



CHALMERS

Den integrerade rollen: Kompetensbehov inom kvalitet och miljö

En kvalitativ studie med syfte att utveckla ett kompetensramverk för den integrerade kvalitets- och miljörollen

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

AGNES ERIKSSON ELIN MARKLINDER
LOVISA GRANBERG IDA SPARF
ALVA KULLENBERG SIGNE STRÅLIN

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2026
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX18-26-21

Den integrerade rollen: Kompetensbehov inom kvalitet och miljö

En kvalitativ studie med syfte att utveckla ett kompetensramverk för den integrerade
kvalitets- och miljörollen

The integrated role: competency requirements for quality and environment

A qualitative study aimed at developing a competency framework for the integrated
quality and environmental role

AGNES ERIKSSON
LOVISA GRANBERG
ALVA KULLENBERG

ELIN MARKLINDER
IDA SPARF
SIGNE STRÅLIN

Den integrerade rollen: Kompetensbehov inom kvalitet och miljö

En kvalitativ studie med syfte att utveckla ett kompetensramverk för den integrerade kvalitets- och miljörollen

AGNES ERIKSSON ELIN MARKLINDER
LOVISA GRANBERG IDA SPARF
ALVA KULLENBERG SIGNE STRÅLIN

© AGNES ERIKSSON, 2026
© LOVISA GRANBERG, 2026
© ALVA KULLENBERG, 2026

© ELIN MARKLINDER, 2026
© IDA SPARF, 2026
© SIGNE STRÅLIN, 2026

Kandidatarbete TEKX18-26-21
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2026

The integrated role: competency requirements for quality and environment

A qualitative study aimed at developing a competency framework for the integrated quality and environmental role

AGNES ERIKSSON ELIN MARKLINDER
LOVISA GRANBERG IDA SPARF
ALVA KULLENBERG SIGNE STRÅLIN

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

SUMMARY

The green transition has given environmental issues more importance in many organisations' strategies. Many companies are now combining environmental work with quality work, which has resulted in an integrated quality- and environmental role, frequently referred to as the QHSE-role (Quality, Health, Safety and Environment). In previous research, the integrated role has been identified to have difficulties with, amongst other things, ambiguity of the role-description and a high work load. Therefore, investigating the competency needed for the QHSE-role is highly relevant. The aim of this thesis is to chart the required competencies for the integrated quality and environmental role as well as giving the role a distinct definition. The study results in a competency framework with the purpose of assisting the analysis of competence gaps and to aid the integration of the QHSE-role in the organisation. The framework is intended to serve as a tool to support individual competence development. The study is qualitative based on data collection consisting of analysing job advertisements and interviews.

The results show that the competencies needed to execute the QHSE-work could be divided into four dimensions: social, structured, operational and strategic. Based on the dimensions, each competency has been categorised according to the KSAO-model (Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics) and then illustrated by using Competency-based analysis. This gives the competency framework a "funnel-like shape" with broad dimensions culminating in clearly described behaviors to become more user-friendly. From both the interviews and the job advertisements, it has been found that organisational support and personality traits influence the work in the role and are therefore included as a surrounding context to the framework. Finally, a competency framework for the QHSE-role has been developed and the contents will hopefully be usable for QHSE-professionals.

Keywords: QHSE role, Competency framework, Competency analysis, Quality and environmental management, Integrated work roles, KSAO model, Competency-based analysis (CBA), Qualitative study, Organizational support, Environmental work, Quality work

Note: The report is written in Swedish.

SAMMANFATTNING

Skiftet mot en grön omställning har medfört att miljöområdet fått en större strategisk plats i många företag. I flera företag har man därmed valt att integrera miljöfunktionen med kvalitetsarbetet, vilket har lett fram till en integrerad kvalitets- och miljöroll, ofta benämnd som KMA-rollen (Kvalitet, Miljö och Arbetsmiljö). I tidigare forskning har den integrerade rollen visats ha svårigheter kopplat till bland annat rolltydlighet och hög arbetsbelastning. Det är därmed relevant att undersöka kompetensbehovet för KMA-rollen. Syftet med arbetet är att kartlägga kompetensbehov för rollen med integrerat kvalitets- och miljöarbete samt att tydligare definiera rollen. Arbetet resulterar i ett ramverk som ska underlätta vid analys av kompetensgap samt utgöra ett stöd för en bättre integrering av KMA-rollen inom organisationen. Ramverket ska fungera som ett verktyg för att underlätta kompetensutveckling hos

individen. Arbetet har baserats på en kvalitativ datainsamling bestående av analys av jobbannonser samt intervjuer för att fånga flera perspektiv.

Resultatet visar att kompetenserna som behövs för att utföra KMA-arbetet kan delas in i fyra dimensioner: social, strukturerande, operativ samt strategisk. Utifrån dimensionerna har vardera kompetens kategoriserats utifrån KSAO-modellen (Knowledge, Skills, Abilites and Other characteristics) och sedan exemplifierats enligt Competency-based analysis. Kompetensramverket har därmed en trattliknande form där övergripande dimensioner mynnar ut i konkreta beteenden. Detta gör ramverket mer användarvänligt. Resultatet visar även, baserat på intervjuer och jobbannonser, att organisatoriskt stöd samt personliga egenskaper är viktiga faktorer som påverkar rollen och har därmed inkluderats som en omgivande kontext till ramverket. Sammantaget har ett ramverk för KMA-rollen kunnat formuleras där innehållet förhoppningsvis kan användas av KMA-verksamma.

Nyckelord: KMA-rollen, Kompetensramverk, Kompetensanalys, Kvalitets- och miljöledning, Integrerade arbetsroller, KSAO-modellen, Competency-based analysis (CBA), Kvalitativ studie, Organisatoriskt stöd, Miljöarbete, Kvalitetsarbete

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemanalys	2
1.3	Syfte	3
1.4	Avgränsningar	3
2	Teori	5
2.1	Kompetensbegreppet	5
2.1.1	Competence och competency	5
2.1.2	Competence-in-use	6
2.1.3	KSAO och Competency-based analysis	7
2.2	Kompetensramverk	8
2.2.1	Begreppet kompetensramverk	8
2.2.2	Utformning av kompetensramverk	9
2.3	Integrering av arbetsroller	10
2.3.1	Ökad arbetsbelastning	11
2.3.2	Motstridiga logiker	11
2.3.3	Otydligheter i arbetsrollen	12
2.3.4	Meningsfullhet i arbetet	12
2.3.5	Synergier och minskat dubbelarbete	13
2.3.6	Upplevt inflytande	13
2.4	Ledningssystem och integration	13
2.4.1	Definition och nivåer av integration	13
2.4.2	Ledningssystem som organisatorisk praktik	14
2.4.3	Förutsättningar för integration	14
2.5	Syntes	15
3	Metod	17
3.1	Litteraturgenomgång	17
3.2	Urval av intervjupersoner och textmaterial	17
3.3	Datainsamling	18
3.3.1	Djupintervjuer	18
3.3.2	Expertintervjuer	20
3.3.3	Textanalys	21
3.4	Dataanalys	23
3.5	Studiens kvalitet och trovärdighet	24
3.6	Etiska ställningstaganden	25
4	Resultat	27
4.1	Arbetsrollens dimensioner	27
4.2	Formellt efterfrågad erfarenhet	29
4.3	Individuella egenskaper	30
4.4	Organisatoriska förutsättningar	31
4.5	Upplevda utmaningar	32
5	Analys	35
5.1	Competence-in-use	35
5.2	Kompetenser	36
5.3	Tillämpning av Competency-based analysis	39
5.4	Individen och organisationen	40
5.5	Ramverkets uppbyggnad	41
6	Diskussion	46
6.1	Tydligare rolldefinition	46
6.2	Organisatoriskt stöd	46
6.3	Kompetensutveckling	47
6.4	Framtida forskning	47

7 Slutsats	49
Referenser	50
A Bilagor	1
A.1 Intervjuguide KMA	1
A.2 Intervjuguide Konsult	4

1 Inledning

Den gröna omställningen har ställt ökade krav på att miljöfrågor integreras i organisationers dagliga arbete. Eftersom det för kvalitetsarbete redan finns etablerade processer, strukturer och verktyg har det i många organisationer setts som en passande utgångspunkt för att inkludera miljöfrågor. Integreringen av kvalitet och miljö kan på många sätt vara effektiv, men medför samtidigt utmaningar både på organisations- och individnivå. Bristande hållbarhetskompetens, otydliga roller, hög arbetsbelastning samt att arbetet ofta bedrivs ensamt kan leda till en känsla av otillräcklighet. Problematiken är särskilt framträdande i den integrerade KMA-rollen, där KMA står för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Rollen präglas ofta av otydlighet och ett brett ansvarsområde. Den riskerar därmed att uppfattas som spretig, vilket bland annat speglas i skämtsamma benämningar som ”KMA - kaffe, macka och annat”. Frågan som väcks är hur rollen kan utformas och stöttas för att skapa bättre förutsättningar för ett effektivt integrerat arbete med kvalitet och hållbarhet.

1.1 Bakgrund

Det har skett ett skifte där miljömässig hållbarhet har fått ett allt större fokus för företag och organisationer inom olika branscher (Siva m. fl., 2016). Utvecklingen fick sin början under 80-talet då miljöfrågor samt miljölagstiftning fick en större roll i den offentliga samt politiska diskursen (Kohlegger, 1980). Det var dock inte förrän i början av 90-talet som miljöarbete fick en mer strategisk betydelse för företag och organisationer (Lent & Wells, 1992). Den strategiska betydelsen härleds till konsumenternas prioritering av hållbarhet, hoten mot det globala ekosystemet samt synen på miljömässig prestanda som en bidragande faktor till produktiviteten inom företaget. Produktivitet i detta hänseende syftar på det faktum att en inriktning på miljömässig hållbarhet i ett företag ger upphov till liknande produktivitetsförbättringar som att minska antal defekter (Lent & Wells, 1992).

Miljömässig hållbarhet har i allt högre grad kommit att prioriteras, vilket har medfört att organisationer ställs inför utmaningar när det gäller att inkludera hållbarhetsmål i den dagliga verksamheten. En strategi för att möta kraven är att integrera hållbarhetsarbetet i det redan etablerade kvalitetsarbetet, då båda arbetssätten erbjuder beprövade processer och verktyg för förbättringsarbete (Siva m. fl., 2016). Kvalitetsarbete består av olika värden, tekniker samt verktyg, däribland kundfokus och kontinuerliga förbättringar (Hellsten & Klefsjö, 2000). Arbete med miljömässig hållbarhet bygger på principer som engagemang, kontinuerliga förbättringar och kundfokus (Hui m. fl., 2001). Gemensamt för både kvalitets- och miljöarbete är därmed fokus på kundernas behov och ständiga förbättringar. Vidare hanteras båda delar ofta i certifierade ledningssystem vilket gör att de stöds av liknande arbetssätt (Siva m. fl., 2016). Likheter gör att det ofta anses fördelaktigt att kombinera kvalitets- och miljöarbete vilket har gett upphov till en integrering av kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöarbete (Thim, 2025). Det finns flera olika benämningar som används för att beskriva integrationen, bland annat olika kombinationer av quality, health, safety and environment (QHSE). Fortsatt kommer dock endast benämningen KMA användas som ett samlingsbegrepp för områdena.

KMA-ansvarigas arbete kan vara fragmenterat och innefatta en bredd av olika uppgifter (Thim, 2025). En central del av arbetet är att driva och förvalta organisationens ledningssystem där kvalitet och miljö integreras. De använder gemensamma arbetssätt och verktyg, exempelvis PDCA (Plan-Do-Check-Act) och andra kvalitetsverktyg, för att strukturera och följa upp arbetet. De deltar också i verksamhetens projekt och interna arbete för att sprida kunskap och stödja andra delar av organisationen i kvalitets-

och miljöfrågor. Dessutom hanterar de administrativa uppgifter kopplade till hållbarhetsrapportering och externa krav, däribland EU:s Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Thim, 2025).

På individnivå framhålls flera positiva aspekter av den integrerade rollen (Gluch & Hellsvik, 2023; Thim, 2025). Det ökade ansvaret för hållbarhetsfrågor beskrivs exempelvis medföra en ökad känsla av meningsfullhet i arbetet samt högre motivation (Thim, 2025). I sammanhanget nämns även minskad risk för dubbelarbete, då det finns ledningssystem som kombinerar kvalitet och miljö. Utöver detta har det även beskrivits situationer där KMA-ansvariga upplevt sig få inflytande på grund av sin miljöexpertis (Gluch & Hellsvik, 2023). En avgörande faktor i de fallen var att det fanns individer i ledningen som värdesatte miljöarbete. Samtidigt visar tidigare forskning att det finns vissa utmaningar kopplade till KMA-rollen, exempelvis vad gäller arbetsbelastning, rolltydlighet och motstridiga logiker (Gluch & Hellsvik, 2023; Thim, 2025).

1.2 Problemanalys

Utvecklingen mot strategisk och miljömässig hållbarhet (Siva m.fl., 2016) innebär att behovet av en integrerad styrning blir allt tydligare. Ledningssystem för både kvalitet och miljö vilar på likartade principer, såsom systematik och kontinuerlig förbättring, och integrerade ledningssystem (IMS) framstår därmed som ett centralt strukturellt stöd för att samordna arbetet. Eftersom yrkesrollerna inom kvalitet och miljö i hög grad ramas in av internationella standarder, utgör ledningssystemen ofta en stor del av deras operativa ansvar (Elg m.fl., 2011). Utifrån detta kommer rapportens områden om arbetssätt och verktyg främst att koncentreras till just ledningssystem.

För individen innebär användning av IMS möjlighet till minskat dubbelarbete (Thim, 2025). Integrerade roller kan även medföra en ökad variation i arbetsuppgifter och goda möjligheter till lärande, något som i sin tur främjar motivation och stimulans för individen. Genom att addera miljöansvar till kvalitetsarbetet tillförs ytterligare en dimension av meningsfullhet, samtidigt som de högre kraven och det utökade ansvaret kan stärka individens upplevda inflytande i organisationen.

Trots de positiva aspekterna är integreringen inte problemfri. En utmaning kopplad till KMA-rollen är att det saknas en tydlig definition av rollens innebörd och arbetsuppgifter. Gluch och Hellsvik (2024) har intervjuat yrkesverksamma i rollen. I intervjuerna framkommer det att arbetet ofta blir att släcka bränder och därmed frångår det proaktiva miljöarbete som borde ingå i rollen. En tidskrävande uppgift blir det så kallade informella gränsarbetet. Det innefattar att påminna andra i företaget om miljöarbetet, då de ofta överlåter allt ansvar till den KMA-ansvariga. Till följd av detta blir miljöarbetet reaktivt istället för proaktivt och en stor del av det meningsfulla arbetet, som de KMA-ansvariga uppskattar, uteblir. Vidare framkommer att den administrativa bördan ökar när kvalitets- och miljöroller integreras, främst på grund av utökade krav på rapportering och kontroll (Gluch & Hellsvik, 2024; Thim, 2025). Den ökade belastningen förstärks av att miljöområdet och förväntningarna på KMA-rollen ständigt förändras, vilket gör rollen svårdefinierad (Hellsvik, 2025).

Integrationen kräver dessutom en bredare kompetens, vilket ofta skapar ett gap mellan befintlig kompetens och den kompetens som krävs (Thim, 2025). Bristande stöd från ledningen tvingar många att kompetensutveckla sig på fritiden, vilket inkräktar på återhämtningen och hotar individens välbefinnande. Thim (2025) beskriver även att de individer som upplevt en ökad arbetsbörda i samband med integreringen upplevde ett svagt stöd från ledningen samt att miljöfrågor inte fick ta plats i organisationen. Sammantaget understryks behovet av att ledningen aktivt stöttar kompetensutveckling inom ramen för arbetstiden för

att säkerställa en hållbar integration.

Vidare upplevs det att det saknas organisatoriskt stöd, vilket till exempel tar sig uttryck i en brist på resurser samt att den högsta ledningen inte tar miljöarbetet på allvar (Loos & Spraul, 2024). Det kan även handla om en oengagerad inställning från andra anställda och en motvilja att samarbeta. En följd av det bristande organisatoriska stödet är att det blir svårare att implementera miljörelaterade hållbarhetsinsatser. I många fall upplever KMA-ansvariga dessutom att deras yrkesroll inte uppfattas som en etablerad roll och att de därför får hantera de arbetsuppgifter som övriga aktörer i organisationen inte prioriterar eller tar ansvar för (Gluch & Hellsvik, 2024). Det beskrivs vidare hur de KMA-verksamma åtar sig många arbetsuppgifter men att det saknas resurser för att kunna genomföra dem, och att det skapar en känsla av otillräcklighet trots hårt arbete.

Sammanfattningsvis identifieras tre huvudsakliga problem med den nuvarande integreringen av kvalitets- och miljörollen: avsaknad av en tydlig rolldefinition, brist på tillräcklig kompetensutveckling under arbetstid samt otillräckligt organisatoriskt stöd. Tillsammans resulterar de tre faktorerna i en negativ påverkan på arbetsmiljön för personer i KMA-rollen, vilket i sin tur kan inverka negativt på individens välmående. I Tabell 1 presenteras en översikt av möjligheter och utmaningar med KMA-rollen.

Tabell 1: Översikt av möjligheter och utmaningar med KMA-rollen.

Möjligheter	Varierade arbetsuppgifter och möjlighet till lärande bidrar till stimulerande och motive- rande arbete.
	Utökad känsla av meningsfullhet.
	Upplevelse av ökat inflytande inom organisationen.
	Minskat dubbelarbete.
Utmaningar	Avsaknad av en tydlig definition av arbetsrollen.
	Otillräckligt organisatoriskt stöd.
	Otillräcklig kompetensutveckling under arbetstid.
	Det meningsfulla arbetet uteblir.
	Förväntningar på rollen förändras eftersom området kontinuerligt förändras.
	Ökad arbetsbelastning efter integration.

1.3 Syfte

Syftet med arbetet är att kartlägga kompetensbehov för rollen med integrerat kvalitets- och miljöarbete samt att tydligare definiera rollen. Arbetet är tänkt att resultera i ett ramverk som ska underlätta vid analys av kompetensgap samt utgöra ett stöd för en bättre integrering av KMA-rollen inom organisationen. Ramverket ska fungera som ett verktyg för att underlätta kompetensutveckling hos individen.

1.4 Avgränsningar

Följande avsnitt redogör för projektets avgränsningar och syftar till att tydliggöra studiens omfattning samt klargöra vilka delar av problemområdet som medvetet inte har inkluderats. Inledningsvis avgränsas studien till att ha individen som analysenhet. Större enheter, såsom organisationen eller samhället, har

avgränsats för att möjliggöra en detaljerad analys av arbetsrollens specifika kompetenser och behov, snarare än organisationens strukturella uppbyggnad eller samhällets förväntningar. Avgränsningen har även gjorts för att det färdiga ramverket ska fungera bra på individnivå och kunna användas av individer i deras dagliga arbete.

Som tidigare nämnts syftar förkortningen KMA till begreppen kvalitet, miljö och arbetsmiljö. I studien avgränsas dock fokus till att enbart omfatta kvalitets- och miljöaspekterna av rollen. Det innebär att arbetsmiljö inte kommer att analyseras djupare, eftersom arbetsmiljöfrågor ofta hanteras som en separat personalfråga, till skillnad från kvalitet och miljö som är direkt integrerade i verksamhetens operativa processer. Vidare behandlar projektet endast den miljömässiga aspekten av hållbarhet. Social och ekonomisk hållbarhet har avgränsats för att undvika att analysen blir alltför bred.

