



UPPSALA
UNIVERSITET

Upskilling i Föränderliga Yrkesroller

En studie om kvalitet i arbetet med kompetensutveckling

Upskilling in Changing Professions

Upskilling i föränderliga yrkesroller
En studie om kvalitet i arbetet med kompetensutveckling
Upskilling in changing professions

Uppsala universitet/Campus Gotland
Institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik
Examensarbete i industriell teknik 15 hp
(2023/Vårterminen)

Författare: Ella Kristoffersson
Ämnesgranskare: Annika Gnestadius Kronwall
Examinator: Maria Fredriksson

Abstract

As the world rapidly changes, the relative competence within organisations is quickly diminishing. Recent research reveals that the half-life of knowledge ranges from two to five years, depending on the industry, with technology-driven sectors in the frontline. Given the fact that knowledge today quickly becomes outdated, researchers estimate that organisations need to allocate up to ten times more time to learning, than they currently do. Simultaneously, studies indicate that a majority of employees express dissatisfaction regarding competence development in the workplace, with only a small portion of invested time leading to actual upskilling. In the light of that, this study aims to explore potential quality issues in the field of competence development within professions characterized by increased complexity and rapid changes. Conducted within a department of a company in the financial sector, this study maps and visualises existing practices, employees' perceived need of competence development, as well as identifies strengths and weaknesses from a quality perspective. The theoretical framework of the study includes well established models and principles within quality management and competence development, integrated with recent research.

Following the investigation, five quality issues have been identified, including a lack of consensus regarding the upskilling-process, an imbalanced stakeholder strategy, a number of obstacles to everyday learning, time constraints, and a lack of incentives for the top management to lead change. The final chapter of the study presents five proposals of improvement based on the conducted research, aiming to help the specific department, along with other organisations facing similar challenges, in achieving quality in their continued work with competence development.

Key words: quality management, competence development, upskilling, human resources, improvement.

Sammanfattning

Företag och medarbetares relativa kompetens krymper när världen utvecklas i snabb takt. Ny forskning visar att halveringstiden för kunskap ligger på mellan två till fem år beroende på bransch, med tekniktunga branscher i täten. Eftersom kunskap idag snabbt blir utdaterad beräknar forskare att organisationer behöver lägga i snitt fem till tio gånger mer tid på lärande än de gör idag. Samtidigt visar studier att en majoritet uttrycker ett missnöje med kompetensutvecklingen på sin arbetsplats och att en mycket liten del av den tid som investeras ger effekt i form av ökad kompetens. Mot bakgrund av det syftar denna studie till att utforska och undersöka potentiella kvalitetsbrister i arbetet med kompetensutveckling inom yrkesroller som präglas av en ökad komplexitet och snabba omvärldsförändringar. Studien, som är genomförd vid en avdelning på ett företag inom finansbranschen, kartlägger nuvarande arbetssätt och reder ut vilka behov som finns hos avdelningens medarbetare beträffande kompetensutveckling, samt vilka styrkor respektive brister som kan identifieras utifrån ett kvalitetstekniskt perspektiv. Studiens teoretiska ramverk bygger på forskning inom kvalitetsutveckling och kompetensutveckling där vedertagna modeller och principer och möter ny forskning.

Efter genomförd undersökning har fem övergripande kvalitetsbrister konstaterats, innefattande: avsaknad av samsyn kring kompetensutvecklingsprocessen, ett obalanserat intressentfokus, ett antal hinder för vardagslärande, tidsbrist, samt avsaknad av incitament för högsta ledningen att driva förändring. I studiens avslutande kapitel presenteras fem förbättringsförslag baserade på genomförd undersökning, som ämnar hjälpa den aktuella avdelningen, och andra organisationer som står inför likartade utmaningar, att uppnå kvalitet i det fortsatta arbetet med kompetensutveckling.

Nyckelord: kvalitetsutveckling, kompetensutveckling, upskilling, mänskliga resurser, förbättringsarbete.

Förord

Stort tack till alla som på något vis varit involverade i det här projektet, och ett särskilt tack till Katarina Hegardt som möjliggjort arbetet genom att ställa upp som handledare och visat på ett stort engagemang genom hela processen. Ett särskilt tack riktas också till min ämnesgranskare Annika Gnestadius Kronwall som coachat, uppmuntrat och bidragit med värdefull feedback i skrivandet. Avslutningsvis vill jag även tacka familj, vänner och alla medstudenter - Utan er ingen rapport!

Stockholm, Maj 2023

Ella Kristoffersson

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problembeskrivning	2
1.3 Syfte och frågeställningar	2
2. Teori	2
2.1 Kvalitetsutveckling	2
2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling	2
2.1.2 Om vikten av samsyn i kvalitetsarbete	4
2.2 Kompetensutveckling	6
2.2.1 Kompetens och lärande	6
2.2.2 Upskilling och effektivt lärande	7
2.3 Sammanfattning av teori	8
3. Metod	8
3.1 Design av studien	8
3.2 Datainsamlingsmetod	9
3.2.1 Kvalitativ gruppintervju och workshop med chefer.....	9
3.2.2 Kvalitativa intervjuer med medarbetare	10
3.2.3 Gruppintervju med medarbetare.....	11
3.3 Dataanalys	11
3.3.1 Släktskapsdiagram.....	11
3.3.2 Processkartläggning	12
3.3.3 Rotorsaksanalys.....	12
3.4 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	12
3.5 Etiska ställningstaganden	13
4. Resultatredovisning	14
4.1 Definition av nuvarande arbetssätt	14
4.1.1 Kartläggning av processen	16
4.2 Sammanställning av intervjuer	17
4.3 Rotorsaksanalys	20
5. Analys	22
5.1 Hur ser nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling ut?	22
5.2 Vilka behov uttrycker medarbetare beträffande kompetensutveckling?	22
5.3 Vilka styrkor kan identifieras i nuvarande arbetssätt?	23
5.4 Vilka brister kan identifieras i nuvarande arbetssätt?	23
5.4.1 Brister kopplat till vikten av samsyn i kvalitetsarbete	23
5.4.2 Obalanserat intressentfokus.....	24
5.4.3 Hinder för vardagslärande	24

5.4.4 Tid till utbildning	25
5.4.5 Ledningens engagemang	26
5.5 Sammanfattning av analys	26
6. Slutsatser	26
6.1 Slutsatser	26
6.2 Förslag till förbättringar	28
7. Diskussion	29
7.1 Reflektion	29
7.2 Metoddiskussion	30
7.3 Avslutande reflektion och förslag på fortsatt undersökning.....	30
Referenser	31

Tabellförteckning

Tabell 1 Grundläggande krav för etisk forskning.....	13
Tabell 2 Släktskapsdiagram 1.....	17
Tabell 3 Släktskapsdiagram 2.....	18
Tabell 4 Släktskapsdiagram 3.....	19
Tabell 5 Urval av frågor i fem-varför-metoden.....	21

Figurförteckning

Figur 1: Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling.....	3
Figur 2: Exempel på mall för en processbaserad systemmodell.....	5
Figur 3: Visualisering av metoden för släktskapsdiagram.....	11
Figur 4: Visualisering av metoden för rotorsaksanalys.....	12
Figur 5: Illustration över nuvarande arbetssätt med kompetensutvecklingen vid avdelningen.....	14
Figur 6: Kartläggning av processens ingående delar, inklusive intressenter.....	16
Figur 7: Orsaks-verkan-diagram baserat på fem-varför-metoden.....	20

1. Introduktion

I följande kapitel ges en introduktion till studien baserat på ett intresse för utveckling av verksamheter och dess mänskliga resurser, med kvalitetsteknisk grund. Studien bygger på en fallstudie, varför aktuell verksamhet presenteras. Kapitlet innefattar avslutningsvis problemformulering, syfte, frågeställningar samt avgränsningar för studien.

1.1 Bakgrund

Digitalisering, globalisering, urbanisering och hållbarhet är exempel på så kallade megatrender som ständigt påverkar samhället och gör att organisationer behöver anpassa sig till nya kundbehov och konkurrensutmaningar (World Economic Forum, 2021). Forskningen är enig om att tillkomsten av teknikdrivna företag fortsätter att omforma landskapet i de flesta branscher, däribland finanssektorn och sättet att tillhandahålla banktjänster. Det skapar förutsättningar för innovation och utveckling, samtidigt som det innebär stora utmaningar för etablerade aktörer så som storbanker. Så väl nya som väletablerade aktörer behöver anpassa sig till ökade krav på rutiner, dokumentation och regelefterlevnad när tillsynsmyndigheter verkar för att upprätthålla förtroendet och säkerheten i det finansiella systemet (Quddus, 2020). En snabbt föränderlig värld ställer höga krav på att företag har de resurser som krävs för att möta nya omständigheter i sin omvärld, och inom såväl offentlig som privat sektor står organisationer och dess personalhanteringsprocesser inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjning (Daoudi, et al., 2020). Ett företags medarbetare utgör en av de viktigaste resurserna för ett framgångsrikt kvalitetsarbete och inom modern kvalitetsutveckling står därför inte bara de externa, utan även de interna kunderna i centrum. Organisationer behöver lägga stort fokus vid att utveckla sina mänskliga resurser eftersom det i sin tur leder till organisationens helhetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 48). Parallellt är det viktigt att företag gör rätt saker på rätt sätt för att säkerställa att förändringsarbetet leder till faktiska förbättringar.

Den här studien genomförs på ett företag inom finansbranschen som står inför utmaningar beträffande kompetensförsörjning. Mer specifikt studeras en avdelning inom den kundmötande verksamheten inom företagets sälj- och supportorganisation. Avdelningen möter nära två och en halv miljoner kunder varje år och tillhandahåller kundservice, digital support samt rådgivning inom lån, sparande, pension och försäkringar, till företagets privat- och företagskunder. Inom avdelningen finns ett antal yrkesroller där medarbetarna arbetar specialiserat inom ovan nämnda affärsområden. Den här studien fokuserar på en av dessa yrkesroller där medarbetarna arbetar med så kallade serviceärenden, där arbetsuppgifterna i huvudsak består i att via telefon stötta och råge kunder i ärenden relaterade till vardagsekonomi, information om produkter samt guidning i företagets digitala kanaler. För att få verka i yrkesrollen krävs att medarbetarna genomgår en intern utbildning under fyra veckor som bland annat omfattar rutiner, arbetssätt, regelverk, produktkunskap och säkerhet. Till skillnad från övriga yrkesroller inom avdelningen finns för den aktuella yrkesrollen inga krav på fördjupad kunskap och licenser efter genomförd introduktionsutbildning. I rollen krävs att medarbetarna genererar en bred kunskap om företagets produkter och tjänster, samt regelverk och arbetssätt, för att kunna följa rådande rutiner på rätt sätt, samt tillhandahålla en hög servicenivå. Totalt innehar cirka 200 medarbetare den aktuella yrkesrollen inom företaget. Studien har avgränsats till ett av fem kontor där cirka 70 medarbetare med yrkesrollen omfattas.

1.2 Problembeskrivning

Mot bakgrund av att komplexiteten i branschen ökar och kundkraven ständigt förändras, uttrycker ledningen för avdelningen en oro kring kompetensutvecklingen i den aktuella yrkesrollen. Utöver att kontinuerlig kompetensutveckling är väsentligt för att kunna möta externa krav och behov, ser ledningen indikationer på att frågan kan utgöra en av orsakerna till att många medarbetare idag söker sig vidare till andra roller och avdelningar innan de nått full potential i nuvarande yrkesroll. Det gör det svårt att bygga och behålla viktig kompetens inom avdelningen. Trots att nya initiativ och insatser planeras löpande, och resurser investeras i kompetenshöjande aktiviteter idag, ser avdelningen ett behov av att arbeta mer med frågan. Eftersom ledningen ser att det finns utmaningar gällande kompetensutveckling i den aktuella yrkesrollen, samtidigt som det råder osäkerhet kring vad det egentligen är som inte fungerar idag, ämnar den här studien bidra med kunskap inom kvalitetsutveckling, där principer för offensiv kvalitetsutveckling möter kunskap om förbättringsarbete och utveckling av mänskliga resurser.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att utifrån ett kvalitetstekniskt perspektiv utforska och undersöka potentiella brister i arbetssätt med kompetensutveckling inom yrkesroller som präglas av en ökad komplexitet och snabba omvärldsförändringar. Detta för att generera förslag till förbättringsåtgärder i det fortsatta arbetet med kompetensutveckling.

För att uppnå syftet besvaras följande frågor:

1. Hur ser nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling ut?
2. Vilka behov uttrycker medarbetarna beträffande kompetensutveckling?
3. Vad anser personalen är bra med nuvarande arbetssätt?
4. Vad anser personalen brister i nuvarande arbetssätt?

2. Teori

Följande kapitel behandlar relevanta teorier baserat på studiens område och de frågeställningar som studien ämnar besvara. Det teoretiska ramverket berör i huvudsak kvalitetsutveckling samt kompetens och lärande.

2.1 Kvalitetsutveckling

2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Kvalitet som begrepp går att definiera på en rad sätt, men oavsett definition råder det ingen tvekan om att hög kvalitet alltid varit viktigt för kunden och att organisationer som lyckas bli framgångsrika i sitt arbete med kvalitetsutveckling har stora konkurrensfördelar att vinna (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 19). I boken Kvalitet – Från behov till användning av Bo Bergman och Bengt Klefsjö presenteras en omfattande syn på kvalitet och dess centrala roll i organisationers möjligheter att lyckas uppnå framgång. Med begreppet offensiv kvalitetsutveckling vill författarna betona att kvalitetsutveckling handlar om att aktivt förebygga, förändra och förbättra. Offensiv kvalitetsutveckling ska ses som en helhet där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar i arbetet mot att uppnå högre kundtillfredsställelse (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 38). Värderingarna inom offensiv

kvalitetsutveckling kan beskrivas som ett ramverk innefattande sex principer för kvalitet, och illustreras i hörnstensmodellen, vilken enligt Bergman och Klefsjö syftar till arbetstillfredsställelse och engagemang som i sin tur leder till förhöjd kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 40).



