

# Behovskartläggning

## Level Up

### Bakgrund

Behovet av kompetens inom digital teknik och digitalisering ökar kraftigt i alla delar av samhället. Kravet på digital kompetens ökar kraftigt bland anställda och undersökningar visar att det finns stora skillnader på vilka arbetstagare som får tillgång till digital kompetensutveckling. Studier visar också att det på tjänstemannasidan i synnerhet är kvinnor som kommer att vara särskilt utsatta framöver, och att kvinnor riskerar att förlora på den snabba teknikutvecklingen. Samhället står inför en enorm omställning när det gäller digitalisering. Att utnyttja tekniken smart innebär att utmana det traditionella – något som ställer stora krav på delaktighet, ledarskap och digital kompetens. Ledarna måste ständigt utvecklas och anpassa sig till sin föränderliga miljö, men framför allt också få sina medarbetare att göra detsamma.

Vi vill därför skapa förutsättningar och ge nödvändiga verktyg till chefer inom hälsa, vård och omsorg i offentlig sektor så att de kan lära sig praktiska sätt att utveckla nya förmågor, eliminera prestandaklyftor och driva den digitala transformationen på ett hållbart och inkluderande sätt. Inom ramen för projektet Din digitala förflyttning har vi tagit fram ett utbildningskoncept, *Level Up*, riktat mot 300 chefer, där 70% av deltagarna ska utgöras av kvinnor.

För att säkerställa att målgruppen för denna utbildningssatsning får tillgång till relevanta kunskapshöjande insatser har vi inom projektet utfört en behovskartläggning. Den har utförts primärt genom intervjuer med chefer inom offentlig sektor och medarbetare på strategiska roller, samt i workshopformat tagit input från samverkansaktörer inom nätverket HIOS (Health Innovation of Sweden).

### Metod

Under behovskartläggningen valde vi att använda en kvalitativ metodik. Vi ansåg den vara mest lämplig då vi försökte kartlägga och undersöka ett nytt ämnesområde, samt gav oss möjligheter till fördjupade svar som inte går att få via en kvantitativ metodik. Även om det finns flera undersökningar kring digitaliseringsbehoven på en övergripande nivå, finns det inte tillräckligt med kunskap kring de specifika behov som operativa chefer inom hälsa, vård och

omsorg har. Den kvalitativa metoden valdes även med tanke på att vi redan hade tydliga frågeställningar som behövdes prövas och eventuellt fastställas eller avvisas.

Behovskartläggningen bestod primärt av två fokusgrupper som vi arbetade aktivt med. Första fokusgruppen bestod av projektets samverkansaktörer inom nätverket HIOS, som är representanter från både offentlig och privat sektor i Sverige. Insikterna, som samlades under en serie av två workshops, användes för att skapa en första konkretiserad hypotes kring vilket kompetensbehov chefer inom hälsa, vård och omsorg i offentlig sektor har.

Denna hypotes testades sedan kvalitativt genom att låta intervjuar ett antal operativa chefer och medarbetare i strategiska positioner. Vi intervjuade totalt nio personer som är anställda i regioner och kommuner i olika delar av landet. Intervjuerna utgjordes av semistrukturerade intervjuer för att kunna få flexibilitet genom tillämpbara följdfrågor och få en bättre möjlighet att fånga detaljer och fenomen som annars kan missas med alltför strukturerade intervjuer. Intervjuerna omfattade både frågor för att kunna kartlägga utvecklingen av verksamheten och få en inblick över behoven på systemnivå, men också för att fånga de personliga behoven från respondenterna. Frågor som fokuserade på att fånga deras förståelse om begreppen i de horisontella principerna var också inkluderade i intervjuerna.

Efter att samtliga intervjuer hade genomförts samlades projektgruppen för att analysera och sammanställa resultaten, vilket sedan användes som underlag för den slutliga utformningen av utbildningskategorierna och modulerna i utbildningskonceptet. Vi har därtill provat vårt koncept med ett antal olika ledningsgrupper inom offentlig sektor, samt med olika specialister (såsom Digitaliseringsstrateger och HR-specialister m.fl.) och forskare inom lärande och utveckling, ledarskap och digitalisering. Vi har också tagit del av tidigare genomförda ESF-projekt som ex Digga Halland och Projekt Modig, samt diskuterat vårt koncept med SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). Vi har sammanfattningsvis använt all denna input som underlag till utbildningens upplägg gällande innehåll och genomförande.