Vad gäller metodval och datainsamling, genom intervjuer och granskning av jobbbannonser, har projektet avgränsats till det geografiska området Sverige. Denna avgränsning har gjorts då KMA-rollens ansvar, mandat eller tolkning kan variera mellan olika länder, bland annat till följd av skilda regelverk och standarder. Ett bredare geografiskt urval hade riskerat att leda till en alltför omfattande analys där fokus förskjuts från studiens primära syfte. Resultatet skulle även riskera att bli missvisande, då förutsättningarna mellan olika länder och regioner kan skilja sig åt. Valet av Sverige som geografiskt avgränsningsområde har även gjorts för att underlätta kontakten med, samt tillgängligheten till, intervjupersoner.

På grund av projektets tidsram ligger fokus på att utforma ramverkets struktur samt innehåll, och en fullständig implementering och utvärdering lämnas till framtida forskning. Det ramverk som presenteras i slutet av studien är därför av explorativ karaktär. Avslutningsvis syftar studien till att bidra med en mer fördjupad förståelse för KMA-rollens kompetens, snarare än att generera statistiskt generaliserbara resultat. Studiens resultat bör därför förstås som analytiskt generaliserbart och kontextbundet till det geografiska området. Vidare utgår studien från KMA-rollens utformning vid tiden för datainsamlingen och gör ingen framtidsprognos av hur rollen kan komma att utvecklas över tid.

2 Teori

Följande kapitel presenterar de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studien. Inledningsvis behandlas kompetensbegreppet, där olika definitioner och perspektiv belyses för att skapa en fördjupad förståelse för hur kompetens kan förstås på individnivå. Därefter introduceras kompetensramverk som ett sätt att strukturera och beskriva kompetens i organisatoriska sammanhang. Slutligen behandlas teorier om integration av arbetsroller genom att presentera utmaningar och synergieffekter kopplat till integreringen, samt integrerade ledningssystem inom kvalitet och hållbarhet. Avslutningsvis sammanvävs teorin till en syntes som kommer ligga till grund för den fortsatta analysen samt diskussionen.

2.1 Kompetensbegreppet

I litteraturen om kompetensbegreppet framgår det att forskningen inte är överens om hur begreppet ska definieras (Salman m. fl., 2020; Sandberg, 2000; Shippmann m. fl., 2000; Spencer & Spencer, 1993). Salman m. fl. (2020) har i sin litteraturstudie kommit fram till att det finns en överensstämmande idé om att kompetens handlar om förmågor och egenskaper hos individen men att det finns små skillnader mellan olika källor. Ett synsätt är att kompetens handlar om personlighetsegenskaper som medför god prestation i arbetet. Ett annat perspektiv handlar om hur man använder beteendeegenskaper för att genomföra sina arbetsuppgifter. Ett tredje synsätt är att kompetens hos anställda syftar till deras kognitiva, sociala och personliga förmågor som tillsammans leder till ett bra utförande av arbetet.

2.1.1 Competence och competency

Det finns också frågetecken kring huruvida begreppen competence och competency syftar till samma sak eller inte. Salman m. fl. (2020) har i sin litteraturgenomgång kommit fram till att begreppen i de flesta fall används som synonymer och beskriver samma sak. Emellertid menar Whiddett och Hollyforde (2003) att det finns en skillnad mellan competence och competency. De förklarar att competence fokuserar på jobbet eller arbetsrollen, och syftar ofta på de krav och tekniska kompetenser som krävs för att uppnå ett visst resultat, medan competency fokuserar på individens beteende och hur en person utför sitt arbete. Spencer och Spencer (1993) använder bara begreppet competency för att definiera kompetens och menar att det handlar om hur en person tänker och beter sig samt består av olika egenskaper som avgör om individen kan genomföra arbetet på ett tillräckligt sätt. I Spencer och Spencers (1993) definitionen ingår fem faktorer:

1. **Motivation:** Det som driver en individ mot ett specifikt beteende.
2. **Egenskaper:** Personliga egenskaper och karaktärsdrag hos individen, både fysiska och mentala.
3. **Självuppfattning:** De attityder och värderingar samt den självbild som individen har.
4. **Kunskap:** Den kunskap som individen besitter inom olika områden.
5. **Färdigheter:** Den förmåga individen har att utföra olika uppgifter.

En vanlig modell som används för att visualisera de fem faktorerna är isbergsmodellen (Spencer & Spencer, 1993). Den delar upp faktorerna i de som är synliga, ovanför ytan, och dolda, under ytan. Till de

dolda faktorerna hör motivation, egenskaper och självuppfattning. Dessa faktorer är starkt knutna till identiteten och är svåra att lära sig. Kunskaper och färdigheter hör till de synliga faktorerna och är inte lika starkt knutna till identitet. De är även lättare att lära sig eller träna upp. Det är således enklare att upptäcka om en person har vissa kunskaper och färdigheter, men svårare att avgöra om individen har vissa personlighetsegenskaper, värderingar eller motivationer.

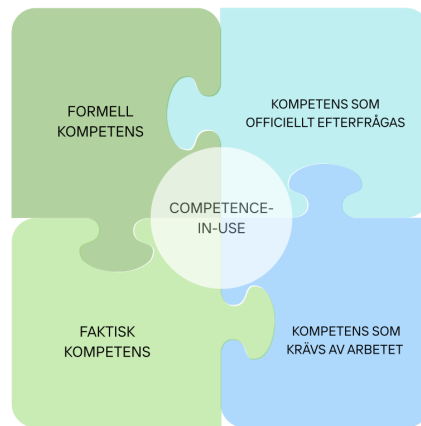
Salman m. fl. (2020) gör en liknande uppdelning men pratar inte om synliga eller dolda faktorer av kompetens, utan om mjuka eller hårda kompetenser. Ett vanligt sätt att dela upp individers färdigheter är genom hard skills och soft skills (Balcar, 2016; Laker & Powell, 2011; Robles, 2012; Setiana m. fl., 2019). Hard skills innebär tekniska element (Laker & Powell, 2011; Setiana m. fl., 2019) och handlar om att ha kunskap, både teoretiskt och praktiskt, att utföra något (Balcar, 2016; Robles, 2012). Soft skills innebär istället mer beteenderelaterade element (Setiana m. fl., 2019) och handlar om personlighetsdrag, värderingar och attityder samt hur individen beter sig i olika situationer (Robles, 2012). Balcar (2016) menar, likt vad Spencer och Spencer (1993) säger om dolda och synliga faktorer, att hard skills är lättare att träna upp och att mäta, medan soft skills är svårare att träna upp och mäta, eftersom de är nära besläktade med värderingar och påverkas av individens bakgrund och erfarenheter. Salman m. fl. (2020) delar i sin modell upp kunskaps- och färdighetsrelaterade kompetenser som hårda och beteende- och värderingsrelaterade kompetenser som mjuka, och den stämmer därför väl överens med isbergmodellens synliga och dolda faktorer.

2.1.2 Competence-in-use

För individens kompetens bör man även skilja på formell kompetens och faktisk kompetens, där formell kompetens främst handlar om utbildning och faktisk kompetens handlar om andra egenskaper och förmågor individen besitter (Ellström, 1997). Det beskrivs att den formella kompetensen ofta får större tyngd, men att den faktiska kompetensen är minst lika viktig för hur en individ kan prestera i olika arbetsuppgifter.

Ellström (1997) presenterar även en arbetscentrerad syn på kompetens i vilken kompetens beskrivs utifrån det som krävs av arbetet, inte de individuella kunskaper och förmågor som individen har. Även här tas två olika perspektiv upp; den kompetens som officiellt efterfrågas och den kompetens som faktiskt krävs för att genomföra arbetet. Skillnaden mellan perspektiven menar Ellström (1997) beror på att det som faktiskt krävs för att utföra arbetet kan vara svårt att mäta och är därför inte möjligt att officiellt efterfråga.

Ytterligare en synvinkel på kompetensbegreppet presenteras av Sandberg (2000) som menar att det inte bara är individens egenskaper och förmågor som påverkar kompetensen i arbetet. Han belyser att individens egen uppfattning av arbetsuppgifterna och hur denne tolkar arbetet också påverkar hur det utförs. Det överensstämmer med Zheng m. fl. (2025) som menar att inte bara färdigheter och kunskaper är viktiga, utan även förmågan att anpassa sig utifrån arbetsplatsen vilket skapar en dynamisk relation mellan individens förmågor och arbetets krav. Ellström (1997) presenterar också ett perspektiv som överensstämmer med Sandberg (2000) och Zheng m. fl. (2025) och som kallas competence-in-use. Med det menas en kombination av de två andra förhållningssätten han beskriver; förmågor och kunskaper som en individ besitter, och det som krävs i arbetet. Det är interaktionen mellan de två perspektiven som tillsammans blir den kompetens som faktiskt används i arbetet. I Figur 1 visas en konceptuell modell av competence-in-use, en egen illustration baserad på visualisering av Ellström (1997).



Figur 1: Kompetensmodell, baserad på Ellström (1997).

2.1.3 KSAO och Competency-based analysis

Ett vanligt begrepp som används i samband med kompetens är KSAO (Campion m. fl., 2011). Förkortningen står för knowledge, skills, abilities och other characteristics och syftar till att dela upp kompetenser i kunskaper, färdigheter, förmågor och andra personliga egenskaper. KSAO är en modell som exempelvis används vid analys av kompetenser (Gonçalves m. fl., 2025; Zheng m. fl., 2025) och strukturen liknar de faktorer inom kompetensbegreppet som har nämnts tidigare (Ellström, 1997; Spencer & Spencer, 1993). Enligt Zheng m. fl. (2025) kan KSAO definieras enligt följande:

- **Knowledge:** Områdesspecifik kunskap som krävs för arbetet.
- **Skills:** Praktiska färdigheter som utvecklas genom utbildning eller erfarenhet.
- **Abilities:** Medfödda förmågor som påverkar prestationen.
- **Other characteristics:** Ytterligare egenskaper, exempelvis personlighetsdrag eller arbetsmoral.

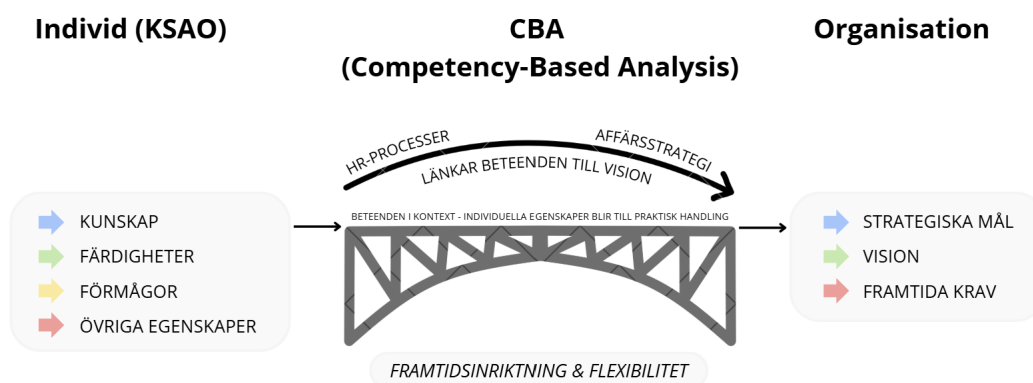
Other characteristics, eller andra egenskaper, är den punkt som innefattar mest och kan vara bredare än bara personliga egenskaper. I en studie av Gonçalves m. fl. (2025) har exempelvis externa tillgångar som socialt nätverk och organisatorisk omgivning identifierats som en del av other characteristics.

Med utgångspunkt i de komponenter som definierats i KSAO-modellen och de olika synsätten på kompetens, fungerar competency-based analysis (CBA) som strategiskt verktyg för att strukturera och tydliggöra kompetenser inom en viss roll eller funktion (Sanchez & Levine, 2009). Shippmann m. fl. (2000) menar att CBA inte bör ses som en ersättning till KSAO, utan snarare som en kompletterande modell. Där KSAO-beskrivningarna fokuserar på specifika och enskilda egenskaper, innebär CBA att dessa grupperas i kluster för att möjliggöra ett effektivt beteende i en specifik kontext (Shippmann m. fl., 2000). Det innebär att de tidigare nämnda KSAO-komponenterna fungerar som de grundläggande byggstenarna som i en analysprocess formas till mätbara och prestationsrelaterade kompetenser (Campion m. fl., 2011).

CBA skiljer sig från traditionella arbetsanalyser genom att fokusera på de underliggande egenskaper som ligger till grund för en bra prestation, snarare än enbart lista de arbetsuppgifter som ingår i rollen (Lawler, 1994; Sanchez & Levine, 2009). Genom metoden konkretiseras kompetenser genom observerbara beteenden. I stället för att enbart ange att en roll kräver en viss förmåga, definieras hur förmågan faktiskt

används och tar sig uttryck i organisationens dagliga arbete. Boyatzis (2008) betonar att CBA skapar en tydlig koppling mellan individens egenskaper och det som direkt leder till goda resultat.

En central aspekt av CBA är graden av strategisk koppling. Campion m.fl. (2011) beskriver kompetensmodeller som en brygga mellan HR-processer och affärsstrategi, då de länkar individuella beteenden till organisationens övergripande vision och värderingar. Shippmann m.fl. (2000) framhåller att CBA därmed uppvisar en högre grad av systematik än traditionell arbetsanalys, som ofta fokuserar på isolerade arbetsuppgifter, i att säkerställa att rollutformning stödjer långsiktiga mål. I Figur 2 visualiseras CBA som en process som kopplar individens KSAO-komponenter till arbetets praktiska utförande och vidare till organisationens strategiska mål.



Figur 2: CBA som koppling mellan individ och organisation, baserad på Campion m.fl. (2011) och Shippmann m.fl. (2000).

Avslutningsvis betonar Sanchez och Levine (2009) samt Shippmann m.fl. (2000) metodens framtidsinriktning. Medan traditionell arbetsanalys ofta beskriver arbetet såsom det ser ut i nuläget, har kompetensbaserade modeller en längre tidshorisont. De fokuserar på de mänskliga egenskaper som krävs för att hantera förändring och framtida utmaningar. I en föränderlig arbetsmiljö menar Lawler (1994) att fokus på kompetens skapar en nödvändig flexibilitet och konkurrenskraft som statiska uppgiftsbeskrivningar ofta saknar.

2.2 Kompetensramverk

Till skillnad från kompetensbegreppet, som avser individuella förmågor och kunskaper, behandlar kompetensramverk hur förmågorna kan struktureras och kategoriseras, för att de ska bli organisatoriskt hanterbara. I följande avsnitt förklaras begreppet kompetensramverk, samt utformning och validering av sådana ramverk.

2.2.1 Begreppet kompetensramverk

Ett kompetensramverk kan förstås utifrån såväl ett praktiskt som ett teoretiskt angreppssätt. Ur ett praktiskt perspektiv beskriver Whiddett och Hollyforde (2003) det som en strukturerad och systematiserad översikt av definierade kompetenser som tillsammans beskriver de beteenden och förmågor som anses centrala för effektiv prestation inom en organisation. Ur ett mer teoretiskt perspektiv kan ramverket samtidigt förstås som ett nätverk av sammanlänkade begrepp, där kompetensernas betydelse skapas genom

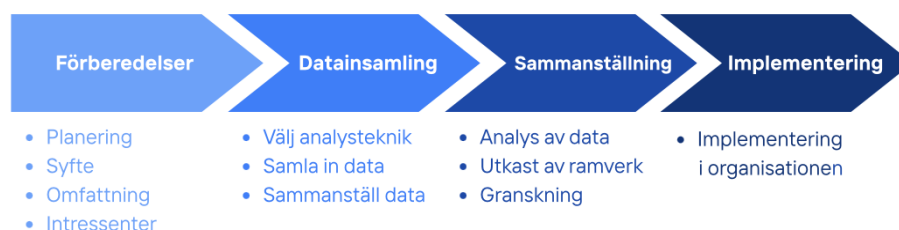
deras relation till varandra (Jabareen, 2009). Ramverket utgör därmed en organiserad referensram för kompetenser, snarare än en beskrivning av enskilda arbetsuppgifter. Således fungerar ramverket som en länk mellan organisationens abstrakta prioriteringar och medarbetarnas konkreta beteenden.

Kopplingen mellan det strategiska och det individuella vilar på Jabareens (2009) definition av ramverket som en struktur där varje enskild kompetens måste förstås i relation till helheten. Ett kompetensramverk utgör alltså en "plane of linked concepts" (Jabareen, 2009), där delarna får sin fulla mening först genom sin relation till varandra. Att betrakta ramverket som en integrerad struktur, snarare än en uppräkningslista av fristående delar, är också det som ligger till grund för de fördelar som Whiddett och Hollyforde (2003) lyfter fram gällande ett kompetensramverk. För det första fungerar kompetensramverk som ett gemensamt språk inom organisationen genom att ge en enhetlig uppsättning kompetenskriterier som kan användas konsekvent i olika personalprocesser, såsom rekrytering eller integrering av arbetsroller. På så sätt bidrar ramverket till att skapa enhetlighet i hur kompetens definieras samt används inom organisationen. För det andra ger ett gemensamt ramverk en bättre samstämmighet vid bedömning och analys av arbetsuppgifter eller arbetsroller, då alla bedömare utgår från samma definierade grunder (Whiddett & Hollyforde, 2003).

Ett kompetensramverk kan alltså sammanfattas som en strukturerad modell över definierade kompetenser, vars syfte är att skapa en gemensam struktur. Det bör även tilläggas att kompetensramverk kan ha olika utformningar. De kan presenteras som alltifrån systematiska tabeller med kategoriserade kompetenser, till visuella presentationer där varje enskild bild fördjupar sig i specifika kompetensområden.

2.2.2 Utformning av kompetensramverk

Utvecklingen av ett kompetensramverk bör förstås som både en analytisk och empirisk process, där systematisk datainsamling utgör en central del (Whiddett & Hollyforde, 2003). Metoder som intervjuer, workshops eller analys av befintliga roller möjliggör en förankring i den faktiska verksamheten. För att säkerställa ramverkets relevans betonas även vikten av att involvera individer som berörs av ramverket. Om ramverket upplevs som påtvingat uppifrån eller att antalet kompetenser är alltför många, eller icke-relevanta, riskerar dess funktion som stödverktyg att försvagas (Whiddett & Hollyforde, 2003). Processen för att utveckla ett kompetensramverk illustreras i Figur 3, och kan struktureras i fyra steg: förberedelser, datainsamling, sammanställning och implementering (Whiddett & Hollyforde, 2003).



Figur 3: Process för utformning av kompetensramverk.

Inledningsvis identifieras syfte, omfattning och relevanta intressenter. Därefter samlas data in på ett systematiskt sätt, vilket ligger till grund för analys och framtagning av ett utkast. Utkastet granskas i dialog med berörda parter, innan det slutligen implementeras i organisationen. Under processen betonas även vikten av att lägga stor kraft vid de inledande faserna, då bristande förberedelser annars kan leda till omfattande revideringar i efterhand (Whiddett & Hollyforde, 2003).

Utformningen av kompetensramverk innebär inte bara att identifiera samt strukturera olika relevanta

kompetenser, utan inkluderar även att validera ramverket. Valideringen handlar inte om att fastställa en absolut sanning, utan om att bedöma hur väl ramverkets utformning och användning kan motiveras (Newton, 2017). Child och Shaw (2023) menar också att validering inte är en avslutande fas utan en kontinuerlig process. Ramverket behöver regelbundet omprövas och anpassas för att förbli relevant i takt med att organisationens förutsättningar förändras (Child & Shaw, 2023). Valideringen kan även ske på olika nivåer, dels genom att granska enskilda kompetenser, och dels genom att analysera ramverkets övergripande funktion och effekter (Newton, 2017). För att säkerställa relevans och struktur bör processen vara empiriskt grundad, exempelvis genom att involvera både relevanta aktörer samt experter i bedömningen (Child & Shaw, 2023).

