

Ett samhälle i förändring

Om behovet av kompetensutveckling inom AI och digitalisering

Oktober 2025



trs.

Ett samhälle i förändring påverkar på djupet

Samhället befinner sig i ett tilltagande transformationstryck. Klimatomställning, digitalisering, automatisering, globalisering och demografiska skiften förändrar förutsättningarna för både arbetsliv och civilsamhälle. Det som tidigare betraktats som stabila strukturer, såsom arbetsformer, finansieringsmodeller, kompetensförsörjning och ledarskap utmanas idag av ökande komplexitet och osäkerhet. För organisationer inom TRS anslutna sektorer och medlemmar, där engagemang, idéburen verksamhet och publika värden ofta står i centrum, medför detta utmaningar.

Innehåll

Sammanfattning	4
Bakgrund	7
Problemformulering	7
Målsättning	8
Design för datainsamling	9
Frågeställning	9
Metoder för datainsamling och bearbetning	10
Enkät	11
Workshops	16
Digitala realtidsfrågor	18
Fokusgrupper	20
Djupintervjuer	20
Resultat	22
Ett samhälle i förändring påverkar på djupet	22
Generella kompetensbehov	28
Användningen av AI	37
Kompetensutvecklingsbehov kopplade till AI	44
Utformning av kompetensutvecklingsinsatser	48
Utmaningar	53
Möjligheter	56
Analys och rekommendationer	60
Kompetensbehov idag och i morgon	60
Att möjliggöra lärande	65
Rekommendationer till TRS	69
Rekommendation till TRS partners	71
Rekommendation till anslutna branscher	71
Rekommendation till ESF-rådet och övriga mottagare	71
Modell för TRS framtida behovsinsamlingar	72

Sammanfattning

Denna förstudie har genomförts på uppdrag av Trygghetsrådet TRS i syfte att fördjupa förståelsen för hur kompetensutvecklingsbehoven ser ut inom den ideella och idéburna sektorn samt scenkonsten – både i dag och i relation till framtidens arbetsliv.

TRS har som uppdrag att stötta organisationer, branscher och individer i omställning. Under senare år har de noterat återkommande svårigheter bland sina anslutna verksamheter att hänga med i den snabba teknikutvecklingen, särskilt inom digitalisering och artificiell intelligens.

Med små ekonomiska marginaler, begränsade resurser för lärande och om man har ett stort beroende av offentliga medel, riskerar kompetensutveckling generellt och i de flesta organisationer oavsett sektor, att hamna i skymundan. Bland TRS anslutna organisationer präglas många av låg personalomsättning i verksamheten men hög omsättning i styrelser, vilket också skulle kunna utgöra en risk för fragmenterade strategiska processer och ett mer reaktivt än proaktivt förhållningssätt till utveckling.

Mot denna bakgrund har studien sökt svar på hur synen på lärande och kompetensutveckling ser ut inom den ideella och idéburna sektorn samt scenkonsten, hur AI redan används och uppfattas samt kring vilka kompetenser som bedöms vara avgörande framåt. Studien har också undersökt hur lärandeinsatser bör utformas för att skapa verklig nytta – för såväl individ, som för organisation och bransch.

Resultaten visar på en gemensam bild av ett arbetsliv i förändring, präglad av snabb teknikutveckling och med krav på ständig anpassning. Många upplever stress över att inte hinna med, särskilt vad gäller AI och digitalisering, samtidigt som tre av fyra redan har tillgång till AI-verktyg men beskriver sina kunskaper som låga till grundläggande. Det finns ett tydligt behov av kompetenshöjning inom digitalisering generellt och även AI

Resultaten visar på en gemensam bild av ett arbetsliv i förändring, präglad av snabb teknikutveckling och med krav på ständig anpassning.

Det behövs också stöd för hur man planerar, prioriterar och organiserar kompetensutveckling på ett sätt som gör lärandet hållbart över tid.

specifikt, inte bara för att använda verktygen, utan också för att förstå deras funktion, begränsningar och konsekvenser för arbetet. Här framkommer även att teknikväxlingen inte främst upplevs som tekniskt svår, utan snarare som värdemässigt utmanande, där frågor om syfte, mening och riktning blir lika viktiga som själva verktygskunskapen.

Utöver tekniska färdigheter lyfts kommunikation, ledarskap och organisationsutveckling som avgörande kompetensområden. Särskilt framhålls förmågor som kritiskt tänkande, att bygga tillit, leda i förändring och hantera hybrida arbetsmiljöer. Kommunikation beskrivs både som en framtidskritisk kompetens i sig och som en nyckel i ledarskapet, där förmågan att skapa tydlighet, kvalitetssäkra budskap och stärka mänskliga relationer blir allt viktigare. Samtidigt framträder en tydlig bild av att lärande inom dessa sektorer ofta är knutet till mening och relationer, snarare än till karriärsteg eller formella krav. Kompetensutveckling handlar därför inte bara om att hänga med, utan om att inte tappa bort sig själv i förändringen.

När det gäller former för lärande framträder en preferens för blandade format, där både kurser och mer informella former som kollegialt lärande, nätverkande och eget utforskande värderas högt. Mikrolärande och workshops efterfrågas som flexibla inslag, medan traditionella fysiska föreläsningar ses som minst attraktiva. Resultaten visar också att sektorn lär bäst i relation och samtal, snarare än i isolerade kursformat, vilket innebär att framtida lärandeinsatser behöver vara dialogbaserade, kontextuella och meningsfulla. Samtidigt pekar studien på hinder som tidsbrist, begränsade resurser och avsaknad av tydliga strategier för kompetensförsörjning, vilket gör att lärandeinsatser ofta inte blir av trots en tydlig vilja att utvecklas.

För att hantera känslan av stress och oro att halka efter i den snabba samhällsutvecklingen – en utveckling som dessutom förväntas accelerera – behöver kompetensutveckling bli en integrerad del av arbetsvardagen. Det kräver både strategier som stöttar det kontinuerliga lärandet och organisatoriska förutsättningar som gör det möjligt att faktiskt lära i praktiken.

Från organisationens sida behövs en kultur som uppmuntrar nyfikenhet, tillåter misstag och skapar utrymme för reflektion. Samtidigt krävs ett individuellt engagemang – viljan att utvecklas, testa nya verktyg och utforska ny kunskap.

En av studiens viktigaste slutsatser är att kompetensutveckling inte kan betraktas som enbart en individuell angelägenhet. Det handlar i lika hög grad om att bygga strukturer, processer och lärmiljöer som möjliggör ett gemensamt och kontinuerligt lärande. För

TRS och deras anslutna organisationer innebär det att insatser måste utformas både för att stärka individers tekniska färdigheter samt för att skapa långsiktiga organisatoriska förutsättningar för lärande.

Det räcker heller inte enbart att erbjuda kurser i till exempel AI-verktyg. Det behövs också stöd för hur man planerar, prioriterar och organiserar kompetensutveckling på ett sätt som gör lärandet hållbart över tid. En avgörande slutsats är att människor i den transformation som just nu pågår behöver lära både i andra format och kring förmågor och kompetenser som går mer på djupet i den förändring som teknikutveckling och andra samhällsbehov nu skapar.

En avgörande slutsats är att människor i den transformation som just nu pågår behöver lära både i andra format och kring förmågor och kompetenser.

Särskiljande tecken i just TRS branscher:

Utöver de mer förväntade utmaningarna (resurser, struktur, digital mognad) visar förstudien att lärande inom ideell sektor och scenkonst ofta bär en annan tyngd: det är nära knutet till värderingar, mening och identitet. Förstudien visar tydligt att organisationer inom ideell sektor och scenkonst står mitt i en dubbel utmaning: dels att stärka grundläggande digital och organisatorisk kapacitet, dels att snabbt bygga en mer avancerad förmåga att förstå och använda artificiell intelligens. Det finns en genuin lärvilja, men tid, ekonomi och avsaknad av en långsiktig strategi begränsar handlingsutrymmet.

Här fungerar inte alltid traditionella kompetensinsatser lika bra, inte för att målgruppen är motvillig, utan för att lärande inte bara är en fråga om kompetens, utan om tillhörighet, integritet och framtidstro.

Det kräver former för lärande som är dialogbaserade, relationsskapande och meningsfulla på riktigt, inte bara relevanta i sak, utan också känslomässigt och kulturellt förankrade. För att skapa verklig förändring krävs inte bara rätt innehåll utan också rätt ton, rätt tempo och rätt trygghet.

Bakgrund

Denna förstudie syftar till att förstå nutida och framtida kompetensutvecklingsbehov inom ideell och idéburen sektor samt scenkonsten. Trygghetsrådet TRS är beställare av förstudien och RISE Research Institutes of Sweden utförare i samråd. TRS är ett trygghetsråd med rollen att underlätta omställningar samt har ett uppdrag och vision att stärka organisationer, branscher och individer kring långsiktig hållbar kompetensutveckling. Förstudien genomförs med stöd från Europeiska socialfonden (ESF).

Problemformulering

Inom ramarna för omställningsavtalet tecknat mellan Arbetsgivaralliansen, Svensk Scenkonst och PTK arbetar TRS sedan många år med förebyggande kompetensutveckling. Syftet med detta arbete är att bidra till livskraftiga verksamheter genom att säkerställa att medarbetare har rätt kompetens i förhållande till organisationers behov. I förlängningen något som syftar till att öka individens anställningsbarhet och förebygga uppsägningar.

På en systemnivå vill TRS i högre utsträckning initiera utredande och kunskapsinhämtande arbete som kan ligga till grund för nya insatser och öka förmågan att utveckla strategiskt viktig kompetens i branscherna och hos anslutna organisationer. Det är den visionen som ligger till grund för att denna studie kring kompetensbehov genomförs.

TRS ser mönster hos sina anslutna organisationer kring att de i vissa fall kan ha svårt att hänga med i den snabba teknikutvecklingen, inte minst inom AI och digitalisering. Detta misstänks kunna påverka arbetsuppgifter och yrkesroller, samtidigt som verksamheterna ofta har små ekonomiska marginaler och begränsade resurser för lärande, vilket riskerar att skapa en ohållbar ekvation. Flera av TRS branscher är dessutom beroende av offentliga anslag vilket ytterligare försvårar långsiktig planering och prioritering av kompetensutveckling.

Organisationernas strukturella förutsättningar påverkar också möjligheterna att hänga med i utvecklingen och säkerställa kompetensen. Låg personalomsättning i verksamheten kombineras ofta med hög omsättning i styrelser, vilket skapar glapp i kommunikation och strategiskt tänkande. I många fall bedrivs även kompetensarbete reaktivt snarare än proaktivt. Det saknas inte sällan arbetssätt och verktyg för systematisk kompetensförsörjning, vilket leder till att verksamheter inte blir rustade för framtidens krav.

Erfarenheter från tidigare ESF-finansierade projekt har visat att behovet av kompetensutveckling är mycket större än TRS tidigare trott, särskilt inom digitala och teknikorienterade områden. Många organisationer saknar idag grundläggande digital kompetens, vilket gör det svårt att dra nytta av ny teknik, inklusive AI. Förmågan att analysera och prioritera rätt typ av kompetensutveckling upplevs även vara låg, liksom kännedom om hur TRS kan stötta i detta arbete.

Målsättning

Mot ovan bakgrund genomförs förstudien med följande mål:

- Få ökad kunskap om hur användningen av AI ser ut inom ideell och idéburen sektor samt scenkonsten, med fokus på arbetsuppgifter och yrkesroller.
- Få en förståelse för behov av kompetensutveckling kopplat till användningen av AI både på kort och lång sikt – identifiera vad som är gemensamt och vad som skiljer sig åt.
- Få fördjupad kännedom om vilka generella kompetenser anslutna organisationer behöver utveckla på kort och lång sikt.
- Få ökad förståelse kring hur kompetensutvecklingsinsatser bör utformas för att på bästa sätt möta anslutna verksamheters behov.
- Få ökad kunskap om utmaningar och möjligheter kopplade till kompetensutveckling.
- Om möjligt, arbeta fram rekommendationer på hur framtida kompetensutvecklingsinsatser kan utformas.
- Om möjligt, ge förslag på metoder för behovsinhämtning som TRS kan använda i framtiden.

Den ökade kunskapen och förståelsen kring kompetensbehov, förutsättningar för kompetensutveckling och attityder kring lärande är tänkt att användas för att utveckla TRS verksamhet, genom att kunna erbjuda rätt insatser till anslutna verksamheter. Målet är också att bidra till kunskap även för ESF inför framtida satsningar inom kompetensutvecklingsområdet. Ambitionen är även att resultatet i denna förstudie ska kunna ligga till grund för framtida ESF-ansökningar om genomförandeprojekt som stärker individ, grupp och/eller organisation och som främjar ett lärande som stödjer relevanta intressenters utveckling.



Organisationernas strukturella förutsättningar påverkar också möjligheterna att hänga med i utvecklingen och säkerställa kompetensen.

Design för datainsamling

Frågeställning

För att bidra till TRS kontinuerliga arbete med att stärka anslutna organisationers långsiktiga och hållbara kompetensutveckling, har denna studie syftat till att besvara frågor kopplat till framtidens kompetenser, kompetensutvecklingsmöjligheter och hur anslutna organisationer ser på användningen av AI. Genom att bryta ner ett fåtal övergripande frågor har studien givits möjlighet att öka TRS förståelsen för vilka kompetenser som idag och imorgon påverkar TRS-anslutna branschers och organisationers behov av kompetensutveckling. Studiens frågeställning har även handlat om att säkerställa så framtida kompetensutvecklingsinsatser blir mer träffsäkra och har en möjlighet att anpassas efter olika branschers och organisationers individuella förutsättningar.

Följande övergripande frågeställningar har studien syftat till att besvara:

- Hur ser användningen av AI ut inom ideell och idéburen sektor samt inom scenkonsten?
 - Vilka arbetsuppgifter och yrkesroller berörs av AI idag?
 - På vilket sätt används AI i de olika verksamheterna?
- Vilket behov av kompetensutveckling kopplat till AI finns på kort och lång sikt inom sektorerna?
- Vilka generella kompetenser efterfrågas idag och vilka förväntas bli viktiga i framtiden?
 - Finns det skillnader mellan olika verksamheter och/eller roller?
- Hur bör kompetensutvecklingsinsatser utformas för att bäst möta behoven hos de anslutna verksamheterna?
 - Vilka format, metoder eller upplägg fungerar bäst utifrån verksamheternas förutsättningar?
 - Vilka möjligheter och utmaningar finns kopplat till kompetensutveckling i de berörda sektorerna?
- Rekommendation: Hur kan framtida kompetensutvecklingsinsatser utformas?
 - Vilka rekommendationer kan ges för fortsatt arbete?
 - Vilka metoder för behovsinhämtning kan TRS använda framöver för att kontinuerligt fånga upp förändrade kompetensbehov?
 - Hur kan metoderna anpassas till olika verksamheters förutsättningar?

Metoder för datainsamling och bearbetning

För att genomföra studien och besvara de övergripande frågeställningarna har metoder använts för både kvalitativ och kvantitativ datainsamling. Kombinationen syftade till att säkerställa en analys baserad på ett så stort urval som möjligt, samt säkerställa att eventuella nyanser och attityder till lärande och kompetensutveckling synliggörs.

Den kvantitativa datan har samlats in via en digitalt distribuerad enkät och den kvalitativa via genomförandet av tre dialogbaserade workshops, genom digitala realtidsfrågor i samband med dessa workshops, tre djupintervjuer och två fokusgrupper. Samtliga insamlingsmetoder har specifikt riktats till TRS anslutna organisationer. Med undantag för att icke anslutna organisationer välkomnats till den del av datainsamlingen som skett i workshops.

Insamlandet har skett under första halvåret 2025, där den digitala enkäten distribuerades och var öppen för insamling under perioden mars-juni. Workshops genomfördes under perioden april-maj, fokusgrupper i april och juni och djupintervjuer under juni och augusti.

Insamling av data har skett på olika sätt beroende på vald metod och med hjälp av olika digitala och analoga verktyg i kombination. Digitala enkätsvar och i realtidsfrågor vid fysiska workshops har kombinerats, under dessa även användning av och fotograferande/filmning av fysiska anteckningar och illustrationer. Även ljudupptagningar har skett.

Allt dataunderlag har efter insamling bearbetats, strukturerats och sammanfattats via mänsklig manuell hantering och med hjälp av AI-verktyget Chat GPT 4. Därefter har datan delvis analyseras i programvaran Microsoft Excel för att identifiera mönster, eventuella samband och attityder. För att skapa kodscheman tillhörande de kvalitativa analyserna har manuell genomläsning genomförts av forskare och analytiker på RISE, som även står bakom denna rapport. Kategorisering och sortering enligt framtagna kodscheman har gjorts med AI-verktyget Chat GPT 5, i kombination med manuell och mänsklig efterkontroll och justering.

Deltagarantalet totalt avseende närvaro vid workshops, fokusgrupper och intervjuer uppgår till 150 individer. Antal inkomna och anonyma svar på den digitala enkäten uppgår till 148 stycken. Flera av dem som svarat på den digitala enkäten har gissningsvis även deltagit vid någon genomförd workshop. Detta kan tolkas som en vilja att både delge sina fördjupade tankar och attityder kring kompetensutveckling, lärande och AI, och som en önskan att få ta del av en kompetensutvecklande insats samtidigt som man bidrar till studien. Vissa dialoger mellan workshopdeltagare och TRS/RISE styrker detta, och därför går det inte att redogöra för exakt hur många individuella personer som bidragit till dataunderlaget.

Vad gäller en jämställd representation bland individer som bidragit till studiens data så har 65 procent varit kvinnor, 34 procent män och <1 procent har själv uppgett "annat" vid en direkt fråga i den digitala enkäten. Då könstillhörighet endast efterfrågats i den digitala enkäten kan denna fördelning vara något felaktig. Könstillhörighet för deltagare som närvarat vid workshops, i fokusgrupp och vid intervjuer har tolkats av arrangör, facilitator respektive intervjuare på plats vid genomförande.

Enkät

Den digitala enkät som använts för att samla in data och information från TRS medlemmar har varit tillgänglig och möjlig att svara på från den 3 mars till och med den 9 juni 2025. Enkäten skapades i programvaran Microsoft Forms och var möjlig att svara på oberoende av licensering eller tillgång till Microsofts olika verktyg. Enkäten tillgängliggjordes via en webblänk.

Länk till enkäten har distribuerats digitalt till målgruppen via e-post till adresslistor exporterade från TRS register över anslutna organisationer, samt genom information om enkäten via digitala nyhetsbrev till TRS anslutna medlemmar. För att öka möjligheten att enkäten skulle nå samtliga medlemmar kommunicerades studien även öppet i TRS och RISE sociala medier samt via båda organisationernas webbsidor. Någon direktlänk till enkäten har dock inte kommunicerats öppet eftersom man velat begränsa obehöriga organisationer och privatpersoner att svara.

Enkäten bestod av totalt 49 frågor uppdelade i tre delar. Den första delen innehöll sju generella frågor om sådant som branschtillhörighet, storlek på organisation, yrkeskategori och roll hos den som svarade samt ålder och kön.

Denna inledande del avslutades med en fråga kring i vilken egenskap den som svarade valde att svara på enkäten, som representant för en organisation eller som enskild medarbetare. Enkäten kategoriserade då, beroende på svar, ut om den som svarade hade en ledande roll i organisation och/eller ansvarade för kompetensutvecklingsfrågor, eller om personen svarade utifrån sin roll som individ och medarbetare. Utifrån denna kategorisering delades enkäten sedan upp i två separata delar med totalt ytterligare 20 frågor riktade till antingen en organisationsrepresentant eller en enskild medarbetare.

De frågor som vidare ställdes i enkäten behandlade områden som hur kompetensutvecklingen i organisationen ser ut idag, kompetensbehov idag och i framtiden, AI och digitaliseringens påverkan på arbetet och berörd bransch, samt uppfattningen om hur effektfulla och tillgängliga lärinsatser ser ut eller skulle behöva se ut.

Enkäten avslutades sedan med ytterligare två frågor, samma för alla. Den ena var en uppmaning att beskriva en framtida situation där upplevelsen är att nuvarande kompetens inte kommer räcka till och den andra utgjordes av möjligheten att addera sina kontaktuppgifter för att ta del av denna rapport. Totalt hade varje respondent haft möjlighet att svara på 29 frågor. Ingen fråga i enkäten var obligatorisk att svara på.

Totalt svarade 148 personer på enkäten, som tog i genomsnitt 18 min och 30 sekunder att genomföra. 59 procent av respondenterna svarade i egenskap av organisationsrepresentant och 41 procent i egenskap av medarbetare. 59 procent kvinnor svarade, 40 procent män och 1 procent uppgav "annat" vid fråga om könstillhörighet.

Vid frågan kring branschtillhörighet svarade 45 procent att de kom från ideell eller idéburen verksamhet, 26 procent från kultur och scenkonst, 16 procent från utbildning och folkbildning, 7 procent från idrott och fritid, 4 procent från trossamfund och ekumeniska organisationer, 2 procent från vård och omsorg samt <1 procent annat (fig 1).

När det kommer till organisationsstorlek representerade 50 procent en organisation med 50+ anställda, 24 procent 11-49 anställda, 9 procent 6-10 anställda, 15 procent 2-5 anställda och 2 procent <1 anställd.

Åldersfördelningen visade att 45 procent uppgav att de var över 55 år, 32 procent att de var mellan 45-55 år, 16 procent att de var mellan 35-44 år samt 7 procent att de var mellan 25-34 år. Ingen av de som svarade var yngre än 24 år.

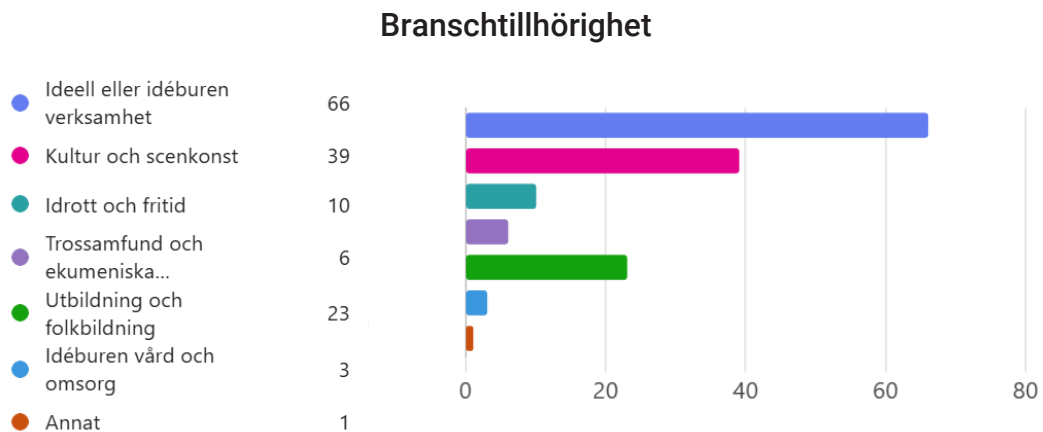


Fig 1

Under hela svarsperioden har enkäten varit öppen och tillgänglig, varför det inte går att utesluta att individer svarat mer än en gång eller att andra individer/organisationer än målgruppen besvarat enkäten, även om den endast kommunicerats till TRS medlemmar. Enkätens utformning vad gäller omfattning, tvingande svarsalternativ och distributionssätt anses dock ha begränsat riskerna att individer svarat fler gånger eller inte tillhört avsedd målgrupp.

Datainsamlingen genomfördes anonymt och inga svar är därför möjliga att koppla till en specifik organisation eller individ. I slutet av enkäten fanns möjlighet att uppge sina kontaktuppgifter för att ta del av studiens resultat. De svar som lämnats av individer som fyllt i sina kontaktuppgifter är därmed inte anonyma.

Enkätens frågor

I enkäten bestod majoriteten av frågorna av färdiga svarsalternativ att välja mellan samt enstaka frågor som möjliggjorde fritextsvar. Flertalet frågor med färdiga svarsalternativ inkluderade dock ett alternativ för "annat" där det var möjligt att specificera via kompletterande fritext.

De inledande sju och de sista två frågorna i enkäten var identiska för alla som svarade. Resterande frågor behandlade samma frågeställning, men var något olika formulerade beroende på i vilken egenskap den som svarade på enkäten uppgav. Svarsalternativen i samtliga frågor var dock identiska.

Del 1 – Generella frågor

1. Vilken bransch arbetar du inom?
2. Hur många anställda har din organisation?
3. Vilket är ditt/dina yrken?
4. Din ålder:
5. Könsidentitet
6. Vilken är din formella roll i din organisation?
7. I vilken egenskap svarar du på denna enkät?

Del 2 – Anpassade frågor utifrån perspektiv

8. Erbjuder din organisation kompetensutveckling idag? (alt Har du tillgång till kompetensutveckling på arbetet idag?)
9. Hur prioriteras kompetensutveckling i din organisation idag? (alt Hur upplever du att kompetensutveckling prioriteras i din organisation idag?)
10. Vad ser du för hinder för lärande och kompetensutveckling i din organisation? (alt Vilka eventuella utmaningar eller hinder upplever du att det finns i din organisation som påverkar din möjlighet att kompetensutvecklas?)
11. Vilka av följande kompetenser tror du blir viktigast för din organisation framöver? (alt Vilka av följande kompetenser tror du blir viktigast för dig i ditt arbete framöver?)
12. Vilka specifika färdigheter inom ovan valda kompetenser ser du som särskilt viktiga? (alt Finns det specifika färdigheter inom ovan valda kompetenser som du ser som särskilt viktiga att utveckla dig mer inom?)
13. Hur insatt upplever du att din organisation är kring AI? (alt Hur väl känner du till AI och dess påverkan inom din bransch?)
14. Hur mycket påverkar AI och digitalisering din organisation idag? (alt Hur mycket påverkar AI och digitalisering dig i ditt arbete redan idag?)
15. Har några arbetsuppgifter ändrats på grund av AI-utvecklingen? (alt Har dina arbetsuppgifter ändrats på grund av AI-utvecklingen?)
16. Har ni tillgång till AI-verktyg? (alt Har du tillgång till AI-verktyg på din arbetsplats?)
17. Om ni använder AI, på vilket sätt? (alt om du använder AI i ditt arbete, på vilket sätt?)
18. Hur kan AI stödja er verksamhet framåt? (alt Hur ser du att AI kan stödja er verksamhet idag eller framåt?)
19. Hur motiverad är du att använda AI i ditt arbete?
20. Vilka roller använder AI mest? (alt Vilka roller i din organisation tror du använder AI mest?)
21. Vilka hinder för AI-användning ser du? (alt Vilka utmaningar/hinder med att använda AI i jobbet ser du på din arbetsplats?)