## Resultat

Efter genomförda workshops med samverkansaktörer, intervjuer med chefer och medarbetare i offentlig sektor, samt samtal med övriga aktörer formade vi ett utbildningskoncept bestående av totalt sex utbildningskategorier. Dessa ska finnas tillgängliga genom valbara moduler i ett 100% digitalt upplägg, som i sin tur skapar utrymme för flexibilitet för deltagarna av utbildningen.

### De sex kategorierna

1. Basutbildningar
2. Vad är digitalisering och varför är digitalisering viktigt
3. Grundläggande kompetens inom digital teknik
4. Främja en innovationskultur; ledarskap och styrning i en föränderlig värld

5. Lagstiftning, etik, riskbedömning och säkerhet
6. Implementering; verksamhets-, processutveckling och ekonomi kopplat till digitalisering

## Sammanfattning av intervjuerna

### *Bekräftelse av den ursprungliga hypotesen*

Vissa delar av vår ursprungliga hypotes blev bekräftad under behovskartläggningen. Vi redogör här för de mest relevanta.

Att behovet av digital kompetensutveckling är ett reellt behov hos chefer inom offentlig sektor var inte något som projektgruppen innan analys- och planeringsfasen var direkt oroade över. Det var dock av stort vikt att vi kunde få detta bekräftat under behovskartläggning och genom våra intervjuer med målgruppen. Detta bekräftades ensidigt från alla aktörer och roller, dock lyftes vissa hinder för kompetensutveckling och lärande hos målgruppen.

Under intervjuerna bekräftades det tydligt att tidsbristen är påtaglig för chefer och personal inom hälsa, vård och omsorg. Tidsbristen är något som visade sig vara den största oron på alla nivåer och i alla verksamheter och organisationer. Chefer upplever inte att det finns utrymme i sin vardag för egen kompetensutveckling och lärande, trots att de upplever ett stort behov av just detta, både för egen del som för sin personals del. Det framkom också att de upplever tidsbrist för att utveckla arbetssätt och processer, vilket är angeläget att jobba med integrerat i digitaliseringssatsningar, då digitalisering är att likställa med verksamhetsutveckling. Det lyftes också att tid saknas för att applicera ny teknik inom enskilda verksamheter, även när tekniken väl är på plats. Det handlar till exempel om brist på tid för personalen att lära sig den nya tekniken och därmed minskar också möjligheten att verkligen dra nytta av den och hämta hem effekter.

Behov av trygghet är något som också lyftes upp på olika sätt genom intervjuerna. Chefer uttrycker generellt sett att de ser behovet av digitalisering, samtidigt upplevs ny teknik och digitaliseringsinitiativ ofta som belastande. Det finns en rädsla för förändring kopplat till ny teknik där cheferna oroas över att implementeringen av densamma leder till ökad stress och påverkar arbetsmiljön negativt – i alla led. Det handlar också om en otrygghet över att ha tillräckligt med kompetens för att förstå och tillämpa den nya tekniken. En chef uttryckte det enligt följande:

*”Jag upplever ingen rädsla för att bli ersatt som personal. Man vill ha delar som underlättar vardagen, men alla upplever en kompetensbrist. Detta med att bli ersatt är så långt bort. Det finns en rädsla för tekniken snarare än att bli ersatt.”*

Verksamheterna som cheferna representerade har olika sätt att hantera detta på, exempel genom att anställa specifika digitaliseringsledare/digitala administratörer etc. Men oaktat hur man jobbar med att lösa problematiken med upplevd tidsbrist och rädsla för ny teknik, så är det angeläget att vi tar hänsyn till detta i både utbildningens innehåll, som upplägg och

genomförande. Vi provade också vår hypotes om en förväntad tidsåtgång på i snitt på tre utbildningstimmar per vecka under huvudutbildningen. Detta blev trots upplevd tidsbrist bemött positivt från cheferna. Även strategiska medarbetare såg positivt på detta och påpekade att det behövs en viss kontinuitet för att skapa engagemang och förståelse för området hos cheferna. Tidsåtgången i kombination med valbara digitala moduler skapar bra förutsättningar för en flexibilitet som bygger på att individen själv har möjlighet att styra över när han/hon vill ta till sig sitt lärande. Att vissa delar är tänkta att vara livesända webinarium upplevdes inte heller det som något negativt, istället såg man positivt på detta utifrån ett mer nätverksbyggande perspektiv, med möjlighet till erfarenhetsutbyte.