2.3 Integrering av arbetsroller

Det professionella landskapet kännetecknas av stor komplexitet och hybridisering utgör en central del av utvecklingen som skett inom området (Alvehus & Andersson, 2018). Hybridisering kan förstås som att flera institutionella logiker samexisterar inom samma organisatoriska kontext, vilket kan skapa nya villkor och krav för hur professionellt arbete organiseras samt utövas. Institutionell logik beskrivs enligt Friedland och Alford (1991, s. 248) som ”en uppsättning materiella praktiker och symboliska konstruktioner som utgör organiserande principer och som är tillgängliga för organisationer och individer att vidareutveckla” (författarnas översättning).

Utifrån beskrivningen av hybridisering (Alvehus & Andersson, 2018) kan integrerade arbetsroller, som KMA-rollen, ses som hybridiserade. Detta då det är flera tidigare separata arbetsområden som möts (Thim, 2025) vilket innebär att flera institutionella logiker samexisterar. En sådan integrering kan ge upphov till såväl positiva som negativa konsekvenser för individen som har rollen och dess förutsättningar (Thim, 2025). I följande avsnitt diskuteras effekter relaterade till meningsfullhet i arbetet, synergier och minskat dubbelarbete, upplevt inflytande, ökad arbetsbelastning, motstridiga logiker samt otydligheter i arbetsrollen. Nedan i Tabell 2 presenteras en sammanfattning av områdena relaterade till integrering av arbetsroller.

Tabell 2: Översikt av centrala områden kopplade till integrerade roller.

Område	Beskrivning
Ökad arbetsbelastning	När flera ansvarsområden integreras i en roll ökar kraven, vilket kan leda till utmattning och minskat engagemang om resurserna inte är tillräckliga.
Motstridiga logiker	Flera samtidiga institutionella logiker kan skapa komplexitet och kräva att individen balanserar och anpassar sitt arbete efter olika, ibland motstridiga, krav.
Otydligheter i arbetsrollen	Integrerade roller kan leda till oklarheter kring ansvar och mål, vilket kan påverka både trivsel och prestation negativt.
Meningsfullhet i arbetet	Trots ökad variation av arbetsuppgifter kan integrerade roller upplevas som meningsfulla, särskilt när arbetet innebär att hantera utmaningar och skapa värde i organisationen.
Synergier och minskat dubbelarbete	Integrering av arbetsområden kan öka effektiviteten genom bättre samordning, minskat dubbelarbete och mer effektiv resursanvändning.
Upplevt inflytande	En integrerad roll kan ge individen större inflytande i organisationen genom ökad delaktighet och kontroll över informationsflöden.

2.3.1 Ökad arbetsbelastning

När flera ansvarsområden samlas i en roll kan arbetsbelastningen öka (Thim, 2025). Alarcon (2011) visar att arbetskrav, resurser och organisatoriska attityder samtliga har samband med utbrändhet. Arbetskrav består här av tre komponenter: rolloklarhet, rollkonflikt och arbetsbelastning. Alla tre komponenterna var enligt studien kopplade till utbrändhet och mer specifikt hade de en stark koppling till kategorin utmattning. Samtidigt handlar risken för utbrändhet inte enbart om att kraven ökar, utan om balansen mellan krav och tillgångar. Demerouti m. fl. (2001) menar att höga krav främst driver utmattning, medan brist på resurser främst driver brist på engagemang. I arbetssituationer där både kravnivån är hög och resurserna samtidigt är begränsade ökar risken för både utmattning och brist på engagemang, två delar som kan leda till utbrändhet.

2.3.2 Motstridiga logiker

Institutionella logiker kan förstås som principer som vägleder hur sociala situationer tolkas och hur aktörer bör agera inom dem (Greenwood m. fl., 2011). När flera logiker är närvarande samtidigt kan det leda till institutionell komplexitet, vilket kan förstås som att aktörer möter oförenliga krav eller anvisningar som har sin grund i flera institutionella logiker (Blomgren & Waks, 2015). Innebörden av logikerna kan vara tvetydig och relationen mellan olika logiker blir ofta något som behöver tolkas och hanteras i praktiken av de anställda (Currie & Spyridonidis, 2016). Arbete i miljöer med flera logiker kan därmed inkludera ett aktivt arbete genom att få lösningar på problem att framstå som rimliga utifrån mer än en logik. Blomgren och Waks (2015) visar exempelvis hur en central del av arbetet för personer med en integrerad arbetsroll var att beskriva problem och lösningar så att de stämde samman med de olika institutionella

logikerna. Yrkesverksamma inom hållbarhet möts av olika logiker i det dagliga arbetet (Gluch & Hellsvik, 2023). Det beskrivs hur hållbarhetsanställdas dynamiska och tvetydiga arbete formas av att olika logiker kombineras för att möta varierande krav och problem. Den anställda kan därmed behöva balansera och anpassa sitt arbete beroende på situation för att upprätthålla sitt handlingsutrymme.

2.3.3 Otydligheter i arbetsrollen

I KMA-rollen har otydligheter i arbetsrollen identifierats genom bland annat osäkerhet kring ansvarsfördelning (Gluch & Hellsvik, 2024) och var rollens uppdrag börjar och slutar (Thim, 2025). När individen saknar tillräcklig information om mål, prioriteringar, befogenheter och hur arbetet ska bedömas uppstår otydligheter i arbetsrollen, vilket kan göra att arbetet i högre grad drivs av försök och misstag än av tydliga riktlinjer (Rizzo m. fl., 1970). Tidigare forskning (Rizzo m. fl., 1970) kopplar rolloklarhet till negativa utfall för både individ och organisation. Otydlighet i arbetsrollen tenderar att hänga samman med ökad oro samt missnöje med arbetsrollen, vilket sammantaget kan påverka prestationen negativt. Även Tubre och Collins (2000) nämner ett negativt samband mellan otydligheter i arbetsrollen och arbetsprestation.

2.3.4 Meningsfullhet i arbetet

Integrering av ytterligare ansvarsområden i en redan etablerad roll kan förändra hur arbetet upplevs, exempelvis genom att känslan av meningsfullhet ökar (Thim, 2025). Forskningsområdet meningsfullhet har beskrivits som ”stökigt” (Mitra & Buzzanell, 2016, s. 597) och det grundar sig både i omgivande faktorer och individuella upplevelser. Omgivande faktorer som kan påverka är kollegor som kan möjliggöra en känsla av gemenskap (Lips-Wiersma & Morris, 2009). De individuella upplevelserna grundar sig i huruvida den enskilde tolkar sina uppgifter och ansträngningar som meningsfulla (Cheney m. fl., 2008), vilket skulle kunna kopplas till känslor av självförverkligande och personlig utveckling hos individen (Mitra & Buzzanell, 2016). Meningsfullhet i arbetet bör dock inte förstås som synonymt med enbart positiva eller friktionsfria arbetsupplevelser. Forskning visar tvärtom att meningsfullhet ofta rymmer en paradoxal natur, där den skapas ur både lustfyllda uppgifter och de mer utmanande eller ansträngande inslagen i arbetet (Bailey m. fl., 2019). Mitra och Buzzanell (2016) belyser exempelvis i en studie om hållbarhetsprofessionella att meningsfullhet ofta uppstår i skärningspunkten mellan viljan att ta ansvar och de konkreta ansträngningar som krävs för att övervinna motstånd, förhandla och navigera i osäkerhet. Det innebär att de tunga eller krävande aspekterna av arbetet inte nödvändigtvis förminskar meningsfullheten, utan tvärtom kan utgöra själva kärnan i den. Att behöva översätta mål, hantera intern friktion och övertyga olika interna aktörer blir en meningsskapande handling i sig, eftersom att övervinna dessa hinder blir ett kvitto på att arbetet gör verklig skillnad.

I relation till KMA-rollen är dynamiken av meningsfullhet särskilt relevant, då rollen typiskt omfattar ett stort ansvar för att kommunicera och förankra både hållbarhets- och kvalitetsfrågor i organisationen (Thim, 2025). De utmaningar som följer av att driva frågor tvärfunktionellt, hantera skilda prioriteringar och skapa förståelse hos andra behöver därmed inte enbart utgöra en belastningsfaktor. Den upplevda meningsfullheten är däremot inte endast påverkad av de externa faktorerna utan också högst individuell. Enligt Bailey m. fl. (2019, s. 491) definieras en av paradoxerna som ”Meningsfullhet är en subjektiv bedömning, men den är samtidigt förankrad i en extern, objektiv kontext som formar och legitimerar vad som kan betraktas som meningsfullt av individen” (författarnas översättning). Gränsen mellan meningsfullt och skadligt arbete är därmed hårfin och det kan skilja sig från individ till individ. Bailey m. fl. (2019) talar om att individer har en dragkraft mot meningsfullhet i arbetet, men att samma dragkraft kan leda

till skadligt arbete.

2.3.5 Synergier och minskat dubbelarbete

Ett centralt argument för att integrera kvalitets- och miljöarbete är ökad effektivitet genom samordning (Thim, 2025). Som exempel kan ett beslut att integrera ledningssystem med liknande egenskaper leda till att risken för suboptimering minskas (Karapetrovic & Willborn, 1998). Därmed kan integrering bidra till bättre resursutnyttjande och mer sammanhållen styrning genom att minska dubbelarbete och oklarheter mellan olika standardkrav. För att integreringen ska fungera i praktiken krävs dock att den bygger på gemensamma processer och ansvarsfördelning, samt att ledningen stödjer arbetet och att medarbetare involveras i utformning och genomförande (Jørgensen m. fl., 2006). Siva m. fl. (2016) drar i sin litteraturöversikt slutsatsen att integration av ledningssystem ofta framhålls som ett centralt angreppssätt för att stödja företags bidrag till hållbar utveckling. Det beror bland annat på att integration kan minska överlapp och möjliggöra mer effektiv användning av resurser.

2.3.6 Upplevt inflytande

En integrerad roll kan förändra individens position i organisationen. Ökade krav i och med det utvidgade arbetsinnehållet kan medge större inflytande inom företaget (Thim, 2025). Den integrerade rollen gör det även möjligt för individen att vara delaktig i bland annat fler projekt. Enligt Miller och Monge (1986) kan delaktighet påverka både nöjdhet och produktivitet. KMA-rollen skulle även kunna ses som en gränsöverskridande roll; enligt Aldrich och Herker (1977) är en gränsöverskridande roll länken mellan företaget och omgivningen. Gränsöverskridande roller kan få makt eftersom de ofta har kontroll över vilken information som förs vidare in i organisationen. När informationen som når interna beslutsfattare redan är bearbetad och filtrerad blir organisationen i praktiken beroende av rollinnehavarens bedömningar, vilket kan stärka rollens inflytande.

2.4 Ledningssystem och integration

Integrering inom organisationer sker dock inte enbart på individnivå genom nya arbetsroller. Parallellt har även organisatoriska styrsystem utvecklats mot en ökad grad av integration. I synnerhet inom områdena kvalitet och hållbarhet har organisationer i allt större utsträckning gått från separata till mer samordnade ledningssystem (Siva m. fl., 2016).

2.4.1 Definition och nivåer av integration

Ledningssystem fungerar som strukturer för hur organisationer styr och samordnar verksamheten i relation till definierade mål. I takt med att organisationer möter ökade och ibland motstridiga krav från olika intressenter fyller ledningssystemen en viktig funktion genom att skapa struktur och samordning i verksamheten (Nunhes m. fl., 2019). Forskning visar att kvalitetsledningssystem ofta har fungerat som en grund för utvecklingen av integrerade ledningssystem, där flera fokusområden samlas inom samma ramverk (Siva m. fl., 2016). Siva m. fl. (2016) beskriver också hur kvalitetsarbete traditionellt har varit inriktat på operativ effektivitet och processkontroll, medan miljö- och hållbarhetsarbete i högre grad kopplas till strategiska frågor och externa intressenter. Därmed fungerar ledningssystem som en länk

mellan operativ styrning och långsiktiga hållbarhetsambitioner (Asif m. fl., 2013). Mot denna bakgrund kan integration förstås som något som varierar i omfattning och djup. Jørgensen m. fl. (2006) beskriver tre nivåer av integration:

- **Additiv nivå:** Organisationen har flera parallella system som görs kompatibla, till exempel genom korsreferenser.
- **Koordinerad integration:** Systemen samordnas genom mer enhetliga och gemensamma processer.
- **Full integration:** Samordningen omfattar även lärande och kultur, vilket innebär att struktur i sig inte räcker för att uppnå en djupare integration.

Jørgensen m. fl. (2006) lyfter att verkligt integrerade ledningssystem inte bara handlar om teknisk samordning, utan också om att utveckla en kultur som främjar lärande, engagemang och helhetssyn. För att nå en djupare integration krävs att systemen förankras i det dagliga arbetet, annars riskerar de att få en mer symbolisk än praktisk funktion (Heras-Saizarbitoria m. fl., 2020; Siva m. fl., 2016). Därmed kan ledningssystem inte ses enbart som formella strukturer, utan även något som formas i praktiken.

2.4.2 Ledningssystem som organisatorisk praktik

Ledningssystem kan även ses som både formella och informella sätt att styra verksamheten (Asif m. fl., 2013; Jørgensen m. fl., 2006). Ett fungerande ledningssystem omfattar policies, rutiner och uppföljningsprocesser (till exempel interna revisioner), men formas också i praktiken genom hur de tillämpas i det dagliga arbetet. I det praktiska utförandet kan de interna revisionerna ses som ett verktyg för lärande och utveckling, snarare än enbart kontroll (Karapetrovic, 2003).

Heras-Saizarbitoria och Boiral (2013) menar att alla organisationer i praktiken har någon form av ledningssystem, även om de inte baserar det på, eller certifierar det mot, internationella standarder. I en svensk kontext finns till exempel branschspecifika och nationella system som är mer anpassade till vissa sektorer eller mindre organisationer. Ett exempel är BKMA, ett certifieringssystem för byggbranschen som integrerar kvalitet, miljö och arbetsmiljö med ett tydligt operativt fokus (Byggbranschens KMA, n.d.). Även SUSA är ett verktyg för systematiskt hållbarhetsarbete som ofta används av små och medelstora företag (SUSA - Sustainable Standards, n.d.). Valet av sådana system istället för ISO kan bero på behov av större branschrelevans och mindre administrativt arbete (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013), samtidigt som de bygger på liknande principer som systematik och kontinuerlig förbättring (Karapetrovic, 2003).

2.4.3 Förutsättningar för integration

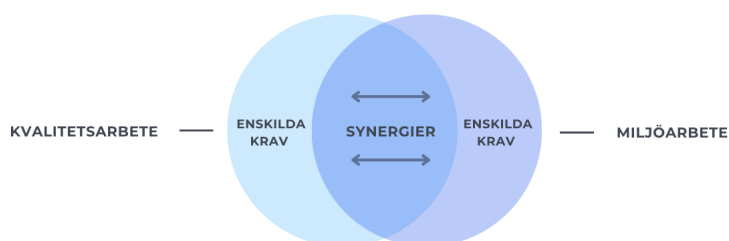
För att praktiskt kunna samordna olika områden, såsom kvalitet och miljö, vilar moderna ledningssystem ofta på en gemensam strukturell modell – i ISO-sammanhang benämnd Harmonized structure. Det innebär att olika standarder delar en enhetlig kapitelindelning och terminologi för att underlätta integrationen (International Organization for Standardization, 2024). Med utgångspunkt i den gemensamma strukturen och ett processynsätt skapas förutsättningar att integrera exempelvis miljöaspekter i samma verksamhetsflöden som kvalitetsarbetet, vilket stärker sambandet mellan områdena (Isaksson, 2006). Jørgensen m. fl. (2006) beskriver utvecklingen som en övergång från additiv nivå med parallellt implementerade system till en koordinerad integration, där gemensamma processer och aktiviteter samordnas över systemgränser.

Processynsättet förstärks genom PDCA-logiken (Plan–Do–Check–Act), som utgör en cyklisk modell för kontinuerlig förbättring (Svenska Institutet för Standarder, 2016). PDCA fungerar inte enbart som ett förbättringsverktyg, utan etablerar en återkommande struktur i ledningssystemen för hur krav omsätts, utvärderas och utvecklas över tid (Muzaimi m. fl., 2017). Även systemen BKMA och SUSa präglas av samma systematik och en tydlig förbättringslogik inom KMA-arbetet.

2.5 Syntes

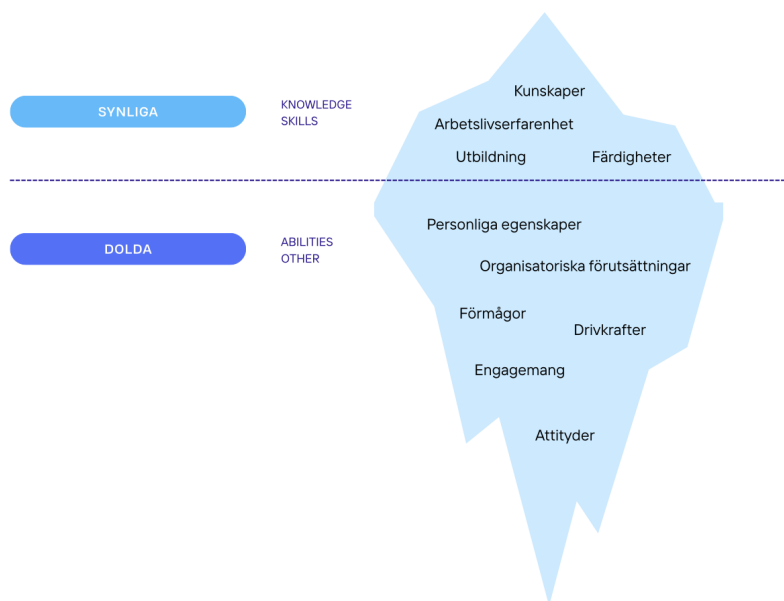
Integrationen av kvalitets- och miljöarbete är inte bara en teknisk ändring i ett ledningssystem, utan även en förändring som påverkar arbetsrollen och därmed även de krav som ställs på individen och organisationen (Jørgensen m. fl., 2006; Thim, 2025). För att förstå den integrerade rollens förutsättningar krävs därför ett perspektiv som fångar samspelet mellan arbetsrollen, organisationen och individens förutsättningar.

Integreringen av kvalitets- och miljöarbete möjliggör synergieffekter, såsom minskat dubbelarbete och ett ökat inflytande för rollinnehavaren genom möjlighet till en mer central position i organisationen (Siva m. fl., 2016; Thim, 2025). Samtidigt präglas den integrerade rollen av tydliga utmaningar. Kvalitets- och miljöansvariga behöver inte bara hantera integrerade ledningssystem, utan också aktivt tolka och hantera motstridiga logiker, exempelvis krocken mellan kortsiktig effektivitet och långsiktig hållbarhet (Currie & Spyridonidis, 2016; Gluch & Hellsvik, 2023). Integration av kvalitets- och miljöarbete skapar synergier, samtidigt som kraven inom respektive område kvarstår, vilket visas i Figur 4. Pilarna i figuren synliggör de spänningar som uppstår på grund av motstridiga krav, vilket bidrar till rollens ökade totala komplexitet. Integration är därmed inte ett färdigt tillstånd, utan något som skapas varje dag genom att individen fungerar som en länk mellan organisationens olika krav (Blomgren & Waks, 2015).



Figur 4: Kravmodell.

