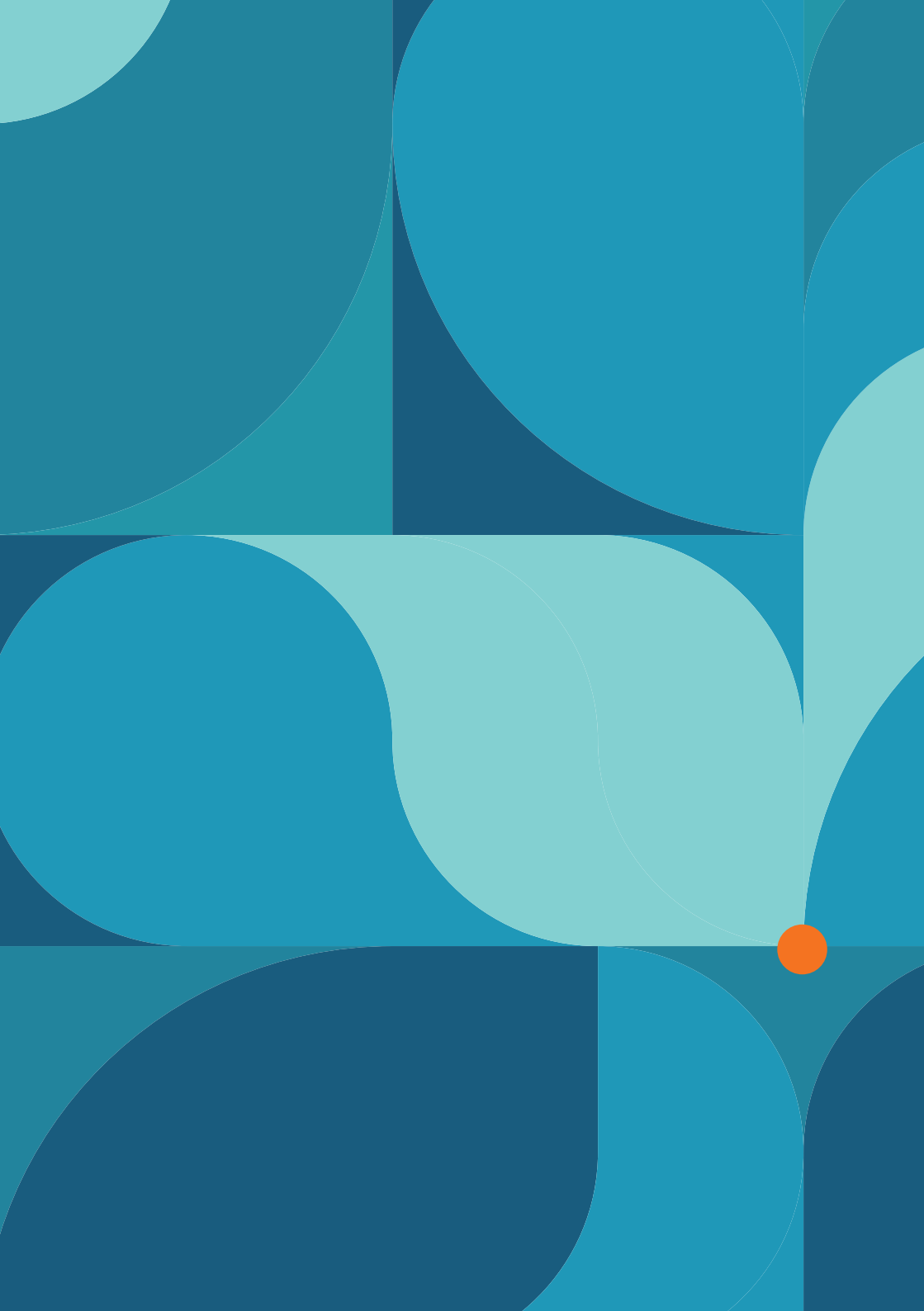


Kunskap om kompetens

trs.



Kunskap om kompetens

Trygghetsrådet TRS stärker jobsökare, medarbetare och arbetsgivare att utvecklas för ett mer livskraftigt och hållbart arbetsliv. Är din organisation ansluten till Arbetsgivaralliansens eller Svensk Scenkonsts kollektivavtal, eller är anslutna genom hängavtal, omfattas ni av TRS omställningsavtal och kan ansöka om vårt kompetensutvecklingsstöd. Det ingår utan extra kostnad i er anslutning. **Välkommen till den nya arbetslivskraften!**

För ökad arbets- livskraft!

Målet med våra insatser är att hjälpa våra anslutna organisationer att utveckla strategiskt viktig kompetens som stärker verksamhetens livskraft.

Genom att ta del av det stöd som ingår i er anslutning, och investera i medarbetarnas kompetens, ser ni till att det finns förutsättningar att växa och blomstra, både idag och i morgon.

INNEHÅLL

Inledning: Från ord till handling	6
Vad är egentligen kompetens?	10
Häng med i utvecklingen!	14
Tre nycklar för hållbar kompetensutveckling	15
Nyckel nr 1: Insikt om nuläget	16
Nyckel nr 2: Samsyn kring begreppen	18
Nyckel nr 3: Ordning och systematik	20
Processmodell: Analys, planering, utveckling och utvärdering	22
Koppla kompetensutvecklingen till era verksamhetsmål	24
Effektfullt! Effekter av systematisk kompetensutveckling	25
Utifrån era utmaningar, behov och villkor	26
Exempel från en folkhögskola	30
Exempel från en idrottsorganisation	32
Exempel från en ideell förening	34
Fem frågor som kan hjälpa till	36
Vilka behov har ni?	37
Den viktigaste utvecklingen sker i vardagen	39
Ta stöd av TRS	40
I ständig förändring. Om TRS	42

Från ord till handling

De flesta förstår nog att rätt kompetens är en förutsättning för en organisations hållbarhet och livskraft. Både för att säkerställa att vi verkligen kan möta framtida utmaningar och för att behålla samt utveckla duktiga medarbetare. Det handlar om att anpassa sig till en värld som förändras allt snabbare.

Ändå lägger de flesta organisationer alldeles för lite tid på att se till att verksamhet och medarbetare har rätt och uppdaterad kompetens. Varför är det så?

Vår erfarenhet säger att det finns flera förklaringar. Att resurserna inte upplevs räcka till, varken tid eller pengar, och att det är svårt att prioritera bland allt annat som ska hinnas med. Kompetensutvecklingen kopplas kanske inte till verksamhetens mål. Det kan också kännas krångligt att hitta rätt bland alla tänkbara insatser och utbildningar, metoder och verktyg. Hur ska vi göra? Var ska vi börja? Med vad? Och hur får vi det att fungera och bli en del av vardagen?

