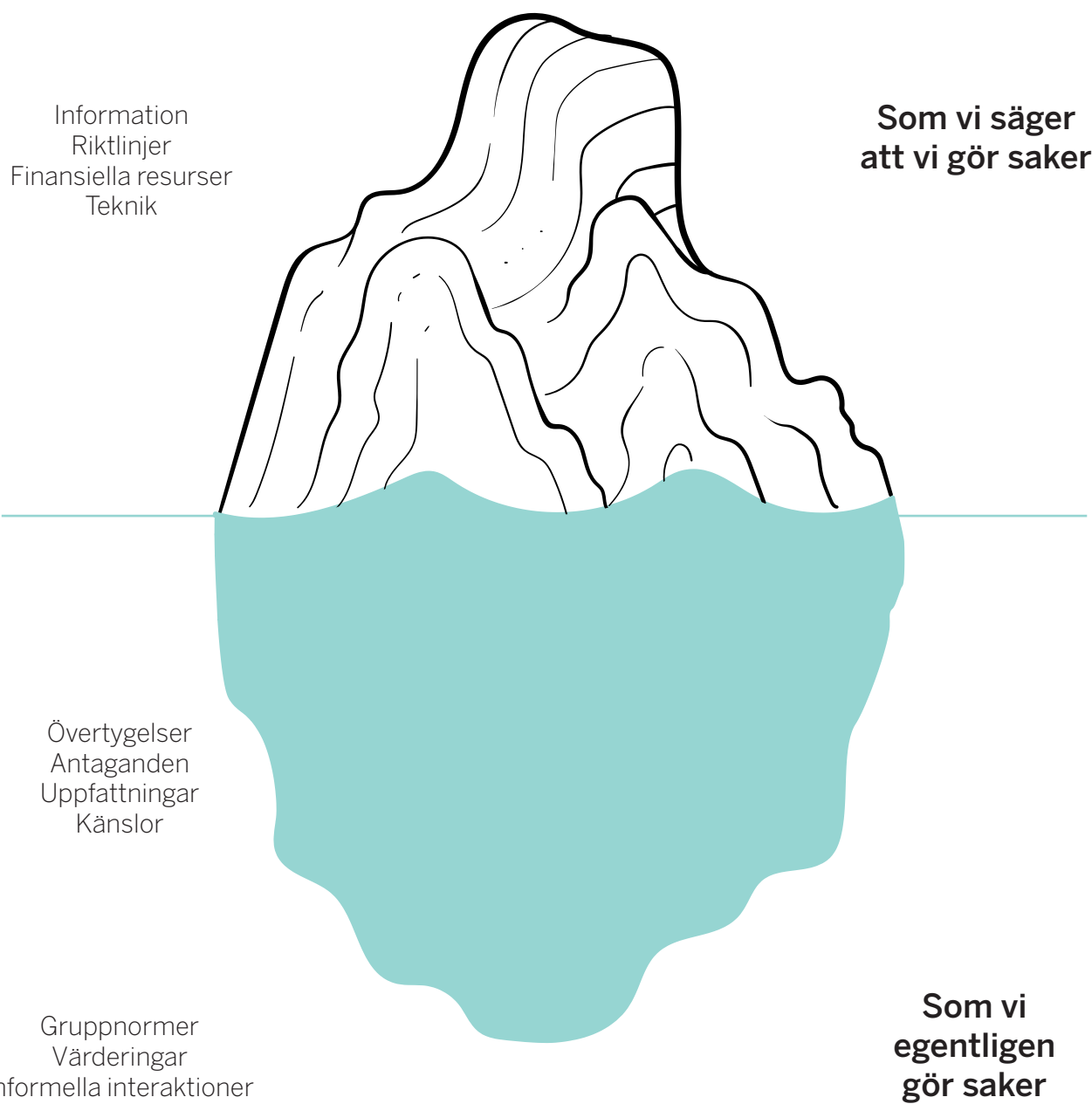
På alla företag finns det massor av formell information, dokumentation, policies, riktlinjer och teknik vid sidan av den informella kunskapen, sociala regler, meningsbetydelser, värderingar och gruppnormer. För att få bättre koll på det uttalade och det outtalade, vad som sägs och vad som faktiskt görs i praktiken, det som bubblar under ytan men som det är svårt att riktigt få grepp om, kan ni vara hjälpta av att tänka på er organisation i form av det kulturella isberget.

Alla arbetsplatser har typiska "narrativ" eller mönster som ofta återkommer – det kan vara både positiva och negativa saker, "varför ställer ingen smutsiga kaffekoppar i diskmaskinen", "det är alltid stökigt i monteringen", "någon borde göra något åt nattskiftet", "varför ser vi aldrig någon från ledningen", "det känns som en familj här" och så vidare.

Det är saker som kan upplevas som svåra att sätta fingret på, men det går!



Övningen med isberget är lite som en tandställning, det gör ont och tar lång tid att ändra på



Kulturförändring med hjälp av isbergsmetaforen

1

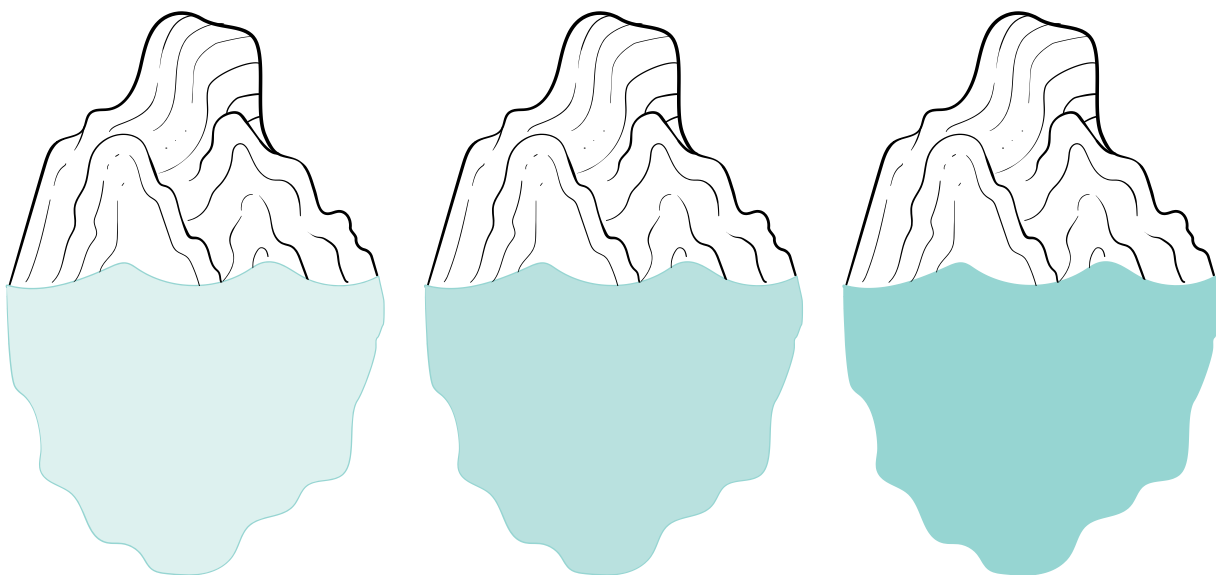
Samla en grupp (eller flera grupper) från olika delar av er organisation. Se till att en person leder diskussionen och en annan för anteckningar. Målet är att få igång ett öppet samtal för att skapa en bättre förståelse för vad som är unikt för era respektive verksamheter, vad ni vill behålla, utveckla eller avveckla.

Du som leder diskussionen ska fördela ordet, styra upp samtalet om det hamnar utanför temat och ställa uppmuntrande följdfrågor – ”berätta mer”, ”förklara hur du tänker”, ”varför är det så tror du”. Var noga med att inte kommentera vad de andra säger eller ”ta över” samtalet.

Det går också att göra i ”storformat” genom att dela upp en större grupp i små grupper som får med sig frågorna på ett papper och en bunt med post-it lappar. Sen återsamlas ni och delar resultaten.

Exempel på frågor att utgå från:

- Vad är det som skiljer vår arbetsplats från andra? Fundera och jämför med andra arbetsplatser ni varit på. Det kan vara både bra och mindre bra saker.
- Hur pratar vi om arbetsplatsen? Är det någon skillnad på hur vi pratar med kollegor på jobbet och med familj och/eller vänner utanför jobbet? Hur då?
- Vilka positiva beteenden uppmuntras hos oss? (det man får beröm för eller belönas av på olika sätt)
- Vilka negativa beteenden tillåts? (det man ser genom fingrarna med som egentligen inte är helt ok)
- Vilka saker brukar återkomma hos oss som problem /situationer/handlingsmönster?