Figur 1: Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling baserad på Bergman och Klefsjö (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 40)

Inom modern kvalitetsutveckling är det av största vikt att organisationer förstår att kvalitet är något som värderas av kunderna och att det därför är centralt att skapa sig en förståelse av kundernas behov och förväntningar. Att sätta kunderna i centrum gäller såväl externa som interna kunder (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 40). Författarna skriver att en organisations medarbetare utgör en av de viktigaste resurserna i ett framgångsrikt kvalitetsarbete och betonar vikten av att lägga stort fokus vid de interna kundernas behov. Kvalitetsutveckling handlar i stor utsträckning om att skapa förutsättningar för medarbetare att göra ett bra jobb, eftersom det är genom medarbetarna som den externa kundens behov kan tillfredsställs (Bergman & Klefsjö, 2012, pp. 41-42).

Nästa princip handlar om vikten att basera beslut på fakta snarare än att låta slumpen vara avgörande. I linje med ovan beskrivning av ett kundcentrerat tänkande, behöver de beslut som fattas beträffande exempelvis kundbehov baseras på faktiska data som samlats in gällande kundbehov och kundkrav. En faktabaserad beslutsstrategi beskrivs som avgörande för att säkerställa att organisationen arbetar med rätt saker (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 42). Centralt inom kvalitetsutveckling är att alla förändringar ska leda till förbättringar vilket leder in på nästa princip som handlar om att arbeta med ständiga förbättringar. En grundregel inom arbete med kvalitetsförbättringar är att det alltid finns ett sätt att uppnå förbättrad output i form av exempelvis högre kundtillfredsställelse till lägre resursåtgång. Dessutom behöver organisationer i takt med att samhället förändras, tekniken utvecklas och kundkraven

förändras, förbättra sig för att fortsatt vara relevanta för sina kunder (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 46). Nästa princip handlar om att *arbeta med processer*. Att studera sina processer är en förutsättning för att organisationer ska kunna förbättra sitt värdeskapande. Processer utgörs av repetitiva aktiviteter som skapar värde genom att omvandla resurser till resultat (Bergman och Klefsjö, 2012, s.44 - 45).

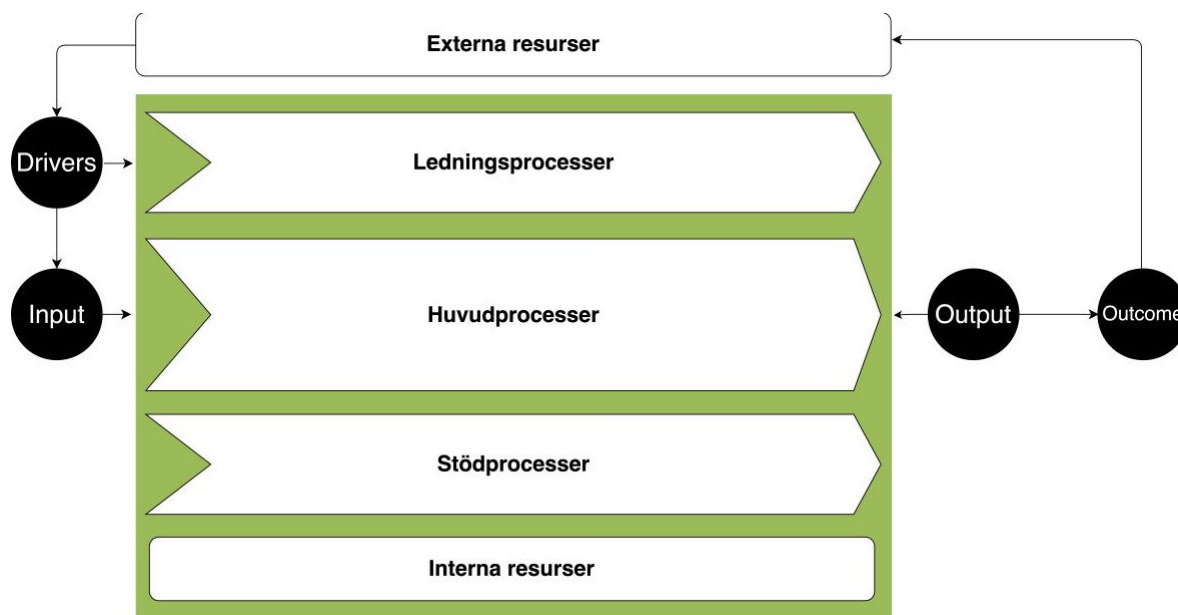
Vikten av att lägga fokus vid organisationens interna kunder i form av dess medarbetare återkommer i principen om att *skapa förutsättningar för delaktighet*, där en central framgångsfaktor är att se till att alla medarbetare känner sig delaktiga och har möjlighet att påverka förbättringsarbetet. I grunden krävs en positiv syn på människan, där medarbetare ges förtroendet att fatta beslut och ta ansvar (Bergman & Klefsjö, 2012, pp. 48-49). För att lyckas i kvalitetsarbetet krävs slutligen att organisationer *utvecklar ett engagerat ledarskap* som skapar trygghet i arbetet och en stolthet beträffande vad individen, gruppen och organisationen uppnår tillsammans. Den här principen handlar till stor del om vikten av att genom ett engagerat ledarskap bygga självkänsla och självförtroende hos medarbetarna med målet att uppnå hög kvalitet.

2.1.2 Om vikten av samsyn i kvalitetsarbete

I linje med tidigare nämnd definition av processbegreppet, skriver Raine Isaksson (2021, p. 14) att allt värdeskapande sker i processer och att organisationer, oavsett struktur, kan uppnå förbättrade resultat genom att visualisera, styra och förbättra de värdeskapande processerna. Bergman och Klefsjö skriver att det är av största vikt att förstå den process som ska förbättras innan något förändringsarbete påbörjas (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 465). Genom kartläggning och beskrivning av ingående delar och intressenter kan en gemensam förståelse för processen erhållas och förbättringsmöjligheter fångas upp. Utan en tydligt definierad process är det svårt att skapa samsyn kring vad som sker, vilket i sin tur gör det svårt att arbeta gemensamt mot en vision och ett förbättrat läge (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 466).

För att lyckas med kvalitetsarbete krävs en samsyn inom hela organisationen kring vad, hur och varför något ska förändras. I en artikel publicerad i tidskriften *The International Journal of Knowledge, culture and change management* (Isaksson & Hallencreutz, 2008), skriver författarna om det populära talesättet att riktigt bra affärsbeslut baseras på en stark magkänsla, vilket implicerar att undersökningar och mätmetoder inte alltid är nödvändiga. Författarna instämmer kring det faktum att en person eller en ledningsgrupp som besitter en bred och omfattande förståelse för det problem som behandlas, mycket riktigt kan anses vara kapabel att fatta bra beslut som gynnar en verksamhet, men att det trots allt är svårt att argumentera emot fördelarna av att samla in relevant information innan några beslut fattas och förändringar genomförs. Författarna menar att en god förståelse för hur väl en process eller ett arbetssätt fungerar, bidrar med värdefull input för beslutsprocesser vilket skapar förutsättningar för organisationer att basera sina beslut på fakta, vilket är en grundläggande värdering inom offensiv kvalitetsutveckling (Isaksson & Hallencreutz, 2008).

I artikeln, där hållbar utveckling står i centrum, betonas vikten av att arbeta kvalitetsbaserat för att uppnå verkliga förbättringar. Författarna framhåller vidare att organisationer kan beskrivas som processbaserade system bestående av input, output, outcome, drivkrafter och resurser, där outcome utgörs av intressenternas upplevelse och grad av tillfredsställelse – extern eller intern kundnöjdhet, exempelvis medarbetarnöjdhet.



Figur 2: Exempel på mall för en processbaserad systemmodell baserad på Isaksson (Isaksson, 2021, p. 21).

Ur ett intressentperspektiv menar författarna att outcome för alla viktiga intressenter bör undersökas och mätas för att kunna identifiera kvalitetsbrister och relevant förbättringspotential. Där det råder diskrepans mellan önskad kundtillfredsställelse och faktisk kundtillfredsställelse återfinns förbättringspotentialen, vilken därefter ligger till grund för ledningens drivkrafter att leda förändring. Avsaknad av undersökningar och mätmetoder resulterar enligt författarna i svagare incitament och drivkraft att leda förändringar (Isaksson & Hallencreutz, 2008). Författarna skriver att för att kunna leda förändring krävs kommunikation med intressenterna vilket i sig kräver undersökningar och mätmetoder, och för att kunna undersöka och mäta något krävs en definition, vilket i sin tur kräver en förståelse för det aktuella området. Författarna betonar sammanfattningsvis hur avsaknad av samsyn kring hur något ska förstås och definieras gör det omöjligt att på rätt sätt undersöka och mäta dess prestanda för att därefter kunna arbeta enat mot gemensamma mål.

Ett sätt att komma till bukt med detta är att använda sig av modellen UDMCL som står för Understanding, Defining, Measuring, Communicating och Leading. Den kan beskrivas som en sense making-modell för förbättringsarbete och används av forskare inom kvalitetsteknik och hållbar utveckling i syfte att skapa samsyn och gemensam riktning i utvecklingsprocesser (Isaksson, et al., 2022). Den första fasen, *understanding*, handlar om att skapa en gemensam förståelse av vad hållbar utveckling är för en given organisation eller en given process. I den andra fasen, *defining*, definieras en officiell bild av organisationens relation till hållbarhet, eller den givna processens relation till hållbarhet. Den tredje fasen, *measuring*, handlar om att omsätta definitionen av hållbarhet till faktisk handling genom att identifiera nyckelindikatorer som sedan kan följas upp. Utifrån nyckelindikatorerna kan resurser och insatser prioriteras i arbetet mot en hållbar utveckling (Isaksson, et al., 2022). Inte bara inom hållbarhetsarbete, utan i allt utvecklingsarbete, kompetensutveckling inkluderat, är samsyn en avgörande nyckel för att uppnå kvalitet och önskat resultat. Vikten av en gemensam

förståelse av en given process eller ett givet kvalitetsproblem hela vägen från första linjen till företagsledningen, återkommer ständigt inom kvalitetsforskningen. Förbättringsarbete som leder till bestående resultat kan enbart åstadkommas med hjälp av företagsledningens hängivna engagemang, eftersom ledningens fokus styr och genomsyrar hela organisationen (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 50).

2.2 Kompetensutveckling

2.2.1 Kompetens och lärande

Hur begreppet kompetens ska förstås och användas går att diskutera länge. Lars-Erik Wolvén som tidigare var civilekonom och professor i sociologi, samt har många års erfarenhet som konsult i ledarskap och organisationsutveckling, diskuterar kompetensbegreppet i boken *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer* (Wolvén, 2000). I boken diskuteras vad som menas med kompetens, vilka förutsättningar som är gynnsamma för kompetensutveckling och tänkbara strategier för framgångsrik kompetensutveckling.

En viktig utgångspunkt är inledningsvis att skilja på organisatorisk kompetens och individuell kompetens. Den organisatoriska kompetensen kan beskrivas som ett resultat av ett företags eller en avdelnings gemensamma lärande i samspel med sin omvärld och genomförandet av sin uppgift (Wolvén, 2000, p. 144). Vidare bygger organisatorisk kompetens på en komplexitet av kunskap som skapas på olika vägar bestående av *vetenskaplig forskningskunskap, organisationsöverförd inbäddad kunskap, lärbaserad kunskap samt individburen kunskap*. En grundregel är att den organisatoriska kompetensen består av en blandning av dessa former, men med tanke på att det är individer som lär och bygger kunskap, som sedan kan lagras, spridas och utvecklas i organisationen, anses den individburna kunskapen i mångt och mycket vara mest strategiskt viktig att fokusera på. Samspelet mellan individburen kunskap och organisatorisk kunskap uppstår när organisationen lyckas sprida medarbetarnas kunskap och göra den tillgänglig för andra (Wolvén, 2000, pp. 145-146).

Forskare på ämnet är sedan länge överens om att de mänskliga resursernas lärande utgör en central del i organisationers kompetensutveckling. För individen sker lärandet i huvudsak genom formell utbildning samt genom informellt vardagligt lärande. Oberoende av format baseras lärandet på en inlärningsprocess, varför det är centralt att se över rådande förutsättningar för lärandet på arbetsplatsen (Wolvén, 2000, p. 149). Ett antal grundprinciper för individens lärande kan sammanfattas i fem steg där *uppmärksamhet* handlar om intresse, nyfikenhet och motivation att lära. *Information*, som handlar om att det som ska läras svarar mot ett behov och en förväntan hos individen. *Bearbetning* beskriver den mest kritiska fasen där individen avgör om den nya informationen som ges är av så högt värde att den bör bearbetas vidare. *Slutledning* handlar om att individen kan se meningsfulla samband utifrån den bearbetade informationen. *Tillämpning* handlar avslutningsvis om i vilken utsträckning individen har möjlighet att använda den nya kunskapen i olika sammanhang. När lärandet nått tillämpningsfasen har individen nått en ökad kompetens (Wolvén, 2000, p. 150).

