



# Känslan av att vara behövd...

## ...till sista arbetsdagen!

Under de kommande tio åren ska 40 procent av svensk arbetskraft bytas ut. Det berättade Carin B Eriksson som är VD på Institutet för Personal- och Företagsutveckling under KFS-dagarna i Borås. Nära på hälften av alla arbetande svenskar ska gå i ålderspension och ställa sina arbetsplatser till förfogande för nya krafter. Förutom att det kommer att innebära ett tufft rekryteringsarbete för svenska företag blir det också mer angeläget än någonsin att ta till vara all den kunskap och erfarenhet som de blivande pensionärerna annars tar med sig hem. Lunds Energikoncernen har insett det och redan 2003 drog de igång projektet "Urkraft".

*Text* lars westberg *Fotograf* lunds energi/lars westberg

Med projektet "Urkraft" ville Lunds Energi ta till vara den kunskap, erfarenhet och de kontaktnät som de äldre medarbetarna besitter. Eller som personalchef tillika initiativtagare Christer Wikermark uttrycker det: – Vi ska skapa förutsättningar för att det ska vara kul att jobba ända fram till 65... eller kanske ännu längre!

Urkraft som pågick mellan 2003 och 2004 riktade sig till medarbetare (minst 50 år gamla) med lång yrkeserfarenhet som har nyckelkompetens och egenskaper som är viktiga för Lunds Energikoncernen. Upplägget utgick ifrån en "vinna-vinna-situation" där både företaget och de enskilda deltagarna skulle få ut så mycket som möjligt av Urkraft.

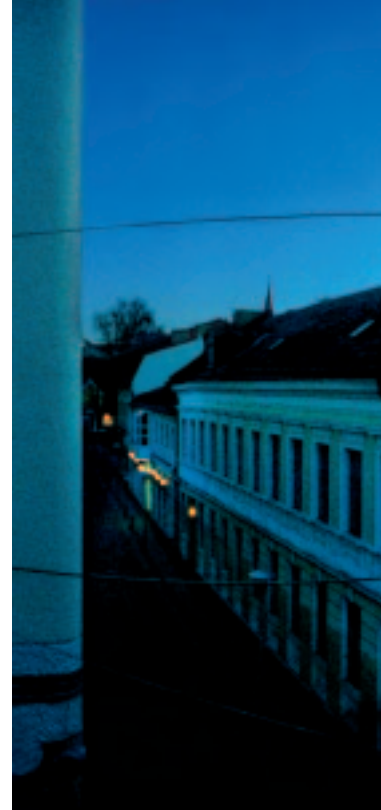
Programmet bestod av fyra delar; Teori, övningar, personligt uppdrag och projektarbete. Delarna hade till syfte att stimulera och utveckla områden där deltagarna skulle fungera som inspiratörer, kunskapsgivare och ambassadörer inom sina respektive kompetenser. Deltagarna delades sedan in i grupper för att belysa och sammanställa klokheter inom dessa områden.

Lika spännande som det var att ta tillvara medar-

tarnas kunskaper var det att stimulera och uppmuntra initiativ inom ett område på det personliga planet som länge funnits som en önskan, men som av olika anledningar inte blivit av. Det personliga uppdraget byggde på att dela med sig och redovisa alla med- och motgångar för att uppnå ett i förväg uppsatt personligt mål. Exempel på personliga uppdrag var att lära sig spela dragspel, snickra hemsidor, lära sig segla och släktforska. – Det viktiga med det personliga projektet är att dela med sig av sina erfarenheter och problem som uppkommer på vägen mot att lyckas förverkliga sitt personliga uppdrag, berättar Christer.

Den största och avslutande delen i projektet utgjordes av projektarbetet. I detta skulle deltagarna arbeta fram olika idéer eller projekt för hur generationsväxlingen inom koncernen ska kunna underlättas under de närmaste åren. Resultatet presenterades sedan för koncernledningen.

Den 19 deltagarna identifierade fem olika projekt (se sidan 9). Personalchef Christer Wikermark visar gedigna rapporter från de olika grupperna där de fem



Lunds Energikoncernen erbjuder tjänster inom el, elnät, fjärrvärme, fjärrkyla, naturgas och IT-kommunikation. Koncernen har 440 anställda och av dessa går ca 25 procent i ålderspension inom de närmaste 8 åren. Projektet Urkraft startade i augusti 2003 och avslutades i maj 2004.



projekten utförligt presenteras. I maj 2004 presenterades projekten för koncernledningen som beslutade att merparten av förslagen skulle genomföras och startas upp.