- 2** Köp en plansch med ett isberg, eller rita upp ett isberg på en tavla bara – det är bra om planschen eller tavlan sedan kan finnas kvar på en plats där arbetsgruppen kan se den efteråt, varför inte i det gemensamma fikarummet!

Tanken med den här övningen är att synliggöra kulturens olika delar. Helt enkelt att göra alla medarbetare uppmärksamma på vad en kultur är och hur den fungerar. Kultur är INTE något som sitter i väggarna och som inte går att förändra!

Genom att arbeta långsiktigt med isbergsmodellen blir det möjligt att förändra de fenomen och beteenden som inte fungerar och som fått en "röd lapp" under ytan att på sikt försvinna – eller kanske istället bli till en "grön lapp" ovanför ytan i form av en ny rutin eller aktivitet som är positiv för kulturen.

- 3** Skriv upp de saker som ni pratat om på post-it lappar. Gröna för saker som känns positiva, röda för saker som känns negativa eller på olika sätt problematiska. I nästa steg ska lapparna sättas på upp ett isberg för att illustrera vad som är synligt (ovanför vattenytan) och vad som är "osynligt" (under vattenytan). Ibland är det svårt att avgöra vad som är synligt och osynligt. Det är inte jättnoga var lappen hamnar, det viktiga är att den kommer upp på tavlan!

- 4** Att förändra kulturen är något som tar tid och kräver kontinuitet. Återkom regelbundet till ert isberg, diskutera, skriv till, ta bort och/eller flytta lappar beroende på hur er organisation utvecklas. Fotografera isberget med jämna mellanrum så ser ni hur förflyttningen sker över tid.

Tips från coachen

Börja smått

Att jobba med kultur upplevs som tidskrävande vilket skapar ett medvetet och omedvetet motstånd mot att arbeta kontinuerligt med detta. Små steg räcker för att skapa förändring. Vänta inte på perfektion – lös delar av utmaningen medan ni arbetar framåt.

"Allt behöver inte vara helt klart. Det funkar rätt bra att lösa vissa delar under tiden."

Utmana gamla mönster

Identifiera fördomar och invanda beteenden som hindrar utveckling. Det kan finnas skav inom organisationen som bromsar upp, gamla föreställningar och fördomar som är tröga att förändra. Genom att identifiera dessa och börja prata om dem är det möjligt att övervinna dem.

"Förut sa vi: 'Det där har vi testat tidigare och det funkar inte.' Nu genomför vi även om vi testat tidigare."

Skapa engagemang

Väck intresset för kultur genom att till exempel kontinuerligt återkomma till övningen med isberget. Är man involverad börjar man reflektera över sina beteenden

och får en bättre förståelse för hur kulturen påverkar människor och arbetsplatsen.

"Det är en utmaning att bryta invanda mönster och beteenden och det tar tid. Jag kan inte nog poängtera betydelsen av en gemensam målbild och att arbetet måste vara levande varje dag."

Arbeta långsiktigt

Kulturförändring tar tid – låt en gemensam målbild och ett konkret dagligt arbete driva kulturen framåt.

"Att ha kul på jobbet är viktigt, att den kulturen finns, att man har kul arbetskamrater, man gör saker tillsammans."

Mät med eftertanke

Fokusera på vad som är viktigt att mäta och varför.

Var medveten om att vissa värden är svåra att kvantifiera. Hur är det med alla "mjuka" värden som kan vara omätbara, hur gör ni med det? Effektivitetsbegreppet behöver en humanistisk dimension. Det handlar om att få en bättre förståelse för människans sociala och kulturella kontext.



TIPS FRÅN ERRORISTEN:

"Kulturen sitter i väggarna, så här har vi alltid gjort och det har ju fungerat okej hittills. Det finns verkligen ingen anledning att gräva djupare i hur vi har det på jobbet".



Case från verkligheten

När vi satte kulturen i fokus

Det började som ett initiativ för att kartlägga och förstå kulturen inom en av våra avdelningar. Vi ville fånga upp hur avdelningens ledningsgrupp själva upplevde kulturen och skapa en gemensam grund att bygga vidare på. Målet var att ge ledarna verktyg för att arbeta med kultur, processer och riktlinjer – och på sikt kunna driva förändring. Utifrån fanns det en uppfattning om att vissa områden behövde utvecklas, och vi ville ta reda på vad det faktiskt handlade om.

Vi startade med en gemensam workshop där vi introducerade isbergsövningen. Ledarna fick sätta ord på hur de upplevde kulturen genom att skriva ner sina tankar på post-it-lappar och placera dem på en bild av ett isberg. Det hjälpte oss att synliggöra både det vi såg på ytan och mer dolda beteenden och normer som påverkade oss i vardagen.

Den största vinsten? Vi har hittat en metod för att arbeta internt med employer branding och kulturutveckling. Våra ledare har fått konkreta verktyg för att förstå och påverka kulturen i sin egen del av organisationen. Ett råd till andra som vill göra något liknande? Ha tålamod. Att kartlägga en avdelnings beteenden är en utmaning. Själva övningen skapar inte förändring, men den ger insikter som blir en grund för det långsiktiga arbetet – och det är där den verkliga förändringen sker.

*Mattias Hagström, Human Resource Business Partner
på Gränges, Finspång*



Vill du läsa mer?

Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning.
Ulf Hannerz (1992). Columbia University Press.

Effektfull: Detaljerade studier av ledarskap – så ökar du effekten av din tid.
Simon Elvnäs (2017). Volante.

Organisationskultur och ledning.
Mats Alvesson (2015). Liber.

Tankar och idéer

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to write their thoughts and ideas.

Tema 2: Platsen

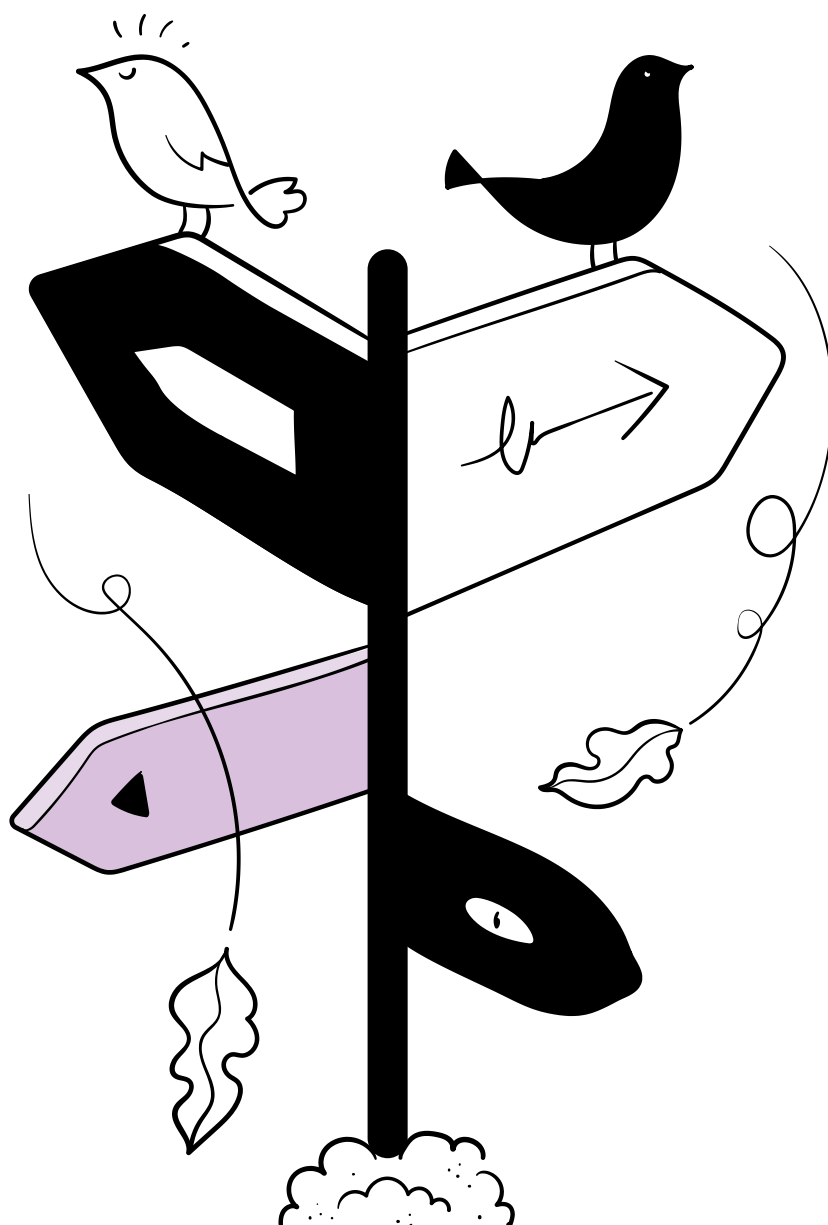
Vad innebär det och varför är det viktigt för kompetensförsörjning?

