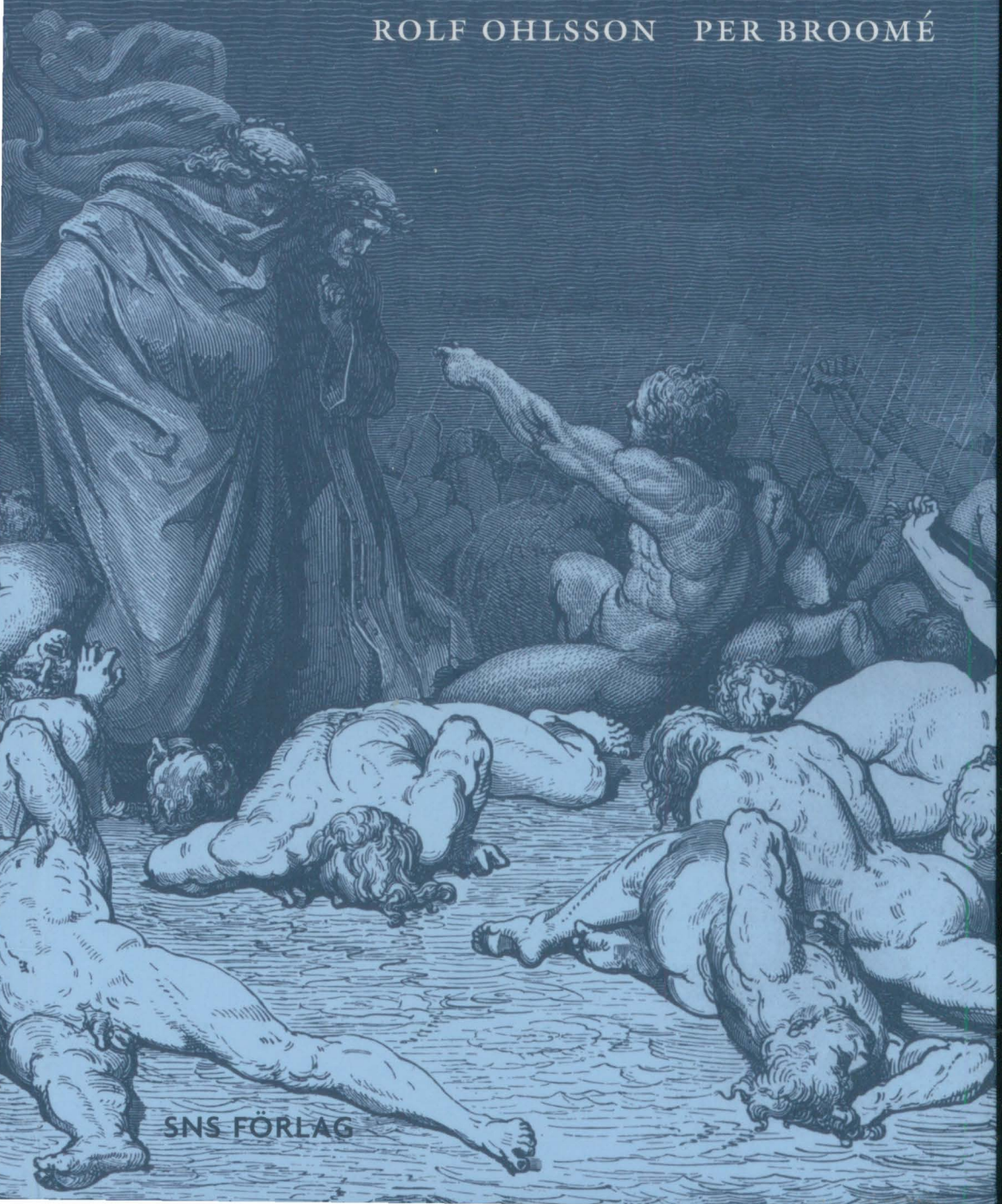


Generationsväxlingen och de sju dödssynderna

ROLF OHLSSON PER BROOMÉ



SNS FÖRLAG

GENERATIONSVÄXLINGEN
OCH DE SJU DÖDSSYNDERNA

Generationsväxlingen och de sju dödssynderna

Rolf Ohlsson Per Broomé

SNS FÖRLAG

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Telefax: 08-507 025 25
E-post: order@sns.se
Hemsida: www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.



Kopieringsförbud

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen! Kopiering, utöver lärares rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt Bonusavtal, är förbjuden.

Generationsväxlingen och de sju dödssynderna

Rolf Ohlsson och Per Broomé

Första upplagan

Första tryckningen

© 2003 Författarna och SNS Förlag

Omslag: Sture Balgård

Omslagsbild: Gustave Doré, "I, mina landsmän, kalladen mig Ciacco.

För froseriets skull, som är fördärvligt, jag, som du ser, i regnet sönderbråkas."

Illustration ur Dantes Inferno 1861.

Sättning: Melanders Fotosätter AB

Tryck: Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad, 2003

ISBN 91-7150-880-5

Innehåll

Förord 7

Inledning 9

Del I. Om ålder, kompetens och organisation

Kapitel 1 Ålder och kompetens 17

Det individuella perspektivet 17

Organisations- och generationsperspektivet 19

Kapitel 2 Lärande från de äldre till de yngre och mästare-lärling-
relationer 21

Kapitel 3 Lärande från de yngre till de äldre och "Romeo och Julia-
syndromet" 28

Kotterier och kamp 34

Kapitel 4 Ålder, kompetens och organisation: verkligheten i det svenska
näringslivet under 1900-talet 37

De äldres kompetens och framtiden 43

Kapitel 5 Ålder och kompetens i ett organisationsdynamiskt perspektiv 45

APPENDIX 51

Ålder och kompetens i ekonomisk teori 51

Del II. De sju dödssynderna

Kapitel 6 Ålder och förvärvsarbete 57

Den demografiska bakgrunden 57

De ungas förvärvsarbete 61

De äldres förvärvsarbete 62

Kapitel 7 De sju dödssynderna 64

Lättjan 66

Högmodet 69

Avunden 71

Frosseriet 74

Girigheten 77

Vreden 79

Liderligheten 81

Del III. Den komplexa organisationen: ett konkret exempel

Kapitel 8 Sjukvård och omsorg 87

Läkarna: från liderlighet till lättja 89

Sjuksköterskorna: från liderlighet till lättja 96

Omvårdnadspersonalen: från vrede till vrede 103

Del IV. Generationsväxlingen

Kapitel 9 De demografiska och ekonomiska förutsättningarna för generationsväxlingen på arbetsmarknaden 117

De demografiska förutsättningarna 117

De unga går tidigt ut på arbetsmarknaden 120

De äldre stannar kvar längre i arbetslivet 122

Generationsväxlingen: de demografiska och ekonomiska förutsättningarna 123

APPENDIX 127

Kapitel 10 Generationsväxlingen, de sju dödssynderna och dygderna 132

De sju dödssyndernas förutsättningar: handlingen, medvetenheten och den fria viljan 132

Synder och dygder 135

Slutord 141

Att läsa vidare 142

Förord

Denna bok har tillkommit i Vitemölle, Skanör, Båstad, på Teneriffa, på puben på Delphi i Lund men framförallt på "Ribbans" kallbadhus i Malmö. Vi vill tacka följande personer, som lotsat oss genom skärselden: Benny Carlson, Olof Carlstoft, Nina Gran, Madeleine Jarl, Stig Johansson, Martin Lindström, Christer Lundh, Ola Nygren, Ulrik Swedrup och Klas Öberg. Vi vill i synnerhet tacka Henrik Ohlsson och Dante Alighieri.

Den forskning som legat till grund för boken har tillkommit inom ramen för programstödet "Ekonomiskt kompetenscentrum i Lund: Kunskap, demografi och ekonomisk strukturomvandling", finansierat av FAS (forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap).

Författarna

Inledning

Inom en inte alltför avlägsen framtid äger en omfattande generationsväxling rum på den svenska arbetsmarknaden. Denna generationsväxling kommer att bli historiskt unik och innebär i slutändan att den stora gruppen 40-talister lämnat arenan och i antal ersatts av en lika stor grupp ungdomar.

Fram till år 2015 ska närmare 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan pensioneras. Aldrig tidigare har det varit fråga om att tillnärmelsevis så många ska lämna arbetskraften under så kort tid. *Kvantitativt* sett kommer emellertid 40-talisterna att ersättas av ungefär lika många unga personer, beroende på att det föddes många under 1980-talets senare hälft och under 1990-talets första hälft. Efter år 2005 kommer dessa ersättare att i accelererande takt träda in på arbetsmarknaden. Ersättarna kommer till och med att vara något fler än 40-talisterna. Den hotbild som allmänt målats upp om att Sverige skulle gå mot en situation med en minskande arbetsstyrka framöver är en myt och är direkt felaktig.

Däremot innebär generationsväxlingen en *kvalitativ* förändring såtillvida att 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan, som står för erfarenhet, insikt, överblick, förändringslegitimitet, mentorskap och gränsöverskridande förmåga, ska försvinna från arbetsmarknaden. De ska, med mer eller mindre besvärliga anpassningar i bemanningsstrukturen inom företagen, ersättas av en något större grupp unga människor, som saknar motsvarande kompetens men som i stället har helt andra kunskaper och egenskaper. Det rör sig om kunskaper och kompetens inom nya områden, särskilt tekniska sådana; nya värderingar och synsätt; fysisk styrka och fysisk överlägsenhet i vid bemärkelse, ungdomlig energi och ungdomligt engagemang. Det är denna kvalitativa förändring som problemet kring generationsväxlingen primärt handlar om. Hur ska det svenska näringslivet handskas med en så stor omvälvning i kunskaps- och kompetensstrukturen, som dessutom äger rum under förhållandevis kort tid? Generationsväxlingen

kommer att påverka hela det svenska näringslivet med stor kraft. Men den kommer att drabba olika sektorer av näringslivet olika hårt, beroende på hur viktig åldern är för den ekonomiska verksamheten i de olika sektorerna och vilken åldersstruktur de olika sektorerna har.

För att förstå hela vidden av vad generationsväxlingen kommer att innebära är det därför angeläget att inledningsvis diskutera i vilka avseenden åldern har betydelse för den ekonomiska verksamheten och hur stor denna betydelse är. Enligt vår mening har åldern vanligtvis en mycket stor betydelse. Men dess betydelse har ofta förbisetts och dolts. Troligtvis har detta berott på att yttre krafter, normer och värderingar ofta har bestämt varför en organisation har en speciell åldersstruktur, och inte medvetna handlingar och beslut. Generationsväxlingen kommer med stor sannolikhet att tvinga det svenska näringslivet att inse att åldern har stor betydelse i ett flertal viktiga avseenden. Man måste därmed också i ökad utsträckning ta ställning till vilken åldersstruktur man vill ha.

Det ter sig därför följdriktigt att först avhandla hur man hittills i litteraturen sett på sambanden mellan ålder, kompetens och organisation i mer generella termer, vilket görs i del 1, *Om ålder, kompetens och organisation*. I denna del görs också en empirisk analys på det aggregerade planet av förändringar i efterfrågan på yngres och äldres kompetens i det svenska näringslivet under 1900-talet. Vi går därefter i del 2, *De sju dödssynderna*, över till en analys av nuvarande åldersstrukturer inom olika delar av det svenska näringslivet, både på ett aggregerat och ett disaggregerat plan. Del 2 kan ses som bokens centrala del. I del 3, *Den komplexa organisationen: ett konkret exempel*, belyses mera detaljerat hur sammansatt och föränderlig situationen kan vara, när det gäller sambandet mellan ålder och kompetens, i en konkret organisation. Vi har här valt att analysera sjukvårds- och omsorgssektorn. Slutligen diskuteras framtiden för det svenska näringslivet i del 4, *Generationsväxlingen*, där vi också för in olika dygder i analysen.

Del 1: Om ålder, kompetens och organisation

I *kapitel 1* redogörs för de diametralt olika synsätt som finns i litteraturen och i den gerontologiska forskningen på sambandet mellan ålder och ekonomisk verksamhet, om man utgår ifrån hur den enskilde individen åldras över livsrytmen.

I *kapitel 2* argumenteras för att åldern har stor betydelse för läroprocessen i flertalet organisationer. Vi diskuterar hur kunskapsöverföringen går från de äldre till de yngre i den viktiga, men ofta förbisedda, mästare–lärling-relationen. Betydelsen av en fungerande mästare–lärling-relation för organisationers överlevnad har under senare år fått en renässans i den vetenskapliga litteraturen på om-

rådet. Vi följer en utvecklingslinje – från antikens Platon över renässansens Montaigne till det moderna samhällets Dewey – där man kan finna grundläggande och ackumulerande insikter om vad som karakteriserar en sådan kunskapsöverföring. Vi anger därefter de viktigaste tankegångarna i nyare ekonomisk, sociologisk och psykologisk forskning om olika aspekter på mästare–lärling-relationen i arbetslivet.

I *kapitel 3* diskuteras den motsatta riktningen på kunskapsöverföringen, nämligen den som går från de yngre till de äldre. I facklitteraturen finns få belägg för att sådan kunskapsöverföring skulle vara viktig. Enligt vår mening är emellertid en sådan kunskapsöverföring från de yngre till de äldre i många fall den viktigaste kunskapsöverföring som äger rum i en organisation, i varje fall under perioder när det sker stora omvälvande innovationer i ekonomin. Vi analyserar denna läroprocess utförligt, där vi i synnerhet behandlar vad vi kallar "Romeo och Julia-syndromet". Detta syndrom – där vi inspirerats av individualismens födelse i norra Italien under 1100- och 1200-talet, av de med denna förknippade ekonomiska innovationerna och av Shakespeares drama – belyser hur det kan uppstå konflikter och hinder i läroprocessen från de yngre till de äldre beroende på att det finns ett starkt motstånd hos de äldre att acceptera förändringar. Vi anger även andra obalanser som kan uppstå i mästare–lärling-relationen och analyserar orsakerna till uppkomsten av generationskottier och generationskamp i företag och organisationer.

I *kapitel 4* sammanfattas de olika tankemönster som finns om ålder, kompetens och organisation. De prövas sedan empiriskt på den svenska verkligheten för att belysa vad som hänt inom det svenska näringslivet under 1900-talet. Denna analys är på många sätt en nytolkning av Sveriges ekonomiska historia under det föregående seklet. I kapitlet behandlas i synnerhet hur äldres kompetens har efterfrågats och värdesatts i förhållande till yngres kompetens under olika perioder. Denna analys ligger sedan till grund för vad som kan förväntas hända under de närmaste 15 åren – då den stora generationsväxlingen ska äga rum – när det gäller efterfrågan på äldres respektive yngres kompetens.

I *kapitel 5* behandlas ålder och kompetens i ett organisationsdynamiskt perspektiv. Här knyts olika stadier i åldrandet samman med positionerna lärling, gesäll och mästare och de skilda arbetsuppgifter, den kompetens och det lärande som sammanhänger med de tre positionerna i en organisation. Dessutom diskuteras vad som dynamiskt präglar övergångarna mellan de olika positionerna.

I del 1 finns dessutom ett appendix om hur torftigt den ekonomiska teorin hittills har behandlat sambanden mellan ålder och kompetens. Dock kan man konstatera att åldersfaktorn under senare år har fått en ökad betydelse i teorin.

Del 2: De sju dödssynderna

I *kapitel 6* behandlas den demografiska bakgrunden till den nuvarande svenska arbetsstyrkans åldersstruktur. I synnerhet analyseras de olika faktorer som förklarar varför benägenheten att förvärsaarbete för de yngre och de äldre i arbetsför ålder ser ut som den gör.

Av *kapitel 7* framgår att åldersstrukturen i den totala arbetsstyrkan döljer att det finns ett antal underliggande åldersstrukturer på företags-, organisations- och branschnivå. Baserat på en bearbetning av en omfattande statistisk databas har det svenska näringslivet år 2000 delats in i sju olika typer av åldersstrukturer som kan förknippas med de sju dödssynderna: lättja, högmod, avund, frosseri, girighet, vrede och liderlighet. Dessa kan i sin tur förknippas med varsin färg. De sju typerna av åldersstrukturer och de sju dödssynderna kan ses som empiriska beskrivningar, men också som abstrakta tankemönster som ger ökad förståelse av olika strukturers särdrag och innebörder. De beskriver vidare problem av varierande slag som olika organisationer har, och som de står inför, när det gäller den kommande generationsväxlingen. I kapitlet ges konkreta exempel på och analyser av företag, organisationer och branscher som domineras av en specifik dödsynd.

Detta kapitel är på många sätt det mest centrala i boken, eftersom det i detta öppnas och beskrivs en verktygslåda, ”de sju dödssynderna”, som bör kunna användas som analysredskap av vilket företag eller vilken organisation som helst. Alla de sju dödssynderna förekommer i regel i alla stora organisationer, men i många fall dominerar någon av dem. Verktygslådan kan här användas som ett diagnostiskt instrument för att bestämma vilken eller vilka dödssynder ett konkret företag eller organisation ägnar sig åt, och särskilt vad detta kommer att innebära när det gäller den framtida generationsväxlingen.

Del 3: Den komplexa organisationen

I *kapitel 8* ges ett konkret exempel på hur man kan använda verktygslådan ”de sju dödssynderna” för att analysera en konkret och komplex organisation, nämligen sjukvårds- och omsorgssektorn, som omfattar sjukvården och äldreomsorgen. I kapitlet behandlas förändringar i organisationsstrukturer över tiden för de tre dominerande utbildnings- och yrkeskategorierna inom sjukvården och omsorgen – läkarna, sjuksköterskorna och omvårdnadspersonalen – och de interna och externa krafter som legat bakom dessa organisationsförändringar. Den osäkerhet och förvirring och de störningar som finns i den nutida svenska sjukvården kan – förutom av externa krafter – främst tillskrivas att de traditionella or-

ganisationsformer som funnits inom sektorn har råkat i stor obalans. Dessa oklarheter har i sin tur berott på de omfattande utbildningsförändringar som ägt rum under senare decennier, men där demografiska förändringar och värderingsförskjutningar också spelat en stor roll. I synnerhet har obalansproblemen uppstått genom att de interna läroprocesserna och mästare–lärling-relationerna utsatts för stora påfrestningar. Vi diskuterar vidare hur den framtida generationsväxlingen kommer att påverka respektive läkarna, sjuksköterskorna och omvårdnadspersonalen.

Del 4: Generationsväxlingen

I *kapitel 9* ges en mera detaljerad beskrivning av generationsväxlingen på arbetsmarknaden under perioden 2000–2015 på ett aggregerat plan. Förutom den demografiska utvecklingen diskuteras vad som troligtvis kommer att hända med ungas och äldres benägenhet att förvärvsarbeta framöver. I ett appendix till detta kapitel diskuteras olika prognoser om det framtida barnafödandet, om överlevande bland de allra äldsta samt om invandringens betydelse för åldersstrukturen i Sverige och effekterna på ekonomin.

Av *kapitel 10* framgår att de framtida generationsväxlingsproblemen ter sig olika beroende på vilken dödssynd organisationerna eller branscherna för närvarande ägnar sig åt. För att finna olika botemedel som kan motverka de negativa konsekvenserna av att företagen och organisationerna ägnar sig åt olika döds-synder, låter vi dödssynderna återigen agera på scenen, men nu med olika dygder som medaktörer. Vi menar att en ökad förståelse av det tidigare syndiga beteendet och ett mer dygdigt leverne för flertalet organisationer utgör viktiga ingredienser för en framtida smärtfri och positiv generationsväxling.

Liksom Dante blir vägledad av Vergilius genom Helvetet och Skärselden, har vi valt världslitteraturens stora mästare som ledsagare genom det svenska näringslivets labyrinter. Men även i den inledande teoriöversikten i del 1 blir vi vägledade av dessa stora mästare. De är i kronologisk ordning Platon, Lucretius, Vergilius, Dante, Chaucer, Montaigne, Shakespeare, Stiernhielm, Milton, Dewey och Young.

Dessa ledsagare hjälper oss vid tolkningen av vad som pågår i det svenska näringslivet. Men vi använder också citat från dem i pedagogiskt syfte för att illustrera ett resonemang. Mästarnas tankar används vidare i hypotesgenererande syfte för att driva analysen framåt.

Vi har också de stora mästarna som följeslagare för att själva ha roligt. Vi anknuter här till Michel de Montaigne som i sina *Essayer* hävdar att när man blir

äldre skaffar man sig kunskaper främst för att roa sig (för citat se sidan 48 i föreliggande bok).

Genom dessa stora mästares utsökta och pregnanta sätt att uttrycka sig ges innehåll en djupare innebörd. Detta gör det möjligt för oss att avslöja det som inte omedelbart kan urskiljas av ögat och som döljer sig bakom vad som synes vara. Eller för att använda Dante Alighieris odödliga ord i *Den gudomliga komedin* (Skärselden, sång VIII, 19-21):

”Skärp nu ordentligt, läsare, ditt öga
för sanningen, ty slöjan är så tunn här
att du med lätthet kan den genomtränga.”

DEL I

Om ålder, kompetens och organisation

Kapitel 1

Ålder och kompetens

Det individuella perspektivet

Det finns två grundläggande tankemönster av helt motsatt olika karaktär som präglar den gängse synen på sambandet mellan ålder och färdigheter, om man utgår ifrån hur den enskilde individen åldras över livscykeln. Det ena är negativt och det andra positivt. Dessa två tankemönster är på intet sätt nya utan har uråldriga anor. Exempelvis behandlas åldrandets olika villkor i det medeltida England i flera av sägnerna i *Canterbury Tales*, som troligtvis skrevs på 1380-talet. De olika synsätten på ålder framställs i en av sägnerna, *Riddarens berättelse*, på följande sätt:

”Ja, det är visst, att åldern mycket vet,
ty den är vis, den har erfarenhet.
I löpning kan man slå en gammal man,
men ej i rådslag.”

Om man överför dessa tankegångar till det moderna arbetslivet ses i det första tankemönstret åldrandet som något som försämrar den ekonomiska verksamheten. Detta tankemönster, där man i löpning slår en gammal man, är troligtvis det mest vanliga sättet att se på hur färdigheter förändras i samband med stigande ålder. Åldrande innebär i detta tankemönster en förslitning av fysiskt och intellektuellt kapital hos individen, eller som ekonomer så prosaiskt uttrycker det: det äger rum en ”depreciering av humankapitalet”. Åldrandet anses leda till minskad fysisk förmåga. Man hänvisar till att den minskade fysiska förmågan är ett biologiskt etablerat faktum, och att detta också tar sig uttryck i att löner har en benägenhet att sjunka för de äldre på arbetsmarknaden.¹

¹ Detta är i sig bara en halv sanning. Om man vid en viss given tidpunkt ser på sambandet mellan ålder och löner stämmer det att löner har en benägenhet att vara lägre i de allra äldsta åldrarna. Men följer man löneutvecklingen för individer över tiden, kan man konstatera att de stiger också i de allra äldsta åldrarna, även om ökningstakten i lönerna är lägre än i yngre åldrar.

I detta tankemönster överförs tankegångarna om fysisk förslitning till att även gälla mental och intellektuell förslitning, eller för att använda några rader av den latinske poeten och filosofen Lucretius från diktcykeln *Om naturen*², skriven omkring 80 år f.Kr.

”När åren har knäckt våra kroppar
med sin våldsamma kraft och lemmarna börjat bli matta
börjar förståndet att halta och tunga och tanke förvirras.”

I tankemönstret hänvisar man till att enligt den medicinska forskningen försämras korttidsminnet och inlärningsförmågan med åldern. Försämringen gäller också simultankapaciteten och psykomotoriken. Vidare menar man att åldrandet resulterar i en förstelning och förslitning av det intellektuella kapitalet på så sätt att det sker en fastläsning i gamla tankebanor, vilket leder till mindre flexibilitet, mindre kreativitet och sämre mottaglighet för nya idéer. Detta försvårar i sin tur möjligheterna att ta till sig nya färdigheter och ny teknik och gör det svårare att förändra invanda förhållningssätt. Sammantaget leder stigande ålder i detta tankemönster till att kompetensen blir lägre och att produktiviteten sjunker.

I det andra tankemönstret, där äldre ”i rådslag” är överlägsna de yngre, ses åldrandet som något som förbättrar den ekonomiska verksamheten. Stigande ålder innebär att erfarenhet, kommunikationsförmåga, insikt och vishet ökar. Detta gör det möjligt för den enskilde individen att allt bättre förstå alla de mysterier ”som det tar ett halvt liv att begripa”. Citatet är hämtat från Tove Jansson, författarinnan till Mumintrollet, som använder detta uttryck för att beskriva åldrandet och livet i största allmänhet. Men det gäller också i högsta grad förhållandena inom arbetslivet.

Det längre minnet och helhetstänkandet hos de äldre innebär dessutom i detta tankemönster ett mera kvalitativt tänkande. Äldre finner vanligtvis nya och flexibla lösningar på problem, medan yngre löser problem på ett mera konventionellt, förutsebart och ensidigt sätt. Denna kapacitet hos de äldre att finna okonventionella och alternativa lösningar har bland annat sin grund i att den med åldern minskande fysiska förmågan tvingar fram en stigande skicklighet hos de äldre att hitta bättre alternativa lösningar och hjälpmedel. Dessa alternativa lösningar och hjälpmedel kompenserar i många fall mer än väl för den minskande fysiska kapaciteten. De äldre kan dessutom dra nytta av och gentemot

² Citerat i Montaigne. *Essayer*. Del 1. Om ålder. Se fotnot 6.

yngre personer utnyttja de mentala förmågor som förbättras med åldern, nämligen den verbala förmågan och det abstrakta tänkandet. Enligt detta tanke-mönster höjs alltså den allmänna kompetensen med stigande ålder och därmed ökar produktiviteten.

Organisations- och generationsperspektivet

Det finns ett annat synsätt på sambandet mellan ålder och kompetens, som går ett steg längre och går utanför den enskilde individen. Detta synsätt, som ofta förbises, tar hänsyn till att den enskilde individen inte arbetar i ett vakuum. Vanligtvis ingår individen i en organiserad ekonomisk verksamhet, i vilken det finns andra individer med helt annorlunda kunskaper och kompetenser. Det äger sedan rum en ständig överföring av kunskaper mellan de olika individerna i en organisation, en överföring som sker på både informella och formella sätt. Redan år 1580 betonade Michel de Montaigne kommunikationens betydelse för läran-det i essayen *Om barnuppföstran*: "Umgås man med folk ger det människans om-döme en underbar klarhet." Men man kan i detta sammanhang främst hänvisa till den amerikanske filosofen och reformpedagogen John Dewey, som i början av förra seklet hävdade att *allt* lärande är fråga om kommunikation.

"Socialt liv är identiskt med kommunikation. Men dessutom är all kommu-nikation, och därmed allt genuint socialt liv, utvecklande och bildande. Att ta emot kommunikation från sin omgivning innebär att man får en utvidgad och förändrad erfarenhet. Man tar del av vad en annan person har tänkt och känt och därigenom modifieras, torftigt eller rikligt, ens eget förhållningssätt. Även den man kommunicerar med påverkas."³

Om man tar hänsyn till organisationen, och den ständiga kommunikation och läroprocess som försiggår inom denna, är sambandet mellan kompetens och ålder betydligt mer komplicerat och subtilt än om man utgår ifrån den enskilde individen. I och för sig pågår en ständig kunskapsöverföring mellan alla indivi-der i organisationen, även mellan dem som tillhör samma generation. Sannolikt är det också så att det mesta av kommunikationen och kunskapsöverföringen äger rum mellan individerna i samma generation. Men man kan hävda att *den viktigaste* kunskapsöverföringen i en organisation är den som äger rum *mellan* de olika generationerna. Detta beror på att varje generation står för fundamentalt olika slag av kunskaper.

³ John Dewey. *Democracy and Education*. 1916. Egen översättning.

Sett ur ett generationsperspektiv går det något förenklat att påstå att i en ekonomisk organisation står äldre personer främst för erfarenheter av och en fördjupad insikt om den verksamhet som bedrivs i en organisation, medan yngre personer står för kunskaper om ny teknik, ungdomlig energi, nya idéer och nya förhållningssätt. Även i detta synsätt finns två tankemönster av helt motsatta karaktär. I det första går lärandet från de äldre till de yngre, medan det i det andra tankemönstret går från de yngre till de äldre.

Kapitel 2

Lärande från de äldre till de yngre och mästare–lärling-relationer

Enligt det första tankemönstret äger den viktigaste kunskapsöverföringen i en organisation rum genom att erfarenheterna och de fördjupade insikterna om verksamheten förmedlas från de äldre till de yngre i mer eller mindre fast organiserade mästare–lärling-relationer. Detta tankemönster går långt tillbaka i tiden och är väl belagt i olika sammanhang. Begreppen mästare och lärling förknippas kanske främst med det medeltida skråväsendet, där en mästare slöt ett lärlingsavtal med en minderårigs föräldrar, i vilket han utfäste sig att lära upp honom. Lärlingen å sin sida gick med på att arbeta och utbilda sig och underordna sig mästaren.

Vikten av en sådan kunskapsprocess och vad den innehöll diskuterades på ett ingående sätt redan av Platon på 300-talet f.Kr. Enligt Platon är ett samhälle stabilt organiserat när varje individ gör det som han har naturlig fallenhet för, så att han blir till nytta för andra. Det är utbildningens uppgift att upptäcka och sortera dessa olika begåvningar och att sedan stegvis träna dem. I dialogen *Euthyfron* konstateras inledningsvis: "För det rätta sättet är ju att först sörja för att de unga blir så bra som möjligt, precis som det är förnuftigt att en god jordbrukare först ser om de unga plantorna och sedan de andra."¹ I dialogen *Laches* diskuteras sedan mera konkret vad en läroprocess mellan mästare och lärling innebär.² Dialogen handlar egentligen om i vilken mån det är meningsfullt att lära de unga konsten att fäkta i rustning eller ej, men resonemangen i dialogen kan mycket lätt överföras till det moderna arbetslivet.³

Enligt Platon består läroprocessen av följande steg. Genom den kunskap lär-

¹ Detta citat och de följande är hämtade från Jan Stolpes översättning av Platons samlade skrifter. Platon. *Skrifter*. Bok 1, Atlantis 2000.

² Det är oss obekant om någon före oss analyserat dialogen *Laches* med en läroprocessansats.

³ Även en fotbollstränare skulle ha mycket att lära av Platon.

lingen förvärvat om verksamhetens innehåll lär han sig i ett första steg ett offensivt tänkande och kan anfalla. Därefter lär han sig ett defensivt tänkande och kan försvara sig, även om detta kan ta längre tid, eftersom det kräver en viss erfarenhet. Den förvärvade kunskapen om verksamheten utgör sedan en inkörsport till ytterligare kunskap: *"Dessutom sporrar den här kunskapen lusten att lära sig någon annan förnämlig konst: var och en som har lärt sig strida med rustning grips av begär efter nästa kunskap, den om styrkornas taktiska uppställning."* Efter det att han lärt sig ett taktiskt tänkande kan han gå vidare till *"den allomfattande konsten"* att leda en här eller en verksamhet. Kunskaperna lärlingen tillägnat sig gör honom vidare dristigare och modigare, och därmed mera expansiv i sitt tänkande, än han var innan. Dessutom inger han med de kunskaper han förvärvat respekt hos andra, eller som det uttrycks i dialogen: *"han ter sig mer fruktansvärd för fienden."*

Platon betonar i synnerhet vikten av att ha en bra mentor och läromästare, som är erfaren:

"först och främst måste dessa lärare vara goda själva, de måste ha tagit många ynglingars själar i sin vård."

Denna starka betoning av läromästarens betydelsefulla roll är överhuvudtaget ett viktigt inslag i Platons övergripande elitistiska och statiska idévärld om den mäktige och omnipotente visdoms- och sanningsälskande ledaren för den idealiska staten, som kunde skönja den sanna existensen. I denna stat kunde man förse individerna med en utbildning som filtrerade dem och upptäckte vad de var bra på. Man kunde också i denna ideala stat tillhandahålla en metod som anvisade var och en den livsuppgift som bäst passade hans läggning. Därmed skulle helhetens ordning kunna upprätthållas.

Michel de Montaigne behandlar flera av dessa aspekter i sina *Essayer*⁴, skrivna under senare delen av 1500-talet. Men han tar också upp några nya infallsvinklar på lärandet, som modifierar Platons synsätt. Även dessa kan överföras till läroprocesser i det moderna näringslivet.

Man bör utgå ifrån lärlingens förutsättningar: *"Jag skulle ha önskat att läraren lät lärlingen få pröva sig fram efter sin själs förutsättningar."* Lärosituationen bör präglas av en antiauktoritär inställning: *"En auktoritär hållning hos dem som undervisar hindrar ofta dem som vill lära sig."* Det kritiska och tvivlande förhållningssättet bör uppmuntras: *"I stället bör man göra lärlingen bekant med en mång-*

⁴ Även dessa är översatta av Jan Stolpe. Montaigne. *Essayer*. Atlantis. Bok 1 1986. Bok 2 1990. Bok 3 1992.

fald av olika idéer, sedan får han själv välja om han kan, annars får han fortsätta att tvivla. Bara därar är säkra och trosvissa.” Montaigne hänvisar här också till Dante: *”lika kärt som kunskap är mig tvivel.”*⁵

En sammanfattande tolkning av Montaigne är att han ännu mer än Platon betonar att lärandet inte bara är ett passivt mottagande av kunskaper hos lärlingen utan även, och kanske främst, ett aktivt och kritiskt bearbetande av dessa kunskaper. Dessutom är lärandet något dynamiskt. I essyen *Om barnuppföstran* gör han en jämförelse med bina som *”plundrar blommorna både här och där”*, men som sedan gör honung som är binas egna verk.

”På samma sätt skall eleven omvandla det han har lånat av andra, blanda det och göra något av det som är helt hans eget verk, nämligen det egna omdömet. Hans uppföstran, hans arbete och studier syftar uteslutande till att utbilda detta omdöme.”

John Dewey, grundläggaren av den moderna pedagogiken, går ett steg vidare och inför – jämfört med Platons reaktionära och statiska syn på lärandet, och i kritik av denne⁶ – ett synsätt där lärandet är betydligt mera dynamiskt och intar en självständig roll. I motsats till Platon, som inte trodde på att utbildning kunde förbättra samhället, menar Dewey att lärandet innebär något fortskridande och tillväxande som inte har ett mål utan *är* ett mål i sig. *”Det har inget mål förutom sig självt”*, som det uttrycks i *Democracy and education* från 1916. Läroprocessens uppgift är vidare att befria de unga från att behöva fastna i ett urvuxet förflutet och gamla tankebanor. Lärandet är i stället något som frigör individens förmåga och ger den en progressiv inriktning mot nya kunskaper. De överlevande och livskraftiga erfarenheterna från tidigare generationer läggs på varandra och fördjupar deras mening. Detta skapar nya sammanhang som gör att tidigare erfarenheter bildar en gynnsam utgångspunkt från vilken man kan närma sig de problem som uppstår i en ny erfarenhet.

John Dewey ger i *Democracy and education* ett belysande exempel. Vildar (”savages” för att använda John Deweys ord) reagerar på en flammande komet på himlen på samma sätt som de är vana vid att reagera om vilda djur eller en

⁵ Dante. *Den gudomliga komedin*. Helvetet XI: 93. Natur och Kultur, i översättning av Ingvar Björkesson.

⁶ Det får anses vara anmärkningsvärt att Karl Popper i sin förödande kritik av Platons statiska och antidemokratiska synsätt i *The open society and its enemies*, Volume 1, Plato, ett av 1900-talets mest betydande filosofiska och samhällsvetenskapliga verk, inte refererar till John Dewey, som framförde samma kritik 30 år tidigare, men på ett mer reflekterande och något mindre aggressivt sätt.

fiendestam hotar deras trygghet. Med skrik, med trumslag och med rasslande med vapen försöker de skrämma iväg kometen. För oss ter sig deras beteende absurt, men med utgångspunkt från deras inlärd erfarenheter är det fråga om ett helt rationellt beteende. Att vi reagerar på kometen på ett annorlunda sätt än vildarna beror på att vi med hjälp av våra genom generationer inlärd erfarenheter, som skiljer sig från vildarnas, kan sätta in kometen i ett annat mönster än vad vildarna kan, nämligen i sitt astronomiska sammanhang. Det är fullt möjligt att nästa generation kommer att tycka att vårt sätt att se på och reagera på en komet är lika absurt som "vildarnas".

År 1988 publicerade vi boken *Älderschocken*. I denna bok diskuterade vi de läroprocesser som pågår i moderna arbetsorganisationer, där vi i synnerhet vidareutvecklade vissa aspekter på mästare-lärling-relationerna och vad som karakteriserar dessa. Vi betonade särskilt att dessa relationer kan diskuteras i ekonomiska termer. Om man utgår ifrån tankegångarna hos Platon, Montaigne och Dewey och tar hänsyn till nyare ekonomisk, sociologisk och pedagogisk forskning⁷, men där basen är de grundläggande idéer som presenterades i *Älderschocken*, kan mästare-lärling-relationer i moderna arbetsorganisationer karakteriseras på följande sätt:

1. I sin enklaste form kan relationen mellan mästare och lärling illustreras med en yrkeskarriär som består av två distinkt olika stadier: lärlingens och den fullärde yrkesarbetarens. Under lärlingsstadiet lär sig individen yrket, men han är också vanligtvis yrkesarbetarens hjälpreda och utför då en del direkta arbetsuppgifter i den löpande produktionen. Den fullärde yrkesarbetaren deltar främst i den löpande produktionen, men en del av hans tid går åt till att lära upp lärlingen när det gäller de grundläggande kunskaperna om själva verksamheten. Produktiviteten hos mästaren bestäms delvis av produktiviteten hos lärlingen och vice versa. Men produktiviteten bestäms också av hur många lärlingar som mästaren har.

För organisationen gäller det här att göra en optimal avvägning mellan hur mycket tid som mästaren ska ägna sig åt lärlingarna och hur mycket tid han ska anslå åt verksamheten, men också att finna ett idealt antal lärlingar per mästare för att den långsiktiga produktiviteten ska kunna maximeras. Dessa avvägningar beror på organisationens förutsättningar.

⁷ En översikt av sociologisk och pedagogisk forskning inom området ges i Klaus Nielsen och Steinar Kvale (red). *Mästarlära. Lärande som social praxis*. Studentlitteratur 2000.

Kapitel 2: Lärande från de äldre till de yngre och mästare-lärling-relationer

2. Ju högre upp i en hierarkisk eller yrkesmässig struktur man kommer, desto mer sammansatt och komplex blir mästare-lärling-relationen. Arbetsuppgifterna, när det gäller frågor om strategi, ledarskap och expansivt tänkande, blir mer komplicerade och finförgrenade och också mer oklart definierade och därmed svårare att lära sig och lära ut. Det ömsesidiga beroendet mellan mästare och lärling blir allt större, och ett bortfall av en lärling eller mästare blir därmed allt svårare att ersätta.

Det indirekta lärandet på de högre nivåerna förmedlas ofta på svårdefinierbara sätt:

”genom exempel,
genom den gradvisa anhopningen under många år
av frammumlande anmärkningar och beklaganden,
genom leenden, rynkade pannor och utbrott.”

