

ÅLDERSCHOCKEN



Rolf Ohlsson Per Broomé

SNS FÖRLAG

ÅLDERS- CHOCKEN

ÅLDERS- CHOCKEN

Rolf Ohlsson
Per Broomé

SNS FÖRLAG

SNS FÖRLAG
Sköldungagatan 2
114 27 Stockholm
Telefon 08-23 25 20

- SNS Studieförbundet Näringsliv och Samhälle
(SNS-Center for Business and Policy Studies)
- SNS vill sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden samt vara ett obundet forum för öppet utbyte av idéer i ekonomiska och sociala frågor mellan personer i näringsliv, politik och offentlig förvaltning, intresseorganisationer, media, universitet och högskolor.
- SNS verkar genom forskning och utredningar, bokutgivning, seminarier och konferenser samt möten i lokala grupper i Sverige och utlandet. Verksamheten finansieras genom medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, uppdragsarvoden och bokförsäljning.
- SNS är fristående i förhållande till politiska partier och intressegrupper men har nära kontakt med universitet och högskolor samt motsvarande forskningsorganisationer i andra länder.
- SNS grundades 1948 som en oberoende sammanslutning av personer i näringslivet med intresse för samhällsfrågor. Organisationen har för närvarande 4 000 individuella medlemmar i 37 lokalgrupper (varav 6 i utlandet) samt ca 130 företagsabonnenter, däribland svenska börsbolag och banker, utlandsägda och kooperativa företag samt statliga företag och myndigheter.

Rolf Ohlsson och Per Broomé
Ålderschocken
1:a upplagan
1:a tryckningen
ISBN 91-7150-326-9

Illustrationer: Roy Bäckbom
Omslag och typografi: Finn Nyebölle

© 1988 Rolf Ohlsson, Per Broomé och SNS Förlag
Kristianstads Boktryckeri AB 1988

Innehåll

Utgivarens förord	7
Författarens förord	9
Inledning	11
Del I Bakgrunden	
I Organisationens kompetensförsörjning	17
Sortering	18
Mästare-lärling-relationen	19
II Befolkningsstrukturens påverkan på organisationen	23
Rekrytering	23
Intern sortering	26
Belöningsystemets utformning	28
Relationer och konflikter	29
III Den framtida ålderschocken	31
Del II Banken, Socialförvaltningen och Konsulterna	
IV Ålderschockens påverkan på organisations- strukturen	43
V Banken	47
VI Socialförvaltningen	54
VII Konsulterna	63
VIII Den framtida obalansen i tjänstemannasektorn .	69

Del III Åtgärder	
IX	Vad gör organisationerna nu? 75
X	Vad borde Banken göra? 79
XI	Vad borde Socialförvaltningen göra? 83
XII	Vad borde Konsulterna göra? 86
XIII	Avslutning 88
Att läsa vidare 93	

Utgivarens förord

Under de närmaste två decennierna kommer den svenska befolkningens åldersstruktur att genomgå en dramatisk förändring. Andelen äldre i arbetskraften kommer att öka kraftigt, samtidigt som de unga blir färre både i absoluta och relativa tal.

Denna demografiska utveckling kommer att sätta djupa sår i den svenska samhällsutvecklingen. Exempelvis kommer socialförsäkringssystemet, vårdsektorn, utbildningssystemet och bostadsmarknaden att utsättas för stora anpassningskrav. Men även de enskilda företagen och organisationerna kommer att drabbas av "ålderschocken". Organisationsstrukturen kommer att utsättas för påfrestningar och kompetensförsörjningen kommer att få söka sig nya banor i företag och förvaltningar. Som alltid kommer de organisationer som har störst beredskap för den nya utvecklingen att klara sig bäst.

SNS avser att ägna de demografiska frågorna och deras konsekvenser på samhällsutvecklingen sitt intresse under de närmaste åren. Denna första skrift i ämnet kan ses som en allmän introduktion, men riktar sig också speciellt till de personer i företag och förvaltningar som ansvarar för organisation, personal, utbildning och chefsförsörjning. Författarna är Rolf Ohlsson, docent i ekonomisk historia vid Lunds universitet och har tidigare forskat kring befolkningsutveckling och utbildning och Per Broomé, fil mag, företagskonsult med inriktning på organisationsfrågor.

Författarna svarar som alltid när det gäller SNS publikationer ensamma för bokens innehåll.

Stockholm i februari 1988

Hans Tson Söderström
VD i SNS

Författarnas förord

Många är de miljöer och människor som haft betydelse för tillkomsten av denna bok. Den har tillkommit i en bokskog i norra Skåne, i en sommarstuga på Österlen, på Kurhotellet i Tranås och på ett flertal gatuadresser i Stockholm och Lund. Många människors insikter och erfarenheter har varit en förutsättning för bokens tillkomst. Vi vill här särskilt nämna Gunnar Alsmark, Bill Behrendtz, Håkan Behrendtz, Lars Bennheden, Birgitta Boström, Kia Broomé, Benny Carlson, Per Gunnar Edebalk, Göran Eklöf, Leif Elmér, Inger Farm, Ruth Frennstedt, Thomas Frennstedt, Gunnar Fridlitzius, Christer Gunnarsson, Birgitta Hallén, Nils-Åke Heindorf, Jan Johansson, Stig Johansson, Sven-Olof Johansson, Kerstin Jönsson, Lennart Jörberg, Hasse Karlsson, Barbro Melander, Ingvar Melin, Anders Nilsson, Per-Göran Nyberg, Bertil Nylén, Malou Ohlsson, Lars Petersson, Solweig Schmidt, Kurt Sjöström, Ingmar Zäll samt Jan Öihammar.

Den forskning som legat till grund för boken har utförts inom forskningsprojektet "Arbetsmarknad och struktumvandling – högre utbildning som sortering?", finansierat av UHÄ.

Lund i februari 1988

Rolf Ohlsson *Per Broomé*

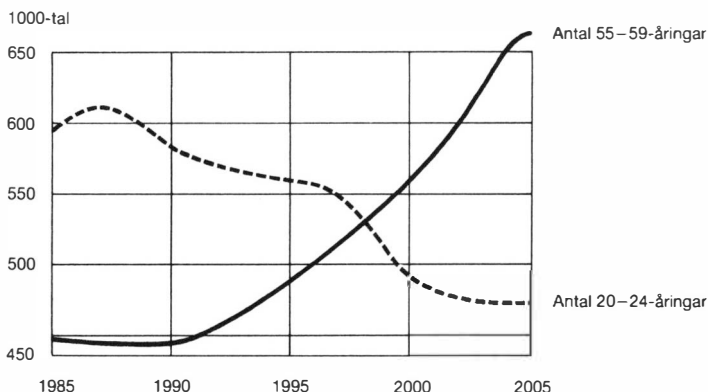
Inledning

”Ålderschocken” handlar om den kraftiga obalans vi kommer att få i den framtida svenska arbetskraften beroende på att ungdomarna blir allt färre samtidigt som antalet medelålders personer ökar drastiskt. Med denna skrift vill vi belysa och diskutera konsekvenserna av denna ålderschock för olika typer av företag och förvaltningar.

Vilka företag och förvaltningar kommer att vara framgångsrika i den ”huggsexa” om de unga som kommer att äga rum framöver? Vilka medel tvingas de att använda? Vad händer med de många medelålders personer som kommer att trängas och konkurrera om de få chefsposterna i den starkt hierarkiska organisationsstruktur, som för närvarande karakteriserar våra företag och förvaltningar? Hur kan man undvika att det utvecklas ”skuggor” i mellancheffsskiktet, som utför meningslösa arbetsuppgifter? I vilken mån tvingas man att ändra på organisation och arbetsrutiner? Hur påverkas verksamheten inom den tjänsteproducerande sektorn av de försämrade möjligheterna att rekrytera ungdomar? Detta är några av de frågor som kommer att behandlas i boken.

Att det verkligen är fråga om en ”ålderschock” belyses i figur 1. För närvarande finns det ungefär 14 ungdomar i åldern 20–24 år på 10 medelålders i åldern 55–59 år. Vid sekelskiftet kommer det endast att finnas hälften så många unga på 10 medelålders, dvs 7 på 10.

Figur 1. Antalet i åldersgruppen 20–24 år samt 55–59 år 1985–2005.



Ett sannolikt resultat av denna demografiska process är att medelålders och äldre personer i arbetskraften blir de framtida "förlorarna". De kommer framöver att möta en allt kärvare arbetsmarknad, de får allt svårare att avancera inom företagen, och många kommer att få allvarliga sociala och psykiska problem. "Vinnarna" blir med stor sannolikhet de yngre. Den framtida arbetsmarknaden ter sig för dessa gynnsam, möjligheterna till snabba avancemang blir goda och deras inkomster blir höga.

I denna bok avser vi att beskriva hur de närmaste 20 årens obalans i arbetskraftens åldersstruktur påverkar kompetensförsörjningen i svenska företag och förvaltningar och därmed förutsättningarna för deras framtida utveckling. Med kompetensförsörjning avser vi rekrytering, internutbildning, bemanning, befordran och avgång. De individuella aspekterna på ålderschocken, dvs konsekvenserna av att tillhöra en stor eller liten ålderskohort (åldersgrupp) kommer vi endast att ta upp i den mån kompetensförsörjningen berörs.

Vår huvudtes är att befolkningsstrukturen och befolkningsförändringarna i samhället får en avgörande inverkan på kompetensförsörjningen inom företagen

med vittgående konsekvenser för hur företag och förvaltningar organiserar sin produktion. De måste på ett eller annat sätt anpassa sig till den obalans som vi i framtiden kommer att få i befolkningens och i arbetsstyrkans åldersstruktur.

Befolkningsfaktorernas centrala roll för den framtida kompetensförsörjningen beror enligt vår mening på att denna i hög grad styrs och karakteriseras av *sortering*. Det väsentligaste inslaget i en sorteringsprocess är att organisationerna på olika sätt försöker skaffa sig information om individens allmänna duglighet och personliga kvalifikationer för att så småningom placera honom på "rätt plats". Sorteringen finns i kompetensförsörjningens alla delar: i rekrytering, i internutbildning, i bemanning och befordran samt i avgång.

Nära förknippad med sorteringen är *mästare-lärling-relationen*. Denna relation är inte särskilt uppmärksamrad i litteraturen. Men den är väsentlig för att förstå hur sorteringen tillgår och varför åldersförändringarna kommer att spela så stor roll i framtiden. Vi kommer därför förhållandevis utförligt att redogöra för hur vi ser på mästare-lärling-relationen.

Vi har valt att studera de närmaste 20 åren, eftersom vi någorlunda säkert vet hur stort nytillskottet av arbetskraft kommer att vara under denna period och hur ålderssammansättningen i arbetskraften förändras. Vi begränsar oss vidare till att främst analysera den tjänsteproducerande sektorn eftersom sorteringsprincipen är mest uppenbar inom denna. Allt talar också för att det är denna sektor som kommer att tillväxa och helt dominera i framtiden, i varje fall när det gäller sysselsättningen. Men självklart gäller att de resonemang vi för, med smärre modifieringar, också har stor relevans för andra centrala sektorer i samhällsekonomin, vilket översiktligt diskuteras i ett avslutande kapitel.

I framställningen analyseras mera i detalj tre organisationer, som vi specialstuderat: *Banken, Socialförvaltningen samt Konsulterna*. Dessa organisationer kan ka-

rakteriseras som tre typfall. De skiljer sig i mycket från varandra, och arbetar under helt olika ekonomiska förutsättningar, och därför blir också effekterna av den framtida åldersobalansen olikartade. De har också var för sig mycket skiftande möjligheter att agera och lösa de problem och påfrestningar som framtiden bär i sitt sköte.

I viss mån är det också möjligt att från dessa tre typfall dra vissa slutsatser om hur den framtida åldersobalansen kan komma att påverka hela den tjänsteproducerande sektorn i växlande konjunkturfaser och i perioder med varierande ekonomisk tillväxt.

Bokens disposition:

Del I Bakgrunden diskuterar sorteringsprincipen och mästare-lärling-relationen i kompetensförsörjningen. Vi beskriver teoretiskt hur befolkningsstrukturen, dvs storleken på olika ålderskohorter, påverkar företag och förvaltningar i olika avseenden. Därefter görs en genomgång av hur olika ålderskohorter kommer att utvecklas de närmaste 20 åren och hur den framtida åldersstrukturen kommer att se ut.

Del II Banken, Socialförvaltningen och Konsulterna analyserar mera i detalj de tre typfallen.

Del III Åtgärder pekar på olika ageranden som kan vidtas för att motverka de negativa konsekvenserna av åldersförändringarna.

Del I

BAKGRUNDEN

Organisationens kompetensförsörjning

Mänsklig kompetens är den faktorinsats i en organisation som jämte material och maskiner möjliggör produktion av varor och tjänster i företag och förvaltningar. Försörjning av kompetens genom rekrytering, bemanning, forskning, utvecklingsarbete m m är därför av strategisk betydelse för en organisations fortlevnad. Givetvis ökar dess strategiska betydelse om mänsklig kompetens blir en bristvara i samhället.

Vår grundläggande hypotes om kompetensförsörjningen är att den i betydligt större utsträckning än vad man hittills insett styrs och karakteriseras av sortering. Något förenklat innebär vår hypotes om kompetensförsörjning följande:

- individer sorteras i skolutbildning genom skolbetyg/skolnivå
- individer sorteras vid rekrytering genom information om huvudsakligen skolbetyg/skolnivå
- individer sorteras vid internutbildning/bemanning/befordran. I denna sortering är mästare-lärling-relationen viktig
- individer sorteras vid avveckling/avgång genom information om huvudsakligen användbarhet.

Sorteringen

Med sortering menar vi att en organisation på olika sätt försöker skaffa sig information om en individs duglighet och personliga kvalifikationer för att så småningom placera honom på "rätt plats" i hierarkin. Detta innebär initialt att organisationen måste hantera information som gör det möjligt att välja ut rätt person vid rekryteringen. I detta sammanhang spelar information från utbildningssystemet i form av betyg, vald utbildningsnivå och utbildningsinriktning en stor roll. Den formella utbildningens funktion är här att den främst fungerar som ett identifieringsinstrument eller filter för att ge arbetsgivaren information om individens duglighet och om hans eller hennes personliga kvalifikationer. I den formella utbildningsapparaten har även individen lärt sig vissa färdigheter och inhämtat kunskaper som arbetsgivaren är intresserad av, men dessa är sekundära i sammanhanget. Det viktigaste är att utbildningssystemet identifierar och sorterar individerna efter personliga kvalifikationer och intresseinriktning m m.

Sannolikt gäller att de förändringar som ägt rum i sysselsättningsstrukturen under efterkrigstiden, med en kraftig tillväxt i tjänstemannasektorn, har inneburit att näringslivet lagt allt mindre vikt vid den formella utbildningens färdighetsinlärande funktion och i stället prioriterat utbildningens funktion att förmedla och skapa information om individen.

Sortering innebär vidare att hantera information om lämplighet, duglighet och prestationsförmåga för bemanning och befordran inom organisationen. I korthet tillgår denna sortering på följande sätt. Den formella skolutbildningen tjänar som initialfilter för att grovsortera de nyanställda. Därpå följer internt i organisationen en kontinuerligt pågående konkurrens-, selektions- och sorteringsprocess, som är både tidskrävande och kostsam. 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. Men också individen själv får bättre kunskap om vilka arbetsuppgifter han är lämpad för. På basis av den erhållna informationen sker en värdering av den anställdes prestation, som sedan ligger till grund för en fortsatt sortering. Ofta anställer ett företag fler individer än vad som behövs för den löpande produktionen, för att dessa ska genomgå en initial selektionsprocess, varefter vissa tvingas att lämna företaget. Andra slutar självmant, och de övriga kommer att ha en inom vissa gränser utstakad karriärstege framför sig i den hierarkiskt uppbyggda organisationen. I den fortsatta sorteringen ingår varierande inslag av internutbildning och sorteringen pågår sedan tills "rätt man" kommit på "rätt plats". I internutbildningen, som är en integrerad del av sorteringen, ingår inläring av de direkta färdigheter som individen behöver för att utföra arbetsuppgifterna. Färdighetsinläring sker alltså primärt inom företaget och endast sekundärt i skolan.

I sammanhanget ska påpekas att modern ekonomisk teori, som behandlar utbildning ur ett ekonomiskt perspektiv, underbygger vår hypotes att sortering är ett viktigt element i kompetensförsörjningen.

Mästare-lärling-relationen

En viktig komponent i organisationen, som hänger nära samman med sorteringsmekanismen är den s k mästare-lärling-relationen. Enligt vår mening är denna relation väsentlig för att förstå hur kompetensförsörjningen i organisationen fungerar, varför vi här närmare kommer att utveckla hur vi ser på den.