En plats är mer än bara en fysisk yta som ett rum, ett företag, en stad, en kommun eller en region. Platsen är en symbolisk konstruktion fylld med mening och sammanhang av de människor som använder den. Det är i platsens vardagliga möten och interaktioner som dess verkliga betydelse uppstår, genom små nyanser som skapar meningsfullhet. Det kan vara ett leende på jobbet när man kommer på morgonen eller ett vänligt hej.

För att förstå människors relation till en plats, och vad som gör den attraktiv, krävs insikter om den "levda platsen" – hur människor agerar i vardagen, vilka behov de har och hur platsen fylls med mening över tid. Detta är centralt

för företag som vill attrahera och behålla kompetens, särskilt utanför storstadsområden där utmaningen att attrahera kompetens ofta är svårare.

Trots digitaliseringens framsteg och globaliseringens möjligheter spelar platsen fortfarande en avgörande roll för företagens kompetensförsörjning. Speciellt landsbygdsföretag möter särskilda utmaningar med mindre arbetsmarknader, svårigheter att locka högutbildad personal och begränsade utbildningsmöjligheter. Dessutom kan geografiska avstånd försvåra att bygga och upprätthålla nätverk och samverkan med andra företag och organisationer.



Hur kan man arbeta med detta?

För att bidra till en attraktiv plats behöver du som ledare prioritera att bygga relationer och nätverk. Man behöver anstränga sig för att skapa och underhålla viktiga nätverk med olika intressenter såsom kommun, region, andra företag och lokala aktörer. Samverkan på flera plan är avgörande för att på lång sikt utveckla platsens attraktivitet. Det kräver i sin tur att utveckla sin kommunikativa förmåga och förmågan att kompromissa.

Skapa en handlingsplan i sju steg.

1

Diskutera och specificera vad det är som är utmanande med att befinna sig långt utanför en centralort eller den största kommunen.

Exempel:

"Busslinjerna passar inte våra skift"

"Det står ett fallfärdigt hus precis vid infarten till vår bruksort"

"Det finns inte en enda lekplats på orten"

"Det finns inga arbeten för min medföljande partner"

2

Prioritera vad som är större och mindre utmaningar samt vad ni har möjlighet att påverka och vad som är svårare att påverka (titta igen på modellen "circle of influence/circle of concern" som nämndes ovan!). Prioriteringsuppgiften

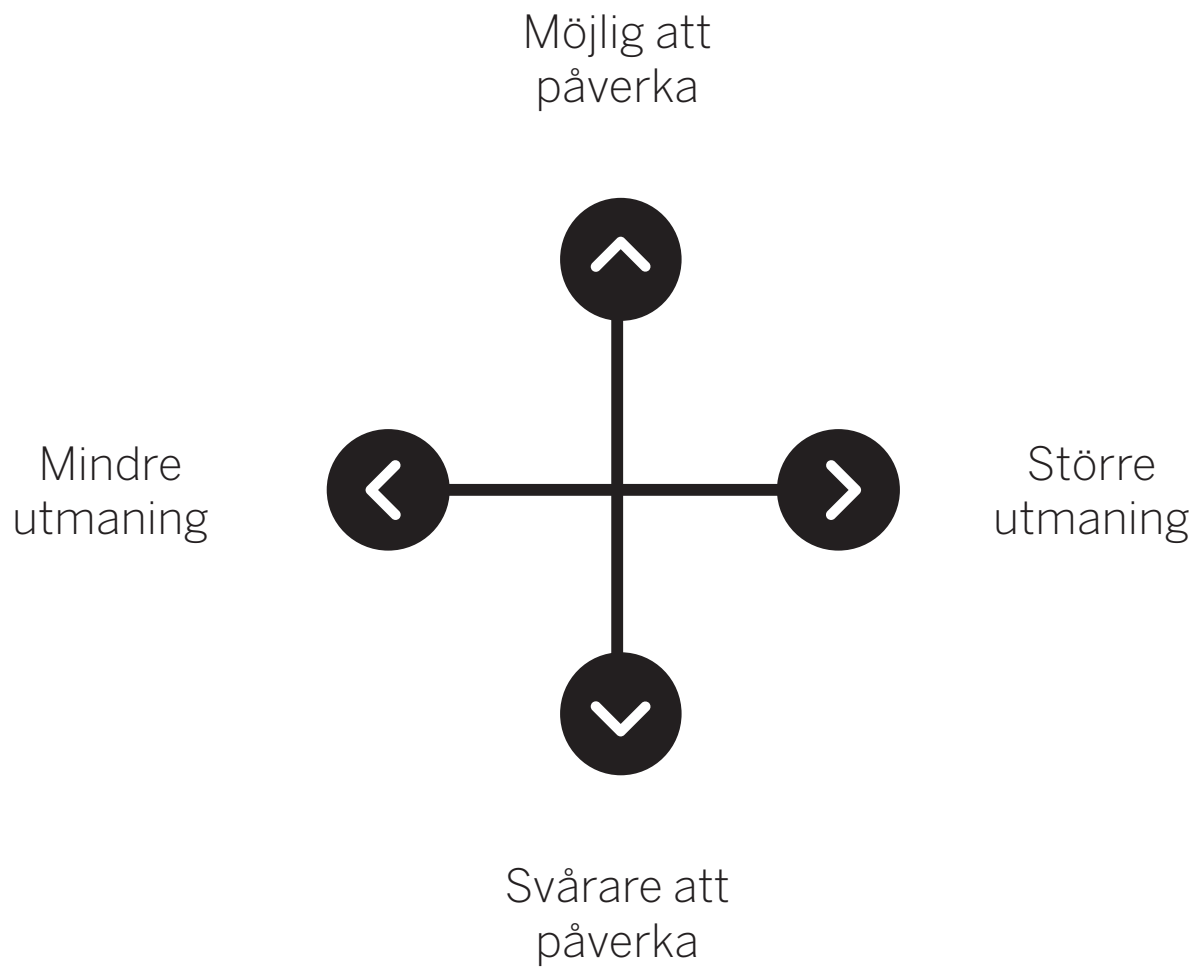
kan underlättas genom att använda fyrfältaren i figuren nedan för att kunna dela in utmaningarna i sådant som är mindre och större men också sådant som är möjligt att påverka och sådant som är svårt att påverka. Det kan ge er stöd i vilka aktiviteter som är bäst lämpade att börja med.

3

Identifiera vilken organisation, avdelning eller person som är ansvarig för respektive utmaning. Det kan innebära lite researcharbete!

4

Diskutera vad ni som organisation kan göra/erbjuda för att samverka kring de utmaningar ni identifierat och prioriterat. Samverkan handlar om att ge och ta – inte om att kräva något från en annan part.



5 Diskutera vilka fler aktörer på platsen som skulle kunna ha intresse i frågan, till exempel andra arbetsgivare. Bjud dem på en lunch för att tillsammans prata om gemensamma utmaningar. Kanske kan ni hjälpas åt.

6 Kontakta den ansvariga organisationen/personen och be om ett möte kring frågan. Ge inte upp om du får ett nej. Det finns ofta fler vägar fram. Var nyfiken, respektfull och trevlig. Ha tålamod.

7 Vid mötet med ansvarig person/organisation, se till att huvudfrågan kommer på bordet direkt. Be alla ge sin syn på saken och vad man har att "pitcha in" i form av stöd/resurser. Det kan se ut så här:

Vi diskuterar frågan om ett nattdagis. Vi upplever att det skulle underlätta mycket för våra anställdas livspussel och därmed för vår attraktivitet som arbetsgivare om det funnits. Vi är beredda att stötta med mark.