Något som är centralt när det gäller lärande, ur så väl ett organisatoriskt perspektiv som ett individperspektiv är att både organisationen och människan behöver uppleva ett behov och ett intresse av ny information, behöver utrymme för reflektion samt är i behov av ett

sammanhang där de kan dra slutsatser och prova nya insikter. Vidare har de allra flesta människor en kompetensdrift, ett behov av att visa sin kompetens. För att fortsätta utvecklas över tid behöver individer helt enkelt känna att de är kompetenta. För att möta ett grundläggande behov av att uttrycka kompetens behöver chefer skapa en miljö där medarbetarens kompetens kommer till uttryck i ett givet sammanhang (Wolvén, 2000, p. 153). I linje med vad som nämnts i delkapitel 2.1.1, om vikten av att chefer och ledning i grunden innehar en positiv människosyn för att kunna skapa förutsättningar för delaktighet, är en väsentlig slutsats gällande kompetensutveckling att ledningen företräder en positiv syn på människan, och låter denna syn genomsyra beteenden, strategier, belöningsystemet och kulturen på arbetsplatsen (Wolvén, 2000, p. 164).

2.2.2 Upskilling och effektivt lärande

Pär Lager, expert inom ledarskap, omvärldsanalys och innovativt lärande, skriver i sin bok *Upskill och Reskill* om smart kompetensutveckling för yrkesroller i en föränderlig värld. Lager konstaterar att det finns en mängd sätt för organisationer att tackla rådande utmaningar beträffande kompetensförsörjning men att den väg som nu ges allt mer uppmärksamhet och fokus handlar om att satsa på den egna personalens utveckling i form av upskill och reskill – att kontinuerligt bygga sin kompetens internt. Allt fler organisationer ser ett behov av att kunna kontrollera sitt kompetensskapande över tid och ser ett värde i att bygga en kultur av lärande och utveckling (Lager, 2021, pp. 21-22).

När yrkesroller i rask takt förändras väcks ett behov av att aktivt bygga vidare på befintlig kompetens. Antingen genom reskilling där medarbetare skolas om och lär sig en ny roll, exempelvis för att aktuell roll inte längre fyller en funktion. Eller genom upskilling där befintlig kunskap byggs på och utvecklas i takt med behov. Upskilling behöver ske kontinuerligt för att organisationer ska kunna undvika gap mellan medarbetares kompetens och organisationens kompetensbehov för att kunna möta omvärldskrav (Lager, 2021, p. 28). Lager framhåller att organisationer och medarbetares relativa kompetens krymper när världen utvecklas i snabb takt. Studier visar att halveringstiden för kunskap ligger på mellan två till fem år beroende på bransch, med tekniktunga branscher i täten. Mot bakgrund av att kunskap idag snabbt blir utdaterad menar forskare på ämnet att en genomsnittlig medarbetare i världen behöver ägna minst fem timmar per vecka åt lärande, baserat på en kombination av utbildning, kurser och så kallat vardagslärande. Det beräknas att organisationer totalt sett behöver lägga i snitt fem till tio gånger mer tid på lärande än de gör idag (Lager, 2021, p. 26).

En viktig komponent i arbetet med upskilling är att säkerställa att de resurser som investeras i förbättringsarbetet ger önskad effekt. I linje med grundläggande principer inom kvalitetsutveckling är det av största vikt att säkerställa att alla förändringar som genomförs leder till förbättringar och att målet med förändringsarbetet är att uppnå ökad prestanda med lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2012, pp. 43-44). Lager framhåller att en undersökning från konsultbolaget McKinsey visar att 75% av medarbetarna i de organisationer som var en del av undersökningen, uttryckte ett missnöje med kompetensutvecklingen och att endast 25% av den investerade tiden gav effekt i form av ökad kompetens. Ett vanligt problem är helt enkelt att medarbetare är missnöjda med kompetensutvecklingen trots att organisationen satsar stora resurser. Ofta är kompetensutvecklingsprocessen ostrukturerad, inte baserad på fakta och saknar

individ Anpassning. Andra orsaker till fortsatta problem med kompetensutveckling beräknas vara att det inte är tydligt när kompetensutveckling ska ske, oklar ansvarsfördelning, att kompetensutveckling ges som belöning vid goda prestationer samt att organisationen tar initiativ till en mängd aktiviteter som ska generera ökad kompetens, men glömmer bort vikten av att verka för inre motivation till utbildning hos medarbetarna (Lager, 2021, p. 42).

Lager betonar att så kallad "action based learning" eller "learning by doing" som sker i vardagen ofta är ett effektivt sätt för vuxna människor att generera ny kompetens, men att många yrkesroller inte är tillräckligt utmanande och varierande för att lärandet ska genereras i tillräckligt snabb takt. I yrkesroller som kännetecknas av repetitiva och rutinbaserade arbetsuppgifter krävs att relevant kunskap inhämtas i mindre portioner och under koncentration, och därefter sätts i ett sammanhang genom reflektion, följt av repetition (Lager, 2021, p. 113).

Kurvan för lärande och utveckling är ofta starkt uppåtgående i början, innan den efter en tid planar ut, även för mycket kvalificerade yrkesroller som präglas av en hög komplexitet. I organisationer där utveckling är mycket viktigt för medarbetarna är det därför väsentligt att nämna att vardagslärandet i huvudsak sker i interaktionen mellan kollegor och behöver medvetandegöras så att individen känner att den utvecklas även när det sker naturligt under en helt vanlig arbetsdag. I praktiken kan medvetandegörandet handla om att skapa tillfällen där medarbetarna oftare får interagera med varandra (Lager, 2021, pp. 176-177). Andra framgångsfaktorer för vardagslärandet handlar om reflektion och repetition. Om kunskap ska kunna utvecklas till kompetens behöver individen och gruppen tid att reflektera över den nya kunskapen, diskutera den och kontextualisera den, i sammanhang med andra (Lager, 2021, p. 170).

2.3 Sammanfattning av teori

Den teori som kapitlet har presenterat berör studiens två huvudområden – kvalitetsutveckling och kompetensutveckling. Samtliga delar av teorin används fortsättningsvis genomgående i rapporten och kan stärka analysen av studiens resultat samt för att påvisa potentiella förbättringsmöjligheter beträffande kompetensutveckling.

3. Metod

Följande kapitel redogör för de metoder och tillvägagångssätt som studien bygger på, innehållande beskrivningar av hur data har insamlats och analyserats. Vidare presenteras etiska ställningstaganden som gjorts samt huruvida metodval är lämpliga för att uppnå studiens syfte.

3.1 Design av studien

Den här studien ämnar bidra med kunskap om nuvarande arbetssätt samt vad organisationer bör ta i beaktning i sitt arbete med kvalitetsutveckling beträffande mänskliga resurser. Med hänsyn till det problem som studien tar utgångspunkt i har en fallstudie genomförts. I boken Forskningsmetodikens grunder (Patel & Davidsson, 2011, p. 56) skriver författarna att fallstudien ofta kommer väl till pass när vi ämnar studera processer eller förändringar, samt att den syftar till att generera heltäckande och fyllig information av ett fenomen, vilket är väsentligt för den här studiens syfte. Fallstudien är lämplig i samband med undersökningar

av en avgränsad grupp, samtidigt som generaliserbarheten hos resultat erhållna via fallstudier går att påverka beroende på utförande och val av fall (Patel & Davidsson, 2011, p. 56).

För att kunna möta studiens syfte och frågeställningar, som i huvudsak handlar om att skapa en förståelse för upplevelsen av nuvarande arbetsätt, samt behoven hos avdelningens medarbetare, har en kvalitativ ansats valts för studien. I linje med beskrivning av kvalitativt inriktad forskning (Patel & Davidsson, 2011, p. 14) ligger fokus på mjuka data insamlade via exempelvis kvalitativa intervjuer samt att genom verbala analysmetoder förstå mänskliga upplevelser och situationer i ett givet sammanhang. Studien bygger på ett abduktivt förhållningssätt där forskningsmetoden skapar förutsättningar för att upptäcka fenomen längs vägen som går att stämma av mot befintlig kunskap för att därefter skapa ny förståelse att använda i den fortsatta forskningsprocessen (Patel & Davidsson, 2011, p. 24). Genom detta förhållningssätt minskar risken att låsa forskningen vid förutbestämda teorier eller problemområden, samtidigt som det är av stor vikt att minnas att det abduktiva förhållningssättet ställer krav på att forskaren är tillräckligt vidsynt och inte omedvetet utesluter alternativa tolkningar i en situation. Eftersom undersökaren som använder sig av abduktiv ansats pendlar mellan teori och empiri (resultat) finns en risk att undersökaren påverkas av tidigare erfarenheter. Samtidigt skapar pendlingen förutsättningar för undersökaren att generera en djupgående förståelse för nuläget, för att därefter kunna utveckla ett förbättrat läge som faktiskt är tillämpligt i praktiken (Patel & Davidsson, 2011, p. 24).

3.2 Datainsamlingsmetod

Studien bygger på primärdata där de datainsamlingsmetoder som tillämpas består av gruppintervjuer, en workshop samt semistrukturerade enskilda intervjuer där frågorna utgår från ett antal övergripande frågeområden, som följs av eventuella följdfrågor. Metoden för datainsamling har valts utifrån de frågeställningar som studien ämnar besvara. Primärt har därför information om nuläge samlats in för att kunna besvara frågeställning 1, 3 & 4:

1. *Hur ser nuvarande arbetsätt med kompetensutveckling ut?*
3. *Vad anser personalen är bra med nuvarande arbetsätt?*
4. *Vad anser personalen brister i nuvarande arbetsätt?*

För att kunna presentera kvalitetsbaserade förbättringsförslag där slutsatser som dras är faktabaserade, och kunderna står i centrum, har medarbetares upplevelser, perspektiv och synpunkter insamlats, och ligger till grund för att kunna besvara frågeställning 2.

2. *Vilka behov uttrycker medarbetarna beträffande kompetensutveckling?*

3.2.1 Kvalitativ gruppintervju och workshop med chefer

För att besvara frågan om nuvarande arbetsätt med kompetensutveckling gjordes en kartläggning av processen samt analys beträffande vilka intressenter som påverkas av den. Kartläggning och intressentanalys sammanställdes i samband med en workshop följt av en kvalitativ gruppintervju. Gruppintervjun och workshopen hölls med två av totalt fem chefer vilka har medarbetare som innehar den aktuella yrkesrollen. Här diskuterades inledningsvis kompetensbegreppet samt fördelar med att arbeta med processkartläggning och intressentanalys. Workshopen leddes av undersökaren som dels tillhandahöll kunskap om

processkartläggning, och ansvarade för att föra anteckningar under workshopens gång. Efter diskussion om kompetensbegreppet och processkartläggning genomfördes en brainstorming utifrån frågorna ”Vilka kompetenshöjande aktiviteter arbetar vi med idag”, ”Vad gör vi i vardagen som är en del av kompetensutvecklingsprocessen?” ”Vad fungerar bra” ”Vad fungerar mindre bra”. Inledningsvis skrevs samtliga kompetenshöjande aktiviteter ned. Därefter skapades en lista av aktiviteter med tillhörande beskrivning, samt intressenter och uttalade intressentbehov listades. Avslutningsvis listades styrkor och svagheter med respektive aktivitet som definierats. Efter workshopen visualiserades resultatet i en aktivitetscykel med tillhörande beskrivningar. Resultatet mailades därefter till deltagarna i syfte att säkerställa att alla var nöjda med beskrivningen av nuvarande arbetssätt. Input inhämtades även från ytterligare en chef vid avdelningen, som inte hade deltagit vid workshopen, för att inhämta ytterligare input.

Urval

För genomförande av kartläggning och intressentanalys tillfrågades sakkunnig vid organisationen om lämpliga medarbetare för medverkan vid workshop. Fem av fem chefer vid avdelningen ansågs vara lämpliga för uppgiften baserat på insyn i arbetssätt och nära arbete med medarbetarna i den aktuella yrkesrollen. Cheferna tillfrågades via mail varav två hade möjlighet att medverka. Efter genomförd workshop tillfrågades ytterligare en chef vid avdelningen att lämna feedback och ge ytterligare input på genomförandet. Samtliga deltagare innehar rollen som chef för medarbetare i yrkesrollen och anses enligt sakkunnig vid organisationen ha god kännedom om avdelningens arbetssätt med kompetensutveckling.

3.2.2 Kvalitativa intervjuer med medarbetare

För att besvara frågor beträffande styrkor och brister i nuvarande arbetssätt, samt behov hos medarbetarna avseende kompetensutvecklingsprocessen, genomfördes sju stycken individuella intervjuer med medarbetare i yrkesrollen. I samband med att intervjufrågor arbetades fram togs två aspekter i beaktning - grad av standardisering och strukturering. Hög grad av standardisering innebär att frågorna formuleras på förhand samt ställs i en specifik följd. Den andra aspekten, grad av strukturering har att göra med utrymmet för respondenten att utveckla sina svar (Patel & Davidsson, 2011, p. 76). Intervjufrågorna framställdes med hög grad av standardisering och låg grad av strukturering. Detta för att säkerställa att samtliga respondenter fick samma frågor, samtidigt som respondenterna gavs stort utrymme att tolka och besvara frågorna utifrån egna uppfattningar med utvecklade svar. Låg grad av standardisering valdes i syfte att generera nyanserade beskrivningar kring respondenternas upplevelser beträffande arbetssituationen (Patel & Davidsson, 2011, p. 76). Vid formulering av frågor undveks negationer, dubbelfrågor samt ledande frågor, och samtliga intervjufrågor formulerades som öppna, där de ej gick att besvara med ”ja” eller ”nej” (Patel & Davidsson, 2011, pp. 77-78).

Urval

För genomförande av intervjuer av medarbetare gjordes ett urval baserat på gruppstillhörighet, ålder, kön samt erfarenhet av yrkesrollen mätt i tid, med målet att nå en spridning. Urval för medverkan gjordes av organisationens schemaläggningssenheter i syfte att undvika eventuell partiskhet eller påverkan från chefer, samt i syfte att säkerställa att det dagliga arbetet inte stördes av undersökningen. Sju medarbetare, med minst en representant från varje arbetsgrupp föreslogs av schemaläggningssenheter och tilldelades därefter information om

bakgrund till undersökningen, samt hur intervjun skulle gå till, via mail. Respondenterna fick möjlighet att svara med vändande mail om de önskade medverka eller ej, varav samtliga tackade ja till medverkan samma dag.