I sin enklaste form kan relationen 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 att lära upp lärlingen och att medverka i den interna sorteringsprocessen. De olika stadierna i en yrkeskarriär är ofta klart åtskilda ur formell synpunkt. Det föreligger emellertid också ett beroendeförhållande dem emellan, eftersom produktiviteten hos mästaren delvis bestäms av produktiviteten hos lärlingarna och vice versa. Men framför allt bestäms produktiviteten av hur många individer som finns på de olika stadierna, dvs antalet lärlingar per mästare. För organisationen gäller det här att finna ett idealt antal lärlingar per mästare, eftersom det är lätt att relationen kommer i obalans. Denna ideala relation kan variera från yrke till yrke och från arbetsplats till arbetsplats.

Ju högre upp i en hierarkisk eller yrkesmässig struktur man kommer, desto mer komplicerad blir mästare-lärling-relationen. Det ömsesidiga beroendet mellan mästare och lärling blir allt större, och ett bortfall av en lärling blir allt svårare att ersätta. Detta har att göra med att yrkeskarriären på denna nivå består av flera stadier. Arbetsuppgifterna blir mer komplicerade och samtidigt också mer oklart definierade och därmed svårare att lära eller lära ut. Det tar också längre tid för lärlingen att bli fullärd. Detta innebär – för att uttrycka det i ekonomiska termer – att det generellt är svårt att substituera arbetskraft mellan olika nivåer på den interna arbetsmarknaden. Det går inte att flytta om arbetskraft hur som helst inom ett företag. Ramarna för en sådan omflyttning är mycket snäva. Proportionen mellan antalet anställda på olika nivåer är därigenom förhållandevis konstant. Detta innebär i sin tur att det råder en förhållandevis fast proportion mellan anställda med avseende på anställningstid och därmed också en någorlunda fast proportion mellan anställda i olika åldrar. Den hierarkiska strukturen inom en organisation är

inte bara en avspegling av maktstrukturen, statusfördelningen och belöningsmönstret utan också av *åldersstrukturen*.

Mästare-lärling-relationen bygger på skillnader som består av ålder, kunskap, erfarenheter och formell position. Dessa skillnader är huvudsakligen av objektiv, kvantitativ karaktär. Men relationen innebär även skillnader i subjektiva upplevelser av arbetssituationen, vilket har sin grund i de olikheter som finns mellan mästaren och lärlingen. Bl a upplever lärlingen att han inte kan nå de resultat som mästaren gör, att han inte kan utföra samma arbetsuppgifter, dvs att han har lägre kompetens. Upplevelsen av lägre kompetens är en drivande kraft i relationen mellan mästare och lärling som så småningom gör lärlingen till mästare. Det är dock ofta komplicerade känslor förknippade med upplevelsen av lägre kompetens, vilket kan leda lärlingen in i ofruktbara situationer och förhållningssätt. I viss mån går det att jämföra med våra känslor och beteenden under uppväxttiden och den gradvisa skilsmässan från våra föräldrar – våra första mästare.

Mästaren kan göra det mesta bättre än lärlingen. Men hans expansionsmöjligheter, liksom hans status, är beroende av lärlingarna, av deras antal och utvecklingsförmåga, och inte minst på mästarens egen förmåga att attrahera lärlingar och att engagera och utveckla dem. Upplevelsen av beroende hos lärlingarna är vidare en drivande kraft för mästaren, liksom lärlingarnas beundran och intresse och de nya ideer som kommer fram i dialogen mellan mästare och lärling.

Mästaren strävar oftast efter att ha så unga lärlingar som möjligt. Detta förklaras av att unga människor har en högre fysisk kapacitet och att de är mera innovativa. Men det förklaras också av psykologiska faktorer: möjligheterna att utöva auktoritet och att därigenom få en effektiv inlärningsituation är större. Denna strävan begränsas dock av uppgifternas karaktär och svårighetsgrad. Den begränsas också av att förutsättningarna för

en god kommunikation mellan mästare och lärling till stor del är åldersbetingad. Detta får som konsekvens att möjligheterna att substituera mellan olika åldrar på vissa nivåer inom organisationen är begränsade.

Sammanfattningsvis vill vi hävda att sortering är ett viktigt element i kompetensförsörjningen. Den är väsentlig för att förstå hur organisationen fungerar. I denna sortering är vidare mästare-lärling-relationen en strategisk faktor. När sorteringen kopplas till hur befolkningsstrukturen och befolkningsförändringarna i samhället ser ut, är det möjligt att göra en bedömning av hur organisationer kommer att utvecklas i framtiden och vilka påfrestningar de kan komma att utsättas för.

II

Befolkningsstrukturens påverkan på organisationen

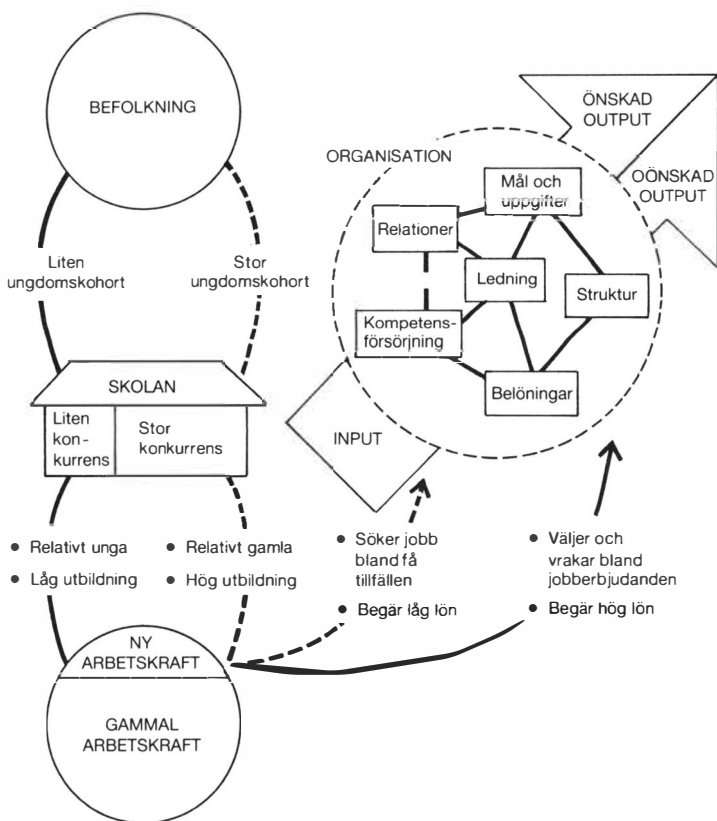
I detta kapitel redogörs teoretiskt och på ett stiliserat sätt för hur stora, respektive små, ålderskohorter tänkes påverka några centrala komponenter i organisationssystemet: rekryteringen av arbetskraft, den interna sorteringsprocessen och mästare-lärling-relationen, belöningsystemets utformning samt relationer och konflikter på olika nivåer i organisationen. Enligt vår mening finns en fundamental skillnad i påverkan mellan stora och små ålderskohorter, beroende på att sortering är en viktig faktor i kompetensförsörjningen, att mästare-lärling-relationen är central i sammanhanget, och att möjligheterna att substituera mellan yngre och äldre arbetskraft på olika nivåer är starkt begränsade.

Rekrytering

Vid rekryteringen av arbetskraft är organisationerna inte bara intresserade av de färdigheter som de arbetssökande tillägnat sig genom den formella skolutbildningen. De är också – och främst – angelägna om att skolan sorterat och rangordnat de arbetssökande efter allmän duglighet och personliga kvalifikationer, vilket inte direkt har med yrkesfärdigheter att göra. Det har ingen

större betydelse om de arbetssökande huvudsakligen består av personer med grundskoleexamen, studentexamen eller högskoleexamen. Det viktiga är att skolsystemet rangordnat individerna. Där gör vanligtvis företagen antagandet att en individ som avlagt högskoleexamen har en högre produktionskapacitet än en som en-

Figur 2. Exempel på konsekvenser för individen i olika kohortstorlekar av sorteringsprocessen i utbildningen och organisationen.



dast avlagt grundskoleexamen. Examen i sig betyder emellertid inte så mycket eftersom de färdigheter som skolan lärt individerna är sekundära i yrkeslivet. I ekonomiska termer kan detta uttryckas som att möjligheterna att substituera mellan arbetskraft med olika utbildning i samband med nyanställningar är förhållandevis stora.

Mot bakgrund av detta kommer befolkningsstrukturen och befolkningsförändringarna att få en stor betydelse för organisationens möjligheter att rekrytera arbetskraft. När åldersgrupperna, som kommer ut på arbetsmarknaden är stora, föreligger goda rekryteringsmöjligheter. Konsekvenserna för organisationerna blir då att höja kraven på utbildningsnivå och betyg och om möjligt sänka rekryteringslönerna. När däremot åldersgrupperna som kommer ut på arbetsmarknaden är små, tvingas organisationerna vid rekryteringen att konkurrera hårdare om de unga på arbetsmarknaden. Konsekvenserna blir bl a att kraven sänks på utbildningsnivå och betyg och att rekryteringslönerna höjs. Man kommer också att försöka rekrytera aktivt vid allt lägre ålder och vid allt lägre skolnivå för att sedan själv internutbilda de unga.

Även individens agerande, när han skall välja utbildning, präglas av befolkningsstrukturen. En individ som tillhör en stor ålderskohort kommer att vilja förbättra sin relativa position gentemot andra; detta för att få tillträde till de, i förhållande till kohortens storlek, fåtaliga gynnsamma arbetstillfällena. Förbättringen av den relativa positionen gentemot andra uppnår individen genom att skaffa sig hög utbildning och höga betyg. Detta kan emellertid inte de övriga i åldersgruppen acceptera, varför vi under perioder, då antalet ungdomar ökar kraftigt, får en "inflation" i utbildning, beroende på att allt fler efterfrågar allt mer utbildning för att komma högt upp i rangordningen. Under perioder då ungdomskohorterna är små, är konkurrensen om de gynnsamma arbetstillfällena mindre, vilket innebär att individen inte behöver

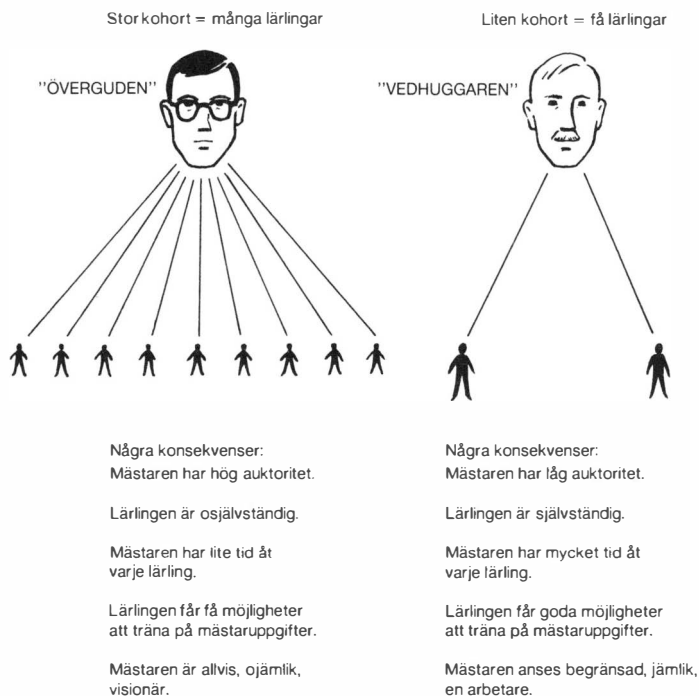
sträva efter så hög utbildning. Beroende på att formell utbildning har ett viktigt inslag av sortering, påverkas alltså rekryteringssituationen i hög grad av hur stora de ålderskohorter är som kommer ut på arbetsmarknaden. Den avgör vilka löner de nyrekryterade kommer att få, vilken formell skolutbildning de kommer att ha och hur gamla de kommer att vara.

Intern sortering

Även efter anställningen sker en kontinuerlig sorteringsprocess inom organisationen, som i hög grad är beroende av befolkningsförändringarna. Genom obalans i åldersstrukturen på olika nivåer skapas spänningar och störningar i organisationen. Sorteringen inom organisationen, dvs att få rätt man på rätt plats i kombination med obalans i åldersstrukturen, påverkar i synnerhet mästare-lärling-relationen i den interna kompetensförsörjningen, dvs internutbildning, bemanning, befordran m m.

Om det finns ett stort antal lärlingar, beroende på att det kommit ut en stor ungdomskohort på arbetsmarknaden, ändras relationen mellan det antal som finns på olika nivåer i organisationen. Detta får bl a konsekvenser för den relativa lönesättningen. Den förändrade relationen innebär för det första att mängden direkta arbetsuppgifter i den löpande produktionen kommer att minska per lärling, vilket innebär att lärlingslönerna har en benägenhet att sjunka, relativt sett mot lönerna på de övriga nivåerna. Alternativt är det möjligt att många ungdomar stängs ute från arbetsmarknaden, exempelvis beroende på att ungdomslönerna förhandlingsvägen hålls höga. För det andra reduceras den tid som mästaren har till sitt förfogande för att lära upp varje lärling. Detta kan få som konsekvens att mästaren helt lämnar sin roll som läromästare och i stället blir en allvis och jämlik visionär, som huvudsakligen sysslar med övergri-

Figur 3. Mästare-lärling-relation vid olika kohortstorlekar.



pande utvecklingsfrågor. Han får hög auktoritet gentemot lärlingen som upplever sig själv som osjälvständig och otillräcklig och som tvingas att lära sig verksamheten på egen hand, möjligtvis i samarbete (konkurrens) med övriga lärlingar. Till detta kommer att karriärvägarna delvis är blockerade därför att ett stort antal individer ska konkurrera om ett förhållandevis litet antal chefspositioner och mästarposter.

För de små kohorterna ökar mängden arbetsuppgifter per lärling i den löpande produktionen, varför lärlingslönerna har en tendens att stiga. Mästaren tvingas att ägna lång tid åt varje lärling, bl a för att kunna behålla honom i företaget, och har knappast tid att ägna sig åt visioner. Därigenom blir mästaren i lärlingens ögon en jämlik arbetare med låg auktoritet. Lärlingen får vidare goda möj-

ligheter att träna på mästaruppgifter, varför möjligheterna till snabba avancemang är goda.

Belöningsystemets utformning

Även belöningsystemets utformning är i viss mån avhängigt antalet lärlingar. Stora kohorter behöver knappast belöningsystem i traditionell mening. Behovet att överleva genom rangordning är viktigare än materiell lön. En sannolik konsekvens är löneutjämning. Ofta ställs krav på att lönen ska användas som indikator på rangordningen. Lönen skall därför fastställas av de rangordnande mästarerna och inte genom fackliga förhandlingar. Protester mot senioritetslönesättning är därför vanliga. "Fringe benefits" är å andra sidan viktiga, eftersom de ses som rangordningsinstrument bland lärlingarna. Det är också viktigt till vem av de många lärlingarna som mästaren delegerar meningsfulla arbetsuppgifter av mästartkaraktär, eftersom de meningsfulla uppgifterna är en knapp resurs i kompetensförsörjningen när lärlingarna är många.

För små kohorter kan belöningsystemet vara helt annorlunda. Vi får sannolikt i ökad grad långtidskontrakt, där organisationen på alla tänkbara sätt försöker få den nyrekryterade från den lilla kohorten att stanna kvar. Detta innebär under början av anställningsperioden att lönen överstiger värdet av arbetets marginalprodukt, medan under den period, då den anställde är som mest produktiv, det motsatta kommer att gälla. Lönen är alltså på kort sikt inte kopplad till produktivitetsförändringar och ändras inte på grund av tillfälliga variationer i efterfrågan.

Belöningsystemet styrs av mästaren men rangordningsmomentet är svagt. Även här kommer de omhulande och de personlighetsutvecklande arbetsuppgifterna att vara viktigare än lönen. Fackets och organisationsledningens förmåga att hantera de konsekvenser

som befolkningsförändringarna får på kraven på belöningsystemet är centrala för organisationens möjligheter att utvecklas och överleva. Om lagstiftning, tradition och avtalsformer hindrar organisationen från att använda belöningsystemet för att anpassa sig till ålderskohorternas olika storlek, kommer kraven på strukturförändringar att bli större.

Relationer och konflikter

Det finns två olika slag av relationsspänningar, dels inom en ålderskohort, dels mellan olika ålderskohorter i en organisation. Vanligtvis har konflikterna att göra med att stora och små kohorter har helt olika möjligheter till avancemang.

I de stora kohorterna skapar konkurrensen om ett begränsat antal chefs- och mästarpositioner konflikter av olika slag. De kan dels vara av positiv natur: vilja att nå resultat, tävlingsmoment som leder till framgångar för såväl individen som för organisationen. Men konflikter kan också få negativa konsekvenser. Den ökade konkurrensen i en stor lärlingskohort producerar oro och ångest, som påverkar förhållandet till mästartkohorten. Mästarna blir omnipotenta gudar, som anses skydda mot yttre fiender. Individer fastnar vidare i vissa arbetsuppgifter; de kan inte avancera och utvecklas. Konsekvenserna kan bli – för att använda några gängse modeord – alienation, burn-out-fenomen, skuggor och ego-tripping. Som resultat kan man också få en intensiv intern konkurrens, där man till slut t o m slåss om gravstenarna!