Detta citat härrör från en klassisk studie av mentorer, kolleger och elever till Julius Axelrod, som år 1970 fick nobelpriset i medicin för sin forskning i farmakologi.

3. Mästare-lärling-relationen måste vidare ses som en integrerad del av den sorteringsprocess som försiggår inom organisationen. I denna sortering försöker en organisation på olika sätt skaffa sig information om en individs duglighet och personliga kvalifikationer för att så småningom placera denna på ”rätt plats” i hierarkin. Redan Platon var införstådd med att utbildning och lärande inte enbart syftar till att lära individen olika färdigheter. Läroprocessen har också som uppgift att filtrera fram begåvningar och upptäcka vad de är bra på och sedan träna dem till social nytta för alla. I inledningen till dialogen *Menon* uttrycker han sig på följande sätt:

”Sokrates – säg mig en sak: kan dugligheten läras ut?
Eller kan den inte läras ut, utan förvärvas genom att övas?
Eller kan den varken förvärvas genom att man övar den eller att man lär sig den?
Kommer den i stället till människorna av naturen eller på något annat sätt?”

Platon föregriper här med mer än 2 000 år de moderna utbildningsekonomiska teorier, som utvecklats under de senaste decennierna: humankapitalteorin, teorin om ”learning-by-doing”, signal- och filterteorierna samt sorteringsteorin.

En användbar och realistisk teori för att förstå hur sorteringen försiggår inom

en organisation är sorteringsteorin. I denna är utgångspunkten att såväl organisation som individ har ofullständig information om individens kapacitet. Sorteringen syftar till att öka denna information både hos organisationen och hos individen. Efterhand insamlas och analyseras alltmer information i företaget om den anställde, som bygger på hur denne hanterat olika arbetsuppgifter han blivit ålagd att utföra under sorteringsprocessen. I detta insamlande av information om och i sorterandet av lärlingarna spelar mästaren en aktiv och viktig roll.⁸

Men det är också nödvändigt att se sorteringen som en socialiseringsprocess, där lärlingen är delaktig i en social struktur. I denna socialisering lär han sig indirekt förhållningssätt, normer, värderingar och visioner, men också att tänka självständigt. Ofta är det lika viktigt, och i många fall viktigare, att han tillägnar sig dessa insikter som att han inriktar sig på en instrumentell kompetens inom ett snävt avgränsat yrkesområde.

Sorteringsprocesser är svåra att belägga empiriskt. Den höga rörligheten för unga människor *mellan* olika företag kan tolkas i sorteringstermer, dvs. att unga människor söker information om den egna kapaciteten genom att pröva på många jobb. Dessutom har man i flera undersökningar kunnat konstatera att bruttoomflyttningen av arbetskraft för att utföra olika arbetsuppgifter *inom* ett företag ofta är flera gånger större än den omflyttning som äger rum mellan olika företag. Detta kan i viss mån ses som uttryck för den omfattande sortering som äger rum i många företag.

4. I mästare-lärling-relationen är personliga faktorer viktiga. Det personliga samspelet mellan mästare och lärling spelar en stor roll. Ofta lär sig lärlingen yrkets normer och värderingar genom att identifiera sig med en mästare, men förutsättningen är då att de personliga egenskaperna går väl ihop. En auktoritär mästare fungerar inte särskilt bra ihop med en lärling som är ifrågasättande eller vice versa.

Lärandet äger ofta rum i en situation som är konfliktfylld. Mästare och lärling måste samarbeta i lärosituationen, men samtidigt befinner de sig i viss mån i konkurrens med varandra. De måste vidare finna en balans mellan å ena sidan tradition och erfarenhet och å andra sidan nytänkande och förnyelse.

Dessutom finns det inbyggda generationsmotsättningar. Mästaren strävar of-

⁸ För närmare beskrivning och analys av olika utbildningsekonosorteringsteorier, se Rolf Ohlsson. *Högre utbildning och demografisk förändring*. Skrifter utgivna av ekonomisk-historiska föreningen. Lund 1986. Några förgrundsgestalter som utvecklat de moderna utbildningsekonomska teorierna är nobelpristagarna Kenneth Arrow, Gary Becker, John Nash och Michael Spence.

Kapitel 2: Lärande från de äldre till de yngre och mästare-lärling-relationer

tast efter att ha så unga lärlingar som möjligt. Detta förklaras bland annat av att unga människor har en högre fysisk kapacitet och har bättre inlärningsförmåga och simultankapacitet. Men denna strävan förklaras också av psykologiska faktorer: möjligheterna att utöva auktoritet på ett fruktbart sätt och att därigenom få en effektiv inläringssituation och en god och maximal kommunikation mellan mästare och lärling är större om lärlingarna är unga. Man kan här återigen anknyta till *Canterbury Tales*, och i detta fall till *Köpmannens berättelse*:

”En ung kan formas liksom ler och sand
och liksom uppvärmt vax i mannens hand.”

Denna strävan efter att ha så unga lärlingar som möjligt begränsas dock av uppgifternas karaktär och svårighetsgrad. Den begränsas också av att förutsättningarna för en god kommunikation mellan mästare och lärling i viss mån är åldersbetingade.

Sammanfattningsvis har detta tankemönster, där kunskapsöverföringen går från de äldre till de yngre, sitt ursprung långt tillbaka i tiden. Enligt vår mening kan man följa en tydlig utvecklingslinje från antikens Platon, över renässansens Montaigne till det moderna samhällets Dewey. Förutom utvecklingen över tiden, där de senare bygger på de tidigares tankar, kan man hos var och en av dessa tre finna grundläggande insikter om vad som karakteriserar en sådan läroprocess och hur den ser ut: hos Platon betydelsen av den omnipotente mentorn och läromästaren och det konkreta innehållet och de olika stadierna i läroprocessen; hos Montaigne den antiauktoritära lärosituationen och den aktive, kritiske och bearbetande lärlingen; hos Dewey kommunikationens betydelse och det dynamiska, det kontinuerligt tillväxande och det ackumulerande i läroprocessen. Till detta kan man lägga tankegångarna i *Ålderschocken* och i nyare ekonomisk, sociologisk och psykologisk forskning om de ekonomiska aspekterna på mästare-lärling-relationen, om komplexiteten i läroprocessen på de högre nivåerna i en organisation, om läroprocessens sorterande och socialiserande funktion samt om det konfliktfyllda personliga samspelet och om de inbyggda generationsmotsättningarna i läroprocessen.

Kapitel 3

Lärande från de yngre till de äldre och ”Romeo och Julia-syndromet”

Man kan identifiera ytterligare ett tankemönster, om man utgår ifrån generationsperspektivet på sambandet mellan ålder, kompetens och organisation. Enligt detta tankemönster är det inte bara fråga om en kunskapsöverföring som går från mästare till lärlingar. Det är också fråga om en kunskapsöverföring som går i den motsatta riktningen. Det ska betonas att detta tankemönster i det närmaste helt lyser med sin frånvaro i den gängse synen på sambandet mellan ålder, kompetens och organisation. Vi behandlade inte heller detta tankemönster i *Ålderschocken*. Det finns, vad vi vet, ej heller några belägg i facklitteraturen på området för att denna kunskapsöverföring skulle anses vara viktig eller att den ens överhuvudtaget skulle existera.

Vi vill emellertid hävda att denna kunskapsöverföring från de yngre till de äldre i många fall är den viktigaste kunskapsöverföring som äger rum i en organisation. Unga människor står för nya idéer, ungdomlig energi och kompetens på nya tekniska områden. Dessa försteg gentemot äldre beror i viss mån på att de unga kan utnyttja de biologiska fördelar de har. Särskilt gäller detta ifråga om nya tekniska färdigheter, där de unga kan dra fördel av sin överlägsna finmotorik och simultantkapacitet.

Unga människor har också bättre förståelse för och känner större gemenskap med de nya strömningar som finns i tiden. De kan i detta sammanhang dra nytta av att de har bättre inlärningsförmåga och bättre korttidsminne än äldre. De är mer emottagliga för nya idéer, de lär sig fortare de nya tänkesätten och dessa stannar lättare kvar i minnet. De unga ligger därigenom ett steg före de äldre ifråga om nya förhållningssätt och synsätt. Detta gäller inte bara på ett allmänt abstrakt plan ifråga om värderingar och ideologier. Det gäller även inom arbetslivet, där det exempelvis kan handla om radikalt nya sätt att se på auktoritet, ledarskap, kvinnligt och manligt, etnicitet, medbestämmande och arbetsorganisation.

Kapitel 3: Lärande från de yngre till de äldre och "Romeo och Julia-syndromet"

I de äldres ögon kan dessa nya idéer och förhållningssätt ofta te sig alltför radikala och stundom på gränsen till revolutionära. Men förutom denna rädsla för det nya och främmande finns det också inslag av avund i de äldres inställning. Denna avund, och resignation, kan enligt vår mening inte uttryckas bättre än vad den åldrande Michel de Montaigne gör i sin mustiga veklagan om sin situation i förhållande till ungdomars. I essyen *Om några rader hos Vergilius*¹ uttrycker han denna veklagan på följande sätt:

"Jag skäms över att vara tillsammans med denna gröna och sjudande ungdom:

okuvad, stolt är hans lem, den står mer kraftfull och stadig
än vad ett ungträd gör på bergets kant.

Varför skulle vi visa upp vårt elände bland denna livskraft?

För att ungdomens flock, full utav liv ska se under skrattande löje
att vår fackla är aska nu.

De har styrkan och förnuftet på sin sida.

Låt oss lämna plats åt dem,
vi kan inte hålla stånd längre."

Färdigheterna och kunskaperna om ny teknik och om nya förhållningssätt ska sedan överföras till de äldre för att organisationen ska fungera på ett optimalt sätt. Man kan här knyta an till och vidareutveckla tankegångarna hos John Dewey. Enligt honom innebär lärandet att de överlevande och livskraftiga erfarenheterna från tidigare generationer läggs på varandra och fördjupar deras mening. Om vi utgår ifrån hur en modern arbetsorganisation fungerar ska unga människor inte bara ta emot och bearbeta erfarenheter från tidigare generationer. De ska också, och kanske främst, fungera som mottagare av impulser från omvärlden och sedan förmedla dessa utifrån kommande kunskaper till de äldre i organisationen. Dessa kunskaper lagras på de tidigare erfarenheterna och bildar sammantaget i den optimalt fungerande organisationen en gynnsam utgångspunkt för bearbetning av dagens problem.

En sådan läroprocess, från yngre till äldre, är sannolikt särskilt viktig i samband med att det sker en introduktion av en ny grundläggande teknik. Även om våra kunskaper om detta är alltför grunda har unga människor troligtvis alltid varit de dominerande och pådrivande i de mest omvälvande och revolutionerande tekniska genombrott som ägt rum i historien: den neolitiska revolutionen, individualismens genombrott i samband med de finansiella och kommersiella in-

¹ Raderna 2 och 3 samt 5 och 6 är hämtade från Horatius, *Epoder XII* respektive *Oden IV*.

novationerna under renässansen, den industriella revolutionen, järnvägen, elektriciteten, bilen och IT-revolutionen.

Det senaste omvälvande tekniska genombrott som vi upplevt – informationstekniken – är ett belysande exempel på ett tekniskskifte i vilket ungdomar varit helt tongivande. Informationstekniken har inte bara inneburit nya tekniska framsteg och effekter på produktiviteten. Den har också genomsyrat hela den ekonomiska aktiviteten och fungerat som motor i den omfattande strukturomvandling som för närvarande pågår. Informationstekniken har dessutom inneburit radikala förändringar i arbetsorganisationen inom stora delar av det svenska näringslivet. Det har varit fråga om ett tekniskt paradigmskifte, där unga människor har varit helt centrala för att föra över kunskaper om nya tekniska färdigheter till de äldre, men också att föra över nya synsätt och värderingar om hur man organiserar arbetet.

Överföringen av kunskaper från yngre till äldre äger emellertid ofta rum i situationer som är fyllda av konflikter och hinder av olika slag. Eftersom inlärningsituationen är problematisk kan kunskapsöverföringen upplevas som smärtsam för de involverade. Den kan till och med misslyckas. För att de äldre ska kunna tillägna sig de ungas nya kunskaper krävs ofta att de först rensar bort vissa invanda föreställningar och beteenden, vilket vanligtvis är en smärtsam men också en långsam process. Man kan här jämföra med kunskapsöverföringen från äldre till yngre i den traditionella mästare–lärling-relationen, som har en helt annorlunda karaktär. Eftersom den unge lärlingen närmast kan karakteriseras som ett tomt kärl som ska fyllas med innehåll, finns i detta fall vanligtvis inte några hinder i läroprocessen, även om det i och för sig kan finnas nya och ofärdiga idéer i kärlet.

Ofta är läroprocessen från de unga till de äldre integrerad i den traditionella mästare–lärling-relationen. Från början är de äldre experterna, men efterhand som lärandet pågår, och de yngre i allt större utsträckning tar in impulser utifrån, blir de yngre mer och mer experter inom sina specialområden och kommer så småningom i en situation där de vet mer än de äldre. Detta kan upplevas som mycket frustrerande av de äldre.

Som nämnts ovan finns det få analyser i facklitteraturen av hur överföringen av kunskap från yngre till äldre går till och vad den innebär. I skönlitteraturen finns det däremot gott om exempel på beskrivningar av att olika generationer tänker på radikalt olika sätt och att det därför också kan uppstå generationskonflikter. Som exempel kan nämnas Ivan Turgenjevs *Fäder och söner*, John Salingers *En räddare i nöden* och i filmens värld *Ung rebell*. Ofta är det fråga om beskrivningar av radikala idéer och entusiasmen hos unga människor som ifrågasätter den rå-

dande samhällsordningen och alla gamla ideal som de äldre står för. Den ledande tanken är i många fall att de unga radikala samhällsförbättrarnas idéer inte får någon genomslagskraft hos de äldre, därför att idéerna är alltför verklighetsfrämmande och omöjliga att genomföra. Ett klassiskt exempel på en sådan beskrivning är Fjodor Dostojevskijs *Onda andar*.

I ett av världslitteraturens vackraste verk, *Romeo och Julia* av William Shakespeare, skrivet 1580, ges en dramatisk skildring av ett förlopp där de ungas nya idéer får till stånd en förändring och bryter sönder gamla institutioner och luckrar upp gamla tänkesätt. Det är fråga om en av de stora ekonomiska innovationerna i mänsklighetens historia, nämligen att människor börjar bli medvetna om sin unika individualitet och självständiga personlighet. Denna innovation fick sitt genombrott under 1100- och 1200-talen i den lärda delen av världen i Västerlandet, och i centrum för innovationen stod de norditalienska städerna under den tidiga renässansen.² Upptäckten av individualismen var en grundläggande och nödvändig förutsättning för framväxten av den privata äganderätten och den lagstiftning som så småningom följde med äganderätten. Men individualismen var också en nödvändig premis för uppkomsten av de nya formerna av affärsorganisationer och av de nya innovationerna inom bank- och kreditväsendet och inom bokföringen i de norditalienska städerna under 1100- och 1200-talet. Genom olika typer av handelsbolag var det nu möjligt att hantera affärsrisker på ett helt annat sätt än tidigare. Växlar och kreditivbrev underlättade i hög grad de ekonomiska transaktionerna. Den dubbla italienska bokföringen skapade en rationell grund för ekonomiska beslut, möjliggjorde långsiktig planering och ökade kontrollmöjligheterna.³ Dessa innovationer utgjorde i sin tur förutsättningar för den efterföljande ekonomiska tillväxtprocess som spred sig till övriga Europa och gjorde henne unik i sitt slag. Så småningom gav detta upphov till den industriella revolutionen. Betydelsen av upptäckten av individualismen för skapandet av den moderna marknadsekonomin grundvalar och regelsystem, som först växte fram i de norditalienska städerna, kan knappast överskattas.

Den ökade individualismen och det ökade jagmedvetandet kan spåras i självbekännelser, predikningar, målningar och självbiografier, som just visar att 1100- och 1200-talet utgör en brytningsperiod jämfört med tidigare perioder.⁴ En helt ny innovation, där det egna jaget ställdes i centrum, var född.

² Vi är fullt medvetna om att det här finns vitt skilda uppfattningar om när renässansen egentligen började.

³ En översikt av de ekonomiska innovationerna i de norditalienska städerna ges i Edwin Hunt och James Murray: *Företagande och handel i det medeltida Europa*. SNS Förlag 2001.

⁴ Se Aron Gurevitj. *Den svärfångade individen*. Ordfront 1997.

Den nya självsynen på individen kan också spåras i kärleksdiktningen och i skönlitteraturen från denna tid. Det brukar hävdas att Dante och i synnerhet Petrarca är de första moderna människorna i den meningen att de är medvetna om sig själva som unika varelser med stort individuellt värde, där uppmärksamheten är fokuserad mot det egna jaget.⁵ Detta i motsats till tidigare individualister, som exempelvis Augustinus, hos vilken uppmärksamheten och det egna jaget helt var fokuserad mot Gud.

I *Romeo och Julia*, som man kan förmoda utspelas i Verona under 1200-talet,⁶ anammas de nya idéerna om individualism och om den unika personligheten först hos de unga. Från början finns ett stort motstånd hos de äldre att acceptera de nya tankarna, eftersom de bryter mot invanda föreställningar och tankemönster. I dessa gamla föreställningar var individen i första hand medlem av en familj eller en ätt och det var huvudsakligen inom familjen och ätten som hans identitet bekräftades. Det var i och för sig möjligt att inom familjeorganisationens ram öppet hävda sitt jag och sin individualitet, men bara så länge detta inte stred mot familjens och ättens intressen. Denna motsättning mellan köttet och blodet hos individen och det abstrakta och livlösa hos ätten finns tydligt uttalad i Julias förmanande och uppfordrande ord till Romeo i andra akten, scen II:

"Du är dig själv och ingen Montague. För vad är en Montague?
Ett namn har ingen hand, ingen fot, ingen arm, inget ansikte
och har inte heller någon annan del som tillhör en människa.
Även om rosen hade ett annat namn skulle den likväl dofta ljuvligt.
Så Romeo, lägg bort ditt namn
och tag i gengäld hela mig."⁷

De nya idéerna hos de unga om den unika personligheten, som möjliggör kärlek över klan- och familjegränser, tvingar de äldre att så småningom ändra sina gamla invanda beteenden. De härskande männen är till en början inte medvetna om vad som händer, när det som de tror är en evig sanning, att våld är enda tänkbara lösningen på konflikter, utmanas av ungdomarna. Men genom Romeos och i synnerhet Julias självständiga förhållningssätt och genom deras uppförande

⁵ Se särskilt Dantes *Vita Nuova* och Petrarcas *Secretum*.

⁶ I Dantes *Den gudomliga komedin* nämns att det under 1200-talet i Verona funns två italienska släkter, Montecchi och Capelletti, som låg i strid med varandra.

⁷ Egen översättning, där monologen har förkortats något. Det är möjligt att Shakespeare hämtat den grundläggande tankegången från Dante, som i *Convivio*, skriven mellan 1304 och 1307, uttrycker sig på följande sätt: "ättan gör inte de enskilda personerna ädla, utan det är de enskilda personerna som gör ätten ädel."

kärlek försonas de två familjerna Montague och Capulet, som legat i fejd med varandra sedan generationer tillbaka. Därmed kunde den tidigare starka familjeorganisationen, dominerat av manligt tänkande, brytas sönder och man kunde återställa freden och avvärja långvariga och blodiga vendettor utan slut.

Att läroprocessen var smärtsam, att det krävdes drastiska åtgärder för att förmå de äldre att ändra sina invanda beteenden – i dramat dör både Romeo och Julia som offer för de gamla föreställningarna – och att det var fråga om något nytt, som var av genomgripande betydelse, framgår av Shakespeares odödliga och oöversättliga slutstrof:

"For never was a story of more woe
than this of Juliet and her Romeo."

Romeo och Julia illustrerar mycket klart några kännetecken som även finns i överföringen av nya idéer och kunskaper från yngre till äldre i moderna arbetsorganisationer, särskilt när det gäller introducerandet av en ny innovation. Att föra över kunskap från yngre till äldre är betydligt mer komplicerat än kunskapsöverföringen i motsatt riktning. Överföringen kan lätt misslyckas. Det kan krävas stora uppoffringar för att socialisera de äldre till de förändrade förhållandena, eller som Shakespeare uttrycker det: "*all are punished*". Det finns ofta en stor smärta förknippad med att bryta ner och rensa bort invanda föreställningar, för att de nya idéerna ska slå rot. Rädslan för förändringar är stor.

I *Romeo och Julia* identifieras också några viktiga problem relevanta för moderna arbetsorganisationer. Hur undviker man att generationskonflikter blir förödande för organisationen? Hur ska man finna rätt balans mellan tradition och förnyelse? Vilken roll spelar personliga faktorer och generationsavståndet? Vilka modifierande och förstärkande krafter finns som motverkar eller påskyndar en katastrof? I *Romeo och Julia* kan Mercutio, Romeos gode vän, och Julias amma ses som sådana modifierande krafter, som är helt motsatta till sin karaktär. Mercutio är tvivlaren, men som i allvarets stund visar sin solidaritet med Romeos nya idéer, trots att han därigenom förlorar livet. Julias amma bejakar med läpparna Julias nya tankar om kärleken, men när hon ställs inför den krassa verkligheten sviker hon Julia.

Hur kan man vidare veta om de nya idéerna står för ungdomligt övermod och är orealistiska eller om de representerar en reell ny innovation som så småningom får inflytande på verksamheten? Man kan här jämföra radikalen Shakespeare och *Romeo och Julia*, där det är fråga om en reell innovation som har genomslagskraft, med reaktionären Dostojevskij och *Onda andar*, i vilken det rör sig om idealistiska idéer hos de unga, som är ogenomförbara.

Kotterier och kamp

I flertalet organisationer pågår således en ständig, ömsesidig läroprocess och överföring av kompetens mellan i princip alla individer som arbetar i organisationen. Den viktigaste kompetensöverföringen sker emellertid mellan individer från olika generationer. De unga ska ta del av de äldres erfarenheter och insikter, medan de äldre ska lära sig ny teknik och nya idéer från unga människor. I den optimalt fungerande organisationen finns en läroprocess som är anpassad till organisationens förutsättningar och som höjer kompetensen och produktiviteten hos både äldre och yngre.

I vissa fall kan man i någon mån kompensera för att det finns brister i den ömsesidiga läroprocessen av mästare-lärlingtyp mellan olika generationer. Lärandet kan i stället äga rum i klassrumssituationer, som förutom av envägskommunikation karakteriseras av formella och byråkratiska procedurer och metoder. Lärandet kan också ske genom vidareutbildning och deltagande i kurser utanför den egna organisationen. Men i flertalet fall är en fungerande formell eller informell läroprocess mellan olika individer i organisationen, och särskilt mellan olika generationer, livsviktig för organisationen och för dess möjligheter att överleva.

Den ömsesidiga mästare-lärling-relationen, som utgör basen för läroprocessen i flertalet organisationer och företag, är emellertid ömtålig. Det är förhållandevis lätt att det av olika skäl uppstår obalanser. Detta kan då medföra att den ömsesidiga överföringen av kunskaper mellan äldre och yngre blir bristfällig, och att kompetensen och produktiviteten därför blir lägre än vad den hade behövt vara. Flera externa faktorer kan medföra att balansen rubbas. En ny omvälvande teknik kan innebära att det sker en omsvängning i kunskapsöverföringen mellan generationerna jämfört med tidigare. Om det kommer ut stora ungdomsgrupper på arbetsmarknaden kan även detta medföra att relationen rubbas. Ett försämrat konjunkturläge kan medföra att mästare-lärling-relationen försvagas eller att den till och med bryter sönder (för en analys av sådana obalanser i den svenska verkligheten, se kapitel 4).

Dessa obalanser i mästare-lärling-relationen och i läroprocessen i en organisation kan förstärkas genom att det uppstår olika värderingar och kulturella drag i de olika generationerna. Normer och värderingar för hur man beter sig och attityder till arbetet kan avvika så markant att det kan resultera i en öppen maktkamp mellan generationerna inom organisationen. Så är det möjligt att man inom en och samma organisation har vissa som förespråkar ordning, disciplin och auktoritetslydnad och andra som önskar en öppnare attityd, mera känslomässiga relationer och större inslag av ifrågasättande.

Kapitel 3: Lärande från de yngre till de äldre och "Romeo och Julia-syndromet"

Det kan vara fråga om självgenererande, förstärkande mekanismer. En ursprunglig obalans i åldersstrukturen, med alltför många äldre anställda, kan genom att dessa dominerar värderingarna i organisationen skapa stora svårigheter att rekrytera unga och behålla dem, vilket i sin tur ökar obalansen i åldersstrukturen. Dessa motsättningar kan också få som konsekvens att kommunikation och kunskapsöverföringen mellan generationerna försvåras eller omöjliggörs. Generationerna fjärrar sig från varandra och bildar "generationskottier", där resultatet kan bli tystnad mellan dem. Kunskaper som borde ha överförts överförs ej, vilket i sin tur skapar ineffektivitet. Om obalansen blir alltför stor, eller om läroprocessen mellan generationerna försvinner, är det stor risk att organisationen dör eller faller sönder i flera delar.

För att visa på allmängiltigheten av "generationskottier" och av de attityder som ligger till grund för dessa kottier, använder vi oss av två citat från skönlitteraturen: ett från 1380-talet och ett från år 2002. För att illustrera den äldre generationens nedlåtande attityd gentemot yngre, som gör att de äldre inte är mottagliga för de ungas nya idéer, väljer vi ett citat från *Berättelsen om Melibeu*s i *Canterbury tales*. De nedlåtande värderingarna uttrycks i följande ord:

"Du skall undvika att rådfråga unga människor,
ty deras omdöme är icke moget."

Som en illustration till den motsatta situationen, där de unga i stort sett helt ignorerar de äldre och inte vill lära sig av deras erfarenheter, väljer vi ett citat från den amerikanske rocklegenden Neil Young. I sången "*When I hold you in my arms*"⁸ beskriver han en sådan bristfällig generationsrelation med följande ord:

"The older generation
they have got something to say
but they better say it fast
or get out of the way."

Men, som alltid, överträffas dikten av verkligheten. Under de stora utrensningarna i Sovjetunionen 1937–1938, *jezjovstjinnan*, arresterades flera miljoner människor som tillhörde en äldre generation och som satt på ledande poster i det kommunistiska partiet, i näringslivet och i armén. Upp emot en miljon av dessa

⁸ Från albumet *Are you passionate*, 2002.

arkebuserades. Utreknsningarna fick närmast katastrofala konsekvenser för ekonomin, partiapparaten var på väg att brytas sönder och Sovjetunionen var dessutom på grund av att i stort sett alla officerare i ledande ställning försvann nära att förlora kriget mot Tyskland. Utreknsningarna utfördes av unga och gentemot Stalin lojala, ideologiskt indoktrinerade partimedlemmar, tillhörande "1938 års klass". Sannolikt är detta ett av historiens mest dramatiska exempel på generationsmotsättningar. I detta fall tog de sig konkret uttryck i att en yngre generation tog livet av en äldre generation.

Kapitel 4

Ålder, kompetens och organisation: verkligheten i det svenska näringslivet under 1900-talet

Platon var sannolikt den förste som utformade ett allmängiltigt tänkesätt om ålder, kompetens och organisation. Fram till och med våra dagars Neil Young har det sedan utarbetats ett flertal sådana tankemönster. Ofta har de haft diametralt motsatta synsätt.

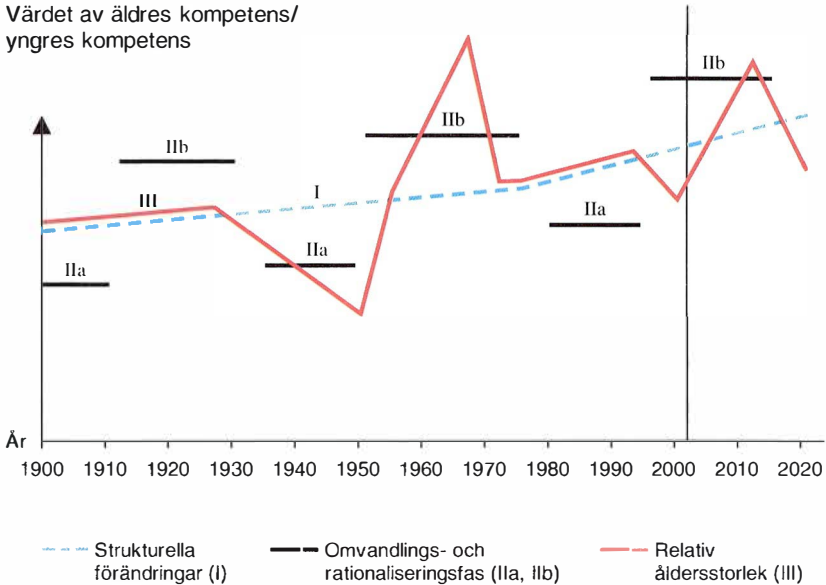
En del av dessa tankemönster är våra egna. Andra emanerar från forskningen inom olika discipliner: gerontologi, ekonomi, sociologi och pedagogik. Ytterligare andra ingår i den gängse synen på åldrandet, som den bland annat avspeglar sig i skönlitteraturen.

I det följande sammanfattas dessa allmängiltiga tankemönster. De överförs sedan till den svenska verkligheten för att belysa vad som har hänt inom det svenska näringslivet under 1900-talet. Denna analys ligger sedan tillsammans med analysen om "de sju dödssynderna" i del 2 och i del 3 till grund för framställningen i del 4 om vad som kan förväntas hända de närmaste 15 åren, då den framtida generationsväxlingen på arbetsmarknaden ska äga rum.

1. I *Riddarens berättelse* i *Canterbury tales* framförs två olika synsätt på ålder och kompetens, som är lika aktuella idag som under medeltiden. Något förenklat kan de två synsätten sammanfattas i citatet "*I löpning kan man slå en gammal man, men ej i rådslag*". Om man emellertid tar hänsyn till tidsaspekten, och särskilt utvecklingen under 1900-talet inom det svenska näringslivet, har den relativa betydelsen av rådslaget (erfarenhet) i förhållande till löpningen (fysiskt arbete) gradvis förändrats. Detta sammanhänger i sin tur med långsiktiga strukturella förändringar i ekonomin. Tjänsteproduktionen har ökat på bekostnad av varuproduktionen. Tungt fysiskt arbete har i stor utsträckning mekaniserats bort. Monotona arbetsuppgifter har automatiserats och till stor del försvunnit. I stället har vi fått diversifierade arbetsuppgifter, i vilka det personliga mötet blivit viktigt. Kvantitet har ersatts av kvalitet. Dessa förändringar har inneburit att fysiska

GENERATIONSVÄXLINGEN

Värdet av äldres kompetens/
yngres kompetens



Figur 1. Värdet av äldres kompetens i förhållande till yngres inom det svenska näringslivet 1900–2020.

förlitningsskador har minskat i omfattning, men de har i gengäld i viss mån ersatts av mentala och psykosomatiska skador.

I figur 1 (I) illustreras att rådslaget med dess inslag av kommunikation, erfarenhet, insikt och helhetstänkande – som de äldre står för – har blivit allt viktigare, medan löpningen och det fysiska arbetet – som de yngre står för – har blivit mindre viktigt inom det svenska näringslivet under 1900-talet. Det har varit fråga om en gradvis process som pågått under hela seklet, men man kan anta att den accelererat efter mitten av 1970-talet (se streckade linjen i figuren). Marschen in i tjänstesamhället tog då fart, bland annat genom den offentliga sektorns starka tillväxt.

2. Basen för läroprocessen och kunskapsöverföringen inom företagen och organisationerna utgörs av en traditionell mästare–lärling-relation, som den bland annat beskrivits och analyserats hos Platon, Montaigne, Dewey och i modern ekonomisk, sociologisk och pedagogisk forskning. Inom ramen för denna sker en ömsesidig överföring av kunskaper, som mestadels går från äldre till yngre

men ibland från yngre till äldre. När en ny omvälvande teknik introduceras och det sker en stark omvandling i ekonomin, utsätts emellertid denna relation för påfrestningar genom att det sker en omsvängning i kunskapsöverföringen. De ungas kompetens på nya tekniska områden – och deras annorlunda förhållningssätt till de organisationsförändringar som äger rum under den starka omvandlingen – blir allt viktigare. Erfarenheterna från en gammal teknik och kunskaper om gamla sätt att organisera verksamheten på, som de äldre står för, blir däremot mindre viktiga. Många organisationer och företag drabbas i en sådan omvälvande situation av "Romeo och Julia-syndromet". Hos de äldre uppstår avund och rädsla för det nya och främmande. Det finns ett starkt motstånd mot att rensa bort gamla invanda föreställningar, men ibland också resignation. Detta resulterar i turbulens i många organisationer.

När sedan ekonomin går in i en fas där den nya tekniken ska implementeras i hela näringslivet och standardiseras och så småningom bli "var mans egendom", ansträngs mästare-lärling-relationen ånyo genom att riktningen på kunskapsöverföringen återigen ändras. Erfarenheter om verksamheten blir nu viktigare än kunskaper om ny teknik, och den traditionella mästare-lärling-relationen, där den viktigaste kunskapsöverföringen går från äldre till yngre, kan återupprättas. Dessa påfrestningar är dock betydligt enklare att hantera än "Romeo och Julia-syndromet".

I figur 1 (IIa och IIb) visas översiktligt de perioder i den svenska verkligheten som har dominerats av stark omvandling i ekonomin och av ny omvälvande teknik: 1890–1910 (elektriciteten), 1935–1950 (bilen) samt 1980–1995 (informationstekniken). Under dessa perioder har de yngres tekniska kompetens och nya förhållningssätt prioriterats framför de äldres erfarenheter av gamla ekonomiska strukturer, *varför dessa perioder i figuren ligger under den långsiktiga trenden* (IIa). Övriga perioder: 1910–1930, 1950–1975 samt perioden efter 1995, karakteriseras av implementering, standardisering, fusioner och rationaliseringar, vilket innebär att de äldres erfarenheter prioriteras framför de ungas kunskaper.¹ *I figuren ligger dessa perioder därför över den långsiktiga trenden* (IIb).

3. Ytterligare obalanser i mästare-lärling-relationen beror på förändringar i åldersstrukturen i arbetsstyrkan. Sådana obalanser kan exempelvis uppstå om det kommer ut stora ungdomsgrupper på arbetsmarknaden. I en sådan situation blir de äldres kunskaper en knapp resurs, och den tid som mästaren har till sitt förfogande för att lära upp varje lärling reduceras. Konsekvensen kan bli att mästa-

¹ För en detaljerad beskrivning av de olika faserna i utvecklingen, se Lennart Schön: *En modern svensk ekonomisk historia*. SNS Förlag 2000.

ren helt lämnar sin roll som läromästare. Han blir i stället en allvis visionär, som sysslar med övergripande utvecklingsfrågor. Han får hög auktoritet gentemot lärlingen som upplever sig själv som otillräcklig. Lärandet blir eftersatt och lärlingen tvingas att lära sig verksamheten på egen hand, möjligen i samarbete (konkurrens) med andra lärlingar. Det finns en risk att lärlingen då fastnar i vissa arbetsuppgifter. Han kan inte avancera och utvecklas. Konsekvenserna kan bli alienation och utbrändhet.

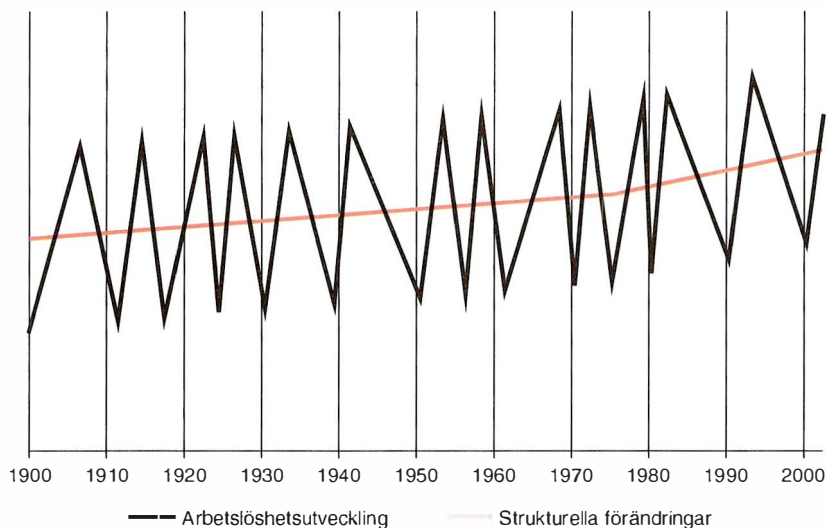
Om i stället små ungdomsgrupper kommer ut på arbetsmarknaden, blir obalansen av en helt annan karaktär. De ungas kunskaper och deras specifika kompetens är nu den knappa resursen och mästaren tvingas att ägna lång tid åt varje lärling, bland annat för att kunna behålla honom i företaget. Han har knappast tid att ägna sig åt visioner. Därigenom blir mästaren i lärlingens ögon en jämlik arbetare med låg auktoritet. Lärlingen får vidare goda möjligheter att träna på mästaruppgifter och möjligheterna till avancemang är goda. Man får därför färre konflikter och mindre oro i de små åldersgrupperna.

I figur 1 (II I) visas en stiliserad bild av det årliga utflödet av unga människor från utbildningssystemet till arbetsmarknaden i förhållande till antalet äldre i arbetsstyrkan.² När det kommer ut många unga på arbetsmarknaden, som under 1960-talet, kommer de äldres kunskaper att prioriteras framför de ungas. Under de perioder när få unga kommer ut på arbetsmarknaden, som under 1930-talets senare hälft och under 1940-talet, gäller det motsatta.

4. Obalanser kan också uppstå i mästare-lärling-relationen beroende på de förändrade ekonomiska villkor som variationerna i konjunkturen innebär. I trängda ekonomiska tider har många företag och organisationer inte råd att lägga ner tillräckligt med resurser på mästare-lärling-relationen. Mästaren tvingas i stället att delta i den löpande produktionen. I många fall innebär detta att relationen försvagas eller att den till och med bryts sönder. Inga unga personer anställs och ungdomsarbetslösheten ökar drastiskt i samhället. Under lågkonjunkturer, när arbetslösheten är hög, värdesätts inte de ungas kunskaper särskilt högt.

När konjunkturen sedan förbättras utnyttjar man i första hand den redan anställda personalen genom att många deltidsarbetande övergår till heltidsarbete och genom att övertidsarbetet ökar. När personalbrist så småningom uppstår anställer man företrädesvis äldre personer med erfarenhet, som kan gå direkt in i

² Det årliga utflödet har bestämts genom att vi beräknat den procentuella årliga förändringen i antalet 15–24 år i relation till antalet i åldern 35–64 år, vilket är ett klassiskt sätt att mäta åldersförändringarna i arbetsstyrkan på. Från och med år 1960 har vi i stället gradvis övergått till att använda åldersgruppen 20–30 år eftersom inträdet på arbetsmarknaden sker i allt högre åldrar.