Tips från coachen

Utveckla din attraktionskraft som arbetsgivare

Konkurrensen om lokal arbetskraft är hård, särskilt mellan företag i samma bransch. Satsa på att lyfta varför medarbetare ska välja just ditt företag. Överväg även samverkan med andra företag, till exempel genom att dela resurser vid konjunktursvängningar eller gemensamt stärka platsens attraktivitet.

Samverka för att lösa lokala utmaningar

Samla företag, kommuner och andra aktörer för att tillsammans hantera frågor som pendlingskostnader, kollektivtrafik, barnomsorg och bostäder. Skapa förtroende genom dialog och gemensamma mål.

Ta initiativ till kontakt med kommunen

Offentlig sektor kan kännas svårnavigerad, men börja med näringslivskontoret eller andra etablerade kontaktvägar. Var tålmodig och använd bransch- eller företagsorganisationer som stöd i processen.

Utforska olika former av samverkan

Små steg kan leda till större samarbete över tid. Stötta lokala verksamheter som hotell och restauranger, eller anslut dig till befintliga nätverk och föreningar för att hitta gemensamma intressen och stärka platsens sociala struktur.



Konkurrensen bland lokala företag är för stor – vi tar från varandra.



TIPS FRÅN ERRORISTEN:

"Det är svårt för oss för vi ligger ju så långt ifrån den största staden så vi blir alltid bortglömda. Men det är verkligen inte vårt ansvar att prata med kommunen eller samarbeta med andra företag – låt någon annan ta det initiativet."



Case från verkligheten

När ett litet initiativ blir något större

Efter en träff med projektet KOMPET, där vi diskuterade platsens betydelse, blev det tydligt hur avgörande den geografiska platsen är för oss. Vi insåg också att samverkan är nyckeln framåt. För att vidga vår känsla av påverkansmöjlighet bestämde vi oss för att starta ett nätverk. Vi ville samla engagerade personer från trakten – människor med olika men relevant kompetens och ett hjärta som brinner för Eksjöbygden. Små, men många steg framåt kändes som en möjlig väg att faktiskt göra skillnad.

Så vi skrev ett genomtänkt mejl med en inbjudan till en första träff och skickade det till några noga utvalda personer. Och vips, så föddes Platsverket! Vi är fortfarande i startgroparna på vissa sätt, men vi rör oss stadigt framåt.

Den största utmaningen? Att få med kommunen. Enskilda tjänstemän visar stort engagemang, medan andra snarare känner sig trampade på tårna och uppfattar oss som kritiska – istället för att se nätverket som en möjlighet och resurs. Här krävs det tålamod och tillförsikt. För att stärka vår position har vi nu bildat en ideell förening och fått finansiering.

I vårt arbete inspireras vi av metoder från KOMPET och vårt dagliga förbättringsarbete: vi fokuserar på aktivitet, små steg och konkreta förbättringar. Genom att skapa en rytm av återkommande aktiviteter bidrar vi, sakta men säkert, till att göra bygden lite bättre – ett steg i taget.

Tove Frisk, VD på Bruzaholms i Bruzaholm, Eksjö kommun



Vill du läsa mer?

Hoppfulla platser? Om hopp och hoppfullhet i periferin.

Josefina Syssner (2024). Nordic Academic Press.

If you could live anywhere. Melody Warnick (2022). Sourcebooks Ink.

Keynote Conversations. 100 interviews for reinventing the city.

Gustav Magnusson (2024). For Elize AB.

Platsmarknadsföring: konsten att attrahera invånare, besökare och investeringar till en plats.

Helena Nordström (2018). Placebrander.

Tankar och idéer

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to write their thoughts and ideas.

Tema 3: Mångfalden

Vad innebär det och varför är det viktigt för kompetensförsörjning?

Mångfald innebär att samla människor med olika bakgrund, erfarenheter och perspektiv inom en organisation. Det handlar inte bara om kön och etnicitet, utan även om sociala, ekonomiska och kulturella skillnader. Mångfald sträcker sig bortom att bara rekrytera brett. Det innebär att skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare känner sig inkluderade, värdefulla och har lika möjligheter att utvecklas och bidra.

Mångfald är också en viktig faktor för att stärka företagens konkurrenskraft, innovation och långsiktiga tillväxt. Att inte arbeta aktivt med mångfald kan leda till outnyttjad kompetens och begränsade perspektiv, vilket i längden kan hämma företagets utveckling. För att framgångsrikt integrera mångfald behöver företag investera i långsiktig planering, utbildning och en arbetsmiljö där mångfaldens värde verkligen tas tillvara.

Samtidigt innebär arbetet med mångfald vissa utmaningar som är viktiga att vara medveten om. En av utmaningarna är att nå ut till och rekrytera från en bredare grupp. Det kan finnas både medvetna och omedvetna hinder inom rekryteringsprocesser som gör att vissa grupper av arbetssökande inte får samma möjligheter, trots att de kan besitta värdefull kompetens. Dessutom krävs strategier för att skapa en inkluderande företagskultur där alla känner sig hemma och kan prestera sitt bästa.



Med mångfald menas ofta olikheter när det gäller kön, social tillhörighet, etnisk och kulturell bakgrund, ålder, sexuell läggning, funktionsnedsättning med mera. Mångfald i arbetslivet handlar främst om att utnyttja många olika erfarenheter och kunskaper på arbetsmarknaden

www.arbetsmiljöupplysningen.se

Hur kan man arbeta med detta?

1

Gör en övergripande kartläggning av er egen mångfald.

Börja med de stora penseldragen. Hur ser fördelningen ut mellan män/kvinnor? Hur ser åldersfördelningen ut? Vilka typer av utbildningsbakgrunder och yrkeserfarenheter finns representerade? Finns olika yrken, roller och funktioner inom företaget som möjliggör mångfald?

Poängen här är inte att leta rätt på exakta siffror utan snarare de mönster ni ser från olika delar av verksamheten. Att jobba med cirkeldiagram är ett sätt att tydligt visualisera. Se exempel nedan.

Utbildningsbakgrund



• Förgymnasial • Gymnasial • Högskola

2

Med utgångspunkt i kartläggningen – diskutera vad de här mönstren betyder hos er.

Ta hjälp av er arbetsgrupp eller samla en ny grupp för just detta. Exempel på frågor ni kan diskutera:

- Varför ser det ut så här hos oss?
- Vilka fördelar finns det i nuläget? Vad är enkelt och lätt? Positiva effekter?
- Vilka nackdelar finns det i nuläget? Vilka kompetenser/perspektiv går vi miste om?
- Var skaver det i vår organisation kopplat till mångfald? Vad är svårt eller jobbigt?
- På vilket sätt stöttar eller hindrar vår organisationskultur hur vår mångfald ser ut?
- På vilket sätt stöttar eller hindrar vårt ledarskap hur vår mångfald ser ut?
- Hur kan vi bättre ta tillvara den potential som varje individ besitter?

3

Prioritera och börja agera

Prioritera bland de här punkterna och lägg de som känns viktigast i er lista på åtgärder. Skriv ner vem som är ansvarig och när det ska vara gjort. Följ ständigt upp, dels för att se till att mångfalden ökar, dels för att höja medvetenheten om betydelsen av ökad mångfald.

Tips från coachen

Vänd blicken inåt den egna organisationen

Fisken ser inte vattnet den själv simmar i. Fundera över dig själv och din roll och vad det innebär för hur du ser på normer i din organisation. Tillhör du normen (fisken) kan det vara svårt att se saker ur ett annat perspektiv. Att vara medveten om det och utmana sin egen tolkning och sina egna fördomar är viktigt.

Kom ihåg att det är enkelt att inse att andra inte tänker och agerar som du men det är riktigt svårt att implementera insikten i det vardagliga arbetet!

Vänd blicken utåt

Samtidigt som ni vänder linsen mot er själva och er egen organisation måste ni också vända blicken utåt. De utanför er organisation tänker inte som ni inom organisationen. Det är lätt att förlora uppfattningen om hur man upplevs utifrån. Har man inte en nykter bild på sin egen organisation kan det vara ännu svårare att rekrytera olika typer av medarbetare.

Ge stöd

Tänk på att ge mycket stöd, både till medarbetaren som är ny och som kanske bidrar till mångfalden genom en ny bakgrund eller erfarenhet, men även till arbetslaget som tar emot den nya medarbetaren.