Urkraft har varit ett lyckat projekt. Det är både ledningen och deltagarna överens om. Vad som gjort det lyckosamt är delaktighet som i sin tur väckts av att deltagarna själva fått sätta agendan i projektet.

– Medarbetarna har själva fått sätta agendan trots att en ”dold” agenda hela tiden funnits i bakgrunden. Riktningen har varit utstakad, men innehållet har deltagarna kunnat påverka. Detaljerade mål och ramar skapar bara motstånd, säger Christer Wikermark. Deltagarna hade trots allt cirka 700 yrkesverksamma år med sig i bagaget.

Men som alltid fanns en viss skepsis till upplägget: – Många av oss är ju vana vid projekt där allt är planerat och klart. Det handlar bara om att få deltagarna att ta till sig det som förmedlas. Här fungerade det på ett helt annat sätt. Plötsligt var det vi deltagare som skulle sätta agendan utifrån vår kompetens och referenser. Det upplevde nog många som väldigt osäkert och luddigt, berättar Agneta Thored som deltagit i programmet. Men efter hand blev det både roligt och intressant för alla, och ett rikare resultat för helheten mot om man använt klart givna ramar. Det var ett modigt upplägg!

Att projektet spänt över hela koncernen har också varit en viktig lärdom. Deltagarna har lärt känna arbetskamrater som det kanske under en lång tid bara känt vid namn.

Christer Lundin har varit en av de 19 deltagarna:

– När man inser att man snart går i pension är det lätt att åka nedför och inte känna sig behövd längre. Urkraft har gjort att tillvaron vänt uppåt igen. Kombinationen insikt och inspiration har givit en rejäl kick.

Och han får medhåll av Agneta Thored som arbetar som VD-assistent:

– Jag känner mig utvald och att jag med min erfarenhet och kunskap får vara med och ta fram ett verktyg för att vi äldre medarbetare ska få en bra avslutning på arbetslivet. Och det viktigaste av allt – jag har fått nya kompisar som befinner sig i samma situation som jag själv.

Vad har då hänt med projekten som koncernledningen beslutade genomföra? Ett mentorskapsprogram har startat med drygt 20 deltagare. Medarbetarsamtalet har fått en tydlig struktur och kunskapsbron finns med i detta samtal. Begreppet ”den hela människan” har belysts och där kommer delar av de övriga projektarbetarna in. En del goda idéer ligger dessutom ”på vänt”, men kommer att genomföras under hösten.

Strax före sommaren startade dessutom ett program med 20 deltagare som riktar sig till de som är nya i sin chefsroll eller medarbetare som har förutsättningar att bidra till ett utvecklat ledarskap inom koncernen.

Programmet ”Bärkraft” som spänner över ett år inriktar sig på begreppet ”attraktiv arbetsgivare” och vad som kan ligga till grund för att befintliga och framtida medarbetare ska stimuleras av att verka inom koncernen.

– Som anställd har man lagt en stor del av sitt liv på företaget. Lunds Energi satsar mycket på att när man en dag lämnar företaget, gör man det med en bra känsla, avslutar Christer Wikermark.

## FEM PROJEKT FÖR GENERATIONSVÄXLING

### Kunskapsbron

En strukturerad metod för att överföra kunskap inom organisationen mellan avdelningar och företag. Gränssnitten ska ljusas upp och kunskapsöverföring bli en del i medarbetarsamtalet.

### Kulturlagret

En resurspool med seniorkonsulter som är beredda att ställa upp vid behov. En form av erfarenhetsbank.

### Mentorskap

Ett program där äldre medarbetare ska fungera som mentorer för yngre medarbetare.

### Planerad avgång

En strukturerad metod som gör sig påmind 18 månader innan pension. Från den tiden finns det programlagd vad medarbetaren behöver göra och tänka på under tiden fram till pension. Kunskap och erfarenheter hinner tas till vara, och personen i fråga kan tidigt vänja sig vid tanken på att gå i pension.

### Generationsväxling

Tankar och idéer kring tiden strax före och efter pensionsavgång.