För att förstå vilka kompetenser som krävs för att hantera de motstridiga logikerna kan isbergsmodellen och KSAO-ramverket kombineras, vilket visualiseras i Figur 5. De formellt efterfrågade kompetenserna adresseras främst i isbergets synliga topp, vilket i KSAO-modellen motsvarar knowledge och skills (Campion m. fl., 2011; Zheng m. fl., 2025). För att däremot hantera rollens otydlighet och de motstridiga kraven (Rizzo m. fl., 1970; Thim, 2025) krävs de dolda delarna under vattenytan. I KSAO-modellen utgörs de dolda delarna av abilities och other characteristics, vilka motsvarar personliga egenskaper, attityder och den inre motivation som krävs för att navigera i osäkerhet (Spencer & Spencer, 1993).



Figur 5: Isbergsmodellen.

Isbergsmodellen och KSAO fungerar bra för att ge en ögonblicksbild av de kompetenser som krävs för att möta arbetets nuvarande krav. Kompetenser bör dock ses som dynamiska och formas kontinuerligt i interaktionen mellan individen och själva arbetet (Zheng m. fl., 2025). Traditionella kompetensmodeller, som isbergsmodellen, riskerar att missa detta perspektiv om de enbart ser kompetenser som statiska tillstånd. Genom att istället betrakta dessa faktorer i perspektivet av competence-in-use flyttas fokus från individens synliga kompetens till hur individen faktiskt agerar i mötet med arbetets föränderliga och ibland motstridiga krav (Ellström, 1997). Det blir därmed tydligt att den integrerade rollen inte bara kräver mer kompetens. För att kunna hantera de krockar som uppstår i vardagen krävs också förmåga att i en dynamisk miljö använda rätt kompetens i rätt situation (Currie & Spyridonidis, 2016).

Ett sätt att praktiskt överbrygga gapet mellan organisationens krav och individens förmåga är att applicera competence-based analysis (CBA). Genom CBA kan organisationen strukturera rollen utifrån de beteenden som faktiskt leder till resultat, snarare än att bara lista arbetsuppgifter (Campion m. fl., 2011; Sanchez & Levine, 2009). Detta gör det möjligt att koppla samman individens dolda egenskaper (isbergets bas) med de organisatoriska målen, och därmed skapa förutsättningar för competence-in-use.

Sammantaget är hur väl integrationen lyckas inte något förutbestämt, utan bland annat ett resultat av hur organisationen klarar av att stödja rollen i skärningspunkten mellan arbetets krav och individens förutsättningar. Om det uppstår diskrepanser mellan organisationens formella krav och de faktiska kompetenser individen besitter, ökar risken för rolloklarhet och en ohållbar arbetsbelastning (Rizzo m. fl., 1970; Tubre & Collins, 2000). I de fall där integrationen istället underbyggs av ett väl utformat kompetensramverk kan de inbyggda spänningarna förhoppningsvis hanteras så att de resulterar i de synergieffekter som eftersträvas. Genom att använda CBA som metod för att synliggöra och aktivera individens dolda kompetenser kan organisationen ta tillvara på den kraft som finns i den integrerade kvalitets- och miljörollen (Aldrich & Herker, 1977; Thim, 2025).

3 Metod

Metoden för studien är en kombination av empirisk datainsamling och litteraturgenomgång. Att växelverka mellan empiri och teori kallas för en abduktiv ansats (Bell m. fl., 2022). Datainsamlingen utgjordes av en textanalys av jobbannonser samt kvalitativa intervjuer. Eftersom syftet med studien är av explorativ karaktär och utforskar något nytt, anses en kvalitativ ansats mest lämplig (Bell m. fl., 2022).

3.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången utgjorde ett teoretiskt fundament kontinuerligt under studien, exempelvis inför utformandet av intervjuguiderna, analysen och det slutgiltiga kompetensramverket. Sökningarna genomfördes primärt i de akademiska databaserna Scopus och Sage Research Methods, kompletterat med ett snöbollsurval från centrala artiklars referenslistor. För att identifiera relevant litteratur användes sökordskombinationer som anpassades efter respektive teoretiskt område, vilka illustreras i Tabell 3.

Tabell 3: Sökordskombinationer per teoretiskt område.

Teoretiskt område	Sökord
Kompetensbegreppet	Competence, Competency, Concept of competence, Kompetensbegreppet
Kompetensramverk	Competency framework, Conceptual Framework, Development of a competency framework, Validating competence framework
Integrering av arbetsroller	Hybrid professionals, Institutional logics, Institutional complexity, Boundary roles, Role conflict, Burnout, Integrated Management Systems, Meaningful work
Integrering av ledningssystem	Integrated Management Systems (IMS), ISO 14001, ISO 9001, Environmental management system (EMS), Total quality management (TQM), Integration, Quality, Management system, High Level Structure (HLS)

3.2 Urval av intervjupersoner och textmaterial

Ett målstyrt urval tillämpades för att nå personer med expertis och erfarenhet inom KMA-området (Kvale & Brinkmann, 2014). Ett målstyrt urval innebär att urvalet är riktat mot en specifik grupp av individer. Projektgruppen hade kunnat välja ett slumpmässigt urval, men fördelen med ett målstyrt urval är att deltagarna har hög relevans för det specifika syftet och att det är betydligt mer tidseffektivt. Samtidigt finns det en risk att projektgruppen väljer ut personer de tror är de mest relevanta, även om det inte nödvändigtvis är så. Projektgruppen strävade därför efter spridning gällande branschtillhörighet och yrkesbakgrund. Inklusionskriterier var att arbeta med eller tidigare ha arbetat med en integrerad roll inom kvalitet och miljö, i Sverige.

Datamättnad är en punkt inom kvalitativ forskning då ny data inte längre ger fler perspektiv, teman eller information (de Abreu, 2023). Efter att datamättnad hade uppnåtts genomfördes ytterligare intervjuer för att bekräfta befintligt material. Insamlingen av jobbannonser begränsades till den svenska arbetsmark-

naden mellan februari och mars 2026. För jobbannonser började teman upprepas efter ca 25 annonser. Projektgruppen valde att avsluta datainsamlingen vid 14 intervjuer och 46 jobbannonser. Antalet gick i linje med projektgruppens ungefärliga uppskattningar om när datamättnad skulle uppnås.

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen utgjordes alltså av en textanalys av jobbannonser samt kvalitativa intervjuer. Jobbannonserna gav en bild av företagens formella krav, medan intervjuerna möjliggjorde en djupare förståelse för den faktiska yrkesutövningen, vilket går i linje med teorin i Ellströms (1997) modell om competence-in-use. Dessutom genomfördes två ostrukturerade expertintervjuer, i syfte att vägleda arbetsprocessen.

3.3.1 Djupintervjuer

Under mars månad genomfördes 14 semistrukturerade intervjuer. Med semistrukturerad avses att intervjun har ett tydligt syfte, men att den varken är strikt bunden till specifika frågor eller är helt fri (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuerna utformades samt genomfördes utifrån de etiska riktlinjer som beskrivs i avsnitt 3.6 Etiska ställningstaganden. Ett centralt etiskt dilemma vid djupintervjuer är balansen mellan att forskaren vill ha djupt och inträngande material, men samtidigt respektera intervjupersonens integritet (Kvale & Brinkmann, 2014). För att hantera problemet vägdes frågorna noggrant mot studiens syfte, och intervjupersonerna informerades om sin rätt att avböja specifika frågor i syfte att säkerställa en trygg intervjusituation. Ungefärliga intervjufrågor skickades dessutom ut i förväg för att ge en uppfattning på förhand, om intervjuernas fokus.

Intervjuguider (se Bilaga A.1 och A.2) framställdes tillsammans i projektgruppen och iterativt utifrån litteratursökning och textanalys. Frågorna kategoriserades efter teman som "Bakgrund", "Kunskaper, kompetenser och drivkrafter", "Samspel och organisatoriskt stöd" samt "Integration mellan kvalitet och miljö". För att fånga eventuella skillnader i erfarenheter mellan konsulter och fast anställda utformades två olika, men liknande intervjuguider. Forskningsfrågor formuleras vanligen i ett teoretiskt tungt språk, medan intervjufrågorna bör formuleras på ett mer tillgängligt sätt för att främja dialog (Kvale & Brinkmann, 2014). En teoretiskt omfattande fråga kan därför behöva brytas ner i tre konkreta intervjufrågor för att säkerställa att samtliga nyanser täcks och förstås av intervjupersonen. Exempelvis kan en fråga som "Vilka organisatoriska synergieffekter och motstridiga logiker präglar KMA-ansvariges yrkesutövning i mötet mellan kvalitetsarbete och långsiktig miljömässig hållbarhet?" översättas till "Kan du ge ett konkret exempel från ett uppdrag där kvalitets- och miljöarbete fungerade bra tillsammans?", "Kan du ge ett exempel från ett uppdrag där kvalitets- och miljöarbete stod i konflikt?" och "Upplever du att det finns motstridiga logiker i ditt arbete? Alltså till exempel situationer där till exempel kortsiktighet möter långsiktighet?". Tillsammans fångar de tre frågorna både de positiva och negativa effekterna, samt den underliggande orsaken till forskningsfrågan.

I arbetet gjordes en distinktion mellan dynamiska och tematiska frågor. Tematiska frågor relaterar till innehåll, till de teoretiska föreställningarna om forskningsämnet och den efterföljande analysen (Kvale & Brinkmann, 2014). Dynamiska frågor handlar mer om intervjupersonens upplevelse samt bidrar till trygghet, flyt och får personen att berätta utan att känna sig förhörd. Att få med båda typerna av frågor var alltså viktigt.

För att säkerställa intervjupersonens egna perspektiv och tolkningar användes i första hand standardiserade men öppna frågor. En utmaning med standardiserade frågor är att de trots sin design sällan ger standardiserade svar, eftersom samma ord kan betyda olika beroende på individens kontext (Kvale & Brinkmann, 2014). Av denna anledning kom intervjuguiden att modifieras något även efter att den första intervjun genomförts, eftersom vissa frågor ansågs mer relevanta och andra inte lika relevanta. Till exempel adderades en fråga kring hur rollen beskrevs i jobbbannonsen jämfört med vad den faktiskt innebar i praktiken. Direkta "varför"-frågor undveks i möjligaste mån, och fokus låg istället på deskriptiva frågor som "hur", "vad" och "när". Det här gjordes i syfte att ge informanten utrymme att beskriva konkreta situationer och upplevelser. Det beskrivna tillvägagångssättet minskar risken för efterhandskonstruktioner eller rationaliserade svar, vilket i sin tur stärker trovärdigheten (Kvale & Brinkmann, 2014).

Intervjuguiden fungerade som ett dynamiskt stöd där frågor av olika slag användes växelvis under samtalets gång. Frågetyperna hämtades ur "Den kvalitativa forskningsintervjun" av Kvale och Brinkmann (2014). Inledande och sonderande frågor användes för att ge rika beskrivningar, medan specificerande frågor användes för konkreta exempel. För att stärka trovärdigheten användes tolkande frågor löpande, genom att ge intervjupersonen möjlighet att korrigera eller bekräfta projektgruppens uppfattning om pågående samtal. Om fokus började sväva från studiens syfte användes strukturerande frågor i syfte att styra samtalet till mer centrala teman.

Inför och under intervjuerna

Kontaktvägen skedde främst via LinkedIn samt genom handledare och projektgruppens personliga nätverk. På LinkedIn räckte sökorden "KMA", "Kvalitet och miljö", "Kvalitets- och miljöansvarig" samt "QHSE" för att nå lämpliga personer. Vid initial kontakt bifogades ett informationsbrev om studiens syfte samt om att pseudonymisering tillämpas och om deltagarens rätt att när som helst avbryta sin medverkan.

Intervjuerna genomfördes i huvudsak digitalt via Teams med kamera på, i närvaro av två personer från projektgruppen samt intervjupersonen. Två intervjuer genomfördes på plats, även då av två personer från projektgruppen. Intervjuerna spelades in efter intervjupersonens godkännande och transkriberades automatiskt via Teams-funktionen, CoPilot eller Chalmers AI Portal, för att underlätta efterföljande kodning. Samtliga informanter, utom en, gav sitt samtycke till att intervjun spelades in och transkriberades. I fallet där inspelning inte godkändes, fördes endast anteckningar av projektgruppen under samtalets gång.

I kodningen tilldelades varje person en pseudonymiseringskod, med vilken de senare refererades till i rapporten. Namn och företag publicerades alltså inte. Sammanställningen av intervjupersoner presenteras i Tabell 4. Här redovisas de 14 informanternas yrkesroller, utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet inom integrerat kvalitets- och miljöarbete, samt vilken typ av organisation de verkar inom. Det bör noteras att även om informanter kan ha ytterligare erfarenhet inom antingen kvalitets- eller miljöområdet, redovisar tabellen uteslutande hur länge de har innehaft ett integrerat ansvar. I tabellen syftar YH till yrkeshögskoleexamen.

Tabell 4: Bakgrundsinformation om intervjudeltagare.

Nr	Roll	Utbildning	Erfarenhet	Bransch
1	Hållbarhetschef	Kandidat - Miljö	6-10 år	Tillverkning
2	Konsult inom Kvalitets- och miljöarbete	Kandidat – Miljö	16-20 år	Konsultverksamhet
3	KMA-konsult	Civilingenjör – Teknik	31-35 år	Konsultverksamhet
4	Miljö och kvalitetschef	MSc – Miljö	0-5 år	Energi
5	KMA-samordnare	MSc – Hållbarhet	0-5 år	Tillverkning
6	Revisionschef	Civilingenjör – Kemi	11-15 år	Tillverkning
7	Kvalitets-, miljö, och hållbarhetsansvarig	YH- Process /Industri	16-20 år	Handel
8	QHSE-chef	Civilingenjör – Teknik	6-10 år	Tillverkning
9	Miljö och kvalitetschef	Gymnasium – Teknik	6-10 år	Transport och magasinering
10	KMA-utvecklare	Civilingenjör – Teknik	0-5 år	Stödverksamhet
11	KMA-konsult	Kandidat – Miljö	11-15 år	Konsultverksamhet
12	QHSE-samordnare	Gymnasium	21-25 år	Tillverkning
13	Miljö och kvalitetschef	Gymnasium	36-40 år	Tillverkning
14	KMA-ansvarig	YH – Arbetsmiljö	11-15 år	Fastighetsverksamhet

Under en intervju är de första minuterna avgörande (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 144). Intervjupersonen vill ha en uppfattning om intervjuaren innan hen tillåter sig att tala fritt. Därför blev det viktigt att inledningsvis ställa några avslappnade frågor. Genom att använda tystnad och bekräftande nickningar skapades också ett utrymme för informanten att reflektera över och fördjupa sina resonemang. I slutet av intervjuerna rundade intervjuaren av genom att ta upp några lärdomar från intervjun och gav informanten utrymme att kommentera dess korrekthet. Sedan avslutade intervjuaren sedvanligt med "Finns det något mer du vill ta upp innan vi avslutar intervjun?" (Kvale & Brinkmann, 2014). För att säkerställa högkvalitativa intervjuer strävade projektgruppen efter att inta en roll som såväl strukturerande och tydlig som känslig och öppen (Kvale & Brinkmann, 2014). I praktiken innebar det en balansgång mellan att följa intervjuguidens teman och vara lyhörd för individens unika associationer.

3.3.2 Expertintervjuer

Vid sidan av övrig datainsamling har två expertintervjuer genomförts, i syfte att öka projektgruppens egen förståelse för KMA-rollen samt utformningen av kompetensramverket. Experterna har pseudonymiserats. En initial intervju gjordes med en forskare med fokus på den integrerade rollen av kvalitet och miljö, och en uppföljande intervju med en forskare som är expert på kompetensramverk. Deras kunskap har väglett processer som litteratursökning och val av metod. Inför expertintervjuerna hade projektgruppen sammanställt vissa frågor i bredare teman, men i övrigt hölls samtalen öppna och ostrukturerade. Exempel

på teman som togs upp i den första intervjun var faktorer som påverkar rollens framgång, skillnader mellan branscher samt generell information om rollen. För den uppföljande intervjun kring kompetensramverk berördes frågor kring vad som är viktigt för att ett kompetensramverk ska bli användbart, hur man kan få med personliga egenskaper i kompetensramverket på ett effektivt sätt samt vilka fallgropar man brukar stöta på vid konstruktion av ett kompetensramverk.

3.3.3 Textanalys

En annan grundpelare i datainsamlingen bestod av en innehållsanalys (Bell m. fl., 2022) av jobbannonser. Det gjordes i syfte att identifiera vilka kompetenser som formellt efterfrågas av en person med en integrerad roll av kvalitet och miljö. Analysen innebar insamling av jobbannonser samt tolkning av innehållet (kvalitativ innehållsanalys) och gruppering av liknande ord för räkning (kvantitativ innehållsanalys). Digitala plattformar som Platsbanken (Arbetsförmedlingen), Indeed och LinkedIn användes för att samla in underlaget. Annonserna sparades ned för att säkerställa tillgång till materialet, eftersom webbpubliceringar ofta är tidsbegränsade. De identifierade yrkestitlarna kunde primärt grupperas under KMA-roller (exempelvis KMA-ingenjör, KMA-samordnare samt KMA-ansvarig), HSEQ-roller (exempelvis HSEQ Coordinator, HSEQ Manager) och ledande befattningar med helhetsansvar (exempelvis kvalitets- och miljöchef samt kvalitets- och miljöansvarig).

Geografiskt täckte annonserna en stor del av Sverige. Arbetsgivare representerade allt ifrån byggföretag och industriföretag till konsultbolag och offentlig sektor. KMA-rollen är mer etablerad i byggbranschen, och därför har det varit enklare att hitta jobbannonser där med sökordet KMA. I de branscher där KMA-begreppet inte är etablerat tillämpades en iterativ sökprocess för att identifiera relevanta sökord. Merparten av annonserna hämtades från Platsbanken via sökord som "KMA", "miljö", "kvalitet" samt "HSEQ". Granskningen av jobbannonser gav en uppfattning om vad som formellt efterfrågas och förväntas av KMA-ansvarig, samt hur den beskrivs av arbetsgivare. Resultatet utgjorde en grund för att senare jämföras med hur KMA-ansvariga själva beskriver vad arbetsrollen innebär i praktiken.

I textanalysen låg fokus på att identifiera de kompetenser och underliggande egenskaper som behövs för att utföra arbetet väl, snarare än vilka arbetsuppgifter som ingår i rollen. Kompetenserna illustreras ofta genom isbergsmodellen, som nämndes i teorin. I isbergsmodellen ses kunskaper och färdigheter som den synliga toppen, medan attityder och personliga egenskaper utgör en underliggande bas som driver beteendet (Spencer & Spencer, 1993). Tanken är att textanalysen lätt kan fånga de synliga delarna av isberget, medan djupintervjuer kan fungera som en väg till de dolda kompetenserna, som drivkrafter och personlighetsdrag.

Totalt analyserades 46 annonser minst en gång och 36 annonser ansågs sedan unika och relevanta för studien. Exempelvis ansågs inte annonser med stort fokus på arbetsmiljö eller annonser utan kombinerat ansvar för kvalitet och miljö relevanta för studien. Även de annonser som var dubletter plockades bort, exempelvis annonser för samma tjänst från olika rekryteringsföretag. De plattformar som användes vid datainsamlingen presenteras i Tabell 5. Platsbanken uppfattades mest användarvänlig och de andra plattformarna användes därför främst som komplement för annonser som inte publicerats på Platsbanken. Många annonser fanns publicerade på flera plattformar samtidigt och i Tabell 5 presenteras den plattform där jobbannonsern hittades först.

Tabell 5: Antal annonser per sökplattform.

Sökplattform	Analyserade minst 1 gång	Unika och relevanta
Platsbanken	29	22
Jobbsafari	1	1
Google	10	7
LinkedIn	4	4
Indeed	2	2
Totalt	46	36

I Tabell 6 presenteras de sökord som användes vid datainsamlingen. Som tidigare nämnt användes en iterativ sökprocess för att identifiera relevanta sökord utöver det redan kända begreppet "KMA". Flera olika varianter av liknande formuleringar användes för att hitta så många resultat som möjligt. Det går att se att de sökord som gav mest resultat var främst "KMA" följt av "HSEQ" och "Kvalitets- och miljöansvarig".