I små kohorter blir relationerna annorlunda. I dessa saknas konkurrensmomentet i hög utsträckning och man får färre konflikter och mindre oro och ångest i dessa små kohorter. Däremot är faran för en kulturell utarmning förhållandevis stor, genom att lärlingarna rekryteras i mycket ung ålder och tidigt ges specialistut-

bildning: Björn Borg-syndromet. Lärlingen blir snabbt högproduktiv och specialiserad, men läser serietidningar på fritid, beroende på att det allmänbildande momentet endast utgjort en liten del i hans korta utbildning. Detta kan leda till att mästaren från en stor ålderskohort med lång utbildning får svårigheter att kommunicera med lärlingen ifråga.

Beroende på att möjligheterna att substituera mellan olika åldrar är begränsade, föreligger ingen direkt konkurrens mellan olika ålderskohorter. Det är dock möjligt att stora kohorter på kort sikt kan blockera avancemangsmöjligheterna för efterkommande små kohorter. Det finns vidare en dold motsättning genom att de olika kohorterna har olika värderingar och kulturella drag. Normer och regler för hur man betar sig och attityder till arbetet kan avvika så markant att det kan resultera i öppen maktkamp mellan olika kohorter inom organisationen. Så är det möjligt att man inom en och samma organisation kan finna vissa som förespråkar ordning, disciplin och auktoritetslydnad och andra som önskar en öppnare attityd, mera känslomässiga relationer och större inslag av ifrågasättande. Värderingsskillnaderna är då ofta kopplade till om individerna tillhör en stor eller liten kohort.

Denna motsättning kan också få som konsekvens att kommunikation som borde överföras inte överförs. Resultatet kan bli tystnad mellan kohorterna, vilket i sin tur skapar ineffektivitet.

Det bör slutligen påpekas att det här kan vara fråga om självgenererande, förstärkande mekanismer. En ursprunglig obalans i åldersstrukturen, med exempelvis alltför många medelålders 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. Därigenom är det också möjligt att innovationer blir svårare att acceptera, och att vissa uppsatta mål och uppgifter blir svåra att förverkliga och göra.

III

Den framtida ålderschocken

Vi har hittills teoretiskt försökt att renodla den olika påverkan som små respektive stora ålderskohorter har på en organisation. I detta kapitel kommer vi att visa hur storleken på olika ålderskohorter förändras under de närmaste tjugo åren. Vi kommer här bl a att visa att fram till år 2005 kommer en drastisk nedgång i ungdomskohortens storlek att ske. Samtidigt växer de äldre kohorterna i arbetsstyrkan kraftigt.

Flertalet prognoser om den svenska ekonomin i framtiden är behäftade med stora svagheter och har starka osäkerhetsmoment inbyggda. Vanligtvis bygger de på förenklade och ofullständiga antaganden om samband och relationer, som är mycket komplicerade och som vi har alltför liten kunskap om. Det är därför i dag närmast omöjligt att åstadkomma trovärdiga prognoser om sekelskiftets nya teknik eller om arbetslöshet eller om vilken ekonomisk tillväxt vi då kommer att ha. Vi får nöja oss med mer eller mindre intelligenta gissningar.

Med någorlunda stor säkerhet går det dock att förutsäga utvecklingen i *en* viktig ekonomisk variabel, nämligen hur många ungdomar som årligen kommer att göra sitt inträde på arbetsmarknaden under de närmaste 20 åren. Orsaken till att vi kan göra denna prognos förhållandevis tillförlitlig är att det med stor precision går att bestämma hur många ungdomar som kommer att finnas i Sverige varje år under perioden 1987–2005. Ungdomar-

nas antal beror främst på födslarnas drastiska sänkning under perioden 1965–1983. Dessutom kan vi med förhållandevis stor säkerhet uttala oss om *andra* faktorer som kan tänkas påverka den framtida storleken på ungdomskohorterna.

En första sådan faktor att beakta är *dödligheten*. Det är inte troligt – trots orosmoln i form av AIDS – att dödligheten bland barn och ungdomar förändras märkbart under de närmaste tjugo åren. Den kommer med stor sannolikhet att förbli utomordentligt låg.

En andra faktor att ta hänsyn till är *invandringen*. Det skulle emellertid krävas en enorm ökning i bruttoinvandringen till Sverige för att kompensera den kraftiga minskningen i ungdomskohorterna framöver. Det är relativt enkelt att visa att det skulle behövas en bruttoinvandring på mellan 350 000–400 000 *invandrare per år* för att det totala antalet 20-åringar varje år fram till år 2005 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 tioårs-perioden. Även om dessa högst realistiska antaganden inte uppfylles till fullo skulle nettoinvandringen behöva vara extremt hög för att kompensera för nergången i ungdomskohorterna. Detta belyser i och för sig att det är fråga om en mycket omfattande och dramatisk nergång med stora konsekvenser för den framtida arbetsstyrkans sammansättning.

Det finns ingen rimlig grund för att tro att en invandring på 350 000–400 000 per år skulle vara tänkbar i Sverige under överskådlig framtid. En så stor invandring skulle innebära en fördubbling av befolkningen i Sverige på 20 år. Vidare gäller att ungdomskohorterna i de potentiella utvandrarländerna kommer att minska i ungefär samma omfattning som i Sverige; nedgången i födelsetalen var parallell i flertalet europeiska länder

under perioden 1964–1984. Framtidsutsikterna på arbetsmarknaden för unga människor i Europa ter sig generellt ljusa, varför det kommer att bli utomordentligt svårt för svenska företag att rekrytera ung arbetskraft utomlands.

Ytterligare ett skäl till att man inte kan lösa bristen på ungdomsarbetskraft genom invandring är att det i framtiden kommer att vara *tjänstesektorn* som expanderar. Arbetskraftsbristen kan därför knappast lösas som på 60-talet, då man importerade okvalificerad arbetskraft till industrin.

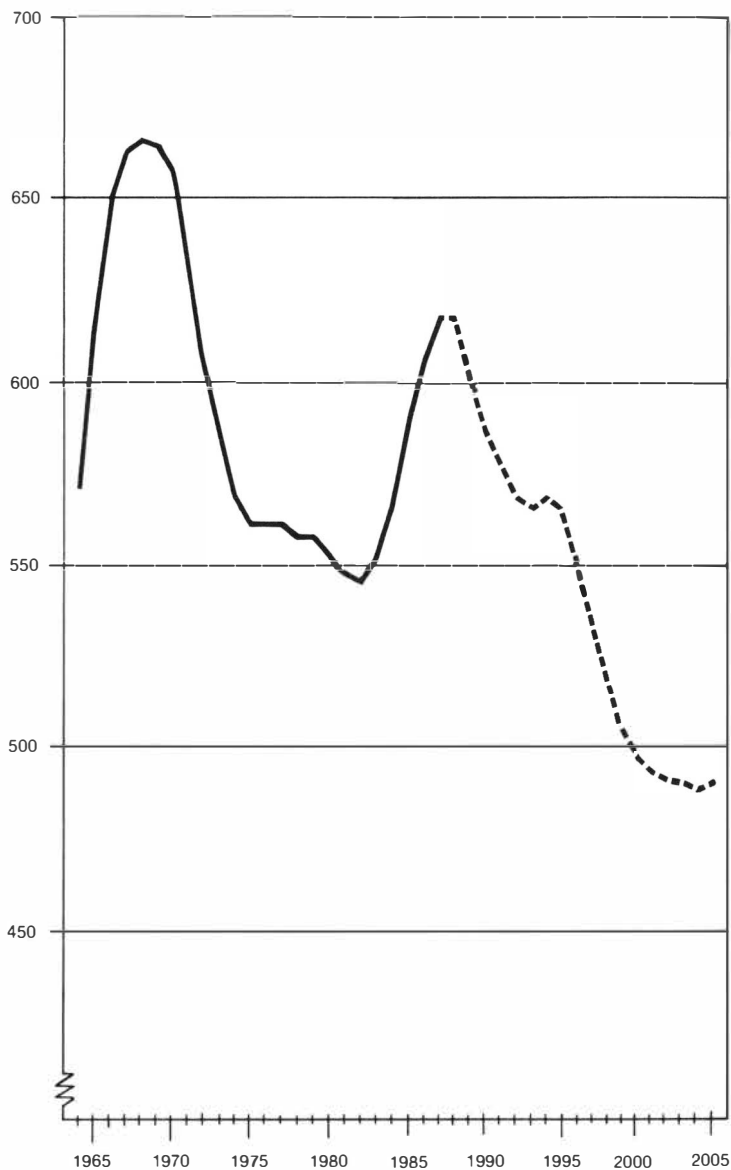
Under tioårs-perioden 1976–1985 var bruttoinvandringen genomsnittligt 35 000 per år. Rimligen kommer den även framöver att ligga på ungefär denna nivå eller t o m bli något lägre av ovan angivna skäl.

Figur 4 visar antalet ungdomar i Sverige i åldern 20–24 år åren 1964–1986 samt det förväntade antalet under perioden 1987–2005. Vi kan konstatera, att det vid sekelskiftet kommer att finnas närmare 30 procent – i absoluta tal 180 000 – färre ungdomar i åldersgruppen än vad som var fallet 1970. Som framgått ovan kommer dödlighet och invandring bara marginellt att kunna påverka detta antal.

Med utgångspunkt från denna befolkningsprognos kan vi också relativt väl förutsäga hur många unga människor som kommer ut på arbetsmarknaden de närmaste 20 åren. Det går visserligen inte att i detalj fastställa nytillskottet i arbetskraft för ett specifikt år, men vi vet att nytillskottet är proportionellt till antalet i en viss åldersgrupp. En preliminär beräkning ger då vid handen att vid sekelskiftet kommer det årliga utflödet av unga människor från utbildningssystemet att vara cirka 30 000–35 000 färre än vad som är fallet nu.

Som framgår av figuren befinner vi oss för närvarande mitt i en omvandlingsperiod, under vilken stora ungdomskohorter gradvis ersätts av allt mindre. Denna omvandling har pågått sedan 70-talets början, och kommer att fortsätta 20 år framöver i accelererad takt. Det krävs

Figur 4. Antalet i aldersgruppen 20–24 år 1964–2005.



ingen större fantasi för att inse att denna utveckling kommer att utsätta den svenska ekonomin för stora påfrestningar. Redan om några år kommer obalansen i personalstrukturen att märkas i många organisationer på ett betydligt mer påtagligt sätt än vad som är fallet nu.

Nergången i ungdomskohorterna påbörjades redan under 70-talets första år. Av flera skäl har obalansen i åldersstrukturen hittills inte påverkat ekonomin särskilt mycket.

För det första levde vi under lång tid i efterdyningarna av den turbulens på arbetsmarknaden som de stora kohorterna gav upphov till. Dessa var födda under 40-talet och kom ut på arbetsmarknaden under slutet av 60- och början av 70-talet. Särskilt 70-talets arbetsmarknad uppvisar de typiska kännetecknen för stora kohorter. För att få tillträde till de fåtaliga, i förhållande till kohortens storlek, gynnsamma jobben, sorterade många i de stora kohorterna sig långt fram i arbetskön genom att skaffa sig hög utbildning. De kom därför förhållandevis sent ut på arbetsmarknaden. Efter avslutad utbildning, tvingades de i många fall att initialt acceptera anställning på lägre befattningsnivåer än vad deras formella utbildning berättigade dem till och dessutom till förhållandevis låga löner. Vidare var genom den hårda konkurrensen möjligheterna till avancemang begränsade, bl a beroende på att mästare-lärling-relationen kom i obalans. Många av de nyanställda lärlingarna kom därför efter en kort tid självmant att säga upp sig för att söka jobb på annat håll. De stora kohorterna utgjorde ett "överhäng" som under en förhållandevis lång period lade beslag på de attraktivaste ingångsjobben i företagen – och även på de jobb som låg på nivån närmast under. Det förelåg alltså inga allvarigare rekryteringsproblem, trots att de ålderskohorter som gjorde sitt inträde på arbetsmarknaden under 70-talet blev allt mindre. Det ska dock påpekas att jämfört med de ålderskohorter som kommer ut på arbetsmarknaden vid nästa sekel-

sifte var 70-talskohorterna förhållandevis stora.

Här måste även förändringarna i efterfrågan tas med i bilden. Efter 1973 försämrades den svenska ekonomin på grund av på oljekriser, kostnadskriser och ekonomiska strukturproblem. Vi fick hög arbetslöshet, hög inflation och låg investeringsbenägenhet. Något tillspetsat kan man påstå att flera av de betingelser som 1945–1970 förstärkte varandra och gav upphov till en kraftig expansion i ekonomin, under 70-talet motverkade varandra och delvis förhindrade fortsatt ekonomisk tillväxt. I synnerhet drabbades arbetsmarknaden för de unga. Förstärkningen av de interna arbetsmarknaderna, trygghetslagstiftningen och de höga ungdomslönerna spelade i detta sammanhang en viktig roll. Sammanfattningsvis innebar detta att övergången från stora till något mindre ungdomskohorter inte kom att märkas särskilt mycket under 70-talet.

Ett annat skäl till att obalansen i åldersstrukturen hittills inte uppmärksammats är att vi just nu har en tillfällig – och kortvarig – ”puckel” i ungdomskohorterna. Denna puckel är i sig relativt accentuerad, även om den inte är jämförbar med de stora ungdomskullarna från 60-talet och början av 70-talet. Det är möjligt att vi de närmaste åren kan få ett ”överhäng” på arbetsmarknaden beroende på denna puckel. Men inom en mycket snar framtid kommer den långsiktiga trenden att slå igenom med full kraft och då tydliggöra problemen med åldersobalansen i personalstrukturen. I vissa organisationer, exempelvis inom industrin, där man av olika skäl rekryterar något yngre personer, syns problemen redan.

En annan viktig aspekt på den framtida ålderschocken består i den enorma ansvällning av medelålderskohorter som kommer att äga rum framöver. Samtidigt som ungdomarna blir allt färre och lärlingarna en knapp resurs, kommer konkurrensen om chefspositioner och mästarposter inom organisationerna att öka dramatiskt. Detta beror på att de stora kohorterna, födda på 40-talet, kommer upp i övre medelåldern. Ett troligt resul-

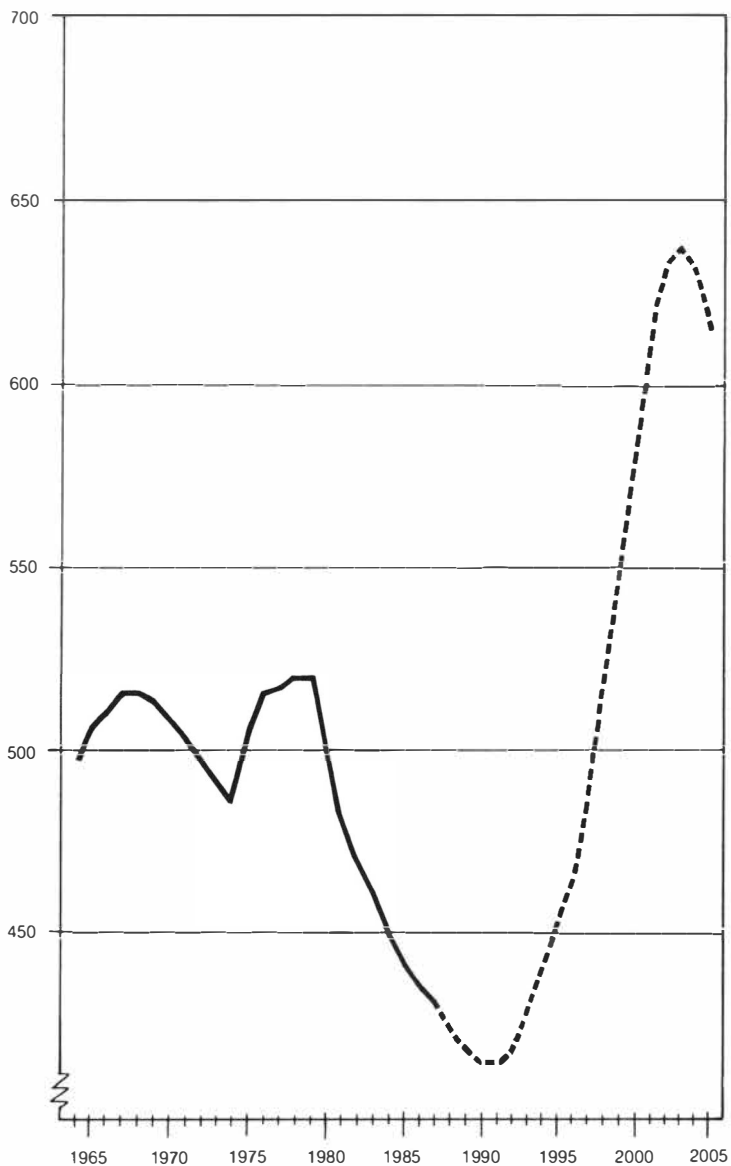
tat är att vi får en mängd personer i mellanchefsskiktet, för vilka vägen till fortsatt avancemang är blockerad. Det är också troligt att vi får en mängd personer med oklara arbetsuppgifter och otydlig mästarstatus, för vilka det blir svårt att hitta meningsfull sysselsättning inom organisationerna. Beroende på under vilka yttre förhållanden som olika organisationer arbetar kommer åldersobalansen att ge olika reaktioner, vilket vi närmare kommer att behandla i nästa kapitel. Det är dock uppenbart att den skisserade utvecklingen kommer att medföra konflikter och relationsstörningar, vilket i sin tur kommer att resultera i allvarliga sociala och psykiska problem för den enskilde individen.