Ytterligare en förklaring är att man vill ta ett alldeles för stort grepp, att man helt enkelt vill för mycket och för snabbt. Det finns många anledningar till att det kan kännas svårt och lite för stort att gå från ord till handling.

Kom igång!

Med den här skriften vill vi på TRS inspirera dig och din organisation att komma igång med er kompetensutveckling. En kompetensutveckling som gör er mindre sårbara och bättre rustade för omvärldens förändringar. En utveckling som är relevant och kopplad till just era mål.

Här delar vi med oss av vår syn på begreppet kompetens och vilka vi tycker är de viktigaste nycklarna för hållbar kompetensutveckling. Du

får också ta del av några exempel från andra organisationer som valt att utveckla sin kompetens med stöd av oss. Och en hel del annat som har med ämnet att göra.

Med stöd av oss

Vi har många års erfarenhet av ideell och idéburen sektor samt kulturområdet. Vi känner till era behov och vet vilka utmaningar ni står inför. Vi hjälper er att ta första steget, eller att planera för nästa, utifrån just er verksamhets utgångspunkt.

Det bästa är att börja i liten skala. Välj ett område att förbättra utifrån var ni befinner er idag och skapa en gemensam bild av resan ni ska göra. Testa, träna och lär er saker tillsammans. Gör det systematiskt och organiserat – analysera, planera, utveckla och utvärdera.

Vi vet att när ni gör detta tillsammans kommer ni att nå goda resultat. På köpet stärker ni er förmåga att samarbeta och skapa ett gott arbetsklimat.



Stödet från TRS
ingår i anslutningen.
Ta kontakt med oss för
att komma igång med en
kompetensutveckling
som ökar arbetslivs-
kraften!



Kompetens är förmåga
och vilja att utföra en
uppgift genom att
tillämpa kunskap och
färdigheter för att
uppnå avsedda resultat.

Vad är egentligen kompetens?

För att kunna arbeta effektivt och hållbart med kompetensutveckling behöver vi till att börja med förklara och förstå det mest centrala begreppet kompetens. Det finns många olika uppfattningar om vad ordet egentligen betyder. Det gör ämnet mer komplext och svårare än vad det skulle behöva vara. Pratar vi om teoretisk eller praktisk kunskap, om innovationskraft och förmågan att lösa problem, om att kunna hantera ett visst verktyg eller någonting helt annat?

Vår definition av kompetens är ”förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter för att uppnå avsedda resultat”, samma definition som anges av SIS (Svenska institutet för standarder).

Kompetens kan alltså beskrivas som en kombination av de kunskaper, färdigheter, förmågor och den vilja en person har för att kunna utföra en uppgift eller verka i en specifik roll. En person som är kompetent inom ett område har inte bara den nödvändiga kunskapen och färdigheterna, utan också förmågan att använda dem effektivt och viljan att faktiskt göra det.



Förmåga

Med förmåga avses erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskap och färdigheter.

Förmåga handlar om de nödvändiga mentala eller fysiska egenskaper som krävs för att kunna genomföra något. Det kan vara medfödd talang eller egenskaper du har utvecklat genom erfarenhet och träning. Hur du använder din erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta dina kunskaper och färdigheter.

Exempelvis förmågan att föra resonemang och att lösa problem eller om att kunna samarbeta med andra och kommunicera på ett bra sätt. Eller förmågan att effektivt kunna lära sig nya färdigheter och anpassa sig till nya situationer eller krav.

Vilja

Med vilja avses attityd, motivation, engagemang och ansvar.

Kompetens handlar även om vilja, attityd och motivation, det vill säga drivkraften bakom hur du agerar och engagerar dig i olika aktiviteter – att du vill använda din kompetens. Det gör att du kan arbeta målinriktat över tid. Du vill inte bara skaffa dig ny kunskap eller nya färdigheter, du är också uthållig och fortsätter att sträva efter förbättringar även när det uppstår svårigheter.

Om utvecklingen känns meningsfull påverkas viljan positivt. En stark vilja gör att du är proaktiv i ditt lärande. Du väntar inte på att möjligheter ska komma till dig; istället söker du aktivt nya sätt att utvecklas och förbättra dina färdigheter, och använder din kompetens.

Kunskap

Med kunskap avses teori och fakta.

När du går en utbildning eller med tiden får erfarenhet inom ett visst ämne skaffar du dig kunskap, vilket innebär att du har information, förståelse och medvetenhet inom området. Det gäller till exempel fakta, principer, regler och teorier.

Det kan vara konkreta fakta, som innehållet i ett avtal, eller handla mer om förståelse, till exempel kring abstrakta begrepp som frihet och rättvisa och relationerna dem emellan. Du kan ha bevis för din kunskap genom exempelvis betyg eller certifikat.

Färdigheter

Med färdigheter avses att kunna utföra i praktiken.

Färdighet handlar om de praktiska förmågor du har för att kunna utföra en uppgift effektivt. Du inte bara vet hur du ska göra, du kan också tillämpa dina kunskaper och utföra uppgiften i praktiken. Färdigheten kommer oftast utifrån lärande och övning.

Genom träning och erfarenhet utvecklas du och blir allt skickligare på att utföra en arbetsuppgift eller att lösa ett problem. Det gör att du också blir bättre på att ta dig an nya utmaningar. Att du använder din kunskap i olika sammanhang.

Häng med i utvecklingen!

Det är bara att konstatera: Världen står inte still. Allting utvecklas, även förväntningarna hos intressenter – medlemmar, deltagare, brukare, kunder, publik, politiker... Och när omvärldens behov och krav förändras måste vi utveckla vår kompetens för att vara relevanta och framgångsrika även fortsättningsvis.

Om vi upplever att vi inte hänger med och kan påverka utvecklingen ökar stressen, både för enskilda medarbetare och hela verksamheten. När vi hela tiden överraskas av nya krav från omvärlden tvingas vi arbeta reaktivt. Då är det lätt att få en känsla av bristande kontroll, att saker "bara händer" och att vi inte hinner med. Vi riskerar att hamna i en arbets-situation som är ohållbar och som begränsar vår förmåga att nå verksamhetens mål.

Ta stöd av TRS

Under många år har vi på TRS hjälpt våra anslutna organisationer att bli skickliga på strategiskt och systematiskt arbete med kompetensutveckling. Vi vet att om man tillsammans ser tydliga mål, och utvecklar kompetens som krävs för att nå dem, blir det arbete som utförs varje dag mer effektivt och får bättre kvalitet.