Figur 2. Arbetslöshetens variationer i Sverige 1900–2002 i stiliserad form.

produktionen. Först i ett senare skede, när de ekonomiska villkoren för företagen förbättrats och stabiliserats, kommer man återigen att anställa ungdomar och försöka återupprätta mästare–lärling-relationen. I högkonjunkturer, när arbetslösheten är låg, sker alltså en upp-prioritering av de ungas kunskaper.

Konjunkturutvecklingen, som den tar sig uttryck i hur arbetslöshetens variationer i verkligheten sett ut i Sverige 1900–2002, visas i stiliserad form i figur 2. Topp- och bottenåren i de olika konjunkturerna är de verkliga topp- och bottenåren för arbetslösheten. I diagrammet har vi emellertid inte tagit hänsyn till att konjunkturerna kan ha varit mer eller mindre djupa.

Vi är i detta sammanhang endast intresserade av om det varit hög- eller lågkonjunktur och inte av karaktären på en specifik konjunktur.

Figur 1 och 2 visar i ett nötskal viktiga aspekter på Sveriges ekonomiska historia under 1900-talet. Man kan för vilken period som helst gå in i figurerna och se hur äldres kompetens efterfrågas och värdesätts i förhållande till yngres kompetens och hur denna bestäms av bakomliggande faktorer. Enligt vår mening har särskilt följande bakgrundsfaktorer varit viktiga:

1. strukturella förändringar i ekonomin
2. om ekonomin befinner sig i en period av en ny teknisk innovation och stark omvandling eller i en period av rationalisering
3. om utflödet på arbetsmarknaden av unga människor är stort eller litet
4. om arbetslösheten är hög eller låg.

Det bör observeras att figurerna ger en stiliserad bild av en komplicerad verklighet i vilken många andra faktorer kan ha påverkat skeendet. Den visar inte heller den relativa inbördes betydelse som olika bakomliggande faktorer haft, varför man inte kan dra några slutsatser om nettoeffekter, när de olika faktorerna går i olika riktning. I de fall då alla faktorerna pekar i samma riktning är det dock möjligt att dra slutsatser om hur efterfrågan på äldres kompetens i förhållande till yngres förändras.

För förståelse av framväxten av "de sju dödssynderna" (se del 2 och 3) och den framtida generationsväxlingen (se del 4) är det särskilt tre perioder som är av intresse: 1955–1970, "de gyllene åren", 1980–1989, "yuppieperioden" samt 1990–1995, "krisåren".

Från några år in på 1950-talet fram till början av 1970-talet ökade inträdet av unga människor på arbetsmarknaden mycket markant, vilket medförde att de äldres kunskaper blev en knapp resurs. Samtidigt befann sig Sverige i en period av rationalisering, då i synnerhet erfarenhet värdesattes högt. Det fanns dessutom en grundläggande trend, där tunga och monotona arbetsuppgifter rationaliserades bort. Beroende på att alla bakgrundsfaktorerna under denna period gick i samma riktning kom de äldres kompetens att värdesättas mycket högt i förhållande till de yngres. Särskilt var detta fallet under 1960-talet. Det förekom dock vissa variationer beroende på konjunkturläget.

En annan intressant period är 1980-talet. Under denna period talar det mesta för att unga personers kompetens efterfrågades och värdesattes betydligt mer än äldres. Detta förklaras av att under 1980-talet befann sig den svenska ekonomin i en period av stark omvandling. Dessutom var det årliga utflödet av unga människor förhållandevis stabilt. Samtidigt befann sig ekonomin i en fördelaktig konjunktur, som i princip höll i sig under hela decenniet.

Den tredje intressanta perioden är första hälften av 1990-talet, där den mycket kraftiga lågkonjunkturen resulterade i en hög ungdomsarbetslöshet, trots att vi fortfarande befann oss i en omvandlingsfas samtidigt som också utflödet av unga människor på arbetsmarknaden började minska. Detta förklaras av att 1990-talskrisen var så djup. Den därför starka negativa effekten av lågkonjunkturen på efterfrågan på yngres kompetens jämfört med de äldres kunde inte kom-

penseras av de positiva effekterna av den pågående IT-revolutionen och av att utflödet av yngre människor minskade.

De äldres kompetens och framtiden

Figur 1 visar även de grundläggande ekonomiska förutsättningar som kommer att gälla för den framtida generationsväxlingen ifråga om hur de äldres kompetens kommer att värdesättas. Det är alltid vanskligt att uttala sig om framtiden. Det enda vi säkert kan säga om framtiden är att den aldrig blir som vi tror. Men med historien i bagaget, och med hjälp av de historiska erfarenheterna av strukturella och konjunkturella förändringar i ekonomin, går det förhoppningsvis att göra några förutsägelser. Vi ansluter oss här till Robert Rubin, Bill Clintons ekonomiske rådgivare som år 1999, efter tio års oavbruten högkonjunktur i USA, i en intervju i Newsweek uttalade sig på följande sätt:

Newsweek: Som ni vet, finns det folk som tror att den nya tekniken och globaliseringen har avskaffat konjunkturcyklerna.

Robert Rubin: Ja, jag vet att det finns folk som tror så, och det är möjligt att de får rätt. Men det finns en annan möjlighet, nämligen att hela mänsklighetens historia får rätt i stället. Det enda man behöver bestämma sig för är vilken möjlighet man tror är den mest sannolika.

Under de närmaste 10–15 åren, och särskilt efter 2005, kommer vi att befinna oss i ett läge som i mångt och mycket påminner om 1960-talet. I likhet med förhållandena under 1960-talet pekar alla förändringskrafter i samma riktning: de äldres kompetens kommer att värdesättas mycket högt i förhållande till de yngres. På samma sätt som under 1960-talet kommer utflödet på arbetsmarknaden av unga människor att öka kraftigt. Utflödet börjar omkring år 2005 och håller i sig i ungefär tio år. Konsekvensen av detta är att de äldres kompetens och erfarenhet då blir en knapp resurs. Vidare befinner vi oss just nu i det inledande stadiet i en period av rationalisering, där informationstekniken standardiseras och implementeras och ska bli "var mans egendom". Mycket talar för att denna process av rationaliseringar, som vi nyligen gått in i, fortsätter under flera år, vilket innebär att erfarenhet kommer att prioriteras framför kunskaper i ny teknik. Med stor sannolikhet kommer äldres kompetens att efterfrågas och värdesättas mer än yngres, beroende på de långsiktiga strukturella förändringarna i ekonomin, där tungt fysiskt arbete och monotona arbetsuppgifter fortsätter att automatiseras och rationaliseras bort. Vad som däremot händer med den framtida konjunkturutvecklingen är i det närmaste omöjligt att förutsäga. Det är troligt

att högkonjunkturerna i viss mån motverkar de förändringskrafter som pekar på att äldres kompetens prioriteras. Lågkonjunkturerna kommer däremot att förstärka dessa förändringskrafter.

Sammantaget kommer åldrandet och allt vad detta innebär i form av erfarenhet, kommunikation, vishet och insikter, nätverkskunskap och helhetstänkande att värdesättas på ett helt annat sätt än vad vi vanligtvis varit vana vid. Den kompetens som äldre besitter kommer att få en helt annan betydelse än vad den haft under de senaste decennierna. För att få perspektiv på detta är det angeläget att konkret och mera i detalj analysera vad åldern betyder för den ekonomiska verksamheten sett ur en organisatorisk synvinkel, där man då också bör ta hänsyn till dynamiska aspekter.

Kapitel 5

Ålder och kompetens i ett organisationsdynamiskt perspektiv

I ett organisationsdynamiskt perspektiv framstår åldern som en komplex och nyansrik kompetens. Den kan betraktas som ett vin, som ofta vinner på att lagras omsorgsfullt under många år för att nå sin fulla rikedom. Men samtidigt är blandningen av åldrar avgörande för en organisations framgång och misslyckanden, på samma sätt som blandningen av vin från olika druvor får betydelse för vinets utveckling.

En vanlig uppfattning om ålder är att individen slutar att utvecklas mentalt efter 60 års ålder. Ofta finns till och med uppfattningen att individer går tillbaka i sin utveckling efter denna ålder. Nutida gerontologisk forskning har emellertid en annan syn på åldrandets villkor.¹ Åldrandet innebär enligt detta synsätt en utveckling mot ett upphöjt tillstånd präglad av visdom. Gränsöverskridandet till det upphöjda tillståndet sker inte abrupt utan är en process över lång tid, som börjar redan i 50-årsåldern. Människor har varierande förutsättningar, men det finns för alla vissa gemensamma drag i gränsöverskridandet. Processen karaktäriseras av helhetstänkande, sammanhang och samhörighet, där gränsöverskridandet sker över traditionella gränser i tid och rum.

Likartade tankegångar uttrycktes redan av Dante i *Convivio*, skriven mellan 1304 och 1307, när Dante var i 40-årsåldern. I *Convivio* behandlar han livets fyra olika åldrar och de dygder som tillhör respektive ålder. De äldre stadierna beskrivs på ett sätt som bara en stor poet kan göra, även om det här sker i prosaform:

”I det tredje stadiet av livet (*senettute*), som börjar vid 45 år, uppvisar den ädle själen följande fyra dygder: visdom, rättvisa, generositet och dessutom finner

¹ Se här ett flertal publikationer av Lars Thornstam.

han glädje i att tala väl om andras dygder. I det fjärde och sista stadiet av livet (*senio*) uppnår den ädle själen två ting: för det första andlighet, som innebär att sakta sänka seglen när han närmar sig dödens hamn; för det andra att minnas och välsigna den resa som han gjort i livet.”²

Ett sådant synsätt på åldrandet får konsekvenser också för synen på sambanden mellan ålder, kompetens, arbetsuppgifter och produktivitet i arbetslivet. Ett arbetsliv som präglas av att åldrandet ger utrymme för en oavbruten personlig utveckling och kompetensökning ter sig helt annorlunda än ett arbetsliv som innebär en efter hand avtagande förmåga och kompetensminskning. I ett organisationsperspektiv handlar det om att se ålder som ett begrepp som anger olika typer av position, arbetsuppgifter, lärande och kompetens som sker i en organisation. I figur 2 visas hur åldersbegreppet kan användas för sådana preciseringar.

När en individ anställs som lärling har han med sig formell utbildning och personliga egenskaper. Ny kunskap tillförs därmed organisationen. Med utgångspunkt från sina personliga egenskaper arbetar lärlingen med två olika typer av kompetens. Den ena är den han har med sig från den formella utbildningen, vilken ska utnyttjas i organisationen. Den nya kunskapen tillförs produktionsprocessen i organisationen genom att kunskapen används och sprids i organisationen. Detta sker genom att lärlingen deltar i produktionen och att han direkt sprider den nya kunskapen i organisationen genom projektverksamhet, genom internutbildning eller på informella sätt. Den andra typen av kompetens är den som finns i organisationen och som lärlingen ska lära sig av. I regel väger denna kompetens tyngre än lärlingens formella utbildning. Kompetensen växer och utvidgas i takt med ökad organisationserfarenhet hos lärlingen. Denna kunskap gäller hur själva arbetet ska bedrivas i samverkan med andra medarbetare, men den avser också kunskaper om resursanvändning, kvalitetsnormer och beslutsvägar. Lärlingspositionen innehas i regel i åldern 20–35 år.

Det kan här vara relevant att föra in gesällens roll i sammanhanget. I det traditionella skräväsendet var gesällen en vuxen, inom något specialområde utbildad person, som anställdes som lönearbetare under några månader eller till och med ibland under flera år. Han anställdes vanligtvis under perioder när mästarens och lärlingarnas arbetstid inte räckte till för att utföra de arbetsuppgifter som mästaren hade tagit på sig. Överfört till moderna arbetslivet kan en gesäll anställas utifrån eller så befordras en lärling till gesäll. Kompetensmässigt etable-

² Egen fri översättning. Kapitel 27 i *Convivio*. Av någon outgrundlig anledning finns inte detta mästerverk översatt till svenska.

↑ Ålder	Position	Arbets- uppgifter	Lärande	Kompetens
50	Mästare	Förändring Nätverk	Mentorskap Helhet/vision	Gränsöver- skridande
35–50	Gesäll	Verkställande	Organisations- erfarenhet Yrkeskunskap	Etablerad
–35	Lärling	Utförande	Yrkesträning Formell utbildning	Ny

Figur 3. Individens ålder, position, uppgift, lärande och kompetens i en organisation.

rar han sig som gesäll när han har tillräcklig yrkes- och organisationserfarenhet för att kunna planera verksamheten och fördela resurserna eller motsvarande. Gesällen arbetar med att samordna resurser, att reagera på störningar i produktionen och att övervaka produktionen i förhållande till organisationens mål. Han hanterar vidare system för kvalitetskontroll och resultatmätning. Däremot deltar han inte direkt i läroprocessen i organisationen. Gesällen är i regel i åldersspannet 35–50 år.

För att uppnå det sista steget i kompetensavseende, mästarpositionen, krävs att organisationen accepterar personen som ledare. En viktig förutsättning är att mästaren har byggt upp formella och informella nätverk inom organisationen och i dess omvärld. Nätverken består av personliga kontakter med nyckelpersoner. Mästaren är den som ger legitimitet att förändra och omvandla organisationen, när och om så behövs. Sådana grundläggande förändringar av en organisation grundar sig på strategiarbete, vilket är en av mästarens huvuduppgifter.

Strategiarbete kan beskrivas som innehåll, process och kontext. Innehållet handlar om verksamhetens inriktning, dvs. om vilka varor och tjänster som ska produceras och marknadsföras. Innehållet påverkas av organisationens resurser och kärnkompetens och bedömningar av dessa möjliga framtida konkurrensfördelar och omprofileringar. Strategiska processer handlar om att avläsa och påverka den löpande utvecklingen med avseende på de kritiska faktorer exempelvis i kärnkompetensen som är avgörande för en framgångsrik utveckling. Den strategiska kontexten handlar om att förstå hur olika omvärldsfaktorer formar organisationens möjligheter att expandera.

Mästarens uppgift är att leda organisationen i strategiarbetet. Här spelar åldrandet en viktigare roll än i övergångarna från formell utbildning till lärlingskap och från lärlingskap till gesällskap. Mästarpositionen karakteriseras av både psykologiska och fysiologiska åldersförändringar som kan omvandlas till gränsöverskridande kompetens.

Kunskapssynen i organisationen kan illustreras av följande citat från en erfaren vd i "human research"-branschen:

"Mellan 20 och 40 år använder man sin utbildning till att skaffa sig de erfarenheter som man sedan kapitaliserar under resten av arbetslivet."

Citatet antyder kunskapens ålderskoppling och knyter också an till tankemönstret att produktiviteten hos individen ökar över hela perioden i arbetslivet. Det är först under den senare delen av arbetslivet som den gränsöverskridande kompetensen utvecklas. Det är också nu som de andra källorna till kompetens till fullo kan utnyttjas för förändring och omvandling av en organisation.

Ungdom betyder i denna kunskapssyn formell, ny utbildning och yrkesträning. Medelåldern betyder etablerad yrkeskunskap och organisationserfarenheter. För de äldre betyder ålder legitimitet att arbeta med visioner och helhet, nätverk och mentorskap i den gränsöverskridande verksamheten. Man kan i detta sammanhang också referera till den åldrande Montaignes syn på att olika åldrar har olika syn på kunskaper och kunskapsinhämtning, vilket han uttrycker på följande sätt i essäen *Om tre slags umgängen*:

"När jag var ung studerade jag för att kunna imponera på andra med min kunskap,
senare för att i någon mån bli klokare,
nu för att roa mig."

Övergångarna mellan olika positioner är inte självklara, enkla, åldersbundna eller kompetensbundna. För individer råder alltid en viss karriärångest: "*Kan jag tillräckligt för nästa nivå och hur gör jag för att få klarhet i det?*" I regel löses problemet på ett pragmatiskt sätt: "*Bättre lyss till den sträng som brast än att aldrig spänna bågen.*" För organisationen är det också ett svårt beslut att besätta karriärposter med de mest lämpliga. Det finns i regel ett flertal kandidater till en viss post. Det finns också en befördringsångest inför frågan om kandidaten kan tillräckligt och om han kommer att utvecklas på nästa nivå. Problemets lösning har nästan alltid en känsla av att "*det må bära eller brista*".

Övergången från skola till lärlingsliv och från lärlingsstadiet till gesällpositionen framstår dock inte som särskilt komplicerad, eftersom erfarenheterna från dessa är bekanta för de flesta. Gränsöverskridandet från gesäll till mästare är mer

komplexerad att förklara och förstå och att generera i en organisation. Vilken typ av kompetens besitter mästaren och vilka faktorer ligger bakom frigörandet av mästarkompetens i olika organisationer? Mästartens förmåga att axla mentorsrollen är den avgörande kompetensen för återväxten av mästarkompetens i organisationen. Grundläggande för denna mästarkompetens är förmågan att vara en källa till identitet för lärlingarna och gesällerna. Mentorn är den person i förhållande till vilken dessa kan definiera sin personliga särart, utveckling och kärna samt sätta den i samband med den verksamhet som organisationen bedriver.

Några ledtrådar till det som skapar mästarens gränsöverskridande kompetens kan vi få från fysiologiska, psykologiska, kulturella och organisatoriska perspektiv. Nästan alla människans fysiska kapaciteter avtar med stigande ålder. Men en lång rad kompensationsmekanismer begränsar kapacitetsförlusterna. Erfarenheter, överblick och aktiva nätverk gör att de äldre finner gränsöverskridande genvägar till problemens lösningar, som de unga inte finner. De enda kapaciteter som stärks med stigande ålder är den verbala förmågan och det abstrakta tänkandet. Med deras hjälp blir den äldre ofta överlägsen den yngre. Det gäller framför allt i förmågan att argumentera för överskridande av de begränsningar som aktuella problem utgör för förändring och omvandling av organisationen. I det typiska sammanträdet pratar de äldre och de yngre lyssnar. Denna arbetsfördelning bygger på skillnaderna i kompetens, även om man inte kan utesluta att de yngres blygsel, överdrivna uppfattning om de äldres kompetens eller andra psykologiska faktorer kan ha en viss betydelse.

Med stigande ålder påverkas även psyket. Den slutenhet som utmärker ungdomlig föreställningsförmåga öppnas och vidgas för andra synsätt när individen blir äldre. Öppenheten är också nödvändig för att kunna utnyttja organisationens nätverk för att uppnå gränsöverskridande problemlösningar som är konstruktiva. Grunden för denna de äldres förmåga benämns i gerontologisk forskning *"gerotranscendens"*, en förmåga som gör det möjligt för äldre att se sammanhanget och helheten i situationen som de själva och organisationen befinner sig i. Stigande ålder innebär oftast också en ökande insikt om den egna otillräckligheten och insikt om behovet av andras drivkrafter och kompetens. Denna medvetenhet utgör en nyttig hämsko på de äldres maktutövning och möjliggör ett utnyttjande av organisationens kollektiva energi och kompetens.

Gränsöverskridande kompetens associeras med och tillskrivs både höga positioner och åldrande. Detta drag i en stor del av arbetslivet och i de flesta organisationer innebär att de yngre riktar sina frågor om ledning för förändring, för nya mål och för visioner till de äldre och till dem som har makten. De äldre har därför också lättare att erövra ledarskapet i en organisation och rikta det mot nya mål och överskrida nuets begränsningar.

Behovet av gränsöverskridande organisatoriskt tänkande och handlande varierar mellan organisationer och över tiden i en organisation. Men behovet tycks bäst tillfredsställas av de äldre i en organisation, under förutsättning att de utvecklat den nödvändiga gränsöverskridande kompetensen. Åldersstrukturen och de äldres generationsövergripande kompetensutveckling blir därför en avgörande faktor för om en organisation ska bli framgångsrik under lång tid.

Den gränsöverskridande kompetensen har troligtvis aldrig beskrivits bättre än av Dante. I *Den gudomliga komedien* beskriver han hur Odysseus på ålderns höst trotsar gudarnas vilja, och de gränser dessa satt för människans kunskaper, genom att med sina gamla vapenbröder segla ut på Atlanten med ett enda skepp för att söka ny kunskap. Odysseus gränsöverskridande kompetens och handlingar uttrycks på följande sätt:

”I längden kunde inget kuva all den heta lusten
som brann hos mig att lära känna världen
och varje bragd, var last hos mänskosläktet.
Den tvingade mig ut på vida havet
med blott ett enda fartyg och det fåtal
kamrater som ej ännu övergett mig.
Mitt följe liksom jag var redan gamla
och tröga då vi närmade oss sundet
där Herkules har upprest sina stoder
för att ej människan må tränga längre.
'O bröder' sade jag, 'som längst åt väster
nu kommit efter hundratusen faror,
den lilla tid av vakenhet som kvarstår
för våra sinnen, den må ni ej neka
att följa solens väg och undersöka
den värld där ingen människa satt foten.
Betänk ert ursprung; ni blev inte födda att leva som de oskäligen djuren
men till att söka efter dygd och kunskap.'
En sådan iver grep mina kamrater
att ge sig av efter min korta maning
att nu skulle de knappast kunnat hejdas.
Med aktern vänd mot morgonen,
lät vi våra åror
bli vingar för en flykt som aldrig vågats.”

APPENDIX

Ålder och kompetens i ekonomisk teori

I den traditionella neoklassiska teorin anses ålder överhuvudtaget inte ha med den ekonomiska verksamheten att göra, eftersom det anses råda fullständig utbytbarhet mellan yngre och äldre arbetskraft. Ingen betydelse tillmätts att unga och äldre vanligtvis har helt olika färdigheter och kompetenser i moderna arbetsorganisationer och att utbytbarheten mellan yngre och äldre är begränsad.

I de fall som åldersvariabeln i den senare utvecklingen av den ekonomiska teorin har tagits upp till behandling, har detta vanligtvis skett på ett stereotypt och slentrianmässigt sätt. Detta sätt att behandla ålder karakteriserar den makroekonomiska teorin, och i synnerhet den inflytelserika tillväxtteorin, inom vilken man försökt att bestämma vilka faktorer som legat bakom den kraftiga ekonomiska tillväxt som ägt rum i västvärlden under 1900-talet samt dessa faktors relativa betydelse för tillväxten.

Denna teoribildning emanerar från 1950-talet och ursprungligen var den fysiska kapitalbildningen, dvs. investeringsverksamheten, den helt centrala förklaringsvariabeln. Efterhand har allt fler förklaringsvariabler till den ekonomiska tillväxten kommit att införlivas i teorin: under 1950- och 1960-talen tekniska förändringar och formell utbildning (som i viss mån kan sägas ha en åldersdimension); under 1970- och 1980-talen handel, ekonomisk politik och återigen kunskaper och utbildning – men nu i den ”nya tillväxtteorin” på ett annorlunda sätt än tidigare – samt under 1990-talet institutionella arrangemang och sociala faktorer i form av socialt kapital (”förtroendekapital”) och social förmåga att tillägna sig ny avancerad teknik utifrån (”social capabilities” och ”catching up”).

De olika utvecklingsstadierna i tillväxtteorin kan på det teoretiska planet associeras med välkända namn inom den ekonomiska vetenskapen, varav flera är nobelpristagare: den fysiska kapitalbildningen med Roy Harrod och Evsey Domar; tekniska förändringar med Robert Solow; utbildning med Edward Deni-

son; handel med Gene Grossman och Elhanan Helpman; ekonomisk politik, eller som denna variant av tillväxtteorin vanligen benämns "the Washington Concensus", med Milton Friedman och Jeffrey Sachs; kunskaper och utbildning i den "nya tillväxtteorin" med Paul Romer och Robert Lucas; institutionella arrangemang med Douglass North samt sociala faktorer med Robert Putnam och Moses Abramovitz.

Fram till början av 1990-talet lyste åldersfaktorn helt med sin frånvaro i tillväxtteorin. Med början 1990, då åldersfaktorn mera explicit introducerades i tillväxtteorin av Fair och Dominguez, har emellertid denna faktor alltmer kommit att uppmärksammas. I ett flertal studier har man kunnat konstatera positiva samband mellan ålder och tillväxt i real BNP. Bland annat har i en studie för Sverige kunnat visas att det finns ett empiriskt samband mellan ålder och tillväxt på så sätt att om en stor andel av den vuxna befolkningen är i åldern 50 till 64 år, är samtidigt den ekonomiska tillväxten positiv, medan tillväxten är betydligt lägre, och i många fall negativ, om en stor andel av den arbetsföra befolkningen är ung. I en annan studie för OECD-länderna under perioden 1950–1990 har man funnit att om andelen i åldersgruppen 50–64 år ökar med 1 procentenhet så ökar tillväxten per capita med mellan en kvarts och en halv procentenhet. För att få perspektiv på dessa tal kan vi sätta in dem i ett konkret sammanhang. Under perioden 1995–1999 – en period i den svenska historien då åldrandet i arbetsstyrkan varit som mest accentuerat – ökade andelen i åldersgruppen 50–64 år av den vuxna befolkningen med 2 procentenheter, vilket skulle resultera i en ökning i tillväxten av BNP per arbetstagare med 0,5–1 procentenhet. Under samma period var ökningen i BNP per arbetstagare i fasta priser 11 procent. Det är alltså mindre än en tiondel av tillväxten som kan tillskrivas den ökade andelen 50–64-åringar.

Denna forskning befinner sig emellertid fortfarande i sin linda. Det är tveksamt om det är fråga om ett kausalt samband mellan ålder och tillväxt eller om det rör sig om ett skensamband. Det får den framtida forskningen visa. Den teoretiska basen för de funna empiriska sambanden är fortfarande outvecklad och bräcklig. Det är vidare besvärande att åldersvariabelns förklaringsvärde hittills knappast alls prövats mot de alternativa förklaringar till den ekonomiska tillväxten som i övrigt framförts i litteraturen. Man kan också anföra samma kritik mot dessa studier som mot de studier som empiriskt företagits inom ramen för tillväxtteorin, nämligen att de är utförda på ett alltför högt aggregerat och abstrakt plan, där man försöker pressa in en komplicerad verklighet i olika länder i universella modeller, vilket är dömt att misslyckas. Åldersfaktorn kan därför inte ännu sägas vara tillfredsställande belagd som en viktig tillväxtfaktor.

Något annorlunda förhåller det sig med den ekonomiska mikroteorin, där

man utgår ifrån erfarenheterna på det individuella planet. Med utgångspunkt från moderna utbildningsekonomiska teorier (humankapitelteorin, teorin om "learning-by-doing", signalteorin, filterteorin och sorteringsteorin), vilka kan betraktas som delar av en mera allmän informations- och sök teori, där respektive teori betonar olika aspekter på informationsflödet, har man i ett flertal studier studerat ålderns betydelse för ekonomisk verksamhet och produktivitet. Ålderseffekterna är här betydligt starkare än de resultat man kommit fram till i de empiriska studier som gjorts inom ramen för tillväxtteorin. Man kan främst peka på Jacob Mincers klassiska studie från 1974. I studien är humankapitalet den helt centrala variabeln för att förklara löneskillnader, och Mincer kan på ett övertygande sätt visa att erfarenhet är betydligt viktigare än formell skolutbildning för att förklara variationerna i löner och produktivitet. Även i senare forskning har man kommit fram till likartade resultat, men där har man visat att utbildningens betydelse i relation till erfarenhet kan variera över tiden. Denna forskning överensstämmer helt med resultaten i kapitel 3, nämligen att under perioder med snabb teknisk utveckling efterfrågas utbildning relativt sett mer än erfarenhet, medan under perioder av implementering och anpassning till den rådande tekniken efterfrågas erfarenhet mer än utbildning.

Sammanfattningsvis är trots allt intrycket att åldern behandlats styvmoderligt och onyanserat i den ekonomiska teorin. Men de insikter man vunnit är dock värda att ta fasta på och de stödjer också grundtankarna i denna bok.

DEL II

De sju dödssynderna

Kapitel 6

Ålder och förvärvsarbete

Den demografiska bakgrunden

Vid föregående sekelskifte hade den svenska befolkningen en åldersstruktur som var av klassisk pyramidform, dvs. många barn och få äldre. Troligtvis har åldersstrukturen dessförinnan och sedan urminnes tider alltid sett ut på detta sätt. Fortfarande är en sådan åldersstruktur vanlig i dagens u-länder. År 1900 fanns det i Sverige sex gånger så många barn i åldern 0–14 år som äldre över 65 år.

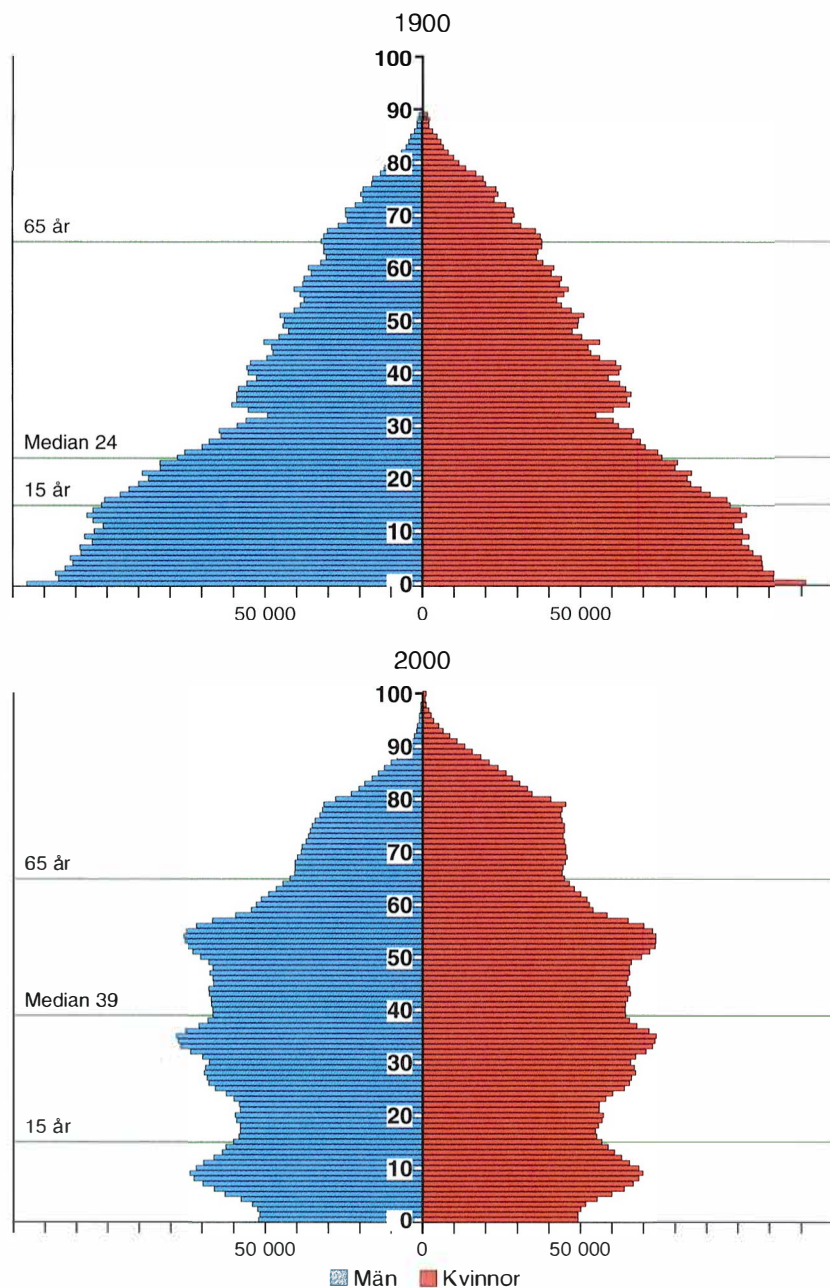
Sedan dess har det ägt rum en fundamental förändring i den svenska åldersstrukturen. Utan tvekan är denna förändring en av de allra viktigaste sociala och ekonomiska förändringsprocesser som överhuvudtaget förekommit i den svenska historien. Den har fått vittgående konsekvenser för hela ekonomins funktionssätt och har också varit den grundläggande orsaken till välfärdsstatens framväxt.

Från att ha varit pyramidliknande har åldersstrukturen hundra år senare kommit att anta en cirkelliknande form, med betydligt fler äldre men färre barn.¹ År 2000 finns det nästan lika många äldre över 65 år som barn under 15 år. Det finns dessutom flera kraftiga utbuktningar i cirkeln (se figur 4). Dessa utbuktningar kan tillskrivas att det föddes många barn under 1940-talet, under 1960-talet samt under 1980-talet.

Hans Alfredson sammanfattar i revyn *Gula hund* orsakerna till nedgången i barnafödande sedan slutet av 1800-talet på följande karga och insiktsfulla sätt: "*Du, vi köper en traktor i stället*". Således kan nedgången i barnafödandet från en

¹ Det är en allmän uppfattning att förändringarna i åldersstrukturen framför allt skulle bero på att dödligheten gått ned. Detta är emellertid inte fallet. Det är sant att vi lever längre, men till 90 procent förklaras förändringarna i åldersstrukturen av att barnafödandet har gått ned. Om nativiteten under 1900-talet hade legat kvar på samma nivå som under 1800-talets slut, skulle åldersstrukturen år 2000 fortfarande ha haft en pyramidliknande form. Det är alltså nästan uteslutande nedgången i barnafödandet som förklarar den förändrade åldersstrukturen.

GENERATIONSVÄXLINGEN



Figur 4. Åldersstrukturen i Sverige år 1900 och år 2000.

5–6-barnsnorm inom familjen i slutet av 1800-talet till den nuvarande 2-barnsnormen främst ses som uttryck för förändrade ekonomiska villkor när det gäller att skaffa barn. Intäkterna har sjunkit och kostnaderna för att ha barn har ökat, vilket resulterat i att man har velat ha färre barn, eller som det har uttryckts i populärmusiken: *"Love has got nothing to do with it"*. År 1900 var barn den enda pensionsförsäkringen som fanns; barn kunde användas tidigt i produktionen som inkomstkälla för familjen och barn var i stort sett den enda riskförsäkring man hade att tillgå. Samtidigt var kostnaderna för barn låga, varför det var rationellt att skaffa många barn. I samband med det moderna samhällets och välfärdsstatens framväxt har intäkterna av att ha barn sjunkit i samband med olika pensionsreformer, att barn gått allt längre tid i skolan och framväxten av försäkringar av olika slag. Samtidigt har kostnaderna för barn stigit beroende på urbaniseringen och utbildningsexpansionen. Nuförtiden skaffar man inte barn av ekonomiska skäl.

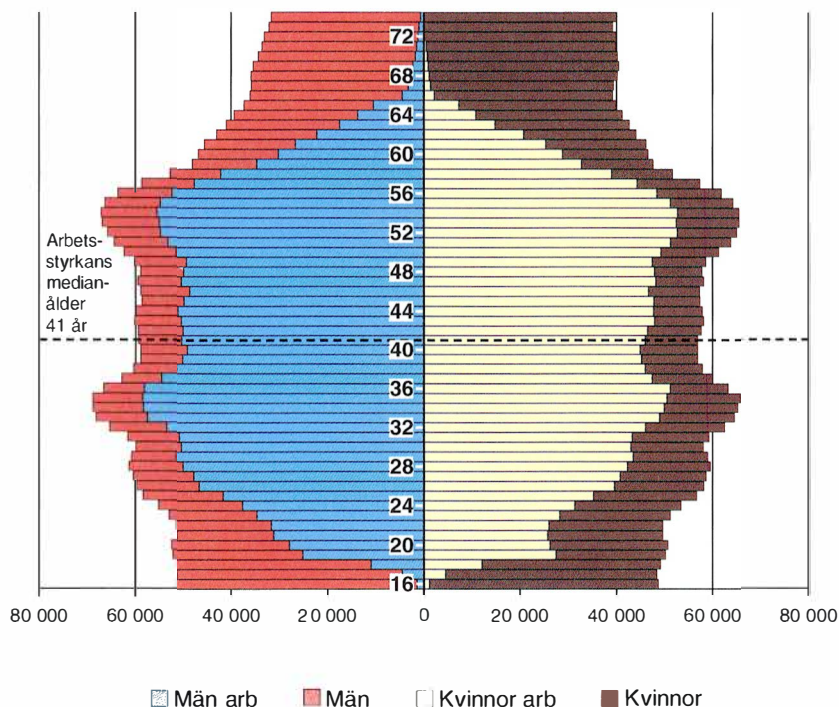
Nedgången i barnafödandet har emellertid inte varit jämn och kontinuerlig. Fruktsamheten har varierat förhållandevis kraftigt. Vid 1900-talets början föddes många barn. Dessutom noteras kraftiga uppgångar från mitten av 1930-talet till mitten av 1940-talet, från slutet av 1950-talet till mitten av 1960-talet samt från 1983 till 1990. Kraftiga nedgångar kan konstateras under 1920-talet fram till mitten av 1930-talet, från mitten av 1940-talet fram till slutet av 1950-talet, från mitten av 1960-talet fram till 1983 samt från 1991 fram till nu.

Dessa variationer hänger historiskt främst samman med vad som hänt på kvinnornas arbetsmarknad och med förändringar i den allmänna levnadsstandarden. När arbetsmarknadssituationen för kvinnorna har varit god har man skjutit upp barnafödandet och vice versa. När tiderna i största allmänhet har varit goda har man fött många barn och vice versa. Den kraftiga nedgången efter 1990 förefaller främst ha varit förknippad med den arbetslöshetskris som präglat Sverige under lång tid, men den beror bland annat också på försämringar i föräldraförsäkring och barnbidrag. Framför allt är det lågutbildade kvinnor som skjutit upp barnafödandet.

Det är dessa variationer i födslarna över tiden som bestämmer åldersstrukturen i arbetsstyrkan. Detta framgår av figur 5 som visar att åldersstrukturen inom arbetsstyrkan till stor del sammanfaller med hur åldersstrukturen i hela befolkningen ser ut. I sin tur bestäms åldersstrukturen i befolkningen vid en viss tidpunkt av de variationer som tidigare ägt rum i födslarna.

Ålderssammansättningen i arbetsstyrkan och i befolkningen avviker dock för två åldersgrupper: för de unga upp till 27 års ålder och för de äldre över 55 år.