Vi har valt att illustrera ansvällningen i medelålderskohorterna genom att visa antalet i åldersgruppen 55–59 år för 1964–1986 samt det förväntade antalet som kommer att finnas i åldersgruppen under åren 1987–2005 (figur 5). Även här gäller att invandring och dödlighet bara marginellt kan tänkas påverka förändringarna i åldersgruppens storlek.

Sannolikt kommer problemen med åldersobalansen på arbetsmarknaden att bli som mest accentuerade omkring sekelskiftet. Antalet ungdomar som kommer ut på arbetsmarknaden är då som lägst, samtidigt som antalet personer i övre medelåldern kommer att vara som störst. Obalansen kan illustreras med följande: för närvarande finns det ungefär 14 ungdomar i åldern 20–24 år på 10 medelålders i åldern 55–59 år. Vid sekelskiftet kommer det endast att finnas hälften så många unga på 10 medelålders; dvs 7 på 10.

Med tanke på att tjänstemannasektorn för närvarande har en starkt hierarkisk struktur, där substituerbarheten mellan olika åldersgrupper är begränsad, är det svårt att tro att organisationerna ska kunna klara av de dramatiska och snabba förändringarna i åldersstrukturen utan stora anpassningsproblem. Att i en och samma organisation kunna inlemma de unga kohorternas gynnsamma sits med de stora medelålderskohorternas frust-

Figur 5. Antalet i aldersgruppen 55–59 år 1964–2005.



rerade situation kommer otvetydigt att bli en av framtidens stora utmaningar. Självklart kommer olika organisationer att ha olika möjligheter att lösa dessa problem, beroende på under vilka ekonomiska förutsättningar de arbetar. I nästa kapitel kommer vi närmare att diskutera hur obalansen i åldersstrukturen kan tänkas påverka organisationer av olika typ.

Del II

BANKEN, SOCIAL- FÖRVALTNINGEN OCH KONSULTERNA

IV

Ålderschockens påverkan på organisationsstrukturen

Uppbyggandet och upprätthållandet av en traditionell hierarkisk struktur inom tjänstemannasektorn har underlättats av den kraftiga expansion vi haft i tjänstesektorn under efterkrigstiden. Särskilt märkbar var denna expansion under 60-talet och under 70-talets början i samband med den offentliga sektorns tillväxt. Också den omfattande tekniska utvecklingen inom industrin innebar att arbetarna minskade och antalet tjänstemän ökade. Samtidigt har också den privata tjänstesektorn vuxit.

Den hierarkiska strukturen upprätthölls vidare genom att hierarkins bas regelbundet försågs med ett jämnt och kontinuerligt tillskott. Ungdomskohorterna var förhållandevis stora och allt fler av ungdomarna efterfrågade och skaffade sig utbildning utöver grundskolan och fick därmed tillträde till tjänstemannasektorn.

Denna utveckling fick också konsekvenser för hur organisationernas tjänstemannasektorer kom att fungera. Antalet lärlingar ökade per mästare och den tid som mästaren hade till sitt förfogande för att lära upp varje lärling minskade, vilket fick konsekvenser för den relativa lönesättningen och för möjligheterna till avancemang.

Vidare blev delegering från mästaren av vissa mästar-

uppgifter vanlig. Lärlingarna tvingades att lära sig verksamheten på egen hand. Detta upplevdes ofta som obehagligt och riskabelt, vilket förstärkte mästarens "gudaroll". I vissa fall fick vi som konsekvens av det en uppbyggnad av den traditionella hierarkiska strukturen. Den ersattes i viss mån med bolagisering och divisionalisering. I många fall styrdes organisationerna av visioner i stället för genom direktstyrning eller målstyrning. Mästaren blev en visionär som uteslutande tycktes syssla med utvecklingsfrågor.

Några större påfrestningar på den traditionella hierarkiska strukturen uppstod dock ej. Trots allt var det möjligt för de stora ungdomskohorterna att i viss mån avancera och göra karriär, eftersom tjänstemannasektorn expanderade så kraftigt under 60-talet och 70-talets början.

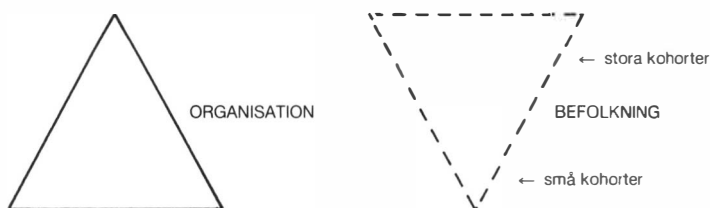
Vad händer då i den situation som vi har att vänta framöver, där ungdomskohorterna blir allt mindre, där vi får få lärlingar per mästare och alltför många potentiella mästare i övre medelåldern?

Framtidens dilemma belyses – tillspetsat – i figur 6. I den traditionella hierarkiska strukturen inom näringslivet såg åldersstrukturen ut på ett likartat sätt, en bred bas och en avsmalnande topp. Nu är vi på väg mot en åldersstruktur som kommer att se helt annorlunda ut, med en förhållandevis smal bas och en bred topp.

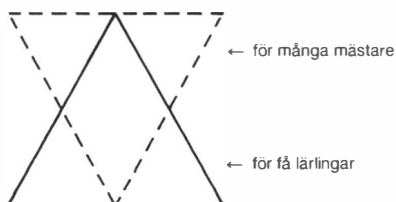
Otvetydigt kommer denna förändring i åldersstrukturen att utsätta organisationsstrukturen för utomordentliga påfrestningar och framtvunga tekniska och organisatoriska förändringar. Beroende på under vilka yttre förhållanden en organisation arbetar och vilka ekonomiska förutsättningar organisationen har för verksamheten, kommer sannolikt reaktionen på den framtida obalansen i åldersstrukturen att variera.

Vi har valt att i detalj studera tre olika organisationer – en medelstor bank i en glesbygd, en socialförvaltning i en förhållandevis stor stad samt ett expansivt konsultföretag i huvudstaden. Dessa företag kan sägas repre-

Figur 6. Obalans mellan hierarkisk organisation och befolkningsstruktur.



Obalansen i befolkningen medför obalans mellan befolkningsstruktur och organisationsstruktur, vilket medför bl a:



sentera en stor del av tjänstesektorn. Samtidigt skiljer de sig så mycket från varandra att de olika effekterna av åldersobalansen kan belysas.

Organisationerna arbetar under helt olika ekonomiska förutsättningar.

Banken är ett företag, där sysselsättningen under senare år har stagnerat. Banken har vidare en given och oförändrad marknad, på vilken den i stort sett har monopol. Det ekonomiska resultatet av verksamheten är därför stabilt. Som konsekvens härav är inte Banken utsatt för något särskilt starkt tvång att effektivisera verksamheten.

Inom Socialförvaltningen krymper sysselsättningen i förhållande till verksamhetens omfattning, beroende på minskade ekonomiska resurser genom politiska beslut. Detta tvingar förvaltningen till en kontinuerlig omprövning av verksamheten och till effektivisering, bl a genom personalinskränkningar.

Konsulterna, slutligen, är en organisation som expan-

derar och där verksamhetens ekonomiska förutsättningar hela tiden ökar.

Problem kring obalans i åldersstrukturen kan i viss mån redan skönjas i våra typfall, även om dessa problem inte bara härrör från rent demografiska faktorer. För Banken har problemen uppkommit genom en kombination av flera faktorer. Den är belägen i en glesbygd, från vilken många ungdomar flyttat, dess expansion upphörde under 70-talet och samtidigt har det pågått en viss teknisk utveckling. Socialförvaltningens obalansproblem beror på en kraftig expansion under 60-talet och 70-talets början, som sedan ombytts i en sjunkande sysselsättning i förhållande till verksamhetens omfattning. Slutligen har Konsulternas problem med åldersobalans uppkommit genom att Konsulterna under senare år befunnit sig i en intensiv expansionsfas.

Bankens, Socialförvaltningens och Konsulternas problem med åldersobalansen är av klart skilda karaktärer. Självklart är vi medvetna om att det inte går att dra alltför vittgående slutsatser på grundval av tre organisationer. Men vi menar att man i de tre organisationerna kan se tre typer av åldersobalansproblem som kommer att bli allt vanligare och omfatta allt större del av tjänstemannasektorn i framtiden.

Beskrivningen av företagen bygger främst på intervjuer med anställda och på en del statistiskt material.

V

Banken

Verksamheten i Banken är starkt reglerad av lagar och förordningar och har en lång tradition. Arbetet innebär mycket kundkontakter men är dock i hög grad rutinmässigt.

Under 60-talet var Banken uppbyggd av små enheter, som var och en betjänade kunderna. De nyrekryterade lärlingarna hade vanligen real- eller studentexamen med ekonomisk inriktning. Den formella utbildningen tjänade dock främst som ett rangordnings- och identifieringsinstrument (se kapitel 1). Flertalet arbetsuppgifter lärde man sig i Banken och dessa uppgifter var inte direkt relaterade till vad man lärt sig i skolan. Mästarelärling-systemet var väl utvecklat, fungerade effektivt och stöttades av en god internutbildning.

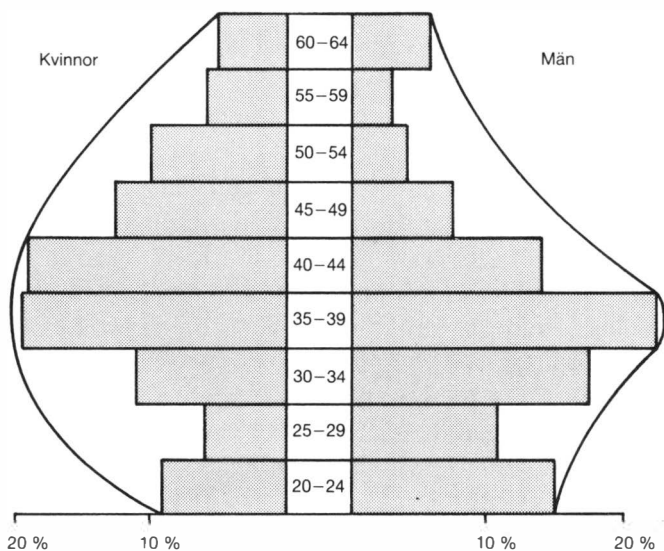
Under 70-talets början fick sedan Banken möjlighet att utvidga sitt sortiment av tjänster och därmed sin marknad. Många lärlingar anställdes under denna expansionsperiod, vilket underlättades av att ungdomskohorterna var stora. Följden av denna expansion blev en tendens till obalans i mästare-lärling-relationen. Inom Banken blev antalet lärlingar alltför många i förhållande till mästarerna.

Expansionen på den nya marknaden upphörde emellertid efter ett tag och därmed också behovet av nyanställningar. Det fåtal nyanställningar som sedan gjorts under 70- och 80-talen har främst varit av ersättningskaraktär.

Konsekvenserna av dessa förändringar på marknaden och i rekryteringsbeteende ser vi nu i Banken. För det första råder en viss osäkerhet kring Bankens syften: vilka marknader är viktiga och vilka produkter ska man satsa på? Samhället avreglerar marknaden och tillåter i större utsträckning konkurrens inom detta traditionellt skyddade affärsområde, vilket skapar en snabb produktutveckling och en hög teknisk anpassningstakt. Men samtidigt är arbetets organisation inom Banken på det hela taget oförändrad. Specialiseringen kvarstår som grund för uppdelning av arbetsuppgifterna, även om det sker en del experiment av olika slag.

Förändringarna i Bankens rekryteringsbeteende under 70-talet och 80-talen syns tydligt i Bankens nuvarande åldersstruktur. Något överdrivet kan man påstå att denna ser ut som en boll (figur 7), där 40-talisterna, dvs åldersgrupperna 35–44 år, utgör en stor majoritet av de anställda. Däremot är åldersgrupperna 25–34 år klart underrepresenterade.

Figur 7. Åldersstruktur för anställda i Banken.



Det finns också en viss överrepresentation i åldern 20–24 år, ett resultat av den tillfälliga uppgång i ungdomskohorterna vi generellt haft i samhället under senare år. Den s k 16-års puckeln inföll samtidigt med en viss ökad rekryteringsverksamhet i Banken. Det ska dock påpekas att figuren visar åldersfördelningen 1985. I skrivande stund finns få kvar i åldern 20–24 år, men därom mera nedan.

Om vi närmare granskar den hierarkiska strukturen och ålders- och könsfördelningen inom denna, kan vi konstatera att den har en något annorlunda form än ålders- och könsfördelningen för totalantalet anställda. Alla chefer och mellanchefer är män mellan 35 och 54 år, som ägnar sig åt marknadsarbete, administration och ledning. Huvudparten av expeditorsarbete utförs av obefordrade, delvis deltidsanställda, kvinnor i alla åldrar. Av det totala antalet anställda i Banken utgör kvinnorna 75 procent.

Samtidigt har Banken haft förhållandevis lätt att rekrytera ungdomar under 80-talet men svårt att behålla dem, eftersom Banken inte upplevs som en särskilt attraktiv arbetsplats. Följande exempel belyser detta. För några år sedan försökte Banken genom en intensiv rekryteringskampanj, utöver den löpande rekryteringen, att anställa ungdomar. Detta lyckades över förväntan, bl a beroende på att ungdomskohorterna tillfälligtvis var stora. I efterhand kan man påstå att grupprekryteringen var ett misslyckat försök att lösa rekryteringsbehovet. Så finns i dag nästan inga ungdomar kvar av dem som anställdes 1985.

Otvetydigt kan detta till viss del tillskrivas den obalans man fick i mästare-lärling-relationen under 70-talet, genom att nyrekryteringen då var liten. Denna obalans har skapat relationsproblem och konflikter mellan mästare och lärlingar, som hörs i organisationen. ”Jag sitter fast” säger mästarna. ”Jag kommer inte fram” säger lärlingarna. Lärlingarna upplever vidare att mästarna inte har tillräckliga kunskaper om Bankens olika

verksamheter, och att mästarna dominerar värderingarna om hur arbetet ska organiseras alltför mycket. Dessutom menar de att nytänkande saknas, och att Banken inte följt upp med internutbildning utan bara satsat på teknisk bristutbildning. Lärlingarna lämnas ensamma och tvingas förkovra sig själva. Samtidigt ser de att karriärvägarna är blockerade, bl a beroende på att det finns ett visst antal äldre och mer erfarna, fortfarande obefordrade 40-talister, som de måste konkurrera med vid varje ny befordran. Följaktligen överger en del av lärlingarna Banken, när de inte upplever en tillräckligt snabb egen utveckling.

En ursprunglig obalans i åldersstrukturen har således gett upphov till en självgenererande process, en ond cirkel. Man har haft stora svårigheter att behålla de unga, vilket i sin tur ökat obalansen i åldersstrukturen, vilket i sin tur gjort det ännu svårare att rekrytera ungdomar osv.

I Banken finns vidare alltför många potentiella mästare i åldern 35–44 år, vilket inneburit att karriärerna varit mycket långsamma för flera av dem. Detta har för många skapat stora sociala och psykiska problem, där alkoholmissbruk och skilsmässor blivit allt vanligare. Man kan vidare skönja tendenser till svårigheter att finna meningsfulla och utvecklande arbetsuppgifter för alla i mellanchefsskiktet. Vissa blir ”skuggor”, som arbetar ineffektivt och som delvis utför låtsasuppgifter, som inte påverkar Bankens resultat varken positivt eller negativt. Att utföra ointressanta arbetsuppgifter som sedan arkiveras, eller delta i meningslösa sammanträden som sedan glöms bort, blir en verksamhet med accepterad status. Samtidigt finns det behov av arbetskraft inom Bankens övriga verksamheter, där nya produktområden skulle behöva utvecklas. För att undgå arbetskaador av alltför ensidigt arbete, i exempelvis kassatjänst, krävs vidare arbetsbyten och arbetsvariation.

Banken har vidare svårt att rekrytera chefer. Detta kan synas paradoxalt med tanke på det stora antal po-

tentiella mästare som finns i åldern 35–44 år. När chefsämnen tillfrågas, svarar de ofta nej till erbjudanden om chefsposter med motiveringen att man inte kan eller inte vill flytta, att man inte vill ägna mer tid åt arbetet, att man inte vill öka ansvarsåtagandet etc. Mycket talar dock för att den obalans som under lång tid funnits i mästare-lärling-relationen har passiviserat de tidigare lärlingarna och skadat deras tilltro till att kunna axla ett större ansvar och ta på sig mera krävande arbetsuppgifter. Detta sammanhänger också med att Bankens ledning inte uppmärksammat åldersproblemen. Ledningen har av naturliga skäl tvingats att samarbeta med ett fåtal av de potentiella och reella mästarerna bland de många 40-talisterna. För många upplevs detta som att ledningen använder ett odefinierat och oklart ”gunstlingssystem”, där endast de som ingår i detta system kan framtvinga förändringar och utvecklas.