Bättre samarbetsförmåga, bättre kommunikation och mer effektiv kompetensutveckling som ger långsiktiga förändringar och resultat – det är bara några av de framgångsfaktorer vi ser bland de organisationer som tagit stöd av TRS.



Tre nycklar för hållbar kompetensutveckling

1

NYCKEL NR 1: **Insikt om nuläget**

Från att inte veta till att veta. Vilken kompetens vi har nu och vilken vi behöver i framtiden.

2

NYCKEL NR 2: **Samsyn kring begreppen**

Från splittrad till gemensam bild. Vad vi i vår organisation menar när vi talar om kompetens och lärande. Och hur det går till hos oss.

3

NYCKEL NR 3: **Ordning och systematik**

Från planlöst till genomtänkt. Ett medvetet och systematiskt arbetssätt för hållbara resultat.

För att lyckas få kompetensutvecklingen hållbar över tid finns tre viktiga nycklar att utgå från.

För det första behöver ni ha koll på nuläget – var ni befinner er men även vart ni vill komma – för att kunna identifiera vilka kompetenser ni faktiskt behöver.

För det andra behöver ni samtala och skapa samsyn kring begreppen kompetens och lärande, så att ni vet och är överens om vad det betyder i just er organisation.

För det tredje behöver ni arbeta med ordning och systematik. Då kan ni spara resurser, skapa bättre träffsäkerhet, koppla kompetensutvecklingen till verksamhetsplaneringen och göra kompetensutveckling till en naturlig del av verksamheten.

Insikt om nuläget



Den första nyckeln handlar om att skapa klarhet. Var är vi? Och vart ska vi? För att få en klar bild av vart vår kompetensutvecklingsresa ska ta oss, och kunna beskriva vad vi vill lyckas med, behöver vi ha en bild av hur det ser ut just nu i vår organisation.

Insikten om var vi är och vart vi ska ger oss förutsättningar att identifiera vilka kompetenser vi faktiskt behöver för att kunna nå dit vi vill. Vi upptäcker vilken kompetens som krävs både nu och i framtiden. Insikten om nuläget hjälper oss att gå från att inte veta till att veta.

Vad vill ni lyckas med?

Alla organisationer befinner sig i rörelse, i en omvärld som ständigt förändras. Vi behöver rusta oss för dessa förändringar för att kunna möta alla de nya krav som dyker upp från olika håll.

Kraven kan komma internt från styrelsen, från medlemmar, kunder eller publik, de kan komma från leverantörer eller branschkollegor. De kan också finnas i verksamhetsplanen, i form av mål som ställer krav på kompetensutveckling inom olika områden.

För att möta framtidens utmaningar handlar det nästan alltid om att utveckla verksamhetens kompetens i någon form. Har varje med-

arbetare rätt kompetens för att kunna bidra på utvecklingsresan? Behöver det fyllas på med kompetens inom ett eller flera områden?

Vad, vem och när?

För att lyckas med kompetensutvecklingen är vårt råd att avgränsa, att hitta det som verkligen är relevant för er verksamhet. Ni behöver identifiera vilket område som behöver kompetensutvecklas, vem eller vilka som berörs och när det ska ske.

Vilka är behoven? Behövs kompetensutveckling inom till exempel digitalisering, kommunikation eller marknadsföring? Är det hela organisationen som berörs, en mindre grupp eller kanske en enskild medarbetare? Behöver det göras nu, inom ett par år eller längre fram?

Ju mer specifika ni är, desto lättare är det att genomföra en kompetensanalys.

Ni som känner er organisation har bäst förutsättningar att svara på frågorna vad, vem och när. Men vi kan hjälpa er med verktyg och metoder för att underlätta jobbet.

”Nu har vi fått en tydlig och gemensam bild av de förväntningar som finns från vår omgivning och vilken kompetens som behövs för att möta dessa.”

Verksamhetschef välgörenhetsorganisation

Tips! I samband med verksamhetsplaneringen, fundera på vilka områden som kommer att kräva kompetensutveckling. Prioritera ett till två områden att göra en kompetensanalys på.

Samsyn kring begreppen



Den andra nyckeln handlar om att öka förståelsen och skapa en gemensam bild. I en och samma organisation kan det finnas många olika tankar om vad kompetens, lärande och kompetensutveckling egentligen betyder och innebär. Hur kan vi beskriva vilka kompetenser som behöver utvecklas så att vi förstår vad vi menar? Abstrakta beskrivningar och definitioner gör arbetet svårare. Vad menar vi egentligen?

Genom att samtala med varandra och skapa en gemensam bild av vad kompetensutveckling betyder för just er, underlättas också arbetet med att sätta upp rätt mål och riktlinjer för ert utvecklingsarbete. Det blir lättare att planera och chansen att ni utvecklar rätt kompetenser blir mycket större.

Ett väl fungerande arbete med kompetensutveckling bygger på bra kommunikation och gott samarbete!

Vilken bild har ni?

Dels behövs en samsyn när det gäller begreppen kompetens och lärande och vad de innebär för olika roller i organisationen. Dels behövs en samsyn om vad kompetensutveckling är och hur det ska gå till i just

er organisation. Kompetensutveckling är så mycket mer än att delta i kurser och utbildningar. Genom att definiera begreppet kan vi också öka förståelsen för vad kompetensutveckling och arbetsplatslärande verkligen är. Vad är det för skillnad mellan formell och informell kompetens? Hur planerar ni för kompetensutveckling som stärker både kunskap, färdigheter, förmågor och vilja?

Kompetensutveckling kan innebära så många olika saker. Från en enstaka kurs inom ett specifikt område till kunskapsöverföring som berör alla i syfte att skapa en hållbar organisation. Och allt däremellan.

Först när ni vet vilken kompetens som behöver utvecklas kan ni också prata om det smartaste sättet att göra det på.

När ni har skapat en gemensam förståelse för vad ni ska lyckas med och hur det ska gå till, när ni vet vart ni ska och vilka kompetenser som behövs för att ta er dit, blir förutsättningarna för en hållbar utveckling så mycket större.

”Innan samarbetet med TRS hade vi inte riktigt vågat bryta ned vad vi behövde bli bättre på. Vi hade heller inte riktigt definierat vad kompetens faktiskt är och betyder inom ramen för vår verksamhet och bransch.”

Verksamhetschef från idrotten

Tips! Fundera på hur din eller er kompetens påverkas om någon av delarna (förmåga, vilja, kunskap och färdigheter) saknas.