22. Vilka AI-relaterade kompetenser är viktigast framåt? (alt Vilka AI-relaterade kompetenser tror du är viktigast för dig för att fortsätta utvecklas inom AI-området?)
23. Har din organisation tidigare tagit del av kompetensinsatser via TRS? (alt Har du tidigare deltagit i någon kompetensutvecklingsinsats via TRS?)
24. Vilka format fungerar bäst för kompetensutveckling? (alt Vilka typer av lärandeformat upplever du fungerar bäst för dig?)
25. Vilka stöd skulle bäst bidra till kompetensutvecklingsarbete? (alt Vilket stöd tror du skulle kunna stödja din arbetsplats arbete med kompetensutveckling?)
26. Vilket innehåll i framtida lärinsatser vore mest värdefullt? (alt Vilket innehåll i framtida lärinsatser/kompetensutveckling skulle vara mest värdefullt för din organisation?)
27. Vilka goda exempel på kompetensutveckling kan lyftas från din organisation?
28. Berätta om en framtida situation där du tror att din nuvarande kompetens inte räcker till. Tänk dig att du befinner dig några år framåt i tiden. Hur har din tillvaro förändrats och vad kräver den av dig? Vilka utmaningar stöter du på? Vad hade hjälpt dig hantera situationen bättre?
29. Vill du ta del av resultatet från undersökningen? Ange i så fall din e-post:

I enkäten bestod majoriteten av frågorna av färdiga svarsalternativ att välja mellan samt enstaka frågor som möjliggjorde fritextsvar.

Enkätens svar – gruppering och kodschema

För att möjliggöra analys bortom enskilda frågor har vissa svar bearbetats och kategoriserats. Till exempel har svaren på fråga 6 – ”Vilken är din formella roll i din organisation?” grupperats efter om respondenten har en ledande roll eller exempelvis en stödfunktion – baserat på kodscheman och svarens innehåll.

De fritextsvar som inkommit i enkäten har även dessa bearbetats med hjälp av olika kodscheman, för att möjliggöra kategorisk och effektiv analys. Kodscheman och initial sortering har skapats med hjälp av AI-verktyget och språkmodellen Chat GPT5, för att sedan kontrolleras och kompletteras via mänsklig manuell bearbetning och hantering. I enstaka fall har enskilda inkomna svar inte gått att kategorisera och sortera, då vissa fritextsvar inte besvarat den ställda frågan utan varit av annan karaktär. Dessa svar har därför inte inkluderats i kategoriseringen, utan betraktats som en obesvarad fråga och därmed inte en del av dataunderlaget.

FRÅGA	KATEGORI	BESKRIVNING
Vilken är din formella roll i din organisation?	Ledare Stödfunktion Kreativ- och konstnärlig funktion Fack- och ämnesexpert	Roll med formellt ansvar för att leda verksamhet, avdelning eller personal. Exempel: Rektor, Verksamhetschef, VD, Generalsekreterare. Roll som stödjer organisationens kärnverksamhet genom administrativa, kommunikations-, HR-, IT- eller koordinerande uppgifter. Saknar vanligtvis personalansvar. Exempel: Administratör, Schemaläggare, Lönespecialist. Roll med fokus på skapande, produktion eller konstnärlig ledning. Exempel: Producent, Dockspelare, Konstnärlig ledare. Roll som bygger på djup sakkunskap inom ett visst område och ofta involverar analys, utredning, rådgivning eller utvecklingsarbete. Exempelvis: Utredare, Rådgivare, Verksamhetsutvecklare.
Vilka specifika färdigheter inom ovan valda kompetenser ser du som särskilt viktiga? (alt Finns det specifika färdigheter inom ovan valda kompetenser som du ser som särskilt viktiga att utveckla dig mer inom?)	AI och teknisk utveckling Digital kompetens och systemförståelse Kommunikation och påverkan Självledarskap och anpassningsförmåga Organisationsutveckling och innovation Kreativitet och design/produktion Kritiskt tänkande och demokratisk kompetens	Behov av att förstå, använda och utveckla AI-verktyg, automatisering, dataanalys och annan ny teknik i arbetet. Färdigheter relaterade till användning av digitala verktyg, plattformar och programvaror. Förmåga att kommunicera effektivt, både internt och externt, inklusive retorik, kriskommunikation, digital kommunikation och budskapsarbete. Förmågor kopplade till självständigt arbete, initiativtagande och att hantera förändring. Färdigheter relaterade till att utveckla arbetsprocesser, driva förändring och tänka nytt inom en organisation. Visuell och kreativ förmåga för att designa, illustrera eller skapa i digitala miljöer eller fysiska prototyper. Förmåga att analysera, värdera och reflektera kring information, källor och samhällsfrågor.
Vilka roller använder AI mest? (alt Vilka roller i din organisation tror du använder AI mest?)	Ledare Stödfunktion Kreativ- och konstnärlig funktion Fack- och ämnesexpert	Roll med formellt ansvar för att leda verksamhet, avdelning eller personal. Exempel: Rektor, Verksamhetschef, VD, Generalsekreterare. Roll som stödjer organisationens kärnverksamhet genom administrativa, kommunikations-, HR-, IT- eller koordinerande uppgifter. Saknar vanligtvis personalansvar. Exempel: Administratör, Schemaläggare, Lönespecialist. Roll med fokus på skapande, produktion eller konstnärlig ledning. Exempel: Producent, Dockspelare, Konstnärlig ledare. Roll som bygger på djup sakkunskap inom ett visst område och ofta involverar analys, utredning, rådgivning eller utvecklingsarbete. Exempelvis: Utredare, Rådgivare, Pedagoger, Verksamhetsutvecklare.
Vilka goda exempel på kompetensutveckling kan lyftas från din organisation?	Utbildning Kollegialt lärande Möjliggörande åtgärder Integrerat lärande	Strukturerade insatser som syftar till att höja kompetensen inom ett specifikt område. Exempel: Kurser, föreläsningar och workshops. Lärande som sker genom samarbete och erfarenhetsutbyte med kollegor eller partners. Exempel: I projekt, via studiecirklar. Insatser som syftar till att skapa förutsättningar för lärande Exempel: Frigöra tid, kartlägga. Lärande som är inbyggt i det dagliga arbetet. Exempel: iterativa arbetssätt.

Workshops

Under perioden april till maj 2025 genomfördes studiens tre workshops med fokus på samhällets utveckling, kompetensbehov och AI-teknik. Alla workshops som genomfördes hade som syfte att dels samla in data i form av tankar och idéer, visioner, kompetensutvecklingsbehov och förutsättningar för lärande, men även att inspirera till individuell- och organisatorisk utveckling samt skapa en samsyn kring vad AI är och dess möjligheter och risker. Workshops genomfördes fysiskt i tre större städer; Stockholm, Göteborg och Malmö. Initialt skulle även en workshop genomföras i Umeå men då antalet anmälda deltagare ansågs vara för lågt omvandlades detta tillfälle till en digital fokusgrupp istället.

Innehållet i dessa fysiska workshops var identiskt och genomfördes under en heldag á sex timmar. Inslag av föreläsning, inspiration från RISE experter och annan input som kunskapshöjning, varierades med föreslagna övningar, uppdrag, scenariobyggen och dialogfrågor. Allt syftade till en kombination av lärande på plats och datainsamling till studien.

Workshopdesignen bestod av separata block/delar med olika inriktningar. En inledande del för att välkomna deltagarna, skapa psykologisk trygghet och skapa en förståelse för dagen, en del som syftade till att tillsammans reflektera kring hur framtiden kan tänkas se ut, en del kring att synliggöra kompetensbehov och avslutningsvis en del som handlade om förutsättningar för lärande.

För att ge deltagarna förutsättningar att inspireras kring framtiden och skapa sig en ökad förståelse för andras perspektiv, möblerades lokalen i öar med mellan fyra till sex deltagare vid varje bord. Placeringen runt borden var inte slumpmässig, utan deltagarna placerade så att varje bord hade representation från olika organisationer och branscher, i den utsträckning detta var möjligt. Denna strikta placering gjordes i syfte att vidga deltagarnas perspektiv och uppmuntra till nätverkande.

Till workshops anmälde sig totalt 131 personer, 115 av dessa närvarade vilket innebär ett bortfall på 16 personer totalt under dessa tre tillfällen. Dessa bortfall berodde till stor del på plötslig sjukdom och omprioritering av tid på grund av oförutsedda händelser i arbetet. Av dem som närvarade var 81 kvinnor och 34 män, en procentuell fördelning på 70/30.

Antal närvarande organisationer på plats under workshops uppgick till 65 stycken. Flera organisationer hade både anmält och närvarade med fler än en deltagare. Efter samtal med flertalet deltagare på plats visade det sig att många organisationer valt att skicka flera representanter för att möjliggöra en kvalitativ återkoppling av innehållet, iakttagelser och reflektioner kring framtiden till den övriga organisationen. Av de organisationer som närvarade var 52 stycken anslutna till TRS och 13 stycken var inte anslutna.

Workshopdeltagarna välkomnades till dagen av representanter från TRS som kort beskrev syftet med dagen, vad deltagarna förväntas få med sig och syftet med datainsamling samt vad som sker med denna efteråt. RISE närvarade och presenterades som utförande organisation av både workshoppen och tillhörande studie. RISE facilitator höll

sedan i hela workshopen och redogjorde detaljerat även för dagens agenda, vilka olika typer av datainsamlingsmetoder som skulle användas och hur datan sedan skulle sammanställas och bearbetas.

Efterföljande del inbegrep både en kortare föreläsning från scen där forskare från RISE presenterade aktuell teknikutveckling, AI, trender och hur framsyn fungerar. Detta följdes av att deltagarna både individuellt och i mindre grupper fick reflektera kring omvärldens påverkan hur framtiden utvecklas och arbeta fram ett framtidsscenario.

När detta scenario fanns utformat omvandlades det i nästa del till en kompetensbehovslista. Genom en designad övningsmetodik hjälptes deltagarna att utforma kompetensbehoven utifrån sin egen syn på framtiden och tidigare presenterad omvärldsinput från föreläsningen. Kompetenserna formulerades, antecknades och redovisades genom ljud- och filminspelningar.

Avslutningsvis instruerades deltagarna att reflektera både kring sitt eget lärande och organisationens samt fundera på hur lärande blir av i praktiken. Här låg fokus på vilka format för lärande man föredrar, vilket stöd som kan behövas, men även vilka utmaningar och möjligheter för lärande man ser. Som ett sista medskick från dagen uppmuntrades även deltagarna att skriva ett vykort till sig själv idag – men från sitt framtida jag. Här skulle de utifrån dagens innehåll, fokusera på vilka kompetenser och färdigheter som blivit viktiga att behärska i den framtid de såg sig själva i.

Samtliga övningar och dialoger under workshops bidrog till datainsamlande för denna studie. Deltagarna instruerades att visuellt och analogt rita upp hur framtiden kan tänkas se ut, att skriva post-it-lappar kring omvärldens påverkan, kompetensbehov och även sina tankar kring förutsättningar för lärande. All denna analoga dokumentation fotades och/eller filmades sedan och bearbetades genom att låta AI-verktyget Chat GPT4 sammanfatta allt innehåll. Samtliga dialoger och redovisningar efter varje enskilt workshopmoment dokumenterades genom ljudupptagningar, som även de bearbetats genom att transkribera ljudfilerna till textfiler via det AI-baserade verktyget Whisper. Materialet har sedan sammanfattats i text via Chat GPT4 och därefter analyserats manuellt av RISE och författarna till denna rapport.



*Samtliga övningar och
dialoger under workshops
bidrog till datainsamlande
för denna studie.*

Digitala realtidsfrågor

Under pågående workshops inkluderades även i denna rapport digitala frågor kallade *realitidsfrågor*. Dessa frågor syftade till att samla in enskilda och högst individuella synpunkter, reflektioner och önskningar kring kompetensbehov och lärande mer generellt. Totalt presenterades fem realtidsfrågor under workshopdagen och svaren samlades in via det mobilbaserade omröstningsverktyget Mentimeter.

I Mentimeter-undersökningen gavs möjligheten att skicka in flera svar på samma fråga. Frågorna som ställdes:

- *"Vilka kompetenser ser jag som viktiga inför framtiden?"* – besvarades av totalt 115 personer, där de som svarat skickat in mellan 1 och 21 separata svar på frågan. Totalt antal svar; 343 stycken.
- *"Vad behöver jag lära mig/öka min kompetens – givet den framtid vi spanat på?"* – besvarades av 102 personer, med mellan 1 och 8 svar per person. Totalt antal svar; 153 stycken.
- *"Hur behöver jag få träna på/lära dessa kompetenser på bästa sätt?"* – besvarades av 97 personer, med mellan 1 och 5 svar per person. Totalt antal svar; 152 stycken.

De två sista frågorna handlade specifikt om ledarskapet i en föränderlig värld:

- *"Vad kräver utvecklingen av mig i ledarskap och/eller självledarskap?"* – besvarades av 89 personer, med mellan 1 och 5 svar per person. Totalt antal; 126 stycken.
- Den sista frågan löd *"Hur kan jag bäst utveckla detta?"* och besvarades av 79 personer, med mellan 1 och 4 svar per person. Totalt antal svar; 88 stycken.

Då svaren var av fritext-karaktär har inkomna svar sorterats och kategoriserats via framtagna kodscheman. Svar som ej besvarat frågan har sorterats bort vid bearbetningen. Samtliga svar har samlats in anonymt och går inte att koppla till specifika individer eller organisationer.

*Samtliga svar har samlats
in anonymt och går inte att
koppla till specifika individer
eller organisationer.*

Röstningarnas svar – gruppering och kodschema

De svar som inkommit har bearbetats med hjälp av olika kodscheman för att möjliggöra kategorisk och effektiv analys. Kodscheman och en initial sortering har skapats med hjälp av AI-verktyget Chat GPT5, för att sedan kontrolleras och kompletteras via manuell bearbetning och hantering. De enligt ovan bortsorterade frågorna är inte inkluderade i kategoriseringen, utan har betraktats som ofullständiga svar.

FRÅGA	KATEGORI	BESKRIVNING
Vilka kompetenser ser jag som viktiga inför framtiden? Vad behöver jag lära mig/öka min kompetens inom – givet den framtid vi spanat på?	AI och teknisk utveckling Digital kompetens och systemförståelse Kommunikation och påverkan Självledarskap och anpassningsförmåga Organisationsutveckling och innovation Kreativitet och design/produktion	<i>Kunna förstå, använda och utveckla AI-verktyg, automatisering, dataanalys och annan ny teknik i arbetet.</i> <i>Kompetenser relaterade till användning av digitala verktyg, plattformar och programvaror.</i> <i>Kunna kommunicera effektivt, både internt och externt, inklusive retorik, kriskommunikation, digital kommunikation och budskapsarbete.</i> <i>Kompetenser kopplade till självständigt arbete, initiativtagande och att hantera förändring.</i> <i>Kompetens relaterad till att utveckla arbetsprocesser, driva förändring och tänka nytt inom en organisation.</i> <i>Visuell och kreativ kompetens för att designa, illustrera eller skapa i digitala miljöer eller fysiska prototyper.</i>
Hur behöver jag få träna på/ lära dessa kompetenser på bästa sätt?	Kritiskt tänkande och demokratisk kompetens Kurs/Utbildning Kollegialt lärande Eget utforskande Blandat	<i>Kompetens att analysera, värdera och reflektera kring information, källor och samhällsfrågor.</i> <i>Strukturerat lärande i form av ex digitala/fysiska kurser, föreläsningar, e-learning.</i> <i>Lärande som sker i interaktion med andra människor. Exempelvis via workshops, mentorskap, i nätverk/forum.</i> <i>Lärande som sker enskilt i samband med arbete. Exempelvis via att testa, öva och misslyckas samt via icke-mänsklig guidning med hjälp av AI eller handböcker/instruktioner.</i> <i>Genom att kombinera olika typer av format.</i>
Vad kräver utvecklingen av mig i ledarskap och/eller självledarskap?	Självledarskap och anpassningsförmåga Organisationsutveckling / strategiskt ledarskap Kommunikation och påverkan Kritiskt tänkande och omvärldsanalys Etik och värderingar Digital kompetens och systemförståelse	<i>Kunna ta eget ansvar, ha självdisciplin, prioritera kring tid och energi, vara modig och nyfiken.</i> <i>Kunna skapa förutsättningar för lärande, bygga strategier, planera långsiktigt, och kunna leda i förändring.</i> <i>Kunna kommunicera tydligt, ge feedback, bygga tillit och samarbeta.</i> <i>Förmåga att bedriva omvärldsbevakning, analys och reflektion, ha ett helikopterperspektiv, och förståelse för källkritik.</i> <i>Ha en förståelse för olikheter, vara optimistiskt och prestigelös.</i> <i>Ha en förståelse för digital utveckling och systemanvändning.</i>
Hur kan jag bäst utveckla detta? (följdfråga till framtida ledarskapskompetenser)	Kurs/Utbildning Kollegialt lärande Eget utforskande Blandat	<i>Strukturerat lärande i form av ex digitala/fysiska kurser, föreläsningar, e-learning.</i> <i>Lärande som sker i interaktion med andra människor. Exempelvis via workshops, mentorskap, i nätverk/forum.</i> <i>Lärande som sker enskilt i samband med arbete. Exempelvis via att testa, öva och misslyckas samt via icke-mänsklig guidning med hjälp av AI eller handböcker/instruktioner.</i> <i>Genom att kombinera olika typer av format.</i>

Fokusgrupper

Utöver de tre fysiska workshops som genomfördes i Stockholm, Göteborg och Malmö har även två fokusgrupper hållits. En digital i Umeå och en fysisk i Stockholm. Den digitala genomfördes via Zoom och spelades in, vid den fysiska togs ljudupptagning. Båda ljudfilerna transkriberades sedan för vidare analys. Syftet med fokusgrupperna var att fånga in perspektiv från målgrupper som inte haft möjlighet att delta i de fysiska tillfällena, men som representerar viktiga delar av TRS anslutna organisationer.

Den fysiska fokusgruppen samlade 21 deltagare från ett etablerat HR-nätverk i Stockholmsområdet, bestående av HR-medarbetare som arbetar med strategiska kompetensfrågor och som kontinuerligt samlas kring forskning och utvecklande. Deltagarna representerade alla branschområden inom Arbetsgivaralliansen, såsom idrott, vård och omsorg, kultur, utbildning, trossamfund och andra idéburna organisationer.

Den digitala fokusgruppen bestod av representanter från olika organisationer i norra Sverige; Norrlandsoperan, Folkets Hus och Parker, Umeå studentkår och Riksteatern. Denna fokusgrupp genomfördes som ett alternativ till den workshop som ursprungligen planerats på plats men som fick ställas in på grund av lågt deltagarantal. Vid detta tillfälle närvarade 11 personer.

Samtliga organisationer som medverkade i de båda fokusgrupperna är medlemmar i TRS. Könsfördelningen vid denna datainsamlingsmetod uppgick till 25 kvinnor och 7 män. Upplägget i fokusgrupperna byggde på samma struktur som de fysiska workshoparna, men anpassades till det digitala formatet och till kortare tid. Frågeställningarna behandlade områdena: kompetensutveckling i relation till verksamhetsutveckling, omställningsresurser och prioriteringar för framtiden, möjligheterna med AI samt kultur för kontinuerligt lärande. Även under dessa tillfällen användes de digitala realtidsfrågorna.

Djupintervjuer

Inom ramen för datainsamlandet fanns även behovet att djupare förstå synen på kompetensutveckling och lärande, samt på hur omvärlden och den tekniska utvecklingen påverkar organisationers processer, möjligheter och utmaningar att säkra sin kompetensförsörjning. På grund av detta valdes även djupintervjuer som metod för datainsamling. Tre intervjuer hann genomföras under slutet av studiens datainsamlingsperiod (juni–augusti) med respektive representanter från Sverok, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna och Diakonia.

Valet av organisationer att intervjua skedde i samråd mellan RISE och TRS och baserades på en önskan att hitta representation från större kluster ur de anslutna organisationerna. Från Sverok intervjuades Henrik Almén, vid tillfället för intervjun tf generalsekreterare. Från Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna intervjuades process- och projektledare Maria Ståhl. Johanna Nilsson, HR partner företrädde Diakonia. Dessa tre personer valdes ut på grund av sin formella roll och insyn i arbete kopplat till kompetensförsörjning i sina respektive organisationer.

Intervjuerna genomfördes online via mötesverktyget Zoom under cirka 40-45 minuter av en forskare från RISE. Under intervjuerna togs inga manuella anteckningar men allt spelades in med bild och ljud och transkriberades sedan med hjälp av verktyget Whisper. De tre intervjuerna genomfördes med hjälp av ett frågebatteri och med frågor i syfte att behandla, men även fördjupa, samma frågeställningar som använts både i den digitala enkäten, i workshops och i de digitala realtidsfrågorna. Frågebatteriet inkluderade frågor kring intervjuobjektets arbete med lärande, hur organisation arbetar med kompetensförsörjning, hur man anser att omvärldens utveckling påverkar arbetet samt trender organisationen ser och känner av, kompetensbehov man upplever och hur lärande bäst blir av.

Följande frågebatteri har använts:

Vem du är och vad du gör, din roll?

Hur arbetar er organisation och du själv med lärande, utbildning och kompetensutveckling?

På vilka sätt stöds och prioriteras kompetensutvecklingsinsatser?

Om ni ibland eller alls upplever hinder för kompetensutveckling – vad kan då dessa vara? (Tid, resurser, mognad, utbud eller annat.)

Hur ser ni att ni redan idag påverkas av omvärldens utveckling, omställning, transformation?

Hur pratar ni om de här frågorna i organisationen?

Digital transformation, med betoning på AI-utveckling är en av de större megatrenderna just nu. Hur märker ni av den påverkan i er verksamhet, om alls?

Hur används AI i er kontext idag?

Hur tror du att er organisation kommer påverkas framåt?

Vilka fördelar ser ni med AI inom era områden? (Exempel: kostnadsbesparing, kreativ inspiration, effektivisering.)

Vilka är de största utmaningarna med AI inom ert område? (Exempel: teknisk kompetens, etiska frågor, brist på resurser, svårt att tillämpa.)

Vilka AI-relaterade kompetenser tror ni är viktigast för er organisation att fortsätta utveckla?

Vilka allmänna nya kompetenser ser ni störst behov av framåt givet omvärldens utveckling?

Särskilda *färdigheter* inom dessa områden?

Vilka *förmågor* upplever ni blir allt viktigare?

Hur kan man träna dessa bäst?

Vilket slags lärande/kompetensutveckling blir viktigast för er? (Olika sätt att lära, format, design, form av lärinsatser.)

Vilket stöd från TRS skulle kunna gagna er framöver? (Innehåll, former av kompetensutveckling.)

Har du några andra tankar om kompetensutveckling för små organisationer i din sektor?

Resultat

Ett samhälle i förändring påverkar på djupet

Samhället befinner sig i ett tilltagande transformationstryck. Klimatomställning, digitalisering, automatisering, globalisering och demografiska skiften förändrar förutsättningarna för både arbetsliv och civilsamhälle. Det som tidigare betraktats som stabila strukturer, såsom arbetsformer, finansieringsmodeller, kompetensförsörjning och ledarskap utmanas idag av ökande komplexitet och osäkerhet. För organisationer inom TRS anslutna sektorer och medlemmar, där engagemang, idéburen verksamhet och publika värden ofta står i centrum, medför detta utmaningar.

Teknikskiften, och språng inom inte minst AI-utvecklingen, påverkar både interna arbetsprocesser och hur såväl organisationer som individer klarar sina uppdrag. Det påverkar även relationen till målgrupper och publik, förväntningarna på hur organisationer agerar socialt, miljömässigt och etiskt förändras. I detta landskap ökar behovet ytterligare av att förstå nutida kompetens – inte bara som en fråga om individuella färdigheter, utan som en systemfråga. Vilka lärandeförutsättningar, vilka relationer och vilka strukturer behöver byggas för att kunna möta framtiden med kraft och relevans? Workshops, intervjuer och enkät i vår undersökning, har alla fokuserat på dessa faktorer, samt på kombinationen färdigheter och förmågor, när det gäller att rusta människor och organisationer med kompetens för denna tid.

När TRS bjöd in representanter från sina anslutna organisationer (men även andra berörda) till dialog och samtal i större workshops, låg fokus både på hur omvärldens utveckling redan idag påverkar arbete och kompetensbehov, och på hur samhället kan komma att se ut i framtiden och vilka kompetenser som därigenom kommer i spel. Den framtidsytande delen syftade till att låta deltagare fritt beskriva hur samhället kan tänkas se ut år 2035, vilka trender som råder och hur arbetsvardagen ser ut med tillhörande utmaningar och möjligheter. Dessa dialoger och denna framtidsspaning visade på ett samhälle som på många sätt är förändrat jämfört med idag, med både positiva och negativa inslag. Flera deltagare beskrev en framtid där mänskliga värderingar, gemenskap och kultur får större betydelse än idag, och där människor lägger mer tid på relationer, kultur och personlig utveckling. Mycket av detta beskrevs som ett önskat scenario, men också en övertygelse om att detta kommer krävas för att klara teknikutveckling och samhällets omställning med alla sina globala utmaningar.

Kultur- och folkbildningssektorn lyftes i denna kontext specifikt fram som en viktig samhällskraft. Samtidigt synliggjordes olika sätt att ta sig an framtiden och dess utveckling, från dem som värnar mänsklig kontakt och dem som förespråkar snabb teknikutveckling, särskilt inom AI och automatisering. I samband med detta väcktes även

reflektioner kring att yngre generationer kan komma att revoltera mot den digitala världen de vuxit upp i och söka sig till mer analoga sammanhang.

Arbetslivet några år in i framtiden beskrevs som mer flexibelt och rörligt, med mer distansarbete och globalt samarbete som självklarheter. Det spåddes bli fler projektanställningar och gig-baserade uppdrag inom medlemmarnas branscher, samtidigt som teknik och AI förväntades ta över många rutinuppgifter och därmed frigöra tid för kreativitet, strategi och mänsklig interaktion.

Vissa dialoger kretsade enskilt kring den tekniska utvecklingen. Där spåddes det bland annat att AI blir en mer självklar del av både arbetsvardag och det team man jobbar i, men att roller som kräver empati och mänsklig närvaro fortsatt kommer vara centrala. Nya tekniska lösningar som röststyrning, AR/VR och i vissa fall inopererade chip diskuterades som en möjlig del av framtiden. Samtidigt uttrycktes oro för att teknikens bekvämlighet kan minska människors kritiska tänkande och analysförmåga.



De trender som återkom i samtalen handlade till stor del även de om AI och automatisering, ökad digitalisering och uppkoppling, men även om klimat och hållbarhet, demografiska förändringar, polarisering och ekonomiska drivkrafter. AI lyftes exempelvis både som ett verktyg för effektivitet och inkludering och som en potentiell risk kopplad till alltifrån kriminalitet till passivisering. Även en åldrande befolkning och förändrade värderingar framfördes som betydelsefulla framtidsfaktorer som kan innebära möjliga utmaningar, både för samhället i stort och i arbetslivet. De identifierade utmaningarna kopplades till klimat- och resurskriser, social isolering, digitalt utanförskap, etiska och säkerhetsmässiga risker med teknik samt till arbetsmarknadens omställningskrav.

Bland identifierade möjligheter i framtiden, återfinns bland annat mer tid för mänskliga relationer, ökad individuell frihet, tekniska lösningar på samhällsutmaningar och framväxt av nya former för gemenskap. Deltagarnas beskrivningar visar på en framtid där balansen mellan teknikens möjligheter och människans mänskliga behov kommer att bli avgörande.