Ledningen arbetar till stor del med de framtida förutsättningarna för Bankens verksamhet, men den är relativt passiv i fråga om den interna organisationen. Så är exempelvis internutbildningen passiv i förhållande till de anställdas behov och Bankens framtid. Vidare är belöningsarna helt traditionella och avspeglar den hierarkiska strukturen.

Vi kan alltså redan nu se de problem som en obalans i åldersstrukturen för med sig. Troligtvis kommer emellertid problemen att bli ännu värre framöver och detta av flera skäl. Under de närmaste tjugo åren blir ungdomskohorterna allt mindre, vilket i sig medför att rekryteringsunderlaget i Bankens traditionella upptagningsområde sjunker. Denna tendens förstärks sannolikt genom att storstädernas dragningskraft på den unga och rörliga arbetskraften ökar, bl a på grund av den demografiska utvecklingen. Vidare kvarstår och förvärras obalansen i mästare-lärling-relationen i Banken, vilket sannolikt medför att ungdomar inte upplever den som en arbetsplats med utvecklingsmöjligheter. Mot en

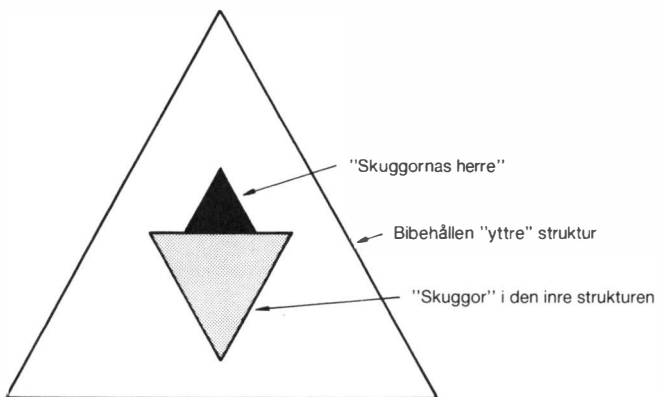
sådan bakgrund blir Bankens möjligheter att rekrytera lärningar ytterst begränsade.

Samtidigt förvärras problemet med de alltför många potentiella mästarna i mellancheffsskiktet, eftersom de gradvis blir allt fler. I viss mån kommer Banken att försöka att bli av med överskottet, exempelvis genom förtidspensioneringar. Vidare kommer några av de potentiella mästarna, som fortfarande har självbevarelse-driften i behåll, självmant att lämna organisationen, trots att det är svårt att finna en alternativ sysselsättning på nära håll.

Den troligaste konsekvensen är emellertid organisationsförändringar. Banken tvingas så småningom att isolera en del av sin medelålders personal genom att skapa en "skuggstruktur" inom organisationen. Den yttre kundorienterade strukturen behålls, medan "skuggstrukturen" utgörs av personal som utför lågprioriterade, icke kundorienterade och delvis meningslösa arbetsuppgifter. Troligtvis utvecklas också två typer av ledning: en reell ledning och en ledning för skuggorna, "skuggornas herre".

Flera skäl kan anföras till varför en "skuggstruktur" kommer att utvecklas. För närvarande finns en trygg-

Figur 8. Typfall 1, konsekvenser av stagnerande organisation och sned befolkningsutveckling.



hetslagstiftning, som i många fall kan vara svår att åsidosätta. På Banken finns inte heller vilja att åsidosätta den. I en glesbygd, där privatlivet och arbetslivet ofta är integrerat på ett helt annat sätt än vad som är fallet i en storstad, fungerar dessutom en organisation, i synnerhet en stabil bank, på ett annorlunda sätt. Den känner ett stort socialt ansvar för sina anställda och är obenägen att avskeda personal mer än i yttersta nödfall.

Detta underlättas av att Banken inte är utsatt för ett särskilt starkt effektiviseringstvång. Den har ekonomiska möjligheter att behålla improduktiv personal genom att den arbetar på en given marknad, på vilken den i stort sett har monopol.

Ytterligare ett skäl till att det sannolikt utvecklas en "skuggstruktur" under ledning av en "skuggornas herre" är att Banken uppvisar ett passivt förhållningssätt till åldersobalansen. Några åtgärder vidtas inte i första taget. Först när möjligheterna att bli av med överskottet är försuttna, tvingas Banken att handla genom att inrätta en "skuggstruktur".

VI

Socialförvaltningen

Verksamheten i Socialförvaltningen är av en helt annan karaktär än den som bedrivs i Banken. Omfattningen och innehållet bestäms av yttre krafter som är väsensskilda till sin natur; den rådande ideologin är annorlunda; den hierarkiska strukturen har ett annat utseende och belöningsystemet är utformat på ett helt annorlunda sätt. Trots dessa stora skillnader har de två organisationerna i flera avseenden samma problem. Åldersfördelningen bland de anställda ser ungefär likadan ut med en överdimensionering av personer i åldern 30–44 år.

I ett viktigt avseende skiljer sig Socialförvaltningen från Banken. Den har inte samma stabila ekonomiska bas för verksamheten. Tvärtom står den inför ständiga krav på effektivisering och hot om nedskärningar, och har gjort detta under förhållandevis lång tid.

Det finns inte heller några rimliga skäl för att tro på en framtida tillväxt i sysselsättningen genom ökad skattefinansiering. Problemen med obalansen i åldersstrukturen kommer därför att bli ännu mer accentuerade än Bankens. Möjligheterna att rekrytera ungdomar blir ytterst begränsade, eftersom det inte är troligt att ungdomar finner det särskilt attraktivt att ta anställning i en stagnerande organisation med stora omställningsproblem och med en rigid belöningsstruktur. Några ekonomiska möjligheter att skapa en ”skuggstruktur” för de alltför många medelålders anställda kommer knappast heller att existe-

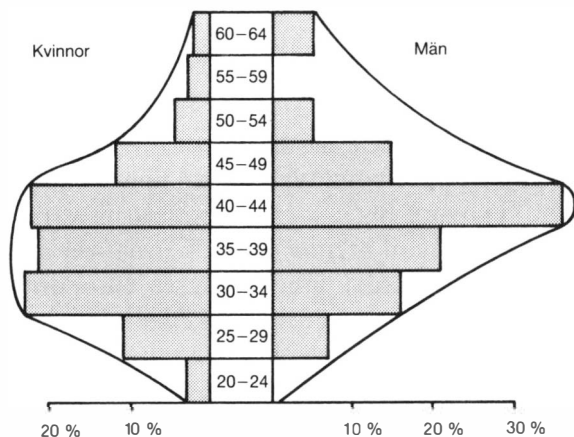
ra, varför man tvingas att vidta radikala åtgärder.

Socialförvaltningen ifråga är en stor heterogen organisation med över 9 000 anställda och med flera olika hierarkier. För att mera detaljerat kunna belysa varför organisationen redan nu fått stora problem med obalansen i åldersstrukturen kommer vi att koncentrera oss till ett av Socialförvaltningens tre huvudverksamhetsområden, nämligen socialbyråverksamheten, eller som det formellt benämns individ- och familjeomsorgen. Problemen är dock likartade inom övriga verksamheter (barn- och äldreomsorg). Vi vill också visa varför dessa problem kommer att accentueras i framtiden.

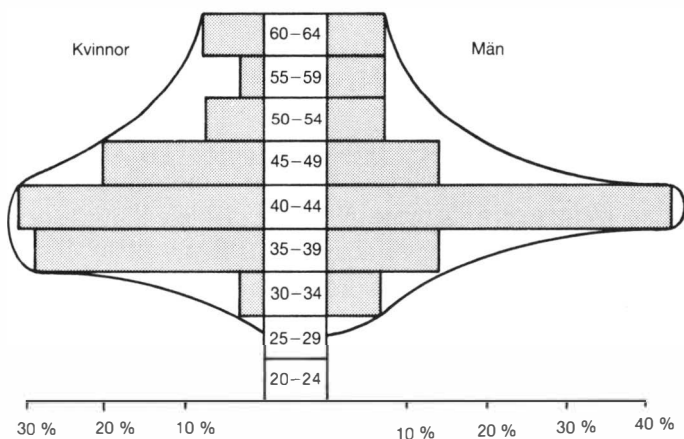
Individ- och familjeomsorgen omfattar verksamheten ute på socialbyråerna samt i några centralt belägna byråer för specialfrågor. Hierarkin består av cirka 300 socialsekreterare (basen), 22 kretsöverståndare och 9 byråöverståndare (de två mellanskikten) samt en avdelningschef (längst upp). Förutom denna organisationsstruktur finns en administration, bestående främst av kanslistor. Kanslistornas situation tar vi emellertid ej upp i detta sammanhang eftersom vi är intresserade av att identifiera och analysera *en* specifik hierarki.

Vi finner bland socialsekreterarna en extrem åldersstruktur som mycket klart illustrerar de två grundläggande obalansproblemen. Mer än hälften (57 procent) av alla manliga socialsekreterare är i åldern 35–44 år. Motsvarande andel för kvinnorna är 43 procent. Ett stort antal socialsekreterare har alltså tvingats att stanna i ett yrke som traditionellt varit ingångsjobb till flera olika karriärvägar inom Socialförvaltningens hela verksamhetsområde. Samtidigt innebär detta att man inte kunnat nyrekrytera i någon större omfattning. Endast ett fåtal unga socialsekreterare finns bland de anställda, vilket fått konsekvenser för kontinuiteten i verksamheten. Bland krets- och byråöverståndarna är obalansen ännu mer markant. Om inget inträffar kommer de nuvarande 35–44-åringarna att blockera karriärvägarna under lång tid framöver och försvåra nyrekryteringen.

Figur 9. Åldersstruktur för socialsekreterare i Socialförvaltningen (socialvården).



Figur 10. Åldersstruktur för krets- och byråföreståndare i Socialförvaltningen (socialvården).



Den nuvarande obalansen i åldersstrukturen har – i likhet med Banken – sina rötter i det förändrade rekryteringsmönstret under de senaste decennierna.

Från mitten av 60-talet fram till början av 70-talet ökade efterfrågan på socialbyråverksamhetens tjänster markant. Fler och fler verksamhetsområden drogs in

under individ- och familjeomsorgen. Samtidigt medförde den s k nyfattigdomen att socialbidragstagarna blev allt fler. Även den ökade generositeten att bevilja bidrag gjorde att antalet bidragstagare ökade. Vidare förelåg en strävan att *kvalitativt* förbättra den sociala omsorgen. Ett led i denna utveckling var införandet av den s k familjevårdsprincipen, som bl a innebar att en och samma tjänsteman behandlade en klients alla typer av problem. Tidigare hade socialsekreterarna varit specialiserade på antingen barnavård, nykterhetsvård eller socialvård. Sammantaget innebar dessa förändringar att det förelåg ett starkt behov att utöka personalstyrkan med fler socialarbetare.

De gyllene åren på 60-talet, med en stark ekonomisk tillväxt och ett snabbt växande skatteunderlag på kommunal nivå, innebar samtidigt att Socialförvaltningens krav på nya tjänster kunde förankras politiskt. Denna förankring underlättades också av det rådande politiska klimatet och de pågående ideologiska diskussionerna i samhället.

Man kunde emellertid inte besätta de nya lediga tjänsterna på traditionellt sätt, dvs genom att anställa nytutexaminerade socionomer. Kapaciteten vid socialhögskolorna var vid denna tid klart underdimensionerad, och antalet nytutexaminerade var betydligt lägre än den ökade efterfrågan på socialarbetare.

I stället släppte man på kravet på formell utbildning – socionomexamen – och anställde ett stort antal akademiker med examen i sociologi, i psykologi, i ekonomi och i juridik. Denna rekrytering underlättades av att dagslägets ungdomskohorter var stora, och att därför relativt många hade tvingats att skaffa sig hög utbildning. Under slutet av 60-talet fanns vidare en stor grupp politiskt engagerade akademiker på vänsterkanten, som hyste ett starkt intresse för att arbeta med sociala frågor. Som socialarbetare ansåg man sig kunna förändra världen och förbättra levnadsvillkoren för de svaga grupperna i samhället på ett mycket konkret sätt.

Det rekryteringssätt som Socialförvaltningen använde sig av i slutet av 60-talet och första åren på 70-talet är ett bra exempel på att en arbetsgivare främst betraktar formell utbildning som ett identifieringsinstrument. När det inte går att rekrytera tillräckligt med ungdomar som genom sitt val av utbildning, socionomutbildningen, visat intresse för sociala frågor, tillgrips andra metoder. Man anställer akademiker, som genom att de avlagt akademisk examen visat att de är allmänt dugliga. Vidare försöker man i anställningsintervjuer ta reda på om de har det rätta sociala intresset och engagemanget. Innehållet i deras utbildning är däremot av mindre vikt. Det betyder inte heller så mycket om de tidigare inte haft någon erfarenhet av socialt arbete.

Denna speciella rekrytering fick emellertid konsekvenser som fortfarande gör sig gällande. Det omedelbara resultatet blev en stark obalans i mästare-lärlingrelationen, lärlingarna var alltför många och mästarna alltför få. Den tid som varje mästare hade till sitt förhållande för att lära upp varje lärling var ytterst liten. Efter en kort introduktionskurs fick de nyrekryterade socialsekreterarna lära sig verksamheten ute på fältet på egen hand, möjligtvis i samarbete med andra lärlingar. Någon uppföljning genom kontinuerlig internutbildning förekom ej, och den direkta handledningen var sparsam. Sorteringen, dvs att få "rätt" man på "rätt" plats, blev därigenom förhållandevis slumpartad.

Denna obalans i relationen förstärktes genom skillnaderna i formell utbildning och i politiska värderingar mellan mästarna och lärlingarna. Mästarna var dessutom ofta specialiserade på antingen barnavård, nykterhetsvård eller socialvård i den tidigare organisationen. Lärlingarna skulle i samband med genomförandet av familjevårdsprincipen handlägga alla typer av problem. Mästarna fjärmade sig därför allt mer från den direkta verksamheten och kom främst att syssla med långsiktig planering och ekonomiska frågor. Kommunikationen mellan kohorterna blev dålig, och lärlingarna fick ut-

veckla sig själva.

Från mitten av 70-talet stabiliserades antalet socialhjälpstagare på en konstant nivå. Samtidigt försvagades kommunens ekonomi. Detta innebar ett brott i en förhållandevis lång expansionsperiod. Nyrekryteringen antog därför främst karaktären av ersättningsrekrytering. Samtidigt ökade utbudet av nyutexaminerade socionomer, varför man återgick till det traditionella rekryteringssättet. Genomgången socionomexamen blev nu ett krav för att få anställning.

Den nya grupp som nu kom in i socialvården hade i flera avseenden samma värderingar och förhållningssätt som de tidigare anställda. Deras politiska åskådning och synen på socialarbetarnas roll i samhället var likartad. De tillhörde i många fall samma generation; relativt många som sökte sig till socialhögskolorna under denna period var över 30 år. Den minskade nyrekryteringen och den annorlunda ålderssammansättningen bland de nya lärlingarna förändrade mästare-lärling-relationen och åldersstrukturen kom i obalans, men nu på ett helt annat sätt än under 60-talets slut. Nu fanns alltför många potentiella och reella mästare, medan antalet unga lärlingar, som i samarbete med mästarna skulle kunnat tillföra nytänkande och vitalisera verksamheten, var alltför få.

Under 80-talet förstärktes denna obalans i åldersstrukturen. I och för sig ökade efterfrågan på socialvårdens tjänster drastiskt genom att nya klientgrupper tillkom: utförsäkrade från arbetslöshetskassan, barnfamiljer och ungdomar. Men den bräckliga kommunala ekonomin tillät inte skapandet av några nya tjänster. Socialsekreterarnas arbetsbörda blev därför avsevärt större än tidigare. Även inriktningen på arbetet förändrades. Antalet socialbidragsärenden ökade, och därmed blev det direkta behandlingsarbetet lidande.

Konsekvenserna av de senaste decenniernas skiftande rekryteringsmönster och varierande ekonomiska förutsättningar för verksamheten syns tydligt i den nuva-

rande organisationen. Det finns för det första ett stort antal äldre socialsekreterare, som fastnat i sina arbetsuppgifter och som inte utvecklas, beroende på att karriärvägarna är blockerade. För det andra har många nu upptäckt att deras förväntningar om att kunna förändra världen genom socialt arbete varit orealistiska. Samtidigt har de tvingats att acceptera en dubbel roll; att i tanken vara samhällsomstörtare och att i realiteten förvalta det rådande samhällssystemet. Resultatet har för många blivit oro och ångest, burn-out-fenomen och apati.