Tabell 6: Antal annonser per sökord.

Sökord	Analyserade minst 1 gång	Unika och relevanta
KMA	19	15
Kvalitetsarbete	2	2
Kvalitet och miljö	2	1
HSEQ	6	4
Kvalitet miljö	2	2
HSEQ arbetsannons	1	1
Kvalitets- och miljöarbete	3	3
HSEQ jobb	3	0
Kvalitets- och miljöchef	1	1
Kvalitets- och miljöansvarig	6	6
QHSE	1	1
Totalt	46	36

I Tabell 7 presenteras vilka branscher som representerades i jobbannonserna. En tjänst var på ett företag som klassificerades i två olika branscher och därmed är det totala antalet 47 respektive 37 i Tabell 7. Övervikten på branscherna byggverksamhet och tillverkning var inte ett aktivt val utan en följd av vilka annonser som var tillgängliga.

Tabell 7: Antal annonser per bransch.

Bransch	Analyserade minst 1 gång	Unika och relevanta
Byggverksamhet	17	13
Gruvverksamhet	1	1
Tillverkning	18	15
Energi	4	3
Konsultverksamhet	3	3
Offentlig förvaltning	1	1
Övrigt	3	1
Totalt	47	37

3.4 Dataanalys

En abduktiv process är inte linjär (Bell m. fl., 2022), utan teoretiska insikter banade väg för datainsamlingen, samtidigt som tidig empiri ledde till att teorivalet fördjupades eller justerades. Till exempel framkom det i intervjuer att ISO-standarder och ledningssystem var av större vikt än vad projektgruppen visste innan. Därför gick projektgruppen tillbaka och läste in sig på forskning kring integrerade ledningssystem. Ett annat exempel på den abduktiva processen var den tematiska kodningen av intervjumaterialet. Efter genomförda intervjuer sammanställdes deduktiva koder som bestämts innan intervjuerna genomfördes, såsom kategorierna i KSAO. De deduktiva koderna kompletterades med induktiva koder som exempelvis ”organisatoriska förutsättningar”, eftersom det under intervjuerna framkom att det var viktigt. Efter att alla intervjuer genomförts analyserades de tematiskt (Braun & Clarke, 2006).

1. **Första genomarbetningen av intervjuerna** innebar att läsa igenom och identifiera intressanta segment i intervjutranskriptionerna. Genomarbetningen skedde manuellt för att säkerställa hög trovärdighet, men Gemini Pro användes som ett komplement för att identifiera eventuella mönster som projektgruppens initiala kodning kunde ha missat. Konkret innebar det att kalkylarket lades in i Gemini Pro med instruktion att kategorisera materialet samt att bedöma huruvida projektgruppen missat någon relevant parameter. AI-resultatet granskades manuellt mot rådata och projektgruppen som författare hade tolkningsföreträde. Kategorier som användes var exempelvis kunskaper, färdigheter, förmågor, personliga egenskaper, organisatoriska förutsättningar samt vad som fungerar bra och mindre bra i personens yrkesupplevelse.
2. **Andra genomarbetningen av intervjuerna** innebar att sammanställa resultatet från respektive kategori genom att manuellt, med samma kompletterande hjälp av Gemini Pro, identifiera vilka återkommande svar som erhöles. De kompetenser, förutsättningar och kommentarer som framkom genomgående utgjorde en grundpelare för ramverket. Projektgruppen gick även tillbaka till transkriptionerna för att få kontext till de extraherade segmenten och göra en bedömning av hur viktig en kompetens ansågs vara.

Den sammanställda kodningen av intervjuerna jämfördes senare med en sammanställd kodning av jobbannonserna, i syfte att förstå var upplevelsen och de formella förväntningarna visar överensstämmelser respektive diskrepanser, vilka tillsammans motiverade det framtagna ramverket. För att systematisera

insamlat material genomfördes även en strukturerad kodning av jobbannonserna. Genomarbetningen genomfördes i två huvudsakliga steg:

1. **Första genomarbetningen av jobbannonser** gjordes med en noggrann genomläsning av varje annons med fokus på att plocka ut information enligt kategorierna arbetsuppgifter och individuell profil. Dessutom gjordes en bedömning om annonsen var relevant för arbetets syfte. Endast de annonser som ansågs unika och relevanta togs med i nästa analyssteg.
2. **Andra genomarbetningen av jobbannonser** gjordes genom en analys av vilka kompetenser som gick att utläsas från annonserna. I vissa fall stod det utskrivet exakta förmågor, färdigheter eller egenskaper men i andra fall krävdes en bedömning av nödvändiga kompetenser för att utföra beskrivna arbetsuppgifter. Ett exempel på kodning är när det i en jobbannons har stått att den KMA-ansvariga ska ”genomföra utbildningsinsatser”. I det fallet har det utlästs att de efterfrågade kompetenserna är presentationsteknik, kommunikativ förmåga och pedagogisk förmåga. Vidare noterades även efterfrågad utbildning och arbetslivserfarenhet, då de kan beskrivas som synliga kompetenser enligt isbergsmodellen.

Den tredje genomarbetningen av både intervjuer och jobbannonser gjordes gemensamt, för att sammanställa hela resultatet och ge en helhetsbild. Sammanställningen från den andra genomarbetningen analyserades och alla kompetenser som ingick noterades och räknades för att fånga all information som uppkommit samt kunna urskilja vad som nämnts med störst frekvens. Sedan gjordes en analys av hela resultatet med kompetenser från intervjuer och jobbannonser för att skapa en gemensam bild av arbetsrollen och urskilja specifika teman eller dimensioner av KMA-rollens arbete. Kompetenserna delades därefter upp i de dimensioner som identifierades: den sociala dimensionen, den strukturerande dimensionen, den operativa dimensionen och den strategiska dimensionen. Vissa kompetenser ansågs inte ingå i någon av de fyra dimensionerna som beskriver KMA-rollens arbete och dessa sorterades därför in under omgivande kontext, exempelvis organisatoriska förutsättningar som ”stöttande och engagerad ledning” och personliga egenskaper som inre driv och engagerad.

Därefter kategoriserades alla kompetenser utifrån KSAO-modellen och kompetenserna översattes sedan till beteenden utifrån CBA. Vissa kompetenser kombinerades till en kompetens då de ansågs vara mycket lika och i några fall plockades en kompetens bort då den bedömdes innefatta flera andra kompetenser som fanns med. Exempelvis kombinerades ”god datorvana” med ”digitala verktyg” och ”KMA-kunskap” plockades bort då alla komponenter inom ”KMA-kunskap” redan fanns med som enskilda kompetenser, exempelvis kunskap kring ISO-standarder för kvalitet och miljö.

3.5 Studiens kvalitet och trovärdighet

Studiens trovärdighet har säkerställts först och främst genom metodtriangulering (Wallén, 1996). Kombinationer av djupintervjuer med yrkesverksamma, litteraturgenomgång och innehållsanalys av jobbannonser har gett flera empiriska och teoretiska vinklar. Kvaliteten och relevansen av rapporter som användes i litteraturgenomgången bedömdes kritiskt efter forskarnas och institutionernas trovärdighet samt publikationsår. Nyare källor bedömdes generellt ha en högre relevans, men äldre grundläggande källor inkluderades om de fortfarande bedömdes vara relevanta. Databaser som Scopus prioriterades då de garanterar peer-reviews, vilket höjer trovärdigheten.

En central risk är huruvida urvalet är representativt för KMA-rollen i Sverige. Det finns ett systematiskt bortfall då flera informanter avböjt medverkan, vissa med hänvisning till hög arbetsbelastning. Detta är problematiskt då just de individerna kan besitta viktiga insikter om rollens utmaningar. Det finns också en risk att personer i icke-välfungerande organisationer undviker att delta. Sammantaget kan det här ha bidragit till en mer positiv syn på den integrerade rollen än vad som är representativt. Samtidigt har studien utforskat vilka organisatoriska förutsättningar och personliga egenskaper som anses vara viktiga för att prestera väl i rollen. Oavsett om organisationen är välfungerande eller inte bör dessa vara samma eller liknande, vilket möjliggör överförbarhet.

En annan risk är att intervjupersonerna har tolkat frågorna fel och att korrekt information har uteblivit, på grund av bristande intervjueteknik eller för vagt ställda frågor. Projektgruppen försökte förebygga detta genom att läsa på om etablerad intervjuetodik innan intervjuguiden sammanställdes och intervjuerna genomfördes. Expertintervjuer genomfördes också, i syfte att förbättra gruppens egen förståelse för den integrerade rollen samt för hur kompetensramverk är uppbyggda och säkerställa att riktningen på arbetet gick i linje med forskningens.

Gällande reliabilitet finns risk för felaktigheter och ofullständigheter i AI-transkriberingen. För att minimera risken fördes manuella anteckningar och inspelning av intervjuerna parallellt (med ett undantag, där informanten ej gav samtycke till inspelning och endast manuella anteckningar fördes). Vidare kan manuell tolkning och datareduktion ha medfört en risk för subjektivitet eller att väsentlig information har försvunnit. För att säkerställa att slutprodukten är baserad på rådata har resultatet i huvudsak byggt på direkta citat från intervjuer och jobbbannonser, och tolkning har skett genom gemensamma diskussioner.

I annonssökningen behandlades varje annons manuellt för säkerställa resultatens relevans. Datan behövde sedan tolkas, vilket gav utrymme till mänskliga fel. Tolkningen har emellertid försökt göras systematiskt i syfte att skapa ett enhetligt underlag. Avslutningsvis hade en enkät kunnat skickas ut för att komplettera studien med kvantitativ data. Dock har ingen enkät genomförts, med motivering att studiens utforskande karaktär krävde en djupare förståelse för exempelvis individers upplevelser, vilket bäst fångas genom en kvalitativ ansats.

3.6 Etiska ställningstaganden

I arbetet har både etiska och samhällseliga aspekter beaktats i relation till studiens problemställning samt de valda forskningsmetoderna. Studien bygger på en kvalitativ forskningsmetod med intervjuer som behandlar arbetsvillkor, organisatoriska förväntningar samt individuella erfarenheter kopplade till arbetsmiljö och hälsa. Därför togs särskild hänsyn till deltagarnas integritet, frivillighet samt anonymitet. Intervjuerna fokuserade på känsliga uppgifter, så som personliga erfarenheter samt information som rör arbetsbelastning, hälsa och arbetsmiljö. För att säkerställa deltagarnas trygghet samt förebygga eventuella etiska överträdelser var "Avoidance of harm" vägledande (Bell m. fl., 2022). Frågorna som ställdes i intervjuerna var därför utformade för att minimera obehag och deltagarna fick alltid möjligheten att avstå från att svara på specifika frågor.

Inför datainsamlingen kontaktades samtliga med en beskrivande text som tydligt förklarade studiens syfte, hur insamlad data skulle användas samt hur resultaten skulle presenteras. För att säkerställa informerat samtycke (Bell m. fl., 2022) gavs deltagarna utrymme att ställa frågor innan intervjun påbörjades, varpå även ett formellt godkännande inhämtades. I enlighet med principen om frivillig medverkan betonades även att deltagarna när som helst, och utan krav på motivering, kunde avbryta sin medverkan eller begära

att deras data raderas. För att skydda samtliga deltagares integritet pseudonymiserades alla medverkande, och inga namn, arbetsplatser eller andra identifierande uppgifter har publicerats. Vid intervjutillfället tillfrågades även deltagarna explicit om godkännande för ljudupptagning. Allt inspelat material hanterades varsamt och raderades efter att projektet slutförts.

Den samhälleliga nyttan av studien bedöms också vara tydlig. Genom att kartlägga arbetsvillkor samt identifiera individuella utmaningar hoppas projektgruppen att projektet kan bidra till en förbättrad arbetsmiljö samt ökat välmående för personer inom KMA-rollen. Resultaten förväntas också kunna minska risken för sjukskrivningar och bidra till ett mer hälsosamt och hållbart arbetsliv, vilket i förlängningen gynnar individer, organisationer samt samhället i stort. Med hjälp av det resulterande ramverket är förhoppningen även att KMA-rollen ska kunna arbeta mer proaktivt och kunna fokusera tydligare på strategiskt hållbarhetsarbete som skapar långsiktig miljönytta.

4 Resultat

I följande kapitel kommer resultatet från datainsamlingen att presenteras. Datainsamlingen har bestått av intervjuer samt granskning av jobbannonser. En kombination av de två datakällorna möjliggör en bredare och mer nyanserad förståelse av den integrerade arbetsrollen för kvalitet och miljö.

Intervjuerna bidrar främst med en fördjupad bild av hur rollen upplevs och praktiseras i det dagliga arbetet. Här framkommer uppfattningar, erfarenheter samt kontextuella aspekter som inte alltid synliggörs i formella beskrivningar. Jobbannonserna ger däremot en mer formaliserad bild av rollen, där fokus i högre grad ligger på arbetsuppgifter, ansvarsområden samt efterfrågade kvalifikationer och egenskaper. Resultatet visar att det finns både överlapp och skillnader mellan datakällorna. Vissa aspekter framträder enbart i intervjumaterialet, exempelvis mer informella eller erfarenhetsbaserade dimensioner av arbetet, medan andra aspekter är mer framträdande i jobbannonserna, där organisationers förväntningar och krav tydliggörs. Sammantaget kompletterar datakällorna varandra och bidrar till en mer heltäckande och nyanserad bild av rollen.

4.1 Arbetsrollens dimensioner

Vid sammanställningen av resultatet framkom det att arbetsrollens uppgifter tydligt kunde delas in i olika dimensioner. Från både intervjuer och jobbannonser framkom det att en stor del av KMA-rollens arbete består av att fungera som en brygga mellan olika funktioner inom företaget för att samordna kvalitets- och miljöarbetet. Det exemplifieras tydligt från en av intervjuerna där rollen beskrivs som att vara en "spindel i nätet" (IP8). Arbetet innefattar också att utbilda andra medarbetare om arbetssätt och standarder, engagera alla inom organisationen i kvalitets- och miljöarbetet samt interagera med externa intressenter. Rollen innebär att "bygga goda relationer med kunder och leverantörer samt föra vidare relevant feedback internt. [KMA-samordnaren] deltar i nätverk och säkerställer att rättsliga krav, rutiner och verktyg kommuniceras till avdelningen." (Jobbannons som söker KMA-samordnare). Det här kan sammanfattas som den sociala dimensionen av arbetsrollen och innefattar den kommunikativa, pedagogiska och koordinerande delen av KMA-rollens arbete. Den sociala dimensionens betydelse betonas; "för det handlar ju om att engagera medarbetarna så att de förstår hur viktigt detta är och de förstår vad det är jag vill förmedla" (IP7).

En del av KMA-rollens arbete som också betonades var betydelsen av ett strukturerat arbetssätt, vilket bland annat innefattar en god planerings- och organiseringsförmåga. En intervjuperson menar att "det är roligt när man kommer in och får vända kaos till struktur och ordning." (IP11). Det framgick även att det genomförs mycket dokumentation och andra administrativa uppgifter i arbetet och att det därför är viktigt att vara "noggrann [...] och beredd att noga dokumentera [sitt] arbete" (Jobbannons som söker Kvalitets- och miljöchef). Det strukturerade arbetssättet är inte bara viktigt för att arbetsuppgifterna ska fungera väl utan även för individens välmående. Det beskrivs att det är viktigt att "ha en förmåga att verkligen kunna planera smart mot sig själv [...] så att vara klok och strukturerad i sin planering [och] med sin tid är jätteviktigt för att orka och för att kunna leverera på ett bra sätt." (IP4). Den här delen av rollen sammanfattas som den strukturerande dimensionen och innefattar främst planering och administration.

Ytterligare en del av arbetet innebär uppföljning och genomförande av olika arbetsuppgifter inom kvalitets- och miljöområdet. Arbetsuppgifter som togs upp i intervjuer och jobbannonser var genomförande av

revisioner, risk- och avvikelshantering samt ständigt förbättringsarbete. Det framkom att ledningssystem är en stor del av arbetet samt att kunskap om olika ISO-standarder och lagstiftning inom KMA-området är viktigt att inneha. Ett exempel på den här typen av uppgifter är revisioner, där en individ med en integrerad roll kan vara ”ansvarig för att planera och genomföra interna revisioner på alla våra enheter och vi har ett ganska stort gäng sådana, så det brukar väl bli ungefär en revision i veckan [...] följer upp just KMA-arbetet och då är det både lagkrav, kundkrav och interna krav som vi har på våra arbetssätt som vi följer upp” (IP10). Denna del av arbetet speglades också konkret i jobbannonser:

”Du kommer bland annat att [...] planera och genomföra interna revisioner och leverantörsbedömningar.” (Jobbannons som söker KMA-ansvarig)

Den här delen av arbetet sammanfattas som den operativa dimensionen och berör främst de metoder och processer som ingår i det verksamhetsnära arbetet, men också mer övergripande ansvar och synsätt där man ”söker dig som drivs av ständiga förbättringar.” (Jobbannons som söker Kvalitets- och miljöansvarig).

Den fjärde delen av KMA-rollens arbete som identifierats handlar om det strategiska arbetet, vilket bland annat innefattar långsiktigt förändrings- och förbättringsarbete inom kvalitet och miljö. En intervjuperson förklarar att ”en huvudsaklig uppgift är att hålla koll på lagar, förordningar, direktiv, trender och omvärldsanalys.” (IP7). Att vara uppdaterad om förändringar inom kvalitets- och miljöområdet är särskilt viktigt för den strategiska dimensionen eftersom ”uppdraget omfattar [...] omvärldsbevakning inom hållbarhetsområdet samt bevakning av relevanta lagar och regler, vilket ger verksamheten goda förutsättningar att ligga steget före.” (Jobbannons som söker Management system coordinator). Den här delen av arbetet sammanfattas som den strategiska dimensionen och innefattar det proaktiva arbetet med förbättring, långsiktighet och omvärldsanalys. Rollens medverkande i företagets långsiktiga utvecklingsarbete beskrivs genom att individen ”deltar i utformning och uppfyllande av relevanta koncern- och verksamhetsmål inom områdena miljö och kvalitet liksom i att utveckla koncernens hållbarhetsrapportering/-redovisning.” (Jobbannons som söker Miljö- och kvalitetssamordnare).

De specifika kompetenser som ingår i de olika dimensionerna och som har uppkommit med högst frekvens i intervjuerna samt i analys av jobbannonserna presenteras i Tabell 8.

Tabell 8: Sammanställning av kompetenser från intervjuer och jobbannonser.