Den del av workshopen som fokuserade på en gemensam dialog om, och i så fall hur, de förändringar som sker i omvärlden idag påverkar specifikt hur arbetet bedrivs hos målgruppen. Utifrån dessa dialoger framkom det återigen att deltagarna upplevde att AI och digitalisering påverkar arbetet genom ett ökat behov av att arbetsplatser ska ta ställning till hur AI kan och ska användas i praktiken. Kraven på digital kompetens upplevs också ha ökat i takt med teknikutvecklingen och det upplevs svårt att följa med i denna utveckling. Vissa arbetsuppgifter upplevs vara hotade av AI-teknik och det finns en osäkerhet kring datasäkerhet och eventuellt brist på kompetens för kvalitativ källkritik kopplat till användning av AI-verktyg. Flera uttryckte även att tempot har ökat och att mängden information därmed är svår att hantera.

Flertalet deltagare lyfte att de nyligen insett att gamla kompetenser snart inte längre räcker till.

Att låta deltagare arbeta med, reflektera kring och tillsammans formulera insikter om gällande förändringar och transformation i omvärlden, öppnade sedan upp för dialogen kring behov av kompetensomställning, utveckling och livslångt lärande. Här visade sig en oro och en känsla att det framöver kommer bli allt svårt att hänga med i utvecklingen och inneha rätt kompetens. Flertalet deltagare lyfte att de nyligen insett att gamla kompetenser snart inte längre räcker till. Det efterfrågades nya sätt att kunna och hinna lära samtidigt som det löpande arbetet ska utföras samt stöd i hur den ekvationen ska kunna gå till i praktiken.

Även förändrade värderingar och arbetskultur lyftes som en påverkansfaktor, genom bland annat insikten att nya generationer ställer andra krav kring flexibilitet i sådant som arbetstider/former, och i utvecklingen av digital kontra fysisk placering för arbetet. Samarbete upplevs ske i högre grad digitalt än förr och det väcker frågor om vad som riskerar gå förlorat i det. Krav på ständig tillgänglighet nämndes även, liksom att tillit och psykologisk trygghet spås bli allt viktigare och påverka hur vi ser på arbetet och hur det genomförs.

*Klimat och hållbarhetsperspektivet
är en annan påverkansfaktor
som lyfts, samt de politiska och
ekonomiska förskjutningar man
upplever i samhället på makronivå.*

Klimat och hållbarhetsperspektivet är en annan påverkansfaktor som lyfts, samt de politiska och ekonomiska förskjutningar man upplever i samhället på makronivå. Här tror många deltagare att dessa faktorer kommer ha stor påverkan på hur det framtida arbetslivet ser ut, specifikt när det kommer till styrning och beslut. Att tänka hållbarhet och klimatpåverkan i arbetet innebär för målgruppen att prioritera, långsiktigt planera och ifrågasätta rådande strukturer, riktlinjer och regler. Exempelvis nämner deltagare att hållbarhet i större uträkning behöver in i beslutsprocesser och att teknikutvecklingen medför utökade möjligheter att inkludera ett hållbarhetsperspektiv, i allt från små till stora beslut. Beslut som kan handla om att tillåta att arbete görs digitalt eller på annan ort och därmed resultera i minskade resor är ett exempel på detta. Tekniken spås även framöver i större utsträckning än idag, kunna användas för att göra beräkningar kring klimatpåverkan. Samtidigt lyfts AI-tekniken som en potentiell klimatbov då den i sig kräver en stor mängd naturresurser.

Politiska och ekonomiska förskjutningar beskrivs i workshopsamtalen som exempelvis en redan idag alltmer oförutsägbar projektförfinansiering, där osäkerheten spås fortsätta och öka. Deltagare upplever också att olika satsningar snabbt kan ändras och styras om, vilket försvårar planering. Geopolitiska faktorer som exempelvis energipriser och leveranser nämns också som något som påverkar och förändrar såväl samhällets som organisationernas möjligheter att bedriva sin verksamhet. Stora politiska beslut och ökad eller minskad globalisering anses även kunna förändra förutsättningarna snabbt.

En liknande framtidsbild som målades upp under workshops, framträder även i studiens genomförda enkät. Där upplever många framtiden som tekniskt utmanande, särskilt kopplat till den snabba utvecklingen av AI och digitala verktyg. I den enkät som använts för datainsamling, ställdes specifikt frågan "Berätta om en framtida situation där du tror att din nuvarande kompetens inte räcker till. Tänk dig att du befinner dig några år framåt i tiden. Hur har din tillvaro förändrats och vad kräver den?". Detta med syfte att synliggöra och skapa bilden om hur framtiden kan tänkas se ut vad gäller just kompetensbehov.

Utifrån de inkomna svaren och den bild som målas upp av respondenterna, syns även här en oro kring svårigheter att hinna med i utvecklingen, att kunna välja rätt verktyg och att ha tid för kontinuerlig kompetensutveckling. I de inkomna svaren finns en oro för att bli omsprungna, särskilt bland dem som närmar sig pension eller upplever ett lågt tekniskt utgångsläge.



En svårighet jag ser redan nu är att hänga med. AI-verktygen utvecklas så snabbt och det är svårt att rodda i hur och på vilka sätt de gynnar oss bäst. Om några år tror jag att det kommer att vara ännu svårare.”

Bland de inkomna svaren syns också att AI både upplevs som både en möjlighet och en utmaning. Många ser potential i AI som ett stöd i kreativa processer, analysarbete, dokumentation, undervisning eller för illustration. Men man betonar samtidigt vikten att förstå tekniken, kunna kvalitetssäkra resultat och kunna använda verktygen på ett sätt som skapar verkligt värde. En angiven återkommande osäkerhet är dock att framtida arbetsuppgifter troligen kommer att kräva nya förmågor, som teknisk förståelse, strategiskt tänkande, förmåga att kommunicera kontext och en allmänt fördjupad digital kompetens. Det sistnämnda handlar om kompetens inom såväl tekniska verktyg som kring hur system används och är uppbyggda, men även om en generell förståelse för verksamhetens interna processer och om tillgängligt stöd.



Om jag inte har möjlighet att kvalitetssäkra mitt arbete med AI-verktyg får jag problem. Kräver egen kompetens och interna stödfunktioner.”

När den tekniska utvecklingen går fort skapas en rädsla att inte hänga med samt kring vilka konsekvenser det kan tänkas få på både organisationer och individer. Flera av de inkomna svaren pekar på organisatoriska utmaningar, såsom behovet av tydlig prioritering, stödstrukturer för lärande samt bättre förutsättningar för att implementera ny teknik. Även om några respondenter närmar sig slutet av arbetslivet och därmed i mindre grad tycker sig behöva utveckla ny kompetens, betonar majoriteten vikten av att fortsätta utvecklas för att vara relevant i en snabbt föränderlig omvärld.



Utmaningen är att hänga med, hålla sig uppdaterad och även veta vad ska man lägga fokus på för att fortsatt vara relevant på arbetsmarknaden utifrån sin roll.”

Framtiden förändrar synen på och behovet av folkbildning

Framtidens samhälle kommer att präglas av en accelererad digitalisering, där AI och nya tekniker blir integrerade i vardagliga arbets-sätt. Framtiden innebär att organisationen och samhället måste rusta sig med kompetenser som kombinerar teknikförståelse med kritiskt tänkande, normmedvetenhet och etiska perspektiv.

Folkbildningens roll stärks som bro mellan olika aktörer och som metod för inkluderande lärande, där kurser kombineras med lärgrupper och mikrolärande. Samverkan med externa partners, såsom akademi och näringsliv, blir central för att snabbt kunna fylla kompetensluckor och möta nya krav.

Maria Ståhl, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Framtidens samhälle präglas av osäkerhet för spelindustrin

Samhällets förändringar gör framtiden svår att förutse och en snabb teknikutveckling förändrar både arbetslivet och fritiden. I framtiden finns en osäkerhet kring hur verksamheter ska finansieras och utvecklas. För civilsamhället innebär framtiden både nya möjligheter, men även risker. En större tillgång till teknik och resurser, men också en osäkerhet kring spelindustrins möjliga utveckling, ekonomiska förutsättningar och vilken roll ideella organisationer kommer spela när gränserna mellan kommersiellt och ideellt suddas ut.

Henrik Almén, SVEROK

Framtidens samhälle kräver balans mellan värderingar och teknik

Framtidens samhälle kommer att ställa ökade krav på organisationer som Diakonia att både följa den snabba teknikutvecklingen och samtidigt värna om sina värderingar och sitt uppdrag. Vi kommer tvingas vara nyfikna på ny teknik och hålla koll på trender i den digitala transformationen. Framtiden handlar därför lika mycket om att bevara värden och mening som om att utveckla tekniska färdigheter.

Johanna Nilsson, Diakonia

Generella kompetensbehov

I en tid av snabb samhällsomvandling präglad av digitalisering, klimatomställning och teknikutveckling, börjar det synas och märkas att kraven på kompetens inom olika delar av arbetslivet är i förändring. För organisationer där publika värden, idéburet engagemang och kulturellt uttryck är centrala, blir kompetensförsörjningen en avgörande strategisk fråga. För att stötta denna utveckling och förstå vilka kompetenser som i framtiden blir mest väsentliga, har denna studie bland annat fokuserat på att synliggöra vilka generella kompetenser som idag efterfrågas på arbetsmarknaden. Men även vilka som spås vara viktiga för framtiden utifrån hur denna kan tänkas se ut och beroende på vilken riktning utvecklingen tar.

Nedan redovisade resultat ger en fingervisning om vilka färdigheter som uppfattas som mest relevanta i ett landskap där såväl arbetssätt som förväntningar snabbt förändras. Detta genom att presentera resultat från frågor ställda i den digitala enkäten, sammanställningar av de dialoger som fördes i workshopsformat och inkomna svar från de digitala realtidsfrågor som använts. Frågorna berör reflektioner och uppfattningar kring behov av framtida kompetenser, önskvärda färdigheter samt önskat innehåll i framtida lärandeinsatser.

Utifrån inkomna svar i den enkät som använts för en del av datainsamlingen, visar det sig att för att framöver hantera den transformation ideell sektor och scenkonst tros stå inför – svarar en i enkäten att digital kompetens, organisationsutveckling och kommunikationskompetens är viktigt att behärska och utveckla. Flertalet respondenter i enkäten har valt dessa alternativ utifrån fördefinierade och i antal obegränsade svar, bland olika svarsalternativ på frågan kring vilka kompetenser som framöver anses mest viktiga. Av den digitala enkätens inkomna svar dominerade specifikt digital kompetens som den främsta kompetensen att utveckla framöver. Även kompetens som handlar om att specifikt behärska användning av digitala verktyg syns tydligt.

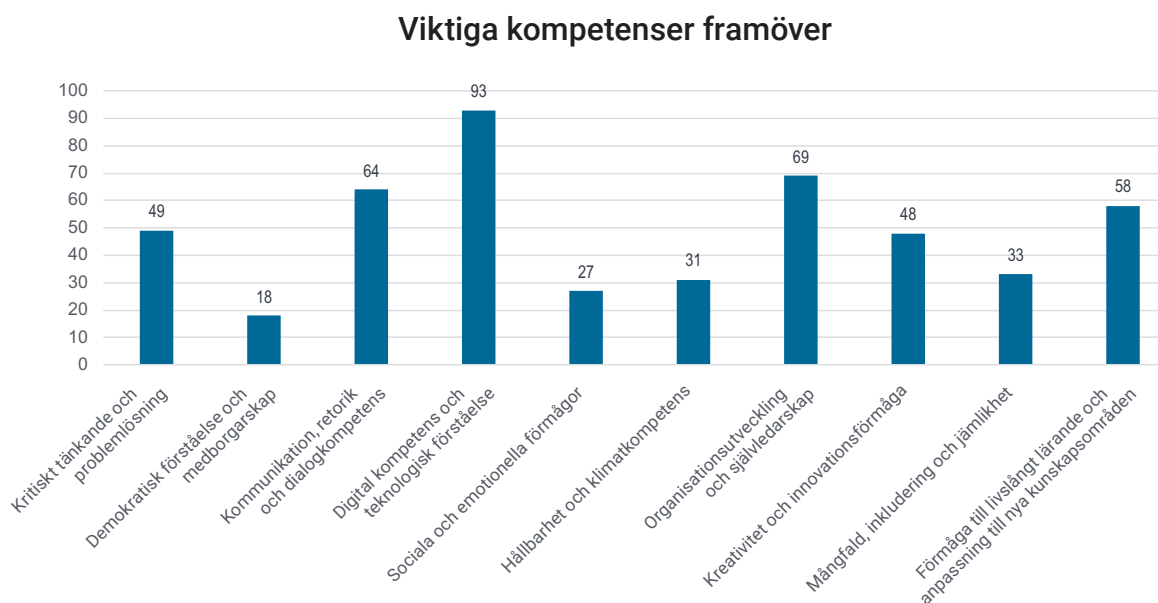


Fig 2

Totalt valde 93 av 146 individer som svarat på enkäten att välja alternativet att de tror att *"digital kompetens"* är en av de viktigaste kompetenserna att säkerställa både för organisationen och sig själva som medarbetare. Detta tätt följt av *"organisationsutveckling"* med 69 svar, ett alternativ som innebär kompetens inom att arbeta fram och utveckla fungerande arbetsprocesser. Svartsalternativet *"kompetens inom kommunikation, retorik och dialog"* – som innebär att kunna kommunicera budskap både analogt och digitalt – valdes av 64 respondenter.

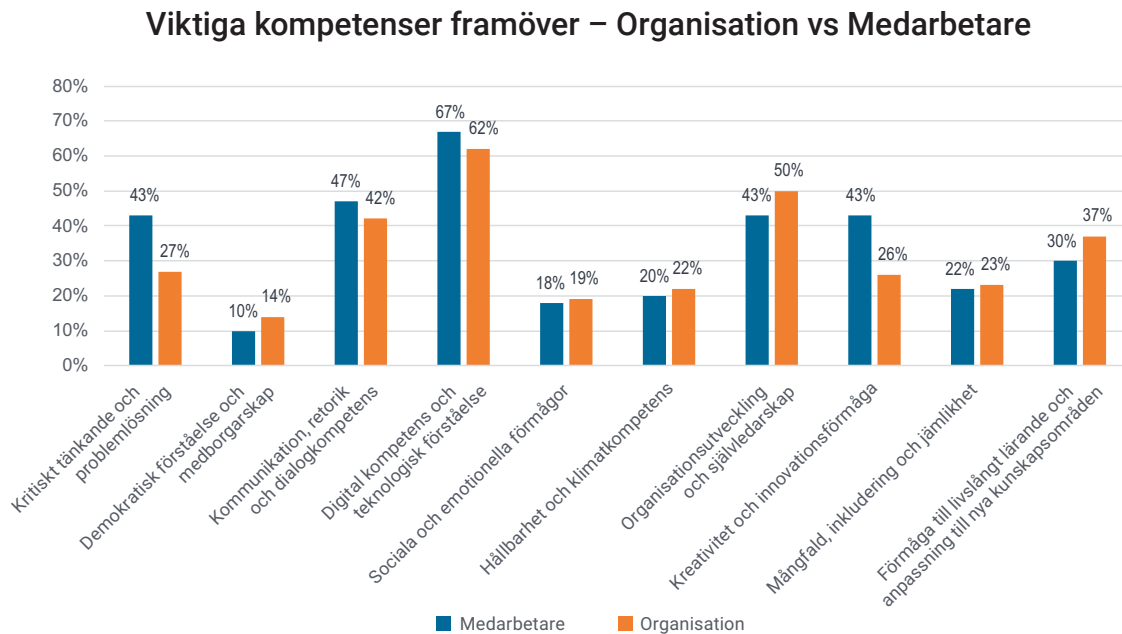


Fig 3

När vi tittar på de inkomna svaren från organisations- vs medarbetarperspektiven, framträder samma bild. Frågan *"digital kompetens"* har högsta svarsfrekvens på 67 respektive 62 procent av de svarande, följt av svartsalternativet *"organisationsutveckling"* och därefter *"kommunikation, retorik och dialog"*.

När det kommer till svar på samma fråga i relation till rapporterad yrkeskategori hos dem som svarat, är det tydligt att vissa kategorier särskiljer sig. Av de individer som tillhör yrkeskategorierna ledare, stödfunktion och fack- och ämnesexperter, valde hela 62 procent, 63 procent respektive 70 procent att *"digital kompetens"* var en av de viktigaste kompetenserna framöver (fig 4).

Bland individer som rapporterat att de tillhör kategorin *"kreativ och konstnärlig funktion"* uppgav däremot endast 50 procent att denna kompetens var en av de viktigaste. Denna grupp av respondenter anser, av sina svar att döma, i högre utsträckning istället att *"kommunikation, retorik och dialog"* är den överlägset viktigaste kompetensen, med 67 procent av alla inkomna svar från denna yrkeskategori.

Viktiga kompetenser per yrkeskategori

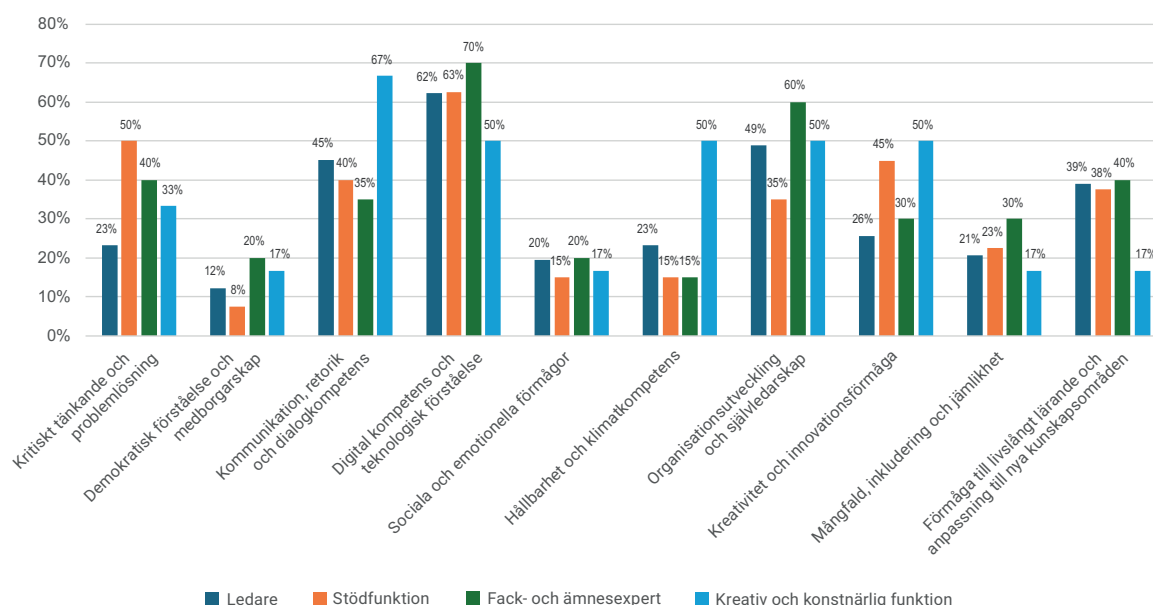


Fig 4

Bland de kompetenser som anses mindre viktiga i framtiden hittar vi ”kompetens inom demokratisk förståelse och medborgarskap” samt ”sociala och emotionella förmågor”. Båda dessa typer av kompetenser var bland de lägst valda oberoende av om den som svarade gjorde det i egenskap av organisation eller som medarbetare.

Som komplement ställdes även en fråga kring vilka färdigheter kopplade till ovan valda kompetenser som ansågs särskilt viktiga (fig 5). De inkomna svaren visar här att många ser ett tydligt behov av att utveckla sina kunskaper inom AI och ny teknik. Detta innebär både att förstå hur AI fungerar och att kunna använda den typen av teknik på ett smart sätt. Exempelvis för att spara tid, fatta bättre beslut eller skapa olika typer av innehåll.

Flera svar lyfter också vikten av att bli bättre på digitala verktyg och system generellt – som att kunna hantera information, använda olika program och jobba mer effektivt i olika typer av digitala miljöer. Även behovet att bli bättre på att leda sig själv och att kunna hänga med i förändringar, upplevs vara viktiga färdigheter framöver. Att vara nyfiken, vilja lära sig nytt och kunna ta ansvar utan tydliga instruktioner, beskrivs som allt viktigare i de inkomna svaren.

Flertalet av respondenternas svar kring framtida viktiga färdigheter är även att betrakta som färdigheter inom kommunikationsområdet. Dessa handlar om att bättre kunna nå ut med budskap, men även den kommunikation som handlar om att samarbeta bättre.

Färdigheter inom valda kompetenser som ses som särskilt viktiga att utveckla sig mer inom

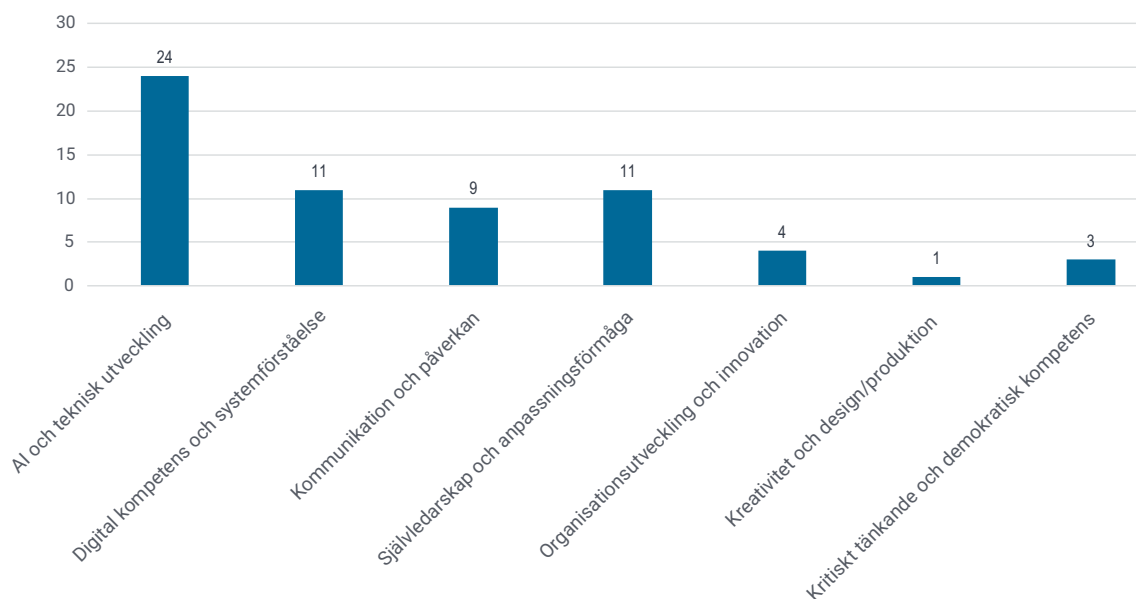


Fig 5

I studiens inledning har ett antagande varit att en kompetens som framöver blir allt viktigare handlar om ledarskap. Detta då förmågan att leda andra påverkas i stor utsträckning av ökande möjligheter att exempelvis arbeta platsoberoende och med en ökad introduktion av ny teknik. Därför inkluderades en specifik fråga kring just ledarskap i de digitala realtidsfrågor som besvarades under workshopstillfällena.

Svaren på frågan kring specifika kompetenser inom ledarskap visar att kompetens kring att driva arbete på egen hand, kunna anpassa sig och arbeta långsiktigt och strategiskt, är de förmågor som förekom i något större utsträckning i svaren än andra (fig 6). Att arbeta självständigt innebär i detta sammanhang att kunna prioritera sin tid och energi, vara nyfiken och öppen för förändring och att kunna ansvara för egna leveranser. Att arbeta långsiktigt och strategiskt handlar om förmågan att skapa förutsättningar för andra, leda andra i tider av osäkerhet och att ha förmågan att arbeta fram långsiktiga och hållbara strategier.

Andra kompetenser som också lyfts om än inte i lika hög utsträckning, är kompetenser som rör kommunikation med och kompetens att påverka andra människor, kapaciteten att kunna tänka stort och utanför sin egen närmiljö samt förmågan att vara prestigelös och följa med i den tekniska utvecklingen allt eftersom.

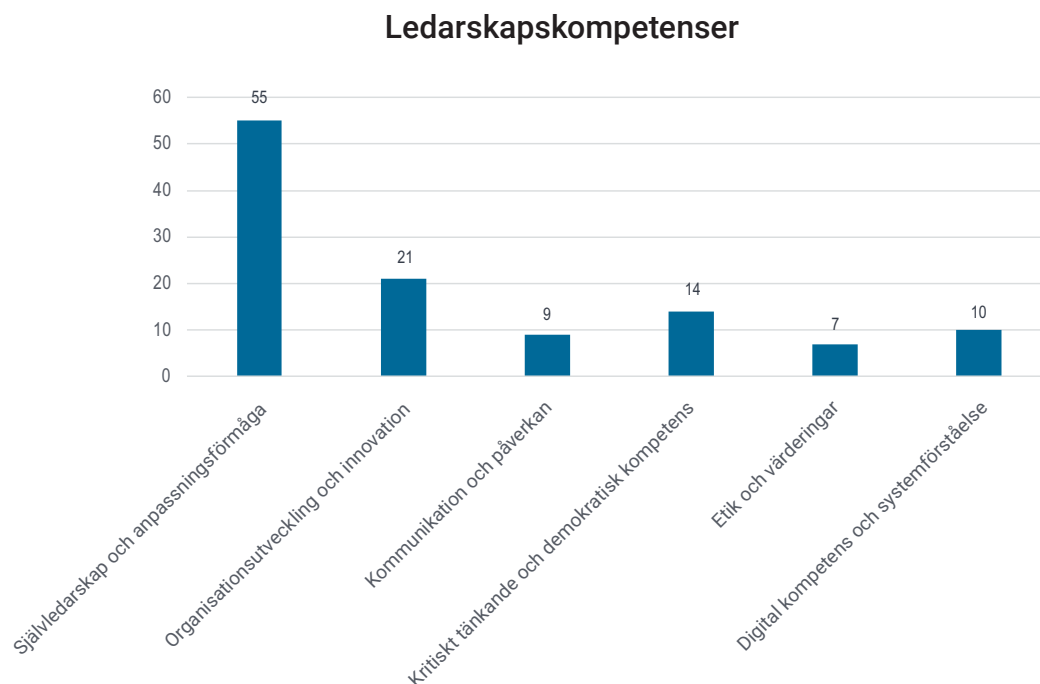


Fig 6

För att förstå hur man framöver tror sig kunna utveckla sina förmågor och sin egen kompetens likväl som organisationens, ställdes även en fråga kring *vilket innehåll framtida lärinsatser bör ha för att upplevas värdefulla*. Här presenterades flera svarsalternativ tillsammans med ett alternativ för "annat". Antalet val i denna fråga var inte begränsat till antal.

Utifrån svaren på denna fråga framkommer det att lärinsatser som hanterar området AI upplevs som mest värdefullt (fig 7). Då med fokus på hur AI kan användas i praktiken men även specifikt i kreativa processer och inom kommunikationsområdet. Av samtliga svarsalternativ som presenterades vid frågeställningen har 104 av 141 respondenter valt svarsalternativet *"använda AI i praktiken"* (74 procent), följt av 51 personer som alla valt alternativet *"AI för kreativitet/verksamhetsutveckling"* (36 procent). I tillägg till detta har 48 svarat *"AI-baserad kommunikation"* (34 procent).