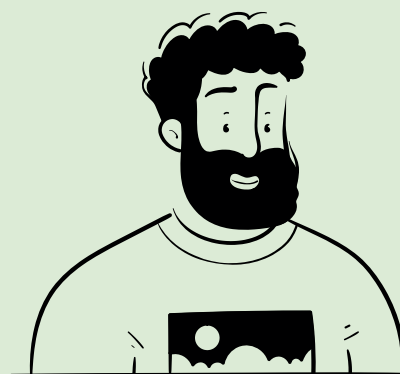
Flera av oss tänker att vi är jämlikar oavsett roll – men så är det inte alltid på grund av kultur. Och vi som tänker att vi är jämlikar får inte höra de riktiga svaren eller åsikterna.”



Det finns något skav hos oss kopplat till när det kommer en ny invandrad jobbkompis. Det kanske kommer en kommentar eller en suck när man får höra namnet.”

TIPS FRÅN ERRORISTEN:

”Försök att ha en så homogen grupp av anställda som möjligt. Då fungerar allt mycket smidigare och det blir i slutändan bäst för oss som företag.”



Case från verkligheten

Fadderverksamhet och flexibilitet

Vi är en relativt stor arbetsgivare på vår landsbygdsort vilket gör att vi måste tänka på mångfald när vi rekryterar. Vi vill ta vara på människor i olika åldrar med varierande bakgrunder, utbildningar och språk. Av våra knappt 200 anställda är ungefär hälften födda utanför Sverige och vi har drygt 20 nationaliteter representerade. Vi samarbetar nära med kommunen för att ge nyanlända en chans att praktisera här. Det är ett bra sätt att hjälpa dem komma in på arbetsmarknaden samtidigt som vi kartlägger deras erfarenheter.

För att alla ska trivas och snabbt komma in i jobbet har vi ett system där de som redan har bra koll på arbetet och språket hjälper de nya medarbetarna. Det gör att de snabbt lär sig och känner sig trygga. Vi erbjuder också fasta skift – både dag- och eftermiddagsskift – så att alla kan hitta ett schema som passar deras liv, särskilt de som har familj eller andra behov. Utbildning är en annan viktig del av vårt arbete. Exempelvis har vi haft kurser i Svenska för invandrare direkt här på arbetsplatsen. Säkerheten är också viktig och kan vara en utmaning just när det gäller språket. Vi ser till att alla får säkerhetsinstruktioner på sitt språk och hjälper varandra med tolk om det behövs.

Vi tror på att vara flexibla, lyssna och ge alla den hjälp de behöver för att lyckas och känna sig som en del av teamet och känner att mångfalden verkligen blir en styrka.

Gunilla Forsell, HR-ansvarig på A-lackering i Sävsjö



Vill du läsa mer?

Förlusten av mångfald: när världen görs enfaldig.

Thomas Bauer (2019). Dualis Förlag. .

Mångfald i praktiken – handbok för inkluderande arbetsplatser.

Gabriella Fägerlind (2024) ID Förlag.

Mångfald, inkludering och rättvisa: vägen till en hållbar strategi.

Gary Baker, Fadi Barakat och Norah Miller (2024). Gothia Kompetens AB.

På Diskrimineringsombudsmannens hemsida www.do.se finns både information, lagstiftning och stödmaterial.

Tankar och idéer

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to write their thoughts and ideas.

Tema 4: Förståelsen för de unga

Vad innebär det och varför är det viktigt för kompetensförsörjning?

Att förstå och attrahera den yngre generationen är avgörande för företagens långsiktiga kompetensförsörjning. Varje generation har olika perspektiv och förväntningar på en arbetsgivare. De yngre generationerna, benämnda Millenials, Generation Z och Generation Alfa, ställer nya krav på karriär, arbetsmiljö och livsbalans. Deras syn på arbete skiljer sig ibland tydligt från äldre generationer, vilket kan skapa utmaningar – men också möjligheter – för företag som vill säkerställa tillgången till kompetens.

Samtidigt är det viktigt att inte fastna i idén att de yngre generationerna skulle vara väsensskilda från äldre generationer. Den allmänna uppfattningen tycks vara att yngre medarbetare drivs av större och mer värderingsdrivna frågor än vad tidigare generationer har gjort. Men när man går ner på individnivå, bortanför de mer allmänt hållna frågeställningar som ställs till större grupper, då är de inte särskilt annorlunda trots allt. En bra lön, god arbetskultur, trygghet, möjlighet till utveckling är några faktorer som är viktiga för alla oavsett ålder.



Jag är tveksam till om människans grundläggande behov av ett jobb eller vad som gör att man trivs förändras så mycket på en generation. Jag ställer mig tveksam till det.



Det är dock en utmaning att kunna tillgodose alla olika generationers behov på en arbetsplats, samtidigt. Beroende på ålder är olika faktorer olika betydelsefulla. Medan äldre medarbetare kan värdera trygghet och stabilitet, söker yngre generationer ofta utvecklingsmöjligheter, flexibilitet och en arbetsplats som speglar deras värderingar, till exempel hållbarhetsvärden och socialt ansvar.

Försök att identifiera sådant som de yngre faktiskt letar efter, det vill säga "what's in it for them", helt enkelt. Vad kan företaget erbjuda i form av företagskultur, gemenskap, trygghet, utbildning och utveckling? Oavsett vad unga prioriterar i olika enkätstudier som viktigt eller mindre viktigt, så är faktorer som lön och övriga förmåner betydelsefullt.

Som chef kan det vara svårt att navigera dessa skillnader, inte minst om man själv tillhör en annan generation än de medarbetare man vill rekrytera. För att möta dessa utmaningar behöver företag vara lyhörda, förändringsbenägna och villiga att utveckla både sitt ledarskap och

sin företagskultur. Att skapa dialog över generationsgränserna och ta reda på vad som motiverar yngre medarbetare är centralt.

Genom att visa att man är en arbetsgivare som värdesätter de yngres perspektiv, erbjuder meningsfulla utvecklingsmöjligheter och är flexibel inför deras behov, kan företag bli attraktiva för framtidens medarbetare. Det handlar också om att förstå att en framgångsrik generationsöverbrygning gynnar hela arbetsplatsen. Ett inkluderande arbetsklimat där olika generationer kan lära av varandra och samarbeta effektivt skapar inte bara en starkare organisation, utan bidrar också till att bygga en hållbar kompetensförsörjning för framtiden.

Hur kan man arbeta med detta?

Genom att zooma in på "de unga" är syftet att skapa en bättre förståelse för olika aktiviteter som tilltalar yngre målgrupper. För att göra det behöver ni kartlägga och samla in de aktiviteter ni har som relaterar till eller riktar sig till unga och analysera det ur flera perspektiv.



Kartlägg och analysera era aktiviteter och kommunikation i tre enkla steg

1

Lista aktiviteter och kommunikation

- Vad gör ni internt och externt som relaterar till unga generellt? Alltså både gentemot unga vuxna som arbetar hos er idag och unga vuxna eller barn/unga som kan vara potentiella medarbetare. Det kan vara till exempel studiebesök, öppen arbetsplats, besök i skolor, mässor, sponsring, utbildningar, sommarjobb, aktiviteter på orten där ni finns.
- Hur *kommunicerar* ni internt och externt? Samla exempel på hur er kommunikation ser ut – exempelvis jobbbannonser, mässmaterial, broschyrer, inbjudningar till personalfesten, informationsutskick internt, hemsidan, olika sociala medier, företagspresentationer.

Visa listan på aktiviteter och exempel på hur ni kommunicerar. Låt gruppen titta, läsa och diskutera. Be dem att kommentera vad de tänker om utseendet på materialet, typen av aktiviteter, språket/orden som används för att beskriva företaget, jobbtitlar och jobbeskrivningar.

OBS! Det är viktigt att lyssna och uppmuntra dem att berätta mer. Säg saker som "förklara mer hur du tänker", "berätta mer", "varför är det så", "har du idéer om hur det skulle kunna se ut eller exempel på sådant du tycker om" och så vidare. Kommentera eller värdera inte det som sägs. Om ni tycker det känns svårt, be någon i företaget som ni tror är duktig på att leda ett samtal med unga. Eller ta in en konsult ett par timmar!

2

Samla en grupp unga.