3.2.3 Gruppintervju med medarbetare

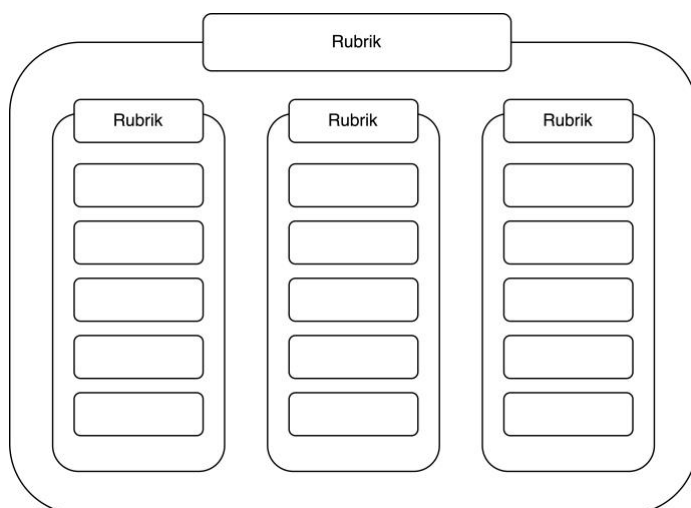
För att kunna ta del av fler medarbetarperspektiv hölls även en gruppintervju i samband med ett möte i ett av teamen på avdelningen. I syfte att ge tid och utrymme för alla medverkande som önskade delta i diskussionen, begränsades antalet frågor (se bilaga 2) och fokus låg på att skapa en diskussion kring potentiella utvecklingsområden samt medarbetarbehov beträffande kompetensutveckling. Gruppdiskussionen pågick i cirka 45 minuter och anteckningar fördes under mötets gång.

3.3 Dataanalys

För att kunna säkerställa kvalitet krävs att de beslut som tas baseras på fakta, och det är väsentligt att undvika att låta magkänsla och slumpfaktorer ligga till grund i förändringsbeslut. För att lyckas med det krävs förutsättningar för att kunna skilja på vad som är orsak och verkan, eller så kallat ”brus”, vilket innebär att fakta måste samlas in och analyseras med hjälp av lämpliga metoder (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 42).

3.3.1 Släktskapsdiagram

Släktskapsdiagram är ett verktyg som lämpar sig för att strukturera stora mängder verbala data i naturliga släktskap och illustrerar associationer (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 486). Samtliga anteckningar från genomförda intervjuer samt workshop sammanställdes i ett gemensamt dokument innehållande tre separata ”kapitel” fördelat på workshop/gruppintervju med chefer, gruppintervju med medarbetare, samt individuella intervjuer med medarbetare. I dokumentet innehållande anteckningar från individuella intervjuer hölls svaren från de sju respondenterna isär med hjälp av olika färger. Därefter skrevs forskningsfrågorna ner som övergripande rubriker och svaren från genomförda intervjuer kategoriserades under sammanfattande rubriker. Kategoriseringen baserades på liknande svar och svar som kunde härledas till gemensamma teman.



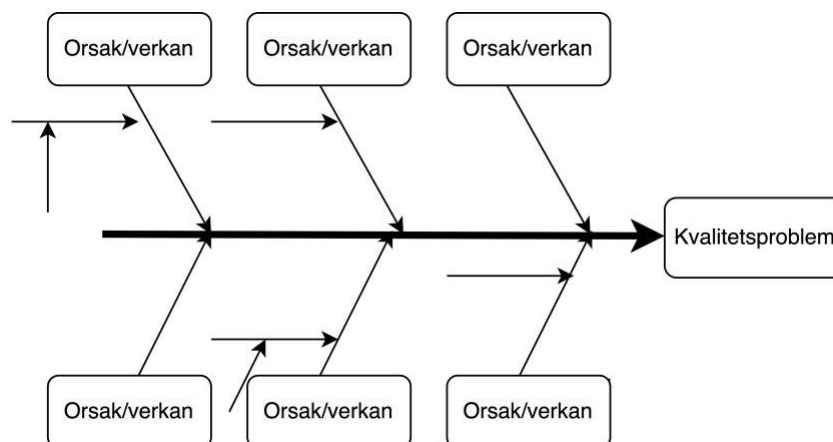
Figur 3: Visualisering av metoden för släktskapsdiagram baserad på Bergman och Klefsjö (2012, p. 489)

3.3.2 Processkartläggning

För att skapa en tydligare bild över hur arbetet med kompetensutveckling ser ut idag genomfördes en processkartläggning utifrån data insamlade under genomförd workshop. Syftet med processkartläggningar är att tydliggöra processens ingående delar och de intressenter som påverkas av processen (Bergman och Klefsjö, 2012, s.44). En grundläggande processmodell enligt Bergman och Klefsjö (2012, p. 457) i kombination av en processbaserad systemmodell (Isaksson, 2021, p. 21) låg till grund som inspiration för kartläggningen.

3.3.3 Rotorsaksanalys

I kvalitetsarbete är det viktigt att undersöka de underliggande orsakerna till det eller de problem som avser att förbättras. För att bena ut möjliga rotorsaker till varför nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling brister, har ett orsaks-verkan-diagram, i kombination med metoden Fem Varför använts. Kombinationen av metoderna utgör lämpliga verktyg i rotorsaksanalyser (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 242). I ett Orsaks-Verkan-diagram beskrivs först vilka typer av orsaker som kan tänkas bidra till det aktuella problemet. Därefter analyseras vardera orsak, en i taget, med hjälp av frågetekniken Fem Varför. Genom att ställa frågan ”varför” flera gånger, gärna så många som fem gånger om, kan nya viktiga upptäckter göras (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 243).



Figur 4: Visualisering av metoden för rotorsaksanalys baserad på Bergman och Klefsjö (2012, p. 243)

3.4 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Allt forskningsrelaterat arbete kräver att undersökaren tar hänsyn till grad av validitet och reliabilitet, som utgör två mått på lämpligheten och tillförlitligheten för valda metoder och verktyg (Patel & Davidsson, 2011, p. 102). I kvalitativa studier är reliabilitet och validitet i hög grad sammanlänkade med varandra och berör hela forskningsprocessen. Det är väsentligt att genomgående, i studiens samtliga delar säkerställa att valda metoder lämpar sig för att besvara aktuella frågeställningar (Patel & Davidsson, 2011, p. 105). För att stärka studiens validitet har de metoder som valts därför anpassats till syfte och frågeställningar, men har också tagit hänsyn till projektets resurser. Då undersökaren genomför arbetet på egen hand och har begränsat med tid har val av metod beaktats redan i samband med utformning av forskningsfrågor. Detta i syfte att undvika att riskera att undersökaren tvingas använda metoder på mindre lämpliga sätt med anledning av hög arbetsbelastning. En central aspekt beträffande grad av validitet handlar om att samla in och presentera material som är

tillförlitligt och möjligt att tolka. Eftersom inspelning och transkribering av intervjuer är en metod som tar mycket tid gjordes bedömningen att detta potentiellt skulle kunna påverka studiens resultat negativt. Därför valdes en mindre tidkrävande metod som innebar att undersökaren förde anteckningar i samband med intervjuerna. För att stärka validiteten kompletterades och validerades anteckningarna tillsammans med deltagarna i slutet av varje intervju. Detsamma gjordes i samband med genomförd workshop och kartläggning av nuvarande arbetssätt där ytterligare en chef vid avdelningen fick lämna synpunkter innan resultatet fastställdes. Undersökaren har sedan tidigare god vana av att genomföra intervjuer som syftar till att undersöka upplevelser och behov hos individer, vilket i sig stärker studiens reliabilitet (Patel & Davidsson, 2011, p. 197).

Utöver validitet och reliabilitet togs även grad av generaliserbarhet i beaktning redan i samband med utformning av forskningsfrågor samt val av fall att studera. Generaliserbarhet handlar om möjligheten att tillämpa metodval och resultat i andra sammanhang, exempelvis i andra organisationer. Vald organisation och avdelning utgör exempel i en bransch som i sin helhet står inför likartade problem – utmaningar med kompetensförsörjning i komplexa yrkesroller när omvärlden ständigt förändras. Därför valdes en metod som bygger på upplevelsen av ett kvalitetsproblem, baserat på intervjuer med personal, som är användbar i andra organisationer som står inför liknande utmaningar.

3.5 Etiska ställningstaganden

Etiska ställningstaganden är centralt för forskningens kvalitet och genomförande samt för hur forskningens resultat kan användas i ett samhällsutvecklingssyfte (Vetenskapsrådet, 2017). Säkerställandet av objektivitet har varit särskilt viktigt mot bakgrund av att undersökaren tidigare varit anställd inom organisationen. Grad av objektivitet utmärks av opartiskhet och neutralitet beträffande undersökarens inverkan på analysprocesserna, varför analys av data rörande medarbetare vid avdelningen har genomförts oberoende av påverkan från chefer och ledningspersonal vid avdelningen. Undersökaren innehar ingen anställning vid avdelningen idag och har inga motiv att förändra framkomna resultat. Organisationen har uttryckt önskemål om att samtlig information anonymiseras, samt givits möjlighet att granska rapporten innan den offentliggörs. För att säkerställa att arbetet genomförs enligt god forskningssed har studien följt nedan grundläggande krav beträffande etisk forskning.

Tabell 1:

Grundläggande krav för etisk forskning baserad på information från Patel och Davidsson (2011, p. 62).

Informationskravet	Berör deltagarnas rättigheter till information om studiens syfte och den egna medverkan.
Samtyckeskravet	Berör deltagarnas självbestämmanderätt för medverkan i studien.
Konfidentialitetskravet	Berör hantering av insamlade data innefattande konfidentiell information, och syftar till att skydda deltagare mot personlig skada.
Nyttjandekravet	Berör hur insamlat material nyttjas, i tydliggörande syfte för studiens deltagare.

Beträffande informationskravet och samtyckeskravet har samtliga medverkande själva valt att delta i studien och givits möjlighet att avstå. I syfte att undvika eventuella upplevelser av

press att delta har inga chefer vid avdelningen varit med i urval för intervjuer. I samband med frågan om deltagande har samtliga medverkande delgivits information om studiens syfte och hur deras medverkan ska komma att användas i arbetet, i syfte att säkerställa att genomförandet svarar mot nyttjandekravet. Genom att utesluta namn och andra personuppgifter i samband med anteckningar vid genomförda intervjuer har inga känsliga uppgifter sparats och förvarats. Detta för att säkerställa att studien svarar mot kravet om konfidentialitet.

4. Resultatredovisning

I följande kapitlet redovisas det resultat som framkommit i samband med genomförd datainsamling vid avdelningen. Till grund för resultatet ligger de analysmetoder som tillämpats i studien.

4.1 Definition av nuvarande arbetssätt

Baserat på workshop och gruppintervju med chefer vid avdelningen har en definition av nuvarande arbetssätt tagits fram.



Figur 5: Illustration över nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling vid avdelningen.

Digitala utbildningar

De digitala utbildningarna genomförs individuellt vid datorn på schemalagd arbetstid och varar mellan 15 minuter till 3 timmar, beroende på innehåll. Utbildningarna finns samlade i en portal där en separat avdelning ansvarar för att rätt utbildningar hamnar i utbildningsplanen för rätt medarbetare, och det är varje medarbetares individuella ansvar att säkerställa att utbildningarna genomförs i tid. Utbildningarna behandlar i stor utsträckning så kallade compliancekrav-frågor, som rör säkerhet, regelverk och rådande policys och arbetssätt. Utbildningarna kan även behandla frågor om etik och trivsel på arbetsplatsen, företagets hållbarhetspolicys samt information om hur specifika ärenden ska hanteras. Många av de digitala utbildningarna uppdateras med jämna mellanrum, ofta årligen. I snitt avsätts mellan 25 – 30 timmar per medarbetare och år för digitala utbildningar i den aktuella yrkesrollen.

Coaching

Avdelningen arbetar med coaching där chefen deltar under ett antal kundmöten och med hjälp av ett coachande förhållningssätt stöttar medarbetaren med målet att skapa bättre kundmöten och i förlängningen förbättrade resultat. Coaching kan beskrivas som en samarbetande, anpassad, lösningsfokuserad och systematisk kommunikationsprocess som används för att hjälpa individer att utvecklas. Fokus ligger på att främja individens befintliga styrkor och resurser i form av kunskap, erfarenhet med mera (Gjerde, 2012, pp. 22-23). Coachingen är ofta inriktad på samtalsmetodik, försäljning och effektivitet. Samtliga chefer inom avdelningen har gått minst en intern utbildning i coachingmetodik och känner till coachingens grunder och viktiga nycklar för lyckade coachingsamtal. Hur ofta och på vilket sätt coachingen sker skiljer sig mellan grupper och medarbetare. Under workshopen uppskattas att cheferna hinner med cirka 1 – 2 coachpass per medarbetare och år.

Gruppmöten

Samtliga team har varje vecka ett gruppmöte på 1 timme som i huvudsak ägnas åt informationsdelning, uppföljning av gruppens resultat, information om aktuella händelser som medarbetarna i yrkesrollen behöver känna till för att kunna tillhandahålla rätt service, teambuilding-aktiviteter, planering av aktiviteter gällande försäljning och måluppfyllelse och till viss del utbildning i form av gästföreläsningar och workshops. Andel av mötestid som ägnas åt renodlade kompetenshöjande aktiviteter bedöms i dagsläget ej vara möjligt att uppskatta.