Det uttrycks också behov av att få med sig konkreta verktyg hem, för att på så vis integrera sitt nya lärande i sin verksamhet. Chefer har inte tid att avsätta för utbildning som inte blir praktiskt applicerbart i nästa steg. Detta var återkommande reflektioner från flera av respondenterna.

*”Det är viktigt att det ger någonting. Vi har inte tid att sitta och lyssna på saker som sen inte ger någonting. Jag vill ha konkreta verktyg. Jag vill få något att hända efter genomförd utbildning.”*

Beträffande ledarskapet så framkommer det en otydlig bild över vilken roll och vilket ansvar chefer har när det kommer till digitalisering. Medan vissa upplever att det är tydligt att de har en roll i att säkerställa framdriften av digitaliseringssatsningar, så finns det andra som inte lika tydligt kan se att de har ett uttalat ansvar. Generellt är dock att chefer har svårt att veta hur dom ska agera. Gällande utveckling av ledarskapet framgick under intervjuerna att en hel utbildningskategori med fokus på ledarskap är av stort intresse både för strategiska och operativa chefer. Det uttrycktes att ledarna behöver vara rollmodeller och verka för att skapa tillit i sina organisationer, men framför allt också kunna lyfta blicken och tänka mer långsiktigt. En viktig del för en chef är att kunna involvera sina medarbetare att motiveras till att bidra och påverka den digitala förflyttningen. Flera respondenter kunde uttrycka att behövde stöd för att kunna göra det, exempel genom följande citat:

*”Hur ska vi som ledare arbeta för motivera dom som vi behöver få med oss, personalen? Jag behöver jobba med mitt ledarskap för att åstadkomma detta.”*

Vad gäller det konkreta utbildningsinnehållet så är det intressant att notera att en stor andel av respondenterna uttryckte att kategori 5: Lagstiftning, etik, riskbedömning och säkerhet är viktig kompetens att få med sig i utbildningen och att de såg ett stort behov i sina roller att få mer kompetens och förståelse för detta område.

*”Etik och riskbedömning – det kommer alltid upp etiska frågor när man jobbar med människor. Vi har inte kommit så långt inom digitalisering så vi har inte riktigt behövt ställas inför dessa etiska dilemman ännu.”*

Under analys- och planeringsfasen har vi arbetat utifrån hypotesen att de kommande insatserna borde inkludera nätverkskapande element, både nationellt mellan alla deltagare, men också mellan kommuner och region i samma geografiska upptagningsområde. Vår teori grundar sig på att kunskapsdelning, erfarenhetsutbyten och gemensam reflektion kommer att gynna de anställda förmåga till ett fördjupat lärande och stärka ett långsiktigt hållbart

nätverksbyggande. Vi ser att detta också kan gynna organisationer på lång sikt i och med en förbättrad kommunikation och samverkan inte bara mellan regioner och kommuner, men även mellan anställda inom samma organisation. Respondenterna kunde bekräfta dessa tankar och bekräftade att detta var något de såg mycket positivt på.

### *Kompletterande insikter till den ursprungliga hypotesen*

I kombination med bekräftelser på vår ursprungliga hypotes så fick vi också tillkommande insikter, som har påverkat utbildningskategorierna och genomförandeupplägget av utbildningen. Nedan redogör vi för de tre tydligaste insikterna.

Under intervjuprocessen framkom det att målgruppen är i stort behov av en så kallad basutbildning i en högre utsträckning av vad vi hade föreställt oss i början av kartläggningen. Det blev tydligt att den digitala nivån generellt sett är låg hos chefer på olika nivåer, speciellt på operativ nivå. Behov av kompetens innefattar till exempel digitala verktyg som Office 365, verktyg för virtuella möten som Zoom och Teams, samt behov av att kunna hantera sin mail- och kalenderfunktion i Outlook mer effektivt.