För de unga gör deltagande i utbildning och hög ungdomsarbetslöshet att många står utanför arbetsmarknaden. Effekterna av den högre ungdomsarbets-

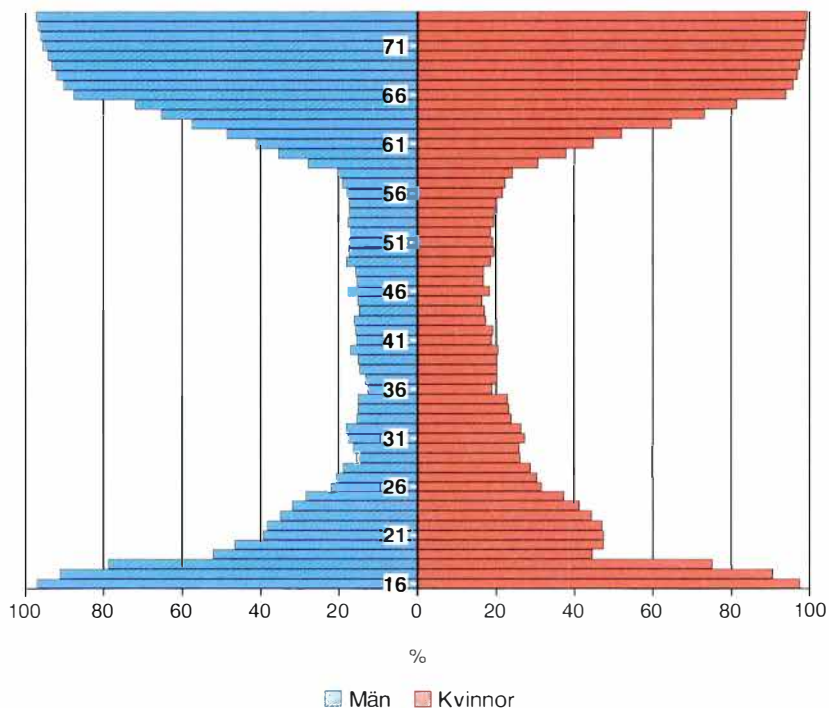


Figur 5. Arbetsstyrkans ålderssammansättning samt åldersstruktur i Sverige år 2000.

lösheten och utbildningsdeltagande minskar emellertid gradvis för varje åldersgrupp fram till 28 års ålder. Andelen förvärvsarbetande ligger från denna ålder någorlunda konstant fram till 55 års ålder. Främst förtidspensioneringarna medför då att allt äldre personer i ökad utsträckning lämnar arbetsstyrkan. Av figur 6 framgår också att andelen förvärvsarbetande kvinnor i åldrarna i de yngre åldrarna upp till och med 35 år är klart lägre än motsvarande för män, vilket beror på barnafödande och att kvinnor i större utsträckning än män arbetar i hemmet. I åldrarna 40–55 år är emellertid andelen förvärvsarbetande bland män och kvinnor ungefär lika hög.

De ungas förvärvsarbete

De låga förvärvsintensiteterna bland unga människor förklaras i viss mån av den kraftigt stigande ungdomsarbetslösheten under 1990-talets krisår. Ungdomsar-



Figur 6. Andelen ej förvärvsarbetande i olika åldrar år 2000.

betslösheten ligger för närvarande kvar på en förhållandevis hög nivå, även om det under de allra senaste åren har skett en klar förbättring. Men framför allt beror de låga förvärvsintensiteterna bland de unga på att det skett en veritabel utbildningsexplosion under de senaste 15 åren. I anslutning till att det blivit alltmer lönsamt att utbilda sig, har sedan år 1988 antalet studerande vid universitet och högskolor ökat kraftigt. Den sammantagna ökningen sedan dess motsvarar grovt sett en fördubbling av de studerande som andel av befolkningen i åldern 20–24 år. Under samma period har vidare utbildningstiderna förlängts genom att det stora flertalet går tolv år i skolan. Till detta kan läggas den satsning på vuxenutbildning som skett inom ramen för det s.k. Kunskapslyftet. I kvantitativa termer har det således ägt rum en påtaglig expansion av utbildningsväsendet under de senaste 15 åren. Expansionen kan närmast karakteriseras som en utbildningsexplosion och är jämförbar med den som ägde rum under 1960-talet.

1990-talskrisen förstärkte utbildningsexpansionen. Även om den grundlägg-

gande orsaken till den ökade tillströmningen har varit att det varit lönsamt att satsa på utbildning, försvårade krisen för ungdomar att få arbete. Många valde att i stället för att bli arbetslösa studera eller att stanna kvar inom utbildningsväsendet längre tid än vad de annars skulle ha gjort. Enligt AKU-statistiken minskade antalet sysselsatta bland de unga i åldern 16–34 år med över 300 000 från år 1988 till år 2000. I stället kom 170 000 fler att ägna sig åt studier, från 320 000 till 490 000, vilket motsvarar en ökning med över 50 procent. Det är svårt att avgöra hur många av dessa som egentligen velat gå ut på arbetsmarknaden om möjligheter hade funnits ("väntarbetslöshet"). Olika uppskattningar ger här för handen att mellan 75 000 och 100 000 ungdomar kan ha valt att studera vidare beroende på det dåliga arbetsmarknadsläget för unga människor under merparten av 1990-talet.

De äldres förvärvsarbete

Idag är vid 64 år ålder endast var fjärde person i arbete. Medianåldern, dvs. när hälften i en viss åldersgrupp lämnat arbetsstyrkan, för utträdet från arbetsmarknaden² är nu ungefär 62 år, med små skillnader mellan könen. För män har denna ålder sjunkit sedan 1970, då den var 66 år. Nedgången har dock skett i avtagande takt under 1990-talet. För kvinnor har medianåldern i stort sett varit oförändrad sedan 1970. Det bör observeras att i ett internationellt perspektiv är det fråga om en hög ålder för utträdet från arbetsmarknaden.

Det finns en mängd faktorer som man måste ta hänsyn till när det gäller att förklara varför förvärvsaktiviteten minskat i högre åldrar: de anställdas hälsa och arbetsförmåga, de anställdas utbildningsnivå och utbildningsinriktning och de ekonomiska möjligheter som föreligger för att lämna arbetskraften.

Sett ur ett längre perspektiv har det allmänna hälsoläget förbättrats och medellivslängden ökat, vilket i sig borde ha resulterat i högre förvärvsintensiteter för de äldre. Under senare år har emellertid det psykiska och psykosomatiska hälsotillståndet försämrats radikalt för vissa grupper i samhället. Särskilt gäller detta för kvinnor inom den offentliga sektorn, inom vilken en majoritet av den äldre kvinnliga arbetskraften är anställd. Sannolikt sammanhänger det försämrade hälsoläget med den offentliga sektorns ansträngda ekonomiska villkor, men också med att det har varit svårare att automatisera och rationalisera bort tunga ar-

² Det finns olika metoder för att beräkna denna, men det mest rimliga är att, som Hans Olsson gör i *Trender och prognoser 2002*, SCB, utgå från antalet personer som vid 50 års ålder är med i arbetskraften och då inte ta hänsyn till förtidspensioneringar av unga människor, av vilka många aldrig förvärvsarbetat.

betsuppgifter än i övriga näringslivet (se del 3, kapitel 7 för en närmare analys). Denna utveckling har inneburit att under senare år har andelen kvinnor som förtidspensionerats ökat mer än andelen män som förtidspensionerats.

Personer med kort utbildning förvärsarbetar i mindre utsträckning än personer med längre utbildning. Det gäller fortfarande att den äldre arbetskraften idag har förhållandevis låg utbildning. Den starka omvandling i ekonomin och de omfattande organisationsförändringar som ägde rum inom det svenska näringslivet under 1980-talet och 1990-talets första hälft missgynnade i synnerhet den äldre lågutbildade arbetskraften. Förtidspensioner, förtida uttag och avtalspensioner användes i ökad utsträckning för att de lågutbildade äldre, självmant eller genom indirekt tvång, skulle kunna lämna arbetskraften.

Det ökande allmänna välbståndet och de förbättrade pensionerna har också inneburit att fler har haft råd att förtidspensionera sig, bland annat genom egen finansiering. Det verkar också som om människor har kommit att värdera fritid allt högre i stället för att genom en ökad arbetsinsats höja den materiella standarden.

Kapitel 7 De sju dödssynderna

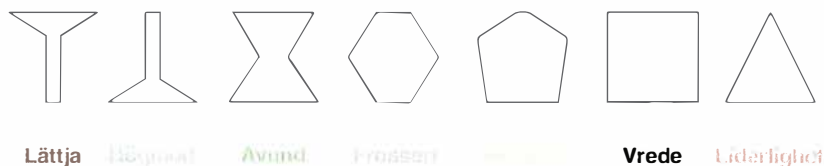
Ålderssammansättningen i den totala arbetsstyrkan döljer att det finns ett antal underliggande åldersstrukturer på företags- och organisationsnivå och på sektors- och branschnivå. För att beskriva dessa åldersstrukturer har vi utgått från en omfattande statistisk databas som innehåller mycket detaljerade uppgifter om sysselsättning, utbildning och löner för alla bosatta i Sverige år 2000. Med utgångspunkt från denna statistik kan stora delar av det svenska näringslivet delas in i sju olika typer av åldersstrukturer. Vi benämner dessa efter de sju dödssynderna: Lättja, Högmod, Avund, Frosseri, Girighet, Vrede och Liderlighet.

Begreppet dödssynd är sprunget ur en religiös tanketradition. I den katolska kyrkan använder man ordet last för dödssynd. I demografiska sammanhang ter sig detta adekvat, eftersom de demografiska strukturerna ofta är belastade av skevheter. I Gamla testamentet finns inte dödssynderna. De dyker upp efter hand i Nya testamentet, exempelvis hos Paulus, Romarbrevet 1:29–31:

”Människorna är uppfyllda av allt slags orättfärdighet, elakhet, själviskhet och ondska, fulla av avund, blodtörst, stridslystnad, svek och illvilja. De skvallrar och baktalar. De föraktar Gud. De är fräcka, övermodiga och skrytsamma, uppfinningsrika i det onda, uppstudsiga mot sina föräldrar, tanklösa, trolösa, kärlekslösa, hjärtlösa.”

De många och negativa sidorna hos människorna är relativt osorterade i Nya testamentet. Efter hand bearbetades de emellertid och fann sitt nuvarande innehåll och benämningar i form av de sju dödssynderna under påven Gregorius den store, som var påve under åren 590–604. De utgör de mänskliga huvudsynderna och utgör även utgångspunkten för de något mindre synder och laster som människan är behäftad med.

Kapitel 7: De sju dödssynderna



Figur 7. Åldersstrukturer och de sju dödssynderna.

Vi menar att dessa sju dödssynder kan associeras med olika åldersstrukturer inom det svenska näringslivet. Enligt vår mening fångar dessa metaforer eller tankemönster för en organisations åldersstruktur karakteristiska drag i respektive åldersstruktur. Metaforerna ger dessutom möjlighet till förståelse av olika strukturers särdrag och innebörder. De beskriver vidare problem av varierande slag som olika organisationer har, och som de står inför, när det gäller den kommande generationsväxlingen. De sju typerna av åldersstrukturer bör alltså ses både som empiriska beskrivningar och abstrakta tankemönster. Tankemönstren och de empiriskt funna åldersstrukturerna illustreras i figur 7, där vänstra delen av varje figur avser män och högra delen kvinnor. Figurerna visar vertikalt den relativa andelen i olika åldrar. Exempelvis finns relativt sett många äldre men få yngre i lättjans organisation. Figurerna är stiliserade och överdrivna i förhållande till de verkliga åldersstrukturerna, medan de figurer som illustrerar respektive dödssynd i den fortsatta texten (se nedan) i viss mån är baserade på verkliga data för de företag och organisationer, som ingår under respektive dödssynd. De är dock fortfarande i viss mån stiliserade, bland annat genom att vi inte tagit hänsyn till eventuella skillnader mellan könen, men också därför att en åldersstruktur är ett genomsnitt och representerar flera företag och organisationer.

De sju dödssynderna kan också förknippas med varsin färg. Lättjan med träckens bruna färg, eftersom den sitter fast i sin egen träck, höghuset med det ljusblå, eftersom den lever i en ljusblå värld, avunden med dess klassiska gröna färg, frosseriet med den blekfeta grå färgen, girigheten med guldets färg, vreden med dess svarta ögon och slutligen liderligheten med passionens röda färg.

Det bör observeras att de sju åldersstrukturerna är ett nettoresultat av nyrekryteringen direkt från utbildning och av avgångar till pensionering samt stora bruttostrommar i arbetskraften. Både medvetna och omedvetna val i en organisation spelar därför en avgörande roll för hur en åldersstruktur kommer att se ut vid ett visst tillfälle i organisationen. Det bör också observeras att det inte råder något enkelt orsakssamband mellan ålder och de sju dödssynderna som tanke-

mönster. I vissa fall resulterar åldersstrukturen i en viss dödssynd. I andra fall resulterar en dödssynd i en viss åldersstruktur. I ett tredje fall påverkas både åldersstrukturen och tankemönstret för dödssynden av bakomliggande faktorer. Vi har medvetet valt att inte närmare specificera dessa samband.

De sju dödssynderna förekommer i regel i alla större organisationer, men i många fall dominerar någon av dem. Vi kommer att använda sådana tydliga exempel på åldersstrukturer i den fortsatta framställningen. Metaforerna kan också ses som en "verktygslåda" som kan användas för att identifiera vilken eller vilka dödssynder som finns i ett specifikt företag eller i en specifik organisation.

Vi har valt att i pedagogiskt syfte illustrera de sju dödssynderna med citat från berömda helvetesskildringar i skönlitteraturen. Men citaten används också i många fall i hypotesgenererande syfte. Beskrivningarna av de olika organisationstyperna är underbyggda med ett hundratal intervjuer med personalansvariga i olika företag och organisationer.

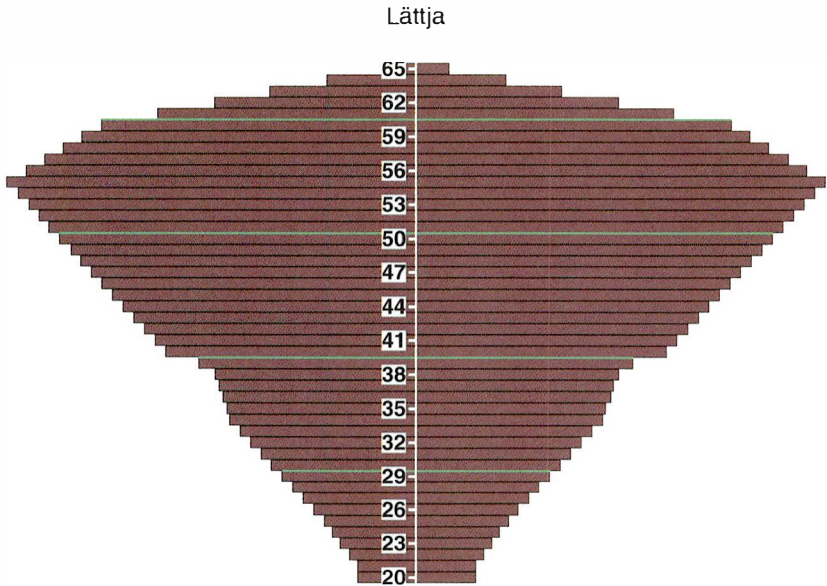
Lättjan

Den lättjefulla organisationen karaktäriseras av många äldre och få unga. Typiska exempel finns inom hela den offentliga förvaltningen, inom socialtjänsten, inom gymnasieskolan och i de stora elbolagen.

Först några ord om den offentliga förvaltningen. Under framför allt 1970-talet expanderade den offentliga förvaltningen kraftigt. Expansionen möjliggjordes av att de många födda på 1940-talet då kom ut på arbetsmarknaden efter avslutad utbildning. Särskilt intensiv var expansionen under senare delen av 1970-talet. Efter oljekriserna försökte nämligen statsmakterna undvika en arbetslöshetskris genom att bygga ut den offentliga sektorn. Man kan med visst fog påstå att den offentliga sektorn utvidgades för att ge sysselsättning åt den stora 40-talistgenerationen, vilket var särskilt påtagligt när det gäller den kvinnliga arbetskraften.

Under lång tid efter den kraftiga expansionen på 1970-talet behövdes ingen nyrekrytering, eftersom expansionen avstannade. Samtidigt skedde en viss effektivisering av arbetsuppgifterna genom teknisk utveckling. Dessutom ökade produktiviteten med åldern hos den allt mer yrkes- och organisationserfarna personalen i den offentliga förvaltningen. Därmed blev också nyrekryteringsbehovet litet.

Under 1990-talet insåg man att man behövde nyrekrytera i större omfattning igen, men nu för att tillföra organisationen "nytt blod". Nyrekryteringen stoppades emellertid av 1990-talets svåra ekonomiska kris, vilken ledde till minskande resurser för den offentliga sektorn.



Figur 8. Lättjans organisation.

Gymnasieskolan, för att belysa en annan lättjefull organisation, uppvisar en motsvarande utveckling som den offentliga förvaltningen. Detta berodde emellertid på minskande elevkullar under i stort sett hela 1980- och 1990-talen, vilket i sin tur kan tillskrivas de sjunkande födelsetalen under 1966–1983. De minskande elevkullarna påverkade nyrekryteringen av lärare under nästan två decennier och formade gymnasieskolans nuvarande lättjefulla åldersstruktur inom lärarkåren.

Det är framför allt inställningen under 1980-talet, med en bristande framförhållning i fråga om konsekvenserna av ingen eller liten nyrekrytering, som gör att vi kan kalla denna typ av organisation för lättjefull. John Milton har i *Paradise Lost*, Elfte boken, verserna 538–546 fångat karaktären hos den åldrande och lättjefulla organisationstypen på följande sätt:¹

”Så blir du gammal.

Men då skall du först erfara

¹ Egen översättning, men där vi också använt oss av Johan Gabriel Oxenstiernas översättning från 1815 och Frans G. Bengtssons översättning från 1927.

hur din ungdoms fågling, mod och styrka
förbyts i svaghet och förtvinning.
Dina sinnen förslöas, alla nöjeskänslor mattas
och ditt blod har ej längre kvar ungdomsårens glädje och livslust
utan bara svärmod, kall och däven dunst,
som böjer ner din själ
och äter upp din livskraft så småningom.”

I många lättjefulla organisationer bildar de äldre ett slutet generationskoteri, där de alltmer förlorar lyhördheten för vad som händer i omvärlden. De har en nedlåtande attityd till allt vad ungdomar står för och vägrar att ta emot de livskraftiga impulserna från unga människor. De negativa konsekvenserna av en lättjefull organisation blir därför att organisationen inte tillförs några nya idéer från den unga generationen. Bristen på idéer och passiviteten förhindrar de äldres förändringsförmåga, och gör att de inte kan utnyttja de relativa fördelar de har gentemot ungdomar: erfarenhet, gränsöverskridande och förmåga att finna alternativa och mer flexibla lösningar på problem. Denna stagnation accentueras i en period då en ny teknik introduceras och det sker en stark omvandling i ekonomin, som exempelvis den under 1980-talet och början av 1990-talet.

Stagnationen förstärks av att de äldre i många fall tvingas utföra arbetsuppgifter som tidigare de unga gjort. Den ömsesidiga läroprocessen mellan unga och äldre, i vilken de unga förmedlar nya idéer och ny teknik till de äldre och de äldre förmedlar erfarenhet till de unga, avtar eller kanske till och med avstannar helt. Att en sådan ömsesidig läroprocess fungerar är, som vi betonat tidigare, avgörande för en organisations framgång och för att den ska kunna överleva på längre sikt.

I den här typen av organisation förekommer det ofta en passiv ersättningsrekrytering i stället för nyrekrytering. Äldre ersätts alltså med äldre. På kort sikt kan detta te sig rationellt eftersom de befintliga resurserna inte behöver användas för att lära upp de unga. Även rekryteringskriterierna utformas så att man automatiskt prioriterar de äldre. Vid nyanställning prioriterar man erfarenhet och de gemensamma värderingar som äldre har. Det är i och för sig möjligt att en viss nyrekrytering av unga kan förekomma. Men dessa har då en benägenhet att lämna organisationen efter en tid, beroende på den kraftiga dominansen av de äldres idéer och allt vad det innebär när det gäller inställningen till arbete, läroprocessens utformning och värderingskonflikter, men också beroende på den nedlåtande attityd som de äldre kan visa.

Det kan alltså vara fråga om stora bruttoströmmar av de unga, men att nettot ändå vid en viss given tidpunkt är att få unga är anställda i organisationen. Det är

också möjligt att det uppstår självförstärkande ”onda cirklar”. Man kan ha haft svårt att behålla de unga, vilket i sin tur ökar obalansen i åldersstrukturen, vilket i sin tur gör det ännu svårare att rekrytera ungdomar osv. i en ond cirkel.

I många fall, framför allt om den lättjefulla organisationen inte är konkurrensutsatt, kan demografiska skuggstrukturer av mindre effektiva äldre anställda uppkomma. Vissa blir ”skuggor”, som arbetar ineffektivt och som delvis utför låtsasuppgifter, som inte påverkar verksamhetens resultat vare sig positivt eller negativt. Att utföra ointressanta arbetsuppgifter som sedan arkiveras, eller att delta i meningslösa sammanträden som sedan glöms bort, blir en verksamhet med accepterad status.

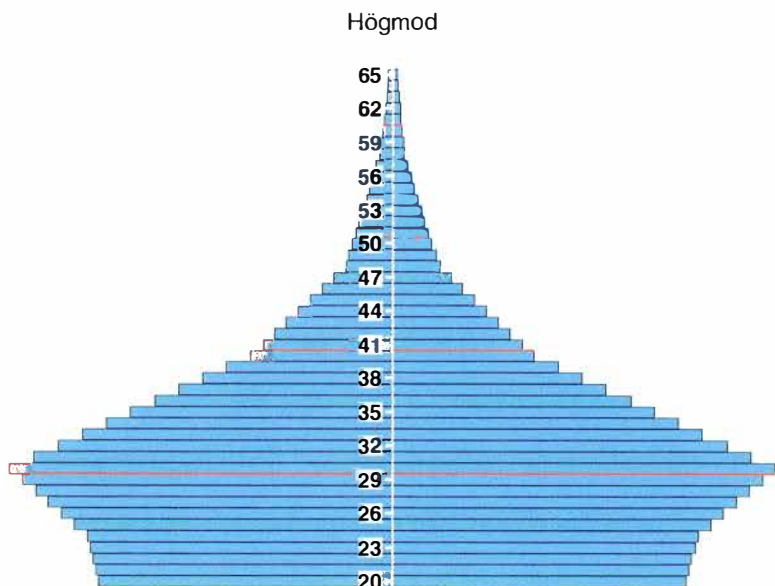
Flera skäl kan anföras till varför en skuggstruktur kan utvecklas. Det finns en trygghetslagstiftning som i många fall kan vara svår att åsidosätta. I många fall känner organisationen ett stort socialt ansvar för sina anställda och är obenägen att avskeda personal mer än i yttersta nödfall. Om dessutom organisationen inte är utsatt för ett särskilt starkt effektiviseringstvång, exempelvis genom att den arbetar på en given marknad, på vilken den i stort sett har monopol – som exempelvis den offentliga förvaltningen gör, har organisationen ekonomiska möjligheter att behålla improduktiv personal. Motivet för beteendet är emellertid ofta lättja, och resultatet blir slöseri med de ekonomiska resurserna. Dessutom minskar utrymmet för nyrekrytering.

Högmodet

Den högmodiga organisationen karakteriseras av många unga och få äldre. Typiska exempel är IT-branschen samt underhållnings- och musikbranschen.

Högmodiga organisationer är ofta snabbväxande, använder ny teknik och finns på nya marknader, som exempelvis inom IT-branschen. Det är fråga om entreprenöriell verksamhet, där man utvecklar ny teknik, nya produkter och skapar nya marknader. Entreprenörerna är oftast unga och rekryterar i sin tur unga personer till organisationen. De unga har den rätta teknikkompetensen och de rätta värderingarna. Viktiga förutsättningar för expansionen har varit persondatorn under 1980-talet och Internet och mobiltelefonen under 1990-talet. Några viktiga karakteristika för den organisatoriska utvecklingen har varit snabbhet, globalisering och explosiv tillväxt. Andra karakteristika är att företrädarna tror sig vara ”gudars like”: aktiva, skapande och med ambitionen att ändra och förbättra den egna organisationen, men också att ändra och förbättra organisationen av hela världen.

Ett medeltida citat, från *Prästens berättelse* i *Canterbury tales*, rockar fett i kontexten:



Figur 9. Högmodets organisation.

”Även om det inte finns någon människa som kan nämna alla de skador och fördärv, som kommer från Högmodet, så vill jag ändå ange en del av dem, för att ni skall förstå. Där finnas Olydnad, Skrytsamhet, Hyckleri, Ringaktning, Övermod, Oförsämndhet, Uppblåsthet, Fräckhet, Segerstolthet, Otålighet, Trätgirighet, Halsstarrighet, Självsäkerhet, Vanvördighet, Envishet, och många andra skador, som jag inte kan räkna upp.”²

Högmodets organisation bygger på skapandet av ett ungt generationskoteri. Kotteriet, som sluter sig kring den egna kompetensen och de egna värderingarna, driver sig själv bort från realiteterna i den egna organisationen och dess omvärld. Frånvaron av de äldres kompetens i form av korrigeringar, erfarenheter, reflektion och överblick möjliggör en överskattning av de egna resurserna och förmågan, vilket ofta leder den högmodiga organisationen in i besvärliga situationer.

Bristen på erfarenhet, reflektion och överblick medför således en rad svagheter. Det innebär att man i den högmodiga organisationen saknar kunskaper och

² Egen översättning, men där vi utgått från Harald Jernströms översättning.

erfarenheter om omvärlden när det gäller marknadsförhållanden, finansiering och konkurrenssituation. Det innebär också att man har stora brister i kompetensen att utveckla ny teknik som blir hållbar. Men det innebär också brister i att etablera nya produkter och marknader. Inte minst innebär det brister i hur den egna organisationen fungerar eller borde fungera i fråga om administration och olika styr- och ekonomisystem.

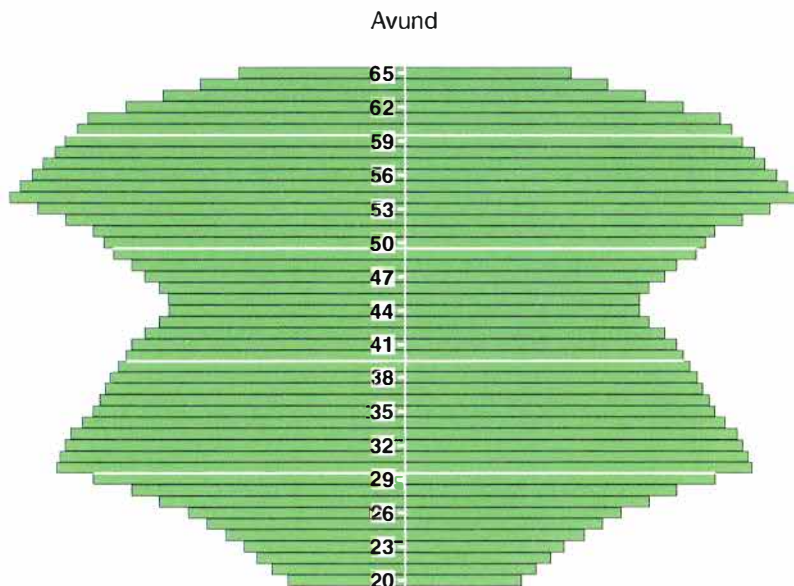
De positiva sidorna av högmodets organisation, de nya idéerna, den ungdomliga energin och kompetensen inom nya tekniska områden, förvänds således lätt till negativa resultat på grund av bristen på äldres erfarenhet, överblick och klokhet. För att undgå de negativa sidorna av högmodets organisation tvingas man ersätta egen erfarenhet, reflektion och överblick med surrogat. Sådana surrogat är exempelvis utanförstående riskkapitalister, bankernas "corporate finance"-avdelningar, affärsänglar och finanskonsulter. Dessa surrogat eller ställföreträdande äldre förleds emellertid ofta av sina egna eller sina företags kort-siktiga vinstintressen att bejaka de unga entreprenörerna. De kan till och med förstärka det ungdomliga draget i den högmodiga organisationen. De utgör därför sällan den kloka morkraft som högmodets organisationer behöver. Ett annat surrogat för äldres kompetens, för erfarenhet, reflektion och överblick, är att det unga generationskottetriets ledare tar på sig de äldres roll i den egna organisationen. De unga entreprenörerna tvingas då låtsas vara äldre med de äldres kompetens för och förmåga till ett gränsöverskridande tänkande och gränsöverskridande handlingar. Sett mot denna bakgrund är det inte konstigt att IT-bubblan sprack!

Avunden

Avundens organisation karakteriseras av att det finns många äldre och många unga, men få medelålders. Typiska exempel är byggsektorn, stora delar av verkstadsindustrin, grafisk industri och förlag. Även grundskolan och universiteten kan karakteriseras som avundsorganisationer.

Alla dessa branscher och organisationer expanderade under senare delen av 1960-talet fram till mitten av 1970-talet, samtidigt med att fyrtyotalisterna kom ut på arbetsmarknaden. Byggsektorn expanderade särskilt kraftigt under miljonprogrammets decennium, 1965–1974. Verkstadsindustri, grafisk industri och förlag hade sina glansdagar ända fram till oljekriserna på 1970-talet. Grundskolan expanderade som ett resultat av stora födelsekullar under merparten av 1960-talet och universiteten som följd av den stora tillströmningen av studenter under 1960- och början av 1970-talet.

En betydligt lägre tillväxt i ekonomin och i sysselsättningen präglade hela pe-



Figur 10. Avundens organisation.

rioden efter oljekriserna och fram till mitten av 1990-talet. Det ledde till att nyrekryteringen minskade i byggnadsbranschen, med undantag för några år på 1980-talet. Men även inom verkstadsindustrin, den grafiska industrin och inom förlagen var efterfrågan på arbetskraft låg, och i synnerhet då på ungdomar. Grundskolans nyrekrytering påverkades negativt av de låga födelsetalen från 1960-talets slut fram till mitten av 1980-talet. Som resultat av det kraftiga utflödet av högt utbildad arbetskraft under 1970-talet, samtidigt som tillväxten i ekonomin var låg under 1970- och 1980-talen, blev lönsamheten av att investera i utbildning låg. Därmed sjönk antalet studerande vid universitet och högskolor i Sverige fram till 1986.³

Under senare delen av 1990-talet har nyrekryteringen ökat kraftigt i alla avundens organisationer. Många av de nyrekryterade var tidigare arbetslösa i sam-

³ Enligt statistiken ökar antalet nybörjare i högskolan från 30 000 toppåret 1968 till något över 40 000 år 1986. Men detta beror på att man i samband med högskolereformen 1977 förde in ett stort antal utbildningar under högskolan, som tidigare legat utanför. Om man ser på nybörjare, som de definierades före reformen 1977, kan man konstatera att antalet nybörjare sjönk från 1968–1973 för att därefter stiga något. Antalet nybörjare sjunker med undantag för några enstaka år under hela perioden 1977–1986.

band med den stora arbetslöshets- och sysselsättningskrisen under första halvan av 1990-talet. Grundskolans nyrekrytering ökade också under 1990-talet som en konsekvens av ökande födelsetal åren 1983-1990. Sedan 1988 har det ägt rum en kraftig utbildningsexpansion vid de svenska universiteten och högskolorna, som förstärktes av 1990-talskrisen.

Avundens karaktär har kanske aldrig beskrivits mera storslaget än i Miltons *Paradise Lost*, fjärde boken, verserna 47–49. Satan avundas Gud dennes allsmäktighet och godhet, men avunden resulterar i ondska:⁴

”Vad kunde ha varit enklare än att återgälda Hans godhet med tacksamhet.
Men all hans godhet gav mig obehag
och godheten vändes till ondska hos mig.”

På samma sätt orsakar avunden mellan generationerna ondska och skador på organisationen i form av ineffektivitet, spänningar, konflikter och tendenser till cellbildningar.

Enligt *Prästens berättelse* i *Canterbury tales* finns det två olika slags avund:

”De två slagen av Avund är de följande: först har vi sorgen över andras godhet och välstånd; och då välstånd av naturen förorsakar glädje, så är Avund en synd mot naturen. Det andra slaget av Avund är glädje över en annan människas skada, och en sådan glädje är rent djävulsk, eftersom djävulen alltid gläder sig när människor lider skada.”

Båda slagen av avund karakteriserar avundens organisation, där det är de fundamentalt olika egenskaperna och värderingarna hos de unga och de äldre, och avsaknaden av en mellanliggande medelålders generation, som utgör grogrunden för denna. De unga avundas de äldres erfarenhet, argumentationstyngd och maktposition och sörjer när organisationen har framgång beroende på de äldres kompetens inom dessa områden, men gläds när de misslyckas. De äldre avundas de ungas nya idéer och ungdomliga energi samt kompetens på nya tekniska områden och sörjer när de ungas idéer och ungdomliga energi firar framgångar. Men de visar glädje när de unga gör misstag på grund av ungdomligt övermod.

Hos Dante är i *Den gudomliga komedin* konsekvensen av avund att de avundsjuka får ögonlocken hopsyddas med järntråd och famlar omkring som skuggor i Skärselden (*Skärselden*, sång X, 67–72):

⁴ Egen översättning.

”Liksom en blind åt solen ej får glädjas
vill himlen inte låta dessa skuggor
som nu jag talar om få del av ljuset;
ty de avundsjukas ögonlock var genomstungna
och hopsydda med järntråd, som man brukar
på falkarna, som annars ej är stilla.”

På samma sätt gör avunden i avundens organisationer att de olika generationerna blir blinda för varandra och att den viktiga kommunikations- och läroprocessen i organisationen blir bristfällig. De unga får inte tillräcklig del av de äldres erfarenhet, och de äldre lär sig inte tillräckligt om ny teknik och nya idéer från de unga. Underskottet på medelålders arbetskraft, som annars skulle ha kunnat fungera som en förmedlande länk, förstärker bristfälligheten i överföringen mellan de äldre och de unga.

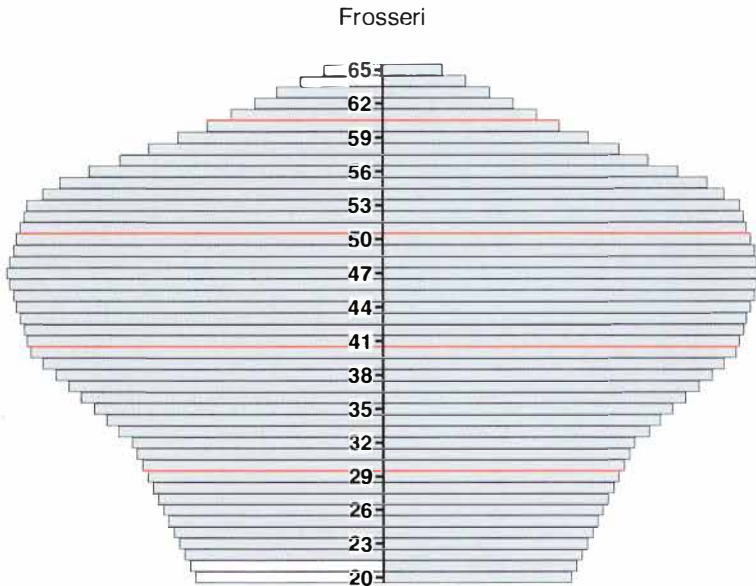
I avundsorganisationen har man därför svårt att formulera gemensamma mål och visioner. I stället karakteriseras organisationen av spänningar, konflikter och tendenser till kottaribildningar hos både yngre och äldre. Det finns en klar risk att organisationen kan sönderdelas i celler. Avundsorganisationen utnyttjar inte heller fullt ut den potentiella kompetensen hos de äldre och de unga, vilket leder till att produktionsförmågan och konkurrensförmågan försämras.

Frosseriet

Frosseriets organisation karakteriseras av en förhållandevis jämn fördelning mellan olika åldrar med en viss tyngdpunkt mot de unga. Typiska exempel är stora framgångsrika och expansiva svenska industriföretag med omfattande internationell verksamhet.

Dessa företags åldersstruktur förklaras av att de expanderat under lång tid med en i synnerhet kraftig expansion under de senaste 15–20 åren. Förutsättningarna för expansionen har varit grundläggande tekniska innovationer och växande marknader. De har därmed kunnat attrahera unga människor och på samma gång kunnat behålla de medelålders och de äldre. Det finns vissa variationer i åldersstrukturen hos frosseriets olika företag, som beror på när expansionen har ägt rum och hur kraftig den har varit.

Det är framför allt egenskapen att växa kraftigt på marknaden, som gör att denna typ av organisation karakteriseras av frosseri. Ett citat från *Canterbury tales, Avlatskrämarens berättelse*, ger en målande beskrivning av vad som karakteriserar frosseriorganisationen och vilka konsekvenserna kan bli:



Figur 11. Frosseriets organisation.

"O, Frosseri, fördömda, fula last
o, första anledning till all vår nöd,
o, orsak till fördömelse och död,
tills Kristus köpte mänskligheten fri!
Det var ju just på grund av Frosseri,
som hela världen en gång blev fördömd;
det är en sak, som ej bör bliva glömd."

I många fall äter man upp konkurrenterna genom fusioner och uppköp för att ständigt öka sina marknadsandelar. Den starka expansionen är ett överlevnadsvillkor och kräver kontinuerliga nyinvesteringar i forskning och utveckling, eller för att citera den kände samhällsforskaren Karl Marx: *"Ackumulieren, Ackumulieren! Das ist Moses und die Propheten"*. En förutsättning för de stora nyinvesteringarna är höga vinster. Dessa skapas, för att åter anknyta till Karl Marx, genom exploatering av arbetskraften via låga löner. Denna kan i en modern kontext uppnås exempelvis genom devalveringar eller genom att valutan tillåts flyta fritt. För

att ytterligare öka vinsterna flyttas delar av verksamheten till låglöneländer, där exploateringen av arbetskraften accentueras.

Negativa effekter av frosseriet är att andra verksamheter trängs undan. En viss risk finns för monopolisering av vissa delar av arbetsmarknaden, vilket också medför undanträngningseffekter. Den yttersta risken är enligt Karl Marx att det uppstår en ökad motsättning mellan produktionsförhållandena (arbetare och kapitalägare) och produktivkrafterna (teknik m.m.), vilket så småningom skulle resultera i revolution.

En rad omständigheter i samhälle och ekonomi motverkar de negativa sidorna av frosseriets organisationer. De viktigaste motkrafterna är konkurrensen mellan företag på både arbets- och produktmarknaderna samt den ökade insikten om ett ömsesidigt beroende mellan organisation och anställda. Framväxten av stora internationella företag leder därför inte till någon revolution i Marx mening. Däremot utsätter sig enskilda företag för avsevärda risker i sin frosserijakt på nya och större marknader, vilket lätt kan leda till felaktiga strategiska beslut, som exempelvis i fallet Ericsson och i fallet ABB.

Frosseriets organisation är på många sätt snarare den ideala typen för en organisation, framför allt när det gäller lärandet och generationsväxlingarna. De äldre har en ständig tillströmning av yngre i behov av de äldres kunskaper. De äldre behövs därtill för att hantera organisationens komplexa expansiva utveckling, som innehåller återkommande gränsöverskridande frågor förorsakade av ny teknik, nya marknadsförhållanden och förändrade värderings- och ägarförhållanden.

De unga behövs för att upprätthålla organisationen. De behövs för att fylla luckorna som uppstår vid generationsväxlingar och personalavgångar. De unga behövs även under organisationens expansionsperioder som arbetskraft, men också för att tillföra kunskap om ny teknik och nya värderingar. Frosseriets organisation kräver att de äldre informerar sig om och i viss mån lär sig den nya tekniken och de nya värderingarna för att förstå hur dessa kan användas för att organisationen ska kunna expandera. Denna läroprocess underlättas av att det, i motsats till vad som är fallet i avundsorganisationen, finns en medelålders generation, ofta bestående av gesäller, som kan fungera som förmedlande länk mellan de yngre och de äldre.