Vidare finns ingen kontinuitet eftersom antalet unga lärlingar är få. Man kan också konstatera att omsättningen bland lärlingar som fått anställning under 80-talet varit hög, vilket är ett klart tecken på att de inte sett Socialförvaltningen som en speciellt attraktiv arbetsplats. Det finns flera förklaringar till detta. Arbetsbördan har varit betungande, lönerna förhållandevis låga och karriärvägarna blockerade. Men de unga lärlingarna har också haft helt andra värderingar och förhållningssätt än de potentiella och reella mästarna. Socialarbetaryrket ses i ökad utsträckning som en profession. Även synen på klienterna har förändrats. De unga lärlingarna ser inte längre människors sociala problem som orsakade av samhället utan främst som en fråga om brister hos individen. Överhuvudtaget är de unga mer präglade av den liberala, individorienterade anda som nu råder i samhället. De unga lärlingarna har därför inte heller sett det som särskilt utvecklande att ha medelålders, desillusionerade, "radikala" personer som mästare.

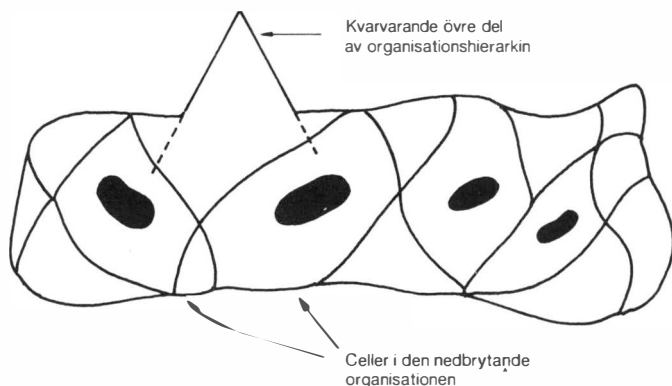
Vad kommer då att hända i framtiden? Med tanke på den kraftiga nedgången i ungdomskohorterna de närmaste 20 åren, kommer det att bli utomordentligt svårt för Socialförvaltningen att rekrytera nya lärlingar. De medel man har till sitt förfogande för att konkurrera om de unga på arbetsmarknaden är ytterst begränsade. Vidare kommer obalansen i åldersstrukturen och i mästa-

re-lärling-relationen att försvåra nyrekrytering. I och för sig är det möjligt att nya politiska vindar kan ändra socialarbetarnas status, på samma sätt som hände i slutet av 60-talet, och underlätta rekryteringen. Några tecken på en sådan utveckling kan i varje fall inte skönjas just nu.

Om vi vidare utgår från att nuvarande tendenser till stagnation eller nedskärningar av verksamheten fortsätter, blir det inte heller möjligt att behålla de alltför många potentiella och reella mästarna i organisationen utan konflikter. Man kan här förvänta att ett visst antal lämnar organisationen på eget initiativ. Det är dock inte troligt att det blir fråga om massavhopp, eftersom arbetsmarknaden utanför Socialförvaltningen är begränsad för dessa kategorier. Några kommer troligen att bli "skuggor", men av ekonomiska skäl kan inte förvaltningen tillåta att detta sker i någon större omfattning.

En sannolik utveckling förefaller i stället vara att man tvingas att bryta sönder organisationen. Hur denna nerbrytning kommer att se ut i detalj är självklart svårt att säga, men följande inslag förefaller sannolika. Stora delar av organisationen omvandlas till små celler, som sammanhålls av ett svagt institutionellt nätverk, men

Figur 11. Typfall 2, organisatoriska konsekvenser av en krympande organisation och sned befolkningsutveckling.



där varje cell ges stor frihet att utveckla sin egen verksamhet. Obalansen i mästare-lärling-relationen och svårigheterna att rekrytera lärlingar kvarstår, men varje cell tvingas att lösa dessa problem internt. Varje cell får huvudansvar för rekryteringen i stället för en centralt placerad personalavdelning. Problemen kan då sannolikt lösas på ett mera flexibelt sätt än när problemen ska lösas centralt i en stor hierarkisk organisation. Arbetsuppgifterna kan fördelas på ett mindre formellt sätt och efter andra kriterier än vad som är fallet nu. Arbetsrotation bli sannolikt vanlig. Rekryteringsproblemen löses genom konkurrens, där varje cell försöker attrahera lärlingarna så tidigt som möjligt, sannolikt redan i praktikantstadiet. Mästarna tvingas att engagera sig i att lära upp lärlingarna och att delta i den interna sorteringsprocessen för att på så sätt försöka skapa en attraktiv miljö för lärlingarna. De få potentiella lärlingarna väljer mellan olika mästare och värderar livskraften i de olika cellerna. Vissa celler kommer sannolikt att förtvina och dö, vilket innebär att en del potentiella och reella mästare i medelåldern så småningom kan tvingas att lämna Socialförvaltningen.

VII

Konsulterna

Konsulterna är en revisionsfirma som erbjuder företag och myndigheter ekonomiska tjänster på uppdragsbasis. Dessa tjänster regleras till stor del i lagar eller i självskrivna regler för branschen.

Fram till mitten av 60-talet karakteriserades konsultföretagen inom branschen av att de var små organisationer. Vanligtvis bestod de av grupper om fem till tio personer. Sedan dess har branschen förändrats radikalt. Efterfrågan på dess tjänster har ökat, samtidigt som komplexiteten i den erbjudna tjänsten blivit större. Man har vidare sett möjligheter att sälja andra tjänster än den som ursprungligen var huvudtjänsten.

Även andra faktorer förklarar varför de små organisationerna inte kunnat överleva. Kunderna – företagen – har blivit större; små konsultföretag har upplevt ett behov av en gemensam administration, bl a för personalutveckling; kundernas behov av en mångsidig kompetens hos Konsulterna har ökat; för att överleva på marknaden har man behövt bygga upp datasystem, som är för dyra för små företag etc.

I det företag, som vi undersöker, har antalet sysselsatta under de senaste 15 åren ökat från cirka 100 personer till cirka 1 000. Denna ökning har skett genom fusioner och nyanställningar. Geografiskt har det inneburit att man nu har en landsomfattande konsultverksamhet, men huvudkontoret är fortfarande i huvudstaden.

Parallellt med expansionen har verksamheten bredats från den ursprungliga tjänsten och har nu flera grenar. En av dessa grenar består av ekonomisk rådgivning (skatteplanering och liknande tjänster) och har fått högre status än den ursprungliga tjänsten. Denna senare omfattar dock fortfarande mellan 80–90 procent av den totala verksamheten och betraktas som huvuduppgiften i organisationen.

Trots att marknaden växer, specialiseringen ökar och att man kan erbjuda kunderna helt nya tjänster, har det formellt inte skett någon förändring i uppbyggnaden av organisationen. Denna är uppbyggd som en medeltida skråordning med mästare, gesäller och lärlingar. Kompetensförsörjningen sker helt traditionellt. Som lärlingar anställs personer med student- eller högskoleexamen, varvid den formella utbildningen främst tjänar som rangordnings- och identifieringsinstrument. När tillgången på personer med högskoleexamen är god, anställs många akademiker. När däremot tillgången är dålig, anställs i stället fler med gymnasieexamen. Vanligtvis blir man gesäll efter fem till sju års praktik som lärling. Man får då också ett "gesällbrev" (godkänd eller auktoriserad revisor). Det tar sedan ytterligare fem år att bli mästare, vilket dock inte alla blir.

Belöningsystemet är traditionellt och hierarkiskt uppbyggt efter principen mästare-gesäll-lärling. Detta innebär att man efter hand får större och viktigare arbetsuppgifter och därmed högre lön, status och mer förmåner. Av tradition blir mästarna så småningom delägare i företaget.

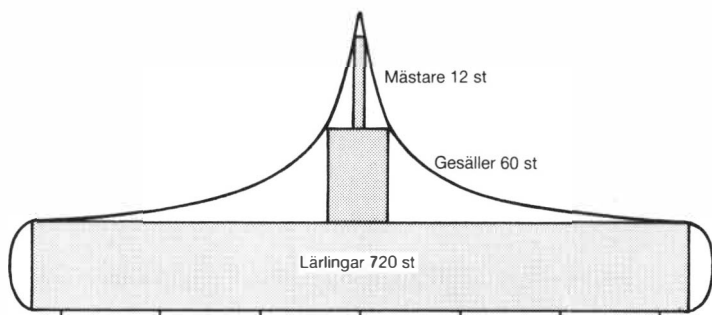
På dessa tre nivåer fördelas sedan merparten av arbetsuppgifterna i företaget. Den expansion som ägt rum under senare år har fått som konsekvens att det nu finns cirka 12 lärlingar på varje gesäll. Motsvarande siffra för 15 år sedan var 5 lärlingar på en gesäll. Däremot har man behållit den ursprungliga relationen 1 till 5 mellan mästare och gesäller. En viktig orsak till att dessa mästare-gesäll-lärling-relationer vuxit fram är att tillväxten i före-

taget ofta ägt rum genom fusioner. I de företag man tagit över, har man köpt ut mästarna, då ofta äldre personer, men behållit vissa gesäller och flertalet lärlingar. Vidare har expansionen underlättats av de senaste årens tillfälliga uppgång i ungdomskohorten, som sammanfallit med den mest intensiva expansionsperioden för Konsulterna.

En stor majoritet av lärlingarna är i åldern 25–35 år. Gesällerna är vanligtvis 35–45 år. Alla mästarna är över 40 år. Vi har alltså en åldersstruktur, som helt skiljer sig från Bankens och Socialförvaltningens, med en extremt bred bas, en snabbt avsmalnande pyramid och en smal topp. Denna åldersstruktur kan ses som typisk för en "växtvärksorganisation".

Relationerna mellan personerna i företaget präglas i hög grad av den obalans i mästare-gesäll-lärling-relationen som uppkommit under senare år. I de tidigare små organisationerna arbetade vanligtvis mästarna, gesällerna och lärlingarna tillsammans. Inläring och sortering ingick som integrerade moment i samarbetet. I viss mån finns detta samarbete kvar i relationen mellan mästarna och gesällerna. Däremot har det nästan helt försvunnit i relationen mellan gesällerna och lärlingarna. Vanligtvis tilldelas nu lärlingarna rutinartade arbetsuppgifter som de får klara av på egen hand, medan mästarna och gesällerna står för de mer komplicerade uppdragen. Organisationen har alltså hamnat i en situation där man har alltför

Figur 12. Skråordningen i Konsulterna.



många lärlingar och alltför få mästare och gesäller. Den har också fått känna av de typiska störningarna. Lärlingarna påstår att de aldrig får träffa en gesäll eller mästare, att det tar lång tid att avancera och att de inte sällan glöms eller ibland t o m göms bort. De får aldrig träna på mästareuppgifter och kan därför inte utvecklas.

I realiteten har denna obalans resulterat i att organisationens uppbyggnad förändrats. Relationsstörningarna har framför allt lett till att företagets administration har fått allt större ansvar och fler arbetsuppgifter. I samband med organisationens tillväxt har det efter hand vuxit fram en administrativ enhet, som handhar ekonomi, personalfrågor m m. Enheten omfattar för närvarande cirka 200 personer. I denna administration ingår ett fåtal mästare och gesäller som fått ta över ansvaret för flertalet lärlingar, och som nu står för merparten av internutbildningen. Övriga mästare och gesäller har i princip abdikerat från sin roll som utbildare och sorterare och ägnar sig helt åt sina uppdrag. Den internutbildning, som administrationen erbjuder, upplevs emellertid av många lärlingar som en mekanisk inlärningsprocess, där sorteringsmomentet saknas. Detta ökar deras osäkerhet och minskar deras benägenhet att stanna kvar inom företaget.

Vanligtvis stannar flertalet lärlingar i fem år för att få gesällbrevet, dvs för att bli godkända eller auktoriserade revisorer. Omedelbart därefter är rörligheten hög. De som lämnar organisationen byter i de flesta fall verksamhet och övergår till ekonomiavdelningen på något företag i en annan bransch.

Den kraftiga expansionen, och svårigheterna att formulera en gemensam strategi, där man preciserar syften, mål och uppgifter för verksamheten, har vidare skapat relationsstörningar på ledningsplanet. Ledningen består av ett kollektiv av mästarna, som ska ansvara för helheten, men i de olika uppdragen från kunderna är mästarna helt självständiga resultatenheter. Denna självständighet i uppdragen har emellertid försvårat den

kollektiva ledningen. Mästarnas ledarskap har också försvårats beroende på det stora antalet lärlingar och den dåliga kontakten mellan mästare, gesäller och lärlingar. Som resultat har administrationens ledningsuppgifter ytterligare utvidgats, och en rad ledningsuppgifter har övertagits av administrativa chefer.

Vad kommer då att hända i framtiden med Konsulterna? I vårt framtidsscenario utgår vi från att efterfrågan på företagets tjänster kommer att öka, och att organisationen därför har ekonomiska resurser för en fortsatt expansion. Vi antar vidare att den har ambitionen att expandera. Ett ytterligare antagande vi gör är att den framtida tekniska utvecklingen inte gynnar framväxten av konkurrerande små organisationer.

Gradvis kommer ett visst antal av lärlingarna att komma upp i gesällstadiet inom företaget. Den framtida kompetensförsörjningen på denna nivå kan alltså ske internt och utan större friktioner, eftersom rekryteringsunderlaget är tillräckligt. Motsvarande gäller också mästartadiet.

Däremot kommer stora problem – betingade av den demografiska utvecklingen – att uppstå på lärlingsstadiet. Den kraftiga nedgången i ungdomskohorterna framöver, och den ökande konkurrensen om ungdomarna, kommer att utsätta Konsulterna för stora påfrestningar. Möjligheterna att expandera blir helt beroende av deras förmåga att attrahera nya lärlingar och att sedan kunna behålla dem. Sannolikt kommer denna jakt på kompetens och nya lärlingar att prägla hela organisationen. För att travestera Karl Marx, som menade att överlevnads-möjligheterna för 1800-talets kapitalister kunde sammanfattas i följande citat: "Ackumulieren. Ackumulieren. Das ist Moses und die Propheten", kommer överlevnads-mottot för Konsulterna i stället att bli "Rekrutieren. Rekrutieren. Das ist Moses und die Propheten".

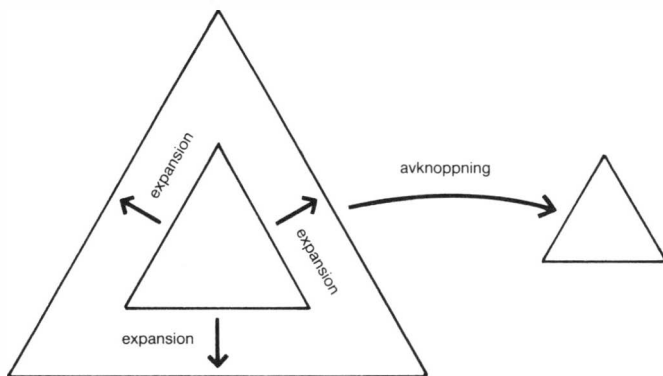
Förutom att använda sig av belöningsystemet, med gynnsamma långtidskontrakt för att binda upp de unga, med "fringe benefits" etc, tvingas man att radikalt om-

pröva internutbildningen och den interna sorteringsprocessens nuvarande utformning. Troligen sker en viss återgång till system, där mästare och gesäller deltar aktivt i inlärnings- och sorteringsprocessen och omhuldar lärlingarna. Härigenom kan en attraktiv arbetsmiljö skapas, i vilken lärlingarna känner att de kan utvecklas. Mästare och gesäller tvingas att ägna mycket tid åt varje lärling och måste med alla medel försöka hålla dem kvar i organisationen. Rekryteringen kommer sannolikt att ske i allt yngre åldrar, vilket ställer ännu större krav på internutbildningen och på mästarna och gesällerna.

Det kommer inte att finnas något utrymme för visioner. Kortsiktiga resultat – att vinna på marknaden – styr hela organisationen. Mästare och gesäller med visioner och sådana som tröttnar på att omhulda lärlingarna lämnar organisationen och övergår till annan verksamhet. ”Avknoppningar” är också möjliga, men då inte i samma bransch utan i någon närliggande.

Det är inte helt osannolikt att den tekniska utvecklingen, dvs persondatorernas genombrott, återigen kan gynna uppkomsten av små företag. I en sådan situation kan ”avknoppningar” inom samma bransch komma att bli vanliga.

Figur 13. Typfall 3, organisatoriska konsekvenser av en expanderande organisation och sned befolkningsutveckling.



VIII

Den framtida obalansen i tjänstemannasektorn

I de tre organisationer, som vi studerat, kan man finna tre typer av reaktioner på de påfrestningar som den framtida åldersobalansen kommer att utsätta tjänstemannasektorn för: "skuggstrukturer" bildas, organisationer slås sönder och det utvecklas en veritabel "huggsexa" på de unga. Det är självklart svårt att generalisera och göra en bedömning av vilken eller vilka reaktioner som blir de vanligaste i framtiden eller hur stora delar av tjänstemannasektorn som kommer att drabbas. Några reflektioner kan dock göras.