Ordning och systematik



Den tredje nyckeln handlar om att utveckla ett medvetet arbetssätt för att göra kompetensutvecklingen mer resurseffektiv, och för att säkerställa kopplingen till verksamhetens målsättningar.

I många organisationer arbetar man reaktivt och sporadiskt med kompetensfrågor. Inte sällan kommer insatserna på initiativ från en medarbetare utifrån ett personligt intresse snarare än utifrån verksamhetens behov. Men hela poängen är ju att koppla kompetensutvecklingen till verksamhetsmålen. Vad behöver vi för att möta framtiden?

Därför jobbar vi på TRS utifrån beprövade och systematiska ramverk som skapar tillförlitliga och förutsägbara arbetssätt som ger resultat. Träffsäkerheten blir bättre för de insatser som ska göras, både på kort och lång sikt.

Systematisk kompetensutveckling

En organisation behöver arbeta förebyggande för att möta förändringar i god tid och på så sätt fortsätta att vara livskraftig. Ni bör inte bara reagera på förändringar när de väl inträffat – det skapar oro och kvalitetsbrister. Dessutom kostar det tid och pengar.

För att kunna arbeta proaktivt behöver ni en systematik som hjälper er att på ett tillförlitligt sätt identifiera och säkerställa rätt kompetenser. Kompetenser som gör det möjligt för medarbetarna att bidra till resultat

och att verksamheten förblir framgångsrik i en snabbväxande värld.

Genom att identifiera framtida behov och sedan genomföra rätt insatser, bygger ni en stark grund för långsiktig framgång. Och tack vare ett systematiskt arbetssätt ser ni till att era medarbetare är rustade att möta framtidens utmaningar.

Hållpunkter för systematisk kompetensutveckling

- Fokusera på verksamhetens mål, uppdrag och utmaningar.
- Ringa in verksamhetens behov och avgränsa områden i samband med kompetensanalysen.
- Få definitioner på plats som bidrar till tydlighet.
- Observera att kompetensbehov kan finnas på individ-, grupp- och organisationsnivå.
- Skapa strategier för hur ni lär och utvecklas på er arbetsplats.
- Skapa överenskommelser för samverkan, dialog och struktur för möten.
- Öva på att mötas över teamgränser och prata om vad kompetens och kompetensutveckling betyder för just er verksamhet.
- Utveckla er kompetens i att leda möten med erfarenhetsutbyten och dialog för att öka delaktigheten.



Resultatet av vårt nya arbetssätt kom direkt. Kansliet gjorde sin första ansökan om projektmedel på över tio år och fick beviljat anslag!”

Kanslichef studentkår

Tips!

Fundera på vilka processer som är återkommande i organisationen. Hur tar ni er an återkommande uppgifter? Vilken systematik har ni i det arbetet? Gör ni på olika sätt varje gång eller har ni ett arbetssätt som ni återanvänder?

Analys, planering, utveckling och utvärdering

Grundläggande modell

På TRS använder vi oss av en grundläggande modell som utgår från fyra områden för att kunna arbeta systematiskt: Analys, planering, utveckling och utvärdering.

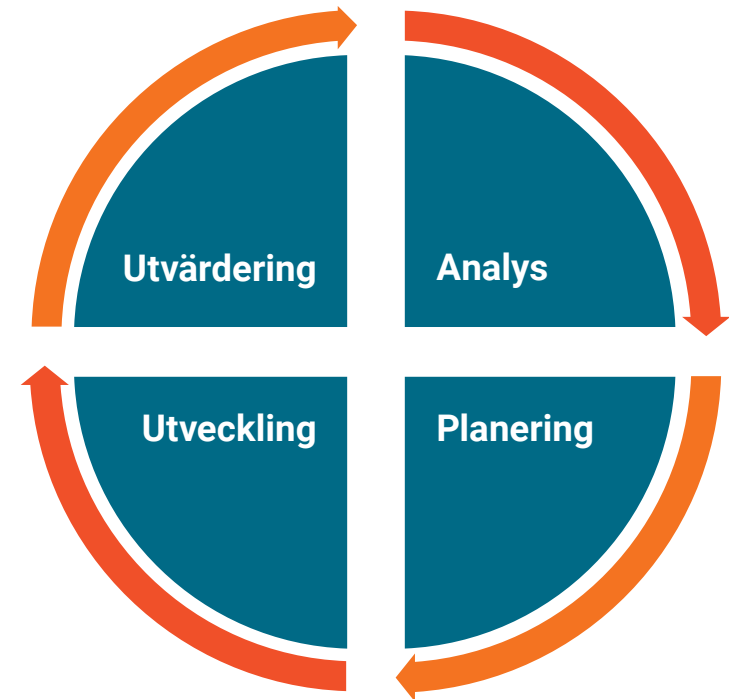
Ju mer strukturerat ni arbetar med vart och ett av dessa områden, desto effektivare blir kompetensutvecklingen.

Vi på TRS stöttar er med metoder och arbetssätt för analys, planering, utveckling och utvärdering. Det är viktigt att ni själva avsätter tid för att genomföra er planerade kompetensutveckling.

- > **Analys** Vilken specifik kompetens behövs för att möta våra utmaningar?
- > **Planering** Hur gör vi för att utveckla den kompetens vi behöver?
- > **Utveckling** Utveckla kompetenser efter behov och enligt plan.
- > **Utvärdering** Uppnådde vi våra mål? Vad kan vi förbättra i nästa steg?

Från behov till utvärdering

När ni får stöd från TRS får ni börja med att beskriva vilka utmaningar organisationen har idag. Ni behöver inte veta exakt vad ni behöver hjälp med, men det är viktigt att vi utgår från er verklighet och era



upplevelser. Tillsammans med våra rådgivare får ni hjälp med att analysera ert nuläge, fundera över vart ni vill ta er och undersöka vilket kompetensgap som finns. Genom att börja inom ett mindre och prioriterat område blir det enklare att hitta en systematik i arbetet med den fortsatta kompetensutvecklingen.

Arbetssättet, metoderna och verktygen kan sedan användas inom andra delar av verksamheten som behöver utvecklas.

Nästa steg är att planera för den kompetensutveckling som behövs. Vi hjälper er med hur det ska gå till, vilka metoder som kan användas och hur effekten av arbetet säkerställs. Ni får också med er metoder för utvärdering.

Den faktiska kompetensutvecklingen som tar en från befintligt till önskat läge – själva utvecklingsdelen – behöver ni av naturliga skäl genomföra på egen hand.