Det finns risker för generationskottier som kan hindra det fruktbara utbytet mellan generationer och därmed lärandet i frosseriets organisation. Kottiererna uppstår knappast inifrån organisationen utan som en konsekvens av olika yttre faktorer. Sådana risker kan föreligga som en konsekvens av att en generation lierar sig med intressenter utanför företagets egentliga organisation, exempelvis med ägarna. Risker för kottierbildningar kan också uppstå om expansio-

nen blir extremt kraftig och lärandet mellan generationerna försvåras av tillfälliga obalanser mellan äldre och yngre. Motsvarande risker kan också uppstå vid utebliven expansion som leder till omfattande nedskärningar.

Girigheten

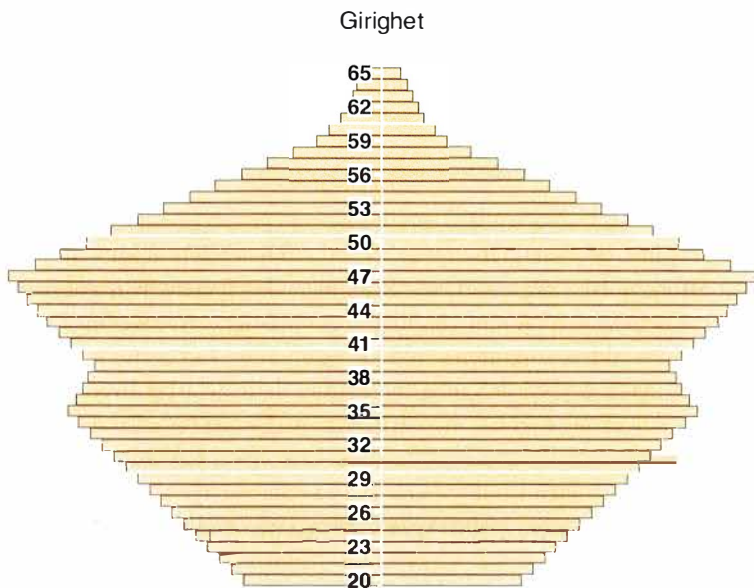
Den giriga organisationen karakteriseras av en förhållandevis jämn åldersfördelning som följer den demografiska strukturen i arbetskraften, men med ett undantag. Det finns betydligt färre äldre över 55 år än inom andra sektorer i ekonomin. Detta beror i sin tur på tidiga avgångar och stora förtidspensioneringar. Typiska exempel på giriga organisationer är banker och försäkringsbolag.

Dessa organisationers åldersstruktur förklaras av en över tiden jämnt fördelad nyrekrytering som varit relativt oberoende av konjunktursvängningar. Huvuddelen av rekryteringen är nyrekrytering av unga, medan ersättningsrekryteringen är förhållandevis obetydlig. Anledningen till att det finns få äldre är således stora förtidspensioneringar, vilket möjliggörs av att organisationerna har betydande resurser för pensioner i form av vinstdelnings- och löneavsättningsfonder. Organisationerna behåller dock en mindre kärna av äldre, som stannar kvar till normal pensionsålder.

Det unika med dessa organisationer, som gör dem giriga, är att vinsttänkande och förmögenhetsbildning helt dominerar verksamheten, eftersom handhavandet av pengar är det centrala. Följande klassiska rader ur *Aeneiden*, Sång III, verserna 56–57, i översättning av Giacomo Oreglia, där Vergilius fördömer girigheten, passar här väl in för att ange de grundläggande drivkrafterna bakom den giriga organisationstypens agerande:

”Vart driver du ej de dödligas själar
du förbannade hunger efter guld?”

Det avgörande draget i den giriga organisationen är de kontinuerligt pågående rationaliseringarna och omorganisationerna. Fram till mitten av 1980-talet var den viktigaste drivkraften för rationaliseringen och omorganisationerna den tekniska utvecklingen. Därefter blir nya marknader, nya produkter i form av aktie- och optionshandel och finansiell rådgivning de viktigaste drivkrafterna. Syftet med den höga förändringstakten är att skapa effektiva organisationer. Detta gör det också möjligt att med höga vinster bygga upp fonder som kan användas för tidiga avgångar och pensioneringar. De giriga organisationernas vinst- och förmögenhetstänkande som grund för en ständigt pågående rationalisering har fått konsekvensen att man gjort sig av med äldre arbetskraft. Inom de giriga organi-



Figur 12. Girighetens organisation.

sationerna menar man att de äldre har en föråldrad kompetens och att de också har svårt att anpassa sig till de förändrade förhållandena i organisationen och på marknaden. En viktig del i den giriga organisationens förändringsprocess är därför att skapa möjligheter att erbjuda de äldre mycket goda pensionsvillkor.

Man betonar således i den giriga organisationen ett lärande som går från de yngre till de äldre. Man undviker kamp mellan generationerna och spränger eventuella äldrekotterier med hjälp av de belöningar som står till buds i form av mycket goda avgångsvederlag och förtidspensioner. De äldres kompetens nedvärderas för att möjliggöra förändringen. Detta leder i vissa fall till den eftersträfvade högre effektiviteten. Men i andra fall är resultatet kris och ibland till och med katastrof.

Den giriga organisationen tycks vara framgångsrik under relativt stabila yttre förhållanden, vilket sannolikt beror på det kontinuerligt pågående rationaliseringsarbetet. Däremot är den sårbar vid större yttre påfrestningar, då bristen på erfarenhet, nätverk och överblick, som de äldre står för, blir uppenbar. Ett bra exempel på detta är finanskrisen i slutet av 1980-talet, som berodde på oförmåga hos bankerna att hantera finansmarknadernas avreglering. Om banken hade haft fler äldre hade troligtvis svagheterna i kompetensen beträffande styrning av kre-

ditbedömning och kreditgivningen i flertalet banker, som ledde till en extremt ökande kreditgivning under slutet av 1980-talet, kunnat undvikas. Detta bådade för motsvarande extrema kreditförluster under början av 1990-talet inom praktiskt taget hela banksystemet.

Vreden

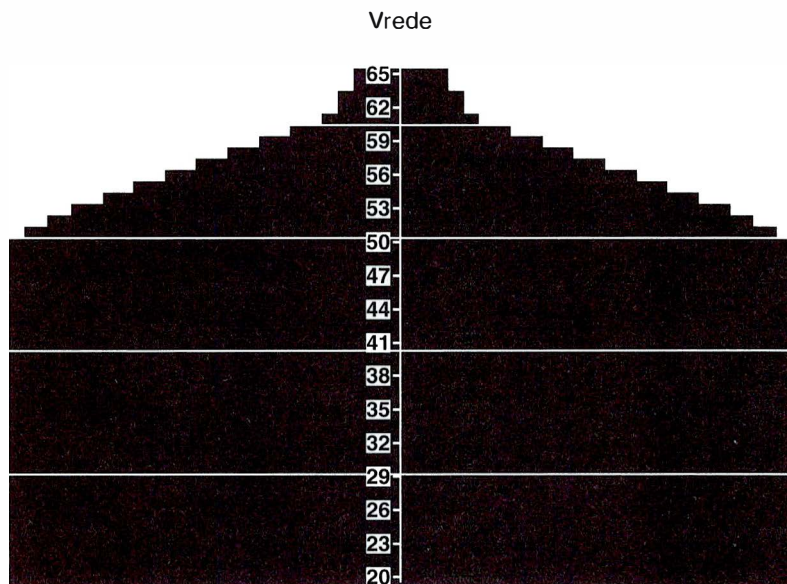
Vredens organisation karakteriseras av att verksamheten inte är knuten till ålder. För att utföra arbete i organisationen krävs ingen kompetens av något slag. Det arbete som bedrivs är monotont, ensidigt, rutinmässigt och kräver inga särskilda kvalifikationer. Åldersstrukturen i vredens organisation kan därför se ut hur som helst. Organisationstypen är vanlig inom stora delar av arbetslivet. Figuren är närmast en tankekonstruktion, men den överensstämmer förhållandevis väl med de verkliga åldersstrukturerna inom livsmedelsindustrin och äldreomsorgen.

Vredesorganisationen karakteriseras av vad som vanligtvis benämns det fordistiska produktionssättet, i vilket specialisering, standardisering, rationalisering och löpande band principen är några viktiga kännetecken. Det fordistiska sättet att producera hade sina glansdagar under de gyllene åren på 1960-talet, då detta produktionssätt dominerade stora delar av det svenska arbetslivet. Sedan mitten av 1970-talet har produktionssättet luckrats upp och i allt större utsträckning ersatts av breddade arbetsuppgifter, lagarbete, arbetsrotation och professionalisering. Betydande delar av arbetslivet har dock fortfarande kvar stora inslag av det fordistiska produktionssättet.

I *Prästens berättelse* i *Canterbury tales* karakteriseras och nyanseras vreden på följande sätt:

”Enligt filosoferna är vrede en våldsam svallning av blodet i en människas hjärta, som driver henne att vilja skada den hon hatar. Genom blodets upphettande och svallning blir en människa sannerligen så förvirrad, att hon förlorar all omdömesförmåga. Men ni måste förstå att det finns två slag av vrede, det ena gott och det andra ont. Den goda vreden är vreden för godhetens skull, den vrede en människa känner över och mot ondskan. Den andra vreden är alltigenom ond och har sitt upphov i hjärtats överlagda illvilja.”

Det är framför allt det första slaget av vrede – den goda vreden som riktar sig mot ondskan – som kännetecknar vredens organisation. Arbetets okvalificerade karaktär, arbetsmiljöns tristess, bristen på kontroll, alienationen samt avsaknaden av meningsfull kompetensutveckling, lärande och tillfredsställelse med arbetet skapar missnöje, frustration och vrede.



Figur 13. Vredens organisation.

Då ålder har föga eller ingen betydelse för arbetets utförande bortser man i vredesorganisationen från kunskap och kompetens som är åldersberoende. Det innebär att de äldre inte har något att lära de yngre och de yngre har inget att lära de äldre. De känslor av vrede som organisationstypen ger upphov till går över generationsgränserna och utgör därför ingen grund för generationskottierier. Dessa känslor skapar endast kottierier byggda på vreden i sig. I en vredesorganisation handlar kommunikationen mellan generationerna om allt annat än just kunskap och kompetens.

Känslorna i vredesorganisationen tar sig olika uttryck för olika åldersgrupper. Rörligheten är mycket hög. Det gäller särskilt de unga, som i vredesmod lämnar organisationen efter kort tid. Många medelålders och äldre anpassar sig till vredesorganisationens arbetsvillkor. De finner andra utlopp för sin vrede än att lämna organisationen. Säsongsarbetaren inom livsmedelsindustrin arbetar hårt under säsongen och kompenserar detta med meningsfulla aktiviteter under resten av året. Andra orkar bara med deltidsarbete, vilket är en vanlig kompensationsmekanism inom äldreomsorgen. De som stannar på heltid i brist på alternativ försörjning löper stor risk att råka ut för förslitningsskador i livsmedelsindustrin och tendenser till utbrändhet i äldreomsorgen.

Vreden kan även ta sig uttryck i önskan om och krav på bättre arbetsvillkor. Vi ser också en pågående strävan att förmänskliga produktionssättet i vredens organisationer, genom professionalisering, ändrad arbetsorganisation och teknisk utveckling. De upphör då att vara vredesorganisationer och då får åldern en helt annan betydelse.

Liderligheten

Liderlighetens organisation är pyramidformad med få äldre, något fler medelålders och många unga. Denna organisationstyp finns som en del av i stort sett alla organisationer och associeras med hierarkiska makt- och beslutsstrukturer, sträng disciplin och hård sortering. Klassiska exempel är militären och ämbetsmannabyråkratin, men även den mycket omfattande idrottsrörelsen kan karakteriseras som en liderlig organisation.

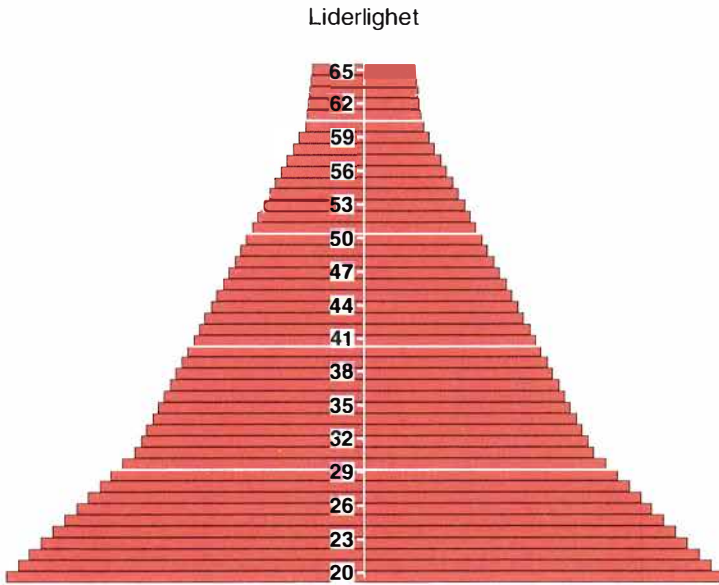
En bransch där den liderliga organisationen helt dominerar är hotell- och restaurangbranschen. Den klassiska restaurangen är utpräglad hierarkiskt organiserad och har bestått in i våra dagar. De stora tekniska och organisatoriska förändringarna inom branschen ägde rum under 1960-talet. Storköken och lunchrestaurangerna introducerades, men den hierarkiska strukturen blev i stort sett oförändrad.

Den hierarkiska organisationstypen är en närmast arkaisk och uråldrig organisationsform. Den avspeglar också den traditionella ålderspyramidens form i det förindustriella samhället och i det tidiga industrisamhället.

Organisationstypen kan kallas liderlig därför att den i grunden bygger på ett vållustigt utnyttjande av de unga och försök att dra till sig så många ungdomar som möjligt. Ett citat från Milton, *Paradise Lost*, Andra boken, verserna 662–662, sammanfattar på ett symboliskt sätt den liderliga organisationens karaktär och underliggande begär i form av midnattshäxans färd till Lappland och hennes sällskap:

”När midnattshäxan genom luften rider iväg,
följd av sin flock av vidriga odjur,
lystna efter lukten av spädbarns blod,
förmörkas månen av deras besvärjelser.”⁵

⁵ Egen översättning.



Figur 14. Liderlighetens organisation.

I den liderliga organisationen är all makt, alla beslut och all status i princip ordnad efter ålder. Fördelningen av makt, beslut och status ger upphov till en över- och underordning, som resulterar i en ständigt pågående mental våldtäkt på unga i den liderliga organisationen.

Den liderliga organisationen karakteriseras vidare av sträng disciplin och hård sortering av individer. Unga anställs som lärlingar, men också för att utföra organisationens grundläggande arbetsuppgifter, som ofta har karaktären av förhållandevis enkla jobb. Dessa jobb kan bäst beskrivas med orden "skitjobb" och "hundgöra". Det sker en sortering av lärlingarna uppåt i hierarkin, som genomförs av mästare och i samspel med gesällerna. Processen innebär att många unga lämnar organisationen självmant eller sorteras bort. De som stannar kan så småningom uppnå gesäll- och mästarstatus.

Kunskapsöverföringen i den liderliga organisationen är enkelriktad – från mästare till lärling – och inte som i de flesta andra organisationstyperna, dubbelriktad. Lärandet sker genom att lärlingen i princip härmar och får instruktioner av mästaren. Gesällen spelar rollen av den duktigaste lärlingen och kan antingen aspirera på en mästarposition, vilket kräver förflyttning i eller utanför organisationen, s.k. gesällvandring, eller försöka stanna som *primus inter pares*.

Nya lärlingar kan uppfatta gesällen som en ställföreträdande mästare och lärare, medan de äldre lärlingarna snarast ser gesällen som en konkurrent i sorteringsprocessen. I viss mån råder obeveklighetens lag i den liderliga organisationen, eftersom sortering av individerna är organisationstypens grundläggande mekanism för lärandet.

Överföringen av nya kunskaper från de unga, och kunskapsutvecklingen överhuvudtaget, motverkas i den liderliga organisationen av den strikta åldersmässiga strukturen. Ny teknik, nya kunskaper och nya värderingar måste antingen importeras utifrån eller överföras via de s.k. gesällvandringarna i och utanför organisationen. De nya lärlingarna får däremot sällan möjligheter att direkt agera utifrån nya värderingar eller utnyttja sina kunskaper om ny teknik. I hög grad går lärandet i den liderliga organisationstypen ut på att lära sig känd teknik och att arbeta efter etablerad yrkeserfarenhet, som förmedlas från de äldre till de yngre. En stor del av lärandet avser också förutsättningarna och villkoren för att arbeta i olika positioner i den hierarkiska organisationsstrukturen.

Den liderliga organisationstypen finns överallt men oftast i kombination med andra typer. Starkast renodlad förekommer den i organisationer som lever i en relativt tekniskt stabil värld eller i en miljö där de grundläggande kunskaperna och värderingarna förändras sakta över tiden. Vi har nämnt hotell- och restaurangbranschen, där organisationsformen tycks behålla sitt grundläggande demografiska drag. Ett annat exempel kan vara chefshierarkier i många, kanske de flesta större organisationer, där det grundläggande kunskapsinnehållet om hur ledning utövas endast förändras långsamt.

Den demografiska pyramidformen, i åtminstone vissa delar av en organisation, tycks odödlig. I viss mån avspeglar detta förmodligen pyramidformens inneboende styrka, men den kan i många fall också, då den genom sin smidiga anpassning till andra organisationsformer ofta blir osynlig, överleva trots svagheter när det gäller förmåga till lärande.

DEL III

Den komplexa organisationen: ett konkret exempel

Kapitel 8

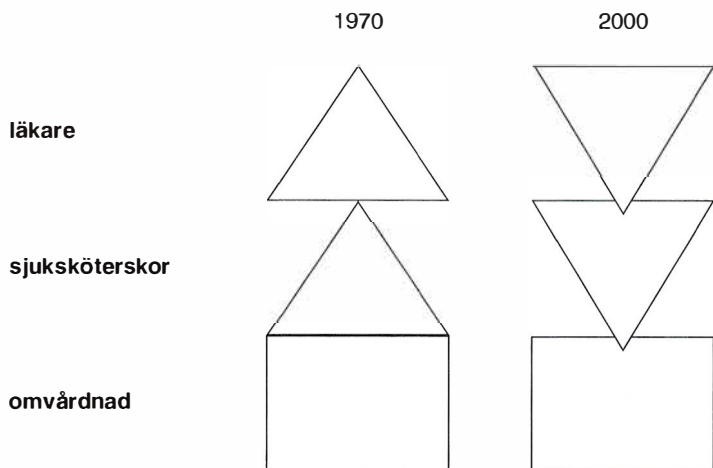
Sjukvård och omsorg

Föra att belysa hur sammansatt och föränderlig situationen kan vara i en konkret organisation, har vi valt att närmare analysera sambandet mellan ålder och kompetens inom sjukvårds- och omsorgssektorn. Med sjukvård och omsorg avser vi den sjukvård som bedrivs i landstingens regi, men också den omsorg som kommunerna bedriver i sjukhemmen, i äldreboende och inom hemtjänsten.

Den svenska sjukvården och omsorgen befinner sig för närvarande i en turbulent situation med hög sjukfrånvaro bland de anställda, brist på personal och långa vårdköer. Ekonomiska nedskärningar, en åldrande befolkning och ny dyrbar teknik brukar anföras som grundläggande förklaringar till den nuvarande krisen. Enligt vår mening kan emellertid krisen i lika hög grad hänföras till grundläggande problem i sjukvårds- och omsorgsorganisationen. Dessa problem kan sammanfattas med Michel de Montaignes 1500-talsord i essayen *Om barnens likhet med sina fäder*, med vilka han gör följande bedömning av dåtidens medicinska vetenskap och sjukvård:

”den är tyvärr den mest osäkra,
den mest förvirrade,
och den som störs av flest förändringar”

Osäkerheten, förvirringen och störningarna i den nutida svenska sjukvården och omsorgen kan tillskrivas – förutom de externa krafterna – att de traditionella organisationsformer som funnits inom sektorn har råkat i stark obalans. Dessa obalanser har i sin tur berott på de omfattande utbildningsförändringar som ägt rum under senare decennier, men där värderingsförskjutningar och demografiska förändringar också spelat en stor roll. I synnerhet har obalansproblemen uppstått genom att de interna läroprocesserna och mästare–lärling-relationerna utsatts för stora påfrestningar.



Figur 15. Läkare-, sjuksköterske- och omvårdnadspersonalens organisationer 1970 och 2000.

Man kan i huvudsak urskilja tre delorganisationer, som dominerar sjukvårds- och omsorgssektorn: *läkarna*, som är den högsta nivån, *sjuksköterskorna* som utgör mellannivån samt *omvårdnadspersonal*, som är den lägsta nivån.¹ De olika organisationerna har sinsemellan olika makt, status och befogenheter, som i sin tur baseras på skillnader i formell utbildning, kunskaper och färdigheter. Men de karakteriseras också av att de har olika ideologier och olika synsätt på den verksamhet som bedrivs gemensamt. I de olika organisationstyperna har vidare åldern, den interna läroprocessen och mästare-lärling-relationen varierande betydelse.

Sedan 1960-talet har läkarnas, sjuksköterskornas och omvårdnadspersonalens organisationer genomgått omvälvande förändringar. Dessa sammanfattas i figur 15. Från 1970 till 2000 har läkarnas organisation förändrats från att vara en traditionell liderlig och hierarkisk organisationstyp till att alltmer anta formen

¹ Till dessa tre organisationer kan läggas en fjärde, övergripande, administrativ hierarkisk organisation, som vi inte behandlar här. Denna organisation är baserad på ett företagsekonomiskt tänkande och dess primära syften är att administrera och att se till så att verksamheten bedrivs på ett så effektivt sätt som möjligt.

av den lättjefulla organisationen, med många äldre och få unga. Sjuksköterskornas organisation har utvecklats på ett likartat sätt. Omvårdnadspersonalens organisation har däremot behållit sin vredeskaraktär över tiden, även om det fanns försök att gå ifrån denna särskilt under 1980-talet. Av figuren framgår också att det skett en uppluckring av den tidigare mycket strikta arbetsfördelningen mellan läkare och sjuksköterskor och mellan sjuksköterskor och omvårdnadspersonalen, vilket i figuren illustreras med att organisationerna i viss mån har glidit in i varandra.

Läkarna: från liderlighet till lättja

Den liderliga organisationen år 1970

Traditionellt utgjorde läkarna en professionell, hierarkisk struktur, som var baserad på medicinska kunskaper och på ett renodlat medicinskt synsätt på verksamheten. Inom hierarkin spelade åldern en stor roll för sortering och avancemang och för ökad makt, status, inkomst och inflytande. Denna hierarkiska och liderliga organisation, med många yngre och få äldre, med sträng disciplin och hård sortering, var karakteristisk för läkarorganisationen fram till 1970-talet.

I den interna läro- och sorteringsprocessen inom organisationen hade mästare-lärling-relationen en helt central roll. I huvudsak bestod lärandet i att de äldre läkarna förde över kunskaper i form av närmast hantverksmässiga erfarenheter från verksamheten till de yngre läkarna. De äldre läkarna hjälpte också till att sortera lärlingarna till olika poster inom organisationen. I ett viktigt avseende var emellertid läkarorganisationen ingen utpräglad liderlig organisation. Det ingick även ett betydande inslag av lärande från de yngre till de äldre. De många unga läkarna förmedlade sina nyförvärvade kunskaper till de relativt få äldre läkarna, som också var villiga att acceptera dessa kunskaper.

I inlärningsprocessen ingick ett starkt inslag av socialisering av de yngre läkarna till den medicinska ideologin. I denna socialisering spelade inpräglandet hos de yngre av självständighet och självmedvetenhet om sin roll som läkare en viktig roll. Man kan här knyta an till Platons dialog om konsten att fäktas i rustning, *Laches*. I dialogen anser Platon att ett viktigt moment i de mer avancerade stadierna i läroprocessen från de äldre till de yngre består i att göra lärlingen mera dristig och självmedveten. Han lär sig att han har en särställning genom att han innehar unika kunskaper. Detta gör att han inger respekt hos andra. Han framstår därmed som "*mer fruktansvärd för fienden*".

Detta inpräglande av självmedvetenhet hos de yngre läkarna, att de hade en särställning och att de ingav respekt hos andra, förstärktes av att de rekryterades från samma övre sociala skikt i samhället. Läkarprofessionen kunde därmed, och

genom att den hade en hierarkisk organisationsform, slå vakt om sin monopolställning, sin autonomi och sina privilegier.

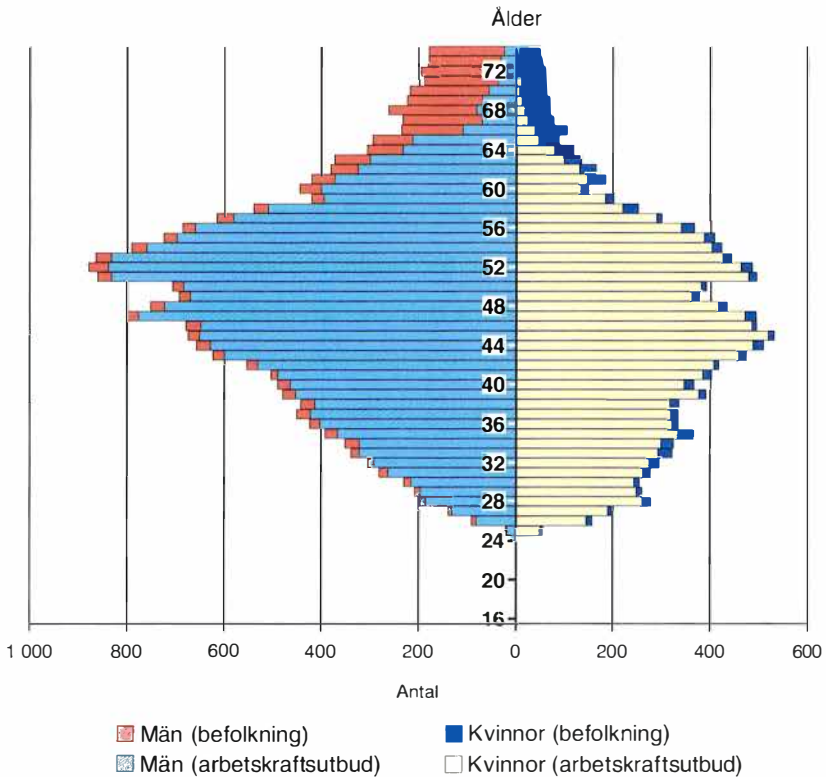
Framväxten av den lättjefulla organisationen

Sedan 1970-talet har läkarorganisationen genomgått omfattande förändringar. Den har alltmer antagit formen av den lättjefulla organisationen, med många äldre och få yngre. För närvarande har de manliga läkarna en åldersstruktur med en klar dominans av personer födda under 1940-talet och början av 1950-talet. Närmare hälften av de yrkesverksamma manliga läkarna är över 50 år. De kvinnliga läkarna har en något jämnare åldersfördelning med förhållandevis många födda under 1950-talet, men även bland de kvinnliga läkarna finns en klar övervikt av äldre. Mer än hälften av de kvinnliga läkarna är över 45 år (se figur 16).

Denna åldersstruktur uppvisar stora likheter med åldersstrukturen i de lättjefulla organisationer som är vanliga inom den offentliga förvaltningen, inom socialtjänsten, inom gymnasieskolan och i de stora elbolagen (se kapitel 7). Dessa organisationer karakteriseras i likhet med läkarorganisationen av att det finns många äldre och få unga. Förklaringen till den lättjefulla åldersstrukturen i dessa organisationer är att det ägde rum en kraftig expansion av verksamheten under 1960- och 1970-talet, då de många födda på 1940-talet kom ut på arbetsmarknaden, ofta med hög utbildning. Under lång tid därefter behövdes inte någon nyrekrytering, beroende på att expansionen avstannade, men också på att produktiviteten ökade hos de anställda. Med tiden har de många 40-talister som stannat kvar blivit allt äldre, samtidigt som nyrekryteringen varit liten. Inom de lättjefulla organisationerna har därför medelåldern ökat för varje år som gått.

Den åldersstruktur som finns bland läkarna ser för närvarande likadan ut som i dessa organisationer, men har en helt annan förklaring. I likhet med de lättjefulla organisationerna ägde en kraftig expansion rum inom läkarorganisationen när 40-talisterna kom ut på arbetsmarknaden. Men i motsats till de övriga lättjefulla organisationerna har expansionen fortsatt i oförtruten takt. I slutet av 1960-talet fanns i Sverige 10 000 läkare, medan det nuvarande antalet är 30 000. Normalt sett borde denna expansion ha resulterat i en betydligt jämnare åldersfördelning bland läkarna än den som framgår av figur 16.

I stället står den helt övervägande förklaringen till att äldre kommit att få en alltmer dominerande ställning bland läkarna att finna i det faktum att de antagna till läkarutbildningen och de nyexaminerade läkarna har blivit allt äldre. År 1962 var 5 procent av de registrerade på läkarutbildningen över 35 år. Fram till år 1999 hade denna siffra stigit till 21 procent. Vid mitten av 1980-talet var mer än 30 procent av de nyexaminerade läkarna över 35 år.



Figur 16. Antalet läkarutbildade samt förvärvsarbetande av dessa år 2000.

Man kan också uttrycka det som så att samma åldersgrupp, personer födda under 1940-talet och i början av 1950-talet, har haft privilegiet att kunna utbilda sig till läkare även när de blivit äldre. Detta har varit möjligt därför att yrkeserfarenhet har premierats vid antagningen till läkarutbildningen, oberoende av vilken yrkeserfarenhet det varit fråga om. Eftersom läkarutbildningen varit attraktiv, och man till utbildningen endast tagit emot ett begränsat antal studerande varje år, har äldre personer därmed konkurrerat ut yngre personer.

Även om orsakerna till att man har en lättjefull åldersstruktur är annorlunda, har läkarorganisationen ändå ställts inför de problem som vanligtvis är förknippade med den lättjefulla organisationen. Man förlorar lyhördheten för vad som händer i omvärlden. Det finns en bristande framförhållning när det gäller de framtida konsekvenserna av att arbetsstyrkan är så ålderstigen. Den traditionella

mästare-lärling-relationen rubbas. I stället för nyrekrytering av unga människor har man anställt ett stort antal medelålders nyexaminerade läkare som tillhört samma åldersgrupp som de redan anställda – födda under 1940-talet och början av 1950-talet – med samma värderingar, synsätt och förhållningssätt som dessa. I många avseenden har "40-talistvärderingarna" varit helt annorlunda än de som varit förhärskande i den traditionella liderliga organisationen, vilket fått som konsekvens att man brutit sönder den gamla hierarkiska strukturen. I en sådan situation av åldersmässig dominans finns det dessutom en benägenhet för 40-talisterna att bilda ett slutet generationsklotteri, där man vägrar att ta emot de livskraftiga impulserna från unga människor. De ungas nya kunskaper, förhållningssätt och idéer får därför inte något genomslag, vilket förhindrat de äldres förändringsförmåga när det gällt möjligheterna att tillgodogöra sig nyheter inom en sektor inom vilken det ägt rum stora innovationer under senare år, exempelvis inom IT-området och biomedicin. Denna bristande inlärningsförmåga accentueras, när organisationen är utsatt för starka yttre förändringskrafter.

Det har dessutom skett en kraftig förändring över tiden i sammansättningen efter kön, vilket påverkat läkarnas status, självmedvetenhet och auktoritet. Från att ha varit en organisation som varit starkt dominerad av män utgör kvinnorna för närvarande ungefär 40 procent av alla läkare. Bland de yngre läkarna är kvinnorna i majoritet. Det har alltså skett en utveckling mot en alltmer kvinnligt dominerad arbetsorganisation, med de konsekvenser i form av lägre löner, minskad status och minskad autonomi som en utveckling mot allt fler kvinnor i en organisation brukar vara förknippad med. Inom den ekonomiska kvinno- och genderforskningen har det framförts ett flertal förklaringar till varför vi vanligtvis får dessa konsekvenser när andelen kvinnor ökar inom en yrkesgrupp.

De externa faktorernas betydelse

Förändringarna i läkarorganisationens inre demografiska struktur har med stor sannolikhet inneburit en radikal devalvering av läkarnas tidigare höga status, starka makt och stora inflytande. Denna devalvering har vidare förstärkts av att det ägt rum en social utjämning av de antagna till läkarutbildningen. Rekryteringen från det övre samhällssiktet har inte varit lika dominerande som tidigare.

Devalveringen av läkarnas ställning har dessutom accentuerats av förändringar i det omgivande samhället. Några sådana viktiga externa förändringskrafter har varit ökad stordrift och tilltagande byråkratisering, kommersialiseringen, de nya framstegen inom den biomedicinska forskningen samt den snabba tekniska utvecklingen inom sjukvården. Sedan flera decennier tillbaka har det dessutom funnits ständiga krav på ökad kostnadseffektivitet. Dessa externa förändrings-

krafter har inneburit att sjukvårds- och omsorgssektorn i allt högre grad kommit att kontrolleras och domineras av politiker, administratörer, tekniker, ekonomer och andra icke-medicinska specialister med helt andra synsätt på verksamheten än vad läkarna har. Därmed har läkarnas auktoritet och inflytande minskat i förhållande till andra aktörer inom sjukvården och omvårdnaden. I många fall har dessa aktörer tagit över beslut som tidigare fattades av läkarna.

De externa faktorerna har varit viktiga när det gäller att förklara devalveringen av läkarnas makt, inflytande och auktoritet.² Vi vill emellertid hävda att devalveringen av läkarkårens ställning också, och kanske främst, måste ses mot bakgrund av förändringen från en liderlig till en lättjefull organisation och allt vad detta inneburit: den starka dominansen av äldre och medelålders läkare, uppluckringen av den traditionella hierarkiska strukturen, försvagningen av mästare-lärling-relationen, svårigheterna att därigenom tillägna sig ny teknik och frånvaron av nya idéer och nya förhållningssätt. Läkareorganisationens demografiska förändring har också inneburit att läkarna har haft svårt att ta till sig och anpassa sig till de externa förändringskrafter som varit på gång. Att de unga läkarna varit relativt få har sannolikt varit ett av de centrala problemen.

1990-talets kris

1990-talets ekonomiska kris och nedskärningar har på många sätt förvärrat de problem som funnits i anslutning till att läkarorganisationen gradvis har utvecklats till en lättjefull organisation och att mästare-lärling-relationen alltmer kommit i obalans. Även om antalet läkare trots krisen har ökat under 1990-talet har den totala sysselsättningen inom sjukvården och omsorgen under decenniet minskat med ungefär 80 000 personer, eller med närmare 15 procent. Detta har inneburit att arbetsbelastningen ökat för läkarna. De erfarna läkarna har tvingats att i allt högre grad ägna sig åt patientverksamhet och administration, på bekostnad av upplärning av lärlingar. Inom organisationen har man tvingats ge de nya läkarna formell utbildning i form av kurser, storföreläsningar och konferenser i stället för handledning och dialog mellan mästare och lärlingar. Det har blivit en torftig utbildning som har gjort att lärlingarna har lärt sig sämre. Denna förstärkta obalans mellan mästare och lärlingar har inte minst inneburit att lärlingarna inte kunnat överföra nya kunskaper och idéer till mästarna i samma utsträckning som tidigare, exempelvis inom IT-området.

² Detta finns beskrivet i den internationella professionaliseringsforskningen, där det stundom talas om en "proletarisering" av läkarkåren. I denna litteratur anges endast externa förändringsfaktorer som bakomliggande drivkrafter.

Läkarnas framtid

Under de närmaste 15 åren kommer ungefär hälften av de läkare som för närvarande förvärvsarbetar att pensioneras. Under senare tid har man vidare infört bestämmelser om maximiålder vid antagningen till utbildningen. Åldersstrukturen för de förvärvsarbetande läkarna kommer därför att förändras drastiskt jämfört med nu. Detta framgår av figur 17, som visar läkarnas åldersstruktur år 2015. Läkarna kommer då att vara betydligt mera jämnt fördelade över olika åldrar.

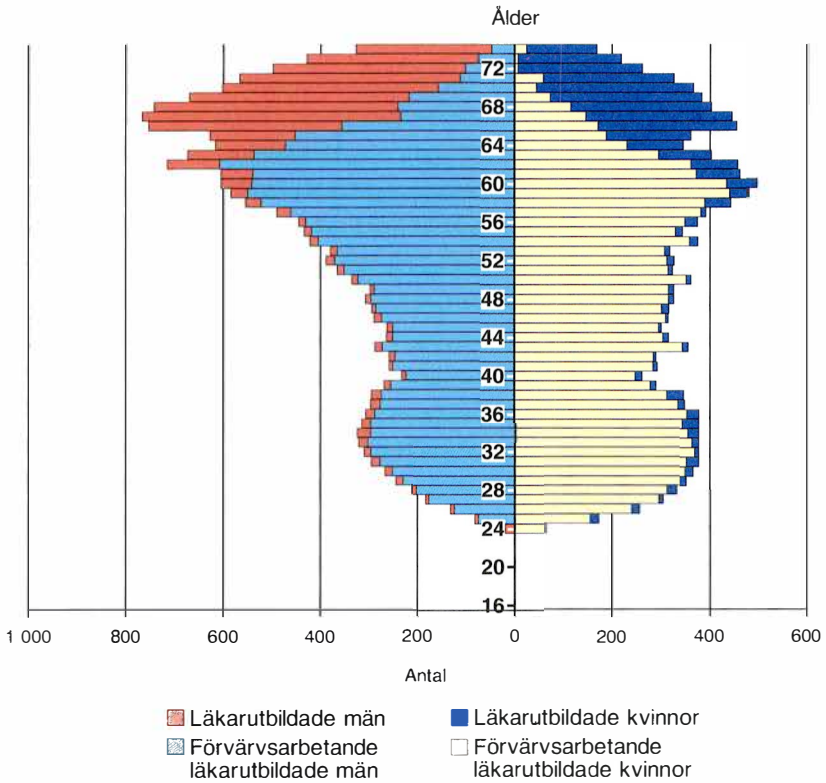
Troligtvis kommer då läkarnas åldersstruktur att anta den form som finns i avundens organisation, med många äldre och många unga, men med få medelålders (gesäller). Läkarorganisationen kan då få de problem i form av motsättningar mellan olika generationer, som är vanliga i avundens organisation. Generationerna lär sig inte något av varandra, därför att deras *"ögonlock är genomstungna och hopsydd med järntråd"* (Dante) och därför blir blinda för varandra (se kapitel 7).