Utvecklingssamtal

Varje medarbetare har en personlig utvecklingsplan som följs upp under utvecklingssamtal en gång per kvartal. Under samtalen diskuteras ämnen så som medarbetarens trivsel på jobbet, måluppfyllelse samt vad medarbetaren vill utvecklas inom, på kort sikt och på lång sikt. De mål som sätts och följs upp är uppdelade i två kategorier – resultatmål som handlar om vad som görs i mötet med den externa kunden, och beteendemål som handlar om hur medarbetaren agerar för att bidra till sin egen, gruppens och företagets gemensamma måluppfyllelse.

Medlyssning

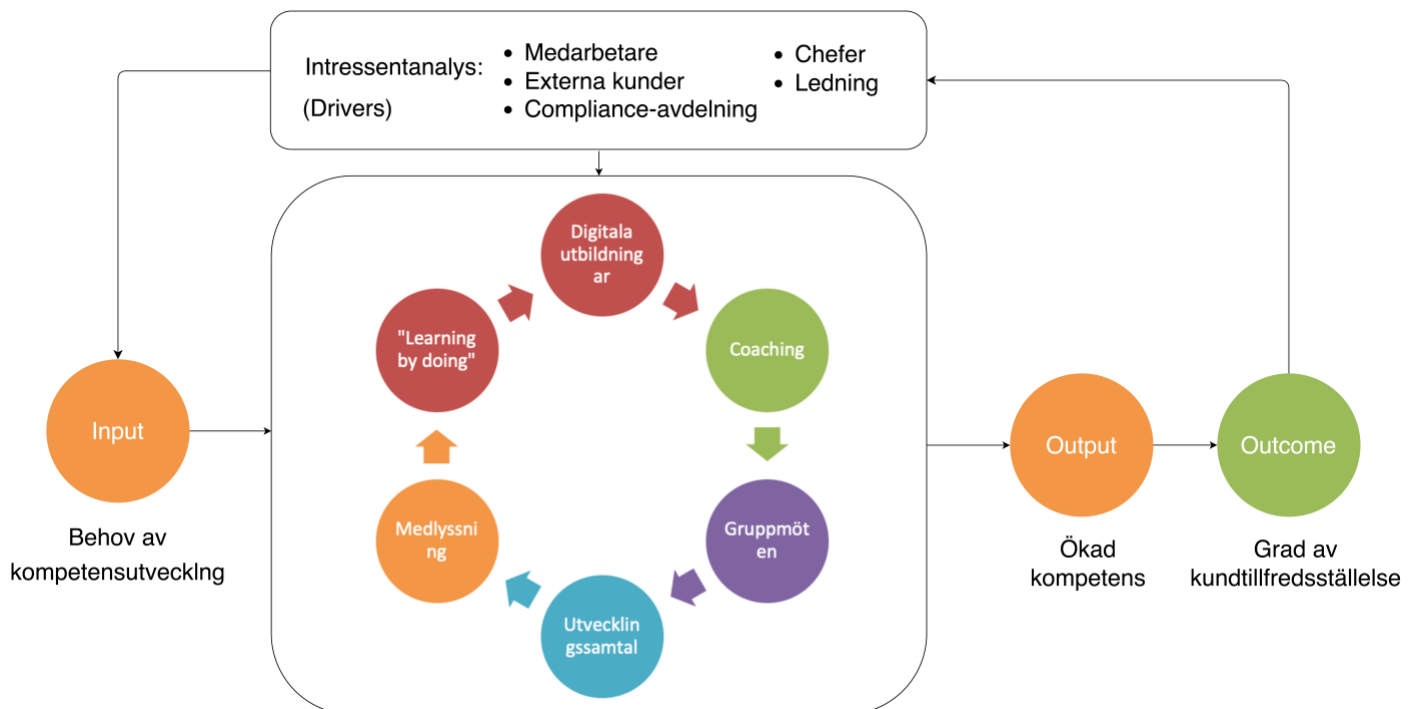
Vid medlyssning sitter medarbetaren med i en annan kollegas kundmöten i syfte att ta inspiration och lära sig nya saker. Medlyssningen är ofta interaktiv medarbetarna emellan och kundärenden diskuteras ofta efter att samtalet med kunden avslutats. Frekvensen på dessa aktiviteter är mycket varierande och går ej att uppskatta i nuläget men beror framförallt på medarbetares och chefers initiativtagande, samt hur bemanning kontra kötid ser ut. Om många kunder står på kö till avdelningen är medlyssning ej prioriterat.

”Learning by doing”

Kompetensutveckling sker i det dagliga arbetet där medarbetaren arbetar självständigt med sina egna kundmöten. Vanliga sätt att lösa kundärenden, när medarbetaren inte vet svaret direkt, är att pausa samtalet, leta reda på svaret bland befintliga instruktioner, rutiner och mallar, kontakta internsupport och/eller genom att rådfråga kollegor. Ny kunskap och nya erfarenheter genereras löpande, framförallt när medarbetaren är ny i rollen.

4.1.1 Kartläggning av processen

På nästkommande sida (se figur 6) visualiseras ingående delar i processen för nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling, samt viktiga intressenter som påverkar och påverkas av processen. Definition av process och intressenter bidrar till en samsyn som är viktig för att kunna säkerställa att avdelningen gör rätt saker på rätt sätt i arbetet med kompetensutveckling (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 466). Processen startar med ett behov av kompetensutveckling, *input*, som drivs av ett antal intressenter, *drivers*, och deras behov beträffande kompetens. För att tillfredsställa intressenternas behov genomförs ett antal aktiviteter, definierat som *huvudprocess*, vilken förväntas generera en *output* i form av ökad kompetens. Den ökade kompetensen genererar en *outcome* som är beroende av kundernas upplevelse av kompetensutvecklingen. Kunderna för kompetensutvecklingsprocessen definieras som samtliga viktiga intressenter – de som processen finns till för, som påverkar och påverkas av processen. Processens viktiga intressenter består först och främst av de interna kunderna i form av avdelningens *medarbetare* som är i behov av att utveckla sin kompetens för att kunna utföra sina arbetsuppgifter, samt för att känna sig stimulerade i yrkesrollen. De *externa kunderna* är i behov av att möta kompetent personal som besitter tillräcklig kunskap, färdighet och erfarenhet för att kunna lösa deras problem. *Cheferna* vid avdelningen som innehar personalansvar är i behov av att kontinuerligt utveckla sin personal för att genom dem kunna leverera i linje med de mål och krav som finns från Ledningen. För att få bedriva verksamheten finns lagkrav att följa, varför avdelningen för regelefterlevnad – *compliance*, är i behov av en kompetensutvecklingsprocess som säkerställer att samtliga medarbetare innehar rätt kompetens för att kunna följa de regler och riktlinjer som finns. Compliance-avdelningens främsta behov är att kunna svara mot finansinspektionens krav beträffande säkerställande av regelefterlevnad. Samtliga hittills nämnda intressentbehov leder sammantaget mot *ledningens* behov av mänskliga resurser, som ska rätt förutsättningar att kunna utföra arbetet och driva organisationens utveckling framåt.



Figur 6: Kartläggning av kompetensutvecklingsprocessens ingående delar, inklusive viktiga intressenter.

4.2 Sammanställning av intervjuer

I nedan tabeller presenteras medarbetarnas behov samt tankar och upplevelser relaterat till nuvarande arbetssätt, som insamlats via intervjuer och gruppintervjuer med personalen på avdelningen. Det insamlade materialet har kategoriserats med hjälp av metoden för släktskapsdiagram. Där likadana svar återkommit fler än en gång har svaren sammanställts till ett svar. Siffrorna inom parentes visar vilka av de sju medarbetarintervjuerna som ligger till grund för varje kommentar. Kursiv text härrör till anteckningar från medarbetarintervjuer. Fetmarkerad text härrör till anteckningar från chefsintervju. Tabellerna sträcker sig över sida 17 – 19.

Tabell 2:

Sammanställning av insamlade data relaterat till behov för lärande, presenterat i släktskapsdiagram.

Behov för lärande		
Bekräftelse	Interaktion	Resurser
<i>Vi behöver bli sedda för vår kompetens, vi gör det mesta på egen hand så det är viktigt att få dela nya erfarenheter med andra. (1, 2, 6)</i>	<i>Vi behöver prata mer om vad kompetensutveckling ger mig som medarbetare, inte bara kunden och företaget. (4, 1, gruppintervju)</i>	<i>Vi behöver mer tid att lära oss det kunderna förväntar sig. (1, 2, 3, 5, 6).</i>
<i>Jag vill känna att min kompetens är viktig att utveckla. Ibland är det tydligt att man bara är en resurs och inte en person med behov. (3)</i>	<i>Behöver diskutera mer med kollegor. Caseträning besök hos andra avdelningar. (Gruppintervju)</i>	<i>Learning by doing kräver befogenheter att testa på nytt. Svårt med learning by doing utan licenser som tillåter att vi testar. (1, 5, 6, gruppintervju)</i>
<i>Viktigt att min chef är tydlig med att det är viktigt med annat än att bara mata samtal. (2, 4, 5, 7)</i>	<i>Vill jobba mer med case, workshops och liknande där vi får slå flera kloka huvuden ihop. (1, 2, 5, 7, + gruppintervju)</i>	<i>Mer tid till coaching från och medlyssning med kollegor. Det sker allt för sällan idag. (2, 7)</i>
<i>Vill inte få dåligt samvete när jag tar reda på viktig information och försöker bli bättre på att hjälpa kunderna. (1,4,7)</i>	<i>Det låter väldigt trist att göra obligatoriska utbildningar. De kan vara kul men allt som är ett måste är oftast tråkigt. (2, 4)</i>	<i>Behöver mer tid mellan samtalen att leta information utan att det påverkar min statistik negativt. (1, 2, 3, 5, 7)</i>
<i>Peppande chef som visar att jag är viktig att investera i. (2, 3, 4)</i>	<i>Chansen att lära tillsammans med andra (Gruppintervju, 2, 3, 4, 5).</i>	<i>Tid att sitta med och lyssna på kollegors samtal. Kollegor utanför den egna gruppen, som har annan kompetens. (3)</i>

Tabell 3:

Sammanställning av insamlade data relaterat till styrkor i nuläge, presenterat i släktskapsdiagram.

Vilka styrkor kan urskiljas i nuläge?	
Verktyg & metoder	Potential för ökat kompetensutbyte
Användarvänlig plattform för digitala utbildningar.	<i>Väldigt olika bakgrunder när det gäller utbildning och tidigare erfarenheter vilket är bra, då finns möjlighet att lära av varandra, bara tid finns till det. (1, 3,)</i>
<i>Befintlig struktur med utvecklingssamtal upplevs som väldigt givande. (1, 2, 3, 5, gruppintervju)</i>	<i>Fin gemenskap i gruppen. Det känns som att vi kan prata med alla på avdelningen, oavsett team. (2, 3)</i>
Information och kunskap finns, även om den inte nyttjas.	Finns så mycket kompetens att hämta hem på kontoret. Det handlar om att samarbeta över gränserna.
<i>Coaching ökar motivation mycket. (3, 5, 6, 7)</i>	Vi chefer får utbildning i ledarskap och coaching, och har stort utrymme att dela erfarenheter med varandra för att växa. Det är en viktig förutsättning.

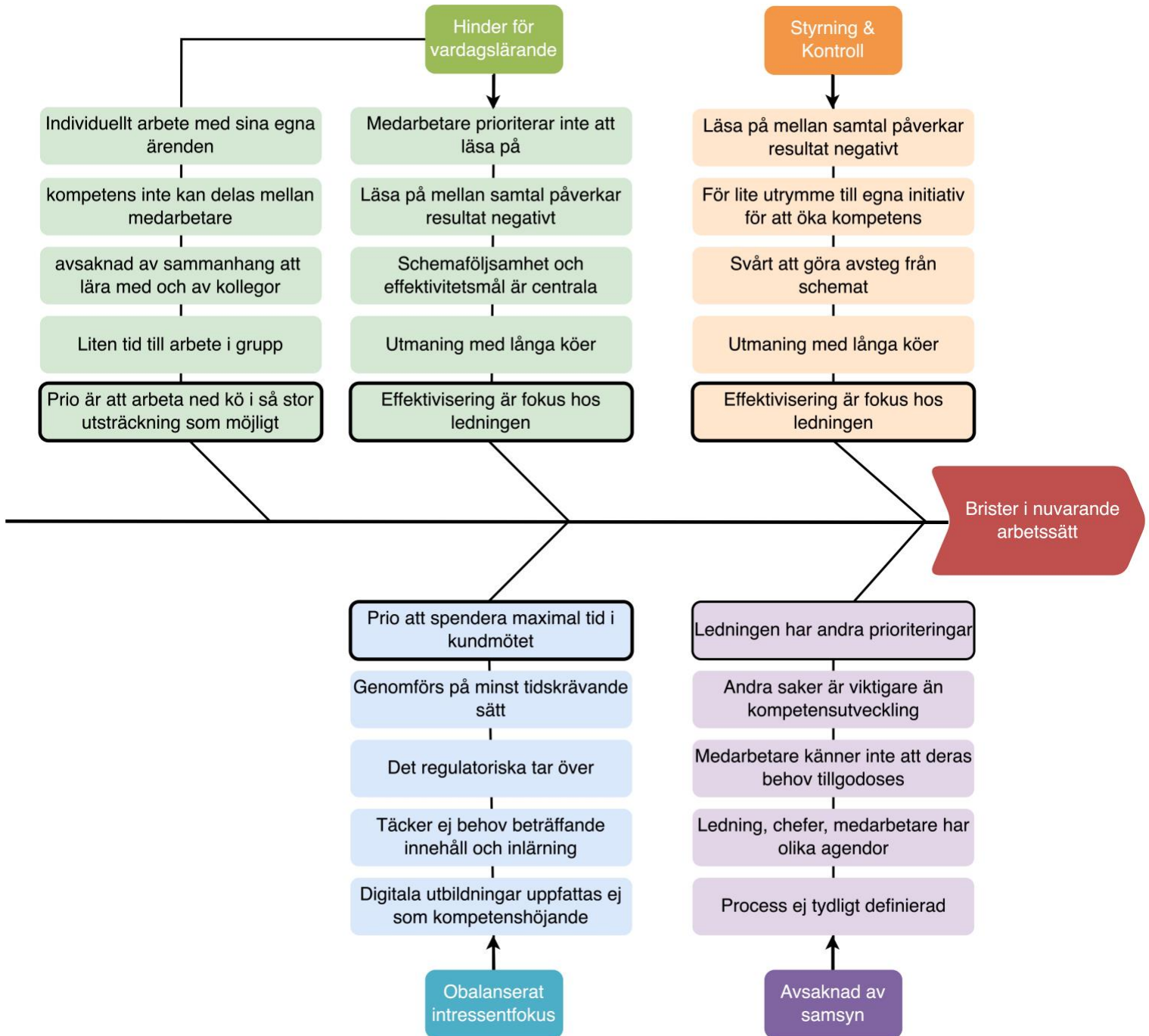
Tabell 4:

Sammanställning av insamlade data relaterat till brister i nuläge presenterat i släktskapsdiagram.