Koppla kompetens- utvecklingen till era verksamhetsmål

För att få verklig effekt ska kompetensutvecklingen hänga ihop med organisationens verksamhetsplan. Men alltför ofta sker det oplanerat och saknar koppling till verksamhetens strategier och mål. Många fångar upp behovet av kompetensutveckling i utvecklingssamtal med medarbetarna, utan att koppla behoven till verksamhetsplanen.

Detta gör att arbetet med kompetensutvecklingen kan framstå som otydligt och luddigt. Vad ska kompetensutvecklingen leda till och för vem?

För att undvika frågetecken bör arbetet med kompetensutveckling vara en del i verksamhetsplaneringen. Genom att utgå från de mål som formuleras i verksamhetsplanen kan ni ringa in vilka kompetenser som behöver förstärkas. Då kan också kompetensutvecklingen bidra till måluppfyllelsen.

Vad behöver
ni för att möta
framtiden?

Effektfullt!

Vi vet att det kan vara svårt att skapa utrymme i vardagen, både för kompetensutveckling och andra utvecklingsprojekt. Men just därför är det viktigt att lära sig mer om kompetensutveckling – för att skapa samsyn och förstå hur man kan göra och tänka för att kompetensutvecklingen ska få effekt i vardagen. På det viset skapas förutsättningar för hållbar förändring.

Effekter på kort sikt

- Arbetssätt och metoder för att systematiskt arbeta med och analysera kompetensbehov.
- Metoder för att stärka en kultur för lärande och utveckling.
- Arbetssätt och metoder för att lyckas med kompetensutvecklingen.
- En genomtänkt plan för kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov.

Effekter på lång sikt

- Uppdaterad, aktuell och relevant kompetens i en föränderlig värld.
- Kompetens utifrån verksamhetens mål och omvärldens krav.
- Hållbarhet i arbetssätt – engagemang för och delaktighet i kompetensfrågorna.
- En kultur där lärande och utveckling har en naturlig plats.

Utifrån era utmaningar, behov och villkor

Varje verksamhet som är ansluten till TRS har sina specifika förutsättningar. Men det finns samtidigt utmaningar, behov och villkor som liknar varandra. Gemensamt för många är till exempel en både osäker och kortsiktig finansiering, som påverkas av politiska beslut och gör det besvärligt att planera långsiktigt.

Viljan att utveckla verksamhet och medarbetare finns men resurserna är små – både vad gäller tid och pengar. Utöver kärnverksamheten och allt praktiskt som ska göras går mycket tid åt till att släcka bränder.

Det är mycket som gör det svårt att hinna stanna upp och ägna tid åt kompetensfrågorna.

Till skillnad från andra

Villkoren för ideell sektor och scenkonst skiljer sig både från arbetsplatser inom det privata näringslivet och den offentliga sektorn.

Många av dem som är anslutna till TRS är så kallade hybridorganisationer. De har sitt ursprung i det ideella och idéburna men har inslag av det affärsmässiga. Här möts olika logiker som påverkar hela verksamheten, något som blir extra tydligt vad gäller ledning och styrning. En sådan organisationsform påverkar också frågor som rör kompetensutveckling.

Vissa verksamheter påverkas mycket av politiska beslut, i andra organisationer byts styrelsen ut varje eller vartannat år. Och när verksamheten blir mer händelsestyrd kan det innebära att utvecklingssatsningar som påbörjats inte får riktigt fäste, utan ersätts med tillfälliga lösningar.

Många uttrycker därför en vilja att stanna upp och ägna mer tid

åt kompetensfrågor. De vill kunna balansera de kortsiktiga och långsiktiga behoven, kunna göra rätt prioriteringar och hitta nycklarna för att utveckla verksamheten framåt.

Vanliga orsaker

Anledningen till att ansöka om stöd från TRS är ofta att man vill få energi i arbetet med verksamhetens kompetensutveckling. Att få hjälp med att höja blicken och få stöd i att hitta den rätta inriktningen. Många lyfter vikten av att få input utifrån.

Att vara en god arbetsgivare som erbjuder personlig utveckling är också ett skäl att jobba på ett hållbart sätt med kompetensutveckling, både för att behålla sina befintliga medarbetare och för att attrahera nya.

Många som kontakter oss uppger att verksamheten saknar struktur för möten och vill ha hjälp med att utveckla lärandet i vardagen. Det är en sak att skicka medarbetare på kurs, en helt annan att omvandla kunskapen till kompetens. Det saknas verktyg och metoder för att planera och genomföra.

Majoriteten av dem som tar hjälp av TRS för sitt arbete med kompetensutveckling vill få till en bättre struktur. Ofta arbetar man med kompetensutveckling på en individuell nivå, utan koppling till verksamhetsplanen och de krav på utveckling den ställer. De vill jobba på ett nytt sätt – hållbart, systematiskt och långsiktigt.

Viljan att utveckla verksamhet och medarbetare finns men resurserna är små – både vad gäller tid och pengar.

Många olika utmaningar

Ibland är arbetsgivaransvaret otydligt i ideella organisationer. Ansvaret kan ligga på förtroendevalda, medan själva arbetet utförs av tjänstemän. Ibland finns det ett glapp i kommunikationen mellan styrelse och kansli. Kopplingen mellan kompetensutveckling och verksamhetens mål kan vara svag och många gånger saknas strategier för kompetensöverföring medarbetare emellan.

I vissa organisationer är personalrörligheten låg, i andra är den hög, något som påverkar kompetensförsörjningen på olika sätt. Det kan vara svårt att attrahera rätt kompetens när man inte kan erbjuda marknadsmässiga löner och villkor. Många ser också utmaningar med kompetensutveckling kopplad till tillgänglighet och digitalisering.

Inom scenkonsten finns utmaningar kopplade till anställningsformerna. Det kan vara svårt att arbeta med kompetensbehoven när många är frilansare eller har tidsbegränsade anställningar. Då blir kompetensöverföringen mellan olika yrkesgrupper och medarbetare än mer komplicerad.

Ytterligare en utmaning i vissa organisationer är höga krav på kvalitet som ofta bidrar till en kultur där det är svårt att berätta om misstag, brister eller om det egna behovet av kompetensutveckling.

Önskemål och behov som varierar

Precis som utmaningarna är behoven många. De pendlar mellan yrkesspecifik kompetensutveckling och utveckling i mer generella kompetenser som samarbetsförmåga, kommunikation och ledarskap.

Det finns även behov av kompetensutveckling inom den bransch man verkar – som till exempel utbildningsområdet för folkhögskolor, kunskap om civilsamhället för ideella organisationer eller kulturområdet för verksamheter inom scenkonsten.