När det kommer till eventuella skillnader mellan inkomna svar från organisationsrepresentanter respektive medarbetare, visar det sig att de som representerar medarbetarperspektivet anser att ett innehåll som behandlar utveckling av projektledningskompetens upplevs lika värdefullt som ett innehåll kring AI-baserad kommunikation. Dessa två svarsalternativ valdes av 29 procent vardera av alla enskilda medarbetare som besvarade frågan. Medarbetare valde även alternativet *"AI för kreativitet/verksamhetsutveckling"* i högre utsträckning än organisationsrepresentanterna, med 43 procent respektive 31 procent. Organisationsrepresentanterna valde istället dock i större utsträckning än medarbetarna att *"AI-baserad kommunikation"* är ett värdefullt innehållsområde, med 37 procent respektive 29 procent av de inkomna svaren.

De svarsalternativ som inte i lika hög utsträckning anses värdefulla i framtida lärandeinsatser är alternativen *"etik och samhällsperspektiv på teknik"* och *"kritiskt tänkande/MIK"* med 8 respektive 9 procent av alla inkomna svar.

Vilket innehåll i framtida lärlärsatser/kompetensutveckling skulle vara mest värdefull för din organisation (dig)?

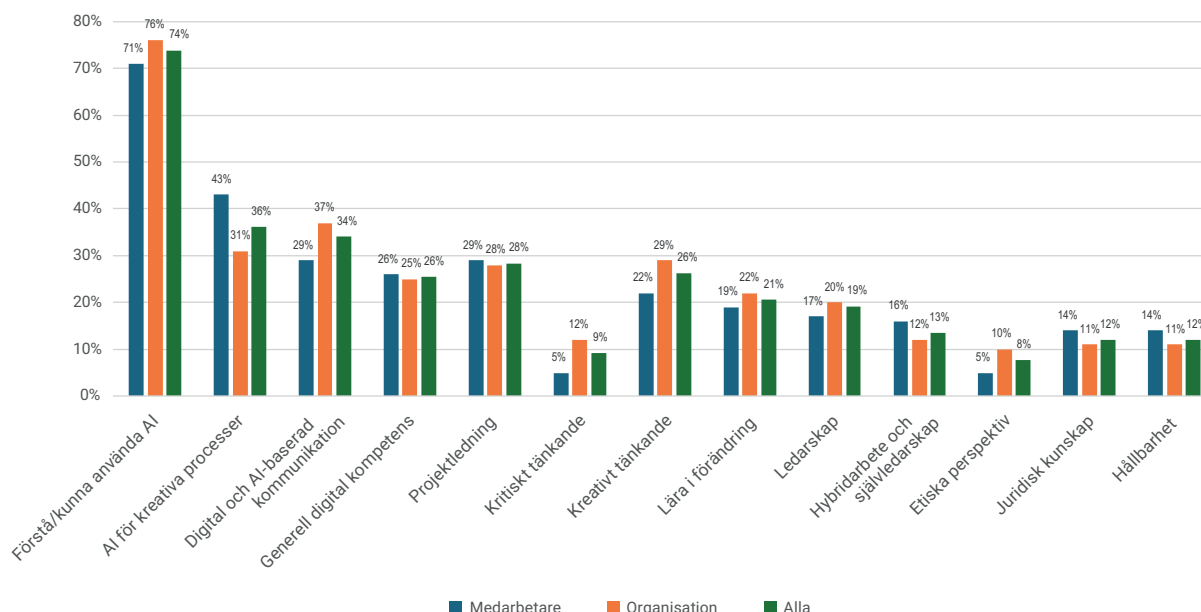


Fig 7

Även det enskilt genomförda workshopmoment som syftade till att spåna om framtida kompetenser som deltagarna tror behövs för att leverera på mål och tillgodose olika typer av behov, visar att man ser stora behov kopplat till tekniska färdigheter. Även mänskliga och relationella förmågor nämns här i högre utsträckning än bland dem som endast besvarat vår digitala enkät. En tydlig övergripande reflektion som kom fram i workshopen, är att arbetslivet framöver kommer att kräva en stark förmåga att ständigt kunna lära nytt och hantera förändringar.

Kompetenser som självledarskap i ovissa situationer, att kunna navigera i komplexa miljöer och att tolerera motsägelsefulla budskap, lyfts som centrala, liksom vikten av kritiskt tänkande och ett lärande inriktat på omställning. För att lyckas i ett arbetsliv som i allt högre grad spås vara platsberoende och tvärprofessionellt, upplevs det även finnas ett framtida behov kring kompetenser som handlar om att kunna kommunicera, samarbeta och både förstå och hantera konflikter.

I dialogerna pratade deltagarna också en del om vikten av att kunna förstå komplexa system, ta beslut med långsiktigt hållbarhetsperspektiv och att kunna tänka i flera tidshorisonter samtidigt. Scenarioplanering och flerdimensionell analysförmåga lyfts fram som exempel på kompetenser som skulle kunna bli alltmer betydelsefulla.

Likt de svar som inkommit via enkäten, lyfts det av flertalet deltagare i workshops att kommunikationsförmåga och pedagogiska färdigheter är något som i större utsträckning behöver utvecklas. Att kunna förklara något som är svårt på ett enkelt sätt, att behärska retorik, berättande och visuell kommunikation, upplevs som allt viktigare. Inte minst i roller med ansvar för folkbildning eller roller som innebär att sprida kunskap brett till en eller flera målgrupper.

I workshopdelen som berörde frågan om nya kompetenser och hur dessa specifikt skulle kunna tillgodoses, ser vi att deltagarna även här uttrycker ett behov av ökad digital kompetens. Här nämns kompetens som handlar om att exempelvis förstå dataanalys, nya digitala verktyg, understödja automatisering och IT-säkerhet. Men reflektioner och dialoger har även handlat om betydelsen och värdet av att ha förmågan att vara anpassningsbar, kunna innovera och snabbt skifta fokus. Ledarskap och specifikt förändringsledning och självledarskap, lyfts som särskilt viktiga kompetenser i tider av snabb och kontinuerlig utveckling.

På det mer personliga planet – och i den del av workshops som handlade om att ge sitt nutida jag en hälsning från framtiden kring kompetenser som behövs framåt – betonar flera deltagare betydelsen av att våga prova, misslyckas och att ha möjlighet att under processen lära. Detta innefattar att kunna testa idéer utan att veta exakt hur det ska gå eller kommer sluta, att acceptera misslyckanden som en del av lärandet och att arbeta i ett mer utforskande förhållningssätt.

En annan återkommande hälsning handlar om relationer, samspel och öppenhet för andras perspektiv. Att kunna se samband, tänka systemiskt och inte bara fokusera på sin egen del. Detta anses vara en nyckel till att hantera förändringar och driva utveckling framåt. Det upplevs inte heller som något negativt att våga visa osäkerhet, att inte alltid ha svar direkt och att ibland stå kvar i ovisshet.

Även de olika digitala Realtidsfrågor som besvarats under workshops, men då som separata element med specifika och riktade frågor kring framtida kompetenser, visar att de mest framträdande behoven av generella kompetenser framöver återigen handlar om digital kompetens, kommunikation, organisationsutveckling och ledarskap.

Denna överensstämmande bild som baseras på deltagarnas enskilda reflektioner kring framtiden, synliggör en behovslista bestående av främst kompetenser att kunna hantera den tekniska utvecklingen och navigera i en förändrad arbetsvardag till följd av denna. Frågeställningen under workshops handlade om vilka kompetenser som är viktiga framöver och vad varje enskild individ själv anser att de behöver kunna inför framtida arbetsliv. Resultaten visar att en stor majoritet av svaren kan kategoriseras som digital kompetens och systemförståelse, följt av kommunikation och påverkan samt självledarskap och anpassningsförmåga.

De svar som kategoriserats som *"digital kompetens och systemförståelse"* inbegriper till stor del praktisk användning av tekniska verktyg. Totalt sorterades 82 av 303 svar in i denna kategori (fig 8). Svar som *"hantera tekniska verktyg"*, *"orientering kring vilka olika verktyg som finns"*, *"tekniska skills – praktiska"* och *"snabba smarta knep"* – utgör bland annat svaren i denna kategorisering.

Svar som handlat om en ökad förståelse av framtida teknik, har sorterats in i en kategori med fokus främst på AI-utvecklingen, då näst intill alla svar om förståelse för teknik syftade på just AI-tekniken. Dessa svar presenteras istället under rubriken *"Kompetensutvecklingsbehov kopplade till AI"* i denna rapport.

Med 53 svar vardera placeras de kompetenser som handlar om *"kommunikation och påverkan"* och de som handlar om *"självledarskap och anpassningsförmåga"* på en delad andra plats vad gäller framtidskritiska generella kompetenser. *"Kommunikation och påverkan"* innebär kompetensen att kunna kommunicera budskap både digitalt och analogt till olika typer av målgrupper och i olika sammanhang. Det kan handla om allt från att skapa marknadsföringsmaterial till att kunna föra eller driva en dialog med andra människor. Något som exemplifieras via svar som *"storytelling"*, eller *"kommunikation med människor IRL eller online"*, *"kunna förmedla kunskaper och insikter"* och *"konstnärligt berättande, att förklara bortom text och tal"*.

När det kommer till kompetenser inom ledarskap och anpassningsförmåga syns svar som *"öppenhet för förändringar"*, *"ledarskap i en transformativ omvärld"*, *"coachning"* och *"nyfikenhet"*. Svar som alla innebär att kunna arbeta självständigt, kunna ta initiativ, hantera förändring samt kunna leda andra.

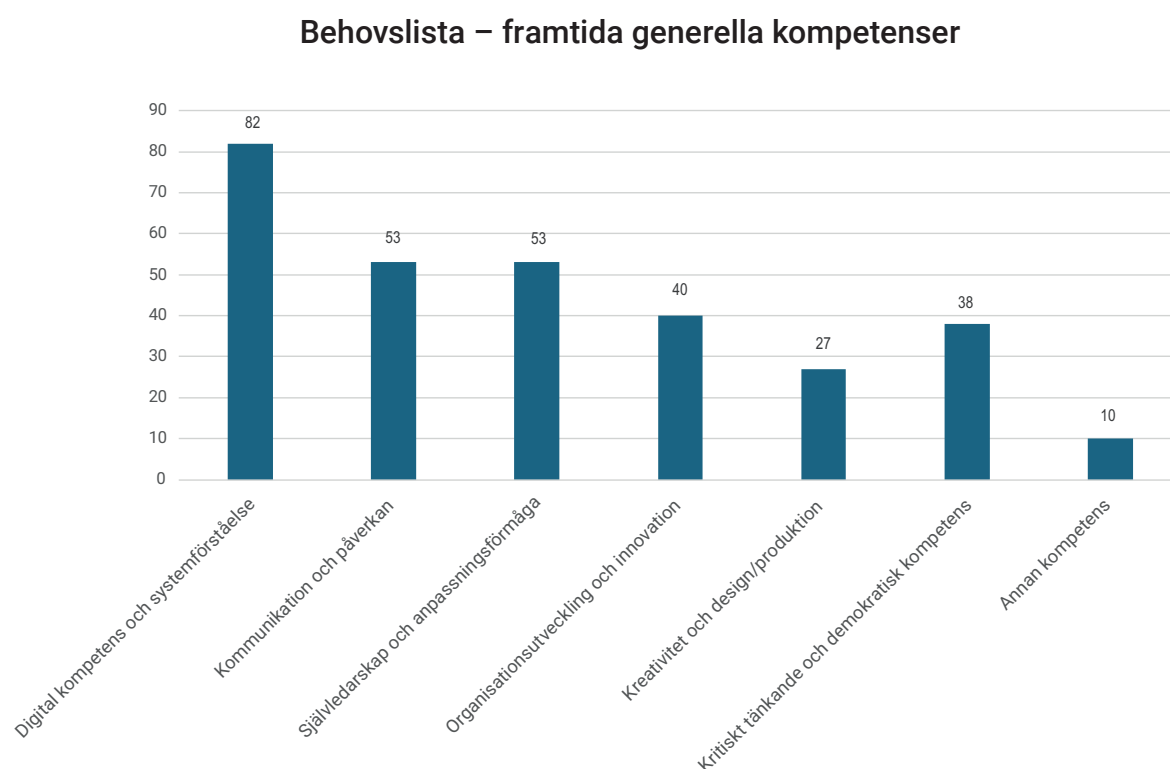


Fig 8

Förändringsledning, självledarskap och samarbete

Framöver syns ett växande behov av kompetenser som går bortom ren teknikförståelse. I en allt mer digital och hybrid verklighet blir förändringsledning, självledarskap och förmågan att samarbeta över gränser avgörande. Lika viktigt är källkritik och normmedvetenhet, eftersom AI och digitala system riskerar att förstärka existerande normer och samtidigt gör desinformation svårare att upptäcka.

Det behövs kompetenser som både stödjer individens ansvar för lärande och förmågan att bygga hållbara relationer i en världs som snabbt förändras.

Maria Ståhl, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Inte bara tekniska färdigheter

Framtidens behov handlar inte bara om tekniska färdigheter, utan om en bredare förståelse för vad tekniken gör och var dess gränser går. Grundläggande teknikkunskap kring AI och digitala verktyg är viktigt, men lika centralt blir det att kunna avgöra när tekniken ska användas, och när det mänskliga hantverket ska bevaras.

Framöver syns ett stort behov av informationsförståelse och källtillit, snarare än att individer ska värdera varje informationskälla i detalj. Att utveckla domänkunskap och en stabil vetenskapsförståelse är mer effektivt än punktvis källkritik. Klassiska förmågor som motivation, ansvarstagande och förbättringsorientering, som kan skapa en kultur där människor vågar pröva nytt och använda tekniken på ett sätt som stärker både verksamhet och medlemmar, behövs också.

Henrik Almén, Sverok

Förändring men samtidigt bevarande

Framtiden ställer krav på generella kompetenser som gör det möjligt att både följa med i utvecklingen och samtidigt bevara organisationens värderingar. Att kunna anpassa sig till förändring, hitta och tolka information samt vara framåtutad i sitt lärande blir avgörande för att möta en snabbt skiftande omvärld. Vi behöver se förmågor som ger mening åt tekniken och förankrar utvecklingen i organisationens uppdrag.

Johanna Nilsson, Diakonia

Användningen av AI

Utvecklingen inom artificiell intelligens (AI) går snabbt och påverkar allt fler delar av arbetslivet, även inom den ideella och idéburna sektorn samt inom scenkonsten. För att få en bättre förståelse för hur AI redan idag påverkar verksamheter och yrkesroller inom dessa sektorer, har denna studie till viss del även fokuserat på att besvara frågeställningar specifikt kring nutida användning av, och attityder till AI-teknik. Frågor om upplevd kännedom om och möjlig påverkan av AI, tillgång till AI-verktyg, förändringar av arbetsuppgifter och motivation att använda AI, har inkluderats i den digitala enkät som använts för datainsamling.

Bland de frågor som ställts till respondenterna finns en fråga om hur motiverad man är att använda AI-verktyg i sitt eget arbete. Syftet var att få en bild av i vilken grad AI upplevs som något intressant och relevant för den egna arbetsvardagen, både ur ett medarbetarperspektiv och ur ett organisationsperspektiv.

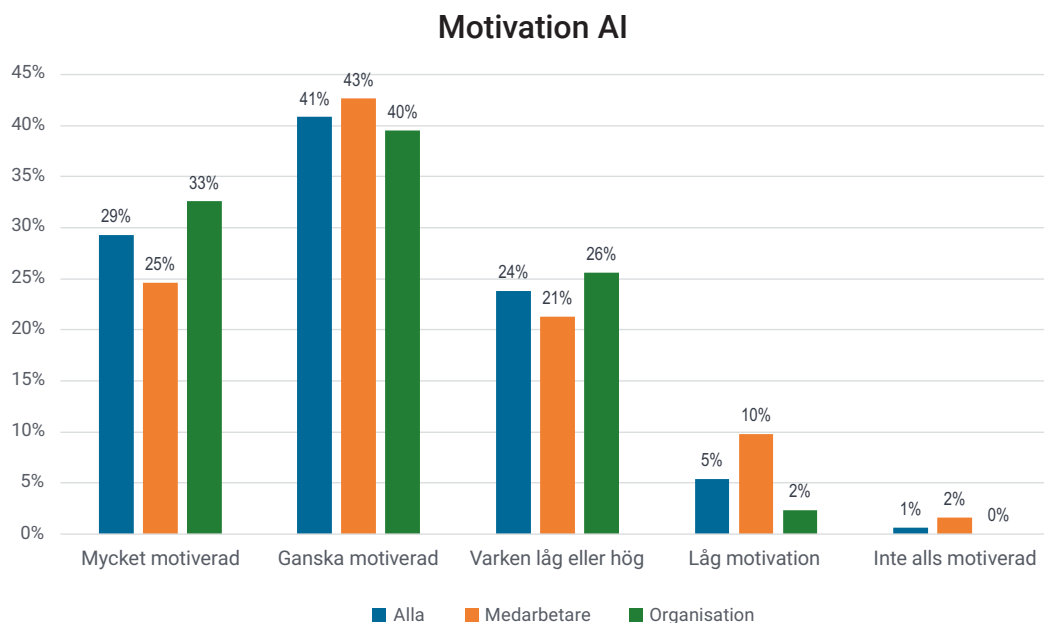


Fig 9

Totalt 147 personer besvarade frågan kring motivation (fig 9). Av samtliga svarande uppgav 29 procent att de är mycket motiverade att använda AI i sitt arbete och 41 procent att de är ganska motiverade. 24 procent valde alternativet varken låg eller hög motivation, vilket kan tolkas som en mer neutral inställning till att använda tekniken. Endast 5 procent uppgav att motivationen är låg och 1 procent svarade att de inte alls är motiverade.

När resultaten delas upp i grupperna organisationsrepresentant respektive medarbetare framträder vissa skillnader. Bland medarbetarna uppgav 25 procent att de är mycket motiverade, 43 procent är ganska motiverade och 21 procent är neutrala. 10 procent anger låg motivation och 2 procent ingen motivation alls. För de som svarat i egenskap av organisationsrepresentant är 33 procent mycket motiverade och 40 procent ganska motiverade, 26 procent neutrala och 2 procent anger låg motivation. Ingen organisationsrepresentant anger att de saknar motivation helt. Dessa siffror ger en tydlig

bild av att en majoritet både bland medarbetare och organisationer upplever en relativt hög motivation att använda AI i sitt arbete, men motivationen är något lägre hos enskilda medarbetare.

En annan fråga på temat AI och AI-användning handlade om huruvida respondenterna har tillgång till AI-verktyg i sitt arbete. Totalt svarade 148 personer. Resultaten visar att 75 procent av samtliga svarande har tillgång till AI-verktyg på sin arbetsplats, medan 21 procent uppger att de saknar tillgång och 4 procent svarar att de inte vet.

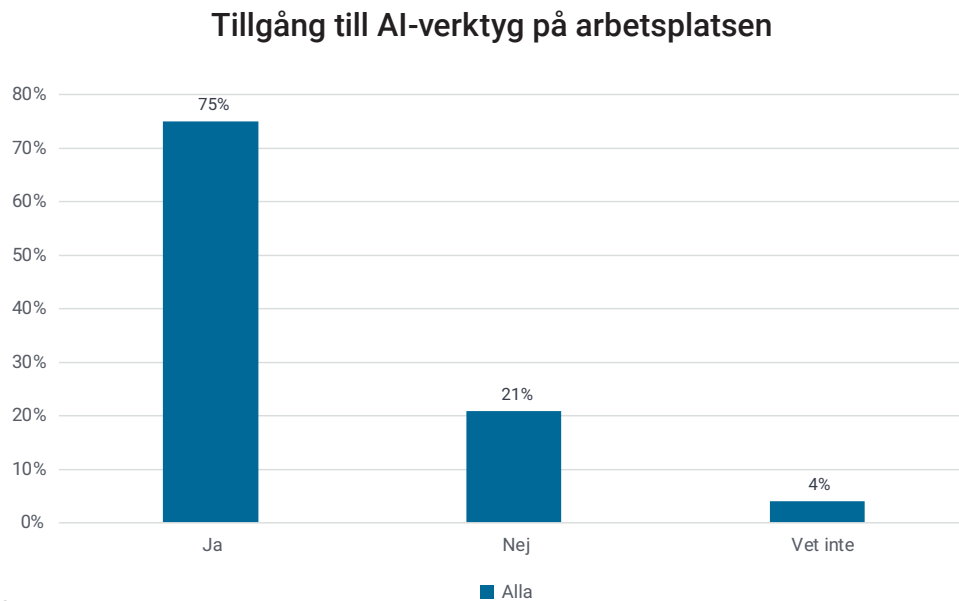


Fig 10

För att förstå hur AI-tekniken används i arbetet ställdes en följdfråga om på vilket sätt och i vilket syfte man använder AI-verktyg och teknik. Denna fråga ställdes till samtliga som besvarade enkäten, oavsett om de tidigare angett att de exempelvis inte har tillgång till AI-verktyg på arbetsplatsen. Detta eftersom användning av teknik i arbetet inte alltid är begränsat till nyttjandet av verktyg som arbetsgivaren tillhandahåller. Frågan som ställdes kring hur användningen ser ut besvarades via fördefinierade svarsalternativ men även med möjlighet att välja alternativet "annat". Ingen av de som svarat valde detta alternativ. Frågan kunde besvaras med flera svarsalternativ, vilket många respondenter också. Nedan presenterade siffror har beräknats utifrån hur många av totalt antal svarande som valt det specifika alternativet.

Totalt svarade 131 personer på frågan kring användning. 24 procent av dessa uppger att de inte använder AI alls i arbetet. Bland de som använder AI anger dock 39 procent att användningen sker för insikt och utforskande, exempelvis för att inhämta information eller analysera material. 10 procent använder AI för prognos, planering och förutsägelser, 60 procent använder tekniken för tidsbesparing och 23 procent för innovation och skapande.

Bland de svar som inkommit från *medarbetare* anger 35 procent att man inte använder AI i arbetet alls, 33 procent av dessa använder AI för insikt och utforskande, 5 procent för prognos och planering, 47 procent för tidsbesparing och 16 procent för innovation och

skapande. Bland *organisationsrepresentanterna* är det endast 16 procent som uppger att de inte använder AI, medan 43 procent av dessa använder det för insikt och utforskande, 13 procent för prognos och planering, hela 70 procent för tidsbesparing och 28 procent för innovation och skapande. Svaren visar på en spridning av användningsområden, där tidsbesparing framstår som det mest frekvent nämnda syftet, med relativt stor marginal oberoende av gruppering.

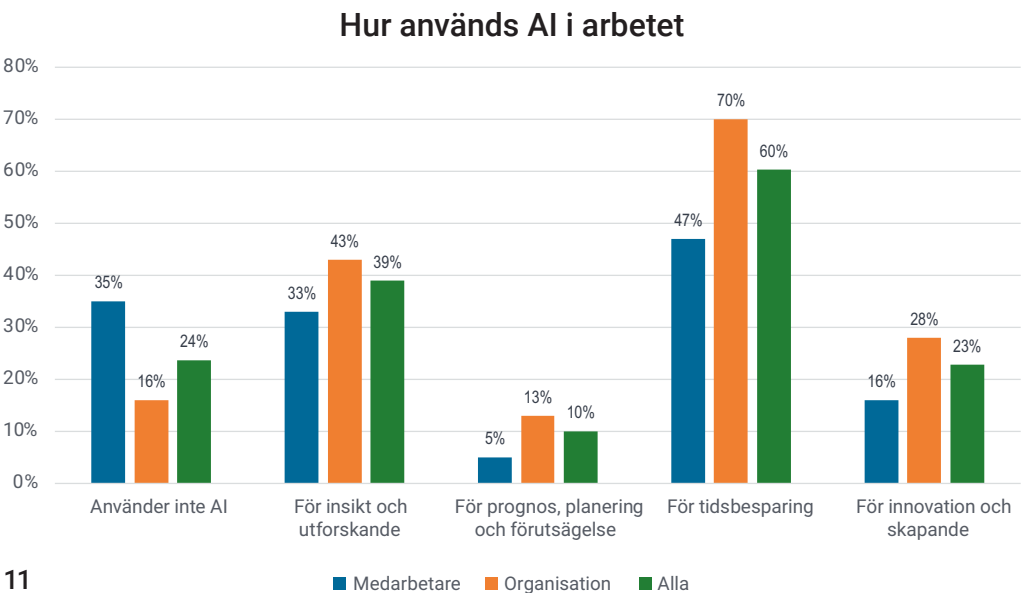


Fig 11

För att ytterligare stärka förståelsen av AI-användningen fokuserade en fråga på att identifiera vilka roller som använder AI mest eller vilka roller som respondenterna tror använder AI mest i sina respektive organisationer. Här har flera individer angett mer än en roll, vilket resulterade i totalt 192 rollangivelser. Svaren kategoriserades i fyra huvudkategorier (tabell 1) och en grupp för osorterade svar, där det inte gick att urskilja en specifik roll eller där svaret inte besvarade frågan.

Kategori	Antal
Ledare	33 (22 procent)
Stödfunktion	84 (57 procent)
Fack- och ämnesexpert	23 (16 procent)
Kreativ- och konstnärlig funktion	7 (5 procent)
Osorterade	45

Tabell 1 – Sortering av roller

Av samtliga rollangivelser tillhörde 57 procent kategorin stödfunktion, vilket omfattar roller som stödjer organisationens kärnverksamhet genom administrativa uppgifter, såsom kommunikation, HR, IT eller koordination utan personalansvar. Exempel på roller som anges här är administratörer och kommunikatörer. 22 procent av rollangivelserna avsåg individer med en ledande befattning av olika slag, det vill säga individer med formellt ansvar för att leda verksamhet eller personal, såsom VD, generalsekreterare och rektor.

16 procent anger roller inom kategorin fack- och ämnesexperter, roller som bygger på djup sakkunskap inom ett specifikt område och som ofta involverar analys, utredning, rådgivning eller utvecklingsarbete. Exempel här är pedagoger och verksamhetsutvecklare. Endast 5 procent av rollerna fanns inom kreativa och konstnärliga funktioner. Bland dessa finns roller som arbetar med skapande, produktion eller konstnärlig ledning, exempelvis produktionspersonal och producenter. De återstående 45 svaren placerades i kategorin osorterade, där svaren antingen var alltför vaga, såsom *"ingen vad jag vet"*, eller där man beskrivit arbetsuppgifter snarare än specifika roller.

För att vidare undersöka attityder kring AI-användning ställdes även en fråga om hur insatt respondenten själv eller den egna organisationen upplevs vara i AI-utvecklingen och dess påverkan inom branschen. Denna fråga besvarades av 147 personer.