Vilka brister kan urskiljas i nuläge?		
Avsaknad av samsyn	Hinder för vardagslärande	Obalanserat intressentfokus
<i>Kompetensutveckling för mig handlar om hur jag kan ta mig vidare till nästa roll. (1, 4)</i>	<i>Jag vill läsa på mer mellan samtalen men hinner inte för då påverkas köerna och min schemastatistik. (1, 2, 3, 4, 6)</i>	Jag som chef är nöjd när jag ser en check på att medarbetaren utfört en utbildning, men det är svårt att veta om kunskapen har landat rätt och vad den leder till.
<i>För oss är det ganska oviktigt med djupgående kunskap. Vi ska egentligen bara slussa vidare till mer kompetent personal. (5)</i>	Vi vill lägga mer tid på utbildning för vi ser att medarbetarna behöver det för sin egen personliga resa, men också för att kunna möta externa krav. Men tiden finns inte. Vi måste svara i telefon.	Det är lätt att det regulatoriska tar över. Vi har lagkrav som vi måste visa på papper att vi följer. Vi behöver prata mer om lärande och att underhålla faktisk kompetens.
Kompetensutveckling i den här rollen är svår att beskriva för vi gör så mycket. Medarbetarna lär sig ju nya saker hela tiden.	<i>Vi jobbar i silon i våra egna kompetensområden. Det vore bra att få ta del av andra grupperns kompetenser. Spargruppen, och bolånegruppen kan sånt som inte vi kan, och tvärt om. (3)</i>	Coaching och medlyssning är bra men vi gör de inte tillräckligt mycket.
Vi behöver servicepersonal som kan mycket om allt och jag upplever att vi behöver mer formell utbildning, samtidigt som jag förstår att medarbetarna behöver finnas där för kunden.	<i>Även fast jag vet att jag gör mitt jobb när jag tar tid till att lära mig något nytt så vet jag att det kommer påverka mitt resultat negativt, för det viktigaste är ju att ta nästa kund på tur. (7)</i>	<i>Det är ju inte mina behov som styr utan kundernas behov. Jag behöver kunna det kunderna vill ha hjälp med och det är ju förståeligt, så ska det vara. Men det skulle motivera mig att känna att min chef satsar på mig för min skull också. (1)</i>
<i>Det är svårt att veta när min kompetens har utvecklats och vad det är som bidrar till ökat kompetens, utöver att man får ett sidoprojekt eller liknande. (2, 4, 5)</i>	<i>Inte tillräckligt mycket praktisk utbildning. (Gruppintervju, 2, 4)</i>	Vi skulle behöva en minimigräns för utbildningstid. För idag skiljer det sig nog väldigt mycket mellan teamen.
<i>Det är svårt att bedöma vad som är viktigt. Vi har alla svårt att veta vad vi ska fokusera på när det gäller att lära nytt. (4, 5)</i>	Lite utrymme till att ta egna initiativ till att lära.	Vi är duktiga på att skapa nya sidor, fler utbildningar, fler verktyg. Men vi vet inte vad som leder till någon förbättring.
<i>Digitala utbildningar känns inte som kompetensutveckling, utan som obligatoriska uppgifter. (1, 2, 6)</i>	<i>Vi är väldigt styrda i vår roll. Det finns inte utrymme att göra avsteg från schemat för att lära sig något nytt. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)</i>	<i>De digitala utbildningarna är inte framtagna för att stötta oss i vår utveckling. (1, 2, 4, 6)</i>

4.3 Rotorsaksanalys

Baserat på tabell 2 och 4 har nedan orsaks-verkan-diagram arbetats fram i syfte att undersöka potentiella rotorsaker till att nuvarande arbetssätt brister. Genom att integrera fem-varför-metoden har ett tydligt orsakssamband identifierats. Ett urval av frågorna i fem-varför-metoden presenteras under diagrammet.



Figur 7: Orsaks-verkan-diagrambaserat på fem-varför-metoden.

Tabell 5:

Urval av frågor i fem-varför-metoden.

-
1. *Varför finns brister i nuvarande arbetsätt?* För att avdelningen har ett obalanserat intressentfokus beträffande processen för kompetensutveckling.
-
2. *Varför märks ett obalanserat intressentfokus i arbetet med kompetensutveckling?* Exempelvis genom att de digitala utbildningarna inte uppfattas som kompetensutveckling.
-
3. *Varför uppfattas de ej som kompetensutveckling?* För att innehållet inte täcker medarbetarbehov beträffande innehåll och inlärningsprocess.
-
4. *Varför täcker inte de digitala utbildningarna behov gällande innehåll och inläring?* För att de är framtagna utifrån regulatoriska krav och genomförs på mest tidseffektiva sätt snarare än utifrån bästa metod för inläring. Det sker individuellt, vid datorn när det påverkar kösituationen minst.
-
5. *Varför genomförs utbildningarna på mest tidseffektiva sätt?* För att avdelningen har utmaningar med långa köer och prioriterar att spendera maximal tid i kundmötet.
-
1. *Varför finns brister i nuvarande arbetsätt?* För att det finns hinder för vardagligt lärande.
-
2. *Varför finns hinder för vardagligt lärande?* Medarbetare upplever att de vill läsa på och djupdyka i frågor mellan samtalen, men att de inte prioriterar det.
-
3. *Varför prioriterar medarbetarna inte att läsa på?* För att det påverkar deras resultat negativt.
-
4. *Varför påverkas resultat och prestation negativt av att medarbetare läser på mellan samtalen?* För att schemaföljsamhet, antal kundmöten och tid spenderad i samtal med kunder är mest centralt när medarbetare mäts och följs upp på sin prestation.
-
5. *Varför är dessa parametrar mest centrala i resultatuppföljning?* För att avdelningen har utmaningar med långa köer, fokus är därför att nå en ökad effektivitet.
-
1. *Varför finns brister i nuvarande arbetsätt?* För att det finns hinder för vardagligt lärande.
-
2. *Varför finns hinder för vardagligt lärande?* För att varje medarbetare arbetar individuellt med sina egna ärenden.
-
3. *Varför är det ett problem med individuellt arbete?* För att värdefull kompetens inte kan delas mellan medarbetare.
-
4. *Varför kan inte viktig kompetens delas mellan medarbetare?* För att det saknas sammanhang att dela frågor, ny kunskap och andra insikter med kollegor.
-
5. *Varför saknas sådana sammanhang?* För att enbart 1 timme per vecka och team avsätts för gruppmöten, och mycket annat utöver kompetensutveckling ska hinnas med på den timmen. Resterande tid spenderas individuellt kundmötet.
-
6. *Varför avsätts inte mer tid till arbete i grupp?* För att prio är att arbeta med köerna i så stor utsträckning som möjligt.
-

5. Analys

I följande kapitel analyseras studiens resultat med stöd i de teorier som presenterats. Analysen utgår från de fyra frågeställningar som studien ämnar besvara.

5.1 Hur ser nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling ut?

Som Bergman och Klefsjö betonar är det av största vikt att förstå den process som ska förbättras innan något förändringsarbete påbörjas (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 465). För att besvara den första frågeställningen, vilken ligger till grund för övriga frågeställningar, genomfördes en kartläggning som övergripande resulterade i en huvudprocess bestående av sex stycken kompetenshöjande aktiviteter samt fem viktiga intressenter (se figur 6). Utifrån genomförd workshop framkom att dagens arbetssätt i stor utsträckning bygger på att medarbetarnas dagliga arbete i sig, i kombination med genomförande av digitala utbildningar som är obligatoriska för att svara mot compliancekrav, ska stimulera så väl externa krav som medarbetarnas behov av kompetensutveckling. Utöver det definieras även coaching, medlyssning och gruppmöten som kompetenshöjande aktiviteter. Vid närmare undersökning framkommer dock att de tre sistnämnda sker ostrukturerat sett till syfte, frekvens och uppföljning. Det är upp till varje chef och medarbetare att ta initiativ till dessa aktiviteter, i mån av tid, vilket gör det svårt att säkerställa hur mycket dessa aktiviteter faktiskt bidrar till kompetensutvecklingsprocessen idag.

5.2 Vilka behov uttrycker medarbetare beträffande kompetensutveckling?

Det enskilt tydligaste temat beträffande medarbetarbehov som kan utskiljas i undersökningen handlar om att lära i grupp. Resultatet pekar på att det dels finns ett behov av att få bekräftelse för sin kompetens, samt ett behov av att få utbyta kunskap och utveckla tankar tillsammans med andra. Wolvén (2000, p. 153) lyfter kompetensdriften som ett grundläggande behov att tillfredsställa och en viktig förutsättning för att medarbetare ska kunna fortsätta utvecklas över tid. Lager (2021, p. 170) betonar att fört att kunskap ska kunna utvecklas till kompetens behöver individen och gruppen tid att reflektera över den nya kunskapen, diskutera den och kontextualisera den, i sammanhang med andra. Wolvén menar att chefer behöver säkerställa en arbetssituation där medarbetarna får uttrycka sin kompetens i ett givet sammanhang, och betonar vikten av att få uppleva känslan av att vara kompetent (Wolvén, 2000, p. 153). På samma tema framkommer ett behov av att få ta del av kompetens som finns hos kollegor i andra yrkesroller inom avdelningen, något som inte är möjligt idag eftersom medarbetarna inte arbetar tvärfunktionellt, det vill säga, arbetar specialiserat inom sina egna områden och är grupperade därefter.

I resultatet framkommer också ett behov kopplat till motivationen att fortsätta lära, som handlar om att kompetensutvecklingen tydligt gynnar medarbetaren själv. Ett behov av att uppleva att kompetensutvecklingen inte enbart ska gynna medarbetarens prestation i nuvarande roll, utan också medarbetarens framtida karriär. I resultatet framkommer att de utvecklingssamtal som hålls regelbundet bidrar positivt till detta. På temat motivation återfinns även ett mönster som berör ett behov av minskad styrning och kontroll som återkommer lite längre ner i analysen, i delkapitel 5.4.3 – *Hinder för vardagslärande*.

5.3 Vilka styrkor kan identifieras i nuvarande arbetssätt?

Ett tydligt mönster är att rätt verktyg finns, trots att de inte alltid når fram till medarbetarna. Detta gäller så väl plattform för digitala utbildningar som medlyssning och coaching. Detsamma gäller avdelningens inneboende kompetens. Undersökningen visar att både chefer och medarbetare upplever att kompetens finns inom avdelningen, men idag finns brister som hindrar värdefulla kompetensutbyten och därmed tillgängligheten till ny kunskap och erfarenhet. En annan viktig styrka som identifierats handlar om att det finns en grundläggande nyfikenhet hos medarbetarna, samt motivation och vilja att lära och utvecklas. Det linjerar med den första av Wolvéns fem grundprinciper för individens lärande - *uppmärksamhet* som handlar om intresse, nyfikenhet och motivation att lära. Centralt ur så väl ett organisatoriskt perspektiv som ett individperspektiv är att både organisationen och människan behöver uppleva ett behov och ett intresse av ny information (Wolvén, 2000, p. 150).

Ytterligare en väsentlig styrka som identifierats är att avdelningen arbetar strukturerat med utvecklingssamtal som enligt undersökningen anses utgöra en mycket god grund för att definiera och följa upp såväl kortsiktiga som långsiktiga mål, samt för att beröra behov beträffande bland annat kompetensutveckling. Ett återkommande tema i medarbetarintervjuerna är också viljan av att känna gemenskap med kollegor inom avdelningen som innehar andra yrkesroller. Det utgör en grogrund för tvärfunktionellt samarbete och kompetensutbyte grupperna emellan.