Dessutom behöver det utvecklas kompetenser som kan bidra till struktur och förmåga att göra förändringar. Det kan handla om att bli bättre på verksamhetsplanering, process- eller projektledning.

Många vi har kontakt med vill också bli bättre på kompetensöverföring – att lära av varandra i samarbeten och erfarenhetsutbyten – för att göra verksamheten mindre sårbar. I mindre organisationer minskar det stressen att veta att fler kan gå in och täcka upp för varandra.

Utgångsläget och förutsättningarna för våra anslutna organisationer är lite olika. Tack vare vår långa erfarenhet har vi på TRS både den kunskap och den förståelse som krävs för att stödja kompetensutveckling. En kompetensutveckling anpassad efter just era utmaningar, behov och villkor.

”Vi har fått verktyg som hjälper oss att hänga med i omvärldens förändringar. Vi har blivit modigare som verksamhet och ligger nu steget före i vår kompetensutveckling.”

Deltagare i program



Exempel från en folkhögskola

Organisationer som har koll på sitt nuläge och tydligt kommunicerar verksamhetens mål hjälper sina medarbetare att se hur de bidrar till helheten. God kommunikation och ett öppet klimat främjar engagemang och samarbete. Det ger trygghet och en atmosfär där fler vill dela med sig av tankar, idéer och utmaningar.

Den här folkhögskolan beskrev en situation där deras medarbetare påtalade brister i kommunikation och samarbete. Det påverkade både trivseln och effektiviteten negativt.

Våra rådgivare gav organisationen stöd i arbetet med att göra behovsanalyser, med särskilt fokus på nuläget, och att ta fram planen för en kompetensutveckling som skulle förbättra både samarbete och dialog.

Nu samarbetar vi mycket bättre!

”Vi stod inför stora utmaningar, både när det gällde arbetsklimat och samarbetsfrågor. Våra medarbetarenkäter och interna samtal visade upprepade brister i kommunikation och samarbete, vilket påverkade både trivsel, arbetsglädje och effektivitet.

Av TRS fick vi hjälp med att göra behovsanalys, kartlägga vår kompetens och se de gap som fanns mellan befintligt läge och önskat läge. Vi tog fram en plan för kompetensutveckling med fokus på samarbete och dialog. Sedan genomförde vi planen med hjälp av TRS e-kurser samt olika workshops om till exempel grupputveckling, kommunikation och spelregler för samarbete. Vi genomförde också utbildningar i dialogmetoden, mötesledning och lärande, för att kunna facilitera möten och lärande i olika grupperingar på ett bättre sätt.

Vi har utvärderat det vi gjorde med olika former av feedback och uppföljningsenkäter. Resultatet är ett tydligt förbättrat samarbetsklimat, mer arbetsglädje och mer kompetenta mötesledare. Vi kommer att fortsätta jobba systematiskt med kompetensutveckling för att förbättra vår arbetsplats och vår förmåga till samarbete och dialog, och för att fånga upp andra behov vi ser inför framtiden.”

God kommunikation är avgörande

När verksamhetens mål kommuniceras och klargörs skapas förutsättningar för att alla i organisationen ska förstå hur de kan bidra till helheten, något som alltid ökar motivation och engagemang. God kommunikation underlättar samarbete och skapar en atmosfär där medarbetare öppet kan dela med sig av sina tankar, idéer och utmaningar kring kompetensutveckling.

Ett öppet kommunikationsklimat skapar psykologisk trygghet. Det blir lättare att ge och ta feedback. Det blir också lättare att identifiera kompetensbrister och känsliga områden som kan vara svåra att samtala om, men som samtidigt är avgörande för att lyckas.

På mottagarens villkor

Alla medarbetare har unika styrkor, svagheter och karriärambitioner. Med god kommunikation kan ni säkerställa att planerna för kompetensutvecklingen är anpassade för att tillgodose individuella behov, samtidigt som varje individuell insats bidrar till att de övergripande målen uppfylls.

På TRS anser vi att god kommunikation spelar en avgörande roll för effektiv kompetensutveckling. Den hjälper er att anpassa målen, förbättrar samarbete, identifierar kompetensbrister och möjliggör personliga utvecklingsplaner.

Tips för att skapa en kultur för samtal och lärande

- Skapa en gemensam bild över vart verksamheten är på väg (mål och vision).
- Identifiera vad ni i första hand behöver jobba med – prioritera och avgränsa.
- Använd en metod för dialog som verktyg på arbetsplatsträffar.
- Öva på att lyssna aktivt och ställa frågor för att öka kvaliteten på dialogerna.
- Uppmuntra lärandet och att dela med sig till kollegor.
- Skapa samsarbetsytor och forum för möten mellan olika avdelningar och grupper.
- Arbeta fram mötesstrukturer.
- Ta fram överenskommelser för samarbeten.
- Träna på återkoppling och feedback.
- Utvärdera samarbetet löpande – hur fungerar det och hur kan vi göra bättre?



Exempel från en idrottsorganisation

Kompetensutvecklingen du har nytta av i vardagen är den som får störst effekt. För att skapa en lärandekultur finns det många metoder att ta till. Medarbetarna i organisationen kan byta jobb med en kollega för en dag, agera mentor eller dela med sig av kunskap. Möjligheterna är många.

Det här idrottskansliet insåg att mycket av deras kompetens bokstavligen var på väg ut genom dörren eftersom flera medarbetare skulle gå i pension. Det fanns ingen plan för att tillvarata deras kunskap. Dessutom insåg man att digitaliseringen ställde krav på en generell kompetensutveckling.

TRS och kansliet samarbete inleddes med att se över och analysera behoven utifrån den problembild som organisationen kunde beskriva. Därefter påbörjades den interna processen och utvecklingsarbetet.

Samsynen gav oss grund för utveckling

”Vårt idrottskansli består av 20 medarbetare som stöttar verksamheten med ekonomi, kommunikation och administration. Vi insåg att vi hade ett akut problem med kunskapsöverföring och kompetensutveckling på grund av att flera medarbetare var på väg att pensioneras. Vi kunde också konstatera att vi inte hade tillräcklig teknisk kompetens och att vi behövde utvecklas digitalt inom alla verksamhetsområden.

Till en början var vi en mindre grupp som arbetade med TRS: de tre cheferna, en facklig företrädare och ytterligare en medarbetarrepresentant. Utifrån en grundlig behovsanalys genomförde vi sedan en workshop med alla medarbetare för att skapa samsyn kring kompetens och hitta kompetensglapp. Vi kom snabbt fram till att vår digitala kompetens behövde utvecklas och valde ut två delar att fokusera på: Teams och Outlook.