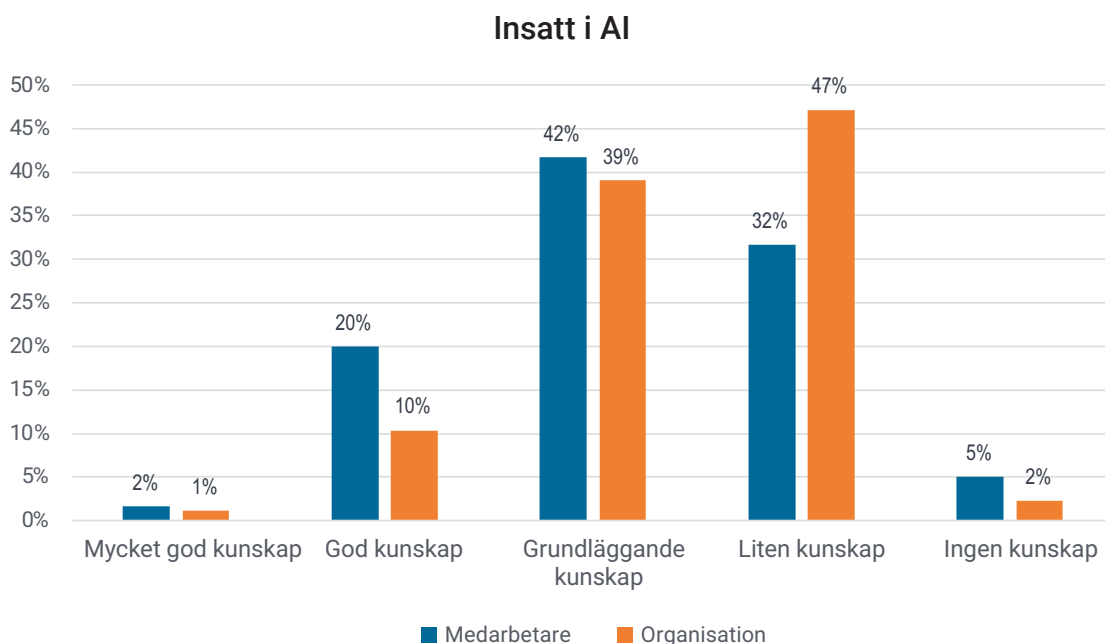


Fig 12

Bland *medarbetare* är det 2 procent som uppger att de har mycket god kunskap om vad AI är och hur tekniken påverkar branschen, 20 procent anser att de har god kunskap, 42 procent anger grundläggande kunskap, 32 procent liten kunskap och 5 procent ingen kunskap. Bland *organisationsrepresentanterna* uppger istället 1 procent att deras organisation innehar mycket god kunskap och är insatt i vad AI är och hur tekniken påverkar. 10 procent uppger att organisation innehar god kunskap, 39 procent grundläggande kunskap, 47 procent liten kunskap och 2 procent ingen kunskap. Siffrorna visar att en stor andel, både bland enskilda medarbetare och ur ett organisationsperspektiv, placerar sig på nivån grundläggande eller liten kunskap om AI och dess påverkan. Flertalet organisationsrepresentanter värderar dock kunskapen något lägre än medarbetarna.

För att närmare förstå AI-utvecklingens och teknikens påverkan, som flertalet personer och organisationer ändå upplever sig ha en förståelse kring, ställdes en fråga om i vilken omfattning digitaliseringsutvecklingen idag påverkar organisationerna och det dagliga arbetet (fig 13). Samtliga personer som besvarade den tidigare frågan om kännedomen kring AI och dess påverkan besvarade även denna.

Av de inkomna svaren uppger 1 procent att påverkan på organisationen eller det egna arbetet är mycket stor och 21 procent att den är stor. 37 procent anser att påverkan är måttlig, 35 procent liten och 5 procent att det inte finns någon påverkan alls.

Utifrån svaren från medarbetare framkommer det att 3 procent anser att digitaliseringen och den tekniska utvecklingen har en mycket stor påverkan på arbetet, 15 procent uppger en stor påverkan, 41 procent måttlig påverkan, 31 procent liten påverkan och 10 procent ingen påverkan. Bland organisationsrepresentanterna är det ingen som uppger mycket stor påverkan, 26 procent uppger stor påverkan, 34 procent måttlig påverkan, 38 procent liten påverkan och 2 procent ingen påverkan alls. Den procentuella skillnaden mellan dessa två grupperingar är endast marginell när det kommer till måttlig/stor påverkan eller ingen/liten påverkan. Detta då svarsfrekvensen är näst intill likvärdig om nivåerna grupperas.

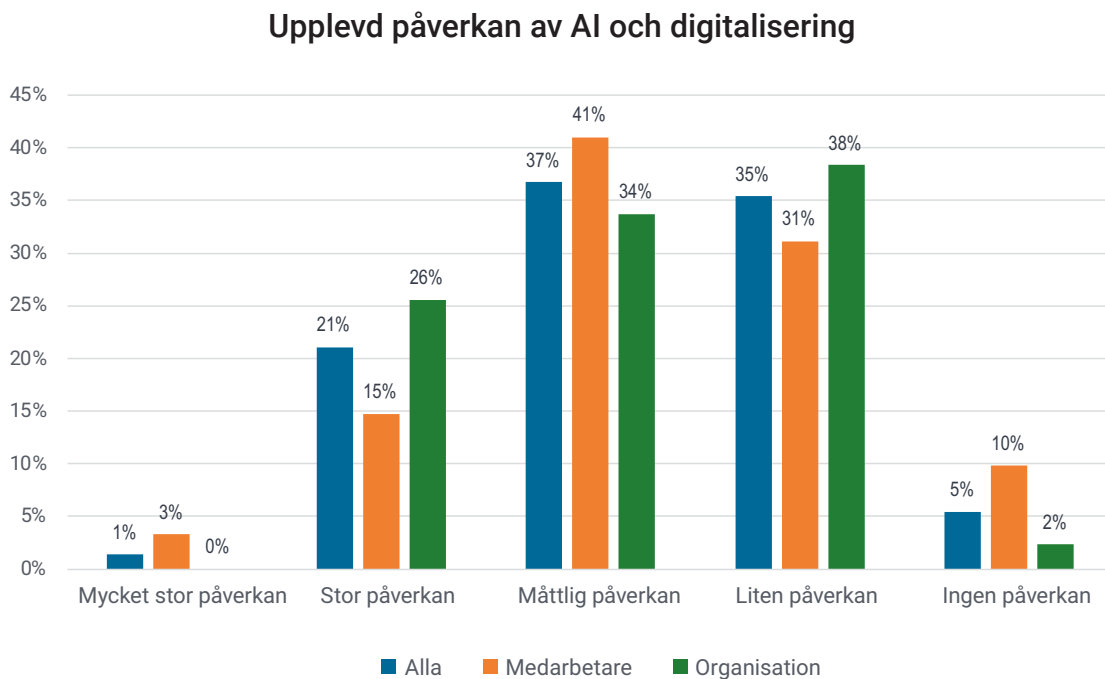


Fig 13

Utifrån svaren från medarbetare framkommer det att 3 procent anser att digitaliseringen och den tekniska utvecklingen har en mycket stor påverkan på arbetet.

Ändrade arbetsuppgifter pga AI

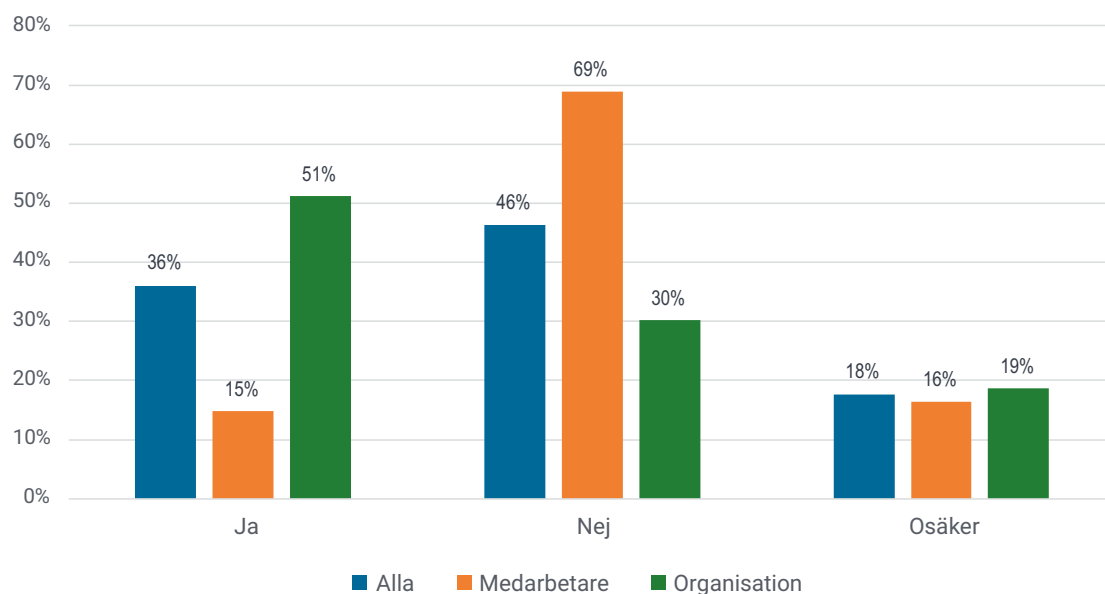


Fig 14

Som en avslutande del inom detta specifika område fick respondenterna även svara på om deras egna arbetsuppgifter har ändrats på grund av AI-utvecklingen specifikt (fig 14). Av de personer som besvarat denna fråga uppger 36 procent att arbetsuppgifterna har ändrats, 46 procent att de inte har ändrats och 18 procent att de är osäkra.

Bryts svaren ner i respektive gruppering av svarande syns det att 15 procent av de enskilda medarbetarna anser att arbetsuppgifterna har ändrats, 69 procent att de inte har ändrats och 16 procent är osäkra. Bland organisationsrepresentanterna uppger istället 51 procent att arbetsuppgifterna har ändrats, 30 procent att de inte har ändrats och 19 procent att de är osäkra. En skillnad som upplevs relativt stor och som kommer belysas vidare i studiens analys.

Som en avslutande del inom detta specifika område fick respondenterna även svara på om deras egna arbetsuppgifter har ändrats på grund av AI-utvecklingen specifikt. Av de personer som besvarat denna fråga uppger 36 procent att arbetsuppgifterna har ändrats, 46 procent att de inte har ändrats och 18 procent att de är osäkra.

AI idag och i framtiden

Hos **Riksidrottsförbundet** och **SISU Idrottsutbildarna** används AI redan idag i flera delar av verksamheten. Det handlar bland annat om dataanalys, sortering och kvalitetskontroll, men också om att skapa fiktiva dilemman, case och filmer samt om att effektivisera processarbete genom anteckningar och gruppering.

Framåt ser organisationen stora möjligheter med att kunna använda AI som ett stöd för reflektion, interaktion och tillämpning, där tekniken kan öka tillgänglighet och inkludering. AI bedöms också kunna frigöra tid från administrativa uppgifter, skapa nya sätt att mäta prestationer och skapa variation i hur lärande paketeras.

Maria Ståhl, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Hos **Sverok** används AI i begränsad men växande utsträckning. Hittills har fokus legat på effektivisering av administrativa arbetsuppgifter, som exempelvis protokollskrivning, för att frigöra tid till bland annat utbildningar och andra prioriterade insatser. AI har även utforskats i interna utbildningar och för att förstå hur tekniken kan avlasta personal i vardagen.

Framåt ses möjligheter i att använda AI för att stödja spelkultur och föreningsliv. Exempelvis genom att snabbt skapa ljudspår till rollspel eller effektivisera ekonomiadministration.

Henrik Almén, Sverok

Hos **Diakonia** används AI redan idag i det dagliga arbetet, främst som ett stöd för att effektivisera och höja kvaliteten i administrativa uppgifter. Det handlar om att sammanställa dokument, översätta texter och strukturera protokoll, men också om att använda AI som ett digitalt bollplank i vardagen. Tekniken ses av många som en positiv kollega som underlättar arbetet och frigör tid.

Framåt syns stora möjligheter i att bygga in AI i fler system och processer, exempelvis inom rekrytering och ekonomihantering, där tekniken kan bidra med screening, rapportering och analys.

Johanna Nilsson, Diakonia

Kompetensutvecklingsbehov kopplade till AI

Tidigare presenterade resultat från den genomföra studien har visat att AI-teknik och verktyg redan används i många verksamheter idag, framför allt för att tidsbespara, utforska och för att arbeta med innovation och skapande. De tidigare resultaten har också visat att tillgången till AI-verktyg är relativt hög och att motivationen att använda tekniken generellt är stor, även om kunskapsnivåerna varierar. Frågan som då återstår är hur AI framöver bedöms kunna stödja verksamheterna och arbetsprocesserna, samt vilka kompetenser som därmed behöver utvecklas. Mot bakgrund av ovanstående, har denna studie även inkluderat frågor om hur AI-teknik och olika AI-verktyg kan stödja verksamheter framåt och vilka relaterade kompetenser som anses viktigast att utveckla i samband med detta eventuella nya stöd.

För att få en bild av hur AI kan stödja verksamheters utveckling framåt, samt vilka kompetenser som anses viktigast att stärka inom AI-området, ställdes två frågor relaterade till detta i enkäten. Syftet var att både undersöka vilka användningsområden för AI som upplevs som mest relevanta i den egna verksamheten, och att identifiera vilken typ av AI-relaterad kompetensutveckling som bedöms vara mest angelägen framåt. Frågorna formulerades utifrån ett medarbetarperspektiv och ett organisationsperspektiv, och besvarades via fördefinierade svarsalternativ som var utformade så att de täckte in centrala tillämpningsområden, arbetsprocesser och färdigheter inom AI-användning.

När det kommer till hur AI kan stödja verksamheten idag eller framåt presenterades svarsalternativen i olika användningsområden. Alternativen *"i kreativa processer"*, *"via effektivisering och administration"*, *"genom utvecklande eller nya arbetsprocesser"*, *"med kommunikation"*, kompletterades med ett alternativ för *"jag ser inte att AI kan stödja verksamheten"* och *"annat"*. Totalt besvarade 142 personer frågan och flertalet valde fler än ett alternativ. Inga individer valde alternativet *"jag ser inte att AI kan stödja verksamheten"* eller alternativet *"annat"*.

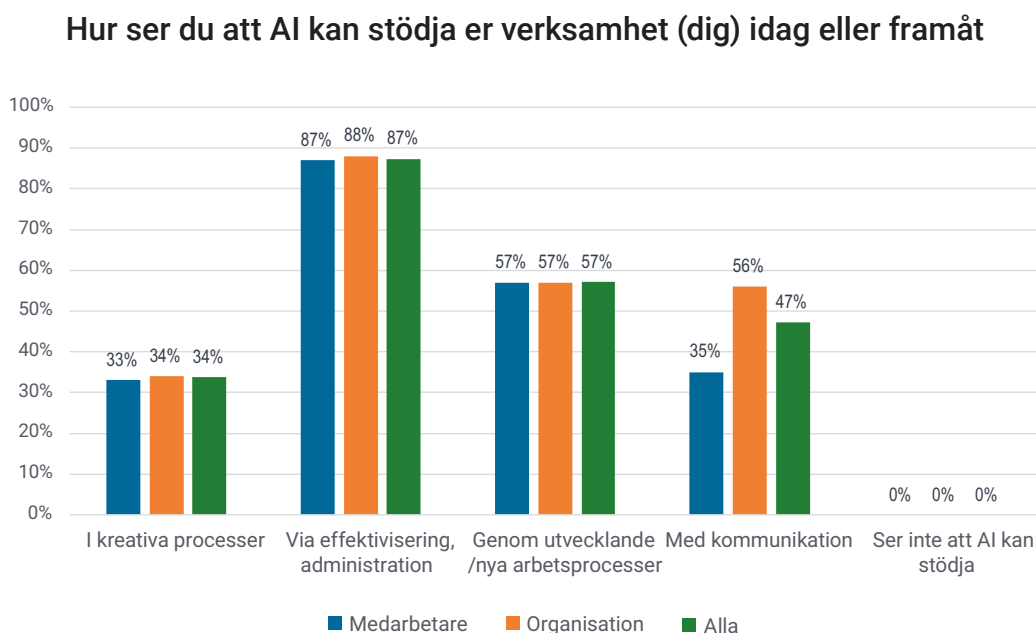


Fig 15

87 procent uppger att de ser att AI idag och framöver kan och kommer kunna stödja i effektivisering och administration, 57 procent anger att de tror på stöd genom utvecklande eller nya arbetsprocesser, 47 procent anger stöd med kommunikation och 34 procent stöd i arbete som har med kreativa processer att göra. När det gäller svarsfrekvensen för inkomna svar från medarbetar- respektive organisationsperspektiven så var dessa näst intill identiska, med någon enstaka procentenhets skillnad. Ett undantag är dock synen på att AI idag och framöver kan stöda i kommunikationsarbetet, där 56 procent av organisationsrepresentanterna anser att AI är och kan vara ett nutida och framtida stöd för kommunikation, medan endast 35 procent av medarbetarna väljer detta alternativ.

För att vidare förstå den framtida användningen och tillhörande kompetensutvecklingsbehov kopplat till AI-användningen, fokuserade en fråga i enkäten på vilka AI-relaterade kompetenser som bedöms vara viktigast framåt. Även här presenterades olika definierade svarsalternativ. Respondenterna fick här välja bland olika kompetensområden och färdigheter som är vanligt förekommande när det gäller AI-teknik och dess användande.

Alternativen för viktiga kompetenser framåt var *"bli bättre på att använda AI som assistent"*, *"öka förmågan till källkritik"*, *"öka förståelsen för nyttan med AI"*, *"automatisering och effektivisering"*, *"öka beredskapen för AI:s påverkan på arbetsmarknaden"*, *"stärkt förmåga att arbeta säkert och etiskt"* samt *"stärkt förmåga att använda digitala verktyg"*. Dessa svarsalternativ kompletterades även här med alternativen *"vet ej"* och *"ser inga behov av kompetensutveckling kring AI"*. Detta för att synliggöra om behoven antingen inte är kända eller om befintliga kunskaper och färdigheter anses vara tillräckliga och/eller redan tillgodosedda även för den nära framtiden.

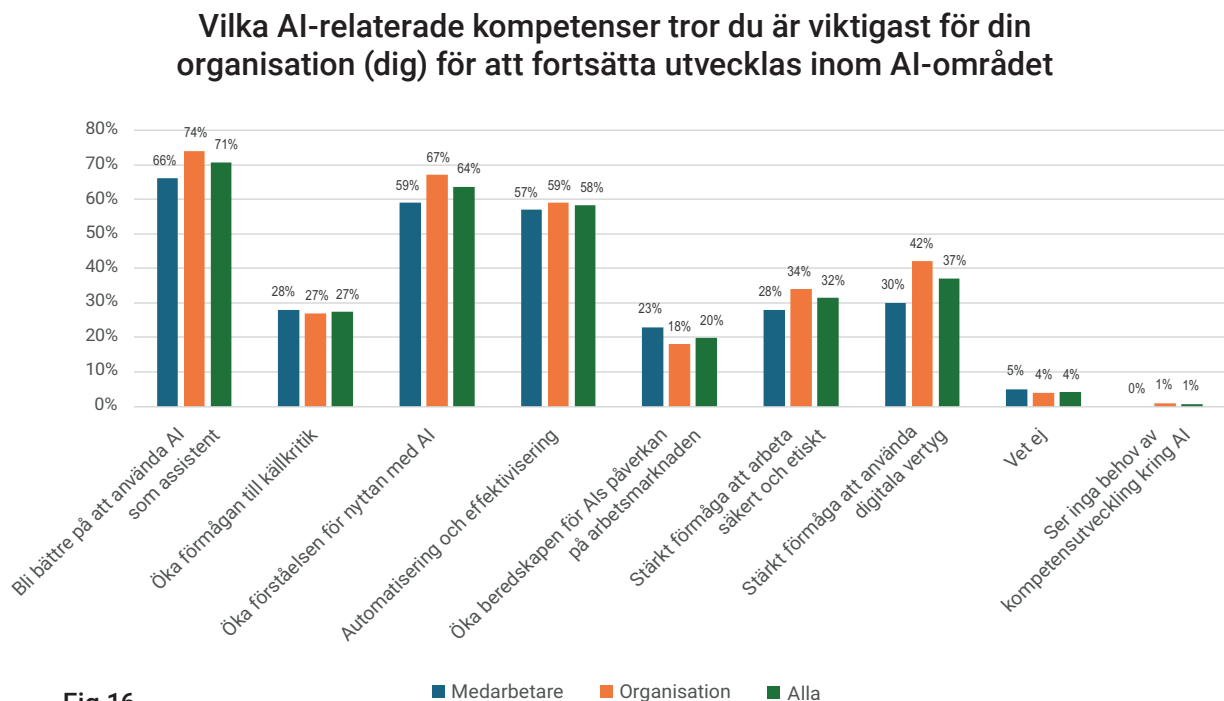


Fig 16

Majoriteten av de totalt 146 personer som besvarade frågan anser att de tre viktigaste kompetenserna att utveckla inför framtiden är; att bli bättre på att använda AI som assistent, att öka sin förståelse för nyttan med AI och att utvecklas för att kunna nyttja AI

för automatisering och effektivisering. 58-71 procent av alla som svarade har valt dessa alternativ.

Även de övriga presenterade alternativen fick mellan 20-37 procent svarsfrekvens var-dera. Alternativen som betonar att stärka förmågan att använda digitala verktyg och att stärka förmågan att arbeta säkert och etiskt är enligt svaren inte de viktigaste, men hel-ler inte de alternativ som upplevs minst viktiga. Att öka förmågan till källkritik och att öka beredskapen för AI:s påverkan på arbetsmarknaden anses även de vara kompetenser värda att utveckla framöver, men inte i riktigt lika hög utsträckning som de övriga.

Endast 4 procent svarar att de inte vet vilka kompetenser som de tror är/blir viktiga framöver inom AI-området, medan 1 procent uppger att man inte ser något behov av kompetensutveckling inom AI framöver, alls.

Utifrån den data som samlats in under de genomförda workshops, framkommer det i enlighet med resultatet från enkäten, att kompetensbehov kopplat till AI till stor del handlar om att kunna använda AI-tekniken praktiskt, men även om att förstå teknikens möjligheter och brister. Det handlar om att kunna ställa rätt frågor för att exempelvis generera vissa resultat och om att förstå teknikens begränsningar kopplat till exempelvis skapande. Även en källkritisk förmåga och insikt i logiken bakom de verktyg som används efterlyses.

Datainsamlingen gjordes genom två realtidsfrågor frågor specifikt kring vilka framtida kompetenser som man tror samhället behöver, samt kring individuella kompetenser som respondenterna upplever att de själva behöver utveckla. Av totalt 490 inkomna svar på de båda frågorna har vi kategoriserat in 187 i en kategori som avgränsar till kompetens inom specifikt AI-teknik, AI-verktyg och förståelsen för denna teknik (fig 17).

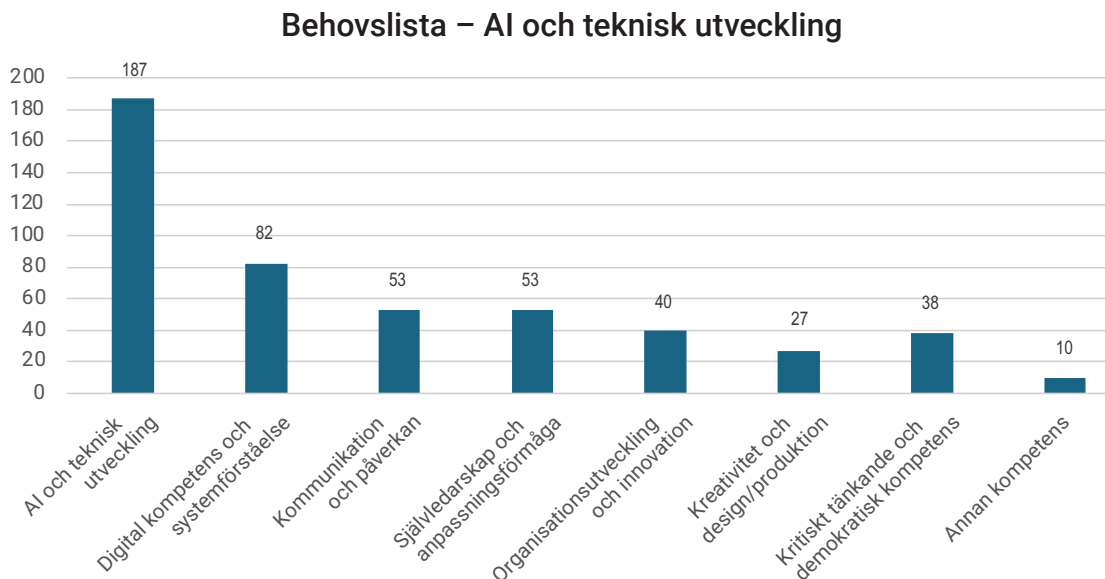


Fig 17

De svar som utgör kategorins innehåll är bland annat svar som *"kunskap om AI"*, *"lära sig hur man pratar med AI så att den kan hjälpa i det dagliga arbetet"*, *"prompta"*, *"hur jag använder AI på bästa sätt, till vad och varför"* och *"säkerhet inom AI – var hamnar det jag matar in?"*.

En bred grundförståelse behövs

I framtiden är det centralt att bygga en bred grundförståelse för hur AI och maskininlärning fungerar. Något som inte bara handlar om tekniska färdigheter, utan också om att förstå ansvar, säkerhet och etiska aspekter i relation till tekniken.

Källkritik och normkritik kommer att bli avgörande, eftersom AI kan förstärka redan existerande mönster och samtidigt göra desinformation svårare att upptäcka. Även kompetens inom förändringsledning och förmågan att integrera AI i hybridmiljöer blir viktig, då samspelet mellan människa och teknik blir alltmer komplext.

Maria Ståhl, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Basal teknikkunskap tack!

De viktigaste AI-relaterade kompetenserna handlar om att förstå vad AI faktiskt gör och vilka begränsningar som finns. Både vår egen personal och våra medlemmar behöver ha en basal teknikkunskap.

Man behöver ha förmågan att avgöra när AI är rätt verktyg och när det mänskliga skapandet ska stå i centrum. Informationsförståelse, källtillit och kunskap om säker datahantering blir allt viktigare för att undvika risker kopplade till att exempelvis känslig information hanteras av externa system.

Henrik Almén, Sverok

Nyfikenhet och praktisk AI-kompetens

Framtidens AI-relaterade kompetenser handlar både om praktisk användning och om att bygga förståelse för hur tekniken kan integreras i system och arbetsprocesser. Medarbetare behöver kunna använda AI som ett stöd i vardagen, exempelvis för textbearbetning, översättning och analys, men också förstå när och hur tekniken skapar värde.

Johanna Nilsson, Diakonia (ej ett citat!)

Utformning av kompetensutvecklingsinsatser

För att säkerställa att kompetensutveckling och utbildning medför lärande, ny kunskap och ny kompetens, är det viktigt att förstå hur kompetensutvecklingsinsatser bör utformas för att matcha den tänkta målgruppen. Detta gäller kompetensutveckling för såväl individer som i hela organisationer. Motivationen att lära nytt och möjligheterna att genomföra lärande kan se olika ut, eftersom människor har olika preferenser kring att tillgodogöra sig ny information och kunskap. Men det kan även finnas olika grader av förutsättningar för kompetensutveckling i en organisation. Arbetstider, arbetsuppgifter och organisationsstruktur kan på olika sätt påverka hur möjligheterna till lärande ser ut. Även olika branscher kan ha olika förutsättningar att ge utrymme till och erbjuda kompetensutvecklingsinsatser till anställda under pågående arbete.