Dimensioner	Från intervjuer	Intervjupersoner	Från jobbannonser
Social dimension	Presentationsteknik	1, 2, 8, 12, 13	Presentationsteknik
	Pedagogisk förmåga	1, 2, 4, 5, 8, 11, 12	Kommunikativ förmåga
	Projektledning	2, 3, 10, 13	Samarbetsförmåga
	Ledarskapsförmåga	1, 2, 4, 14	Pedagogisk förmåga
	Kommunikativ förmåga	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Samordningsförmåga
	Helhetsperspektiv	1, 3, 8, 9, 10, 11, 13	Ledarskapsförmåga
	Relationsbyggande	6, 12, 14	Engagerande
	Lyhörd	9, 13	
Strukturerande dimension	Digitala verktyg	3, 4, 10	Dokumentation
	Administrativ förmåga	1, 2, 3	God datorvana
	Prioriteringsförmåga	6, 10	Planeringsförmåga
	Strukturerad	3, 7, 8, 11, 12	Strukturerad Noggrann
Operativ dimension	ISO-standarder	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11	Revisionskunskap
	Ledningssystem	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	KMA-kunskaper
	Revisionskunskap	1, 2, 3, 6, 9, 10, 14	Lagstiftning
	Kunskap om lagstiftning	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 14	ISO-standarder
	Kvalitetsverktyg	13	Ledningssystem
	Förbättringsarbete	10, 13	Revisionsteknik
	Avvikelsehantering	10, 12	Riskhantering
	Revisionsteknik	1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 14	Avvikelsehantering
	Problemlösningsförmåga	1, 3, 5, 8, 9, 10, 12	Självgående Lösningsorienterad Förbättringsarbete
Strategisk dimension	Omvärldskunskap	1, 7	Analytisk förmåga
	Strategisk förmåga	2, 7, 10	Långsiktig
	Analytisk förmåga	2, 3, 5, 6, 7, 9, 11	Omvärldskunskap
	Förändringsförmåga	2, 10, 11, 12	Proaktiv Resultatinriktad

4.2 Formellt efterfrågad erfarenhet

I jobbannonserna efterfrågades ofta erfarenhet i en KMA-roll eller erfarenhet av arbete inom KMA-området. Det var också vanligt att erfarenhet och kunskap inom den specifika branschen efterfrågades. Dessutom uttrycktes även krav på utbildning i de flesta annonser. Många efterfrågade utbildning eller annan relevant och jämförbar arbetslivserfarenhet men i vissa fall framkom att eftergymnasial utbildning eller högskoleutbildning var ett krav. Vanliga utbildningar som efterfrågades var eftergymnasial- eller högskoleutbildning inom miljö, kvalitet, teknik eller hållbarhet samt olika typer av ingenjörsutbildningar,

gärna med profil inom KMA-området. I vissa fall efterfrågades inte utbildning alls utan enbart erfarenhet av arbete inom någon eller några av KMA-områdets discipliner.

4.3 Individuella egenskaper

De flesta personliga egenskaper som nämndes i intervjuerna och jobbannonserna kunde kategoriseras i dimensionerna i Tabell 8. Det fanns emellertid fler egenskaper som bedömdes vara betydelsefulla för arbetet, men som inte ansågs vara direkt relaterade till någon arbetsdimension. I Tabell 9 presenteras de personliga egenskaperna och de är grupperade efter hur de bidrar till arbetet.

Tabell 9: Sammanfattning av individuella egenskaper i empirin.

Egenskaper	Bidrag till arbetet	Intervjupersoner
Inre driv	Drivkraft för lärande, som också är ett verktyg för att påverka andra.	1, 3, 6, 10, 11, 13, 14
Nyfikenhet och positivitet	Drivkraft som underlättar i mötet med människor och problem.	1, 5, 6
Ödmjukhet	Att vara ärlig med sina brister och att våga fråga om det är något man inte kan.	6, 9, 12, 14
Envishet och yrkesintegritet	I vissa organisationer krävs skinn på näsan för att få igenom förändringar. Enligt vissa informanter finns exempelvis fortfarande fördomar mot kvinnors kompetens.	1, 2, 3, 10
Självledarskap	Handlar om att själv göra val och ta ansvar till förändring om något inte fungerar i arbetet eller balansen mellan arbete och privatliv.	1, 6, 10, 13, 14
Självgående	Förmågan att arbeta självständigt och driva egna processer.	1, 3, 5, 6, 7, 10, 13
Människoorientering	Att uppskatta och vara inkännande för sociala möten, att vara en så kallad "people person", kan underlätta eller vara nödvändigt för arbetet.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14
Flexibilitet	Operativ flexibilitet i vardagen samt strategisk anpassningsförmåga inför nya lagkrav eller organisatoriska behov.	2, 3, 7, 8, 10, 14

Majoriteten av intervjupersonerna nämnde att inre driv och motivation är en viktig faktor för att behärska arbetet och för att lära sig mer. Många nämnde inre driv i kombination eller synonymt med att vara engagerad som person. Även jobbannonserna betonade dessa egenskaper som centrala. Det inre drivet ses inte bara som en personlig tillgång, utan även som ett verktyg för att påverka kollegor och organisation. IP11 beskrev det som: "Om jag är engagerad, så smittar det av sig". Både jobbannonser och intervjupersoner belyste en positiv grundinställning och nyfikenhet som nyckelfaktorer till att prestera bra och trivas i

rollen. Att ha en inre nyfikenhet är en drivkraft som hjälper i mötet med människor och problem. Även ödmjukhet beskrevs i intervjuer som viktigt, och prestigelöshet nämndes i jobbannonser. IP6 betonade detta genom att säga: "Dels så klart [är det viktigt att] vara ödmjuk och lära sig, men också [stå trygg i] det du kan. Det kan du, våga stå kvar där. Det är inte farligt". Ödmjukheten behöver med andra ord balanseras med professionell självsäkerhet.

Vissa intervjupersoner upplever att envishet och hög yrkesintegritet behövs i förhandlingar och för att engagera medarbetarna i kvalitets- och miljöarbetet. Vissa upplever det också frustrerande att man är engagerad och driven, men samtidigt aldrig blir klar. En betydande andel nämnde, i koppling till detta, vikten av självledarskap och att kunna upprätthålla arbetslivsbalansen. Självledarskap beskrevs av en intervjuperson som "makten att bestämma över sig själv. Är det något som inte funkar, i jobbet eller livet, har man ansvar att ta tag i det själv, man kan inte förvänta sig att någon annan kommer att göra det åt dig" (IP6). Det krävs en förmåga att mentalt kunna prioritera när det finns ett ständigt inflöde av arbetsuppgifter. IP14 poängterar att "man får inte bli stressad av att den där högen aldrig betas av". Det kan också höra ihop med andra egenskaper intervjupersoner ansett vara viktiga; att vara prestigelös, uthållig och lugn.

Parallellt med självledarskap framhölls förmågan att vara självgående, vilket framför allt i jobbannonserna beskrevs som en central del av rollen. Jobbannonserna belyste också att det är centralt att uppskatta ett varierat arbete. IP10 trivs med variationen och sa att hen "gillar balansen och friheten att både kunna vara jättesocial ibland men samtidigt ibland bara kunna låsa in mig och fokusera på mitt". Från intervjuerna framkom det också att arbetet blir enklare om man är en "people person".

Många nämnde också behovet att vara flexibel, vad gäller operativ flexibilitet i vardagen och strategisk flexibilitet inför exempelvis nya lagkrav. På olika företag kan förväntningarna och målen skilja sig åt. Det krävs med andra ord situationsanpassning av individen, vilket IP2 gav ett konkret exempel på:

"Vad är det för grupp? Vad har de för ambitioner? Åt vilket håll ska vi liksom vara flexibla och lyssna in gruppen, och sen utifrån deras förutsättningar ta fram en strategi som landar så att man inte skjuter över målet eller lägger ribban för lågt."

Samtidigt som intervjupersonerna och annonserna ofta var samstämmiga, finns det vissa skillnader. Egenskaper som att vara effektiv, förändringsbenägen, pålitlig och initiativtagande nämndes enbart i jobbannonserna. Det betyder emellertid inte automatiskt att informanterna betraktade dessa som oviktiga. Exempelvis betonades "självgående" i många annonser, men nämndes sällan explicit i intervjuerna. Baserat på informanternas övriga svar och kompetenser, framstår "självgående" dock snarare som en så pass grundläggande egenskap att den tas för given.

4.4 Organisatoriska förutsättningar

Från intervjuerna blev det tydligt att de organisatoriska förutsättningarna är en betydande del av de KMA-verksammas arbete och flera gemensamma teman framhölls. Flertalet av de intervjuade personerna betonade att de har bra organisatoriskt stöd och att det är viktigt för hur de skulle driva sitt arbete. En central aspekt som nämndes är huruvida kvalitet och miljö betraktas som en del av kärnverksamheten. IP2 betonade detta genom att säga "Det är lättare att få med sig ledningen när man jobbar med kvalitet för det handlar om kärnan och det företaget gör". Flera av de intervjuade personerna menade att det faller sig mer naturligt att området är en ledningsfråga i branscher där KMA-frågorna är direkt sammankopplade

med leveransen eller där bristande efterlevnad innebär stora kostnader. Intervjupersonerna framhöll att deras arbete ges högre prioritet i de fall där kvalitets- och miljöarbetet utgör en konkurrensfördel för organisationen. Flertalet talade dock även om svårigheten med att jobba med områdena kvalitet och miljö och hur det inte alltid är förenligt med organisationens övergripande mål som ofta är starkt kopplat till vinst. IP2 betonade svårigheten genom att säga ”Det finns vissa eldsjälar som har ett genuint miljöintresse, men pengar är alla intresserade av och det är just när man lyckas knyta ihop miljö till kärnan [i verksamheten som det blir bra].”

Ledningens kunskap och intresse för kvalitet och miljö belystes under flera intervjuer som någonting av betydelse, inte endast för det ökade engagemanget, utan även för att det minimerar risken för att det blir fel om ledningen har kvalitet och miljö i åtanke när de fattar beslut. Det som riskerar att bli fel är att ledningen fattar beslut som inte harmoniserar med gällande krav eller att de frångår de arbetssätt som fastställts i ledningssystemet. Det nämndes även att det är viktigt att få med sig ledningen för att säkerställa att man får rätt resurser.

Flertalet intervjupersoner påpekade vikten av internutbildningar och att det ska finnas resurser till det. Anledningen till att utbildning är särskilt relevant för KMA-verksamheten är att göra med områdenas dynamiska natur menade flera av intervjupersonerna. De måste ständigt hålla sig uppdaterade med nya lagar och förordningar som träder i kraft. Sedan handlar det inte enbart om att organisationen ska satsa resurser på utbildning, utan även om ett engagemang i individens utveckling. När ledningen aktivt fokuserar på kompetensutveckling och har regelbundna uppföljningssamtal signaleras ett tydligt engagemang vilket beskrevs som uppmuntrande. Särskilt påpekades vikten av en bra chef som någonting betydelsefullt för att klara av arbetet. IP12 beskrev det som att ”det hade ju aldrig gått med den här arbetsbelastningen utan en bra chef”.

Enligt flera informanter är det inte enbart ledningen som påverkar arbetet utan även själva organisationsstrukturen. Flera nämnde hur betydelsefullt det är att kunna ha dialog med andra funktioner, då intervjupersonernas arbete ofta involverar att möta flera perspektiv från flera delar av företaget. En sak som klargjordes av flera informanter var relevansen av en tydlig rollbeskrivning och hur det kunde förenkla just interaktioner med andra funktioner. IP10 belyste detta genom att säga ”finns det en rollbeskrivning för majoriteten av alla tjänster på ett företag [...] så blir det absolut tydligare för hela organisationen vem som förväntas göra vad.”

Flera av intervjupersonerna hade positiva upplevelser kopplat till arbete med andra funktioner i organisationen, men likaså nämndes utmaningarna med att samarbeta internt. En intervjuperson belyste bland annat att kravställningar ibland kan skapa konflikter, exempelvis när KMA-funktionen kräver att specifika material eller komponenter ska fasas ut ur sortimentet. Informanten beskrev att sådana förändringar kan möta motstånd hos vissa funktioner, eftersom det bakomliggande arbetet med att ändra en produkts sammansättning kan vara tids- och resurskrävande.

4.5 Upplevda utmaningar

I intervjuerna framkom flera utmaningar kopplade till arbetsrollen. I Tabell 10 presenteras en sammanställning av de mest framträdande utmaningarna.

Tabell 10: Sammanfattning av upplevda utmaningar i empirin.

Utmaning	Beskrivning	Intervjupersoner
Resursbrist och arbetsbelastning	Hög och ojämn arbetsbelastning. Arbetet ses ofta som en sidouppgift till ordinarie ansvar. Risk för ohållbar arbetssituation.	2, 8, 9, 10, 12, 14
Bristande ledningsstöd	Orealistiska förväntningar på tidsramar och brist på aktivt engagemang eller resurstilldelning.	3, 8
Målkonflikter	Dragkamp mellan hållbarhetsmål, vinstkrav, produktionsmål och kundönskemål.	1, 2, 6, 13
Samarbete och motstånd	Beroende av andras insatser samt utmaningen i att skapa förståelse och engagemang hos kollegor.	1, 6, 9, 14
Rollens komplexitet	Ett oändligt uppdrag utan tydlig slutpunkt. Stela regelverk som är svåra att tillämpa praktiskt.	3, 5, 6, 9, 10
Globala olikheter	Skillnader i mognadsgrad, lagstiftning och prioriteringar på en internationell marknad.	7, 11, 13

Informanterna beskrev en rad återkommande utmaningar i arbetet, där brist på resurser och hög arbetsbelastning ofta betonades. IP2 uttryckte att ansvarsområden kopplade till exempelvis ledningssystem "blir en arbetsuppgift som tvingas på någon som ska göra det utöver sina ordinarie arbetsuppgifter". Arbetsbelastningen beskrevs dessutom som ojämn, med perioder av hög intensitet i samband med revisioner och större projekt. Det nämndes även att den ojämna arbetsbelastningen kan komma till följd av att företag ser kvalitets- och miljöarbetet som något som ska klaras av snarare än som en del av det dagliga arbetet. I vissa fall upplevdes situationen som långsiktigt ohållbar, vilket IP12 sammanfattade genom att beskriva yrket som "ett riskyrke".

Vidare framkom tydliga målkonflikter i rollen, där krav på hållbarhet, kvalitet och regelefterlevnad ofta behöver vägas mot ekonomiska och produktionsmässiga mål. De intervjuade beskrev hur olika prioriteringar inom organisationen kan stå i konflikt med varandra, exempelvis prioritering mellan interna policies och kundkrav. IP6 beskrev detta som en ständig dragkamp där viljan att göra rätt för miljö och kvalitet krockade med behovet av att hålla produktionen rullande och budgeten intakt. Den beskrivna dragkampen kan även innebära att miljöpolicy frångås för att möta akuta kundbehov, såsom val av flygfrakt, och att vinst alltid är den stora prioriteringen. Det nämndes även av en intervjuad person att det kan förekomma situationer där områdena kvalitet och miljö inte är förenliga. Exemplet som nämndes var kopplat till tunga kemikalier, där det talades om att vissa kemikalier var sämre för både miljön och hälsan, men mer effektiva ur en kvalitetssynvinkel.

Betydelsen av stöd från ledningen lyftes som en avgörande faktor, där bristande engagemang uppgavs försvåra arbetet. Det nämndes även att ledningen ibland underskattar tidsåtgången för att implementera system och att förväntningar på resultat inom orimliga tidsramar är vanliga. En av de intervjuade beskrev en situation där ledningen helst ville slippa bekymmer och lämna över hela ansvaret på KMA-rollen.

En annan återkommande utmaning rörde samarbeten och beroenden inom organisationen. Arbetet kräver samordning mellan olika funktioner med skilda mål, vilket kan leda till konflikter. Utmaningen förstärks av att arbetet ofta är beroende av andra aktörers insatser; om kollegor inte färdigställer sina uppgifter i tid hindrar det KMA-samordnaren från att slutföra sina egna. Exempelvis lyftes att funktioner som inköp kan ha egna mål som inte nödvändigtvis stämmer överens med de krav som ställs inom ramen för KMA-arbetet. Samtidigt beskrevs det som en pedagogisk utmaning att motivera arbetet för kollegor och exempelvis vända strikta krav till något mer engagerande.

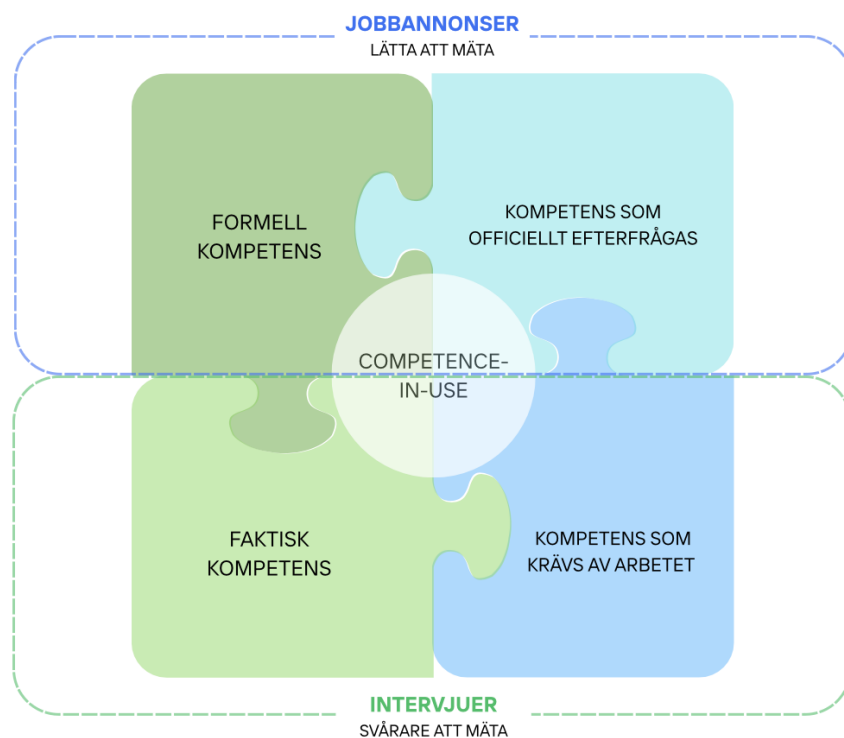
Rollen beskrevs vidare som komplex och i vissa fall otydlig, med ett uppdrag som är svårt att avgränsa. Flera lyfte att arbetet saknar en tydlig slutpunkt och att det kontinuerligt finns behov av vidare utveckling: "Utmaningen är väl att man aldrig blir klar. Det finns som sagt alltid utvecklingspotential att bli ännu lite bättre" (IP5). Några framhöll också att komplexiteten ytterligare förstärktes vid internationellt arbete, där stora skillnader i mognadsgrad och miljölagstiftning mellan olika världsdelar påverkade arbetet. Samtidigt kan det rådande omvärldsläget göra att hållbarhetsfrågor tappar i prioritet. Slutligen beskrevs arbetet som präglad av omfattande regelverk och administrativa krav. Detta innefattar både lagstiftning och olika standarder, som i vissa fall upplevs som svåra att tillämpa i praktiken, där en informant beskrev att "vissa regelverk kan vara lite stela att arbeta med" (IP9).

5 Analys

I följande kapitel presenteras en fördjupad analys av studiens resultat. Analysen är strukturerad i fem delar, där varje del utgår från olika analysmodeller för att belysa resultatet ur flera perspektiv. Genom att kombinera modellerna möjliggörs en mer nyanserad och heltäckande tolkning av det insamlade materialet. Avsnittet avslutas med en sammanställning av analysens centrala insikter, vilket ligger till grund för det ramverk som har utvecklats.

5.1 Competence-in-use

Trots att intervjupersonerna och jobbannonserna är utvalda för att undersöka samma yrkesroll fanns det skillnader i den information som uppkom i intervjuerna jämfört med annonserna. Exempelvis efterfrågades särskild erfarenhet och utbildning formellt i annonserna medan det inte framkom som en strikt nödvändighet i intervjuerna. Samtidigt behandlades den organisatoriska omgivningen samt arbetsrollens utmaningar i intervjuerna och nämndes inte i jobbannonserna. Skillnaden i information mellan intervjuerna och jobbannonserna kan tydligt beskrivas utifrån Ellströms (1997) modell om competence-in-use (Figur 1). Då jobbannonserna är en konstruktion av vad företaget efterfrågat för tjänsten kan de tydligt kopplas till de övre delarna av modellen: den kompetens som officiellt efterfrågas samt den formella kompetensen. Det beror på att de två faktorerna är lätta att mäta och ofta berör just saker som utbildning, erfarenhet och tydliga arbetsuppgifter (Ellström, 1997). Dessutom bestod jobbannonserna till stor del av beskrivningar av arbetsuppgifter och den individuella profilen medan intervjuerna gjorde det lättare att få förklaringar och gå djupare på vad som menades med olika beskrivningar. Intervjuerna med de yrkesverksamma gav därmed en mer nyanserad bild av det som inte är lika lätt att se eller mäta och täcker därför de två andra delarna av modellen: faktisk kompetens och den kompetens som krävs av arbetet (Ellström, 1997). I Figur 6 illustreras hur jobbannonserna samt intervjuerna relaterar till modellens fyra kompetensområden.