För närvarande råder det brist på läkare. Den dåliga framförhållning som tidigare funnits, bland annat när det gällt att reglera åldern på de nyantagna till läkarutbildningen, kommer med stor sannolikhet att innebära att läkarbristen accentueras under de närmaste 20 åren, beroende på att många av de äldre läkarna ska pensioneras. Även om man kan räkna med att det sker en viss expansion när det gäller dimensioneringen av läkarutbildningen, kommer tillskottet av nyexaminerade läkare att bli mindre än pensionsavgångarna.³ Totalt sett kommer antalet förvärvsarbetande läkare att minska med närmare 20 procent under åren 2000–2020, eller från 32 000 till 27 000, beroende på att tillskottet blir mindre än avgångarna genom pensionering. Minskningen av läkarkåren sker gradvis under hela perioden, men den accelererar efter år 2009. Om vi dessutom räknar med att det sker en viss ökad efterfrågan på antalet läkare, beroende på bland annat en ökad levnadsstandard och en allt äldre befolkning, förstärks den framtida läkarbristen ännu mer. Enligt den prognos som SCB gjort, skulle differensen mellan efterfrågan och tillgången på antalet läkare år 2020 bli ungefär 12 000 personer. I viss mån kan man lösa denna brist med import av utländska läkare, vilket man delvis gör redan idag. Men att lösa hela bristen med en sådan import ter sig inte särskilt realistiskt.⁴

Av figur 17 framgår mycket klart var potentialen för att lösa den framtida lä-

³ Vi använder oss här av den prognos som gjorts av SCB i *Trender och prognoser 2002*.

⁴ I boken *Bäddat för mångfald*, SNS Förlag 2001, har vi framfört ett flertal argument till varför vi inte tror att det går att lösa en eventuell framtida arbetskraftsbrist med arbetskraftsinvandring.



Figur 17. Antalet läkarutbildade samt förvärvsarbetande av dessa i olika åldrar år 2015.

karbristen finns, nämligen hos de många läkarna som ska pensioneras. Med den pensioneringsbenägenhet i olika åldrar som finns för närvarande, kommer antalet pensionerade läkare i åldrarna 65–74 år att öka från 1 500 idag till över 8 000 personer år 2020. Nästan var fjärde person med läkarutbildning kommer då att vara pensionerad. Det är alltså fråga om en omfattande kompetens i form av erfarenhet, visdom, överblick, nätverkskunskap och gränsoverskridande förmåga, som går förlorad. Det blir en utmaning för framtiden att finna ekonomiska och andra incitament för att få dem att stanna kvar så länge som möjligt i arbetslivet. I synnerhet bör de kunna användas som mentorer för de många unga, nyexaminerade läkarna.

Sjuksköterskorna: från liderlighet till lättja

Den liderliga organisationen år 1970

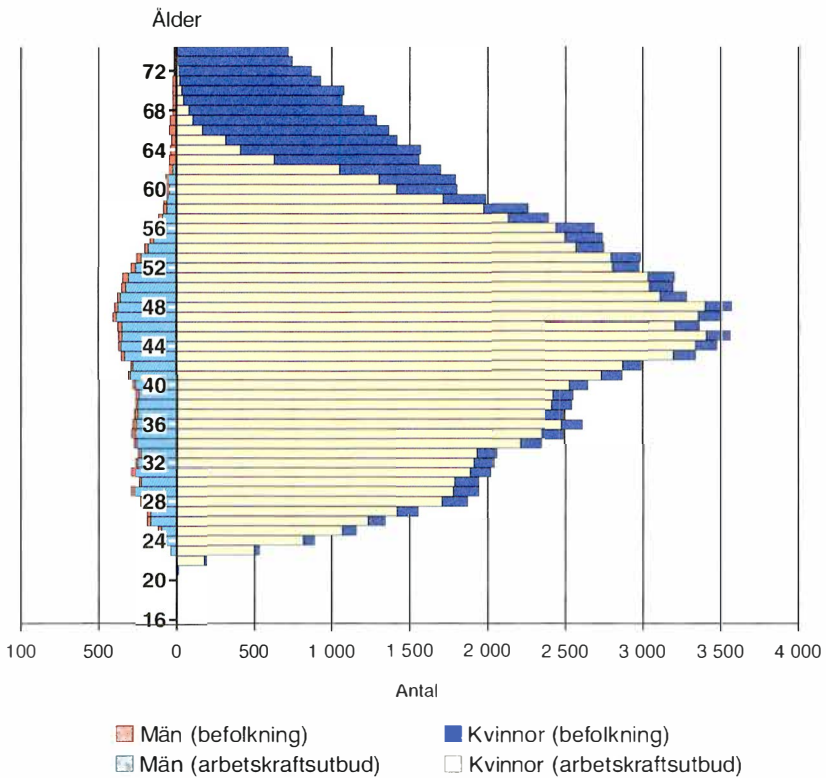
Fram till slutet av 1960-talet var sjuksköterskeorganisationen på många sätt en avbild av läkarorganisationen. Läkarutbildningen utgjorde modell för sjuksköterskeutbildningen och det medicinska synsättet dominerade verksamheten. Inflytandet från läkarna var starkt, och de teoretiska momenten i utbildningen förmedlades mestadels av läkare. Något tillspetsat kan man påstå att sjuksköterskeutbildningens primära uppgifter var att utbilda assistenter till läkarna och att inpräga ett gemensamt medicinskt synsätt på verksamheten.

Det fanns dock stora skillnader mellan de två organisationerna. Sjuksköterskorna befann sig på en underordnad och lägre nivå ifråga om status, makt och inflytande, vilket främst baserades på skillnader i medicinska kunskaper. Socialt sett fanns också en skillnad genom att sjuksköterskorna vanligtvis rekryterades från det sociala mellanskiktet i samhället. Men framför allt var fortfarande omvårdnadsarbetet det helt dominerande inslaget i sjuksköterskornas verksamhet och grundläggande för deras identitet och självkänsla. Detta avspeglades i utbildningen. Merparten av denna var förlagd till arbetsplatserna, och sjuksköterskeeleverna skolades in i yrket under handledning av erfarna sjuksköterskor i ett traditionellt mästare-lärlings-system.

När de nyexaminerade sjuksköterskorna väl kom ut i verksamheten, förvärvades kunskaperna i omvårdnad främst genom mentorskap och genom praktiska erfarenheter. Det fanns medicinska och vårdteoretiska inslag i utbildningen, som gjorde att sjuksköterskorna hade en särställning gentemot undersköterskorna och biträdena, men dessa moment var inte särskilt omfattande. De unga fick inte genom utbildningen särskilt många impulser eller nya kunskaper som de kunde förmedla till sjuksköterskorna ute i verksamheten. I sjuksköterskornas hierarki spelade därför överförandet av praktiska erfarenheter från de äldre till de yngre den helt dominerande rollen. Kunskapsöverföring gick enbart i en riktning, från de äldre till de yngre. Jämfört med läkarorganisationen ingick sjuksköterskorna i en betydligt mera utpräglad liderlig organisation, med sträng disciplin och hård sortering och med en enkelriktad erfarenhetsbaserad kunskapsöverföring från de äldre till de yngre.

Framväxten av den lättjefulla organisationen

Men i likhet med läkarorganisationen har sjuksköterskeorganisationen åldersmässigt förändrats över tiden till att alltmer anta formen av den lättjefulla organisationen. För närvarande har sjuksköterskorna en likartad åldersstruktur som



Figur 18. Antalet sjuksköterskor samt förvärvsarbetande av dessa i olika åldrar år 2000.

läkarna, där dock medianåldern är cirka fem år lägre. Ungefär hälften av sjuksköterskorna är över 45 år, och sjuksköterskorna är något jämnare fördelade på olika åldrar än vad läkarna är (se figur 18).

I viss mån förklaras den förändrade åldersstrukturen av en kraftig expansion av antalet sjuksköterskor från slutet av 1960-talet till slutet av 1980-talet, som sedan i det närmaste helt avstannade under första hälften av 1990-talet. Med automatik fick denna stagnation under början av 1990-talet som konsekvens att medelåldern steg bland sjuksköterskorna. Men i likhet med situationen för läkarna förklaras den stora dominansen av äldre inom organisationen främst av att de nyexaminerade sjuksköterskorna har blivit allt äldre. År 1978 var exempelvis 16 procent av de studerande på sjuksköterskeutbildningen över 35 år. Fram till

år 2000 hade denna andel gradvis stigit till 40 procent. Under några år vid mitten av 1980-talet var mer än 50 procent av de nyexaminerade sjuksköterskorna över 35 år.

Sjuksköterskorna har alltså åldersmässigt övergått från att vara en hierarkisk struktur till att bli en lättjefull organisation. De har därför i likhet med läkarna ställts inför de problem som vanligtvis är förknippade med den lättjefulla organisationen: liten lyhördhet för vad som händer i omvärlden, bristande framförhållning, obalanser i mästare-lärling-relationen och tendenser till generationskottier bland de äldre.

De externa faktorernas betydelse

När det gäller sjuksköterskorna har det i likhet med läkarorganisationen ägt rum förändringar i det omgivande samhället som förstärkt de demografiska problem som finns inbyggda i deras lättjefulla organisation. Dessa förändringar har emellertid haft en helt annan karaktär än när det gäller läkarorganisationen. De har dessutom fått som konsekvens att sjuksköterskornas status ökat gentemot läkarnas. Exempelvis har sjuksköterskorna fått utvidgad rätt att på egen hand förskriva vissa läkemedel. De har också fått utökade administrativa, arbetsledande och planerande arbetsuppgifter jämfört med tidigare.

Sedan 1960-talet har det ägt rum ideologiska förskjutningar i samhället när det gäller synen på sjukvårdens och omsorgens verksamhet och organisation. Patienten har på ett helt annat sätt än tidigare satts i centrum. Den renodlade medicinska ideologin har förändrats och ersatts av ett synsätt där det betonas att man inom sjukvården och omvårdnaden måste ha en helhetssyn på patienten. Större hänsyn bör tas till individernas särart och till de sociala, psykologiska och kulturella faktorerna i deras omgivning. Omvårdnadsarbetet bör vidare betraktas som lika viktigt som den medicinska behandlingen. I denna ideologiförskjutning har sjuksköterskorna setts som en strategisk grupp och sjuksköterskeutbildningen har fått spela en central roll för att implementera de nya ideologiska synsätten ute i verksamheten.

Med ambitionen att genom sjuksköterskeutbildningen så småningom ge de nya synsätten ett konkret innehåll i verksamheten, har utbildningen reformerats i etapper. Under 1960-talet kompletterades utbildningen med samhälls- och beteendevetenskapliga ämnen för att modifiera den dominerande medicinska ideologin. Under 1970-talet inlemmades sjuksköterskeutbildningen i högskolan och den totala utbildningstiden förlängdes. Under 1980-talet lyckades man få omvårdnaden erkänd som egen vetenskaplig disciplin. Ambitionen var att vårdutbildningen skulle vila på vetenskaplig grund och att den skulle forsknings-

anknytas, vilket skulle ge de blivande sjuksköterskorna förutsättningar för att i framtiden kunna hålla sig à jour med nya rön inom forskningen och tillämpa dem i verksamheten. Under 1990-talet breddades rekryteringsbasen till sjuksköterskeutbildningen genom att kravet på förkunskaper i form av vårdutbildning på gymnasienivå avskaffades.

Vi har tidigare hävdat att kunskapsöverföringen från de yngre till de äldre i många fall är den viktigaste kunskapsöverföring som äger rum i en organisation (se kapitel 3). Unga människor står för kompetens inom nya tekniska områden och har ungdomlig energi, men de kan också förmedla nya förhållningssätt, synsätt och värderingar till de äldre. Den gradvisa reformeringen av sjuksköterskeutbildningen kan ses som ett tydligt exempel på hur man medvetet från samhället – genom utbildning – försökt påverka de yngre för att dessa i sin tur ska påverka de äldre för att få till stånd ett förändrat innehåll i en viss verksamhet. Radikala förändringar görs i utbildningssystemet och i utbildningsinnehållet för att förmedla till de unga nya värderingar, synsätt och kunskaper som är annorlunda än de som är förhärskande ute i verksamheten. I fallet sjukvård och omsorg har det varit fråga om att genom utbildningen få sjuksköterskeeleverna att se vårdnadsarbetet ur ett mera teoretiskt perspektiv, att ge dem möjligheter att forskningsanknyta verksamheten och att ge dem teoretiska kunskaper för att kunna uppvärdera omvårdnadsarbetets status och modifiera den förhärskande medicinska ideologin. Förhoppningen har sedan varit att de nya kunskaperna och värderingarna ska förmedlas från de unga nyexaminerade sjuksköterskorna till de etablerade sjuksköterskorna. En vidare förhoppning har varit att de äldre sjuksköterskorna genom att acceptera de nya kunskaperna och idéerna ändrar sina invanda föreställningar och anammar de nya synsätten, så att dessa blir förhärskande i hela organisationen och att de återspeglas i verksamheten.

Ett flertal undersökningar pekar emellertid på att dessa försök att ändra på rådande ideologier och synsätt inte har varit särskilt lyckosamma. Det finns flera förklaringar till varför genomslagskraften av de nya idéerna har varit liten. För de nyexaminerade sjuksköterskorna har det varit oklart hur de nya idéerna ska kunna förverkligas i verksamheten. Detta har berott på oklarheterna och de motstridiga perspektiven i de nya värderingarna och synsätten. Gränsdragningen när det gäller omvårdnadens innehåll mellan basalt och medicinskt omvårdnadsarbete och sjuksköterskornas roll i relation till undersköterskornas har varit oklar. Den vetenskapliga basen för verksamheten har betraktats som vag och oklar och forskningsanknytningen har därför ansetts svår att genomföra. Arbetsfördelningen mellan administrativa och arbetsledande uppgifter i relation till omvårdnadsarbetet och patientens behov har varit otydlig. Det har dessutom funnits en mängd

både praktiska och teoretiska sätt att beskriva och definiera omvårdnadsarbetet på, vilket upplevts som problematiskt. Dessa oklarheter och motstridiga perspektiv har förstärkts genom att många av handledarna i den praktiska utbildningen av sjuksköterskeeleverna har haft en äldre utbildning, som varit genomsyrad av en ideologi med ett förhärskande tekniskt och medicinskt synsätt. Diskrepansen mellan de nya och oklara värderingarna hos de nyexaminerade sjuksköterskorna och de erfarenhetsbaserade värderingarna hos de etablerade sjuksköterskorna har varit stor. Det har därför funnits liten acceptans för de nya synsätten.

Men misslyckandet i försöken att ändra de rådande värderingarna måste också ses mot bakgrund av att man missbedömt styrkan i mästare–lärling-relationen och inte haft klart för sig hur den interna läroprocessen i en organisation vanligtvis fungerar. Under de omständigheter som rått har det varit svårt att rubba på den ensidigt inriktade, indoktrinerande och erfarenhetsbaserade mästare–lärling-relationen. Erfarenheterna och traditionerna har helt enkelt tagit överhand och kvävt de nya idéerna.

Den ensidiga mästare–lärling-relationen och diskrepansen i värderingarna har förstärkts av att sjuksköterskorna för närvarande har en lättjefull organisation, med en stor dominans av medelålders sjuksköterskor födda under senare delen av 1940-talet och under 1950-talet, medan de unga är relativt få (se figur 18). Det finns bland sjuksköterskorna en överväldigande majoritet av medelålders och äldre med ett medicinsk-tekniskt synsätt. Många av de medelålders sjuksköterskorna har i sig varit förhållandevis gamla när de genomgått utbildningen. Flertalet av dem arbetade emellertid tidigare som undersköterskor eller biträden. De präglades då av det medicinska tänkandet och fick samma grundsyn på omvårdnadsarbetet som de etablerade äldre sjuksköterskorna. För de relativt få unga sjuksköterskorna med andra värderingar har hindren därför närmast varit oöverstigliga när det gällt möjligheterna att ändra på de relativt många äldre sjuksköterskornas värderingar.

Vi kan här knyta an till "Romeo och Julia-syndromet" som just betonar att kunskapsöverföringen från yngre till äldre är betydligt mer komplicerad än kunskapsöverföringen i motsatt riktning. Den kan lätt misslyckas. Den svenska sjuksköterskeorganisationens utveckling sedan 1960-talet är ett exempel på ett sådant misslyckande. Hindren för kunskapsöverföringen från de yngre till de äldre har närmast varit oöverstigliga, beroende på att läroprocessen i så hög grad är erfarenhetsbaserad och på att organisationen är lättjefull, där medelålders och äldre sjuksköterskor helt kommit att dominera. Det har inte heller funnits modifierande krafter i form av någon Mercutio, som i solidaritet offrat sig för att de

nya idéerna ska kunna överleva. I stället verkar det ha funnits ett flertal ”Julias ammor”, som med läpparna bejakat de nya idéerna, men som sedan svikit dem, när de väl ställts inför den krassa verkligheten (se kapitel 3).

1990-talets kris

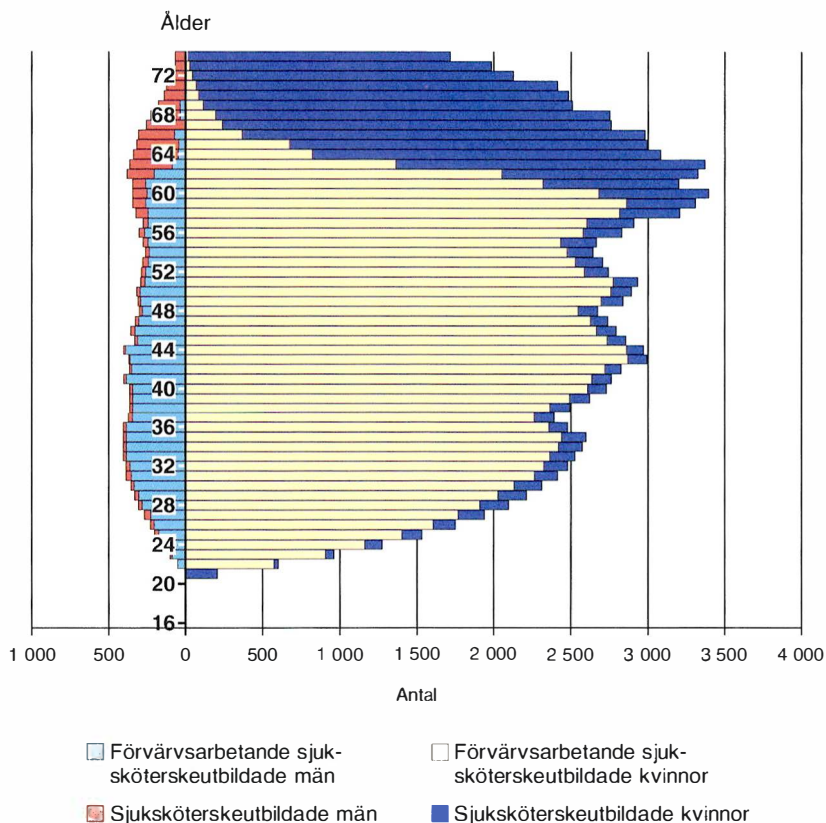
Även för sjuksköterskorna har den ekonomiska krisen under 1990-talet, trots att antalet sjuksköterskor blev fler, inneburit ökad arbetsbelastning och en ökad påfrestning på den traditionella mästare–lärling-relationen. I många fall har läkarna tvingats att delegera en del av sina arbetsuppgifter till sjuksköterskorna. Samtidigt har omvårdnadspersonalen minskat kraftigt i antal, vilket resulterat i en starkt ökad arbetsbelastning på sjuksköterskorna. Detta har främst skett på bekostnad av upplärning av lärlingar. Den för sjuksköterskor utomordentligt betydelsefulla mästare–lärling-relationen har därmed utsatts för starka påfrestningar. Denna obalans har man försökt att motverka med olika åtgärder: formell utbildning, decentralisering och delegering, införande av ändringar i arbetsorganisationen, ökat användande av informationsteknik och andra tekniska hjälpmedel. Man har försökt att kompensera den bristande erfarenhetsinlärnningen i mästare–lärling-relationen med ökad vidareutbildning, punktvis teknikutveckling och organisatoriska förändringar. Risken med denna utveckling är att erfarenhetsinlärandet från de äldre till de yngre försvagas och lärandet av ny teknik och nya värderingar från de yngre till de äldre helt marginaliseras och försvinner.

Sjuksköterskornas framtid

Under de närmaste 15 åren kommer nästan hälften av de 100 000 sjuksköterskor som för närvarande förvärvsarbetar att pensioneras. Åldersstrukturen kommer därför att förändras markant. Detta framgår av figur 19, som visar sjuksköterskornas åldersstruktur år 2015. Den stora dominansen av äldre kommer att ha försvunnit och sjuksköterskorna kommer att vara betydligt mera jämnt fördelade över olika åldrar. Organisationen kommer närmast att anta den form av åldersstruktur som finns i frosseriets organisation. Med en sådan åldersstruktur är det också möjligt att de nya värderingar och synsätt, som man från samhällets sida har försökt att föra in i sjuksköterskeutbildningen, kan få fotfäste i verksamheten på ett helt annat sätt än vad som nu är fallet och på sikt förändra den.

För närvarande råder stor brist på sjuksköterskor. Under de närmaste åren ökar tillgången på sjuksköterskor något, men därefter kommer pensionsavgångarna att vara lika stora som antalet nyexaminerade. Om man räknar med att det sker en ökad efterfrågan på sjuksköterskor, beroende på den ökade levnadsstan-

GENERATIONSVÄXLINGEN



Figur 19. Antalet sjuksköterskor samt förvärvsarbetande av dessa i olika åldrar år 2015.

darden och allt fler äldre, förstärks sjuksköterskebristen. Enligt SCB:s prognos skulle skillnaden mellan efterfrågan och tillgången på sjuksköterskor år 2020 bli mellan 20 000 och 30 000 personer. Att lösa denna brist med import av sjuksköterskor från utlandet ter sig inte särskilt realistiskt, mer än på marginalen.

Potentialen för att lösa den framtida bristen finns främst hos de många sjuksköterskor som ska pensioneras, vilket klart framgår av figur 19. Med samma pensioneringsbenägenhet i olika åldrar som finns för närvarande – och som är klart högre än läkarnas – kommer antalet pensionerade sjuksköterskor att öka från nuvarande 10 000 till över 30 000 personer år 2020. Det är alltså fråga om en omfattande kompetens i form av kunskaper och erfarenheter som går förlo-

rad. Även här gäller det för samhället att finna incitament, ekonomiska och andra, så att sjuksköterskorna finner det meningsfullt att stanna kvar i arbetslivet längre än vad de gör för närvarande.

Omvårdnadspersonalen: från vrede till vrede

Vredesorganisationen år 1970

Omvårdnadspersonalen inom sjukvården och omsorgen var fram till 1980-talet verksam i en typisk vredesorganisation, med denna organisations traditionella kännetecken i form av enkla och ofta monotona och rutinmässiga arbetsuppgifter. Det krävdes vanligtvis inga särskilda kvalifikationer och omvårdnadspersonalen hade i många fall endast folkskola eller grundskola som högsta utbildning. Som förebild hade organisationen det löpande bandet inom industrin och den fordristiska organisationen med dess kännetecken i form av standardisering, underordning, disciplin, storskalighet, avancerad arbetsfördelning och en långt driven specialisering. I försöken att anamma industrins produktionssätt tog arbetsfördelningen och specialiseringen sig ibland närmast absurda uttryck inom sjukvården och omsorgen. Det klassiska "rondsystemet" inom sjukvården kan ses som exempel på en sådan absurd specialisering av omvårdnadsarbetet: vissa i omsorgspersonalen var specialiserade på att bädda sängarna, andra på att servera mat, ytterligare andra på att ta temperaturen på patienterna och i slutändan av denna specialiseringskedja infann sig läkaren. Inom omsorgen – ålderdomshemmen, servicehusen och hemtjänsten – förekom i många fall en likartad specialisering med en långt driven standardisering av omvårdnadsarbetet, vanligtvis utan att någon hänsyn togs till den enskilde vårdtagarens behov. I denna typiska vredesorganisation var personalens möjligheter att ha kontroll över och påverka det egna arbetet starkt begränsade. Statusmässigt och utbildningsmässigt fanns vidare ett mycket stort gap mellan å ena sidan läkarna och sjuksköterskorna och å andra sidan omvårdnadspersonalen. Detta gap i utbildning och status förstärkte omvårdnadspersonalens underordnade roll och karaktär som vredesorganisation.

I organisationen spelade inte åldern eller erfarenhet av verksamheten någon speciellt framträdande roll för de arbetsuppgifter som skulle utföras. Den interna läroprocessen – som i andra organisationstyper vanligtvis förmedlar de äldre erfarenhet till de yngre – var i sammanhanget också av underordnad roll. I likhet med andra vredesorganisationer kunde därför åldersstrukturen se ut hur som helst, eftersom det i det närmaste rädde fullständig utbytbarhet mellan olika åldersgrupper. I princip kunde vem som helst, oberoende av ålder, utbildning och erfarenhet, utföra omvårdnadsuppgifterna.

Tabell 1. Antalet förvärvsarbetande i åldern 16-74 år inom sjukvården och omsorgen efter utbildningsnivå (1000-tal).

År	1985	1990	1995	2000
Sjukvård	413	445	345	311
Omsorg	126	172	193	227
Summa	539	617	538	538
Grundskola och okänd	169	134	61	52
Gymnasium	220	308	289	284
Eftergymnasial utbildning	150	175	188	202
Summa	539	617	538	538

Anmärkning: Egna bearbetningar och beräkningar med utgångspunkt från olika årgångar av SCB:s *Trender och prognoser*, utbildningsregistret, folk- och bostadsräkningarna samt RAMS (registerbaserad arbetsmarknadsstatistik). I samband med ÅDEL-reformens genomförande under 1990-talet fördes en del av personalen över från sjukvården (landstingen) till omsorgen (kommunerna). Den viktigaste förändringen bestod i att sjukhemspersonalen fördes över från landstingen till kommunerna.

Före år 1990 fanns en markant övervikt av unga kvinnor bland omvårdnadspersonalen. Exempelvis var år 1980 två tredjedelar under 40 år. En viktig förklaring till detta var den kraftiga expansion av sysselsättningen som ägde rum inom sjukvården och omsorgen, särskilt från mitten av 1970-talet och under hela 1980-talet: från år 1970 till år 1990 ökade sysselsättningen inom sektorn från ungefär 250 000 till över 600 000 personer. För många unga kvinnor med lägre utbildning var det under denna period attraktivt att arbeta inom sektorn, eftersom de alternativa sysselsättningsmöjligheterna, förutom att stanna hemma, var begränsade. Sjukvården och omsorgen erbjöd dessutom möjligheter till deltidarbete, som gjorde det möjligt för många av de unga kvinnorna att kombinera familj och barnafödande med förvärvsarbete.

De externa faktorernas betydelse: försök till förändringar av vredesorganisationen under 1980-talet

I vredesorganisationerna inom industrin och det privata näringslivet har de tidigare extremt specialiserade arbetsorganisationerna genomgått en genomgripande omvandling sedan det fordistiska produktionssättets glesdagar under 1960-ta-

let. De nya organisationsformer som vuxit fram kan i mångt och mycket ses som en reaktion på det fordistiska produktionssättet med dess cyniska och inhumana synsätt på arbetskraften. Dessutom innebar detta produktionssätt att man inte kunde utnyttja arbetskraften på ett optimalt sätt. Detta blev särskilt uppenbart när den genomsnittliga utbildningsnivån steg hos befolkningen i samband med den utbildningsrevolution som ägde rum, och som var särskilt intensiv under 1960-talet. Denna stigande utbildningsnivå innebar att individerna ställde allt högre krav på att utföra meningsfulla arbetsuppgifter på ett mera självständigt sätt. Men den innebar också en ökad vilja hos individerna att ta ansvar och en ökad vilja att få överblick och kontroll över det egna arbetet och dess villkor. Den stigande utbildningsnivån inpräglade vidare hos individerna förväntningar om ökad delaktighet och ökat medbestämmande.

Vredesorganisationerna kom även av andra skäl att betraktas som obsoleta och ineffektiva. Massproduktionens och standardiseringens era ersattes gradvis av kvalitet och diversifiering av produkterna och av kundanpassning. Informations-, kommunikations- och kunskapsintensiva processer blev alltmer dominerande, och den nya informationstekniken med Internet, persondatorer och mobiltelefoner ställde krav på flexibilitet, individualisering och internationalisering.

Dessa processer, med den informationstekniska utvecklingen som grundval i kombination med utbildningsförändringarna, fick som konsekvens fundamentala organisatoriska förändringar inom arbetslivet. Gamla vredesfulla organisationer ersattes med platta organisationer, där arbetsdelning och specialisering fick ge vika för kompetensbreddning, arbetsrotation och självstyrande arbetslag. Servicearbetet professionaliserades, kraven på kommunikativ kompetens ökade och rekryteringen individualiserades. Förändringarna i arbetsorganisationen påbörjades under 1970-talet, tog fart under 1980-talet och genomfördes på bred front under 1990-talet. Industrin intog rollen som pionjär men den privata och offentliga tjänstesektorn följde efter med en viss fördröjning i tiden. Förändringarna har ägt rum i hela den industrialiserade världen, där man i ökad utsträckning infört arbetslag och arbetsrotation. De har emellertid varit mer genomgripande i Sverige än i andra länder, i synnerhet när det gäller decentraliserat budgetansvar och beslut delegerade till arbetslagen.⁵

Sjukvården och omsorgen har i många avseenden försökt efterlikna den utveckling som ägt rum inom det privata näringslivet, där man tagit intryck av och försökt att introducera de organisationsförändringar som genomförts med arbets-

⁵ Se exempelvis *New Enterprise Work Practices And Their Labour Market Implications*, OECD (1999).

lag, med arbetsrotation och med delegerat budgetansvar. Försök har gjorts att få till stånd en reformering av omvårdnadspersonalens vredesorganisation genom att ta till vara den stigande utbildningsnivån och på så sätt höja personalens kompetens och genomföra omfattande organisationsförändringar. Bland annat har målsättningen varit att den lägsta utbildningsnivån bland omvårdnadspersonalen ska vara gymnasieutbildning. Genom de förändrade utbildningskraven och organisationsförändringarna har försök gjorts att introducera och utnyttja den nya informationstekniken för att förbättra effektiviteten och flexibiliteten hos personalen. Utbildnings- och organisationsförändringarna har också haft som syfte att höja omvårdnadspersonalens status, att få till stånd ett ökat samarbete och sammanhållning mellan de olika yrkesgrupperna inom sjukvården och omsorgen och att öka ansvarstagandet och självbestämmandet över det egna arbetet, bland annat för att minska den tidigare höga rörligheten hos personalen. Dessutom har ambitionen varit att förbättra arbetsförhållandena och arbetsmiljön för omvårdnadspersonalen samt att förbättra vården för vårdtagarna, kunderna, genom att i högre grad tillgodose kvalitetsaspekten och de individuella behoven och genom att ha en helhetssyn på patienten.

Med industrins självstyrande grupper som förebild har försök gjorts att gå ifrån det fordristiska produktionssättets inhumana syn på arbetskraften, och den tidigare hårt drivna specialiseringen, genom att inrätta vårdlag inom sjukvården och olika typer av grupporganisationer inom omsorgen. Arbetslagen har organiserats i mindre grupper, som haft totalansvaret för ett visst antal vårdtagare, där man planerat och med arbetsrotation genomfört all omvårdnad för dessa och vanligtvis också haft budgetansvar. Arbetslagen har haft varierande utseende, men vanligtvis har det ingått representanter från olika yrkesgrupper: sjuksköterskor, undersköterskor och biträden, där vanligtvis sjuksköterskorna har varit gruppansvariga. Man kan också uttrycka det så att man har försökt att för-mänskliga arbetsvillkoren genom att inrätta arbetslag och att därmed ålder och erfarenhet skulle få ökad betydelse för verksamheten.

1990-talets kris och återgången till vredesorganisationen

De ekonomiska åtstramningarna under 1990-talets kris innebar dramatiska förändringar för omvårdnadspersonalen i fråga om antal, sammansättning efter utbildning, sammansättning efter ålder, arbetsorganisation och i benägenheten att förvärvsarbeta.

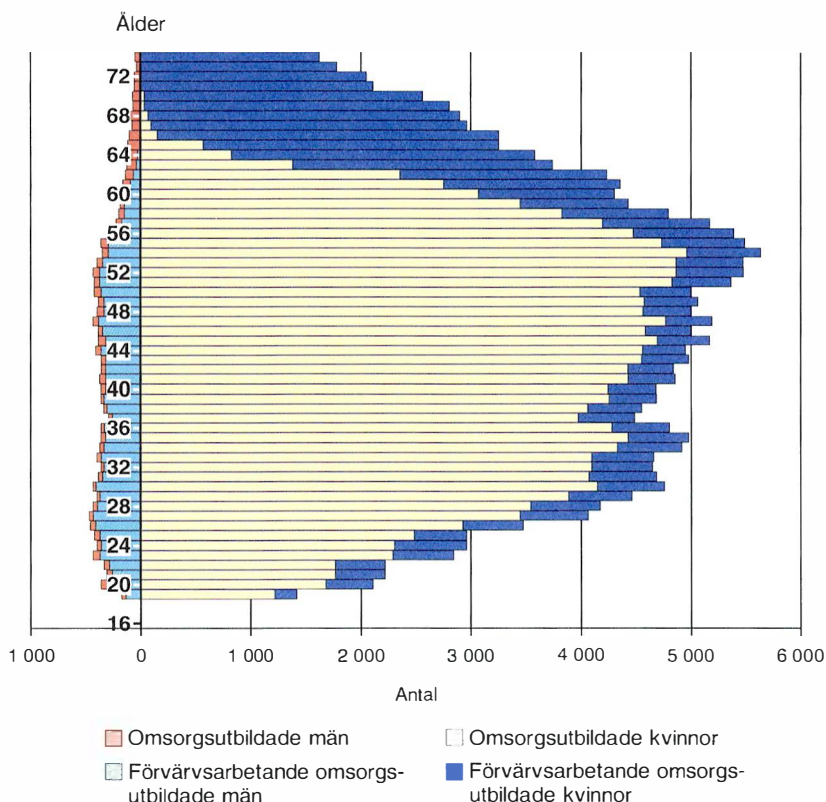
För det första fick den ekonomiska krisen under 1990-talets första hälft som konsekvens omfattande nedskärningar i antalet anställda. Från 1990 till 2000 minskade det totala antalet anställda inom sjukvården och omsorgen från

617 000 till 538 000, eller med ungefär 80 000 personer. Sysselsättningen har därefter stabiliserats, där den naturliga avgången genom pensioneringar har balanserats med nyrekryteringar. I stort sett har antalet sysselsatta inom sektorn varit oförändrat sedan mitten av 1990-talet fram till nu. När det har behövts ökade arbetsinsatser har detta ofta skett genom att man utnyttjat den arbetskraft som stått till förfogande, genom ökat övertidsarbete eller genom interna förändringar i organisationen. Under de allra senaste åren har dock vikariatsanställningar ökat.

För det andra påverkade den ekonomiska krisen personalens sammansättning efter utbildning. Det var uteslutande omvårdnadspersonalen som drabbades av nedskärningarna. Sjuksköterskorna och läkarna undslapp dessa och ökade till och med något i antal, trots krisen, med ungefär 25 000 personer från 1990 till 2000. Främst innebar nedskärningarna att personal med enbart folkskola eller grundskola försvann från sektorn, ca 80 000 personer. Men i viss mån drabbades även omvårdnadspersonalen med gymnasial utbildning. Från år 1990 till år 2000 minskade denna med ca 25 000 personer (se tabell 1). Personer med gymnasial utbildning utgör nu den helt dominerande kategorin (85 procent) bland omvårdnadspersonalen, 284 000 personer, medan personer med endast folk- eller grundskola har reducerats till 52 000 personer (15 procent av den totala omvårdnadspersonalen). Detta kan jämföras med situationen 1980, då personer med folk- eller grundskola utgjorde en majoritet av omvårdnadspersonalen.

För det tredje fick nedskärningarna under 1990-talets kris som konsekvens stora förändringar i omvårdnadspersonalens sammansättning efter ålder. Många äldre med folkskola eller grundskola som högsta utbildning avgick med ålderspension eller förtidspensionerades. Eftersom åtstramningarna innebar anställningsstopp, kunde man emellertid under lång tid inte kompensera för bortfallet genom nyrekrytering av unga människor mer än i undantagsfall. Enligt den demografiska huvudprincipen "vi blir ett år äldre för varje år som går" i kombination med att det inte ägde rum någon nyrekrytering av unga människor, blev konsekvensen med automatik att medianåldern steg bland den anställda omvårdnadspersonalen. Dessutom fick många unga lämna sektorn under de värsta krisåren efter regelrätta uppsägningar. Detta skedde enligt turordningsreglerna vid uppsägning i lagen om anställningsskydd (LAS). De sist anställda, vanligtvis de yngsta, fick lämna organisationen först. Det sammanlagda resultatet av dessa olika tendenser blev att både antalet yngre och antalet äldre anställda minskade, medan de medelålders ökade i absoluta tal. De medelålders, 30–55 år, blev därmed den helt dominerande gruppen. Medianåldern bland omvårdnadspersonalen ökade kraftigt under hela 1990-talet: från 35,9 år 1990 till 43,7 år 2000. Detta innebär att hälften av den förvärvsarbetande omvårdnadspersonalen för närvarande är äldre än 43 år.

GENERATIONSVÄXLINGEN



Figur 20. Antalet omvårdnadsutbildade med gymnasial utbildning samt förvärvsarbetande av dessa i olika åldrar år 2000.

Jämfört med läkarna och sjuksköterskorna har den anställda omvårdnadspersonalen med gymnasieutbildning en förhållandevis jämn åldersstruktur, i varje fall inom åldersspannet 30–55 år (figur 20). Det finns dock en viss övervikt av personer födda under 1940-talets senare hälft (för närvarande 51–55 år). Som framgår av figuren finns det idag förhållandevis få sysselsatta som är under 30 år. Ungefär 10 procent av omvårdnadspersonalen är under 30 år, medan motsvarande andel år 1980 var mer än 30 procent.

För det fjärde spolerade mötet med 1990-talets krassa verklighet i många fall de försök till organisationsförändringar som gjordes under 1980-talet. Man tvingades i många fall att återgå till vredesorganisationen. Omvårdnadspersona-

lens organisation återfick därmed vredesorganisationens kännetecken med enkla, monotona och ensidiga arbetsuppgifter och med hög omsättning på arbetskraft och hög sjukfrånvaro. Det är också här vi finner grogrunden till en stor del av de under senare år accelererande långtidssjukskrivningarna.