Under studiens genomförda workshops har vi efterfrågat konkreta förslag på möjliga lärandeinsatser. Svaren visar att deltagarna upplever att framtidens kompetensbehov bäst möts genom en kombination av olika former av lärande. Något som nämnts var vikten av mer strukturerade insatser i form av kurser, utbildningar och certifieringar, där områden som digitalisering, hållbarhet och agila arbetssätt nämnts särskilt. Man anger också att sådana insatser är en möjliggörare för lärande inom ramen för arbete och inte nödvändigtvis som en separat process. Här nämns lärande i mer informella former, såsom exempelvis kollegialt lärande i nätverk eller forum. Men även lärande i form av eget utforskande och att lära genom att göra, via praktiska arbetsuppgifter.

Just kollegialt lärande och eget utforskande visar sig även vara de former för lärande som flest personer valt att svara vid frågan *"hur behöver jag få träna på/lära dessa kompetenser på bästa sätt"*, i den realtidsfråga på temat som ställdes under workshops. Frågan utgår från individuella tankar kring det egna lärandet och vad som stödjer detta.

152 svar inkom via denna datainsamling och 141 av dessa gick att sortera in i någon av kategorierna *"kurs/utbildning"*, *"kollegialt lärande"*, *"eget utforskande"* eller *"blandat"* (fig 18). Det sistnämnda svaret innebär att man föredrar att kombinera olika sätt att lära om det är möjligt, och bland dessa svar som föredrar en kombination, ser vi att respondenterna uppger saker som *"mix av att få information och inspiration"*, *"öva på eget case"*, *"feedback och coachning"*, *"blandade former"* och *"live workshops kombinerat med korta nanokurser"*.



Olika branscher kan ha olika förutsättningar att ge utrymme till och erbjuda kompetensutvecklingsinsatser till anställda under pågående arbete.

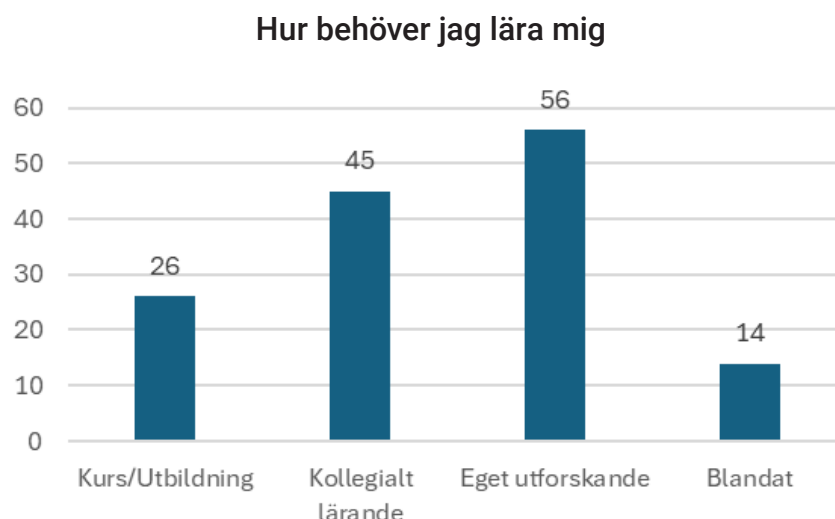


Fig 18

De 56 svar som kategoriserats in som *eget utforskande* handlar till stor del om lära genom att göra och att ta egna initiativ till lärande genom reflektioner och insikter. Något som exemplifieras genom ord som *"få tid till att undersöka"*, *"learning by doing/praktiskt prova på"*, *"testa mig fram"*, *"trial and error"*, *"genom att utmana mitt kritiska tänkande"* och *"en AI-rådgivare utifrån mina frågeställningar och mitt jobb"*.

När det kommer till det *kollegiala lärandet* visar det sig att majoriteten föredrar workshops, samtal och dialoger med kollegor och inom ramen för diverse nätverk. Något som bland annat svaren *"kollegialt lärande peer-learning"*, *"en handledare som kan ta emot frågor"*, *"gruppdiskussion"* och *"att få bolla med andra i min omgivning"* tydligt pekar mot. Resultat som synliggör en önskan att genomföra *mer strukturerade kurser och utbildningar* syns i svar som *"fysiska kurser"*, *"digitala kurser"*, *"skraddarsydd utbildning"*, *"helst genom en fysisk lektion/föreläsning"* och *"praktisk utbildning ihop med likasinnade"*.

När det specifikt handlar om att utveckla ledarskapskompetenser för att kunna navigera i och fram till framtidens arbetsliv, kan 33 av 88 svar på realtidsfrågan *"hur kan jag bäst utveckla detta"* kategoriseras som genom *eget utforskande*. Detta följs av mängden svar kring kollegialt lärande och strukturerad utbildning, i form av exempelvis kurser och sist genom att kombinera de olika formerna. Svar som *"genom att konsekvent arbeta i den andan och då upptäcka vad jag behöver utveckla mer exakt"* samt *"jag utvecklar det bäst genom att aktivt söka utmaningar, reflektera över mina ledarskapsinsatser, ta emot och agera på feedback, kontinuerligt lära mig nya ledarskapsstrategier och öva på att delegera"* exemplifierar vad det innebär att på eget ansvar och genom eget utforskande utveckla sina ledaregenskaper.

Återkommande, och likt utvecklandet av andra generella kompetenser, synliggörs det kollegiala lärandet i svar som *"prata med kollegor"*, *"nätverkade"* och *"i dialog tillsammans med andra"*. Svar som *"gå på inspirerande presentationer"*, *"ordna kurser"* och *"genom att delta i utbildning"* symboliserar istället kategorin Kurs/Utbildning.

Hur utveckla ledarskapskompetenser

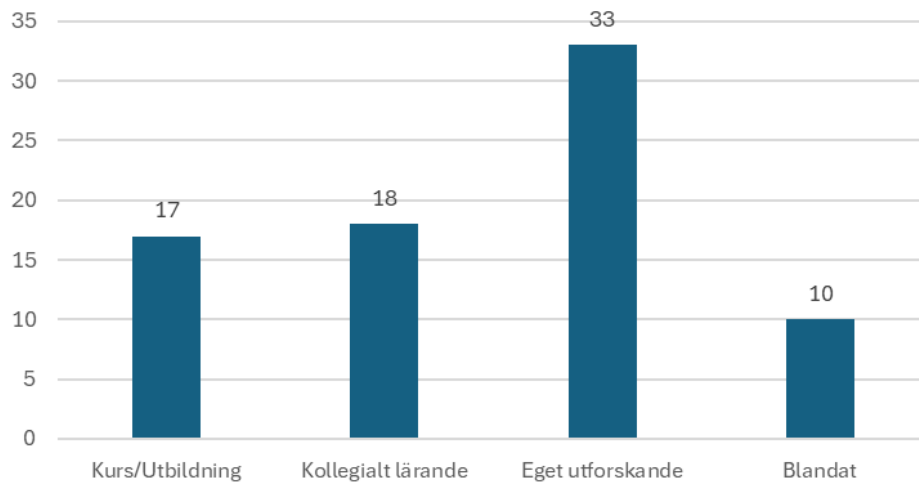


Fig 19

För att ytterligare skapa en förståelse för hur kompetenser med fördel bör utvecklas och hur kompetensutvecklingsinsatser bör utformas mer specifikt, ställdes i den digitala enkäten frågan *"vilka format fungerar bäst när det gäller lärande och kompetensutveckling - för din organisation alternativt för dig?"*. I denna fråga presenterades fördefinierade svarsalternativ som visade på olika typer av former för lärande och utbildning, med fokus på hur ett genomförande ser ut. Man fick exempelvis välja om olika typer av digitala format föredrogs framför fysiska träffar, eller om lärandet upplevs som bäst enskilt eller tillsammans med andra. För att besvara frågan kunde man välja från *inget* alternativ och upp till *alla* alternativ, men uppmaningen var att välja de tre alternativ som upplevs fungera bäst. Majoriteten av de som svarade valde endast upp till tre alternativ, men många valde även fler.

I de inkomna svaren ser vi att blandade format med en kombination av digitala och fysiska moment toppar listan och lyfts av hela 56 procent av samtliga svarande (fig 20). Därefter kommer workshops valda av 46 procent och kortare mikrolärande som 34 procent anger. Digitala föreläsningar, digitala utbildningar och praktiskt mentorskap hamnar i ett mellanskikt, medan fysiska föreläsningar är det minst efterfrågade formatet med endast 20 procent som valt detta alternativ som föredraget format för lärande.

När svaren kategoriseras efter perspektiv visar det sig att uppfattningen kring vilka format som fungerar bäst är någorlunda likvärdig (fig 20). Organisationsrepresentanterna påvisar dock ett högre intresse för digitala *föreläsningar* än enskilda medarbetare, medan dessa istället föredrar digitala *workshops* i högre utsträckning.

Format för lärande

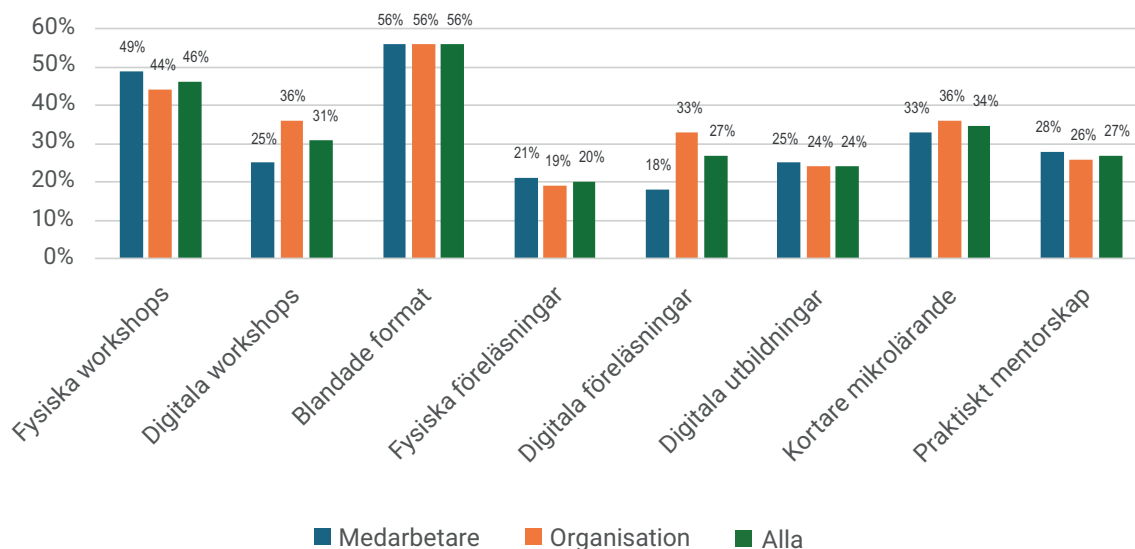


Fig 20

När vi tittar närmare på resultaten nedbrutet per bransch, framträder det bland annat att ideella och idéburna verksamheter tenderar att föredra fysiska workshops och blandade format med 53 respektive 48 procent av alla svar. Här är man minst intresserad av renodlade digitala utbildningar, med en svarsfrekvens på 18 procent (fig 21). Detta gäller även inom kultur- och scenkonstområdet, där blandade format väljs av 67 procent av alla som svarat och fysiska workshops av 49 procent. Minst intressant format för denna bransch är digitala workshops med 21 procent.

Organisationer verksamma inom utbildningsområdet föredrar även de främst blandade format med 43 procent, men därefter anges digitala workshops där 39 procent av alla som svarat angett detta alternativ. Minst intressant för dessa verksamheter är fysiska föreläsningar med endast 9 procent svarsfrekvens. Även verksamheter inom idrott- och fritid anger en liknande uppfattning, där 90 procent väljer blandade format 40 procent digitala workshops och inga svar alls (0 procent) väljer alternativet fysiska föreläsningar.

Övriga verksamheter kategoriserade som trossamfund och ekumeniska organisationer, idéburen vård och omsorg och museiverksamhet har alla endast mellan en och sex respondenter, varför dessa siffror inte bör generaliseras. Trossamfund svarar dock att fysiska och digitala workshops är mest eftertraktade med vardera 50 procent av alla som svarat. Idéburen vård och omsorg samt museiverksamhet anser att digitala utbildningar var att föredra.

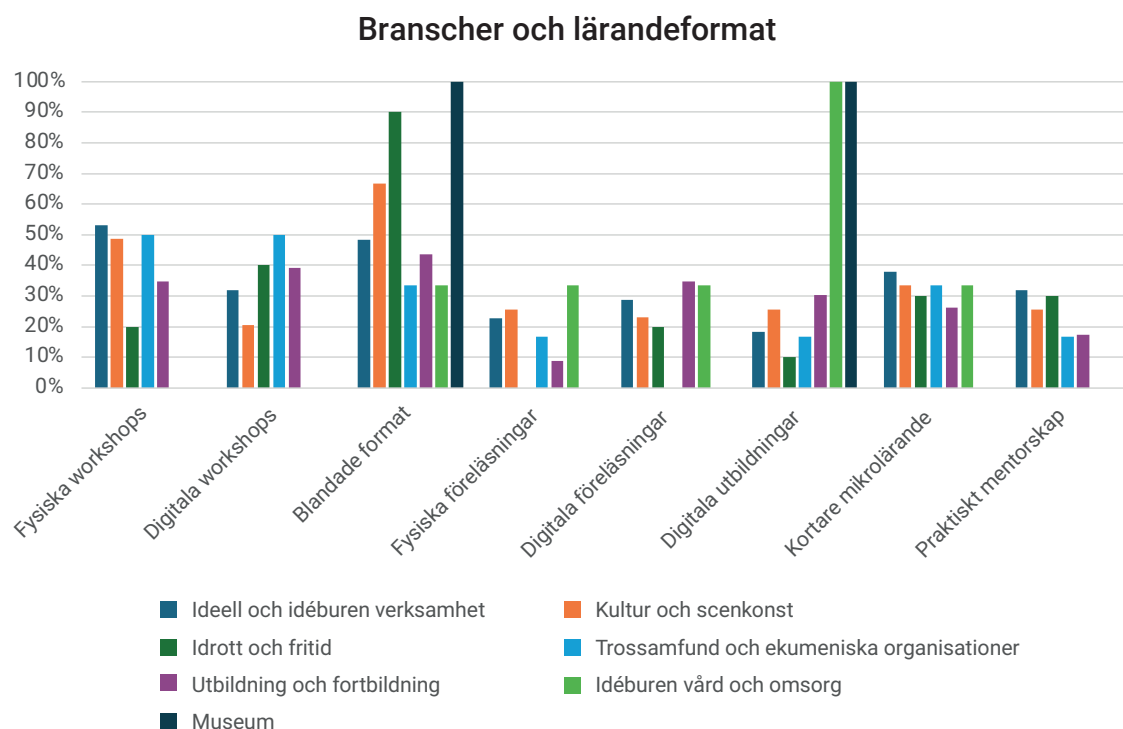


Fig 21

De bästa metoderna är de som fungerar

Ett effektivt lärande bygger på en kombination av formella utbildningar och folkbildningsmetoder. Kurser behöver kompletteras med dialog och samskapande över gränser, där deltagare tränas i både samverkan och problemlösning. Långsiktiga effekter kan skapas genom att olika aktörer bygger lärande ihop.

För att lärande ska bli effektivt behöver det finnas en röd tråd i lärandeinsatserna, snarare än att aktiviteter staplas på varandra. Ny kunskap måste snabbt omsättas i praktiken.

Maria Ståhl, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Effektivt lärande handlar om tillgång till kunskap

Ett effektivt lärande är något som är kontinuerligt, tillgängligt och nära kopplat till vardagens behov. Effektivt lärande handlar om att tillvarata medarbetares erfarenheter och skapa utrymme för kunskapsdelning. Det lärandet som är tillgängligt är även det som ger effekt.

Henrik Almén, Sverok

Lärande ska vara närvarande i vardagen

Ett effektivt lärande handlar om att integrera kompetensutveckling i det dagliga arbetet. Webinarier, interna kurser och onboarding-insatser finns redan, men det behövs en tydligare struktur och process som säkerställer att alla medarbetare får tillgång till utveckling över tid.

Små, praktiska tips och kollegialt lärande, som att dela erfarenheter om digitala verktyg i vardagen, är värdefulla sätt att bygga kompetens tillsammans.

Johanna Nilsson, Diakonia

Utmaningar

Enligt vad som tidigare framkommit finns det områden där kompetensen idag och framöver behöver utvecklas. Samtidigt vet vi att förutsättningarna för lärande ser väldigt olika ut, både för individer, organisationer och branscher. Människor lär sig på olika sätt, organisationer har varierande resurser och branscher står inför olika typer av utmaningar. För att kunna utforma kompetensutvecklingsinsatser som fungerar i praktiken behöver vi därför förstå vilka hinder och svårigheter som upplevs. Både för enskilda individer och i organisationerna.

Av den anledningen har denna studie därför även inkluderat frågor om vilka utmaningar som finns eller upplevs finnas kopplat till kompetensutveckling generellt, samt om det finns särskilda hinder för att specifikt använda AI i arbetet, då detta område utpekats som särskilt viktigt att kompetensutvecklas inom.

Frågorna kring utmaningar och hinder för kompetensutveckling i och på arbetet, såväl generellt och inom AI-området, efterföljdes av färdiga svarsalternativ som påvisar bristande organisatoriska resurser av olika slag. Här kan vi se exempelvis bristande tillgång till digitala verktyg eller license och brist på tid eller prioriteringar, till brist på kompetens och osäkerhet generellt i organisationen. De två frågor som berörde området utmaningar syftade till att synliggöra eventuella organisatoriska utmaningar och hinder, snarare än enskilda individers. Båda frågorna hade alternativ som innebar att man inte upplever några hinder eller utmaningar. Det var även möjligt att uppge flera svarsalternativ.

När det gäller att få till kompetensutveckling på arbetsplatsen i stort, visar resultaten att brist på tid och avsaknad av prioritering är det absolut vanligaste hindret, rapporterat av 63 procent av samtliga svarande (fig 22). Detta följs av upplevelsen att det saknas resurser och pengar och även en avsaknad av en tydlig strategi för kompetensförsörjning på arbetsplatsen.

När vi återigen delar upp svaren på organisationsrepresentanter och medarbetare, blir resultatet att just brist på tid och prioritering är den överlägset största utmaningen bland dem som representerar en organisation, med 62 procent svarsfrekvens (fig 22). Det följs av svar kring brist på resurser och pengar samt avsaknad av strategi, där 53 procent respektive 37 procent av alla svaranden har valt dessa alternativ. Medarbetare delar dock inte helt denna syn på nutida utmaningar. Även de anser att brist på tid och resurser är den överlägset största utmaningen med 62 procent, men de anger istället avsaknad av strategi för kompetensförsörjning som det näst största hinder med 44 procent av de svarande. Bristande resurser rankas på plats tre av de mest upplevda utmaningarna och hindren, med en svarsfrekvens på 33 procent.

Bland de föreslagna utmaningar som presenterades som möjliga svarsalternativ, sticker ett ut genom att i väldigt liten utsträckning anges som ett problem eller ett hinder. Endast 5 procent av alla som svarat på frågan uppger att de känner osäkerhet kring om kompetensutveckling lönar sig eller ger effekt. En liten del på 3 procent uppger att de inte ser några hinder alls för kompetensutveckling i dagsläget.

Hinder/utmaningar för kompetensutveckling i din organisation

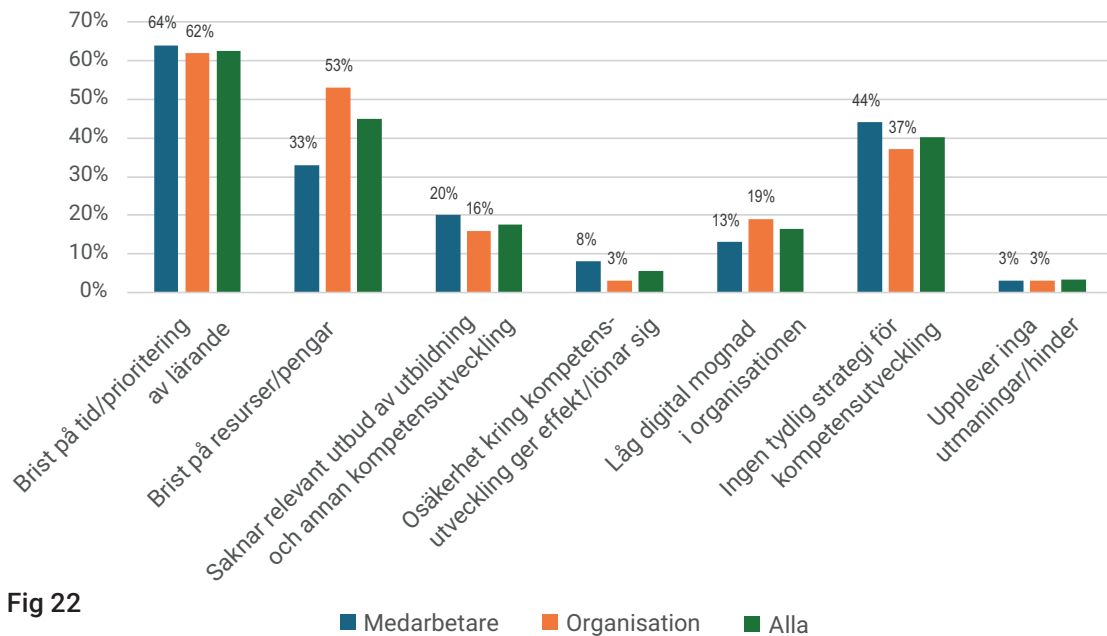


Fig 22

När det handlar om utmaningar kopplat specifikt till att öka användningen av AI i arbetet och tillhörande kompetens, framkommer det att bristande teknisk kompetens upplevs vara det största hindret, där drygt hälften av alla svarande valt detta (fig 23). Det följs av kompetens kring etiska frågor, rädslor och osäkerhet kopplat till AI-användning, samt bristande tillgång till verktyg och licenser för att kunna använda tekniken i arbetet. Några få, 3 procent, upplever inte att det finns något som hindrar AI-användningen, men 21 procent anser samtidigt att det finns svårigheter med att hitta tillämpningsområden (vilket i sig hindrar användningen). Hinder som anges förekommande men som inte väljs i lika hög utsträckning, utgörs bland annat av annan bristande kompetens och kunskaper om säkerhetsaspekter kopplat till tekniken.

Hinder/utmaningar med att använda AI på arbetet i din organisation

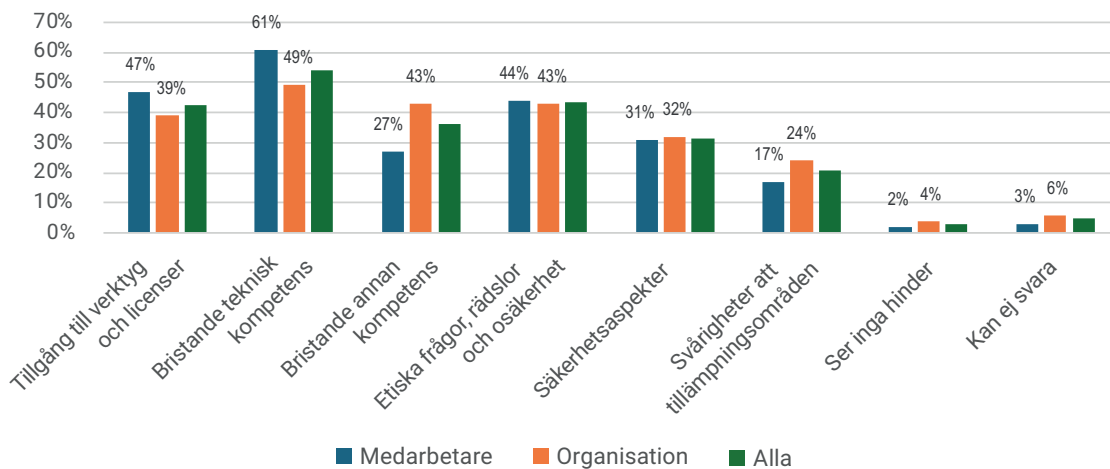


Fig 23

Förändring kan vara skrämmande

Tidsbrist är en återkommande utmaning, även när ledningen avsätter tid för lärande finns en risk att det trängs undan av ordinarie verksamhet. Rädsla och osäkerhet inför ny teknik påverkar också. En skillnad i digital mognad mellan generationer och på ledningsnivåer försvårar prioriteringar och kan skapa tveksamhet inför förändringar.

Maria Ståhl,
Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Utmaningar i kompetensförsörjningen

Kompetensförsörjningen präglas av osäkerhet kring framtida förutsättningar. Den snabba teknikutvecklingen, särskilt inom AI, gör det svårt att avgöra hur roller ska utformas, vilka utbildningar som behövs och hur organisationen bäst ska rustas långsiktigt.

Vår del av civilsamhället påverkas av förändringar i spelindustrin och den offentliga finansieringen, vilket är en utmaning. Om spelbolag och tekniklösningar förändrar spelkulturen i grunden kan det också förändra Sveroks roll och uppdrag, vilket i sin tur påverkar vilka kompetenser som behövs.

Henrik Almén, Sverok

Kompetensutveckling i skuggan av begränsade resurser

En central utmaning är att kompetensutveckling ofta får stå tillbaka i tuffare tider. När resurserna är begränsade blir det svårt att prioritera utbildningar samtidigt som organisationen kan behöva dra ner på personal. Det skapar en känsla av motsättning mellan att investera i lärande och att hantera akuta besparingar.

Johanna Nilsson, Diakonia

Möjligheter

Trots att det går att urskilja diverse hinder som försvårar möjligheterna till kompetensutveckling, och att vi som alla andra ser att det kvarstår stora kompetensutvecklingsbehov både generellt och specifikt inom AI-området – så var denna studies utgångspunkt att kompetensutveckling idag ändå bedrivs och även redan idag planeras att bedrivas framöver i olika former. Inte minst utifrån tidigare redovisade kompetensutvecklingsbehov.

För att TRS ska ges möjlighet att bidra till en positiv och tillfredsställande kompetensförsörjning hos sina medlemmar, fokuserade denna studie även på att förstå vilka möjligheter som finns inom området och vad som redan görs. Om kompetensutveckling erbjuds idag, i vilket omfattning? Om det prioriteras, vilka goda exempel inom området är värda att synliggöra och inspireras av inför framtiden?

Frågorna inom detta segment i vår enkät bestod av ja- och nej-frågor, graderingsfrågor, frågor med fördefinierade svarsalternativ och frågor med fritextsvar.

I frågan om organisationer prioriterar kompetensutveckling, visar det sig att en majoritet av de svarande upplever prioriteringen som medelhög (fig 24). Av totalt 148 svar placerar sig 48 procent i kategorin ”medel”, medan 24 procent anser att prioriteringen är hög och 5 procent anger mycket hög. På den lägre delen av skalan uppger 17 procent att prioriteringen är låg och 7 procent väljer mycket låg. Bland medarbetarna är det något vanligare att ange låg prioritering med 26 procent, jämfört med organisationerna där endast 10 procent anger detta svar. En högre andel organisationsrepresentanter upplever däremot en mycket hög prioritering av kompetensutveckling, med 8 procent jämfört med inga svar i denna prioriteringskategori från medarbetarna.