Har ni yngre anställda i företaget så bjud in dem till ett möte. Om inte, bjud in unga vuxna på orten genom era privata nätverk eller genom att fråga på en gymnasieskola eller yrkesutbildning – försök fundera på vilka som är er målgrupp. Samla 5–6 stycken till ett möte och säg att ni vill att de ger er feedback.

Ni behöver vara två personer som organiserar mötet – en som leder/modererar mötet och en som lyssnar och antecknar.

3

Analysera och prioritera

Nu sitter ni ner i er arbetsgrupp igen. Titta på materialet ni samlat ihop och feedbacken ni fått. Lista de saker ni känner att ni behöver förändra och dela ut uppgifter och ansvar! Använd gärna mallen nedan som ni också når via QR koden. Se exempel:



AKTIVITET KOMMUNIKATION	VAD BEHÖVER HÄNDA?	ANSVARIG	NÄR
Jobbbannonser	Vi behöver ta bort förkortningar och skriva fram tydligare vad vi erbjuder som arbetsgivare	Håkan	Nästa ledningsgruppsmöte 12 februari
Öppet hus	Planera ett öppet hus med fokus på våra egna anställda, deras familjer och vänner.	Fatima och Karl	10 maj – presentera upplägg på personalmötet den 2 april

Tips från coachen

Bredda er kunskap och förståelse om de unga

Försök att lära er så mycket som möjligt om de unga generationerna, läs aktuella undersökningar och lägg lite tid på att besöka platser på nätet där många unga befinner sig. Kanske ska ni utse en eller två ambassadörer som får uppdraget att vara dom som lägger lite extra tid på att lära sig om de unga och vad som händer på olika sociala medieplattformar.

En digital native behöver inte vara duktig på allt digitalt

Bara för att en person växt upp med en smart telefon och sociala medier behöver det inte innebära att personen har kompetens vad gäller andra digitala färdigheter. Ta inte för givet att alla i den unga generationen är självgående vad gäller digitalt beteende. En hemsida som vid första anblicken inte ser ut som de digitala platser de unga är vana vid kan innebära att hemsidan omedelbart väljs bort.

Hitta en ambassadör som de unga lyssnar till

Trovärdiga ambassadörer blir allt viktigare och fyller rollen av guider som leder användaren rätt i informationsöverskottet. Försök identifiera vilka personer som skulle kunna fungera som ert företags ambassadörer, kan det vara någon medarbetare eller någon känd person som upplevs som trovärdig?

Den information de unga får av dessa trovärdiga personer betraktas som tips och råd och inte som något man behöver förhålla sig kritisk till. Mänskliga förebilder förstärker ofta beteenden, fler söker upp viss information eller nyheter, fler konsumerar vissa produkter, fler sprider information till fler och så vidare.

Lyft fram både ett vi och ett jag

När ni formulerar företagskommunikation, allt från jobbannonser till hemsidan, tänk på att inte bara lyfta fram och beskriva företaget. Fokusera även på individen: varför är företaget intressant för enskilda individer, framför allt dem som ni vill rekrytera, vad kan ni erbjuda den som vill jobba hos er.



Vi är sopor på att nå de unga. Vi vet för lite, vi avsätter för lite tid och resurser för att jobba med den här frågan!

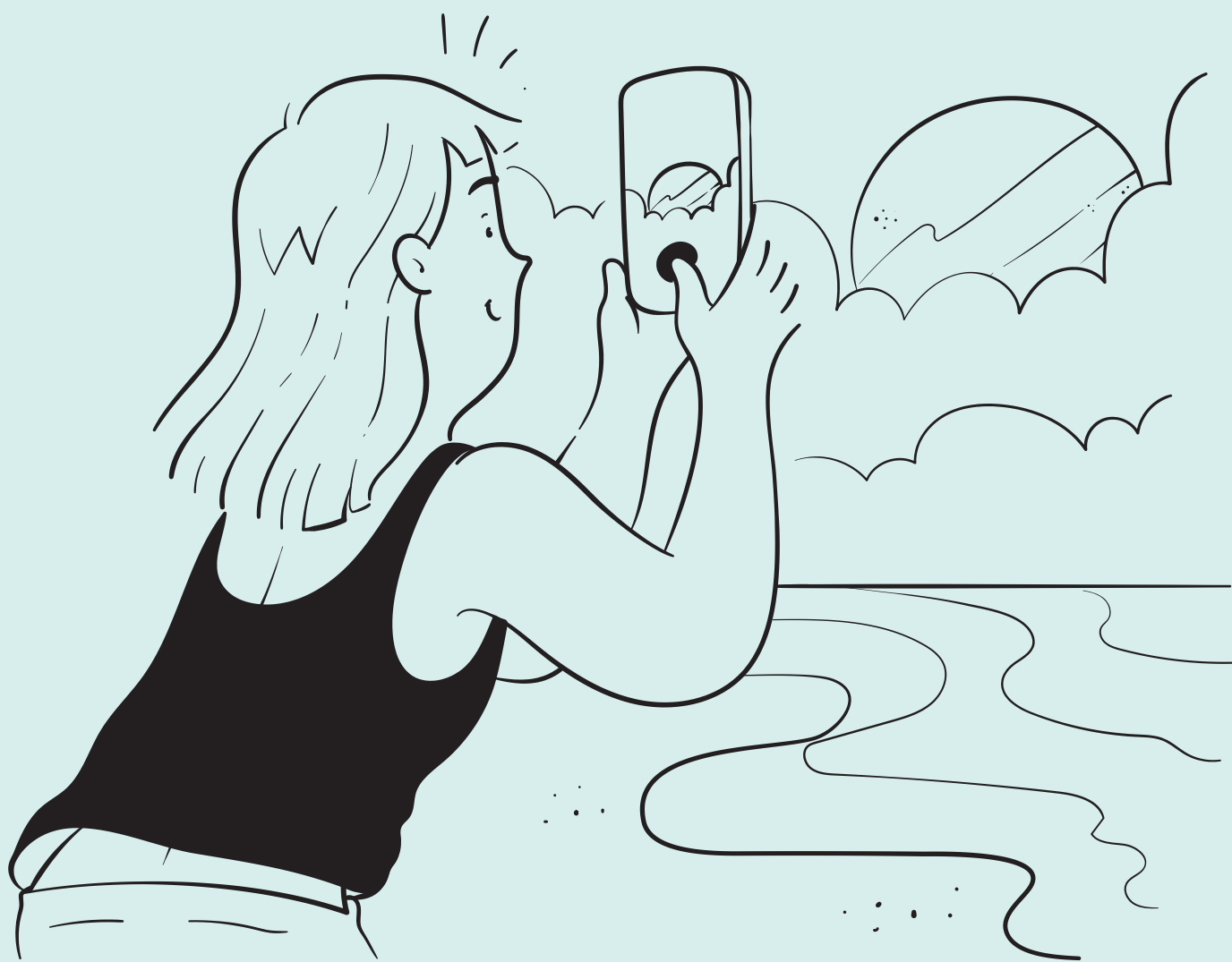


Jag tittade på våra senaste jobbannonser och där stod det bara om hur bra vi är som företag, inget om vad vi kan erbjuda för förmåner för den som jobbar här!



TIPS FRÅN ERRORISTEN:

"Jag har hört att unga bara drivs av värderingsfrågor. Det är viktigare än allt annat. Så länge man kan erbjuda ett jobb som upplevs som hållbart är de unga nöjda även om de har sämre lön och inga förmåner."



Case från verkligheten

Kommunikation på nya sätt

Vi har insett utmaningarna med att rekrytera unga och arbetar aktivt för att förändra det. Finspång har svårt att locka unga och konkurrensen om arbetskraften är hård med flera stora företag i regionen. Många söker sig till större städer med bättre utbud av aktiviteter och mötesplatser. Så det räcker inte att erbjuda jobb – vi måste visa varför unga ska välja oss. Därför satsar vi nu mer på sociala medier och digital närvaro. Här lyfter vi fram våra befintliga medarbetare genom korta filmer och porträtt, så unga ser riktiga förebilder som de kan relatera till. Förra året minskade ansökningarna, men i år har vi slagit rekord, vilket visar att vi är på rätt väg.