Givet att kommuner och regioner har tydliga policys när det gäller horisontella principerna genom bland annat mångfalds-, och jämställdhetsplaner, så förväntade vi oss att respondenterna skulle ha en högre nivå av förståelse kring dessa perspektiv. Det blev dock tydligt under behovskartläggningen att det behövs ett mer integrerat och fördjupat lärande inom horisontella principer, specifikt riktat mot digitalisering.

En annan viktig insikt för projektgruppen var att vi måste lägga ännu större fokus på systemperspektivet och lyfta helhetsförståelsen för cheferna. Det framgick tydligt att chefer på mer operativ nivå till största del har sin operativa verksamhet i fokus dagligdags, vilket innefattar arbetsuppgifter som schemaläggning, hantera sjukfrånvaro m.m. De ägnar stora delar av sin arbetstid till att "släcka bränder" för att få den ordinarie verksamheten att rulla på. Det framgick tydligt i intervjuerna med de operativa cheferna att de inte är vana att diskutera digitaliseringsfrågor ur ett mer långsiktigt, strategiskt perspektiv. Detta stärkte vår uppfattning om att utbildningen, för att ge långsiktig effekt, behöver riktas lika mycket till strategiska chefer som operativa. De måste *tillsammans* verka för att lyfta sin-/sina verksamheter och tillsammans ta ägarskap för den digitaliseringsstrategi som definieras. Målgruppen för utbildningen behöver få förståelse och insikter att digitaliseringen är att likställa med verksamhetsutveckling och att de i egenskap av chefer behöver skapa förutsättningar för denna förflyttning med hjälp av såväl sin ledningsgrupp som genom att involvera sina medarbetare i den resan. Första linjens chefer har ett stort ansvar för att skapa förutsättningar för arbetsplatslärande i sina verksamheter, gentemot sina medarbetare, men utan en tydlig förankring till verksamhetens digitala strategi och ett gemensamt arbete från den närmsta ledningsgruppen är det svårt att komma framåt.

## Sammanfattande slutsatser

Efter sammanställningen av både workshops med samverkansaktörer, sammanställning av intervjuerna och efterföljande analys har projektgruppen kommit fram till några påtagliga förändringar i vår ursprungliga hypotes och utbildnings idé.

En förändring gäller målgrupp för utbildningen, då det framträtt ett tydligt behov av att bredda den under kartläggningen. Från att inledningsvis se denna utbildningsmöjlighet som riktad mot operativa chefer inom kommunal och regional hälsa, vård om omsorg, så rekommenderar vi nu starkt att chefer även på högre nivå ska delta i utbildningen. Detta stärks även av insikter från tidigare genomförda ESF-projekt som Projekt Digga Halland och Projekt Modig, som betonar att förändring kopplat till exempelvis digitalisering inte kan ske enkom från en chefsnivå. Som ett exempel finns behov av att tydliggöra ansvarsfrågan och chefsens roll kopplat till digitalisering (vart ligger ansvaret, vem ska driva, hur ser samspelet ut). Detta är en förutsättning som behöver finnas på plats, eller tydliggöras, vilket enkom kan göras i ett samspel mellan flera chefsnivåer. Ledningsgrupper behöver jobba tillsammans.

Vi rekommenderar enligt samma argument också för att kommuner och regioner skickar flera deltagare från samma organisation och inte bara några enstaka personer, för att skapa förutsättningar för effekthemtagning.

En annan förändring gäller uppdelningen av utbildningen i ett basutbildningsblock och ett större mer omfattande huvudutbildningsblock. Eftersom det framkom att fler än vi trodde är i behov av basutbildning inom digital teknik samt att det finns ett påtagligt hinder kring upplevd tidsbrist hos chefer, har vi valt att skapa ett mer omfattande block som möter dessa behov/hinder. Denna så kallade basutbildningskategori kommer att involvera flera moduler som ger grundläggande kunskaper i att bland annat förbättra sin hantering av mail- och kalenderfunktion, förmåga och trygghet att logga in, delta och navigera i digitala, virtuella möten, samt planerings- och fokuseringskurser som ska ge ökad förmåga att prioritera sin tid på ett effektivt sätt och därmed frigöra tid för verksamhetsutveckling. Dessa delar kommer erbjudas som valbara digitala moduler beroende på vilket behov man som individ har. Kategorin Basutbildning kommer därtill innehålla några moduler som är obligatoriska för alla deltagare och som är grundläggande för att delta i Huvudutbildningen. Dessa obligatoriska delar utgörs av ett livesant introduktionstillfälle, samt en utbildning i den digitala utbildningsplattform vi kommer nyttja under huvudutbildningen.