Det finns flera skäl till varför försöken med de nya organisationsformerna misslyckats inom sjukvården och omsorgen, medan motsvarande försök inom industrin och det privata näringslivet har varit lyckade. Förutsättningarna har ofta inte varit desamma som inom det privata näringslivet. Eftersom det varit fråga om vård och inte produktion av varor har det inte funnits samma möjligheter som inom industrin att med ny arbetskraftsbesparande teknik rationalisera bort enkla, monotona och tunga arbetsuppgifter. Det allmänt förekommande deltidsarbetet, och under senare år ett stort antal tillfällighetsanställda, har utgjort ett praktiskt hinder för att vårdlagen ska kunna fungera på ett effektivt sätt. De ekonomiska nedskärningarna under 1990-talet har inneburit en drastisk nedgång i sysselsättningen, som medfört en ökad arbetsbelastning för dem som varit kvar. I många fall har man tvingats att prioritera de basala, enkla och rutinmässiga arbetsuppgifterna och patienternas fysiska behov framför de mer kvalitativa omvårdnadsmomenten och patienternas emotionella behov. Därmed har man återfört vissa av vredesorganisationens kännetecken i form av specialisering och betoning av rutinarbete till grupporganisationen. En grundläggande tanke och ambition bakom grupporganisationerna har vidare varit att sudda ut gränserna mellan de tidigare distinkt olika arbetsuppgifter som utfördes av de olika yrkeskategorierna, för att därigenom öka samarbetet och gemenskapen. Sjuksköterskor, undersköterskor och biträden skulle delta i den nya organisationsformen på lika villkor. Så har emellertid ofta inte blivit fallet. Man har inom grupparbetets ram fortfarande behållit den ojämlika arbetsfördelningen mellan de olika yrkeskategorierna, där varje yrkesgrupp behållit sina inarbetade rutiner och arbetssätt. Sjuksköterskorna har behållit ansvaret för patientdokumentation, rapportering och medicinhantering, och har därför inte ansett sig hinna med den direkta patientkontakten och patientomvårdnaden i lika stor utsträckning som undersköterskorna och biträdena. Mycket talar för att organisationsförändringar, i stället för att främja samarbete och gemenskap, kan ha framkallat motsättningar mellan olika yrkeskategorier och att detta förvärrat problemen inom sjukvården och omsorgen. Även åldersdimensionen, med en kraftig övervikt av sjuksköterskor över 40 år (se figur 18), medan omvårdnadspersonalen varit jämnare fördelade i olika åldrar (se figur 20) har troligtvis ytterligare förvärrat problemen.

För det femte gav krisen under 1990-talets första hälft, och följdverkningarna av denna, upphov till att det för närvarande bland omvårdnadspersonalen finns ett stort antal personer som av olika skäl står utanför arbetskraften. Detta fram-

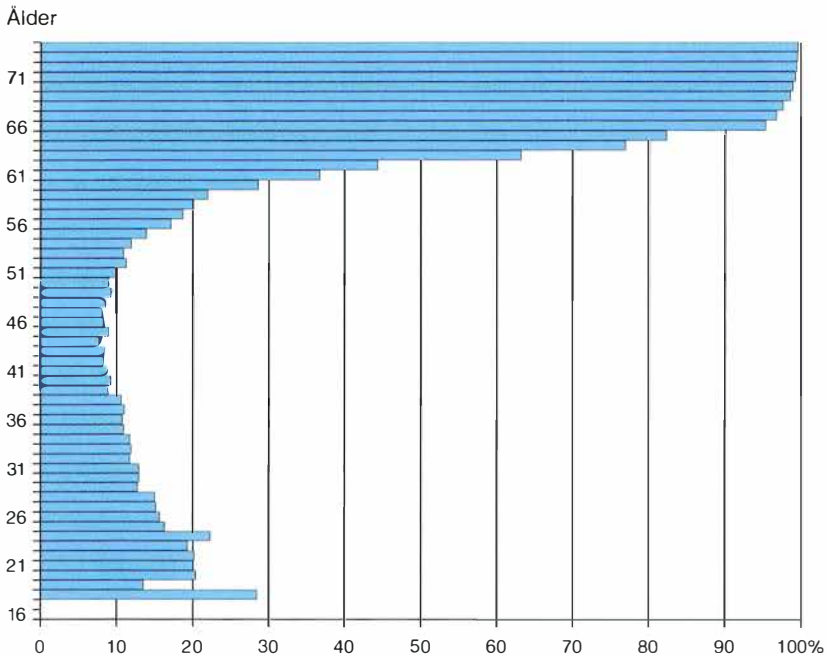
går tydligt av figur 21, som visar andelen av de omsorgsutbildade kvinnorna på gymnasial nivå i olika åldrar år 2000 som av olika skäl inte förvärvsarbetar.⁶ I åldrarna upp till 25 år är det fråga om sammantaget ungefär 20 procent av de omvårdnadsutbildade kvinnorna som antingen valt att studera vidare på högskolenivå, är arbetslösa därför att de aldrig kommit in på arbetsmarknaden eller är sjukskrivna. År 1990 var motsvarande andel i dessa åldrar, som inte förvärvsarbetade, mindre än 10 procent. I åldrarna 25–55 år var det mellan 8 procent och 15 procent i de enskilda åldersgrupperna som inte förvärvsarbetade. Några hade valt att studera vidare, men flertalet i dessa åldersgrupper var arbetslösa eller långtidssjukskrivna eller hade valt att stanna hemma av andra skäl. Man kan här jämföra med arbetsmarknadssituationen för de omsorgsutbildade kvinnorna år 1990, då andelen som stod utanför arbetsmarknaden i flertalet enskilda åldersgrupper i åldersintervallet 25–55 år utgjorde några enstaka procent.

I intervallet 55–64 år accelererar andelen ej förvärvsarbetande efter stigande ålder främst beroende på förtidspensioneringar. Även för denna åldersgrupp är det fråga om en markant ökning i andelen i varje enskild åldersgrupp som lämnat arbetskraften jämfört med år 1990. Exempelvis förvärvsarbetade år 1990 90 procent av de omsorgsutbildade i åldern 55–59 år, men endast 75 procent år 2000.

I en vredesorganisation kan vreden ta sig olika uttryck: hög rörlighet bland unga människor, som lämnar vredesorganisationen i vredesmod; deltidsarbete för att man inte orkar med den omänskliga arbetsmiljön; högljudda krav på bättre arbetsvillkor och bättre arbetsmiljö; att man anpassar sig och försöker finna utlopp för sin vrede genom andra meningsfulla aktiviteter. Inom sjukvården och omsorgen förefaller vreden främst ha tagit sig uttryck i ett kraftigt ökat antal förtidspensioneringar och långtidssjukskrivningar som accelererat under senare år.

Det finns inte utrymme här för att närmare gå in på de komplexa orsaks-

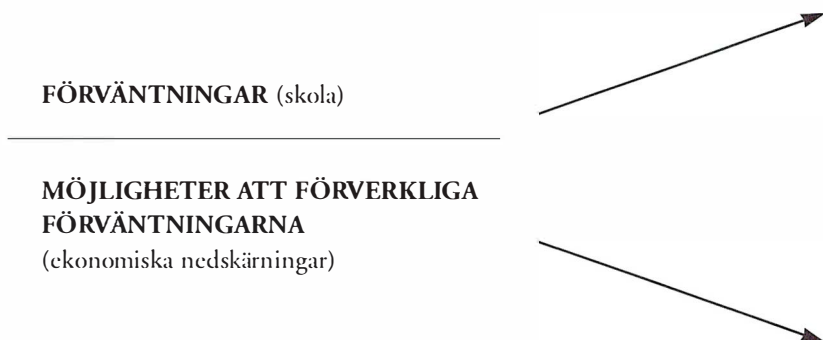
⁶ Vi har använt oss av den registerbaserade arbetsmarknadsstatistiken (RAMS) och den definition av förvärvsarbete som används där. Denna statistik har fördelen att den är en totalräkning, och att bortfallet är litet. Svagheten är emellertid att avgränsningen mellan förvärvsarbete och ej förvärvsarbete är något flytande. Statistiken bygger på kontrolluppgifter om inkomster från arbetsgivarna för november. Som förvärvsarbetande räknas personer som haft arbetsinkomst motsvarande minst fyra timmars arbete eller som varit tillfälligt frånvarande under november. I princip innebär definitionen att de som varit korttidsarbetslösa och korttidssjukskrivna räknas som förvärvsarbetande, medan långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna räknas som ej förvärvsarbetande. Detta innebär i sin tur att de som inte varit sysselsatta har varit något fler än vad som anges i figur 21, eftersom rätteligen även korttidsarbetslösa och korttidssjukskrivna borde ha ingått bland de ej förvärvsarbetande. Hur många dessa varit går ej att bestämma utan närmare undersökning.



Figur 21. Andelen ej förvärvsarbetande bland kvinnliga omvårdnadsutbildade på gymnasial nivå i olika åldrar år 2000.

sambanden bakom de accelererande långtidssjukskrivningarna. Men vi vill ändå lyfta fram en aspekt som i stor utsträckning lyst med sin frånvaro i den allmänna diskussionen. Enligt den amerikanske ekonomisk-historikern Richard Easterlin bestäms ett flertal mänskliga beteenden av relationen mellan å ena sidan *förväntningarna* och å andra sidan *möjligheterna att förverkliga förväntningarna*. Om förväntningarna är höga men möjligheterna att förverkliga dem är små får vi ett helt annat beteende än i det motsatta fallet där förväntningarna är små, men möjligheterna att realisera dem och kanske till och med överträffa dem är stora. Med utgångspunkt från denna relation, och förändringar i relationen, menar sig Richard Easterlin kunna förklara ett flertal fenomen som exempelvis de stora variationer i barnafödande, skilsmässor, brottslighet, kvinnors benägenhet att förvärvsarbete och självmordsfrekvensen, som vi kan observera över tiden.

Dessa tankar kan lätt överföras till omvårdnadspersonalens situation under senare år. Genom framför allt den stigande utbildningsnivån skapades starka och

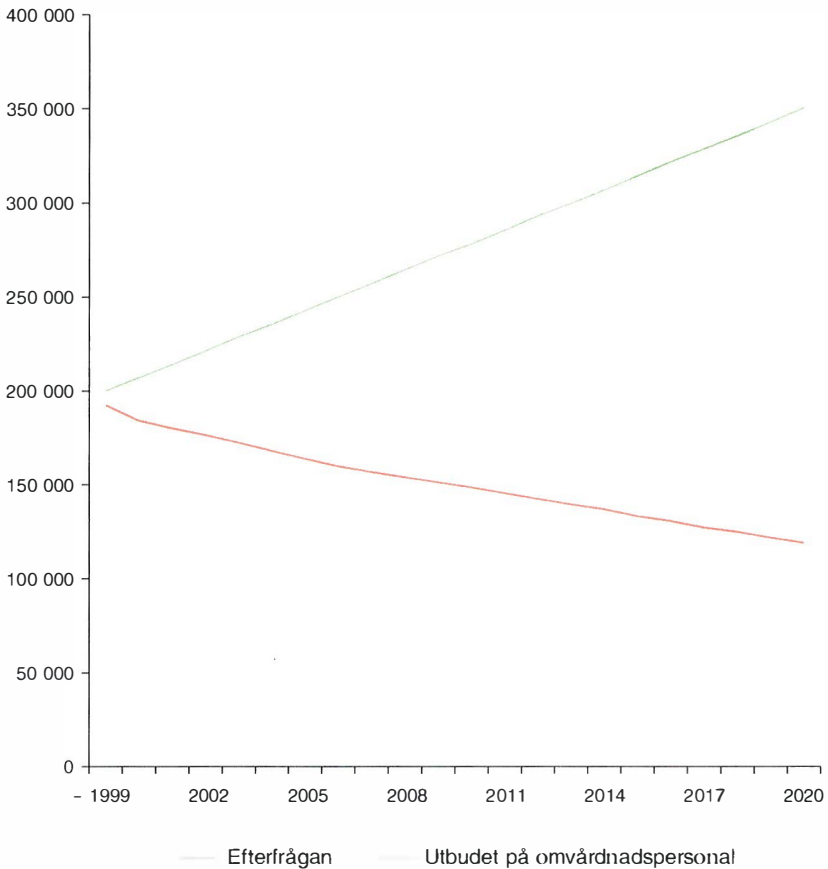


Figur 22. Förväntningar och möjligheter att förverkliga förväntningarna.

stigande förväntningar hos individerna om framtida arbetsvillkor som skulle innebära meningsfulla arbetsuppgifter, självständighet, ansvar, överblick, kontroll, delaktighet och medbestämmande. 1990-talets ekonomiska kris innebar att möjligheterna att förverkliga de stigande förväntningarna blev allt mindre. Detta skapade starka frustrationer hos personalen. Enligt vår mening är detta troligen den viktigaste orsaken till de kraftigt stigande långtidssjukskrivningarna under senare år. Enligt vår mening är det just kombinationen av stigande förväntningar – som bland annat skapats genom skolan och den stigande utbildningsnivån – och av att möjligheterna att realisera förväntningarna minskat så drastiskt – beroende på nedskärningarna och återgången till vredesorganisationen – som legat till grund för att sjukskrivningarna accelererat så kraftigt under senare år. Denna hypotes styrks också av yrkesmedicinsk forskning, som menar att de fysiska sjukdomar som främst legat bakom sjukskrivningarna: värk och smärtor i nacke, axlar och rygg, först och främst måste ses som en konsekvens av höjda krav kombinerat med ett allt lägre inflytande. Hypotesen styrks också av att det under senare år ägt rum en kraftig ökning i långtidssjukskrivningarna för yngre kvinnor inom sjukvården och omsorgen. Om det endast varit fysiska förlitningar som legat bakom sjukskrivningarna skulle först och främst de äldre kvinnorna ha drabbats.

Omvårdnadspersonalens framtid

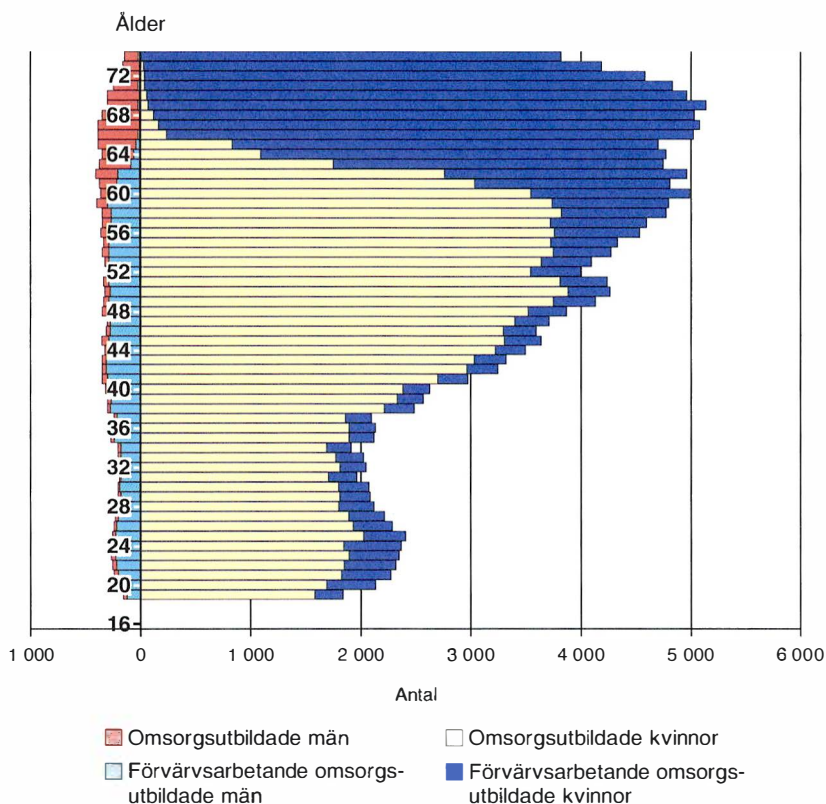
För närvarande råder det stor brist på personal med omvårdnadsutbildning. Ett stort antal kommer att pensioneras samtidigt som nytilskottet blir förhållande-



Figur 23. Efterfrågan på och utbudet av omvårdnadspersonal 1999–2020.

vis litet, eftersom ungdomar som påbörjat omvårdnadsprogrammet halverats under de senaste tio åren. Det finns dessutom inget som talar för att det kommer att ske någon ökad tillströmning till omvårdnadsprogrammet under överskådlig tid. Samtidigt kommer efterfrågan på omvårdnadspersonal att öka. Enligt SCB:s prognos kommer bristen på omvårdnadspersonal år 2020 att vara omkring 220 000 personer (se figur 23).

Att lösa denna brist kommer att bli en av det svenska välfärdssamhällets stora utmaningar i framtiden. Man kommer här att befinna sig i en svår valsituation. En möjlig väg är att se till så att sjukskrivningarna reduceras, vilket sker genom



Figur 24. Antalet omvårdnadsutbildade med gymnasial utbildning samt förvärvsarbetande av dessa i olika åldrar år 2015.

att arbetsmiljö och arbetsvillkor anpassas till de förväntningar som omvårdnadspersonalen har. Det är då möjligt att man också kan attrahera ungdomar till omvårdnadsprogrammet framöver. Det är då också möjligt att man kan få de många som kommer att pensioneras under de närmaste 15 åren (se figur 24) att stanna kvar i arbetslivet längre än nu. Detta vägval kräver emellertid ökade resurser, i varje fall under en övergångsperiod.

Ett mindre resurskrävande vägval, i varje fall på kort sikt, är att anställa personal med lägre kvalifikation, som har lägre förväntningar och som accepterar rådande arbetsförhållanden. Man får emellertid då acceptera de konsekvenser ett sådant val får för sjukvårdens och omsorgens kvalitet i framtiden.

DEL IV

Generationsväxlingen

Kapitel 9

De demografiska och ekonomiska förutsättningarna för generationsväxlingen på arbetsmarknaden

De demografiska förutsättningarna

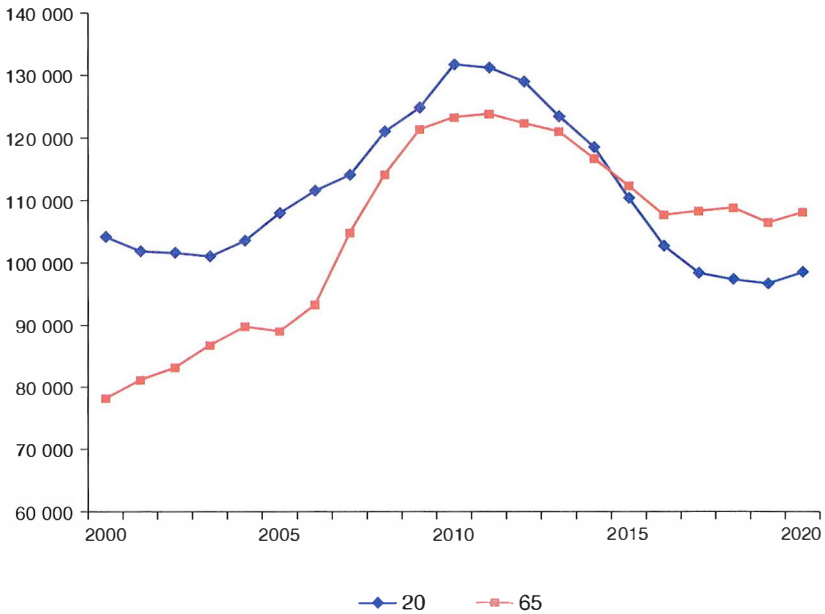
Att göra prognoser om framtiden är i största allmänhet en riskabel verksamhet. Det är emellertid förhållandevis lätt att göra demografiska prognoser, dvs. att förutsäga hur många som kommer att finnas i olika åldrar framöver, eftersom detta bygger på principen ”vi blir ett år äldre för varje år som går”: om 10 år kommer antalet 35-åringar att vara lika många som det nuvarande antalet 25-åringar, med mycket små avvikelser.¹

På basis av denna enkla princip kan vi med stor säkerhet förutsäga hur den demografiska basen för den svenska arbetsstyrkan, dvs. åldersgruppen 20–64 år, kommer att förändras under de närmaste 15 åren. De höga födelsetalen under perioden 1985–1995 innebär att antalet i åldern 20–30 år – lärlingarna – kommer att öka kraftigt jämfört med nu. De sjunkande och låga födelsetalen från slutet av 1960-talet fram till mitten av 1980-talet resulterar i att antalet medelålders personer (30–45 år) på arbetsmarknaden – gesällerna – blir allt färre jämfört med nu. Samtidigt blir de många födda under 1940-talet – mästarna – allt äldre på arbetsmarknaden och kommer så småningom att pensioneras.

I synnerhet är det under åren 2006–2015 som 40-talisterna pensioneras. Under dessa år kommer utflödet från arbetsmarknaden, mätt som antalet 65-åringar för tioårsperioden 2006–2015 att totalt sett bli 1,15 miljoner individer. Detta ska sättas i relation till att det totala antalet i åldersgruppen 20–64 år för närvarande är något över 5 miljoner. Under perioden 1991–2000 var motsvarande utflöde från arbetsmarknaden, mätt som antalet 65-åringar, 0,8 miljoner individer. Mätt på detta demografiska sätt kommer 40 procent fler att lämna arbetsstyrkan

¹ Reservationer måste dock göras när det gäller prognoser om det framtida barnafödandet, om livslängden för de allra äldsta och om den framtida invandringen. Dessa prognoser är betydligt osäkrare (se appendix till detta kapitel).

GENERATIONSVÄXLINGEN

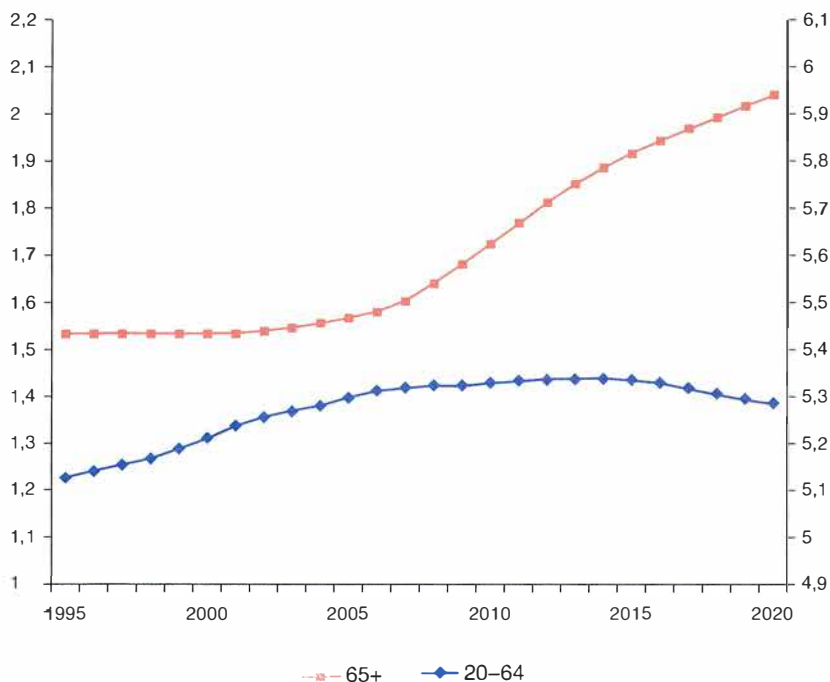


Figur 25. Antalet 20- och 65-åringar i Sverige 2000–2020.

under 10-årsperioden 2006–2015 än under tioårsperioden 1991–2000.

Samtidigt får vi emellertid ett ökat inflöde av unga människor till arbetsmarknaden – lärlingarna. Under perioden 2006–2015 kommer inflödet till arbetsstyrkan sammantaget att bli 1,2 miljoner individer, dvs. 50 000 fler än utflödet av mästarer, mätt i demografiska termer.

Det mått som här använts på inflödet till arbetsstyrkan, dvs. antalet i åldersgruppen 20 år, är en approximering, baserad på vad vi med mycket stor säkerhet vet kommer att hända de närmaste 15 åren och baserad på antagandet att en överväldigande del av dessa någon gång kommer in på arbetsmarknaden. När sedan exakt i tiden inträdet äger rum beror på hur många som väljer att studera vidare vid universitet och högskolor. Det beror också på hur konjunkturen och arbetsmarknadsläget kommer att utvecklas framöver. På samma sätt är antalet i åldersgruppen 65 år en approximering för utträdet från arbetskraften. Vid 65 års ålder har i stort sett alla lämnat arbetsstyrkan. När exakt i tiden utträdet från arbetsmarknaden sker beror på de regler om förtidspensioner, avtalspensioner och möjligheter att skjuta upp pensionsåldern som kommer att gälla då.



Figur 26. Antalet personer 20–64 år och antalet över 65 år i miljoner under perioden 1995–2020.

Trots att det sker en så kraftig avgång från arbetsstyrkan kommer det att ske en viss ökning av antalet i de produktiva åldrarna, 20–64 år, som ska försörja de allt fler pensionärerna, i varje fall fram till 2014 (se figur 26). Detta beror på att inflödet är större än utflödet. Sverige befinner sig här i ett demografiskt gynnsamt läge jämfört med det stora flertalet övriga industrialiserade länder. I dessa länder kommer den demografiska basen för arbetsstyrkan att minska kraftigt under de närmaste 15 åren. Den demografiska hotbild som målats upp i den allmänna debatten om att Sverige skulle stå inför en situation med en minskande arbetsstyrka är en myt och direkt felaktig, i varje fall om vi utgår från den demografiska basen 20–64 år för hur arbetsstyrkan kommer att utvecklas framöver. Denna kommer att öka.

Det är betydligt svårare att bestämma hur många som framöver kommer att förvärvsarbeta i åldrarna 20–64 år än att bestämma hur många som kommer att finnas i åldersgruppen. Det finns emellertid mycket som talar för att andelen i

åldersgruppen som förvärvsarbetar kommer att *öka* framöver, vilket är tvärtemot vad som ofta framförs i den allmänna debatten. Det finns mycket som talar för att de unga kommer att göra sitt inträde tidigare på arbetsmarknaden och att de äldre kommer att stanna kvar något längre i arbetslivet än vad som nu är fallet.

De unga går tidigt ut på arbetsmarknaden

Ett rimligt framtidsscenario, som innebär att de stora ungdomsgrupperna, födda 1983–1995, går tidigt ut i arbetslivet, är det följande:

I anslutning till att investeringar i utbildning blivit alltmer lönsamma har sedan 1988 antalet studerande vid universitet och högskolor ökat kraftigt och den sammantagna ökningen sedan dess motsvarar grovt sett en fördubbling av de studerande som andel av befolkningen i åldern 20–24 år. Under samma period har utbildningstiderna förlängts genom att det stora flertalet går 12 år i skolan. 1990-talskrisen förstärkte utbildningsexpansionen. Även om det grundläggande bakom den ökade tillströmningen har varit en hög lönsamhet på investeringar i utbildning, försvårade krisen för många ungdomar att få arbete. Många valde att i stället studera eller att stanna kvar inom utbildningsväsendet längre tid än vad de annars skulle ha gjort. En beräkning visar att ungefär 70 000 valde att studera vidare beroende på det dåliga arbetsmarknadsläget. Oberoende av vilka faktorer som legat bakom kan man konstatera att det ägt rum en veritabel utbildningsexpansion i Sverige sedan slutet av 1980-talet.

Samtidigt kan man förvänta sig att den pågående omvandlingsprocessen inom det svenska näringslivet fortgår i oförtruten takt och att informationstekniken i vid bemärkelse fungerar som motor i processen. Om vi utgår från hur teknisk innovationsverksamhet och teknikspridning historiskt vanligtvis gått till, talar detta för att utvecklingen inom informationstekniken i framtiden kommer att få en något annorlunda inriktning än tidigare. Troligen kommer betoningen att ligga mindre på att konstruera och utveckla helt nya tekniska hjälpmedel.² I stället kommer huvudvikten att ligga på implementeringen och standardisering av redan gjorda tekniska framsteg och på fortsatt effektivisering och rationalisering inom arbetslivet. Därmed inte sagt att det inte kommer att förekomma några tekniska framsteg framöver. Men det blir sannolikt främst fråga om de ”små stegens tekniska framsteg” ute på arbetsplatserna; detta i varje fall om vi utgår

² Mycket talar för att nya innovationer främst kommer att äga rum inom det medicin-teknologiska området, men de får inte samma genomsyrande effekter på ekonomin i sin helhet, som informationstekniken haft. Däremot kan de ge genomgripande effekter på livskvalitet och medellivslängd.

ifrån hur teknologisk innovationsverksamhet och teknikspridning historiskt gått till.

Sannolikt kommer denna utveckling att leda till en förändrad efterfrågan på arbetskraft. Det är inte längre fråga om högspecialiserade tekniker och ingenjörer som ska ta fram ny teknik. Det är främst fråga om personer som ska implementera och standardisera den nya tekniken, som ska göra den tillgänglig för allt fler och som ska se till att den används på ett optimalt sätt i ett socialt och ekonomiskt sammanhang. Det är då till stor del fråga om personer som har humanistisk eller samhällsvetenskaplig utbildning som grund, men sannolikt kommer man i samband med standardiseringen och rationaliseringen att i större omfattning än nu efterfråga lägre kvalificerad arbetskraft.

Troligtvis kommer efterfrågan på arbetsmarknaden framöver att något missgynna de högutbildade, samtidigt som det skett en mycket kraftig ökning sedan slutet av 1980 i antal universitetsstuderande. De närmaste åren kan man förvänta sig ett kraftigt nytillskott på arbetsmarknaden av högkvalificerad arbetskraft. Den ökning i antal examinerade från högskolan som ägt rum de allra senaste åren talar för att så blir fallet. Det är då möjligt att resultatet blir att investeringar i utbildning blir allt mindre lönsamma jämfört med den ökning som ägt rum i utbildningsinvesteringarnas lönsamhet sedan början av 1980-talet. I förlängningen är konsekvensen av detta att tillströmningen till högre utbildning sjunker.

Det är möjligt att vi får samma utveckling som ägde rum i början av 1970-talet. Utbudet av universitetsutbildade 40-talister ökade då mycket kraftigt samtidigt som efterfrågan sjönk – beroende på kriserna i ekonomin – vilket resulterade i stora problem på akademikernas arbetsmarknad, sjunkande utbildningsräntor och minskad tillströmning till universiteten från de efterföljande åldersgrupperna, de s.k. 50-talisterna.

Man kan redan nu skönja vissa tecken på att processen mot standardisering och rationalisering är på gång och att detta innebär en ökad efterfrågan på okvalificerad arbetskraft. Några undersökningar tyder på att det för närvarande skapas fler okvalificerade jobb än kvalificerade. Man kan vidare notera en förhållandevis kraftig minskning i intresset bland gymnasieungdomar att studera vid högskolan. När studieintresset var som störst – 1997/98 – planerade 58 procent att påbörja en högskoleutbildning. Läsåret 2001/02 planerade endast 50 procent av eleverna i gymnasieskolans avgångsklasser att börja studera på universitet eller högskola.

Sammanfattningsvis kommer det att ske en kraftig ökning i antal 20-åringar efter 2005 beroende på det relativt höga barnafödandet i Sverige under åren 1985–1995 (se figur 25). Dessa kommer då att stå i valsituationen att antingen fortsätta sina studier vid universiteten eller gå ut på arbetsmarknaden. Om ef-

terfrågan på mindre kvalificerad arbetskraft fortsätter att öka samtidigt som vi de närmaste åren får ett kraftigt nytillskott på arbetsmarknaden av högt utbildade från äldre ålderskohorter, sjunker sannolikt lönsamheten av att utbilda sig. Detta skulle innebära att förhållandevis många av 80-talisterna väljer att gå ut på arbetsmarknaden direkt efter avslutat gymnasium. Till detta ska också läggas att de ökade pensioneringarna sannolikt intensifierar näringslivets jakt på unga medarbetare, där man försöker få tag på dem så tidigt som möjligt. Det är möjligt att vi återigen får en "huggsexa" på ungdomar, jämförbar med den som ägde rum under 1980-talet, men där de demografiska förutsättningarna är helt annorlunda. Det gäller att få tag på ungdomar så fort som möjligt för att lära upp dem i företagen och organisationerna, så att de kan ersätta 40-talisterna som snart ska lämna arbetsstyrkan.

De äldre stannar kvar längre i arbetslivet

Utträdet ur arbetsstyrkan kommer också att öka. I synnerhet är det under åren 2005–2015 som antalet pensionärer ökar kraftigt, beroende på att de många 40-talisterna kommer att gå i pension under denna period. Sedan 1970 har genomsnittsåldern för utträdet från arbetslivet minskat för män från 66 år till nuvarande 62 år, dvs. av 62-åringarna är hälften fortfarande aktiva medan hälften har lämnat arbetsstyrkan. För kvinnor har genomsnittsåldern för utträdet ökat från 61 till 62 år. Det finns flera skäl som talar för att denna genomsnittsålder kommer att *öka* något framöver för både män och kvinnor, tvärt emot vad som ofta framförs i den allmänna debatten.³

1. Genomsnittligt utbildade 40-talisterna sig betydligt längre än både föregående och efterföljande ålderskohorter. Eftersom högutbildade vanligtvis stannar kvar längre i arbetskraften kommer detta troligen att påverka förtidspensioneringarna. Om dagens arbetskraftsdeltagande inom olika utbildningsnivåer skulle bli oförändrat, skulle de äldres samlade arbetskraftsdeltagande öka markant framöver.
2. Hälsoillståndet har också betydelse för pensioneringen. Eftersom det allmänna hälsoillståndet har förbättrats markant borde detta resultera i att man förvärvsarbetar i allt högre åldrar.
3. Det nya mer individbaserade pensionssystemet gör det vidare mera lönsamt

³ Denna analys baseras i stor utsträckning på Hans Olssons framställning om de äldres arbetskraftsdeltagande som finns i SCB:s publikation *Trender och Prognoser 2002*.

att förvärvsarbete några år extra, bland annat beroende på att pensionen numera grundar sig på hela livsinkomsten, fr.o.m. 16 års ålder.

4. Med ökade möjligheter till deltidsarbete kommer troligen fler individer över 60 år att vilja fortsätta arbeta.

5. Dessutom kan den kommande generationsväxlingen innebära att många som närmar sig pensioneringen övertalas att stanna kvar i arbetslivet några år extra.

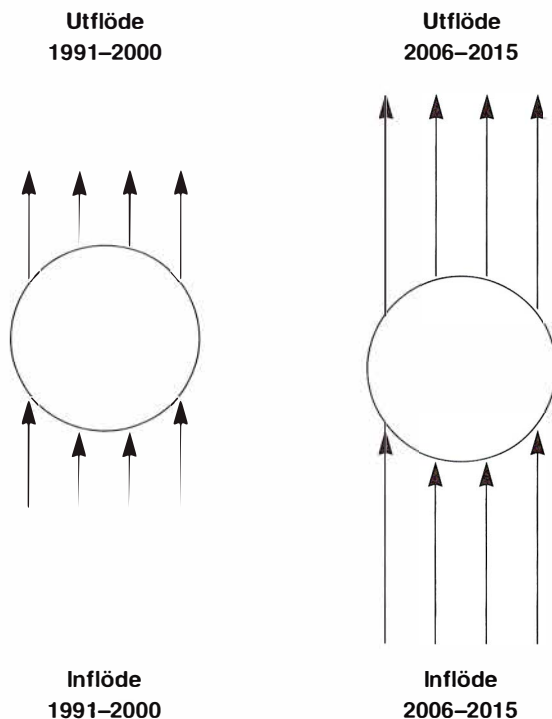
6. Sannolikt kommer också erfarenhet som de äldre står för att prioriteras framför kunskaper i ny teknik i den kommande standardiserings- och rationaliseringsfasen (se kapitel 4).

En motverkande kraft är de accelererande långtidssjukskrivningarna, särskilt hos medelålders och äldre kvinnor inom den offentliga sektorn, vilket leder till att förtidspensioneringarna i förlängningen ökar (se kapitel 8). Det är också möjligt att preferenserna förändras, dvs. att äldre personer framöver värderar fritiden allt högre jämfört med den materiella standarden, allt annat oförändrat. Men det är också möjligt att det motsatta kan inträffa.

Sammantaget finns det många faktorer som talar för att arbetskraftsdeltagandet i åldersgruppen 20–64 år kommer att öka framöver; genom att ungdomarna kommer ut på arbetsmarknaden tidigare än vad som nu är fallet och genom att genomsnittsåldern för utträdet från arbetsmarknaden skjuts uppåt i åldern.

Generationsväxlingen: de demografiska och ekonomiska förutsättningarna

Även om de yngre kommer att gå ut något tidigare i arbetslivet och de äldre stanna kvar något längre, kommer de demografiska processerna under de närmaste 15 åren att ta överhand och ge upphov till både ett betydligt större inflöde av arbetskraft och ett betydligt större utflöde av arbetskraft än vad som hittills har varit fallet. Detta får som konsekvens kraftiga förändringar i åldersstrukturen med en accelererande generationsväxling som i slutändan innebär att 40-talisterna har lämnat arenan och antalsmässigt ersatts av en i stort sett lika stor grupp ungdomar. Figur 26 visar i stiliserad form den accelererande generationsväxlingen på arbetsmarknaden, dvs. hur storleken på inflödet och utflödet på arbetsmarknaden kommer att genomgå drastiska förändringar från perioden 1991–2000 till perioden 2006–2015. I stort sett kommer arbetsstyrkan att vara lika stor 2015 som 2000, troligtvis något större, men både inflödet och utflödet kommer att genomgå drastiska förändringar. Under tioårsperioden 2006–2015 kommer med stor säkerhet mer än 800 000 personer att pensioneras, vilket kan



Figur 27. Inflöde och utflöde på den svenska arbetsmarknaden 1991–2000 respektive 2006–2015.

jämföras med tioårsperioden 1991 till 2000 då färre än 500 000 pensionerades, dvs. det kommer att pensioneras 60 procent fler 2006–2015 än 1991–2000.⁴

Vågen av pensioneringar kommer att vara särskilt intensiv åren 2006–2015,

⁴ Denna beräkning baseras på SCB:s prognos om antalet förvärvsarbetande i olika åldrar 2005. Vi har antagit att inga personer arbetar efter 65 års ålder och att dödligheten i åldrarna 55–64 år är noll. Genom att sedan räkna fram alla som under perioden 2006–2015 blir 65 år och jämföra med hur många av dessa som förvärvsarbetade 2005, kan vi få en uppskattning av hur många av de förvärvsarbetande 55–64-åringarna år 2005 som kommer att pensioneras under perioden 2006–2015. Däremot kan vi inte bestämma vilket specifikt år som de pensioneras. Förtidspensioneringar för yngre personer än 55 år är ej medräknade. En motsvarande beräkning med samma antaganden gjordes med utgångspunkt från de förvärvsarbetande i olika åldrar år 1990.

men om vi utsträcker perspektivet till att gälla hela perioden 2000–2015 är det fråga om att en tredjedel av dagens totala arbetsstyrka ska pensioneras, sett ur ren demografisk synvinkel. Under perioden 2000–2015 kommer vidare de som för närvarande är i åldersgruppen 40–49 år upp i de åldrar där vågen av förtidspensioneringar sätter in. Med den benägenhet att förtidspensionera sig som finns i olika åldrar är det i realiteten fråga om att närmare 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan ska pensioneras under perioden 2000–2015, eller 1,6 miljoner individer. För åren 1985–2000 var motsvarande siffra för hur stor andel som pensionerades ungefär 25 procent, eller 1,0 miljoner individer.

Dessa 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan, som står för erfarenhet, insikt, överblick, gränsöverskridande, förändringslegitimitet och mentorskap – och som sannolikt har en högre produktivitet än yngre personer – ska gradvis ersättas av en lika stor grupp unga människor, som står för helt andra typer av kunskaper: kompetens på nya tekniska områden, nya värderingar och ideologier och ungdomlig energi (se del 1).