Det förefaller rimligt att företag och organisationer som arbetar under i princip samma ekonomiska förutsättningar kommer att drabbas på ungefär samma sätt.

"Skuggstrukturer" kommer således främst att utvecklas i organisationer som har en given marknad, på vilken de i stort sett har monopol, och som därför inte är utsatta för starka effektiviseringstvång. Ytterligare en förutsättning för att "skuggstrukturer" ska frodas är att det redan nu finns en obalans i mästare-lärling-relationen, exempelvis beroende på att sysselsättningen varit stabil under lång tid. En orsak till denna stabilitet kan vara att det skett en gradvis effektivisering av verksamheten, exempelvis genom datorisering. Organisationen har därför antingen inte behövt, eller också försökt

men haft svårt att rekrytera och behålla lärlingar. Det sociala skyddsnetet inom organisationen bör också vara starkt.

Nerbrytning av organisationsstrukturen sker främst i organisationer där resursunderlaget för verksamheten sjunker, och som därför utsätts för starka effektiviseringsringstvang. Även i dessa organisationer är en förutsättning för nerbrytningen att mästare-lärling-relationen är i obalans, exempelvis beroende på att krav på nerskärningar av resurser funnits förhållandevis lång tid, vilket då gör att organisationen inte betraktas som en särskilt attraktiv arbetsplats för lärlingar. Ytterligare en trolig förutsättning för att det sker en nerbrytning av strukturen är att man inte kan rationalisera verksamheten genom exempelvis teknisk utveckling.

”Huggsexa” på de unga kommer att bli aktuell för företag som expanderar, och som inte kan rationalisera verksamheten genom ny teknik. De växtvärksproblem som vi skisserat för Konsulterna kommer att bli särskilt märkbara för just de organisationer som expanderar mycket snabbt.

Med utgångspunkt i de tre typfallen är det också möjligt att göra vissa bedömningar av hur tjänstemannasektorn i sin helhet kommer att påverkas av de framtida demografiska förändringarna under perioder av olika ekonomisk tillväxt och i olika konjunkturfaser.

I perioder av kraftig ekonomisk tillväxt och i högkonjunkturer kommer åldersbalansproblemet för stora delar av tjänstemannasektorn att synas tydligast i form av en ”huggsexa” på de unga. Alla tänkbara medel för att dra till sig de unga kommer att användas. Företagen kommer att vilja rekrytera de unga i allt yngre och yngre åldrar för att sedan själva utbilda dem. Detta kommer att ställa till problem för det traditionella utbildningssystemet, vars funktion kommer att ifrågasättas och debatteras.

I en kraftig tillväxtsituation, med förbättrad kommunal och statlig ekonomi, kommer kraven på nerskär-

ningar inom den offentliga sektorn att vara förhållandevis lågmälda. Möjligheterna att behålla de alltför många medelålders potentiella mästarna blir därför förhållandevis goda. Däremot kommer möjligheterna att rekrytera lärlingar till den offentliga sektorn att bli ytterst begränsade. Detta innebär att krav kommer att ställas på organisationsförändringar på det sätt som vi beskrivit för Socialförvaltningen, men sannolikt kan i stort sett alla celler leva kvar. Det är dock möjligt att "skuggstrukturer" frodas inom flera av cellerna.

Bankens problem är generellt förhållandevis okänsliga för tillväxtsituationer, eftersom vi antagit att Banken arbetar i en monopolsituation och har en skyddad tillvaro. Huruvida Bankens "skuggstrukturer" kommer att bli förhärskande i stora eller små delar av tjänstesektorn är därför beroende av hur stor del av tjänstesektorn som i framtiden kommer att arbeta under liknande förutsättningar som Banken.

Om vi däremot antar att den ekonomiska tillväxten framöver blir svag, och efterfrågan på arbetskraft låg, kommer åldersbalansproblemen främst till synes i åtgärder för att lösa problemen med de alltför många potentiella mästarna inom tjänstemannasektorn. Kraven på nerskärning av personal och effektivisering blir allt mer högljudda, särskilt inom den offentliga sektorn. "Skuggstrukturer" kan inte tillåtas i en sådan situation. Däremot kommer inte bristen på ungdomsarbetskraft att te sig lika allvarlig som i perioden av kraftig ekonomisk tillväxt.

Sammanfattningsvis kommer vi i framtiden att konfronteras med ålderschocken. Den kommer att förvärras med tiden, och utsätta tjänstemannasektorn för allt större påfrestningar. Däremot kommer effekterna av den att ta sig något olika uttryck, beroende på vilken konjunkturfas vi befinner oss i och hur hög den ekonomiska tillväxten är.

Del III

ÅTGÄRDER

IX

Vad gör organisationerna nu?

Ett första och omedelbart intryck man får är att de pågående förändringarna i åldersstrukturen och de balansproblem dessa medför inte uppmärksammats särskilt mycket i våra typföretag. Organisationerna förefaller bearbeta symptom som sammanhänger med personalstrukturen utan att se till de grundläggande orsakerna.

I *Banken* är de vanligaste åtgärderna, som vi i dag kan observera, delegering av resultatansvar, utbildning och arbetsrotation. Åtgärderna verkar emellertid ha drag av terapi, som om man accepterade en allt skevare åldersfördelning i personalstyrkan. Banken verkar vidare ha svårt att hitta en enhetlig, framtidsorienterad rekryteringspolitik.

I *Socialförvaltningen* har ett förslag om decentralisering av hela socialtjänstens verksamhet utarbetats. Man har också försökt att rationalisera utbetalningarna av socialbidragen för att minska arbetsbördan för socialsekreterarna. Men dessa förslag till förändringar i organisation och i arbetsrutiner har inte haft till syfte att lösa de grundläggande problemen med åldersstrukturen och med den kraftiga obalansen i mästare-lärling-relationen. När det gäller åldersobalansen ägnar man sig främst åt en låt-gå-politik. I viss mån tillåts avknoppningar och interna

cellbildningar, som lever sitt eget liv, men i övrigt är man passiv. Rekrytering är bara ett sätt att ersätta personer som slutar på Socialförvaltningen.

Konsulterna lever för närvarande högt på den tillfälliga uppgången i antalet ungdomar som kommer ut i arbetslivet och har därför inte behövt vidta några åtgärder alls. Dock har *Konsulterna* observerat att det framöver blir svårt att rekrytera lärlingar. Man satsar därför på aggressiva rekryteringskampanjer, där man lockar ungdomar med erbjudande om god internutbildning, möjligheter att påverka den egna situationen och hög lön.

De kraftiga förändringarna i befolkningens åldersstruktur under de närmaste 20 åren uppmärksammas allt mer i den allmänna debatten och i olika framtidsscenarion. Dessa diskussioner har dock inte i någon nämnvärd grad lett till någon handlingsplan i företag och förvaltningar. Man kan fråga sig varför.

En orsak är att situationen ännu inte blivit påtaglig. Kommande svårigheter uppmärksammas inte beroende på att det för närvarande finns en tillfällig puckel i ungdomskohorterna, som döljer de långsiktiga problemen.

En annan orsak är att vi under en lång period vant oss vid att tänka utifrån ett arbetslöshetsperspektiv och lärt oss frukta arbetslösheten. Denna fokusering hindrar oss att inse vad den framtida nedgången i ungdomskohorterna kan innebära.

En tredje orsak handlar mera om hur vi generellt förhåller oss till långsiktiga, stora förändringar. Här är några reaktioner som vi har stött på, medan vi arbetat med temat i denna bok: en 20-årig kraftig nedgång i ungdomsarbetskraften.

”Det är långt kvar till år 2000. Vi får ta det som det kommer. Är det förresten så väsentligt för oss?”

”Framtiden är alltid osäker. Det kan visa sig att efterfrågan på ungdomar blir mycket lägre i framtiden än nu.”

”Det här var väl inget nytt – det blir fler åldringar och färre ungdomar framöver, dvs fler pensionärs-hem och färre discotek – det är väl OK.”

”Vi är alla i samma båt i den industrialiserade världen, inte sant? Det är samma skeenden i USA och Västtyskland exempelvis, så vi kommer alla att ha likartade förutsättningar på detta område.”

”Det går ju bra i dag, så varför bry sig om det här – det ordnar sig säkert med robotar och invandring.”

”Detta är saker som jag inte kan påverka. Jag har gjort mitt; jag har tre barn.”

Det är emellertid inte särskilt långt till år 2000. I och för sig är framtiden alltid osäker, men en sak vet vi säkert: att ungdomskohorterna kommer att sjunka drastiskt framöver. Denna nedgång är inte unik för Sverige, men konsekvenserna blir specifika i vårt land. Ansvällningen av medelålderskohorterna är något unikt för Sverige. Robotisering och ökad invandring kan bara marginellt lindra effekterna av de demografiska förändringarna. Att föda fler barn nu är inte heller någon lösning. Ett ökat barnafödande påverkar inte arbetskraftsutbudet förrän en bit in i nästa sekel.

Ålderschocken är i hög grad på väg, och vi ser bara ytligt dess självklara konsekvenser. Dessa konsekvenser måste närmare utforskas och hanteras av företag, förvaltningar och organisationer.

I följande kapitel kommer vi att föreslå vissa åtgärder, som Banken, Socialförvaltningen och Konsulterna kan vidta för att komma åt åldersbalansproblemen. Dessa förslag baseras på följande grundläggande utgångspunkter.

- Ungdomskohorterna kommer att sjunka drastiskt de närmaste 20 åren, vilket innebär att ungdomar blir

en bristvara. Troliga konsekvenser är att ungdomarna som kommer ut på arbetsmarknaden är förhållandevis unga och har relativt låg formell utbildning, men också att de ställer högre krav på arbetets innehåll än vad tidigare stora ålderskohorter gjort.

- Substituerbarheten mellan yngre och äldre är begränsad, något som sannolikt förstärks när åldern på dem som kommer ut på arbetsmarknaden sjunker. Det blir svårt att omfördela arbetsuppgifterna mellan olika åldersgrupper. Ansvällningen av medelålderskohorterna blir därför ett stort problem.
- Mästare-lärling-relationen är avgörande för kompetenstillväxten i det enskilda företaget. Lärlingarnas ingångskunskaper är i detta sammanhang av sekundär betydelse. Ju yngre medarbetare som anställs ju viktigare blir relationens kvalitet. Sannolikt försämras kvaliteten i relationen när avståndet i ålder ökar mellan mästare och lärling. Det är också svårt att ändra på den kvantitativa relationen, utan att det uppstår störningar och negativa konsekvenser för effektiviteten i produktion och i kompetenstillväxt.
- Den situation det enskilda företaget befinner sig i när det gäller åldersstrukturen i personalstyrkan, spelar stor roll för de åtgärder som det behöver vidta. Åldersstrukturer påverkas mycket långsamt, och en ogynnsam åldersstruktur kan endast ändras långsamt och genom medvetna åtgärder.
- För det enskilda företaget ser vi kompetenstillväxten som framtidens viktigaste konkurrensfaktor. Företagets förmåga att rekrytera, utveckla, utnyttja och behålla strategisk kompetens blir avgörande för dess framgång. Denna förmåga kommer att sättas på allt hårdare prov beroende på de drastiska framtida demografiska förändringarna.

X

Vad borde Banken göra?

Som framgått tidigare avspeglar sig det grundläggande åldersproblemet i Banken i en åldersstruktur som ser ut som en "boll". Samtidigt som Banken har svårt att behålla unga lärlingar har den problem att finna meningsfulla arbetsuppgifter för de medelålders "skuggorna".

En självklar förutsättning för att några åtgärder vidtas är att man har insikt om problemen och accepterar dess existens och orsaker. Så måste exempelvis Banken acceptera att en av de grundläggande orsakerna till det faktum att man har svårt att behålla lärlingar är den rådande obalansen i mästare-lärling-relationen. Man måste också acceptera att framväxten av "skuggstruktur" sammanhänger med åldersförändringarna. Det kan vara svårt för företaget självt att se sin situation klart, att se problemen och bakomliggande orsaker och – ännu svårare – att sedan välja en korrekt problemlösning. De intervjuer vi gjort med personal i Banken visar att det finns ett starkt behov av insiktsskapande åtgärder. Ofta kan extern hjälp exempelvis underlätta med konkreta undersökningar av rekryteringsunderlaget eller för att göra en bedömning av en framtida önskvärd personalstruktur.

Vi har i vårt fortsatta resonemang om Banken gjort antagandet att Banken kommer att fortsätta med sin tidigare affärsidé, dvs att ha ett fullbankssortiment. Ett sätt att lösa åldersbalansproblemen i Banken vore näm-

ligen att välja en radikalt annorlunda affärsidé, t ex att Banken blev en helautomatiserad betalningsförmedlande bank eller en specialiserad merchantbank. Om man valde någon sådan inriktning på verksamheten är det möjligt att man bättre skulle kunna ta till vara den speciella kompetens som finns hos de medelålders "skuggorna". Man kan dock förmoda att specialisering inte är möjlig för en landsbygdsbank, eftersom marknaden utanför storstadsområdena är alltför liten för dylika specialiserade tjänster.

En annan tänkbar åtgärd vore teknisk anpassning. Det skulle på kort sikt lösa rekryteringsproblemet men förvärra problemet med de medelålders "skuggorna". På längre sikt skulle dock anpassning genom ny teknik endast marginellt motverka de negativa konsekvenserna av den demografiska utvecklingen.

Även om ingen ökning behövs i det totala antalet sysselsatta i Banken i framtiden, måste personalstyrkan förnyas för att på sikt få en till bankens strategi åldersmässigt anpassad personalstruktur. Den specifika marknadssituationen i kombination med viss teknisk utveckling har, som vi visat tidigare, inneburit negativa konsekvenser för nyrekryteringen och därmed för åldersstrukturen bland bankens anställda. Den viktigaste åtgärden på lång sikt blir därför att avsätta resurser för en ökad rekrytering. Om kostnadsnedskärningar av något skäl måste göras framöver, bör inte detta göras på personalsidan.

I Banken har man av tradition en centralistisk syn på personalfrågor. För att förbättra rekryteringsmöjligheterna borde ansvaret för personalfrågorna decentraliseras till den lägsta resultatnivå som finns i banken. På denna nivå finns den bästa informationen om den lokala arbetsmarknaden. Chefen på denna nivå bör få ansvar för både rekrytering och personalbudget, medan den centrala personalavdelningen skulle fungera som stödfunktion i rekryteringsarbetet.

Banken har av tradition utvecklat och behållit sin

personal – ofta under hela yrkeslivet. En väg att öka rekryteringen är att markera bankkarriären som attraktiv och spännande för de ungdomar som man vill rekrytera. Detta kan bli ske genom att man bygger ut redan existerande bankutbildningar till ”bankuniversitet”. Detta skulle också möjliggöra rekrytering av ungdomar i allt yngre åldrar och med låg formell kompetens.

Historiskt har bankerna varit traditionella i sitt rekryteringsbeteende. Under 1930- och 1940-talet hade huvudparten av de nyrekryterade realexamen med merkantil inriktning. På 1950- och 1960-talet rekryterades huvudsakligen sökande med studentexamen, vanligtvis med handelsgymnasieexamen. Under 1970-talet har sedan rekryteringen av civilekonomer ökat. Mot bakgrund av det minskade utbudet av ungdomar i arbetskraften är en viktig åtgärd att lämna traditionella rekryteringsvägar och ändra rekryteringsbasen. En mera fantasirik och förutsättningslös rekryteringspolitik blir sålunda nödvändig för framtiden. Det blir nödvändigt att ompröva vilka kvalifikationer som en nyanställd behöver ha.

En handlingsmöjlighet, som vid en första anblick verkar förnuftig, vore att förstärka resurserna nu genom att grupprekrytera ett överskott av ungdomar från den för närvarande relativt stora ungdomskohorten. Vi är dock skeptiska till en sådan lösning. Det är svårt att ”lagra” ungdomar. Dessutom är det svårt att behålla dem om man inte kan ge dem meningsfulla arbetsuppgifter och en internutbildning som på längre sikt ger dem möjligheter till karriär. Tillfälliga och slumpmässiga rekryteringsåtgärder säkrar inte den kontinuitet som behövs. Nyrekryteringen av lärlingar bör utgöra en integrerad del av en långsiktig personalpolitik som utgår från Bankens affärsidé och verksamhetsinriktning.

Alternativa och nya karriärvägar kan skapas inom Banken. Ett exempel är att ge bankfilialer högre status än vad som nu är fallet. De blir då mera attraktiva även för relativt högt uppsatta chefer i den centrala hierar-

kin. En annan möjlighet är att förändra existerande arbetsfördelning i organisationen med avseende på åldersstrukturen. Exempelvis kan potentiella mästare (chefer eller specialister), som för närvarande är organiserade i en ledningsgrupp direkt underställd chefen för verksamheten, bli reella mästare. De potentiella mästarna har i nuvarande organisation ofta uppgifter av förmedlande eller förvaltande karaktär. Genom att delegera reellt ansvar och befogenheter till dem i större utsträckning än vad som nu sker, tvingas de att ägna sig åt utveckling av den egna verksamheten med mera energi och att ta hand om lärlingarna och utveckla dem på ett helt annat sätt än tidigare.