Eftersom vi hade kunniga medarbetare som interna utbildare kunde vi utveckla sätt att överföra kompetens mellan oss på kansliet. Vi

lyckades skapa en lärandekultur där alla känner sig bekväma med att dela erfarenheter och gemensamt arbeta fram lösningar på problem.

Nu har vi en starkare sammanhållning, vi har lättare att sätta gemensamma mål och på köpet fick vi metoder vi kan använda inom många olika områden, inte bara kompetensutveckling.”

Kompetensöverföring minskar sårbarhet

Kompetensutveckling kan ske på en rad olika sätt. Det du har nytta av i ditt arbete och i din vardag är ofta det som får störst effekt.

Att systematiskt arbeta med kompetensöverföring och intern kompetensutveckling är ett sätt att skapa en kultur för lärande, minska sårbarhet och öka hållbarheten.

Tips för att kunna kompetensutveckla i vardagen

- Var mentor till någon eller ha en mentor själv. Båda sätten är utvecklande på olika sätt.
- Träna och gör mer av det du redan kan. Inom idrotten tränar de som är bäst i världen 95 procent av sin tid och presterar fem procent av tiden. I yrkeslivet är det ofta tvärtom!
- Gå kurser online. Det finns ett otal att välja på.
- Lär andra det du själv kan. Det lär sig både du och de av.
- Visa intresse för att delta i utvecklingsprojekt.
- Låt alla läsa samma artikel, bok eller se samma film – vad upplever vi, hur påverkar det oss?
- Luncha en gång i månaden med någon i din bransch som du inte känner. Var vetgirig och nyfiken!
- Omvärldsbevaka. Ha en lista med hemsidor och nyhetsbrev som du följer.
- Gå ”besöksvägen”. Vad händer när någon kommer till er? Vad möts de av? Vad ser du?
- Planera en överlämning, som om du skulle lämna din tjänst. Det är nyttigt att definiera vad du själv gör.
- Inventera personalgruppen för att hitta kompetens som någon kan dela med sig av.
- Låt kompetensutveckling och lärande vara en stående punkt på agendan.



Exempel från en ideell förening

Många av våra anslutna organisationer vill utveckla verksamheten och medarbetarnas kompetens men resurserna är ofta små. Därför behöver insatserna prioriteras och behoven balanseras, på både kort och lång sikt. Med en ekonomi som ofta är anslagsfinansierad är det svårt att planera långsiktigt.

Ett litet kansli upplevde problem med att få både tid och pengar att räckta till för den lite mer strategiska kompetensutvecklingen. Efter samarbete med TRS har de både struktur och metoder som gör dem bättre rustade för framtida krav och behov.

Den här typen av organisationer kan vi hjälpa genom att koppla kompetensutvecklingen till verksamhetens befintliga resurser och strukturer.

Strukturen gör oss bättre förberedda

”Vi är ett litet kansli och därmed blir våra roller och arbetsuppgifter lite otydliga, vi får ofta ägna oss åt att släcka bränder i stället för att arbeta långsiktigt och strategiskt. Vi har, precis som andra liknande organisationer, kortsiktig finansiering vilket skapar otrygghet och gör det svårt att agera långsiktigt. Samtidigt måste vi kompetensutveckla oss på ett smart sätt (för att vi saknar just tiden), och kunna attrahera kompetens trots att vi inte kan erbjuda marknads-mässiga löner.

Med TRS stöd har vi lyckats renodla våra roller, arbeta mer strukturerat och förbereda för kompetensutveckling redan i verksamhetsplaneringen. Vi har identifierat våra viktigaste intressenter och har skapat ett sätt att omvärldsbevaka. Det har gjort oss bättre förberedda och gör att vi kan välja kompetensutveckling på ett sätt som stöttar verksamheten konkret.

Tack vare struktur och metoder kan vi bättre ta hand om vår egen kompetensutveckling och även erbjuda våra medlemmar till exempel

ledarutveckling. Våra behov och områden för kompetensutveckling har blivit mycket tydligare.”

Struktur sparar tid och pengar

Vi på TRS möter ofta organisationer som har svårt att få tiden att räckta till. Många tvingas arbeta reaktivt i stället för proaktivt. Det kan ha flera orsaker. Verksamheten lever på projektbidrag, problemen måste lösas akut och ekonomin tillåter inte alltid att driva omfattande utveckling.

Tips för att skapa en tydligare struktur

- Ta hjälp från TRS att anpassa strukturer utifrån era behov.
- Reflektera kring när struktur och ordning stärker och när det inte stärker.
- Inför metoder för prioritering.
- Börja i det lilla. Välj ett område i taget att strukturera och lär från det.
- Håll koll på uppdraget, verksamhetsidén och verksamhetsmålen.
- Utvärdera befintlig struktur – skapar den tillräckligt med nytta eller inte?
- Uppmärksamma och kommunicera framgångar och förbättringar.

Fem frågor som kan hjälpa till:

1. **Vad vill ni lyckas med?** Det kan vara ekonomiska mål, förväntningar från intressenter, nya utvecklingsmål eller krav från styrelsen. Svaret kan finnas i verksamhetsplanen.
2. **Vilka kompetenser behövs för att uppnå det ni vill lyckas med?** Fundera över vilka kompetenser som är viktigast och som kommer att göra störst skillnad i er förflyttning.
3. **Vilka kompetenser har ni nu?** Våga vara nära sanningen. Ta reda på vad ni faktiskt har, inte vad ni tror att ni har. Målet är att identifiera kompetensgapet.
4. **Hur ska ni göra för att fylla kompetensluckorna?** Handlar det om nyrekrytering, överföring eller utveckling av kompetens? Är det en, flera medarbetare eller alla som behöver kompetensutveckling?
5. **Hur gick det?** Nu är det dags att ta lärdom av det som skett. Gör förbättringar om det behövs. Var flexibla och anpassa er efter nya utmaningar och möjligheter som uppstår under er utvecklingsresa.

Vilka behov har ni?

Hur gör ni i er organisation för att ta beslut om vilken kompetensutveckling som ska genomföras? Här följer några frågeställningar ni kan resonera kring för att komma vidare.

Om frågorna väcker nyfikenhet och du vill veta mer om hur vi på TRS kan stärka din arbetsplats i att arbeta systematiskt med kompetensutveckling, är du varmt välkommen att kontakta någon av våra rådgivare via trs.se.