Generationsväxlingen kommer att påverka hela det svenska näringslivet med stor kraft, men den kommer att drabba olika sektorer av näringslivet olika hårt, beroende på vilken åldersstruktur de olika sektorerna och branscherna för närvarande har och vilken dödssynd de ägnar sig åt.

Den offentliga sektorn kommer i större utsträckning än övriga näringslivet att påverkas av den framtida generationsväxlingen beroende på att 40-talisterna är överrepresenterade inom sektorn. Exempelvis var år 2000 34 procent av alla anställda inom offentlig sektor över 50 år, medan motsvarande siffra för det övriga näringslivet var 28 procent. I absoluta tal motsvarar detta en överrepresentation av äldre inom offentlig sektor med ungefär 75 000 personer. Under perioden 2000–2015 är det fråga om mer än en halv miljon som ska pensioneras från den offentliga sektorn. Generationsväxlingsproblematiken blir särskilt tydlig när det gäller de högprioriterade områdena vård, omsorg och skola.

Alla de sju organisationstyper som vi behandlat i kapitel 7 kommer att drabbas av den stora generationsväxlingen, möjligtvis med undantag för vredesorganisationerna. I synnerhet kommer de lättjefulla organisationerna att stå inför allvarliga generationsväxlingsproblem framöver. Om man närmare granskar näringsgrensstatistiken (RAMS) och utbildningsregistret kan man konstatera att följande näringar är typiska för lättjans organisationer, där omkring 50 procent av de anställda är över 50 år och där, om man även tar hänsyn till förtidspensioneringarna, uppemot 60 procent av de sysselsatta ska pensioneras inom 15 år. I tablån anges också det totala antalet sysselsatta inom respektive bransch.

GENERATIONSVÄXLINGEN

vattenförsörjning, 2 000
tillverkning av andra kläder och tillbehör, 3 200
tillverkning av vapen och ammunition, 3 300
intressebevakning inom arbetstagarorganisationer, 8 600
butikshandel med läkemedel, sjukvårdsartiklar, kosmetika och hygien,
11 800
biblioteks-, arkiv- och museiverksamhet, 14 800
obligatorisk socialförsäkring, 15 000
läkare, 30 000
småjordbruk, 46 000
lärare i gymnasieskolan, 46 000
sjuksköterskor, 100 000
offentlig förvaltning, 119 000

APPENDIX

Prognoser om det framtida barnafödandet, om överlevande bland de allra äldsta samt om invandringens betydelse för den svenska åldersstrukturen och effekterna på ekonomin.

1. Vad som händer med barnafödandet framöver är svårt att göra tillförlitliga prognoser om. Det finns här två scenarier: ett pessimistiskt och ett optimistiskt. Enligt det pessimistiska synsättet är anledningen till de demografiska problemen att "patriarkatet" håller på att vittra sönder. Detta tar sig uttryck i att skilsmässorna tilltar, nya samboendeformer växer fram, barnafödandet utanför äktenskapet ökar och allt fler kvinnor väljer att leva med sina barn utan någon partner. Främst innebär emellertid patriarkatets söndervittrande en drastisk minskning av barnafödandet till en betydligt lägre nivå än vad som hittills varit fallet. Detta får ödesdigra konsekvenser för försörjningsbördan i framtiden: en allt mindre arbetsstyrka måste försörja allt fler utanför arbetskraften. Orsakerna bakom nedgången i barnafödandet, som är ett globalt fenomen, anses enligt dessa bedömare vara tekniska framsteg inom preventivteknik och genteknik samt kvinnornas frigörelsekamp som resulterat i ett ifrågasättande av den traditionella kärnfamiljen. Men också ifrågasättandet av heterosexualiteten som norm samt globalisering och IT-revolutionen, som sprider de nya idéerna och ideologierna snabbare än vinden, anges ofta som förklaringar. Även den otrygghet som präglar det nya informationssamhället är betydelsefull i sammanhanget. Denna otrygghet beror på hög arbetslöshet och ökade inkomstklyftor. Men den beror också på att traditionella fasta anställningsformer luckrats upp och i ökad utsträckning ersatts med korttidskontrakt, projektanställningar eller tidsbegränsade anställningar. Detta anses i sin tur vara en följd av ett allt snabbare tempo i den ekonomiska aktiviteten, med en ökad intensitet när det gäller att lägga ner eller flytta gamla etablerade företag men också när det gäller att starta nya verksamheter.

De viktigaste ekonomiska drivkrafterna bakom dessa nya idéer och ideologier om förändrade maktrelationer mellan män, kvinnor och barn och om nya familjemönster anses emellertid vara att gifta och samboende kvinnor i så hög utsträckning gett sig ut på arbetsmarknaden och att kvinnor i gemen skaffar sig allt mer högre utbildning, ofta mer än männen. Kvinnorna väntar därmed med att föda barn. När sedan inte männen tar sitt ansvar i barnuppfostran och i hemarbete sätter sig kvinnorna till motvärn genom att sänka barnafödandet. Familjepolitikens möjligheter att reglera barnafödandet anses av dessa pessimistiska bedömare vara små.

Det kan här vara på sin plats att påminna om att detta inte är första gången som samhällsdebattörer varnar för demografiska katastrofer. I början av 1900-talet var den vedertagna uppfattningen att den kraftiga nedgången i barnafödandet, som då ägde rum, från en 5–6-barnsnorm till en 2-barnsnorm under en tidsrymd av 50 år, skulle få katastrofala konsekvenser för hela den civiliserade världen. Pontus Fahlbeck, professor i statskunskap och statistik i Lund, uttryckte dessa farhågor på följande sätt i Nordisk familjebok 1914 under uppslagsordet nymalthusianism: *"I framtiden förde tvåbarnssystemet Grekland och Rom mot undergången. Det torde göra detsamma med våra folk, därest det blir allmän folksed."* Den optimistiska synen, som vid den tiden var mycket kontroversiell, företrädades av de s.k. nymalthusianerna, vars främste företrädare i Sverige var Knut Wicksell. Nymalthusianerna hävdade att en frivillig barnbegränsning var enda lösningen på dåtidens fattigdomsproblem och att en nedgång i barnafödandet var positivt för den ekonomiska utvecklingen.

Andra, mer optimistiska bedömare, menar att den demografiska hotbild, som målats upp, är betydligt överdriven. Alltsedan 1920-talet har barnafödandet uppvisat ett markant cykliskt mönster kring en tvåbarnsnorm med återkommande upp- och nedgångar. Den kraftiga nedgång som ägt rum sedan 1990 får därför ses mot bakgrund av och som en reaktion på en kraftig uppgång under i stort sett hela 1980-talet. Man kan därför snart återigen förvänta sig en uppgång i barnafödandet. Intervjustudier som gjorts pekar också klart på att en stor majoritet av kvinnorna i Sverige vill ha två barn. Det förefaller inte heller som om det under senare tid skulle ha inträtt någon förändring i kvinnornas inställning till denna tvåbarnsnorm. Eftersom så många under 1990-talet skjutit upp barnafödandet, vilket troligen förstärkts av 1990-talets arbetslöshetskris och all den osäkerhet som varit förknippad med denna, kan vi förvänta oss att man snart kompenserar detta genom att återigen höja barnafödandet. De kommer emellertid då att föda barn i högre åldrar än tidigare.⁵

2. Vi vet inte heller hur dödligheten för de allra äldsta kommer att utvecklas framöver. Mycket talar för att medellivslängden ökar i samma oförtrutna takt som den nu gjort i närmare 200 år. Förändringar i de äldstas dödlighet kommer emellertid inte direkt att påverka arbetskraftsutbudet. Däremot kommer en fortsatt nedgång i dödligheten att öka påfrestningarna på pensionssystemet och indirekt få konsekvenser för personalförsörjningen inom sjukvården och omsorgen. Även här finns ett pessimistiskt och ett optimistiskt scenario. Enligt det pessimistiska blir den svenska befolkningen allt äldre; pensioneringarna ökar och de mycket gamla blir allt fler med resultatet att sjukvårds- och äldreomsorgskostnaderna skjuter i höjden. Särskilt problematisk anses situationen bli när de många födda på 1940-talet en bit in på 2000-talet startar sitt uttag från arbetsmarknaden och går i pension. De bidrar då inte längre till produktionen, men belastar samhällsekonomin genom att de tillskansat sig gynnsamma pensionsförmåner. Så småningom, när de börjar närma sig 80-årsåldern, blir de storkonsumenter av hälso- och sjukvård samtidigt som de också lever längre än tidigare generationer. Detta sammanfaller med att de förhållandevis få barn som fötts sedan mitten av 1990-talet fram till nu – och de få barn som enligt den pessimistiska synen kan förväntas bli födda framöver – kommer upp i produktiv ålder. Det uppstår då brist på arbetskraft i produktiv ålder och de förhållandevis få som finns i arbetsstyrkan kommer med rådande pensions- och transfereringssystem att få en särdeles tung försörjningsbörda gentemot de äldre.

Argumentet att en åldrande befolkning skulle innebära ökade kostnader för sjukvård, äldreomsorg och pensioner ifrågasätts i det optimistiska scenariot. De äldre blir, även om de lever längre, allt friskare längre upp i åldrarna jämfört med tidigare generationer i samma ålder. Merparten av sjukvårds- och vårdkostnaderna på individuell basis är vidare koncentrerade till livets slutskede, där dessa kostnader, när väl döden ska inträffa, är oberoende av hur gammal man är. En åldrande befolkning leder därför inte automatiskt till att omsorgs- och sjukvårdskostnaderna ökar i lika hög utsträckning som man hittills trott. Genom att införa en mer flexibel pensionsålder, och konstruera pensionssystem som tar hänsyn till förändringar i medellivslängden, är det vidare möjligt att avlasta pensionssystemet från en del av kostnaderna.

⁵ Mycket tyder på att "stop-go"-karaktären på svensk familjepolitik under 1980- och 1990-talen har stor del i förklaringen till de kraftiga svängningarna i barnafödandet. Man kan här jämföra med finska kvinnor, som trots att de i början av 1990-talet drabbades av högre arbetslöshet än svenska kvinnor endast marginellt sänkte sitt barnafödande. Det synes som om familjepolitiken endast har påverkat *när* man kommer att föda barn. Det antal barn som kvinnorna slutligen får efter avslutat barnfödande bestäms av mer grundläggande ekonomiska och sociala krafter.

Dessa mera optimistiska bedömare pekar också på att IT-revolutionen ännu inte avsatt några spår i en kraftig produktivitetssökning, ett fenomen som ibland kallas "produktivitetsparadoxen". Trots att det för alla är uppenbart att informationstekniken borde ha resulterat i kraftiga produktivetsförändringar, i varje fall inom vissa näringar och branscher, har vi inte kunnat observera några påfallande förändringar i produktiviteten som den mäts statistiskt. Förutom att det finns vissa mätproblem förklaras detta troligtvis av att det vanligtvis finns en betydande eftersläpning mellan ny teknik och ekonomisk produktivitet. Det är först när olika institutioner, företag, kultur och värderingar genomgått stora förändringar som den nya tekniken kan spridas till hela ekonomin och därmed öka produktiviteten i påtaglig takt. Allting talar emellertid för att informationsteknologin inom en snar framtid inte längre kommer att vara en teknik som har en begränsad spridning. Den kommer att genomsyra hela ekonomin och så småningom ge upphov till synergieffekter, eller till vad som ibland benämns "utvecklingsblock". Produktivitetssökningarna kommer då att slå igenom med full kraft. Detta kommer att underlätta för de få i arbetsstyrkan att försörja de många utanför arbetsstyrkan, eftersom tillväxten i ekonomin då blir betydligt högre än vad vi hittills varit vana vid.

Det finns alltså delade uppfattningar om hur allvarlig den demografiska hotbilden är och vilka ekonomiska konsekvenser den framtida demografiska utvecklingen kan få. Men även de optimistiska bedömarna ser den nuvarande demografiska utvecklingen som problematisk: barnafödandet har förvisso under lång tid varit lågt och det tar en viss tid innan det återgår till en mer normal nivå. Trots reservationerna om att sjukvårdskostnaderna mestadels är koncentrerade till livets slutskede innebär en åldrande befolkning ändå alltid högre kostnader för samhället, eftersom vissa sjukdomar är åldersbetingade. Även om man reformerar pensionssystemet kommer det ökade antalet pensionärer att medföra samhällsekonomiska påfrestningar om man inte vill sänka pensionerna, vilket förefaller politiskt svårt att genomföra. Det förefaller därmed råda allmänt samförstånd om att man från samhällets sida bör vidta åtgärder så att så många som möjligt bereds tillfälle till sysselsättning på den öppna arbetsmarknaden, när den demografiska utvecklingen, sett ur samhällsekonomisk synvinkel, förändras på det ogynnsamma sätt som den för närvarande gör.

3. Det är dessutom svårt att göra prognoser om den framtida invandringen, som kan förändra åldersstrukturen. Det ska dock påpekas att invandring betyder förhållandevis lite i det här sammanhanget. Det skulle krävas utomordentligt stora förändringar i invandringen (eller utvandringen) för att invandringen märkbart

skulle kunna påverka ålderssammansättningen i Sverige. Ett exempel belyser detta. Från år 1986 till 2000 minskade antalet 20–24-åringar i Sverige från 620 000 till 490 000. Man kan visa att det skulle krävas en bruttoinvandring på 350 000–400 000 per år för att det totala antalet 20–24-åringar skulle ligga kvar oförändrat på 1986 års nivå. Denna beräkning bygger på två antaganden, nämligen att de framtida invandrarnas ålderssammansättning blir likartad med den nuvarande och att återutvandringen i förhållande till bruttoinvandringen förblir densamma som under den senaste tioårsperioden.

Kapitel 10

Generationsväxlingen, de sju dödssynderna och dygderna

De sju dödssyndernas förutsättningar: handlingen, medvetenheten och den fria viljan

Den stora generationsväxlingen närmar sig i snabb takt och är snart över oss med full kraft. På ett helt annat sätt än tidigare tvingas det svenska näringslivet att ta ställning till hur man ska lösa de obalanser som blir konsekvensen av de framtida förändringarna i åldersstrukturen. Man tvingas därmed att ta ställning till vad åldern betyder och vilken åldersstruktur man vill ha. För många organisationer, särskilt de lättjefulla, blir frågorna närmast livsviktiga och handlar om deras möjligheter att överhuvudtaget kunna överleva.

Vi har infört dödssynden som begrepp i analysen av olika åldersstrukturer som finns i det svenska näringslivet och de problem som dessa är förknippade med. Det ter sig därför relevant att återknyta till den religiösa sfären när det gäller den framtida generationsväxlingen.

Det finns mycket som talar för att det svenska näringslivet *inte* ägnar sig åt dödssynder i strikt religiös mening. Enligt kristna föreställningar måste nämligen tre förutsättningar vara uppfyllda för att vi ska kunna tala om en dödssynd. För det första måste synden vara en allvarlig företeelse, oavsett om den sker i tanke, ord eller handling. För det andra måste den göras i fullt medvetande. För det tredje måste den göras frivilligt (Lukas 12:47, 48 Moses 20:1–8).

I *Prästens berättelse* i *Canterbury tales* betonas också kravet på medvetenhet och egen fri vilja för att en dödssynd ska föreligga:

"Det står utom allt tvivel att synder äro dödssynder
när de framspringa av beräknande illvilja eller vana.
Men när de hava sitt upphov i plötslig, oavsiktlig svaghet
och sedan åter försvinna,
äro de visserligen svåra synder,
men jag tror inte att de då äro dödssynder."

Skeva åldersstrukturer är ofta ohälsosamma och kan, som vi har pekat på, skapa allvarliga problem för en organisation. Därmed uppfylls det första kriteriet för en dödssynd. Men åldersstrukturen i en organisation skapas i hög grad av yttre krafter. I kapitel 7 och 8 har vi behandlat ett flertal sådana yttre krafter: marknadstillväxt och efterfrågebortfall i anslutning till olika nivåer på den ekonomiska tillväxten och i anslutning till konjunkturutvecklingen, långsiktiga demografiska förändringar, politiska beslut, genomgripande organisationsförändringar, olika faser i den tekniska utvecklingen, framväxten av en trygghetslagstiftning på arbetsmarknaden, den tilltagande internationaliseringen och förändringar i antagningsregler till olika utbildningar, i utbildningsnivån och i utbildningsinnehållet.

Ett konkret exempel, som har varit av övergripande karaktär och som har haft genomsyrande effekter, belyser den betydelse som de yttre krafterna kan ha. Om vi går tillbaka i historien var den hierarkiska pyramidformen, liderlighetens organisation, den vanligaste formen av åldersstruktur i näringslivet, eftersom den var en avspeglning av den rådande åldersstrukturen i samhället. Men denna hierarkiska grundtyp bröts gradvis sönder av externa krafter, där den radikalt förändrade åldersstrukturen i samhället utgjorde en av de viktigaste bakomliggande krafterna. Denna förändring ägde vanligtvis rum utan att företagen och organisationerna närmare beaktade orsakerna till och konsekvenserna av förändringen. Man bara passivt accepterade att den ägde rum. Organisationen bestämmer därför sällan över sin åldersstruktur. Det kan vidare ifrågasättas hur stor medvetenheten är i den enskilda organisationen om handlingar och beteenden och om yttre krafter som resulterat i att man har en speciell åldersstruktur. Eftersom de yttre krafterna ofta varit starka och dominerande har det vanligtvis inte heller varit av egen fri vilja som man fått en speciell åldersstruktur.

Det finns också en rad institutionella normer och regler som påverkar organisationernas åldersstrukturer och begränsar den fria viljan. Dessa normer och värderingar har i många fall inneburit att dimridåer lagts ut, vanligtvis omedvetet, som dolt ålderns betydelse i organisationerna. Några exempel belyser detta.

Enligt lagen om anställningsskydd (LAS) görs nedskärningar av personal enligt principen ”sist in – först ut”. Det innebär att man som regel bortser från den kompetens som unga tillför organisationen, då de senast anställda ofta är unga. I stället tvingas man att helt förlita sig på de äldre. Detta exempel visar på att organisationer kan vara bundna av arbetsmarknadslagar och arbetsmarknadsregler som förhindrar ett medvetet tänkande i ålderstermer och som gör det svårt att få till stånd en åldersstruktur som skulle vara den optimala för organisationen ifråga.

Det andra exemplet avser den norm som innebär att man ofta i organisationer rekryterar unga för att dessa ska göra karriär på den interna arbetsmarknaden. Därvid stängs många karriärvägar för utvecklingen av gesällernas kompetens, vars rörlighet krymper till den egna organisationens domäner. Exemplet pekar på att organisationer, ofta omedvetet, kan förhindras i sin utveckling av egna val av rekryteringsmönster. Detta missgynnar utvecklingen av den kompetens som gesällerna och organisationen behöver; en kompetens som vanligtvis anskaffas genom att de rör på sig och tar anställning i många olika organisationer och företag för att bredda och fördjupa sin kompetens – gesällvandringar.

Det tredje exemplet avser den för närvarande populära norm som i alla sammanhang förespråkar s.k. platta organisationer. Den platta organisationen passar utmärkt för den typ av lärande i en organisation som brukar kallas "second loop learning". Med detta avses individernas förmåga att lära av sina erfarenheter. Den platta organisationen ger för många goda möjligheter att delta i egen erfarenhetsinläring av vad som är rätt sätt och rätt sak och ger därmed en inläring på bredden. Denna är emellertid ofta grund och saknar djup. Fördelarna med inläring på bredden är många och välkända: de ger möjligheter till en ökad förmåga till självstyrning i arbetslagen. Vad man ofta då glömmer bort är s.k. "third loop learning", dvs. organisationens förmåga att lära sig styra den platta organisationens arbetslag och att styra sig själv. Ett sådant lärande avser organisationens helhet, där uppövandets av förmågan till helhetstänkande, överblick och vision är en del av lärandet. I den platta organisationen får däremot inte åldern den betydelse som behövs för en långsiktig utveckling mot mästarkompetens och ledningskompetens. Exemplet visar att den platta organisationen gynnar ett lärande på bredden, som är svagt knutet till ålder, på bekostnad av ett djuplärande för utvecklandet av ledarskap och mästarkompetens, som är starkt knutet till ålder.

I alla tre exemplen sker ett urval i rekryteringen och i bemanningen av personal, som påverkar åldersstrukturen i organisationen men vars konsekvenser man inte helt kan förutse, särskilt om det samtidigt finns andra yttre faktorer som påverkar organisationen. Men exemplen pekar också i förlängningen på att det är viktigt att man inför den framtida generationsväxlingen ökar medvetenheten om vilka krafter som styr och att man därvid kan identifiera vilken fri vilja och vilka möjligheter man har för att kunna ändra en viss åldersstruktur.

Synder och dygder

Dygdigheten kan vara ett sätt att motverka de negativa konsekvenserna av att en individ begår en dödssynd. Även organisationer kan bete sig dygdigt eller syndigt. Därför låter vi i finalen, i analysen av den kommande generationsväxlingen, återigen de sju dödssynderna träda in på scenen, men nu i sällskap med olika dygder som medaktörer.

Den lättjefulle blir energisk och ledan förbyts i engagemang för andra. Högmodet och det bristande tålmodet riktas kritiskt mot den egna personen och inte mot andra. Avunden får ge vika och ersättas av uppskattning och samarbete med andra. Frossaren blir måttlig och förnöjsam och tar hänsyn till andra. Den girige blir barmhärtig och frikostig och delar med sig till de andra. Den argsinthe behärskar sig, sväljer förtretet, förlåter, men går sedan vidare för att åstadkomma förändringar. Den liderlige blir återhållsam och respekterar de andra.

Lättjans organisation

Den lättjefulla organisationen har två skilda möjligheter att agera inför framtiden. Den kan välja att fortsätta sitt lättjefulla liv genom att avstå från att nyrekrytera unga. I de fall den behöver expandera nyrekryterar organisationen i stället äldre. De äldre i den lättjefulla organisationen har då möjlighet att fortsätta att leva konfliktfritt och kan fortsätta att vidareutveckla sig själva och sitt arbete. På kort sikt kan man upprätthålla både kompetensen och produktionen utan ansträngning. På längre sikt kommer emellertid organisationen att dö. Den tynar gradvis bort, men går mot en "död i skönhet".

Det finns emellertid ett dygdigt alternativ till lättjan och till döden i skönhet. Enligt prästen i *Canterbury tales* är alternativet till lättjan:

"en dygd, vilken kallas fortitudo eller styrka, det vill säga en själsrörelse genom vilken en människa trotsar onda ting".¹

Denna dygd finns i många varianter som exempelvis hjältemod, tro och hopp, trygghet och säkerhet, storslagenhet och ståndaktighet. Dygdens väg kräver modet att nyrekrytera unga för att tillförsäkra organisationen ungdomlig energi och nya kunskaper och därmed långsiktig överlevnad. Inom organisationen skapas emellertid då konflikter och motsättningar som närmast kan förknippas med avundens organisation. Då behövs både tro och hopp att nyrekrytering leder till en

¹ Alla citat i detta avsnitt är från Prästens berättelse i *Canterbury tales*.

bättre organisation och verksamhet. Men det behövs också att de äldre mästartarna inte ryggat för den möda det innebär att ha många unga nya lärningar, och att de känner sig trygga och säkra i denna roll. Storslagenhet och ståndaktighet behövs för att markera och demonstrera organisationens goda utveckling och för att övervinna de ungas ointresse att ta anställning i en lättjefull organisation med dess äldre stunga struktur och tråkbruna organisationskultur.

I den lättjefulla organisationen försöker allt fler att klamra sig fast vid arbetet. Troligen försöker de också stanna kvar i organisationen efter det att de fyllt 65 år på grund av den behagligt konfliktfria miljön och de goda möjligheterna till fortsatt egen vidareutveckling. Men att vissa stannat kvar räcker inte för att den lättjefulla organisationen ska kunna överleva som organisation. För att kunna överleva på längre sikt krävs nytt ungt blod. Annars måste det efter döden i skönhet skapas helt nya organisationer – med alla de problem som detta innebär.

Högmodets organisation

Högmodet är alla dödssynders ursprung, syndlistans Rolls Royce. Redan i de gamla grekiska dramerna var högmodet, *hybris*, den värsta synd som en människa kunde begå. Man drabbades då av *nemesis*, gudarnas hämnd.

Oavsett om högmodet uppstår som ett resultat av att man i högmodets organisation känner sig överlägsen alla andra, eller i vissa avseenden också är det, eller som resultat av tillfälligheter, är botemedlen mot högmodets synd dygdena ödmjukhet och undergivenhet. Dessa är dygder genom vilka

”en människa får verklig kännedom om sig själv och icke sätter något pris och värde på sina förtjänster, utan ständigt tänker på sina svagheter”.

Ödmjukhet och undergivenhet kan tyckas föga överensstämma med dagens aktuella recept för framgångsrikt ledarskap i högmodets organisationer. Men de borde göra det, och kommer förhoppningsvis också att göra det alltmer i framtiden.

Högmodetsorganisationen har liksom lättjans organisation två alternativa möjligheter. Organisationen kan envist, skrytsamt, uppblåst och i sina ljusblå drömmar övermodigt fortsätta att rekrytera unga människor, och med otålighet och vanvördighet ringakta erfarenheten hos äldre personer. Risken är då stor att organisationen kommer att misslyckas i sin expansion: man fattar många felaktiga beslut, därför att man har så ringa erfarenhet.

Denna risk är betydligt mindre om man kan tygla sin segerstolta otålighet och

självssäkerhet och lyssna på andra, och är villig att ta råd. I stället för att rekrytera unga människor bör man alltså rekrytera äldre personer, som kan dela med sig av sina erfarenheter. Detta blir särskilt viktigt i den kommande rationaliseringsfasen, när informationstekniken ska standardiseras och implementeras och bli var mans egendom. Erfarenhet kommer då att få ökad betydelse i förhållande till kunskaper i ny teknik.

Avundens organisation

I avundens organisation är generationerna gröna av avund gentemot varandra. Den ena generationen sörjer om den andra har framgångar, men gläds om den har motgångar. Botemedlet mot avund av båda sorterna är Bibelns klassiska kärleksbud, vilket i en något mer precis uttolkning i *Canterbury tales* lyder:

”Och i gärning skall du älska honom på så sätt, att du handlar mot honom så, som du själv i hans ställe skulle önska bli behandlad. Ty liksom djävulen bliver besegrad av ödmjukhet, så bliver han sårad till döds när vi älska våra fiender. Kärleken är därför förvisso det läkemedel, som utdriver avundens gift ur en människas hjärta.”

För avundsorganisationen blir det alltså livsviktigt att finna olika former och belöningssystem som möjliggör samarbete mellan generationerna, där de olika generationerna förmås och förmår uppskatta varandra för vad de är bra på.

Avundens organisation har tre olika sätt att agera på inför framtidens generationsväxling. I avundens organisation kommer de äldre att så småningom försvinna, vilket medför att viktig kompetens i form av erfarenhet går förlorad. I avundsorganisationen måste man då ersätta de äldres erfarenhet. Detta kan ske genom att de äldre snabbare och mera intensivt förmedlar och tränar de unga i de äldres arbetsuppgifter. Ett sådant ökat lärande kräver dock ändrade attityder till varandra och till arbetet i organisationen. För att de äldre ska finna meningsfulla, gränsöverskridande uppgifter när de åldras, och för att de unga ska kunna se sina äldre kollegor som värdefulla och älskansvärda och som nödvändiga källor till kunskap, måste en del av de äldre fungera som lärare och mentorer för de unga, som i sin tur måste acceptera detta. De äldre kommer därmed att stanna kvar i organisationen längre än vad som annars skulle ha varit fallet. I stället för att ändra åldersstrukturen försöker man alltså ändra kompetensstrukturen. Den andra möjligheten är att rekrytera medelålders gesäller som snabbare kan överta mästartarnas arbetsuppgifter. Fördelen med att rekrytera gesäller är vidare att de kan fungera som förmedlande länk mellan lärlingarna och mästartarna. Om man väljer

den tredje möjligheten – att inte göra något eller fortsätta att rekrytera endast unga – är risken stor att organisationen blir en högmödsorganisation, med de faror som detta innebär.

Frosseriets organisation

Frosseriorganisationen behöver varken ändra sin rekrytering eller relationerna mellan äldre och unga. Dess jämna åldersfördelning, med viss tyngdpunkt mot yngre, gör att de lever i den bästa av åldersstrukturella världar. Den interna kompetensförsörjningen och kompetensutvecklingen följer väl åldersstrukturen och lärandet sker därmed på ett naturligt och självklart sätt i frosseriorganisationen. Tillväxten tvingar organisationen att rekrytera unga i stor omfattning och tvingar de äldre att lära av de yngre. Troligtvis är också frosseriorganisationen den organisation som är mest medveten av alla om ålderns betydelse för framgång och tillväxt.

Men frosseriet är en dödssynd och är därmed något som bör motverkas. Det är emellertid den ohämmade tillväxten i verksamhet, personal, marknader och profit som leder till dödssynd, inte fördelningen mellan unga och äldre eller deras relationer.

De negativa och därmed syndiga effekterna av frosseriet är att andra verksamheter trängs undan. En viss risk finns för monopolisering av vissa delar av arbetsmarknaden, vilket också medför undanträngningseffekter. En rad omständigheter i samhället och i ekonomin motverkar emellertid de negativa sidorna av frosseriets organisationer och förhindrar därmed de värsta avarterna av deras syndighet. De viktigaste motkrafterna är konkurrensen mellan företag på både arbets- och produktmarknaderna, som begränsar deras tillväxt, samt insikten om ett ömsesidigt beroende mellan organisation och anställda.

Om dessa mekanismer sätts ur spel löper emellertid frosseriets organisation ökade risker för dödssyndigt beteende. Om exempelvis expansionen blir alltför kraftig kan organisationen bli alltmer blekgrå av sitt frosseri och så småningom frossa sig till döds. Den kraftiga expansionen kan resultera i att man förlorar översikten och kontrollen i organisationen, vilket lätt kan leda till felaktiga beslut. De kraftiga nedskärningar i personalstyrkan som kan bli konsekvensen, kan genom lagen om anställningsskydd (LAS) innebära att frosseriets organisation utvecklas till en lättjefull organisation med bara äldre, med alla denna organisationstyps problem. Organisatoriskt frosseri i denna bemärkelse behöver således botemedel i form av avhållsamhet, måttlighet, självbehärskning, nykterhet och självförsakelse, som ger möjlighet till översikt och kontroll av verksamheten, och som då gör att man kan undvika det s.k. Barneviksyndromet. Det är möjligt att

frosseriorganisationer till och med ska gå så långt som till självförsäkelser:

”och försaka behaget att sitta länge och bekvämt till bords
och i stället frivilligt stå och äta
för att ej ha det alltför bekvämt.”

Girighetens organisation

Den giriga organisationen får sannolikt stora problem framöver, när den råkar ut för externa chocker i form av en tilltagande internationell konkurrens. Globaliseringen av finansmarknaderna kommer exempelvis att påverka bankerna och försäkringsbolagen kraftigt. Stora förändringar i teknik och organisation ställer då krav på erfarenhet, nätverk och överblick. Detta saknar de giriga organisationerna i många fall, beroende på omfattande organisationsförändringar. I kombination med att de har betydande resurser för pensioner har organisationsförändringarna hittills resulterat i ett stort antal tidiga avgångar och förtidspensioneringar.

Även girigheten har två möjliga vägar att gå. Man kan fortsätta att förtidspensionera sina äldre medarbetare i anslutning till organisationsförändringar. Men risken är då stor att avsaknaden av erfarenhet leder till många felaktiga beslut. Det kan då bli aktuellt med utländska uppköp av de giriga svenska organisationerna.

Men girighetens organisation kan också välja att gå dygdens väg. Det finns två sådana dygder, nämligen barmhärtighet och frikostighet.

”Barmhärtigheten framträder i att låna och giva och förlåta och efterskänka
och i att hysa medkänsla i sitt hjärta och medlidande.

Ett annat botemedel mot girigheten är förnuftig frikostighet,
men härtill krävs att man tänker på

att man kommer att förlora allt vad man har, utom det man givit ut i välgärningar.”

I den giriga organisationen bör man för sin egen överlevnads skull, och för att behålla sin guldgyllene karaktär, vara barmhärtig och ta till vara de äldres erfarenhet. Detta gör man genom att låta dem stanna kvar och också genom att hjälpa dem att finna sin uppgift och plats i organisationen, exempelvis som mentorer och rådgivare. Men man bör vidare, också för sin egen vinnings skull, visa frikostighet och vid nyrekrytering återanställa äldre med tidigare branscherfarenhet, dvs. återanvända de redan förtidspensionerades kompetens.

Vredens organisation

Eftersom ålder inte spelar någon roll för produktionen av varor och tjänster i vredesorganisationen, är valet mellan olika åldrar vid rekryteringen ointressant. Den framtida generationsväxlingen innebär därför inga problem för vredens organisation. Man kan i princip direkt ersätta de som pensioneras med unga människor.

Om de nuvarande tendenserna beträffande förändringar i arbetsorganisation och arbetsmiljö fortsätter, omvandlas emellertid allt fler vredesorganisationer till andra organisationstyper, i vilka åldern har betydelse, exempelvis när det gäller att lära sig verksamheten. Åldern får då också betydelse vid rekryteringen. Å andra sidan är det fullt tänkbart att vredesorganisationerna kan expandera under den närmaste tiden på grund av den rationaliseringsfas i ekonomin som ligger framför oss eller därför att en ansträngd ekonomi i många vredesorganisationer inte tillåter förändringar, som exempelvis inom äldreomsorgen. Detta resulterar då i fortsatta omfattande förtidspensioneringar och långtidssjukskrivningar på grund av försлитningsskador och tendenser till utbrändhet.

Vreden har precis som den romerske guden Janus två ansikten, där det ena är ont och det andra gott. Den onda vreden är viljan till hämnd och är därmed destruktiv. Den goda vreden är den vrede som en människa känner över de oförrätter som begås, ofta omedvetna, och är därmed konstruktiv till sin karaktär. Av vikt är således att i vredesorganisationen styra den svartögda vreden mot den goda varianten; mot försöken att förmänskliga arbetsförhållandena för att motverka de plågor och hämndbegär som ett alltför tungt och enahanda arbete förorsakar.

”En sådan vrede är en vrede med mildhet och utan bitterhet,
icke någon vrede mot människan utan mot hennes missgärning.”

Liderlighetens organisation

I den överallt förekommande liderliga organisationen spelar åldern en stor roll, där all makt, alla beslut och all status är ordnad efter ålder. Denna organisation kan expandera och frodas framöver på grund av de växande ungdomskullarna. Nyrekrytering av unga ökar underlaget och urvalet för den interna sorteringen och kompetensförsörjningen. Men därmed ökar också möjligheterna till liderlighetens dödssynd, den mentala våldtäkten av ungdomar, vilket kan straffa sig:

”Det var för otuktssyndens skull som Gud lät syndafloden komma över världen. Och efter det brände han fem städer med åskviggas och nedsänkte dem i helvetet.”

Det är möjligt att om utnyttjandet av de många unga framöver blir alltför uppenbart det återigen ställs högljudda krav på att riva pyramiderna inom det svenska näringslivet och att bryta sönder gamla ålderstigna hierarkiska strukturer.

Men även den liderliga organisationen kan välja dygdens väg. Botemedlen mot liderlighet och otukt är kyskhet och återhållsamhet och att man hyser respekt för de unga i organisationen. De religiösa förebilder som vi här har använt är upptagna av liderlighet och otukt som emanerar från de passionsröda fysiska, köttliga begären. Men de kan likaväl användas som botemedel mot den mentala motsvarighet som vi menar behärskar liderlighetens organisation och relationen mellan äldre och unga i denna. Botemedlen kyskhet och återhållsamhet kan då ses i ljuset av motivet för liderligheten. Det handlar då inte längre om att utnyttja de ungas nya kunskaper och energi, utan snarare om motivet för förhållningssättet till de unga. Om man vill vandra dygdens väg, måste de unga behandlas med respekt för behovet av ömsesidig utveckling och lärande mellan och i generationerna för organisationens bästa. Det handlar då inte längre om att utnyttja ungdomar för att tillfredsställa de äldres karriärlystnad eller maktambitioner, utan om att få en så effektivt fungerande organisation som möjligt.

Slutord

”Hercules arla stod upp, en morgon, i första sin ungdom,
fuller av ångest, och tvijk², huru han sitt leverne börja skulle,
därav han pris kunde vinna, med tiden, och ära.”

I Georg Stiernhielms *”Hercules”*, som skrevs under 1660-talet står adelsynglingen Hercules, när han ska välja sin framtid, vid vägvalet mellan Fru Lusta och Fru Dygd. På samma sätt står det svenska näringslivet, nyvaknat och sömndrucket, i början av 2000-talet vid vägvalet mellan synd och dygd, när det gäller den kommande generationsväxlingen. Vilken väg man väljer får stora konsekvenser för hur den svenska ekonomin kommer att utvecklas framöver.

² rvekan, tvivel, villrådighet

Att läsa vidare

Ålder, kompetens, lärande organisationer och organisationskultur behandlas i följande böcker: Rolf Ohlsson och Per Broomé, *Ålderschocken*. SNS Förlag 1988; Rolf Ohlsson, *Högre utbildning och demografisk förändring*. Skrifter utgivna av ekonomisk-historiska föreningen. Lund 1986; Chris Argyris, *On organizational learning*. Blackwell 1999; Mats Alvesson, *Understanding organizational culture*. SAGE 2002.

Ålder och kompetensfrågor i ett historiskt perspektiv behandlas av Henrik Bengtsson i hans kommande avhandling (2003) *Ålder och ekonomisk omvandling*. Lund: ekonomisk historia.

Socialpsykologiska aspekter på åldrandet behandlas i Lars Tornstam, *Åldrandets socialpsykologi*. Rabén Prisma 1998.

Prognoser om den framtida befolkningen och arbetskraften i Sverige diskuteras noggrant i *Trender och Prognoser 2002*. Statistiska centralbyrån 2002 samt i Per Broomé, Benny Carlson och Rolf Ohlsson, *Bäddat för mångfald*. SNS Förlag 2001.

Personalfrågor inom sjukvården och äldreomsorgen diskuteras insiktsfullt i Agneta Franssén, *Omsorg i tanke och handling*. Arkiv 1997 och i Marta Szebehely, *Vardagens organisering*. Arkiv 1995.

FRAM TILL ÅR 2015 kommer drygt en och en halv miljon människor, eller 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan att gå i pension. Aldrig tidigare har tillnärmelsevis så många lämnat arbetsstyrkan under så kort tid. Beroende på att det föddes många under 1980-talets senare hälft och under 1990-talets första hälft kommer emellertid 40-talisterna att ersättas av ungefär lika många unga personer.

Denna generationsväxling tydliggör olika skador, skevheter och problem som nu finns i de svenska organisationernas åldersstrukturer. Man kan dela in hela det svenska näringslivet i sju olika åldersstrukturer, som kan förknippas med de sju dödssynderna – lättjan, högmodet, avunden, frosseriet, girigheten, vreden och liderligheten. Ett centralt problem i flera av åldersstrukturerna är störningar i läroprocessen.

I boken anges också några dygdiga vägar ut ur de åldersstrukturella problemen.

SNS

ISBN 91-7150-880-5



9 789171 508805