Figur 6: Jobbannonser och intervjuer i relation till kompetensmodellen

Competence-in-use fångar det interaktiva mellan individens personliga kompetenser och arbetets karaktär (Ellström, 1997; Sandberg, 2000; Zheng m. fl., 2025). Tillsammans beskriver de vilka kompetenser som är relevanta för arbetet och därför blir kombinationen av annonser och intervjuer väldigt viktig. Det gör att de kompetenser som är relevanta för arbetet faktiskt kan fångas upp och det blir möjligt att göra en helhetsbedömning av arbetsrollens kompetensbehov.

5.2 Kompetenser

Resultatet visar en stor bredd av kompetenser som kan fördelas i de fyra kategorierna enligt KSAO. Analys av kompetenserna görs utifrån KSAO-modellens definitioner enligt Zheng m. fl. (2025), där främst skills och abilities är svåra att skilja åt. Det beror på att abilities definieras som medfödda förmågor som påverkar prestationen och att skills definieras som praktiska färdigheter som utvecklas genom utbildning eller erfarenhet. Flera av de kompetenser som har bedömts vara abilities behöver inte nödvändigtvis vara medfödda, men är samtidigt inte av karaktären att de är praktiska och tydligt utvecklade genom träning och utbildning. Abilities är alltså också möjliga att utveckla och förbättra, men har inte samma praktiska karaktär som skills.

Genom att kombinera KSAO-modellen med Spencer och Spencers (1993) isbergsmodell tydliggörs att knowledge och skills bedöms vara synliga kompetenser medan abilities och other characteristics bedöms vara dolda kompetenser. Eftersom de synliga kompetenserna enligt Spencer och Spencer (1993) anses vara mätbara och lättare att lära sig bör de kompetenser kategoriserade som knowledge och skills passa i kompetensramverket. De dolda kompetenserna är enligt teorin inte lika lätta att mäta och utveckla som de synliga (Balcar, 2016; Spencer & Spencer, 1993) och är därmed svårare att uttrycka i kompetensramverket. Samtidigt är de faktiska kompetenserna viktiga för att möjliggöra en individs prestation (Ellström, 1997) och består till stor del av abilities och other characteristics. Dessutom anses abilities inte vara omöjliga att förbättra och utveckla och bör beskrivas som ett mellanting mellan en synlig och dold kompetens. De kan vara svårare att mäta men det finns fortfarande stora möjligheter till att utveckla och förbättra dem. Därför bör även abilities inkluderas i ramverket. Other characteristics, främst personliga egenskaper och organisatoriska förutsättningar (Gonçalves m. fl., 2025), är tydliga dolda kompetenser och eftersom de är av karaktären att de är svåra att mäta och utveckla har de inte en naturlig plats i kompetensramverket. Det betyder inte att de är oviktiga och de bör fortfarande finnas med som ett komplement till ramverket. Därför placeras other characteristics utanför ramverket som en omgivande kontext som påverkar hur arbetet och integrationen fungerar, men som inte består av mätbara kompetenser.

Kompetenser som tydligt innebär kunskap som bör innehas av KMA-rollen, exempelvis ISO-standarder, ledningssystem och omvärldskunskap, kategoriseras som knowledge enligt KSAO-modellen (Zheng m. fl., 2025). Exempel på kompetenser som kategoriseras som skills är presentationsteknik, revisionsteknik och dokumentation eftersom de är av en praktiskt karaktär samt kan förbättras och utvecklas med erfarenhet och utbildning (Zheng m. fl., 2025). Inom abilities placeras bland annat relationsbyggande, planeringsförmåga och samarbetsförmåga eftersom de inte är av en praktisk och synlig karaktär men fortfarande påverkar prestation och har möjlighet att utvecklas och förbättras. Till kategorin other characteristics har kompetenser som tydligt är personliga egenskaper eller organisatoriska förutsättningar placerats (Gonçalves m. fl., 2025; Zheng m. fl., 2025), exempelvis självgående, lyhörd och resultatinriktad.

Kategoriseringen av kompetenserna enligt KSAO och de fyra dimensionerna presenteras i Tabell 11. Det kan observeras att det inom den sociala dimensionen finns en övervikt av kompetenser som kategoriseras som abilities, samtidigt som den operativa dimensionen främst består av kompetenser inom knowledge

eller skill. Den operativa dimensionen innebär främst de specifika och praktiska arbetsuppgifterna som en KMA-verksam utför, och det faller sig därför naturligt att kompetenserna inom den dimensionen till stor del är av praktisk karaktär och är möjliga att träna upp. Den sociala dimensionen innefattar istället mycket kommunikativt och engagerande arbete, och det kan vara svårare att formellt utbilda sig inom de kompetenserna. Det tydliggör att de olika dimensionerna har olika karaktär och att olika typer av kompetenser är viktiga för att täcka hela arbetet.

Tabell 11: Kategorisering av dimensionernas kompetenser enligt KSAO.

Dimension	Kompetens	KSAO
Social	Presentationsteknik	S
	Kommunikativ förmåga	A
	Pedagogisk förmåga	A
	Ledarskapsförmåga	A
	Samarbetsförmåga	A
	Samordningsförmåga	A
	Projektledning	S
	Helhetsperspektiv	A
	Relationsbyggande	A
	Engagerande	A
	Lyhörd	O
Strukturerande	Digitala verktyg	S
	Administrativ förmåga	A
	Prioriteringsförmåga	A
	Strukturerad	O
	Dokumentation	S
	Planeringsförmåga	A
	Organiseringsförmåga	A
	Noggrann	O
Operativ	ISO-standarder	K
	Ledningssystem	K
	Kunskap om lagstiftning	K
	Kvalitetsverktyg	K
	Förbättringsarbete	S
	Avvikelsehantering	S
	Revisionsteknik	S
	Problemlösningsförmåga	A
	Revisionskunskap	K
	Riskhantering	S
	Självgående	O
	Lösningssorienterad	O
Strategisk	Omvärldskunskap	K
	Strategisk förmåga	A
	Analytisk förmåga	A
	Förändringsarbete	S
	Lågsiktig	O
	Proaktiv	O
	Resultatinriktad	O

I Tabell 12 presenteras KSAO-kategorisering av de kompetenser som inte tillhör någon dimension och som endast ingår i den omgivande kontexten, alltså personliga egenskaper och organisatoriska förutsättningar. Dessa kompetenser skiljer sig från övriga genom att de inte direkt kopplas till specifika arbetsuppgifter, utan snarare utgör grundläggande förutsättningar för att KMA-rollen ska kunna utövas effektivt. Tabellen bidrar därmed till en mer heltäckande bild av de faktorer som möjliggör en lyckad integrering av kvalitets- och miljöarbetet.

Tabell 12: Kategorisering av organisatoriska förutsättningar och personliga egenskaper enligt KSAO.

Kategori	Kompetens	KSAO
Organisatoriska förutsättningar	Stöttande och engagerad ledning	O
	Kvalitet och miljö som en del av kärnverksamheten	O
	Tydligt ledarskap och mentorskap	O
	Organisationsstruktur som möjliggör effektiv kommunikation mellan funktioner	O
	Tydlig rollbeskrivning	O
Personliga egenskaper	Inre driv	O
	Engagerad	O
	Nyfikenhet	O
	Positivitet	O
	Ödmjukhet	O
	Envishet	O
	Yrkesintegritet	O
	Självledarskap	O
	Självgående	O
	Människohantering	O
	Flexibilitet	O

5.3 Tillämpning av Competency-based analysis

Vid analys av resultatet framkommer att rollen kräver en kombination av teknisk expertis och social förmåga. I linje med Shippmann m. fl. (2000) har beteenden som krävs för att skapa värde i organisationen formulerats som vidareutveckling av de enskilda kunskaperna och färdigheterna i kompetensramverket. Ett tydligt exempel är tolkningen av kommunikativ förmåga i den sociala dimensionen. Intervjupersonerna betonade vikten av att anpassa kommunikationen efter mottagare, samt att medla mellan olika funktioner. Genom CBA har detta översatts till ett beteende som handlar om situationsanpassad kommunikation med syfte att göra lagkrav och komplexa system begripliga och tillämpbara i den operativa verksamheten. Vidare har CBA använts för att göra dolda kompetenser i isberget (Spencer & Spencer, 1993) synliga och möjliga att uttrycka i observerbara beteenden. Istället för att betraktas som en passiv egenskap har exempelvis prioriteringsförmåga översatts till ett aktivt beteende som handlar om att "värdera och välja mellan arbetsuppgifter utifrån verksamhetsnytta, krav och tidsramar". Det kopplar direkt till de utmaningar som framkom i litteraturgenomgången och resultatet gällande rollens höga arbetsbelastning (Thim, 2025) och de ständiga målkonflikterna mellan miljölagstiftning och ekonomiska vinstkrav. Utifrån Champion m. fl. (2011) resonemang om kompetensmodellen som en strategisk länk, kan kompetens ses som

en proaktiv förmåga att värdera verksamhetsnytta. En sådan förmåga möjliggör för individen att navigera i organisationens rådande ”dragkamp”, vilket i förlängningen skapar förutsättningar för både struktur och arbetsro.

Många av de identifierade kompetenserna överlappar i praktiken med varandra och uttrycks ofta genom gemensamma beteenden, exempelvis strategisk förmåga och långsiktighet. Enligt Shippmann m. fl. (2000) innebär CBA att sådana egenskaper grupperas i större kompetenskluster för att möjliggöra ett effektivt beteende i en specifik kontext. För att bibehålla en tydlig struktur i ramverket presenteras kompetenserna var för sig, trots att de i yrkesutövandet samverkar och ofta är beroende av varandra. Exempelvis kräver effektiv avvikelshantering inte bara teknisk kunskap, utan även analytisk förmåga för att finna grundorsaker och samarbetsförmåga för att implementera lösningar i organisationen.

5.4 Individen och organisationen

Utifrån intervjuerna samt problemanalysen blev det tydligt att både individen och organisationen hade betydande påverkan på rollen och hur den fungerade. Flera av intervjupersonerna talade bland annat om hur ledningens stöttning var viktig för att deras arbete skulle fungera i termer av, exempelvis, kompetensutveckling och tydlighet i rollen. Det var minst lika många som påpekade vikten av de individuella egenskaperna och hur de hjälpte dem att bland annat ta till sig ny information och kunna möta människor på rätt sätt. Den tolkning som har gjorts är därmed att individen och organisationen agerar i samspel med varandra. Allt ansvar för rollens funktion kan inte läggas på varken organisationen eller individen utan båda delar är med och formar rollen (Ellström, 1997). I situationer där organisationen stöttar den KMA-verksamma ställs inte lika höga krav på att individen ska besitta de egenskaper som nämnts under avsnittet om individuella egenskaper. Det kan vara givande för individen att besitta egenskaper som till exempel nyfikenhet, men det är inte alltid en nödvändighet.

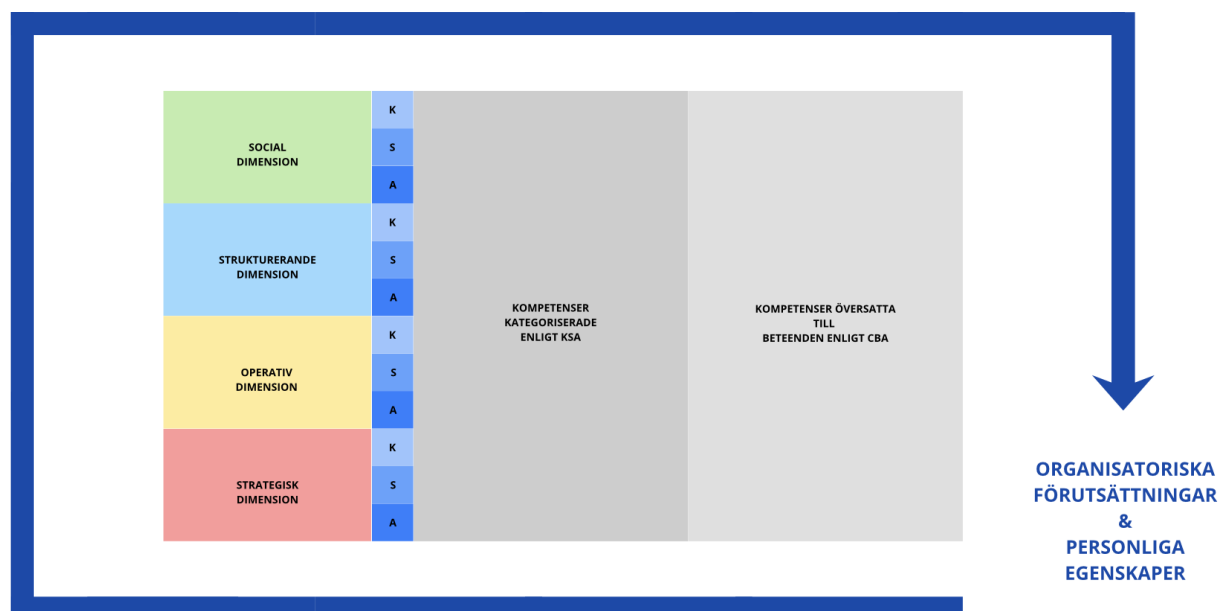
Med stöd av organisationen i form av bland annat resurser, kompetensutveckling och engagemang kan potentiellt flera positiva effekter erhållas för individen. Större upplevt inflytande kan uppnås om ledningen ger den KMA-verksamma möjlighet att få delta i relevanta projekt (Thim, 2025) och dubbelarbete kan minskas om bland annat ledningen är med och stöttar arbetet (Jørgensen m. fl., 2006). Ökad meningsfullhet för individen kan också påverkas av de organisatoriska förutsättningarna, då meningsfullhet enligt Bailey m. fl. (2019) handlar både om den individuella uppfattningen av arbetet och den omgivande kontexten.

När det däremot inte finns lika mycket stöd från organisationen, tillfaller mer ansvar på individen att driva sig själv och arbetet framåt, och relevansen av individens egenskaper ökar. Det kan därmed bli desto viktigare för den KMA-verksamma att vara till exempel driven, motiverad och nyfiken. Särskilt en egenskap kan i en situation utan organisatoriskt stöd bli avgörande: självledarskap. Att flera intervjupersoner nämnde vikten av arbetslivsbalans speglar att yrket kan bli belastande om individen inte har möjlighet att sätta gränser och styra sin tid. Det förstärks av det intervjupersonerna talade om vad gäller den ojämna samt den höga arbetsbelastningen. Eftersom ojämnheten även beskrevs vara kopplad till organisationens syn på kvalitets- och miljöarbetet visar det återigen på organisationens påverkan på individens arbete. Att organisationen kan påverka hur arbetsbelastningen uppfattas kan kopplas till det Alarcon (2011) beskriver kring utbrändhet; en av flera påverkande faktorer som nämns är organisatoriska attityder. Det som beskrivs av intervjupersonerna samstämmer även med resonemanget av Demerouti m. fl. (2001) kring att höga krav och brist på tillgångar i organisationen kan leda till utmattning och brist på engagemang hos individen, vilket i sin tur kan orsaka utbrändhet.

Flera intervjupersoner talade även om att en tydlig rollbeskrivning var nödvändig, vilket överensstämmer med de teorier som presenterats om otydligheter i arbetsrollen (Rizzo m. fl., 1970). För att undvika det missnöje och den oro som kan uppkomma till följd av rolltydlighet, behöver den KMA-verksamma tillräcklig information från ledningen om bland annat mål och befogenheter. De motstridiga logikerna som de KMA-verksamma beskrivs möta enligt Gluch och Hellsvik (2023) har inte lika tydlig koppling till det organisatoriska stödet, utan handlar i större utsträckning om arbetets natur och det faktum att flera områden möts. Den sammantagna bilden blir därmed att ett kompetensramverk, utöver individens kompetenser och egenskaper, även måste inkludera en organisatorisk kontext, då den påverkar individens möjlighet att utföra sitt arbete.

5.5 Ramverkets uppbyggnad

Analysen av resultatet har utgjort grunden för det framtagna ramverket, vars beståndsdelar illustreras i Figur 7. Ramverket strukturerar och konkretiserar de kompetenser som identifierats och är uppbyggt enligt en trattlogik, från övergripande dimensioner, via en KSA-indelning, ner till mer specifika beteenden.



Figur 7: Visuell modell av kompetensramverkets beståndsdelar.

Till vänster i ramverket presenteras de fyra dimensionerna: social, strukturerande, operativ och strategisk, vilka fångar de olika aspekterna av den integrerade kvalitets- och miljörollen. Indelningen tydliggör hur olika typer av kompetenser blir relevanta beroende på vilken del av arbetet som är i fokus. Inom varje dimension har kompetenserna kategoriserats enligt knowledge (K), skills (S) och abilities (A), vilket möjliggör en mer nyanserad förståelse av kompetensernas karaktär. Till höger i ramverket översätts de KSA-kategoriserade kompetenserna, enligt CBA, till konkreta beteenden. Genom att översätta kompetenserna till observerbara handlingar skapas en tydlig koppling mellan vad rollen kräver och hur det uttrycks i praktiken (Lawler, 1994; Sanchez & Levine, 2009), vilket gör ramverket tillämpbart och lättare att relatera till för användaren.

Den sociala dimensionen (se Figur 8) omfattar kompetenser kopplade till samarbete, kommunikation samt pedagogik. Dessa kompetenser möjliggör samverkan inom organisationen och är centrala för att förankra kvalitets- och miljöarbete i verksamhetens olika delar. Projektgruppen har inte lyckats identifiera några

kompetenser kopplade till knowledge (K) i denna dimensionen, därav är den raden tom. Kompetenserna har sedan översatts till beteenden såsom: ”Anpassar aktivt sitt budskap, språk och uttryckssätt efter mottagare och situation, ställer relevanta frågor för att säkerställa förståelse samt kommunicerar krav och prioriteringar tydligt för att skapa samsyn och framdrift”.

DEN SOCIALA DIMENSIONEN	K		
	S	Presentationsteknik	Strukturerar och förmedlar komplex information på ett pedagogiskt sätt genom tydlig disposition, anpassade visuella stöd och ett engagerande framförande, så att mottagaren kan förstå, tillämpa och omsätta innehållet i praktiken
		Projektleddning	Planerar, driver och följer upp aktiviteter mot uppsatta mål genom att hantera avvikelser, skapa struktur och engagera deltagare i arbetets riktning och genomförande.
	A	Kommunikativ förmåga	Anpassar aktivt sitt budskap, språk och uttryckssätt efter mottagare och situation, ställer relevanta frågor för att säkerställa förståelse samt kommunicerar krav och prioriteringar tydligt för att skapa samsyn och framdrift.
		Pedagogisk förmåga	Identifierar mottagares kunskapsnivå och behov, och anpassar sitt sätt att förklara och instruera så att komplex information blir begriplig och användbar, samtidigt som ny kunskap snabbt omsätts i praktiskt arbete.
		Ledarskapsförmåga	Tar ansvar för att driva arbetet framåt genom att fatta beslut, prioritera och fördela uppgifter, samt skapa struktur och riktning i arbetet med stöd av ett utvecklat självledarskap.
		Samarbetsförmåga	Initierar och bygger samarbete genom att skapa förtroende, involvera relevanta aktörer och bidra med stöd och resurser, i syfte att nå gemensamma mål och underlätta andras arbete.
		Samordningsförmåga	Strukturerar, koordinerar och följer upp aktiviteter över organisatoriska gränser genom att tydliggöra ansvar, sprida uppgifter och säkerställa koppling till mål, för att integrera miljö- och kvalitetsarbete i verksamheten och minska personberoende.
		Helhetsperspektiv	Analyserar och väger samman olika perspektiv utifrån verksamhetens hela värdekedja, och fattar beslut som gynnar helheten snarare än enskilda delar.
		Relationsbyggande	Etablerar och utvecklar förtroendefulla relationer genom ett lyhört, närvarande och respektfullt bemötande i vardagliga interaktioner.
		Engagerande	Skapar engagemang genom att involvera andra i arbetet, visa eget driv och tydliggöra syfte och värde, samt förankra frågor både uppåt och nedåt i organisationen.