Basutbildningen kommer äga rum under maj och juni månad, vilket skapar förutsättningar för att använda sig av sin nya kompetens och stärka sin förmåga till dess att huvudutbildningen genomförs från augusti och framåt.

Vad gäller genomförandet av utbildningen som har det tydligt framkommit att vi behöver tillgodose deltagarnas olika ingångsnivåer vad gäller kompetensnivå, dels kunna erbjuda olika

inriktningar beroende på vilken chefsroll man har, operativ eller strategisk chef. Dessa behov tillgodoser vi genom att bygga upp utbildningen bestående av såväl obligatoriska som valbara moduler, där deltagaren själv väljer inriktning och nivå baserat på sin roll och sina förkunskaper. Specifikt kategorin "Grundläggande kompetens inom digital teknik" innehåller två paket på två olika nivåer; en grundnivå och en avancerad nivå. Det har samtidigt framkommit att operativa och strategiska chefer behöver gå vissa moduler tillsammans, för att skapa en gemensam förståelse för digitaliseringens möjligheter, varför vissa kategorier och moduler är obligatoriska för alla att gå, oavsett roll och tidigare kunskapsnivå.

Vår ursprungliga hypotes om att utbildningen behöver ha ett flexibelt upplägg har inte förändrats under behovskartläggningen. Dock, flexibiliteten har justerades lite i och med beslutet att schemalägga vissa gemensamma tillfällen. Detta i syfte att skapa och behålla engagemanget hos deltagarna och nyttja möjligheten till nätverksbyggande. Även om delar är schemalagda och livesända webinarium så kommer dessa tillfällen att spelas in och läggas upp digitalt på plattformen. Det ska vara möjligt för deltagare som missar det schemalagda tillfället att se dessa moduler i efterhand.

Givet återkopplingen från flera håll har vi kunnat konstatera att det är av stort vikt att skapa ett bra nätverk mellan deltagarna. Att utbyta kunskaper inom, och mellan, kommuner och regioner är mycket värdefullt. Därför kommer vi lägga stor vikt på att kunna skapa sådana möjligheter i utbildningen genom att avsätta tid till detta i samband med gemensamma möten och gruppdiskussioner. Att bidra till att skapa effektiv samverkan är även viktigt mellan deltagare från samma organisation, för att driva verksamhetens digitala satsning framåt och få ut långsiktiga effekter av utbildningen.

Vad beträffar de horisontella principerna så är vår ansats i utbildningen att integrera dessa i det lärande som erbjuds genom utbildningen. Detta gör vi genom att låta en leverantör, som har dessa perspektiv som sitt specialismråde, bistå utbildningsleverantörerna med att säkerställa och kvalitetssäkra de horisontella principerna i utbildningsinnehållet. Syftet för målgruppen är att förstå hur jämställdhet, mångfald och inkludering kan hänga ihop med digitaliseringen, samt förstå vikten av att utifrån sin roll som chef skapa förutsättningar för att använda sig av dessa insikter i såväl sin roll som personalledande chef, som i verksamhetens digitala förflyttning.

Slutligen, vi har också blivit stärka genom behovskartläggningen att vi i utbildningen behöver lyfta fram digitalisering som möjliggörande för offentlig sektor och som en delkomponent för att lösa välfärdens samhällsutmaningar. Cheferna efterfrågar konkret stöd i tillägg till generell kompetensutveckling vilket vi i utbildningen har tagit fasta på. Vi har en tydlig ambition om att tillhandahålla verktyg, metod- och processtöd genomgående i utbildningen och specifikt kopplat till de olika kategorierna.