Våra sommarjobb är en viktig rekryteringskanal. Vi tar in cirka 100 sommarjobbare varje år och många blir senare fast anställda. Genom en bra introduktion skapar vi en naturlig väg in i företaget. Men vi behöver också behålla våra unga talanger. Därför utvecklar vi ett talangprogram med interna utbildningar, utbyten och utvecklingsplaner för att säkerställa att de vill stanna. Vi satsar också på ledarskapsutbildningar och introduktionsprogram för att ge unga en trygg och utvecklande start.

För att lyckas långsiktigt försöker vi verkligen lyssna på unga och samarbetar också med andra företag och med kommunen för att förbättra bilden av Finspång och göra orten mer attraktiv för dem.

Mattias Hagström, Human Resource Business Partner på Gränges, Finspång



Vill du läsa mer?

Den ängsliga generationen: Hur överbeskyddande föräldrar och skärmberoende skapar en epidemi av psykisk ohälsa. Jonathan Haidt (2024). Fri Tanke.

Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age. Robert Katz, Sarah Ogilvie, Jane Shaw & Linda Woodhead (2021). University of Chicago Press.

Generation Z är framtidshoppet – som konsument, medarbetare och medborgare. Anders Parment (2024). Studentlitteratur.

Uppfödd på nätet – lär känna den sociala generationen. Johannes Gustavsson (2019). Roos Tegnér/Polaris Fakta.

Tankar och idéer

Tema 5: Kommunikationen

Vad innebär det och varför är det viktigt för kompetensförsörjning?

Mycket av det arbete som vi föreslår ska göras i arbetet med kompetensförsörjningen handlar om intern och extern kommunikation. Vem utger vi oss att vara och speglar det vilka vi verkligen är? Hur pratar vi med varandra om vårt företag? Hur pratar vi med andra om vårt företag? Vilken bild förmedlar vi till besökare? Hur introducerar vi våra nyanställda?

Både intern och extern kommunikation är avgörande för att säkerställa att företag eller organisationer kan attrahera, behålla och utveckla rätt kompetens. Intern kommunikation handlar om att skapa en tydlig, inkluderande och inspirerande arbetsmiljö där medarbetare känner sig informerade, uppskattade och engagerade. Extern kommunikation handlar om att visa upp organisationens styrkor och värderingar för att attrahera rätt kandidater och stärka sitt varumärke som arbetsgivare.

När ni arbetar med kompetensförsörjning är det viktigt att analysera både den interna och externa kommunikationen. Exempel på frågor att ställa:

- Är budskapen tydliga och konsekventa?
- Använder vi "rätt" språk, "rätt" tonalitet?
- När vi de tänkta målgrupperna med vår kommunikation? Hur vet vi det?
- Producerar vi för mycket eller för lite kommunikation?
- Finns det kanaler för återkoppling och dialog? Hur fungerar detta?
- Hur uppfattas vi som arbetsgivare internt och externt?



Intern kommunikation – att skapa engagemang och tydlighet

Intern kommunikation bidrar till att alla medarbetare förstår företagets mål, värderingar och hur deras roller passar in i helheten. Genom att säkerställa tydlig information, öppna kanaler för dialog och regelbunden återkoppling kan företag:

- **Stärka engagemanget:** När medarbetare känner sig delaktiga ökar deras motivation och vilja att bidra till verksamhetens framgång.
- **Minska missförstånd:** Tydlig och konsekvent kommunikation minimerar risken för konflikter eller oklarheter som kan påverka arbetet negativt.
- **Främja utveckling:** Medarbetare som vet vad som förväntas och hur de kan utvecklas inom organisationen är mer benägna att stanna och växa i sin roll.

Extern kommunikation – att attrahera rätt kompetens

För att attrahera rätt personer behöver företag och organisationer tydligt kommunicera vad de erbjuder som arbetsgivare. Därigenom kan företag:

- **Förstärka arbetsgivarvarumärket:** Genom att lyfta fram företagets kultur, värderingar och möjligheter skapas en attraktiv bild för potentiella medarbetare.
- **Bygga förtroende:** Ärlig och transparent kommunikation skapar en positiv bild av företaget, både hos medarbetarkandidater och andra intressenter.
- **Nå ut bredare:** Genom att anpassa kommunikationen till olika målgrupper, exempelvis unga, ökar möjligheten att hitta rätt kompetens.

Hur kan man arbeta med detta?

Rekrytering handlar om att hitta personer som passar hos er, som trivs och vill bygga en längre relation med er som arbetsgivare. Ett sätt att börja tänka nytt kring rekrytering och jobbannonser är att använda liknelsen med den klassiska kontaktannonsen.

Skriv en "kontaktannons"

Tänk att du är singel och vill hitta en partner och ska skriva en kontaktannons, eller göra en profil på en dejtingsajt. Vad får mest fokus? Dina önskemål/krav på en partners egenskaper och intressen – eller ditt eget "erbjudande", det vill säga vad får en person uppleva när den väljer dig? Förflytta nu fokus till en jobbannons:

- Skriv en jobbannons och tänk på den som en kontaktannons. Hur ska ni framstå som en attraktiv arbetsgivare? Var tydlig med vad man får när man jobbar hos er. Vad vill ni visa av er själva och er egen kultur för att locka "rätt" personer att komma till er?

Det här ställer krav på att förmedla en positiv, men också rättvisande bild:

- Tänk på en kontaktannons med en bild som lovar något helt annat än det man möter på första dejten – det blir sällan bra.
- Tänk på att det som är självklart för er kanske inte är det för andra – som till exempel friskvårdsbidrag, quizkvällar, nära kontakt med ledning och så vidare.
- Tänk på att vara transparent – utlova inget som inte går att fullfölja.



Identifiera ambassadörer

Ambassadörer, både inom och utanför organisationen, spelar en central roll för att sprida budskap, stärka varumärket och skapa förtroende. Eftersom vi lever i vad man skulle kunna benämna ett "rekommendationssamhälle" där vi människor försöker informera oss genom vänner, bekanta och varumärken vi valt att följa – inte minst i de sociala medierna – blir vikten av trovärdiga ambassadörer av allt större betydelse för alla företag.

Interna ambassadörer, engagerade medarbetare till exempel, kan förmedla företagets värderingar och kultur på ett genuint och autentiskt sätt, vilket skapar engagemang och sammanhållning internt men också externt genom ambassadörernas egna sociala nätverk. Externa ambassadörer, till exempel nöjda kunder, tidigare medarbetare eller samarbetspartners, stärker företagets rykte och kan attrahera nyanställda.

Genom att identifiera och stötta både interna och externa ambassadörer ges organisationen trovärdiga röster som förstärker både den interna och externa kommunikationen, bygger relationer och bidrar till långsiktig framgång.

- Identifiera vilka medarbetare som är eller skulle kunna bli interna ambassadörer. Hur kan ni stötta dem?
- Identifiera vilka aktörer som är eller skulle kunna bli externa ambassadörer. Hur kan ni stötta dem?

Tips från coachen

Identifiera ambassadörer med omsorg

Lika mycket som en ambassadör kan göra gott för ett företag eller ett varumärke kan de också skada. Det finns otaliga exempel på när ambassadörer agerat på ett sätt som inte representerar de värderingar som företaget eller varumärket representerar. Var noga med att kolla upp de ambassadörer som ni vill arbeta med och stötta.

Våga säga nej

Det svåraste i en kommunikationsstrategi är att våga säga nej. Det produceras generellt sett för mycket kommunikation, för många annonser, informationskampanjer och/eller sociala medieinlägg som leder till en informationsutmattning. Varför? Jo för att det går; det är enkelt och billigt att kommunicera idag. Välj omsorgsfullt vilken kommunikation som verkligen behövs och i vilka kanaler.



Jag tycker det låter som att platsannonser måste vara lite mer som när man skriver en ansökan till ett jobb: jag har det här och det här och det här som kan komma till nytta för er. Det är som att vi måste skriva vad vi har att erbjuda...."



TIPS FRÅN ERRORISTEN:

"Att vi har så få sökanden måste bero på att vi kommunicerat för lite och i fel kanaler. Vi gör en ny kommunikationssatsning!"



Case från verkligheten

Att öppna dörrarna och skapa stolthet

Att anordna ett öppet hus visade sig vara en av våra bästa idéer. Det började som ett initiativ från medarbetarna själva genom den ambassadörsgrupp vi startat. De ville visa upp sin arbetsplats för familj, vänner och lokalsamhället. Förberedelserna engagerade alla. Idéer bubblade upp – allt från informationsskyltar vid varje station till en robot som delade ut godis om man svarade rätt på en fråga.