5.4 Vilka brister kan identifieras i nuvarande arbetssätt?

5.4.1 Brister kopplat till vikten av samsyn i kvalitetsarbete

Utgångsläget i den här undersökningen är att det finns ett behov av att förbättra arbetet med kompetensutveckling, samtidigt som det råder osäkerhet kring vad det är som inte fungerar idag. För att kunna arbeta kvalitetsbaserat och säkerställa att framtida förändringsförslag är baserade på fakta och kan leda till faktiska förbättringar krävs en samsyn kring avdelningens kompetensutvecklingsprocess, vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. I undersökningen framkommer att avdelningen historiskt sett har genomfört förändringar, exempelvis skapat nya sidor, fler utbildningar och verktyg, men har haft svårt att utvärdera vilka insatser som leder till faktiska resultat och huruvida de egentligen är möjliga för medarbetarna att nyttja i praktiken. Som både Isaksson (2021, p. 14) och Bergman och Klefsjö (2012, p. 465) understryker, är det av största vikt att förstå den process som ska förbättras innan något förändringsarbete påbörjas. För att lyckas med kvalitetsarbete krävs som nämnt en samsyn kring vad, hur och varför något ska förändras (Isaksson & Hallencreutz, 2008). I ett tidigt skede konstaterades en avsaknad av samsyn kring kompetensutvecklingsprocessen för den aktuella yrkesrollen. Frågor som dök upp i samband med genomförd workshop handlar i stor utsträckning om hur kompetensutveckling som begrepp ska förstås, vilka aktiviteter som räknas som kompetenshöjande och inte, och vilka intressenter som egentligen gynnas av respektive aktivitet. Dessa frågor återkom i samband med medarbetarintervjuerna. Sammantaget skulle detta kunna orsaka svårigheter för ledning, chefer och medarbetare när det gäller att nå framgång i kompetensutvecklingsprocessen, oavsett vilka aktiviteter som genomförs eller vilka nya verktyg som införs. Isaksson och Hallencreutz (2008) betonar hur avsaknad av samsyn kring hur något ska förstås och definieras gör det omöjligt att på rätt sätt undersöka och mäta dess prestanda för att därefter

kunna arbeta enat mot gemensamma mål. Först när avdelningen når en samsyn kring hur kompetensutveckling ska förstås, definieras och mätas i den aktuella yrkesrollen kommer utvecklingsarbetet kunna nå framgång. Risken är annars att ledning, chefer och medarbetare inte arbetar i samma riktning, utan har olika agendor.

5.4.2 Obalanserat intressentfokus

Som Bergman och Klefsjö betonar är det inom modern kvalitetsutveckling av största vikt att organisationer förstår att kvalitet är något som värderas av kunderna och att det därför är centralt att skapa sig en förståelse för de *interna* kundernas behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 40). För att lyckas med det och för att kunna basera beslut på fakta krävs mer kommunikation med processens viktiga intressenter, i synnerhet med avdelningens medarbetare. Resultatet av undersökningen påvisar att det regulatoriska, det vill säga compliancekrav, väger tungt vilket skapar en obalans i intressentfokus. De digitala utbildningarna har utformats utifrån compliancekrav men inte anpassats till medarbetarnas behov för lärande i den specifika rollen, där medarbetarna tydligt uttrycker ett behov av interaktion med andra medarbetare i inläringen. Undersökningen visar att ledning och chefer upplever att det är praktiskt att kunna ”sätta en check” på varje medarbetare när de obligatoriska utbildningarna har genomförts, men att det samtidigt är svårt att säkerställa att kunskapen har landat rätt. Medarbetarna uppfattar inte de digitala utbildningarna som kompetenshöjande aktiviteter, utan istället som obligatoriska kontroller som ska ”stökas av”, men menar samtidigt att innehållet egentligen är intressant och viktigt. Parallellt med mötande av compliancekrav behöver medarbetarnas önskemål beträffande så väl innehåll som utformning för bästa inläring tas i beaktning.

5.4.3 Hinder för vardagslärande

Som påvisat i resultatet bygger nuläget i stor utsträckning på det dagliga arbetet och Learning by doing. Lager (2021, p. 113) betonar att vardagslärandet är mycket effektivt när det gäller att generera ny kompetens, och bör ges stort fokus, men understryker samtidigt att många yrkesroller inte är tillräckligt utmanande och varierande för att lärandet ska genereras i tillräckligt snabb takt – en beskrivning som linjerar med personalens beskrivning av den aktuella rollen. I yrkesroller som kännetecknas av repetitiva och rutinbaserade arbetsuppgifter krävs att relevant kunskap inhämtas i mindre portioner och under koncentration, och därefter sätts i ett sammanhang genom reflektion, följt av repetition (Lager, 2021, p. 113). I undersökningen framkommer att det finns för få tillfällen för medarbetare att lära, diskutera och reflektera tillsammans i grupp.

Lager (2021, pp. 176-177) framhäver att kurvan för lärande och utveckling ofta är starkt uppåtgående i början, innan den efter en tid planar ut, även för mycket kvalificerade yrkesroller som präglas av en hög komplexitet. I organisationer och roller som den aktuella rollen, där utveckling är mycket viktigt för medarbetarna, är det därför väsentligt att nämna att vardagslärandet i huvudsak sker i interaktionen mellan kollegor och behöver medvetandegöras så att individen känner att den utvecklas även när det sker naturligt under en helt vanlig arbetsdag. Det faktum att avdelningen upplever att medarbetare lämnar rollen innan de nått full potential för att söka kompetensutveckling, vilket även bekräftas i resultatet av intervjuerna där medarbetare uttrycker att kompetensutveckling är likställt med att byta roll, talar för att det är högst väsentligt att se till att medarbetarna får känna att deras

kompetens utvecklas trots att det sker naturligt. Det kan enligt Lager enklast uppnås genom interaktion med andra. Detta linjerar med Wolvéns teorier om människans kompetensdrift och uppsidorna med att få visa sig kompetent för andra (Wolvén, 2000, p. 153).

Något annat som visat sig utgöra hinder för vardagslärande är att medarbetarna inte vågar utmana sig själva, eftersom de saknar licenser att utföra ärenden som de egentligen upplever att de är kapabla att utföra, och dessutom är nyfikna på att lära sig mer om. Som nämnt i rapportens inledande kapitel behöver så väl nya som väletablerade aktörer anpassa sig till ökade krav på rutiner, dokumentation och regelefterlevnad när tillsynsmyndigheter verkar för att upprätthålla förtroendet och säkerheten i det finansiella systemet (Quddus, 2020). En följd av det är att det idag finns krav på licenser för att få hantera många ärenden. Personalen uttrycker en problematik kring det faktum att självledarskap och mod är viktiga ledord inom avdelningen, samtidigt som de menar att de hellre besvarar en fråga för lite, än en fråga för mycket, av rädsla att gå över gränsen för vilka frågor som kräver licens och inte. För att kunna stötta vardagslärandet, krävs att medarbetarna får befogenhet att utföra ärenden av utmanande karaktär.

Ytterligare ett mönster som tydligt utgör hinder för vardagslärandet handlar om att medarbetarna inte prioriterar att pausa mellan kundärenden, för att inhämta kunskap, reflektera och utforska. Resultatet av intervjuerna indikerar att medarbetarna avstår från att öka sin kompetens, trots att nyfikenhet och vilja finns där, eftersom de i stor utsträckning följs upp på schemaföljsamhet och effektivitetssiffror. Samtliga medarbetare som intervjuas lyfter på ett eller annat sätt att den så kallade schemaföljsamheten, som mäter medarbetarens direkta samtalstid med kund, utgör ett stressmoment och försämrar möjligheterna till att fylla på med viktig kunskap. Både Bergman Klefsjö (2012, p. 49) och Wolvéns (2000, p. 164) lyfter vikten av att ledning och chefer innehar en i grunden positiv människosyn för att undvika så kallade onda cirkel där ledningen saknar förtroende, vilket leder till kontroll och detaljstyrning som gör att medarbetare tappar motivationen och därefter presterar sämre.

5.4.4 Tid till utbildning

Resultatet indikerar på att utbildningstimmarna är för få, något som kan tolkas som alarmerande i den aktuella yrkesrollen. Lager (2021, p. 26) lyfter studier som påvisar att halveringstiden för kunskap ligger på mellan två till fem år, samtidigt som forskare på ämnet menar att en genomsnittlig medarbetare i världen behöver ägna minst 5 timmar per vecka åt utbildning, kurser och så kallat vardagslärande. Det faktum att kompetensutvecklingen idag övervägande bygger på det vardagliga arbetet i rollen, talar för ett behov av att utöver det avsätta tid för utbildning och kurser, med fördel interaktivt i grupp, med medarbetarnas inlärningsbehov i beaktning. Om organisationen vill bibehålla kompetens och slippa lägga stora resurser på att rekrytera ny personal, bör mer fokus riktas mot utbildning, att aktivt bygga vidare på befintlig kompetens. Dagens Learning by doing tillfredsställer inte medarbetarnas krav och behov beträffande kompetensutveckling, och möter inte heller rekommenderat antal timmar för utbildning enligt forskningen. Som Wolvéns (2000, pp. 145-146) belyser är det individer som lär och bygger kunskap, som sedan kan lagras, spridas och utvecklas i organisationen. Att investera mer tid i medarbetarnas kunskap i allmänhet är ett strategiskt beslut för att kunna bibehålla och bygga den organisatoriska kompetensen på sikt.

5.4.5 Ledningens engagemang

I rotorsaksanalysen framkommer att de kvalitetsbrister som identifierats går att härröra till brist på tid samt ett effektivitetsfokus där målet är att möta fler kunder per medarbetare, eftersom avdelningen har utmaningar med långa köer. Som Lager (2021, p. 48) lyfter, uppstår bristen på tid när lärande och kompetensutveckling inte ses som lika viktigt som andra arbetsuppgifter. Det faktum att förhållandevis lite tid avsätts till kompetensutveckling idag, och medarbetare inte prioriterar kompetensutveckling med anledning av att det inte upplevs som lika viktigt, väcker frågor kring ledningens engagemang och förståelse för behovet av att kontinuerligt öka medarbetarnas kompetens.

Det faktum att avdelningen idag saknar en gemensam förståelse och definition för kompetensutvecklingsprocessen, inte har tydliggjort vilka intressenter vars behov är viktiga att tillfredsställa, och inte kommunicerar tillräckligt mycket med dessa beträffande behov för kompetensutveckling, skulle sammantaget kunna tolkas som ett grundläggande skäl till att kompetensutveckling inte prioriteras lika högt som effektivisering, av ledningen. Som Isaksson och Hallencreutz (2008) betonar, resulterar avsaknad av undersökningar och mätmetoder i svagare incitament och drivkrafter att leda förändringar. I linje med Bergman och Klefsjös resonemang kan förbättringsarbete som leder till bestående resultat enbart åstadkommas med hjälp av företagsledningens hängivna engagemang, eftersom ledningens fokus styr och genomsyrar hela organisationen (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 50).

5.5 Sammanfattning av analys

Undersökningens resultat har sammantaget analyserats utifrån studiens teoretiska ramverk. Utifrån de mönster som identifierats och presenterats i detta kapitel kan ett antal slutsatser dras beträffande avdelningens arbete med kompetensutveckling.

6. Slutsatser

I följande kapitel presenteras viktiga slutsatser samt förslag till förbättringar i det fortsatta arbetet med kompetensutveckling, baserat på resultat och analys.

6.1 Slutsatser

Syftet med genomförd fallstudie vid avdelningen har varit att utforska och undersöka potentiella brister i arbetet med kompetensutveckling i en yrkesroll som präglas av utmaningar med kompetensförsörjning. Eftersom arbetet tar avstamp i ett kvalitetstekniskt perspektiv, samtidigt som rådande kvalitetsbrister varit okända, fokuserar studien på en nulägesbeskrivning som den aktuella organisationen, och även andra organisationer som står inför likartad problematik, kan använda och ta i beaktning i sitt fortsatta arbete med kompetensutveckling. Detta i syfte att göra rätt saker på rätt sätt med målet att säkerställa kvalitet i det fortsatta arbetet med kompetensutveckling. Därtill poängteras att följande slutsatser baseras på en specifik organisation och dess nuvarande tillstånd, vilket bör tas i beaktning i tillfälle av undersökning i en annan organisation. Genom kvalitativa metoder har information om nuvarande arbetssätt och personalens upplevelser beträffande styrkor och brister inhämtats, sammanfattats och analyserats med hjälp av teorier inom kvalitetsutveckling och kompetensutveckling.

Slutsats 1: Den specifika rollen kräver mer än vardagslärande

En första slutsats som kan dras är att nuvarande arbetssätt till stor del bygger på learning by doing, och efter genomförd analys går det att konstatera att det inte räcker för att tillfredsställa processens viktigaste intressenter – medarbetarna i den aktuella rollen.

Slutsats 2: Medarbetarbehov

Nästa slutsats är att medarbetarnas behov beträffande kompetensutveckling i huvudsak handlar om att få lära i grupp, att få bekräftelse för sin kunskap, utbyta kunskap med varandra och helt enkelt få ta del av andra kollegors färdigheter. Det är även tydligt att medarbetarna inte bara vill utvecklas i sin nuvarande roll utan också förbereda sig för framtida karriärmöjligheter. Detta visar på behovet av att fokusera på långsiktig karriärutvecklingsstrategi inom avdelningen. Medarbetarna uppskattar utvecklingssamtalen, vilket indikerar att dessa samtal är en värdefull del av kompetensutvecklingsprocessen. Detta leder till slutsatsen att organisationen bör fokusera på att fortsatt bibehålla och ständigt förbättra kvaliteten på dessa samtal, genom att löpande kommunicera med medarbetarna kring deras upplevelser av samtalen.

Slutsats 3: De verkliga problemen

En tredje slutsats är att det inte är bristen på verktyg för kompetensutveckling som är problemet, och inte heller är det metodiken för utvecklingssamtal som brister – tvärt om, detta upplevs som positivt för kompetensutvecklingen. Istället handlar det om ett obalanserat intressentfokus där medarbetares behov för lärande inte tillgodoses, samt om ett antal hinder för vardagslärande, vilket är problematiskt eftersom hela kompetensutvecklingsprocessen bygger på vardagslärande. Det faktum att styrning och kontroll av arbetstiden visat sig utgöra ett väsentligt hinder för det vardagliga lärandet i rollen, samtidigt som majoriteten av kompetensutvecklingen förväntas ske genom vardagligt lärande, skapar problem.