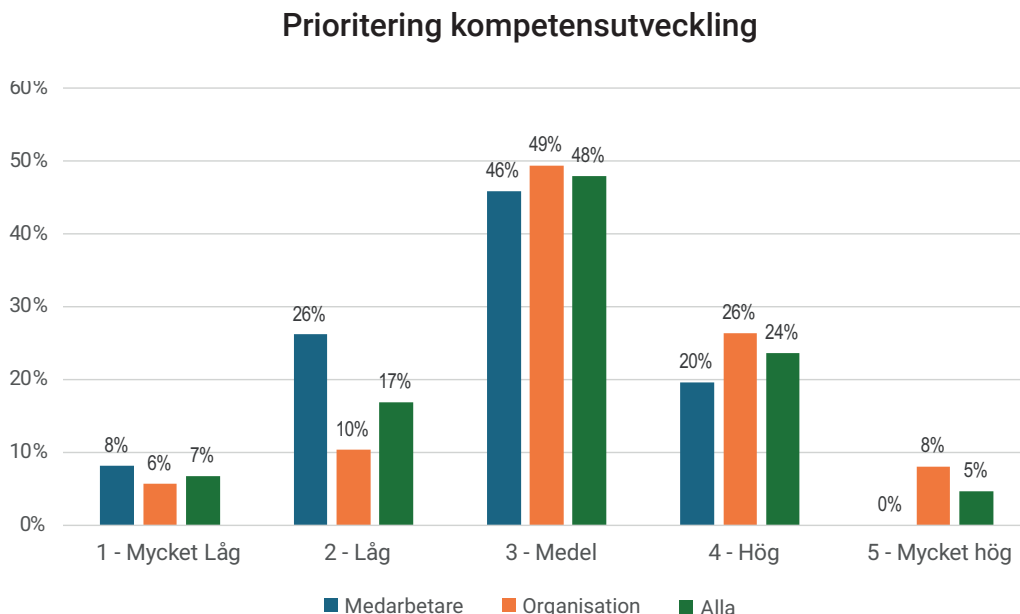


Fig 24

Trots vissa skillnader kring upplevd prioritering, uppger en majoritet av alla som svarat att kompetensutveckling faktiskt erbjuds på arbetsplatsen. Av samtliga svarande anger 89 procent att de har tillgång till kompetensutveckling på sin arbetsplats, endast 9 procent svarar nej och 1 procent upplever sig inte veta.

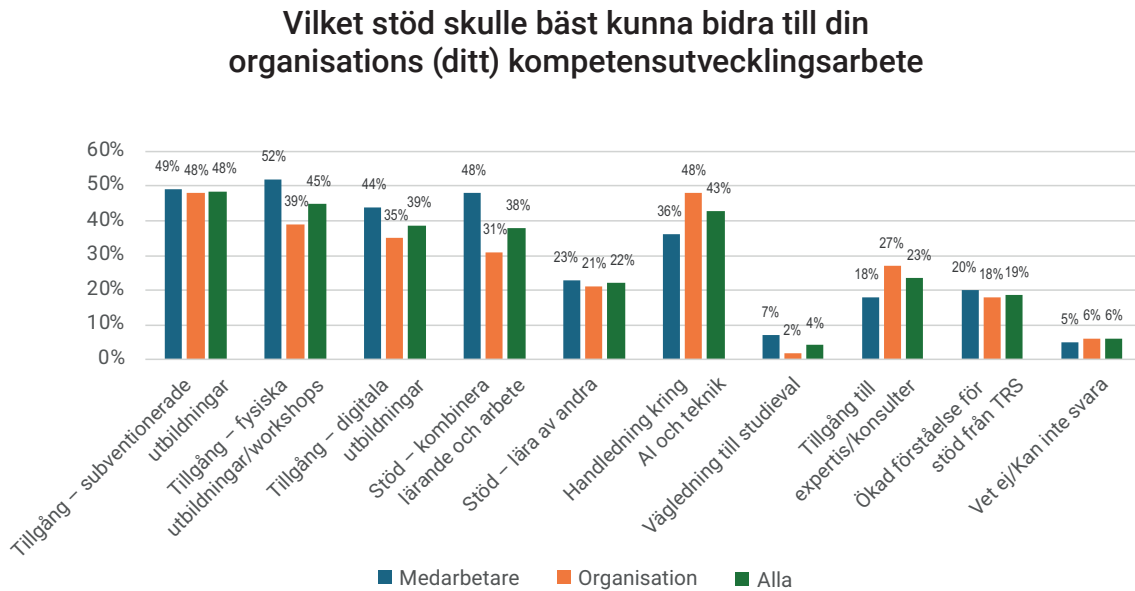


Fig 25

När det gäller vilket stöd man tror bäst skulle bidra till att stärka kompetensutvecklingsarbetet i organisationen, framträder en tydlig efterfrågan på olika former av utbildning och stöd kring förutsättningar för lärande (fig 25). 48 procent av de svarande lyfter att de gärna ser framtida stöd i form av tillgång till subventionerade utbildningar som mest värdefullt. Detta följs av tillgång till fysiska och digitala utbildningar och workshops, samt av handledning specifikt kring tekniska områden som AI. Även stöd kring att kombinera lärande med det dagliga arbetet upplevs vara något som skulle kunna bidra till att möta befintliga och framtida kompetensutvecklingsbehov.

Ett annat stöd som lyfts och anges kunna bidra i kompetensförsörjningsarbetet, om dock inte i lika stor utsträckning, är tillgången till expertis utanför den egna organisationen. Här nämns exempelvis ökade möjligheter att ta in konsulter, men även ökad kunskap och stöd kring hur det är möjligt att få till ett mer kollegialt lärande inom organisationen och därmed nyttja de egna resurserna i så stor utsträckning som möjligt.

För att ytterligare förstå och skapa möjligheter för TRS att stödja sina medlemmar inom kompetensförsörjningsområdet, gavs alla som svarade på den digitala enkäten en möjlighet att skicka in sina goda exempel på där organisationer på olika sätt arbetat med att öka kompetensen inom olika typer av områden. Vid denna fråga gavs inga fördefinierade svarsalternativ, vilket innebar att de som valde att svara fick göra detta via fritextsvar.

För att synliggöra de inkomna goda exemplen på kompetensutvecklingsinsatser av olika slag har svaren kategoriserats utifrån olika typer av insatser (se tabell 2).

Svaren har kategoriserats i fyra huvudgrupper: utbildning, kollegialt lärande, möjliggörande åtgärder och integrerat lärande. Totalt valde 22 personer att besvara frågan där olika typer av insatser och exempel har lyfts.

Kategori	Antal
Utbildning	14 (47 procent)
Kollegialt lärande	9 (30 procent)
Möjliggörande åtgärder	4 (13 procent)
Integrerat lärande	3 (10 procent)

Tabell 2 – sortering av goda exempel

Den största kategorin är *Utbildning*, där strax under hälften av alla goda exempel som lyfts placerats. Denna kategori innebär insatser som är att betrakta som strukturerat lärande i form av kurser och föreläsningar, som syftat till att öka deltagarnas kunskaper inom ett visst område. Här nämns exempel som *"flera gick kurs i agile"*, *"personalgemensamma föreläsningar om värdegrund"* och *"när alla gick en grundläggande AI-utbildning samtidigt, vi kom därifrån med en gemensam bild av möjligheter och svårigheter"*. Dessa goda exempel visar på att utbildning erbjudits och att formatet upplevts värdefullt och som en insats som bör bevaras och återanvändas.

Kategorin *Kollegialt lärande* omfattar nio svar och handlar om initiativ där lärandet sker i samverkan mellan kollegor, ofta i form av projektarbete eller i olika typer arbetsgrupper. Såväl intern som extern samverkan med andra organisationer eller partners nämns här. Bland de goda exempel som lyfts här hittar vi bland annat *"vi har låtit samtliga anställda under våren lära sig om AI genom att hålla studiecirkel och genom tvärprofessionella möten"*. Även exempel från större samarbetsorienterade projekt lyfts som goda exempel där kompetensutveckling skett.

Inte lika många exempel kunde kategoriseras in i *Möjliggörande åtgärder* eller *Integrerat lärande*, men sådana svar finns ändå att finna. Här är goda exempel bland annat genomföranden av kartläggningar för förutsättningar för lärande och kompetensbehov, att man har säkerställt ett iterativt arbetssätt, att man har investerat tid i praktiskt arbete eller avsatt tid för lärande genom prioriteringar. Det övergripande fokuset i denna kategori är att förstå och genomföra insatser för lärande, utan specifika och begränsade aktiviteter.

För att förstå vilka möjligheter det finns, och den befintliga relationen mellan TRS och organisationens medlemmar, ställdes även frågan om medlemmarna tidigare tagit del av kompetensutvecklingsinsatser via TRS. På denna fråga svarar totalt 147 personer och hela 15 procent uppger att de inte har någon kännedom om de genomfört kompetensutveckling via TRS eller ej (fig 26).

Kompetensutvecklats via TRS

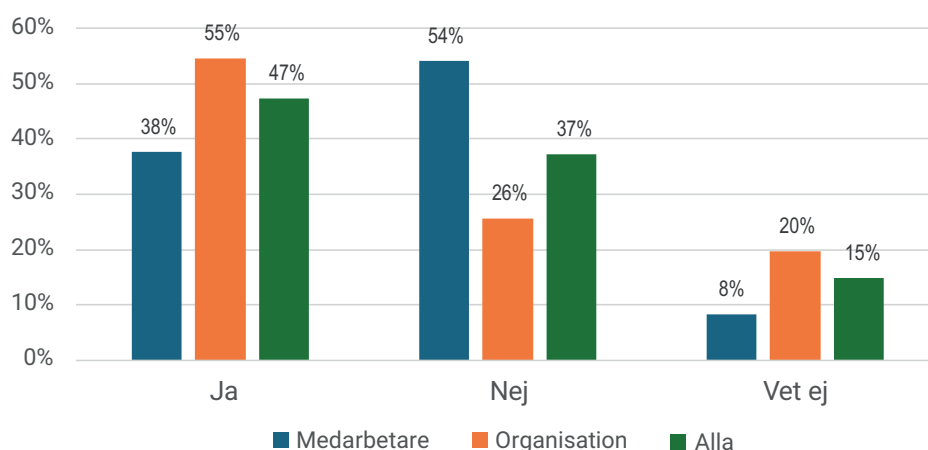


Fig 26

Totalt uppger 37 procent att de inte tagit del av kompetensinsatser via TRS, medan 47 procent uppger att de gjort det. Bland organisationsrepresentanterna uppger 55 procent att de nyttjat TRS för kompetensutveckling, vilket är en betydligt högre andel än bland de medarbetare som svarat. Endast 38 procent av medarbetarna svarade Ja på frågan. En skillnad som kan bero på att kompetensutvecklingsinsatser organiseras på organisationsnivå snarare än medarbetarnivå, och därmed medför att medarbetare inte har full insyn i vem eller vilka som stöttar kring genomförandet av kompetenshöjande insatser.

Olika metoder och teknik i kombination skapar oändliga möjligheter

Det finns stora möjligheter att använda teknik och folkbildningsmetoder för att skapa mer inkluderande, tillgängliga och flexibla lärmiljöer. Genom att kombinera digitala verktyg och olika metoder för lärande kan organisationen nå fler.

TRS kan bidra med särskilt stöd inom förändringsledning, nätverkande och karriärutveckling, samt med hjälp att skapa utvecklingsvägar som inte enbart leder till chefskap. Dessutom önskas vägledning i hur man kan navigera det snabbt växande utbudet av AI-kurser och hitta innehåll som är direkt användbart.

Maria Ståhl, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna

Ett ökat fokus på leverans

Sverok ser framtidens utveckling som en möjlighet att effektivisera administration och frigöra resurser till kreativitet, utbildningar och direkta kundinsatser. AI kan användas för att förenkla uppgifter som protokollskrivning och ekonomi,

vilket stärker förutsättningarna för ett mer levande föreningsliv.

TRS kan ge stöd i att identifiera vilken kunskap som är mest relevant att utveckla och hur lärandeinsatser kan utformas för att möta framtida behov. Särskilt viktigt är hjälp med att hitta balans mellan teknikkunskap, informationsförståelse och bevarandet av föreningslivets kärnvärden.

Henrik Almén, Sverok

Lärande som sprids och delas ger nya möjligheter

Framtiden innebär stora möjligheter för att utveckla lärandet så att det blir mer närvarande i vardagen. Digitala verktyg och AI kan bidra till effektivisering, frigöra tid och höja kvaliteten, men vinsterna blir som störst när ny kunskap delas vidare och sprids i hela organisationen.

TRS kan här bidra med stöd för att utforma utbildningar, workshops och handledning som inte bara stärker individer, utan också ger verktyg för att förankra kunskap i organisationens helhet.

Johanna Nilsson, Diakonia

Analys och rekommendationer

Kompetensbehov idag och i morgon

Resultaten från denna studies olika datainsamlingsmetoder visar, med en överensstämmande bild inom den ideella och idéburna sektorn samt inom scenkonsten, ett arbetsliv som är i förändring. Detta syns som en transformations- och förändringsresa som förväntas pågå över tid ett tag framöver. Bland de deltagare och organisationer som bidragit till studiens arbete, upplever många en stress inför framtiden och den snabba teknikutvecklingen är en bidragande faktor till detta. Inte minst vad gäller utveckling, användning och styrning av AI-teknik och AI-verktyg. I arbetsvardagen idag och i framtiden spås denna snabba teknikutveckling innebära att det blir svårt att hänga med och kontinuerligt kunna säkra rätt kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter. I samband med den tekniska utvecklingen och att samhället snabbt förändras upplevs det även finnas en stress kring att innovera och ständigt ha ena foten i framtiden. Därtill känner man sig pressad att vara öppen för förändring, och att acceptera att kontinuerligt lärande framöver är en integrerad del av vad som krävs av dig för att vara en värdefull tillgång i arbetslivet och på arbetsmarknaden.



Framtidens arbetsliv kommer kräva en balans mellan teknikens möjligheter och människans behov.

Tekniken spås ta allt större plats i arbetslivet, både vad gäller att stödja i utförandet av arbetsuppgifter och i vissa fall genom att ersätta den mänskliga faktorn. Här syns trender i uppfattningar kring behov av ökad tid för mänskliga relationer och ökad individuell frihet. I framtiden kommer en viss del av dagens arbetsuppgifter genomföras på andra sätt och med hjälp av tekniken, vilket kommer innebära att det frigörs tid till annat som inte tekniken kan hantera. Här anger många en önskan efter främst mänskliga relationer och skapandet av nya former av gemenskap som något som istället kan få ta plats i den ideella och idéburna sektorn och inom scenkonsten.

Framtidens arbetsliv kommer kräva en balans mellan teknikens möjligheter och människans behov. I denna studie syns en oro för att kritiskt tänkande och mänskliga värderingar riskerar att trängas undan till fördel för teknikens tidseffektivitet. För att tekniken ska kunna nyttjas till fullo, och för att undanröja eventuella risker med dess användning,

krävs att organisationer och medarbetare accepterar tekniken, följer dess utveckling och säkerställer att de har rätt förutsättningar och kompetens att verka tillsammans med den i tider av ständig teknisk förändring.

Att samtidigt hantera den stora mängd information och dess olika flöden som världen idag erbjuder, och det vardagliga arbete som ska bedrivas, anses vara avgörande för en hållbar utveckling. Men det upplevs även som en stor utmaning. Här behöver attityder till teknikens alltmer tilltagande roll och organisatoriska strukturer samverka. Skapas det inte förutsättningar i organisationen att lära nytt, testa och ha tillåtelse att misslyckas och göra fel, finns där inte en grund för organisationerna att utvecklas i symbios med tekniken. Med de risker och utmaningar som bristfällig kompetensutveckling då innebär.



Samtidigt uppger de flesta att deras kunskap är begränsad till en nivå som ligger mellan grundläggande och låg.

Idag används redan tekniska verktyg i stor utsträckning. Utifrån vårt dataunderlag påvisas det att tre av fyra medarbetare bland annat har tillgång till AI-verktyg på sin arbetsplats och att majoriteten också känner en relativt hög motivation att använda tekniken. Samtidigt uppger de flesta att deras kunskap är begränsad till en nivå som ligger mellan grundläggande och låg, vilket skapar oro över att inte förstå, kunna kvalitetssäkra eller använda tekniken på ett meningsfullt sätt. I grunden är detta en oro som kan få positiva följder, då det visar på förståelse för egna brister som kan åtgärdas med rätt kompetenshöjande åtgärder. En stark upplevelse är också att det finns ett tydligt behov av kompetenshöjning, och specifikt kring att förstå och kunna använda AI-verktyg och att ha en högre generell teknisk kompetens. Här ser vi att fokus ligger på hur tekniken i praktiken fungerar och hur den med fördel ska nyttjas i verksamheten och i arbetet, men även på hur de bakomliggande mekanismerna ser ut och hur de påverkar. Detta krävs för att kunna avgöra när tekniken ska användas och inte, vad som är sanning vs sannolikt och hur det ser ut med sådant som datasäkerhet.

Idag nyttjas AI-tekniken på ett sätt som innebär att AI betraktas som en virtuell kollega i många fall. Denna kollega kan hjälpa till med olika arbetsuppgifter som innebär en tidsbesparing på totalen, men även i idégenererande och som stöd kring egna reflektioner. Bland studiens deltagande organisationer visar det sig att AI-stöd upplevs nyttjas mest av de individer som arbetar i stödprocesser och då främst de som arbetar med kommunikation, administration och exempelvis ekonomi. AI upplevs här redan idag påverka arbetet och arbetsuppgifter på en måttlig nivå. Dock uppger endast strax under hälften av de som tillfrågats att deras arbetsuppgifter faktiskt ändrats på grund av AI-utvecklingen, med en betydligt större del av organisationsrepresentanterna som upplever detta. Bland de enskilda medarbetarna är den upplevda förändringen betydligt mindre. Det kan tol-

kas som att organisationsrepresentanter på strategisk nivå inte har full insyn i hur arbetet de facto genomförs på operativ nivå. Eller som att AI-teknikens påverkan på arbetet bland medarbetare är något överskattad i dagsläget, i alla fall hos denna målgrupp.

Vid datainsamlingen fick även deltagarna skatta hur väl de ansåg sig insatta i hur AI-utveckling påverkar den egna organisationen och branschen. Här framträder en bild av en stor majoritet som anser sig ha grundläggande till liten kunskap kring AI:s påverkan. Här tycker organisationsrepresentanterna sig i större utsträckning ha liten kunskap inom området, i relation till medarbetare som skattar sig något högre. Detta styrker att det finns ett eventuellt gap vad gäller hur man uppfattar AI:s påverkan och användande vs hur det faktiskt ser ut ute i organisationer. På sikt behöver detta adresseras för att organisatoriska förutsättningar att nyttja teknikens möjligheter. Om uppfattningen om nyttjande av exempelvis AI-verktyg inte överensstämmer med verkligheten, finns det risker att den strategiska riktningen hamnar snett, likväl som arbetet med kompetensutveckling.



Här syns även en tonvikt på generella digitala kompetenser som inte är direkt kopplade till AI-utvecklingen.

Andra kompetenser som är synligt viktiga inför den framtid som studiens deltagare reflekterat kring, är främst sådana inom kommunikation, ledarskap och organisationsutveckling. Här syns även en tonvikt på generella digitala kompetenser som inte är direkt kopplade till AI-utvecklingen. Det kan handla om kompetenser som innebär att kunna kommunicera och sprida budskap både digitalt som individer emellan, att kunna leda andra människor och säkerställa så en organisation utvecklas i enlighet med framtiden vision och kan anpassas till omvärldens förändringar. Här ser vi ett mycket tydligt fokus på att såväl nutidens som framtidens och omvärldens förmodade utveckling kräver mycket av de som ska leva och verka i densamma. Många återkommer till att det är de mänskliga förmågorna, hur vi förhåller oss till varandra och tillsammans (relationer), hur vi samverkar, hur vi förmår sätta gränser, hur bra vi är på att situationsanpassa, som man i hög utsträckning nu och framåt behöver få träna.

I en tid som redan idag översvämmas av information och där gränsdragningar mellan sanning, sannolikhet och lögn successivt suddas ut och blir svåra att identifiera, har flertalet av studiens deltagare valt att lyfta just kommunikationsfärdigheter som särskilt viktiga framöver att behärska. Färdigheter som handlar om att kunna kommunicera på ett sätt som är trovärdigt, men också att kunna tolka kommunikation med kritisk blick. I takt med att tekniken idag har kapacitet att stödja i många kommunikationsprocesser, ses det som alltmer viktigt att kunna vara den som kan kontrollera utfallet och därmed kvalitetssäkra kommunikationens budskap och innehåll. Här tror man sig behöva färdigheter som handlar om att forma kommunikation, granska den och även sprida den på ett sätt som skapar förtroende och tillit hos mottagaren.

Kommunikationsfärdigheter upplevs även utgöra en stor del av framtidens ledaregenska-
per. Redan innan studien genomfördes fanns en uppfattning hos TRS att ledarskapet och
hur det genomförs blir allt viktigare framöver. Inte minst med tanke på den utveckling
som skett efter Covid-pandemin där fler och fler arbetsgivare tillåter distansarbete och
fler och fler medarbetare väljer att nyttja denna möjlighet. Ledarskapsrollen som den såg
ut förr har redan genomgått en stor förändring, och i denna studie syns tydligt behoven
för ledare fortsätta att utvecklas och utmanas.

Framtidens ledarskap ser ut att präglas av tydlighet, eget ansvar och anpassningsförmå-
ga. Som ledare krävs det framöver att man har en stärkt förmåga att kommunicera och
vara tydlig med förväntningar, trots att alla medarbetare inte nödvändigtvis finns på
plats i rummet. En chef och ledare behöver kunna hantera en hybrid verklighet där delar
av en arbetsgrupp exempelvis arbetar på distans och där endast tekniska verktyg och
system finns till förfogande för att kommunicera. Det blir också allt viktigare som ledare
att kunna arbeta strategiskt och ha planer för att snabbt ställa om. Medarbetare i sin tur
behöver säkerställa en anpassningsförmåga i takt med de förändringar som kontinuer-
ligt sker, man behöver kunna leda sig själv i förändringen, genom att prioritera mellan
förvaltning och lärande. Det finns ett tydligt ansvar för sitt eget lärande och ett behov
av att inneha en vilja och entusiasm till utveckling. Det i sin tur gör att formella ledare
måste säkerställa att medarbetarna har rätt förutsättningar att leda sitt eget lärande och
arbete, göra de prioriterar som bäst gynnar verksamheten och på ledarskapet ligger även
att säkerställa tillgång och möjlighet för kompetensutveckling. Det sistnämnda upplevs
idag ha en del brister och stor utvecklingspotential. Här är det intressant att det ibland
syns ett gap mellan uppfattningen om dessa förutsättningar hos medarbetare respektive
organisationsrepresentanter, vilket skickar signalen att kommunikation, ett gemensamt
språk, en gemensam bild av verkligheten och riktningen behöver samskapas och inklu-
dera alla. Forskning visar att just ett gemensamt språk kring lärande och kompetens-
utveckling, är en av nycklarna, liksom att låta medarbetare vara med i utformande och
design av detta lärande för att det ska upplevas som värdefullt och meningsskapande.

Den mer generella tekniska kompetensen som delvis toppar denna studies behovslista,
handlar till stor del om att bli bättre på att använda olika typer av digitala system och
verktyg i praktiken och där de gör mest nytta. I framtiden upplevs bland annat hållbarhet
få ett ökat fokus, och där spås tekniken kunna nyttjas på andra och fler sätt än den görs
idag. En logisk följd här är att det är genom ökad förståelse för teknikens möjligheter och
potential, som den framöver kan nyttjas på ett sätt som möter framtidens behov. Sam-
tidigt visar vår undersökning att det finns en stark syn på just teknisk kompetens som
verktyg att behärska, att kompetens att använda sådant som generativ AI (exempelvis
prompt-kunskap) är avgörande.



*Forskning visar att just ett
gemensamt språk kring lärande
och kompetensutveckling, är en
av nycklarna.*



Sammanfattningsvis efterfrågas kompetensutveckling främst inom områdena digitalisering, kommunikation, ledarskap och organisationsutveckling.

Vårt arbete i workshops med deltagare från många olika verksamheter som möts i ett kollaborativt lärande och får skapa ny kunskap och reflektera tillsammans, visar dock att denna uppfattning delvis kan och bör utvecklas till att även fokusera på hur hela samhällsutvecklingen påverkar både en själv, organisationen och omvärlden. Verktyg och AI-modeller kommer utvecklas och förändras i allt snabbare takt, den promptkunskap som många talade om för bara en kort tid sedan, är snart redan föråldrad då AI ombesörjer även den. Det är här många deltagare i vår studie kommer till slutsatsen att förmågan att förstå, samverka kring utvecklingen och kommunicera, är minst lika viktiga kompetenser som att behärska verktygen i sig.

Sammanfattningsvis efterfrågas kompetensutveckling främst inom områdena digitalisering, kommunikation, ledarskap och organisationsutveckling. Det största fokuset ligger på att förstå hur teknik och system kan stödja i processer och praktiskt användande. Kompetens specifikt inom AI-området upplevs vara väsentlig för att organisationer och individer ska hänga med i utvecklingen och kunna fortsätta vara aktuella. Här finns också efterfrågan på kompetenser som omfattar att både praktiskt kunna använda tekniken och att förstå när den ska användas eller inte, eller på kompetens kring säkerhet förknippad till beslut, hur man ska kunna kvalitetssäkra utfall och hur man bäst ifrågasätter information som presenteras.

Som en förutsättning för att hänga med i omvärldsutvecklingen, behöver kompetensutveckling även ske inom områdena organisationsutveckling och ledarskap. Utan en organisation som stödjer kontinuerlig förflyttning och lärande och därmed möjliggör nyttjandet av ny teknik, blir det omöjligt att hålla jämna steg med utvecklingen. Inte minst om det finns en ambition att ligga i framkant eller till och med sticka ut som organisation och/eller arbetsgivare, och därmed attrahera kompetent arbetskraft. Ledare och chefer behöver ha kompetens som innebär en förmåga att utforma planer och strategier som är förenliga med den kontinuerliga tekniska utvecklingen och med en omvärld som ständigt förändras. De behöver också kunna kommunicera vilka förväntningar som krävs på ett tillgängligt och tydligt sätt och tillhandahålla stöd för ökat självledarskap hos medarbetarna.

Kommunikationskompetens kan inte nog belysas i denna analys. Genomgående i studien har det framkommit att kommunikationsfärdigheter både är något som viktigt idag, som spås bli allt viktigare i framtiden och att det därtill är ett område med stor utvecklingspotential. Kommunikation handlar här om allt från att kunna nyttja AI-teknik för att skapa kommunikation, till att kunna föra dialoger och förmedla budskap såväl analogt som ansikte mot ansikte. I takt med att tekniken stödjer allt fler kommunikationspro-

cesser, kommer det också bli allt viktigare att alla har en förmåga att kvalitetssäkra och kritiskt granska den kommunikation som skapas. Men vi kan alltså i denna studie starkt fastslå att även förmågan att bygga mänskliga relationer, skapa tillit och kunna sätta sig in i andras perspektiv är helt avgörande och framtidskritiskt.