För att öka effektiviteten i organisationen med hänsyn till den aktuella och framtida personalsituationen blir det viktigt att Banken ökar sin förmåga att utveckla och behålla personal. En rad åtgärder kan vidtas med detta syfte, exempelvis:

- att ge äldre arbetskraft ökat utrymme och möjligheter att förändra sin arbetssituation
- att införa ett tydligt system för kompetensutveckling genom mästare-lärling-förhållande
- att införa individuella kontrakt för utveckling, arbetstid m m
- att införa en friare lönesättning och ett belöningsystem anpassat till Bankens verksamhet och affärsidé
- att införa en ökad tydlighet i arbetets mening och mål för var och en i Banken.

XI

Vad borde Socialförvaltningen göra?

Socialförvaltningen har på många sätt samma problem som Banken och en likartad åldersstruktur. De framtida problemen blir emellertid mer accentuerade genom att de medel som står till Socialförvaltningens förfogande för att konkurrera om de få unga på arbetsmarknaden är ytterst begränsade. Det är inte troligt att ungdomarna uppfattar en organisation i stagnation med stora omställningsproblem och en rigid belöningsstruktur som särskilt intressant att ta anställning i. Inte heller kan Socialförvaltningen tillåta att det bildas "skuggstrukturer", eftersom den är utsatt för starka effektiviseringstvång.

I dagens läge är planeringen, när det gäller personalfrågor och rekrytering, ofta kortsiktig. En långsiktig personalplanering, där åldersförändringarna beaktas, bör ge bättre förutsättningar för verksamhetens bedrivande och skapa kontinuitet.

Det är viktigt att den pågående nedbantningen och effektiviseringen av den offentliga sektorn inte resulterar i en minskad nyrekrytering, vilket ofta har varit fallet under senare år. Anställningsstopp bör alltså inte få förekomma, eftersom detta ytterligare snedvrider åldersstrukturen och förvärrar de redan allvarliga problemen.

I Socialförvaltningen är verksamheten så etablerad och orubblig – på grund av politiska beslut och bindningar – att det knappast existerar alternativa affärsidéer. En möjlig anpassningsåtgärd, som diskuterats, är privatisering av vissa verksamheter. Det är dock endast under förutsättning att privatisering skulle innebära ett resurstillskott till den totala verksamheten eller en effektivisering, som privatisering är en möjlig anpassningsåtgärd som också skulle lösa åldersbalansproblemen.

Enligt vår mening är den viktigaste åtgärden att slå sönder den stora organisationen med dess hierarkiska struktur för att skapa små, självständiga enheter (celler). Detta kommer att öka flexibiliteten. Sannolikt ökar också möjligheterna att nyrekrytera, genom att man minskar avståndet mellan mästare och lärling och tydliggör att en sådan relation verkligen existerar. Den nuvarande situationen inom Socialförvaltningen karakteriseras av att det finns ett fåtal goda erkända mästare, men förhållandevis många mästare med otydlig mästarstatus. Genom omorganisationen kommer fler goda, erkända mästare att kunna komma fram i rampljuset, vilket underlättar rekryteringen av lärlingar. Varje cell bör vidare ta huvudansvar för rekryteringen av ny personal. Mästarna, såväl de potentiella som de reella, bör medverka i internutbildningen av de unga på ett helt annat sätt än vad som nu är fallet. Därigenom gör man också "40-talisternas" arbetssituation mera meningsfull och tar till vara deras kompetens. Andra viktiga åtgärder är återkommande vidareutbildning, arbetsrotation och förändrade arbetsrutiner, något som underlättas av organisationsförändringar. Alternativa belöningsssystem kan också införas. Vidare bör Socialförvaltningen tillåta entreprenörer inom eller utanför den nuvarande organisationen. Nya nätverk och cellbildningar kring avgränsade arbetsuppgifter bör tillåtas och stödjas. Konstruktiv "olydnad" bör också tillåtas och framgångsrika cellbildningar uppmärksammas.

För närvarande diskuteras ett förslag om decentralisering av hela socialtjänstens verksamhet, där individ- och familjeomsorg, äldreomsorg och barnomsorg slås samman i mer självständiga men mindre geografiska enheter. Huruvida dessa reformer ger möjligheter att påverka personalstruktur eller rekrytera ungdomar är tveksamt. Reformen ger möjligheter till en viss omsortering av individerna i organisationen. Det är också möjligt att de mindre enheterna, medan reformen genomförs, ses som en dynamisk och utvecklande arbetsplats i många ungdomars ögon. Vidare är det sannolikt att reformen kan skapa alternativa karriärvägar, exempelvis genom att socialsekreterare i individ- och familjeomsorgen kan utnyttjas inom barnomsorg och äldreomsorg på ett mera flexibelt sätt än tidigare. För att bli mer attraktiv för ungdomar krävs dock en ökad verksamhetsdelegering som kan tydliggöra mästare-lärling-relationen, exempelvis bör rekryteringsansvaret finnas på en så decentraliserad nivå som möjligt.

XII

Vad borde Konsulterna göra?

Konsulterna befinner sig i dag i en helt annan situation än Banken och Socialförvaltningen. Den kraftiga expansionen inom företaget med åtföljande rekrytering av ungdomar har resulterat i en åldersstruktur med en mycket bred bas och en snabbt avsmalnande pyramid mot en smal topp. En negativ konsekvens av detta har blivit alltför många lärlingar per mästare. I framtiden kommer emellertid möjligheterna att rekrytera ungdomar att drastiskt försämrats på grund av de minskande ungdomskohorterna och den ökande konkurrensen om ungdomarna.

Om Konsulterna vill fortsätta sin expansion, vilket marknaden sannolikt ger utrymme för, blir det nödvändigt att attrahera ungdomarna i konkurrens med andra företag. Huggsexan om ungdomarna kräver att företaget kan kommunicera meningen med det arbete som utförs i företaget – både som helhet och som aktuell uppgift för individen. En fråga som Konsulterna måste ställa sig är, vilka arbetsuppgifter som kan attrahera ungdomarna.

Riskerna för felrekrytering kommer att öka i framtiden, eftersom konkurrensen tvingar Konsulterna att rekrytera allt längre ned i skolsystemet. De unga är emellertid då inte tillräckligt sorterade, vilket ger upphov till ett ökat antal felrekryteringar. En naturlig åtgärd blir då att satsa på en lång inskolning för att öka möjligheten att få ”rätt man på rätt plats”. Förutom

den långa inskolningen behövs en effektiv ”screening”-apparat, exempelvis arbetsrotation med någon sorts bedömning.

De minskade ungdomskohorterna får som konsekvens att företagen rekryterar ungdomar i allt yngre åldrar, och i en sådan situation kan ett ”Björn Borgsyndrom” utvecklas. Med det menar vi att ungdomar specialiserar sig väldigt tidigt inom ett smalt område. De riskerar då, med sin snäva och djupa kompetens, att bli relativt snabbt förbrukade i arbetslivet och får svårt att kommunicera med mästare inom sitt eget område, men även med mästare inom andra områden. För att motverka detta bör Konsulterna satsa på internutbildning med bred allmänbildande inriktning för att på så sätt kompensera den korta skolgången. En sådan åtgärd är viktig för att mästare-lärling-relationen skall kunna upprätthållas. Den kulturella distansen kan annars äventyra relationen.

Hos Konsulterna är mästare-lärling-relationen utomordentligt viktig. Antalet lärlingar per mästare kan variera något efter arbetets art och beroende på exempelvis individuella egenskaper hos mästaren. För konsulterna blir det viktigt att ta reda på hur många lärlingar varje mästare idealt bör ha och att upprätthålla denna relation. Expansionstakten i företaget måste anpassas till hur relationen idealt bör se ut. Faran är annars att en obalans i relationen resulterar i att mästaren blir trött på lärlingar och i stället funderar på att starta eget. För att förmå mästaren att stanna kvar i företaget är det viktigt att mästaren får bekräftelse på sin vision av arbetet, dels genom stöd och uppmuntran från företagets ledning, dels genom att han erbjuds förmåner av olika slag. Obalans i relationen mellan mästare och lärling kan också medföra att lärlingarna överger mästaren – framför allt i en situation då det är ont om ungdomar och gott om mästare. Att behålla goda, erkända mästare blir då avgörande för Konsulternas expansion.

Avslutning

Under de närmaste 20 åren kommer åldersstrukturen i det svenska samhället att förändras dramatiskt. Som framgår av denna bok får detta vittgående konsekvenser för kompetensförsörjningen och organisationsstrukturen i den tjänsteproducerande sektorn.

Den framtida ålderschocken kommer emellertid inte enbart att drabba tjänstesektorn utan hela samhällsekonomin. Så kommer huggsexa på ungdomar, "skuggstrukturer" och nedbrytning av organisationssystem att bli vanliga företeelser i många centrala sektorer och institutioner i samhället.

Den framtida åldersobalansen kommer av flera skäl att bli mer accentuerad inom *industrin* än i den tjänsteproducerande sektorn. I den allmänna huggsexan om de unga kommer många industriföretag att vara handikappade genom att ungdomar i gemen har negativa attityder till industriarbete. Industrin uppfattas som en smutsig arbetsplats med dålig social miljö, monotona arbetsuppgifter och få utvecklingsmöjligheter. Ungdomarna gör vidare bedömningen att industrin är en stagnerande näring, som inte kan erbjuda någon framtid. Denna bedömning grundas på att industrisysselsättningen sjunkit sedan mitten av 60-talet, och att den även framöver sannolikt kommer att minska.

Självklart kommer problemen med åldersobalansen att variera, beroende på under vilka ekonomiska förut-

sättningar olika industriföretag arbetar. De har också skilda förutsättningar att lösa problemen.

Ytterligare en sektor som i hög grad kommer att drabbas av ålderschocken är *vårdsektorn*. I den framtida konkurrensen om de unga kommer denna sektor knappast att kunna göra sig gällande, eftersom de medel som står till dess förfogande är ytterst begränsade. För närvarande ser det inte heller ut som om det finns politiska förutsättningar som möjliggör att nya resurser tillförs vårdsektorn, något som skulle förbättra möjligheterna att konkurrera om de unga.

Nuvarande arbetsförhållanden inom sektorn är väl kända. Stora personalkategorier har dåliga arbetsvillkor med låga löner och låg status. Personalutvecklingsprogram saknas i stor utsträckning och organisationerna karakteriseras generellt av att de är byråkratiska och stelbenta. Dessa förhållanden har redan nu lett till att tillströmningen till vårdutbildningarna på olika nivåer är låg.

Samtidigt kommer efterfrågan på vårdsektorns tjänster att öka framöver, beroende på att antalet åldringar över 80 år blir allt fler. Enligt gjorda prognoser behöver vårdsektorn nyanställa cirka 100 000 människor fram till sekelskiftet, om man antar att den nuvarande årliga personalomsättningen kommer att vara oförändrad. Mot denna bakgrund tvingas sannolikt vårdsektorn att – i likhet med Socialförvaltningen – vidta genomgripande organisationsförändringar.

De framtida åldersförändringarna kommer i hög grad att få efterverkningar på *utbildningssystemet*. I absoluta tal sker en nedgång i antalet elever beroende på att kohorterna blir mindre. Därtill förstärks denna tendens genom att andelen i varje åldersgrupp som efterfrågar utbildning utöver den obligatoriska blir lägre ju mindre åldersgruppen är. När antalet ungdomar är få, är företag och organisationer aktiva. De försöker rekrytera de

unga i allt yngre åldrar för att sedan själva utbilda dem och på så sätt kunna behålla dem inom företaget ("specific training"). Dessutom kommer relativt sett få ungdomar att efterfråga högre utbildning eftersom en sådan inte betraktas som särskilt nödvändig för konkurrensen på arbetsmarknaden.

Ju högre upp i utbildningssystemet man kommer, desto större blir troligen effekterna av nedgången i ungdomskohorterna. Sannolikt kommer, i den framtida huggsexan om de unga, näringslivet att vilja ha större kontroll och insyn i de mer yrkesinriktade linjerna i gymnasieskolan och därvid också handha delar av utbildningen och definiera dess innehåll. En sådan utveckling kommer att framtvinga en annan ansvarsfördelning än den nuvarande mellan näringsliv och samhälle, såväl när det gäller vem som ska stå för kostnaderna som vem som ska definiera utbildningens innehåll.

Vidare kommer tillströmningen till högskolan under de närmaste 20 åren att minska drastiskt, beroende på att kohorterna blir allt mindre och att allt färre i varje ålderskohort kommer att efterfråga högre utbildning. Denna nedgång kommer främst att drabba humaniora och vissa samhällsvetenskapliga utbildningar, medan de tekniska utbildningarna troligen klarar sig någorlunda väl. Den betoning som redan i dag finns att högskolan främst ska utbilda, och inte bilda studenterna kan i en sådan situation komma att förstärkas. Grundforskningen blir lidande genom att antalet forskarstuderande minskar. Det finns också en risk att forskarbegävningarna i hög grad försvinner till näringslivet, och att grundforskningen därför främst kommer att bedrivas av ett negativt urval studenter. Otvetydigt måste de potentiella negativa effekterna av ungdomskohorternas nedgång framtvinga motåtgärder från samhällets sida.

*

Sammanfattningsvis kommer den framtida ålderschocken att drabba stora delar av svenskt samhällsliv, där ”skuggstrukturer”, påfrestningar på organisationsstrukturen och huggsexa på de unga blir allt vanligare fenomen. Företagens och förvaltningarnas förmåga att identifiera och vidta lämpliga åtgärder för att lösa dessa problem kommer att bli avgörande för deras framgång.

Att läsa vidare

Vår grundläggande hypotes att *sortering* är ett viktigt element i kompetensförsörjningen underbyggs av modern ekonomisk teori, som behandlar utbildning ur ett ekonomiskt perspektiv. I Rolf Ohlssons bok "Högre utbildning och demografisk förändring" (Ekonomisk-historiska föreningen, Lund 1986) görs en systematisering av olika modeller som formulerats i den internationella forskningen: filter-, signal- och sorteringsmodeller. I denna bok analyseras vidare hur *ålderskohorternas storlek* påverkat löner och sysselsättning för unga människor i olika branscher samt efterfrågan på utbildning på olika nivåer i Sverige under perioden 1923–1975.

Analysen i Rolf Ohlssons bok är inspirerad av Richard Easterlins undersökningar av hur viktig åldersgruppens storlek är för hur en individ agerar i olika sammanhang. Easterlin diskuterar bl a hur åldersgruppens storlek påverkar fertilitet, möjligheter till avancemang, giftermåls- och skilsmässomönster, kvinnliga förvärvsintensiteter, utomäktenskaplig fertilitet, självmords- och brottsfrekvenser samt politisk alienation. En populär framställning ges i R. Easterlin "Birth and Fortune" (Gran McIntyre, London 1981). I Easterlins anda pågår för närvarande en mängd undersökningar om eventuella kohorteffekter i ett flertal länder (England, Japan, Israel m fl).

Mästare-lärling-relationen är inte särskilt upp-

märksam i litteraturen. Embryot till vår framställning finns hos F. Welch "Effect of Cohort Size on Earnings: The Baby Boom Babies' Financial Bust" (Journal of Political Economy, nr 5, 1979).

De demografiska faktorernas betydelse för organisationsstrukturen i företag och förvaltningar diskuteras av Dennis Ahlburg och Lucinda Kimmel i "Human Resources Management Implications of the Changing Age Structure of the US Labor Force" (i Research in Personnel and Human Resources Management, vol 4, JAI Press 1986). I artikeln finns också en omfattande bibliografi.

För närliggande litteratur på svenska hänvisas till Gunnar Eliasson m fl "Kunskap, information och tjänster" (Liber 1986). Boken behandlar bl a kunskapskapitalets innehåll, kompetensutveckling i framtiden och företags förmåga till framgångsrik anpassning av den interna organisationen. Vidare hänvisas till K. A. Sveiby & A. Risling "Kunskapsföretaget" (Liber, 1985), som behandlar krav på det moderna tjänsteproducerande kunskapsföretagets organisation.

Boken är en analys och beskrivning av den kraftiga obalans som vi kommer att få i det svenska samhället, då antalet ungdomar blir allt färre samtidigt som antalet personer i medelåldern ökar drastiskt.

Hur kommer denna obalans att påverka samhället? Vad händer med det stora antalet medelålders personer som kommer att konkurrera om de få chefsposterna? Konkurrensen om de yngre ökar mellan företagen. Vilka företag och förvaltningar kommer att klara av "huggsexan" om de unga? Blir det en hopplös jakt på folk till den offentliga sektorn?

Författarna analyserar hur åldersobalanserna har påverkat organisationen inom en bank, en socialförvaltning och ett konsultföretag.

Rolf Ohlsson är docent i ekonomisk historia vid Lunds universitet och Per Broomé, fil mag och konsult, är verksam i AB Arbetskonsult.