- Har ni samtal om vilken kompetens som behöver utvecklas?
- Pratar ni regelbundet om både utmaningar och framgångar?
- Är ni eniga om vad kompetensutveckling egentligen är och innebär för er verksamhet?
- När ni sätter mål för verksamheten, pratar ni också om vilken kompetens som behövs för att uppnå målen?
- Vem driver frågor om kompetensutveckling – enskilda medarbetare, ledning, HR...?
- Vad tycker ni är utmaningen med kompetensutvecklingsfrågor?



Ett väl fungerande
arbete med kompetens-
utveckling bygger på bra
kommunikation och
gott samarbete.

Den viktigaste utvecklingen sker i vardagen

Den största och viktigaste delen av kompetensutvecklingen sker i det dagliga arbetet. Det är vi ofta omedvetna om. När vi till exempel ska gå en utbildning blir det mycket bättre om vi planerar för var, när och hur vi sedan ska tillämpa våra nya kunskaper – och därmed utvecklar den verkliga kompetensen.

Lärandet på arbetsplatser kan till stor del faktiskt ske i våra möten om vi använder dem på ett smart sätt. Det kan till exempel vara att planera in samtal, erfarenhetsutbyten och reflektioner. En idé kan vara att ersätta informationspunkter på ett möte med tid att reflektera och samtala om viktiga verksamhetsfrågor.

Att systematiskt arbeta med kompetensöverföring och intern kompetensutveckling är ett sätt att skapa en kultur för lärande.

Stimulera självledarskap

För att bli en lärande organisation som stimulerar självledarskap behöver ni bryta ner övergripande mål till mål för lärande på individnivå. Det ökar möjligheterna för medarbetarna att ta ansvar och själva driva sin utveckling. När man som medarbetare får dela med sig av sin kunskap till andra växer man i sin yrkesroll, vilket i sin tur stärker viljan att bidra.

För att främja självledarskap kan chefer och ledare stimulera medarbetare att leda projekt eller vara ansvariga för arbetsgrupper. Det kan också ge organisationen möjlighet att identifiera potentiella ledare och stärka intresset för ledarskap på alla nivåer.

Kompetensutveckling behöver inte alltid kosta

Kompetensutveckling behöver varken vara särskilt dyrt eller svårt. Det viktiga är att ha modet och nyfikenheten att våga prova olika metoder. Till exempel att låta olika personer leda möten där medarbetare får reflektera över framgångar och utmaningar i arbetet. Kompetensutveckling är både roligt och givande om man använder rätt metoder.

Ta stöd av TRS

I en värld som snurrar snabbare och snabbare blir kompetensutveckling allt viktigare. Organisationer som inte fortsätter att utvecklas löper stor risk att halka efter. Hur kan du och dina medarbetare ta tillvara på och utveckla den kompetens som redan finns i er organisation?

På era villkor

På TRS har vi god kunskap om både människors, organisationers och våra branschers villkor. Det gör att vi kan erbjuda en personlig och anpassad rådgivning.

Våra erfarna rådgivare kan hjälpa er att arbeta systematiskt och långsiktigt. Tillsammans utforskar vi era nuvarande kompetenser, vilka krav som kan ställas på er i framtiden och hur ni kan jobba med kompetensutveckling i just er organisation.

Utifrån era specifika förutsättningar kommer vi tillsammans fram till vilken kompetens ni redan har och vilken som behöver utvecklas.

Metoder och verktyg

Våra rådgivare leder workshops där ni får pröva olika arbetssätt och metoder. Rådgivarna kan dessutom agera bollplank när ni ska arbeta praktiskt med er kompetensutveckling. Ni får verktyg för att hitta och ta tillvara på drivkrafter, motivation och engagemang.

Efter insatsen kommer ni att ha en gemensam bild av vad kompetens betyder för er organisation. Ni kommer också att ha metoder för att utveckla, utvärdera och förbättra ert kompetensarbete. På så sätt får ni fler verktyg som hjälper er att stå starka inför framtiden.

Vad passar er bäst?

Det finns olika sätt att ta del av vårt stöd. Tillsammans med någon av våra rådgivare kommer du och din organisation överens om vad som passar er bäst.

Vi kan ta ett helhetsgrepp och göra en insats på arbetsplatsen, ni kan testa att göra en workshop som leds av en rådgivare från oss, delta i ett program tillsammans med andra liknande organisationer eller ta del av våra kunskapsseminarier.

Allt vårt stöd kring kompetensutveckling ingår i anslutningen.

Läs mer och kontakta någon av våra rådgivare på trs.se.

I ständig förändring

Det enda vi kan vara säkra på om framtidens arbetsmarknad är att den kommer att förändras. Det har den alltid gjort och allt talar för att förändringarna bara kommer snabbare. Påverkat av digitalisering, ny teknik och globalisering, men även av krav på att spara både pengar och miljö.

För att hänga med i förändringstakten, och kanske till och med ligga steget före, krävs mod och vilja att utvecklas. Det ställer i sin tur krav på trygghet. Känner du dig trygg med både den du är och det du kan, ökar chanserna att du också känner dig bekväm att ta dig an nya utmaningar.

Om TRS

På Trygghetsrådet TRS jobbar vi för en tryggare omställning och stärker jobbsökare, anställda, fackliga företrädare och arbetsgivare i utvecklingen för ett mer livskraftigt och hållbart arbetsliv. Tack vare lyhördhet, engagemang och delaktighet får vi tillsammans möjlighet att stärka både enskilda individer, organisationer och i förlängningen hela samhället.

TRS är en kollektivavtalad stiftelse som bildades 1972 då arbetsmarknadens första omställningsavtal tecknades i Sverige. Parterna i kollektivavtalet har sedan dess ändrats och är sedan mitten av 90-talet PTK, Arbetsgivaralliansen och Svensk Scenkonst. Alla medarbetare i anslutna organisationer, det vill säga de som är medlemmar i Arbetsgivaralliansen och Svensk Scenkonst, eller är medlemmar genom hängavtal, omfattas av omställningsavtalet.

För ökad arbetslivskraft!

Många upplever att arbetet med kompetensutveckling är en stor utmaning. Det kan vara svårt att veta var man ska börja och vilka metoder man ska använda för att göra det på rätt sätt. Det kanske saknas resurser och annat kommer emellan i vardagen. Men om vi misslyckas med vår kompetensutveckling riskerar vi också att misslyckas med att nå våra mål.

På TRS har vi hjälpt tusentals personer på hundratal arbetsplatser att bli mer framgångsrika i konsten att se över och utveckla sin kompetens. I den här skriften delar vi med oss av vår kunskap.

trs.