Det är därför inom dessa områden som TRS bör fokusera sitt erbjudande framöver. Många aktörer erbjuder idag kurser och utbildningar i verktyg, AI-kunskap eller liknande. Här finns stort utrymme för TRS att ta positionen som den aktör som även kan skapa insatser som på olika sätt bidrar till en ökad grad av kompetensutveckling inom ovan nämnda områden hos sina anslutna medlemmar, och fokusera även på förmågor och det som traditionellt har benämnts som *"soft skills"* i komplement till exempelvis tekniska färdigheter.

Att möjliggöra lärande

Som vi kunnat se i studiens resultat och som även tidigare lyfts i denna rapport, är omställning, transformation och utveckling de ord som beskriver både nuläge och framtida omvärldsbild för ideell- och idéburen sektor samt scenkonsten. Organisationer och enskilda medarbetare har beskrivit en vardag där teknikutvecklingen, särskilt inom digitalisering och AI, går snabbare än vad många hinner ta till sig. Och att man i många fall upplever sig sakna rätt förutsättningar för att både hänga med och alls förstå, och att kunna kompetensutvecklas inom ramen för arbetslivet.

Majoriteten av de deltagare som medverkat i denna studie nyttjar i dag de olika tekniska verktyg som finns tillgängliga, däribland AI-verktyg. De uppger också att det finns ett intresse för att lära sig mer inom det tekniska området. Till detta finns det uttalat att organisationer och medarbetare upplever att det finns ett stort behov av kompetensutveckling inom områden som digitalisering, kommunikation, ledarskap och organisationsutveckling. Till den bilden kan vi lägga upplevda brister i förutsättningar och möjligheter att lära nytt på jobbet, en ekvation som idag inte upplevs gå ihop, men som med rätt stöd och metoder inte är omöjlig att lösa. TRS som omställningsorganisation har både kapacitet och kompetens att erbjuda stöd som helt eller delvis möter denna övergripande utmaning.

Bland de konkreta brister i möjligheten att kompetensutvecklas på arbetet syns brist på tid att lära och brister vad gäller att prioritera lärandet. Även resurser och pengar anges som bristvaror, följt av att det inte finns en tydlig strategi för kompetensförsörjning i organisationen. Som specifik utmaning, och något som hindrar kompetensutveckling

En kombination av olika metoder är tvärtom nödvändig för att säkerställa att lärande kan kombineras och ske i samband med arbete.

*TRS som omställningsorganisation
har både kapacitet och kompetens att
erbjuda stöd som helt eller delvis möter
denna övergripande utmaning.*

specifikt inom AI-området, hittar vi bristande teknisk kompetens i organisationen som helhet. Utan denna kompetens är det svårt för en organisation att avgöra vilka eventuella kompetenshöjande insatser som behövs och därmed behöver prioriteras. Detta gör att lärande och kompetensutveckling inte blir av trots att det verkar finnas en förståelse för det stora behovet. Det är svårt att avgöra om varje enskild organisation präglas av en förståelse för, och kunskap om vilka exakta kompetensbehov som föreligger, eller om hur man har skapat organisatoriska och individuella förutsättningar för lärande. Det som dock visat sig i denna studie är att det finns en vilja att adressera problematiken.

När vi har analyserat hur kompetensutveckling och lärande bäst sker hos deltagande organisationer framträder en tydlig bild. Det finns inte ett enda rätt format, en kombination av olika metoder är tvärtom nödvändig för att säkerställa att lärande kan kombineras och ske i samband med arbete. Deltagarna i studien önskar både strukturerade utbildningar i form av kurser och certifieringar, och mer informella former av lärande som workshops och eget utforskande. De mer strukturerade formaten upplevs mest lämpliga för att skapa gemensam grundläggande kunskap exempelvis inom digitalisering, hållbarhet och agila arbetssätt. De mer strukturerade formerna upplevs fungera bra för att fördjupa förståelsen inom olika områden.

Ett annat format för lärande som återkommit löpande under studiens gång är kollegialt lärande. Främst önskas det i form av avslappnade dialoger kollegor emellan, via och i olika typer av nätverk, och genom gemensamma forum där erfarenheter delas och nya idéer kan prövas. Även lärande genom eget utforskande och genom genomförandet av praktiska arbetsuppgifter, är något som många föredrar, särskilt i relation till ledarskapsutveckling. När det kommer till eget utforskande visar studiens resultat att många vill "lära genom att göra", gärna genom reflektion och genom att utveckla och utmana sitt kritiska tänkande. Det faktum att dessa format i vår studie presenterats som separata former, är inget som säger att de inte med fördel kan kombineras.

I och med att det är tydligt att lärande kan se olika ut och kan genomföras på olika sätt, att det är en högst personlig process som också är starkt kopplad till de egna organisatoriska förutsättningarna, finns det oändliga möjligheter. En kortare strukturerad föreläsning kan kombineras med en ostrukturerad dialog kollegor emellan om tid och utrymme ges. Samma föreläsning kan även kombineras med en strukturerad dialog i form av kollegialt lärande inom ramen för en så kallad studiecirkel. Ett mikrolärande kan kombineras med praktiskt genomförande av en arbetsuppgift med utrymme att testa och eventuellt misslyckas, följt av reflektion och nya lyckades försök. Kollegialt lärande kan också

skapas via gemensamma reflektioner i sådant som retrospektiv eller i tvärprofessionella möten där sakfrågan berör flera och därmed kan diskuteras utifrån olika perspektiv.

Av siffrorna i denna studie att döma så föredrar deltagarna att utforska på egen hand framför både kollegialt lärande och strukturerade kurser eller utbildningar (som kommer i andra respektive tredje hand). Om kompetensutveckling ändå ska ske i mer strukturerade och storskaliga former, visar resultaten att blandande format är att föredra. Föreläsningar får gärna göras digitalt och workshops gärna fysiskt. Står valet mellan ett av dessa format väljer flertalet workshop framför föreläsning. En stor del av deltagarna visar sig inte heller vara främmande för kortare digitalt lärande i form av mikrolärande, något som inte är helt ovanligt att "enkelt" klämma in under en arbetsdag för snabb och begränsad kompetensutveckling. Här bör en ändå beakta att den typen av format lämpar sig för vissa former av kompetensutveckling och att ett erbjudande om korta digitala kurser eller innehåll, inte automatiskt leder till lärande. Det krävs ofta uppföljning och komplement av andra format för att ge önskad effekt.

Det format som uppfattas minst eftertraktat i vår studie är fysiska föreläsningar. Något som kan förklaras med att en fysisk föreläsning traditionellt sätt består av "sändande" och med minimal interaktion, vilket upplevs kunna genomföras lika bra digitalt som fysiskt. Då fysiska lärandeinsatser kan kräva mer av både organisation och medarbetare, är därför detta format inget som rekommenderas om andra alternativ finns tillgängliga.

Samma siffror nedbrutet per bransch visar dock på en något annorlunda bild. Vård- och omsorgssektorn skiljer sig här lite från de övriga, då de med stor marginal föredrar digitala strukturerade utbildningar framför alla andra former som presenterats som alternativ. Fysiska eller digitala workshops finns inte ens med som alternativ bland de inkomna svaren här i vår digitala enkät. En tolkning här kan vara att arbetet inom denna bransch till stor del går ut på att arbeta tätt ihop med och för andra människors välbefinnande, vilket lämnar väldigt lite tid för kompetensutveckling som skulle innebära att värdefull tid tas från kärnverksamheten. Denna bransch kännetecknas även av tydliga arbetsprocesser och strikt regelefterlevnad, vilket kan förklara varför de inte visar något större intresse för lärande annat än det som innebär kunskapsöverflytt av expertis, exempelvis genom utbildning, föreläsningar och mikrolärande. Det upplevs här alltså inte finnas rum för egna reflektioner i någon större utsträckning.

I dagsläget framkommer det i studien att kompetensutveckling ändå prioriteras i de organisationer som medverkat. Fler än hälften av alla tillfrågade anger att kompetensutveckling har en medelhög prioritering och att nio av tio medarbetare har tillgång till kompetensutveckling i någon form på arbetsplatsen. Något som tydligt visar på en

*Fler än hälften av alla tillfrågade
anger att kompetensutveckling har
en medelhög prioritering.*

bra grund för att skapa förutsättningar att möta de kompetensbehov som identifierats. Till det kan läggas att strax under hälften av de tillfrågade uppger att de redan tidigare nyttjat TRS erbjudanden och stöd, samt att så många som 15 procent är osäkra på om det stöd de nyttjat tillhandahållits av TRS eller någon annan aktör. Sammantaget upplever man att det finnas goda möjligheter för TRS att utveckla sitt erbjudande och stöd så det matchar rådande behov och nyttjas av medlemmarna.

Strax under hälften av alla tillfrågade skulle önska att det fanns tillgång till subventionerade utbildningar avsett format. Man önskar också en ökad tillgång till forum för dialog och praktisk handledning inom olika högaktuella områden som exempelvis AI-utvecklingen. Flertalet organisationer och medarbetare formulerar även en önskan om att TRS ska tillhandahålla stöd som möjliggör för organisationer att skapa förutsättningar för lärande, exempelvis för hur man når ut till alla på bästa sätt, vilka vägar som organisationer och medarbetare kan ta (viss karriärcoachning) och hur man utifrån organisations- och individuella förutsättningar kan kombinera lärande och kompetensutveckling med arbete.

Det stöd som TRS i framtiden framåt bör fokusera på utifrån de svar, önskemål och dialoger som ligger till grund för denna studie, handlar till stora delar om att subventionera kompetensutveckling som sker på många olika sätt till sina medlemmar.

Rekommendationer till TRS

Utifrån arbetet med denna studie och insamlade insikter, erfarenheter och önskemål, kan vi dra slutsatsen att de behov man har innan man ökat sin kunskap om och insikt i omvärldens utveckling såväl gällande teknik som i allmänhet, ofta uttrycks på den mest konkreta och lättbegripliga nivån. Att tänka på hela samhällets och den egna organisationens transformation och sedan få frågan om vilken kompetensutveckling som behövs, kan lätt resultera i ett snabbt svar som handlar om praktisk teknisk kunskap, inklusive att kunna använda generativ AI med sina språkmodeller eller ett nytt digitalt system i arbetet. Men så snart människor börjar jobba med och lära kring en fördjupad nivå och förståelse av dessa frågor, framträder också en vidare och mer fördjupad bild. Detta gäller oavsett om de talar för sig själva som medarbetare eller företrädare en organisation.

En stor del av de kompetenser som våra deltagare kommit fram till handlar om mänskliga förmågor, forum, ytor, lärande, psykologisk kapacitet, resiliens – att kombinera eller utveckla i samklang med teknikutvecklingen. Det gör att våra rekommendationer kring insatser från TRS till sina medlemmar landar i att erbjudanden om kompetensutveckling även bör finnas inom de områden som inte handlar om direkt teknisk kunskap, utan även om all den förändring som kommer med teknikens utveckling, inklusive mänskliga förmågor som exempelvis omdömeskunskap, ledarskap, samarbetsförmåga och gränsättning.

För att möta de behov som identifierats i förstudien krävs att TRS och dess partners tänker bortom traditionella utbildningsformat. Det handlar inte bara om att erbjuda fler kurser, utan om att möjliggöra lärande som är relevant, tillgängligt, sammanhangsförankrat och långsiktigt förankrat i organisatorisk praktik.

För att möta de behov som identifierats i förstudien är det rekommenderat att TRS:

- Utvecklar ett **ramverk för organisatoriskt lärande**, där kompetensutveckling inte ses som punktinsatser utan som en integrerad och kontinuerlig del av vardagen.
- Erbjuder **processmässiga lärinsatser** som innehåller kompetenskartläggning på individ, team- och organisationsnivå (för att identifiera både gemensamma och unika behov) som *samtidigt* genererar vidare lärande för alla deltagare.
- Tar fram **nya lärformat** som möter behoven i sektorn – till exempel lärlabb, ”läresidens”, AI-coaching, dialogseminarier, nätverksträffar, peer-to-peer-aktiviteter och lärandebaserade utvecklingsprojekt.
- Designar **blended learning-program** i moduler (till exempel teori + praktiska labb) kopplade till skarpa projekt, samskapade och faciliterade lärprocesser, stöd för att utforma ett organisatoriskt lärande i vardagen etcetera.
- Erbjuder **coachning och lärandeprojekt på plats** i verksamheter, där experter arbetar sida vid sida med medarbetare och tillsammans utforskar metodik och verktyg för att bygga ny kunskap.
- Erbjuder **strukturerade reflektionsprocesser** och psykologisk trygghet genom metoder och faciliteringsstöd.

- Erbjuder **inspirationsinsatser** och ”framtids- eller omvärldslabb” för att öka förståelsen för teknisk, social och kulturell transformation.
- Tydliggör vilken **typ av stöd** TRS kan erbjuda i kompetensfrågor på både det fördjupade och breddade sättet – och utveckla det stödet.
- Underlättar **orientering i utbildningsutbudet** genom vägledning, exempel och rollspecifika kartor.
- Erbjuder **verktyg för samskapad behovsanalys** i vardagen, integrerat i ledningsarbete, APT och utvecklingsdagar.
- Arbetar med **uppföljning via data-driven effektmätning** för att justera insatser och visa värdet av satsningen.
- **Kvalitetssäkrar insatser** genom inbyggda lärloopar och tydlig återkoppling.
- Utforskar **kriterier för lärvänliga organisationer** som inspirerar till kulturbyggande och hållbar infrastruktur för lärande.

När det kommer specifikt till design av lärinsatser rekommenderas TRS att:

- **Utgå från vardagen:** Lärande måste kunna ske mitt i arbetet – i projekt, i produktion, i repetitioner. På-jobbet-lärande och lärandebaserade utvecklingsinsatser kan ge mer effekt än externa utbildningar.
- **Tänka på att kombinera olika format:** Hybridlösningar (mix av fysiskt/digitalt, synkront/asynkront) gör att fler kan delta. Mikrolärande och resursbibliotek kan stödja lärande i vardagen.
- **Stödja kollegialt (designat) lärande:** Erfarenhetsutbyte, reflekterande team, handledning och mentorskap bygger både kunskap och förtroende. Lärandet blir en kollektiv aktivitet, inte en individuell prestation. För att detta ska ge önskad effekt krävs ofta initierad facilitering och en struktur att luta sig mot. I forskning finns detta studerat och att i en organisation överföra tyst och implicit kunskap till fler, behöver designas i en process (se exempelvis SECI-modellen).
- **Lägga fokus på psykologisk trygghet i alla lärinsatser:** För att utforska AI och andra nya tekniker krävs utrymme att prova, misslyckas och ställa frågor – utan att tappa ansiktet. Trygghet är en förutsättning för transformativt lärande och att skapa trygga miljöer för kompetensutveckling är också en förmåga att träna.
- **Arbeta med drivkrafter för lärande:** För att skapa motivation behöver insatserna anknyta till det som är meningsfullt för individen, teamet och organisationen. Metoder som storytelling, framtidsscenarier eller visualiseringar kan hjälpa till att öppna upp perspektiv. Även att ta utgångspunkt i egna vardagsnära case kan öka de inre drivkrafterna.
- **Se lärande som en systemförändring:** Kompetensutveckling är inte ett komplement till kärnverksamheten – det är en del av att bygga om och utveckla själva systemet. TRS insatser bör därför kopplas till organisatoriskt lärande, förnyelse och systemisk transformation.

Rekommendation till TRS partners

För att möta de behov som identifierats i förstudien rekommenderas att TRS partners:

- **Arbetar mot en ökad samverkan** med TRS i att bygga upp gemensamma lärplattformar, dela resurser och arrangera branschövergripande kompetenssatsningar.
- **Samarbetar** specifikt kring kurerade resurser och branschspecifika AI-tillämpningar.
- **Medverkar i att skapa trygga lärmiljöer** där det finns utrymme för reflektion och utforskande.
- **Stärker kommunikationen** om varför kompetensutveckling är en strategisk fråga och inte bara ett HR-ansvar.

Rekommendation till anslutna branscher

För att möta de behov som identifierats i förstudien rekommenderas att TRS anslutna branscher:

- **Formulerar lokala lärstrategier** som utgår från framtida förändringsbehov, inte bara nuläget luckor.
- **Etablerar stöd för självledarskap** och lärloopar i vardagen, exempelvis genom arbetslagsutveckling.
- **Identifierar interna lärambassadörer** eller ”lärandeledare” som kan driva kompetensfrågor från insidan.
- **Säkrar reflekterande team** och forum där både teknisk och mänsklig förmåga utvecklas parallellt.

Rekommendation till ESF-rådet och övriga mottagare

För att möta de behov som identifierats i förstudien rekommenderas att ESF-rådet och övriga mottagare:

- **Stödjer fler insatser** som kombinerar kompetensutveckling med organisatorisk förnyelse och transformation.
- **Möjliggör strukturell utveckling av lärmiljöer**, inte bara kurser och certifikat.
- **Uppmuntrar till användandet av modeller** där lärande sker i samverkan, med ett systemperspektiv och inte som isolerade utbildningsmoduler.
- **Finansierar specifika insatser** som kombinerar AI-kompetens med etisk reflektion, omdöme och samverkansförmåga.

Modell för TRS framtida behovsinsamlingar

Flera olika metoder med såväl digitala som mer analoga verktyg och metoder har i denna studie använts för att samla in, bearbeta och synliggöra data kring kompetensbehov och förutsättningar för lärande. Flera av metoderna har lyckats samla in ”likvärdiga bilder” där vi kan se mönster och dra slutsatser av både nuläge och behoven i ett framtida läge. Här finns därför möjligheter att framöver använda samma metoder och liknande verktyg beroende på målgruppen och på rådande förutsättningar för datainsamling och analys. De använda metoderna och verktygen presenteras nedan med tillhörande beskrivning och instruktioner för användning.

Utöver detta presenteras även en generell process för att stödja en kontinuerlig kompetensinventering i syfte att säkerställa utveckling och att deltagare kan vidareutveckla sig och kontinuerligt lära i takt med samhällets, branschernas, organisationers och tekniskens utveckling. Nedan presenterar även en specifik modell för TRS som omställningsorganisation utifrån sitt uppdrag och sin verksamhet.

METOD	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR	FÖRUTSÄTTNING	LÄMPLIG NÄR
Digital enkät	Ger kvantitativa data från många respondenter på kort tid. Möjliggör jämförelser mellan grupper (t.ex. ledare vs. medarbetare). Kan kombineras med fritextsvar för att fånga nyanser och idéer.	Risk för bortfall på vissa frågor, särskilt fritext. Svårt att säkerställa representativitet och undvika dubletter (om inte personlig). Begränsad möjlighet till fördjupning om något svar är otydligt.	Kräver god planering av frågebatteriet för att undvika otydligheter. Behöver distribueras på ett sätt som når rätt målgrupper (t.ex. via register över anslutna organisationer, nyhetsbrev, sociala medier). Tydlig kommunikation om syfte och tidsåtgång ökar svarsfrekvensen.	När man vill få en bred överblick, kvantitativ statistik och jämförelsemöjligheter.
Workshops	Skapar omfattande kvalitativa data genom samskapande. Främjar reflektion, nätverkande och lärande samtidigt som data samlas in. Ger möjlighet att observera både uttalade och icke-uttalade behov.	Resurskrävande (tid, pengar, personal). Risk att enskilda röster tar över eller att vissa inte kommer till tals. Svårare att säkerställa representativitet jämfört med enkät (om inte utvalda deltagare).	Kräver resurser för planering, lokal, facilitering och dokumentation. Kräver blandade grupper för att få fram olika perspektiv. Deltagarnas psykologiska trygghet är viktig för öppen dialog.	När man vill förstå djupare perspektiv, samla in idéer, skapa samsyn och kombinera lärande med datainsamling.
Digitala realtids-frågor	Snabb insamling av många spontana synpunkter. Visuellt direktresultat (t.ex. ordmoln) som kan stärka engagemanget i stunden. Kan kombineras med annan metodik (t.ex. workshopövningar).	Risk för osorterade eller irrelevanta fritextsvar. Ger mindre djup än muntliga diskussioner. Kräver efterbearbetning för att bli användbar data.	Kräver tillgång till digitalt verktyg och att deltagarna har egna enheter. Frågorna behöver vara tydligt formulerade och inte för långa.	När man vill fånga många individuella röster snabbt och öka interaktiviteten i en större grupp.

METOD	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR	FÖRUTSÄTTNING	LÄMPLIG NÄR
Fokusgrupper	Ger kvalitativa, djupgående diskussioner. Möjlighet att utforska skillnader och likheter mellan olika aktörer. Ger insikter som kan vara svåra att fånga i t.ex. en enkät.	Risk att vissa deltagare dominerar samtalet. Kräver mer analysarbete jämfört med kvantitativa metoder. Resultaten kan inte generaliseras statistiskt.	Kräver en erfaren moderator för att skapa balans i diskussionen. Mindre grupper (3–8 deltagare) fungerar bäst för dynamik. Tydliga teman eller frågebatteri behöver styra samtalet.	När man vill fördjupa sig i specifika frågor och förstå resonemang, attityder och nyanser.
Djupintervjuer	Möjlighet till djupgående förståelse och reflektion. Kan utforska känsliga frågor som deltagarna kanske inte delar i grupp. Ger citat och berättelser som stärker analysen och en studies trovärdighet.	Tidskrävande både i genomförande och analys. Risk att svaren speglar individens personliga uppfattning snarare än hela organisationens. Svårt att jämföra mellan intervjuer om deltagarna är väldigt olika.	Kräver väl förberedda frågor och en flexibel intervjueteknik. Inspelning och transkribering är nödvändigt för att säkra datakvalitet. Intervjuobjektet bör ha särskild kunskap eller insyn i organisationens arbete.	När man vill förstå specifika perspektiv, komplexa processer eller få fram fördjupade exempel.

Process för kontinuerlig kompetensinventering

Syftet med processen är att skapa en återkommande och lärande cykel som gör det möjligt för organisationer och individer att både synliggöra nuläget kring kompetenser och lärande, skapa förutsättningar för att identifiera nya behov utifrån omvärld, teknik och branschutveckling, omsätta insikter till konkreta kompetensutvecklingsinsatser samt ha möjligheten att upprepa processen kontinuerligt för att säkerställa långsiktig hållbar kompetensförsörjning. Rekommenderat är att data av mer kvantitativ karaktär kompletteras med fördjupande dialoger.

Steg 1: Initiera arbetet genom att sätta ramar och tydliggöra syfte

Ansvarig för kompetensförsörjningsfrågan sätter syfte, målgrupp och tidsplan för inventeringen. Resultaten av steg 1 inbegriper att klargöra *vad* som ska kartläggas.

Steg 2: Planera kartläggning

Ansvarig för kompetensutvecklingsfrågan – tillsammans med de individer som ska genomföra insamling och analys av data – väljer ut lämplig metod för datainsamling utifrån målgruppens/organisationens förutsättningar och tillgängliga tekniska verktyg som kan understödja både insamling och analys. Insamlingen planeras likväl som hur analysen ska genomföras. Resultatet av steg 2 inbegriper *hur* data ska samlas in.

Steg 3: Kartlägg nuläget

Datainsamling genomförs med vald metod/metoder för att få en överblick över dagens kompetenser, behov och eventuella hinder för lärande. Resultat av steg 3 inbegriper att det finns en mängd data insamlad.

Steg 4: Fördjupade utforskande och analys

Ytterligare datainsamling görs för att få fördjupande kvalitativa insikter från nyckelpersoner i syfte att såväl stärka övrig insamlad data, som att kvalitetssäkra analysen. Resultat av steg 4 förutsätter att det finns en mängd data insamlad som analyserats enligt plan och dokumenterats i form av exempelvis en behovs- och åtgärdslista.

Steg 5: Visualisering och återkoppling

Återrapportera kartläggningens resultat på ett tillgängligt och inspirerande sätt för att säkerställa accept från målgruppen och för att uppmuntra till lärande. Resultat från steg 5 är under förutsättning att deltagarna instämmer med analysen och ser positivt på eventuella framtida kompetensutvecklingsinsatser.

Steg 6: Omsättning

Framtagen åtgärdslista hanteras genom design och genomförande av konkreta kompetensutvecklingsplaner, både på organisation- och individnivå. Resultat av steg 6 förutsätter att identifierade kompetensbehov antingen är tillgodosedda via kompetenshöjande insatser eller att framtida planer för densamma finns framtaget.

Steg 7: Uppföljning

För att säkerställa kontinuitet i arbetet med kompetensutveckling och kompetensförsörjning, krävs regelbunden och rätt riktad mätning av insatser/framsteg i form av uppföljning på åtgärdsplaner, samt att det finns en plan för processen. Resultat av steg 7 innebär att säkerställa så kompetensutveckling sker i den utsträckning som eventuella behov påvisar.

Att arbeta med kompetensutveckling och kompetensförsörjning hos TRS

För att säkerställa ett kontinuerligt, relevant och samskapat underlag för framtida insatser bör TRS utveckla en iterativ och reflekterande modell för behovsinsamling. Syftet är att ge bättre träffsäkerhet i framtida insatser, stödja lärande mellan organisationer och ge TRS ett stadigt beslutsunderlag för långsiktig utveckling.

Förslag på en modell som lämpar sig för TRS som organisation:

- **Gör en årlig behovskartläggning** innehållande kvantitativ kartläggning (t.ex. enkät till anslutna verksamheter), samt fördjupade samtal i urval via workshops, fokusgrupper eller intervjuer.
- **Ta löpande stöd av AI i analys**
Använd språkmodeller och digitala analysverktyg för att effektivisera kodning, identifiera teman och upptäcka nya mönster i fritextsvar.
- **Nyttja reflekterande team och branschforum**
Låt t.ex. personer som leder lärande eller HR-ansvariga från olika verksamheter delta i återkommande reflektionsträffar (kvartalsvis eller halvårsvis) tillsammans med TRS, för att dela erfarenheter, tolka mönster och identifiera gemensamma behov.
- **Skapa gemensam tolkning** (sense- och meaning making)
Inkludera moment där TRS tillsammans med representanter från sektorn tolkar trender och resultat innan nya insatser utformas. Det skapar gemensamt ägarskap, stärker träffsäkerheten samt ökar möjligheten att skapa meningsfullhet för kommande deltagare i insatser.
- **Integrera lärande i behovsinsamlingen**
Själva processen för datainsamling bör vara lärande: organisationer som deltar får samtidigt möjlighet till kompetensutbyte, kollaborativa metoder och reflekterande forum – samt stöd i att tolka och agera på sina egna resultat.
- **Visualisera och återkoppla!**
Återför resultat på ett tillgängligt och inspirerande sätt – genom t.ex. digitala dashboards, infografik, interaktiva rapporter, korta filmer eller dialogmöten.

Studien har på uppdrag av Trygghetsrådet TRS och med stöd av Europeiska socialfonden (ESF) genomförts av RISE – Research Institutes of Sweden, för att öka kunskapen om nutida och framtida kompetensbehov inom ideell/idéburen sektor och scenkonsten, med särskilt fokus på AI och hur kompetensutvecklingsinsatser bör utformas.

Datainsamlingen genomfördes under mars–augusti 2025 och kombinerade kvantitativa och kvalitativa metoder: enkätundersökning, dialogbaserade workshops, fokusgrupper och djupintervjuer.

Studiens resultat avser ligga till grund för rekommendationer om prioriterade kompetensinsatser och understödja utvecklingen av framtida läroinsatser.