När dagen kom var det inte bara vi som kände stolthet – familjer och besökare fick en ny förståelse för vårt arbete. Att se en anställd visa sitt jobb för sina barn, eller en mamma besöka sin son på arbetsplatsen, skapade en känsla av sammanhållning. Den positiva effekten märktes direkt. Nya medarbetare som tidigare varit tysta tog plats, växte och fick stärkt självförtroende. Någon som till en början var osäker vågade till slut stå där och presentera sitt arbete.

Vi har insett att öppet hus inte bara är en extern aktivitet, utan lika mycket ett sätt att stärka vi-känslan internt. Att stå sida vid sida, presentera vårt arbete och möta besökare skapade en stolthet som vi nu bär med oss i vardagen.

Cajsa Lundberg, VD på Lundbergs Pressgjuteri i Vrigstad



Vill du läsa mer?

Employer branding: så bygger arbetsgivare starka varumärken.

Anders Parment, Anna Dyhre och Hieronymus Rony Lutz (2017). Studentlitteratur.

Leda i ständig förändring: med kreativitet, kollektiv intelligens och kommunikation.

Ylva M. Andersson (2022). Liber.

Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation.

Susanne Dahlman och Mats Heide (2019). Liber.

Människan är en berättelse.

Clarence Crafoord (2010). Natur & Kultur.

Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer.

Bo Ahrenfelt (2001). Studentlitteratur

Tankar och idéer

Avslutning

Några peppande ord om förändringsarbete

Kom ihåg att när man arbetar med utvecklingsarbete i en organisation är det viktigt att förstå och skilja mellan begrepp som förändring, utveckling och lärande. *Förändring* kan ses som en händelse som visar olikhet över tid i en enhet. Det är inte givet att det enbart kommer positiva resultat av en förändring. Utveckling är en process från start till slut där något positivt kommer ur själva förändringsprocessen. *Lärande* är något som sker över tid och resulterar i ett varaktigt förändrat tanke- och/eller handlingsmönster. Det mest effektiva förändringsarbetet uppnås när det finns ett brett stöd i organisationen, där de flesta som är påverkade av förändringen involveras och deltar i arbetet, snarare än att bara några få är aktiva.

När man arbetar med förändringsprocesser är det viktigt att tänka på följande:

Transparens och kontinuerlig dialog: Berätta om sådant som händer men också när det inte händer något. En viktig anledning till transparens är att minska ryktes-spridning och spekulation samt att skapa trygghet.

Förändring genomgår olika faser: En av faserna innebär motstånd och kan ta sig uttryck i form av starka känslor eller handlingar som kanske sinkar verksam-

heten. Motstånd är en naturlig reaktion hos människor som det är viktigt att inte kväva eller att bli rädd för. Den ska tas på allvar och bemötas. Det är nämligen en energi som kan vändas till förändringskraft.

Organisationen går i olika takt: Det är vanligt att ledningen processar förändringen och i tanken kommit väldigt långt. När förändringar annonseras i hela organisationen är det viktigt att förstå att ledare och medarbetare ofta befinner sig i olika lägen i förändringsprocessen.

Delaktighet vägleder ledningen och engagerar medarbetare: Att säkerställa att det finns forum för dialog kring innehållet i förändringen så att medarbetares kunskaper, idéer och farhågor tas tillvara samt att ledare ges möjlighet att visa riktningen, delge sin vision och sätta ramar för påverkan. Tydlighet i vad medarbetare kan vara med och påverka och i vilket avseende de inte inbjuds till att påverka underlättar förändringsarbetet.

Att bemöta känslor och reaktioner: Se till så att dialogen mellan människor som berörs hålls vid liv och att medarbetare ges möjligheter att uttrycka sina känslor och reaktioner.

Några ord om att ha roligt på vägen

Att på riktigt ändra sättet att tänka och göra kring kompetensförsörjning kan vara en komplex och utmanande process. Det kräver noggrann planering, tydlig kommunikation och ett starkt engagemang från många medarbetare. Men trots de utmaningar som kan uppstå, är det viktigt att komma ihåg att arbetet kan vara en källa till glädje och inspiration.

Här är några tips för att säkerställa att ni har roligt på vägen:

- **Fira små framsteg.** Varje steg framåt, hur litet det än må vara, är värt att fira. Det kan vara en enkel fika, ett tackmejl eller en gemensam lunch.
- **Uppmuntra kreativitet.** Ge medarbetarna utrymme att tänka utanför boxen och komma med nya idéer. Kreativa lösningar kan göra arbetet med kompetensförsörjning både roligare och mer effektivt.
- **Skapa gemenskap.** Stärk teamkänslan genom teambuilding-aktiviteter och sociala evenemang. När medarbetarna känner sig som en del av ett starkt team, blir det lättare att möta utmaningar tillsammans.

- **Kommunicera öppet.** Håll alla informerade om framsteg och utmaningar. Öppen kommunikation skapar trygghet och minskar osäkerhet.
- **Ge utrymme för skratt.** Humor och skratt kan vara kraftfulla verktyg för att minska stress och öka trivselen på arbetsplatsen. Uppmuntra en arbetsmiljö där det är okej att ha roligt.

Genom att fokusera på dessa aspekter kan ni göra förändringsarbetet med er kompetensförsörjning till en positiv och givande upplevelse för alla inblandade. Kom ihåg att förändring inte bara handlar om att nå ett mål, utan också om att lära sig saker och ha roligt på vägen!

Om författarna



Anette Johansson är doktor i företagsekonomi och universitetslektor i arbetsorganisation. Hennes forskning fokuserar på hur man tar sig an innovation och utveckling som ledare när framtiden på många sätt är osäker eller okänd. I samverkan med näringslivet har hon fördjupat sig i frågor som rör såväl artificiell intelligens, kompetensförsörjning och utveckling inom mediabranschen.



Lina Bjerke är docent i nationalekonomi och har lång erfarenhet av att arbeta med frågor som rör dynamiken mellan städer och landsbygder och hur individer och företag placeras in i detta. Hon har erfarenhet från forskningen men har även arbetat länge inom myndighetssverige med frågor som rör landsbygdernas villkor och förutsättningar.



Katarina Graffman är doktor i kulturanthropologi, grundare av företaget Inculture och affilierad forskare vid Uppsala Universitet. Katarinas fokus, både i forsknings- och konsultuppdrag, är att hjälpa organisationer att förstå varför människor gör det de gör, och med det också insikten i vad som krävs för att få till en varaktig och meningsfull förändring.



Annika Engström är docent i arbetsorganisation vid tekniska högskolan i Jönköping och forskar om samspel och lärande i grupper och organisationer. Annikas intresse riktar sig mot ledning och organisering av lärandet, där spänningar som uppstår ofta kan vara utmanade och samtidigt viktiga potentialer för att organisationen ska utvecklas.

Fördjupning

Akademisk referenslista

Ehn, B. & Löfgren, O. (2012). *Kulturanalytiska verktyg*. Malmö, Gleerups Utbildning.

Engström, A. (2014). *Lärande samspel för effektivitet: En studie av arbetsgrupper i ett mindre industriföretag*. Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press.

Fornäs, J. 2012. *Kultur*. Stockholm, Liber.

MacKinnon, D., Kempton, L., O'Brien, P., Ormerod, E., Pike, A., & Tomaney, J. (2022). Reframing urban and regional 'development' for 'left behind' places. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 15(1), 39-56.

Neumark, D., & Simpson, H. (2015). Place-based policies. I *Handbook of regional and urban economics* (Vol. 5, pp. 1197-1287). Elsevier.

Pike, A., Béal, V., Cauchi-Duval, N., Franklin, R., Kinosian, N., Lang, T., ... & Velthuis, S. (2024). 'Left behind places': a geographical etymology. *Regional Studies*, 58(6), 1167-1179.

Redding, S. J., & Turner, M. A. (2015). Transportation costs and the spatial organization of economic activity. *Handbook of regional and urban economics*, 5, 1339-1398.

Rickardsson, J., Mellander, C., & Bjerke, L. (2021). The Stockholm Syndrome: the view of the capital by the "Places Left Behind". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(3), 601-617.

Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge journal of regions, economy and society*, 11(1), 189-209.

ISBN 978-91-989295-1-5



Anette Johansson, Lina Bjerke, Katarina Graffman, Annika Engström

En praktisk handbok i kompetensförsörjning