Slutsats 4: En fråga om prioriteringar

Nästa slutsats som kan dras är att rotorsaken till att nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling brister, har visat sig bottna i brist på tid till kompetensutveckling – vilket betyder att någonting annat är viktigare. Det rör sig alltså om en prioriteringsfråga. Hinder för vardagslärande, speciellt brist på tid, framhäver behovet av att prioritera tid för lärande inom organisationen. Detta visar att tid för lärande bör betraktas som en kritisk resurs och bör skyddas och planeras noggrant.

Slutsats 5: Om att skapa incitament för högsta ledningen att driva förändring

En närliggande, sammanfattande slutsats som kan dras är att för att lyckas i det fortsatta arbetet, behöver avdelningen skapa samsyn kring hela kompetensutvecklingsprocessen genom att besvara frågor som *hur ska kompetensutveckling förstås, definieras och mätas för den aktuella yrkesrollen?* Denna samsyn krävs för att avdelningen ska kunna tydliggöra och skapa incitament för högsta ledningen att driva förändring i frågan. Att interna kunder är centrala inom modern kvalitetsutveckling är redan känt. Likaså är det känt att det är strategiskt, rent organisatoriskt, att utveckla medarbetares individuella kompetens. Troligt är att högsta ledningen har god kännedom om detta. Men för att driva förändring krävs mer än insikt. Avdelningen behöver därför skapa incitament för ledningen att driva förändring i frågan om kompetensutveckling. För att lyckas med det krävs en tydligt definierad process, där viktiga intressenter och intressentbehov tydliggjorts vilket skapar förutsättningar för

kommunikation med intressenterna vilket i sin tur bidrar till att processen kontinuerligt kan utvärderas och bedöms utifrån grad av intern kundtillfredsställelse. Att arbeta med processer, basera beslut på fakta, sätta kunderna i centrum, skapa förutsättning för delaktighet och att utveckla ett engagerat ledarskap – från första linjen hela vägen upp till högsta ledningen, utgör som betonat i studiens inledande kapitel, grundläggande principer för att nå framgång i utvecklingsarbete.

6.2 Förslag till förbättringar

I det fortsatta arbetet med kompetensutveckling kan avdelningen, baserat på forskning inom kvalitetsutveckling och kompetensutveckling, samt det resultat som framkommit i undersökningen, avväga möjligheten att implementera ett antal förbättringar.

Förbättringsförslag 1: Överkom rådande hinder för vardagligt lärande

- Skapa tillfällen att lära i grupp. Medarbetarnas önskan att lära i grupp, utbyta kunskap och ta del av andra kollegors färdigheter indikerar behovet av mer flexibla och diversifierade lärandemiljöer. Detta kan inkludera blandat lärande (både online och offline), grupparbete, mentorskap och jobbrotation. Ett konkret exempel att börja med kan handla om att koordinera digitala utbildningar och gruppmöten. Samtliga i teamet genomför utbildningen gemensamt, i anslutning till veckans gruppmöte, där utbildningen därefter diskuteras.
- Skapa tillfällen att dela kompetens mellan de olika yrkesrollerna som finns inom avdelningen. Exempelvis genom att skapa tvärfunktionella kompetenscirklar.
- Fastställ en minimigräns för den tid som avsätts för kompetensutveckling i samband med befintliga gruppmöten där medarbetare har möjlighet att diskutera frågor som rör ny kunskap, erfarenheter och får visa sig kompetenta.
- Säkerställ att befogenheter så som licenskrav inte hindrar utvecklingen. Investeringar i kompetens är strategiskt eftersom det leder till ökad organisatorisk kompetens.
- Arbeta med att eliminera onda cirklar av styrning och kontroll.
- Avsätt schemalagd tid för utbildning utöver vardagslärande och säkerställ att ett visst antal timmar garanterat ägnas åt utbildning och kompetenshöjande aktiviteter, utöver learning by doing, eftersom det inte räcker i den här typen av roll. Utbildningstiden per medarbetare bör ligga i linje med forskningens rekommendationer för utbildning i tekniktunga, föränderliga branscher.

Förbättringsförslag 2: Skapa samsyn kring kompetensutveckling

- Slutsatsen att organisationen behöver skapa en gemensam förståelse för kompetensutvecklingsprocessen indikerar att det finns en kunskapsklyfta. Detta visar behovet av bättre intern kommunikation och utbildning för att säkerställa att alla har en gemensam förståelse för processen och dess mål. Fastställ därför en tydlig definition beträffande hur kompetensutveckling ska förstås och definieras för den

unika rollen. Vilka aktiviteter som räknas till kompetensutveckling. Ett förslag är att utgå från och arbeta vidare med det resultat som presenterats i den här studien.

Förbättringsförslag 3: Utveckla en balanserad intressentstrategi

- Utöka kommunikationen gällande hur väl kompetensutvecklingsprocessen fungerar, baserat på intressenternas upplevelse av output. Studien indikerar att det finns en obalans mellan processens intressenter, med en tydlig brist på fokus på medarbetarnas behov. Ett förslag till förbättring är därför att utveckla en mer balanserad intressentstrategi, där medarbetarnas behov och förväntningar beaktas tillsammans med andra intressenters krav. Förslagsvis görs detta i samband med redan befintlig medarbetarundersökning som genomförs två gånger per år. *Hur väl upplever du att coachingen hjälper dig – vad behöver du mer av? Hur ofta behöver du den? Hur väl upplever du att de digitala utbildningarna hjälper dig? Vad behöver du mer av? Hur lär du dig bäst?* Inkludera med fördel möjligheten att komma med egna förslag för att skapa förutsättningar för delaktighet – något som ju är grundläggande i ett framgångsrikt förbättringsarbete.

Förbättringsförslag 4: Skapa mätbara incitament för att driva förbättringar

- Slutsatsen att det krävs incitament för ledningen att driva förändring inom kompetensutveckling visar på betydelsen av ledarskapets engagemang. Detta understryker att förändring, speciellt inom områden som kompetensutveckling, måste stödjas och drivas av ledningen för att vara framgångsrik. Ledare på alla nivåer i organisationen behöver visa sitt engagemang för kompetensutveckling, både genom att ge tid och resurser och genom att själva delta i kompetensutvecklingsaktiviteter. Mät och följ upp processen genom att regelbundet utvärdera resultaten från genomförda medarbetarundersökningar. Mätbarhet är väsentlig för att lyckas engagera högsta ledningen och nå bestående förbättringar.

Förbättringsförslag 5: Arbeta med kontinuerlig utvärdering

- Slutsatsen om att det behövs en tydligt definierad process där intressentbehov tydliggörs och utvärderas kontinuerligt, visar på vikten av kontinuerlig utvärdering och förbättring. Detta kan innebära regelbunden feedback från medarbetare och andra intressenter, i kombination med regelbunden översyn och justering av kompetensutvecklingsprocesser och program. Att arbeta med kontinuerlig utvärdering skapar förutsättningar att arbeta med ständiga förbättringar.

7. Diskussion

I följande kapitel presenteras en avslutande reflektion kring studiens genomförande, slutsatser och förbättringsförslag. Slutligen presenteras förslag på fortsatta undersökningar.

7.1 Reflektion

Studien har undersökt brister i nuvarande arbetssätt med kompetensutveckling och bidragit med resultat som påvisar relevansen av att överkomma hinder för vardagligt lärande på arbetsplatser, att skapa samsyn kring kompetensutvecklingsprocesser, att utarbeta en balanserad intressentstrategi, vikten av att skapa mätbara incitament för att driva förbättringar, samt att arbeta med kontinuerlig utvärdering av interna kunders upplevelser.

Det kan ligga nära till hands att lägga ansvaret för bristande resultat på låg motivation hos medarbetare, eller bristande resurser på en oengagerad ledning, men mer intressant än att fördela skuld och ansvar inom organisationen torde vara att söka den verkliga lösningen på problemet. Hitta rotorsaken till problematiken och skapa incitament att driva förändringar.

7.2 Metoddiskussion

Studiens metodval har tidigare diskuterats i kapitel 3 eftersom val av arbetssätt och verktyg för datainsamling och analys varit avgörande för undersökningens validitet och reliabilitet. De metoder som valts har anpassats till syfte och frågeställningar, samt tagit hänsyn till projektets resurser. I retrospektiv konstateras att valda tillvägagångssätt fungerat väl och således anses ha varit lämpliga. De kvalitativa intervjuerna i kombination med genomförd workshop vid avdelningen har bidragit med värdefull input från avdelningens personal, vilket varit avgörande för att kunna besvara studiens frågeställningar och därmed möta syftet. Svårigheter som uppstått under arbetets gång har varit länkade till det faktum att undersökningen genomförts av enbart en person, vilket har begränsat undersökningens omfattning. Som i de flesta fall när arbetet drivs av en nyfikenhet i ämnet och vilja att förbättra ett givet problem, är det önskvärt att genomföra så många intervjuer som möjligt, och ta del av all tillgänglig teori inom området. Samtidigt har studiens avgränsning visat sig vara nödvändig och med facit i hand skapat förutsättningar för ett tydligt resultat som faktiskt går att tillämpa i praktiken.

7.3 Avslutande reflektion och förslag på fortsatt undersökning

Efter genomfört arbete konstateras att de frågor som studien ämnat utforska och undersöka har besvarats. Förhoppningsvis kan de bidra med insikter gällande kvalitetsutveckling och vikten av att kontinuerligt arbeta kvalitetsbaserat med kompetensutveckling i föränderliga yrkesroller. En reflektion som görs och anses vara väsentlig att lyfta är att trots att förbättringsförslag kan framföras i en tydlig lista, baserade på vetenskaplig forskning och en empirisk undersökning, är det alltid svårare att uppnå förbättrade resultat i praktiken än i teorin. En ödmjukhet inför det faktum att frågorna rör individer och mänskliga beteenden är väsentlig. Undersökningen har påvisat att frågan om kompetensförsörjning är komplex, och kräver att flera perspektiv tas i beaktning. Ett kvalitativt arbete med kompetensutveckling kräver ett helhetstänk där hårda värden som processledning och mätverktyg möter mjuka värden som medarbetarskap, motivation och ledarskap. Undersökningen har väckt nya frågor, bland annat beträffande hur rådande kultur på arbetsplatser påverkar arbetet med kompetensutveckling samt hur ledarskapet kan tänkas ha en inverkan på arbetsplatsers hinder för vardagslärande. Avslutningsvis för den här rapporten, konstateras att det vore intressant att i ett senare skede undersöka hur ny teknologi och digitala verktyg skulle kunna stödja organisationers arbete med kontinuerligt lärande i vardagen, särskilt i ljuset av en uppåtgående trend för distansarbete, samtidigt som medarbetare fortsatt har ett grundläggande behov av interaktion med andra i sitt lärande.

Referenser

Bergman, B. & Klefsjö, B., 2012. *Kvalitet från behov till användning*. 5:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Daoudi, N. o.a., 2020. Organizational Intelligence Ontological Modeling of Skills. 13(1), pp. 4-16.

Gjerde, S., 2012. *Coaching Vad - Varför - Hur?*. 2:a upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Isaksson, R., 2021. *Att arbeta med processer*, u.o.: Uppsala Universitet.

Isaksson, R. & Hallencreutz, J., 2008. The Measurement System Resource as Support for Sustainable Change. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 8(1), pp. 265-274.

Isaksson, R., Ramanathan, S. & Roswall, M., 2022. The sustainability opportunity study (SOS) – diagnosing by operationalising and sensemaking of sustainability using Total Quality Management. *TQM Journal*, 01, pp. 00-38.

Lager, P., 2021. *Upskill och Reskill*. 1:a upplagan red. Lund: Sanoma utbildning.

Patel, R. & Davidsson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Quddus, A., 2020. Financial Technology and the Evolving Landscape of Banking and Financial Sector. *The IUP Journal of Bank Management*, 19(4), pp. 61-70.

Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*, Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wolvén, L.-E., 2000. *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. 1:a upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

World Economic Forum, 2021. *Upskilling for Shared Prosperity - Insight report*, Geneva: WEF.

Bilaga 1 – Intervjuguide för individuella intervjuer

1. Hur skulle du beskriva yrkesrollen du har idag?
2. Hur länge har du arbetat i yrkesrollen?
3. Vad betyder kompetensutveckling för dig?
4. Vilken kompetens är viktig för att lyckas i din yrkesroll?
5. Hur viktigt är det med kompetensutveckling i yrkesrollen för dig på en skala 1-5?
6. Hur arbetar ni med kompetensutveckling idag?
7. Vad tycker du fungerar bra med nuvarande arbetssätt?
8. Om du skulle genomföra någon eller några förändringar beträffande kompetensutveckling i din yrkesroll – vad skulle du göra då?
9. Hur lär du dig nya saker bäst?
10. Vad motiverar dig till att utveckla din kompetens?
11. Vilka förutsättningar behöver du för att lyckas med din kompetensutveckling?
12. Besitter du någon kompetens som du anser skulle vara till nytta i din yrkesroll, men som inte kommer fram idag?
13. Om ja – Vad tror du det beror på?

Bilaga 2 – Intervjuguide för gruppintervju med medarbetare

1. Vad betyder kompetensutveckling för er?
2. Vilken kompetens är viktig för att lyckas i den aktuella yrkesrollen?
3. Om ni skulle genomföra någon eller några förändringar beträffande kompetensutveckling – vad skulle ni göra då?
4. Vilka förutsättningar behöver ni för att lyckas med er kompetensutveckling?

Bilaga 3 – Intervjuguide för gruppintervju med chefer

1. Vad betyder kompetensutveckling iden aktuella yrkesrollen för er?
2. Vilken kompetens är viktig för att era medarbetare ska lyckas i den aktuella yrkesrollen?
3. Om ni skulle genomföra någon eller några förändringar beträffande kompetensutveckling – vad skulle ni göra då?
4. Vilka förutsättningar behöver ni för att lyckas med kompetensutvecklingen i era team?