Figur 8: Den sociala dimensionen

Den strukturerande dimensionen (se Figur 9) fokuserar på kompetenser relaterade till struktur, systematik samt planering. Dessa kompetenser är centrala för att organisera och följa upp arbetet inom ledningssystemen, och innefattar beteenden såsom: ”Hanterar löpande administrativa uppgifter såsom registrering, uppföljning och koordinering på ett effektivt sätt som säkerställer att arbetet flyter på utan avbrott”. Även här har projektgruppen inte lyckats identifiera några kompetenser kopplade till knowledge (K), så även här är den raden tom.

DEN STRUKTURERANDE DIMENSIONEN	K		
	S	Digitala verktyg	Använder relevanta digitala system och verktyg effektivt för att hantera information, följa upp arbete och stödja processer i verksamheten.
		Dokumentation	Tar fram, uppdaterar och kvalitetssäkrar dokumentation på ett tydligt och användbart sätt som stödjer verksamhetens arbete och krav.
	A	Administrativ förmåga	Hanterar löpande administrativa uppgifter såsom registrering, uppföljning och koordinering på ett effektivt sätt som säkerställer att arbetet flyter på utan avbrott.
		Prioriteringsförmåga	Värderar och väljer aktivt mellan arbetsuppgifter utifrån verksamhetsnytta, krav och tidsramar, samt omprioriterar vid förändrade förutsättningar.
		Planeringsförmåga	Bryter ner mål i konkreta aktiviteter, sätter tidsramar och planerar genomförandet för att säkerställa framdrift.
		Organiseringsförmåga	Fördelar resurser, ansvar och arbetsuppgifter på ett ändamålsenligt sätt för att få arbetet att fungera effektivt.

Figur 9: Den strukturerade dimensionen

Den operativa dimensionen (se Figur 10) innefattar kompetenser kopplade till det praktiska genomförandet av kvalitets- och miljöarbetet, exempelvis tillämpning av verktyg samt metoder i det dagliga arbetet. Dimensionen innehåller beteenden såsom: "Förstår och arbetar enligt verksamhetens ledningssystem genom att tillämpa processer, rutiner och arbetssätt i det dagliga arbetet".

DEN OPERATIVA DIMENSIONEN	K	ISO-standarder	Tolkar och tillämpar relevanta ISO-standarder genom att förstå deras struktur, krav och syfte, samt omsätter dem i praktiskt arbete i verksamheten.
		Ledningssystem	Förstår och arbetar enligt verksamhetens ledningssystem genom att tillämpa processer, rutiner och arbetssätt i det dagliga arbetet.
		Kunskap om lagstiftning	Identifierar, tolkar och tillämpar relevanta lagar och krav, samt säkerställer att verksamhetens arbete uppfyller gällande regelverk.
		Kvalitetsverktyg	Använder relevanta kvalitetsverktyg, såsom rotorsaksanalys, processkartläggning och PDCA-cykeln, för att analysera problem, följa upp resultat och driva systematiskt förbättringsarbete.
		Revisionskunskap	Förstår revisionens syfte, principer och krav, samt hur revisioner bidrar till uppföljning och utveckling av verksamheten.
	S	Förbättringsarbete	Driver och deltar i systematiskt förbättringsarbete genom att identifiera utvecklingsområden, initiera åtgärder och följa upp resultat över tid.
		Avvikelsehantering	Identifierar, utreder och åtgärdar avvikelser på ett strukturerat sätt, samt säkerställer att åtgärder följs upp och förebygger upprepning.
		Revisionsteknik	Planerar och genomför revisioner genom att ställa relevanta frågor, granska underlag och observera verksamheten för att bedöma efterlevnad.
		Riskhantering	Identifierar, analyserar och värderar risker samt vidtar åtgärder för att förebygga eller minimera negativa konsekvenser.
	A	Problemlösningsförmåga	Analyserar problem systematiskt genom att identifiera orsaker, värdera alternativ och genomföra lösningar som adresserar grundorsaken.

Figur 10: Den operativa dimensionen

Den strategiska dimensionen (se Figur 11) omfattas av kompetenser relaterade till långsiktigt tänkande, omvärldskunskap samt förändringsarbete. Beteenden som: "Analyserar konsekvenser av olika handlingsal-

alternativ och fattar välgrundade beslut som stödjer verksamhetens långsiktiga mål och riktning” hittas i översättningen från kompetenserna.

DEN STRATEGISKA DIMENSIONEN	K	Omvärldskunskap	<i>Bevakar och tolkar relevanta trender, direktiv och förändringar i omvärlden, samt omsätter dessa insikter i verksamhetens arbete och prioriteringar.</i>
	S	Förändringsarbete	<i>Driver och genomför förändringsinitiativ genom att identifiera behov, skapa förankring och omsätta idéer till praktiska förbättringar i verksamheten.</i>
	A	Strategisk förmåga	<i>Analyserar konsekvenser av olika handlingsalternativ och fattar välgrundade beslut som stödjer verksamhetens långsiktiga mål och riktning.</i>
		Analytisk förmåga	<i>Analyserar data, processer och samband för att identifiera styrkor, svagheter och utvecklingsmöjligheter i verksamheten.</i>

Figur 11: Den strategiska dimensionen

Som tidigare nämnts inkluderas även den omgivande kontexten som en kompletterande dimension i ramverket. Den övergripande kontexten, som illustreras i Figur 12, omfattar organisatoriskt stöd samt individens personliga egenskaper. Även om dessa aspekter inte utgör en direkt del av ramverket, är de avgörande för hur kompetenserna stöds samt hur de kommer till uttryck i det dagliga arbetet.



Figur 12: Den övergripande kontexten

Även om kategoriseringen i ramverket erbjuder en struktur för rollens beståndsdelar, bör kompetenserna inte förstås som statiska egenskaper. De är snarare dynamiska och formas kontinuerligt i interaktionen mellan individen och arbetet (Ellström, 1997; Sandberg, 2000; Zheng m.fl., 2025). Vad som utgör relevant kompetens, och hur den tar sig uttryck, kan därför variera beroende på situation, organisatoriska förutsättningar samt förändringar i arbetsuppgifternas innehåll. En och samma individ kan därmed behöva uppvisa olika nivåer eller former av kompetens beroende på kontext, vilket innebär att kompetens inte är konstant utan något som utvecklas och omformas över tid.

Att kompetenser är dynamiska innebär dock inte att kompetensramverket förlorar sin användbarhet, utan snarare att det bör förstås som ett stöd för förståelse och utveckling, samt är möjligt att anpassa till olika kontexter. Ramverket fångar centrala och återkommande beteenden som är relevanta för rollen, men behöver samtidigt ses som öppet för anpassning i takt med att både individ och organisation förändras. Exempelvis kan en organisation välja att fokusera på de delar av ramverket som bedöms mest centrala för dess verksamhet. Om organisationen har väletablerade och certifierade ledningssystem kan den lägga större vikt vid exempelvis strategisk och social kompetens. Om organisationen istället skulle sakna sådana system, kan de behöva prioritera rollens operativa och strukturerande dimensioner. För en praktisk tillämpning av det framtagna ramverket kan det med fördel struktureras i ett kalkylark. En sådan struktur möjliggör att kompetenserna systematiskt kan jämföras och följas upp, till exempel genom att kompletteras med en kolumn för viktning. Organisationer kan med hjälp av det tydligare identifiera vilka kompetenser som är mest prioriterade att utveckla i relation till rollens krav.

6 Diskussion

Studien bidrar till det bredare forskningsfältet kring organisatorisk hållbarhetsintegrering genom att belysa hur kombinerade kvalitets- och miljöroller, som KMA, fungerar som en länk mellan strategiska mål och verksamhetens dagliga arbete. Valet att använda integrerade roller svarar mot det växande behovet av att få hållbarhet som en del av det dagliga arbetet, snarare än att låta det vara ett isolerat sidoprojekt. Tidigare forskning har betonat integrationen av ledningssystem som en central del i att få in hållbarhetsarbete i verksamheten (Siva m. fl., 2016), men desto mindre uppmärksamhet har riktats mot de individer som förväntas leda arbetet. Med det framtagna kompetensramverket bidrar studien bortom den formella integreringen av ledningssystem och bidrar istället till att stötta individen med integrerat ansvar. Genom att stärka den enskilda KMA-verksamheten skapas bättre förutsättningar för att förankra och driva hållbarhetsarbetet framåt i verksamheten.

I studiens inledande problemanalys identifierades tre centrala utmaningar som påverkar de KMA-verksamhetens arbete: en otydlig rolldefinition (Gluch & Hellsvik, 2024; Hellsvik, 2025; Thim, 2025), bristande organisatoriskt stöd (Gluch & Hellsvik, 2024) och avsaknad av strukturerad kompetensutveckling under arbetstid (Thim, 2025). De nämnda utmaningarna bidrar gemensamt till att den integrerade rollen förblir svår att konkretisera och att individen ofta lämnas ensam i att navigera rollens komplexitet. Här presenteras hur studiens kompetensramverk kan bidra till att hantera respektive utmaning.

6.1 Tydligare rolldefinition

En otydlig rolldefinition identifierades som en central utmaning (Gluch & Hellsvik, 2024; Hellsvik, 2025; Thim, 2025) och mot denna bakgrund bidrar studien med ett sätt att konkretisera vad en integrerad roll för kvalitet och miljö innebär i praktiken. Tidigare forskning har lyft fram att det finns en osäkerhet kring ansvarsfördelning (Gluch & Hellsvik, 2024) och vad som faller inom ramen för KMA-rollen (Thim, 2025). Samtidigt har mindre fokus lagts på vilka kompetenser som faktiskt används i det dagliga arbetet, vilket kan bidra till att rollen förblir svår att konkretisera. Med hjälp av modellen competence-in-use (Ellström, 1997) belyses de kompetenser som krävs i arbetet och därmed fångas både formella och faktiska kompetenser. Genom att kombinera competence-in-use (Ellström, 1997) med CBA görs kompetenserna mer praktiskt tillämpbara (Lawler, 1994; Sanchez & Levine, 2009). Detta kan ses som ett bidrag till forskningsfältet, eftersom tidigare forskning har identifierat att det finns ett kompetensgap (Thim, 2025), men inte tydliggjort hur kompetenserna kan konkretiseras så att de blir tillämpbara i praktiken. Särskilt användningen av CBA gör att kompetenser översätts till observerbara beteenden (Lawler, 1994; Sanchez & Levine, 2009), vilket bidrar till att tydligare definiera rollen och därmed potentiellt minska den otydlighet som tidigare forskning lyfter.

6.2 Organisatoriskt stöd

I problemanalysen identifierades otillräckligt organisatoriskt stöd (Gluch & Hellsvik, 2024) som ett huvudsakligt problem vid integrering av kvalitets- och miljöarbete. Trots att intervjuerna inte bekräftade att det organisatoriska stödet var bristande, framhävde de ändå betydelsen av att få tillräckligt med stöd. Tidigare studier har dock identifierat problem med att det saknas resurser för att kunna genomföra arbetet (Gluch & Hellsvik, 2024) och även att vissa organisationer kan ha en oengagerad inställning (Loos & Spraul, 2024). Samtidigt har tidigare forskning i högre grad fokuserat på att identifiera dessa brister, snarare än

på hur organisatoriska förutsättningar kan göras explicita som en tydlig del av ett ramverk för kompetens anpassat för den integrerade rollen. För att adressera organisationens betydelse beslutades därför att i denna studie placera ramverket i en omgivande kontext, bestående av både personliga egenskaper och organisatoriska förutsättningar. Kontexten är tänkt att bland annat förtydliga för företag att det inte bara är individens ansvar att få den integrerade rollen att fungera, utan att individen också måste ges förutsättningar av organisationen för att kunna prestera.

6.3 Kompetensutveckling

Ytterligare ett problem som identifierades i problemanalysen var brist på tillräcklig kompetensutveckling under arbetstid (Thim, 2025). Enligt tidigare studier förekommer det att KMA-verksamma behöver utveckla sin kompetens utanför arbetstid, då det har saknats stöd från organisationen (Thim, 2025). Däremot har tidigare forskning inte i någon högre grad fokuserat på hur organisationer bättre skulle kunna stödja individer i den integrerade rollen för kvalitet och miljö i deras kompetensutveckling. I detta sammanhang bidrar studiens ramverk genom att förtydliga för både individ och organisation vilka kompetenser som krävs för arbetsrollen. KSAO-modellen och competence-in-use kompletterar här varandra på ett bra sätt (Shippmann m. fl., 2000). Medan competence-in-use är en bra modell för att fånga alla kompetenser som krävs i arbetet (Ellström, 1997), blir KSAO-modellen (Campion m. fl., 2011; Zheng m. fl., 2025) ett sätt att strukturera ramverket för att det ska bli enklare för användaren att ta till sig. Genom att kategorisera enligt KSAO kan både organisation och individ få förståelse för vilken typ av kompetensutveckling som är möjlig för de kompetenser som saknas. CBA kan sedan bidra till detta ytterligare genom att dessutom beskriva kompetenserna i mer konkreta termer och därtill göra dem mätbara (Campion m. fl., 2011). Competence-in-use, KSAO-modellen och CBA bidrar på så sätt till ett ramverk som underlättar för organisationer att följa upp och stödja individens kompetensutveckling under arbetstid.

6.4 Framtida forskning

Ramverket är byggt utifrån en abduktiv ansats med en växelverkan mellan teori och empiri. Eftersom ramverket inte har implementerats i någon organisation än, är nästa naturliga steg att testa om ramverket löser problem, såsom rolloklarhet och hög arbetsbelastning, i praktiken. Ett konkret förslag är alltså att genomföra en forskningsstudie där en organisation faktiskt använder ramverket under en tid, för att sedan utvärdera effekten på effektivitet eller framgång i arbetet samt välmåendet hos individen.

Studien var begränsad till Sverige och hade viss koncentration till bygg- och tillverkningsbranschen. Genom att göra en jämförande studie i ett land med andra regelverk och annan kultur skulle det kunna visa om balansen mellan de operativa och strategiska dimensionerna av ramverket skiljer sig beroende på den nationella kontexten. En orsak kan vara att olika lagkrav, till exempel kring hur mycket som behöver rapporteras, påverkar balansen mellan andelen operativt och strategiskt arbete. Ett annat alternativ är att göra en studie med koncentration i andra branscher, för att i större grad kunna se om resultaten från olika branschkontexter skiljer sig.

Genom att göra en metodologisk förändring och istället genomföra en longitudinell studie skulle de anställdas upplevelser och formella krav som sätts i jobbbannonser kunna observeras över tid. På det sättet skulle man enklare kunna identifiera vilka kompetenser som blir mer och mindre viktiga över tid. I avgränsningar nämns att studien inte ger en framtidsprognos, samtidigt som den påpekar att rollen är

dynamisk och förändras med tiden och samhällsutvecklingen. Med hänsyn till detta är ytterligare ett intressant forskningsområde vilka av kompetenserna i den strukturerande dimensionen som AI och digitala verktyg kan komma att ersätta eller förändra i framtiden.

Det här arbetet har avgränsats till att analysera kvalitet och miljö. För att erhålla en mer heltäckande bild av KMA-arbetet, skulle framtida forskning även kunna inkludera arbetsmiljöaspekten. En intressant vidareutveckling vore att undersöka vilka synergieffekter och målkonflikter som uppstår när alla tre delar integreras i en och samma yrkesroll. Gällande hållbarhet har studien också avgränsats till miljömässig hållbarhet. I en framtida studie skulle även social och ekonomisk hållbarhet kunna analyseras, till exempel genom att undersöka hur ett proaktivt KMA-arbete genererar långsiktiga ekonomiska besparingar eller positiva sociala effekter.

7 Slutsats

Tidigare studier har identifierat otillräcklig kompetensutveckling under arbetstid som ett problem vid integrering av kvalitet och miljö. Det problemet har emellertid inte framkommit i denna studie. Internutbildningar och satsningar på individens utveckling har lyfts som betydelsefulla, men det har inte visat sig vara något som yrkesverksamma i rollen upplevt som otillräckligt. Resultatet skulle kunna tyda på en ökad mognad i KMA-rollen sedan tidpunkten för de tidigare studierna. Även otydlig rolldefinition samt bristande organisatoriskt stöd har framkommit som problem i tidigare forskning. Resultatet i denna studie ger visst stöd för den här iakttagelsen, men dock inte i den utsträckning som förväntats. Problematiken lyftes av enstaka intervjupersoner, men underlaget är otillräckligt för att kunna fastställa att det fortfarande är ett betydande problem. Likväl har vikten av en tydlig rolldefinition och tillräckligt organisatoriskt stöd uppkommit i resultatet, vilket bekräftar bilden av organisationens centrala betydelse för hur väl rollen fungerar. Studien visar således att det inte enbart är individens kompetenser som är avgörande för en lyckad integrering av kvalitet och miljö, utan att även den omgivande kontexten är av betydelse.

Resultatet visar även att fler än de kompetenser som intuitivt förknippas med KMA-arbetet är viktiga för att kunna prestera i det integrerade arbetet mellan kvalitet och miljö. Ofta associeras arbetet med den operativa dimensionens kompetenser, som kunskap om ledningssystem och revisionskunskap, vilka används i det dagliga arbetet. Samtidigt krävs även kompetenser för att kunna strukturera arbetet, exempelvis administrativ förmåga och organiseringsförmåga. Dessa kompetenser återfinns i den strukturerande dimensionen. Vidare krävs även kompetenser för att samordna kvalitets- och miljöarbetet samt att engagera övriga medarbetare i organisationen. Dessa speglas i den sociala dimensionen, med kompetenser som projektledning och relationsbyggande. Därtill behöver KMA-rollen kunna arbeta strategiskt, exempelvis genom omvärldskunskap och analytisk förmåga, vilka är kompetenser som tillhör den strategiska dimensionen.

Arbetet har alltså resulterat i ett kompetensramverk som strukturerar de identifierade kompetenserna i fyra dimensioner: social, strukturerande, operativ och strategisk. Dessutom sätts kompetenserna i relation till den omgivande kontexten; organisatoriska förutsättningar och individuella egenskaper. Ramverket uppfyller arbetets syfte att fungera som stöd för en bättre integrering av KMA-rollen inom organisationen. Genom att dela upp KMA-arbetet i de olika dimensionerna skapas en tydligare definition av arbetets omfattning och därmed av rollen. Kartläggningen av kompetenserna inom varje dimension möjliggör för individen att jämföra de egna kompetenserna med kompetensbehovet och därmed identifiera eventuella kompetensgap. Eftersom varje kompetens beskrivs med ett tillhörande beteende, enligt CBA, görs de mer konkreta och mätbara, vilket gör det lättare att bedöma om en kompetens har förvärvats. Ramverket fungerar därmed som ett verktyg för att kunna utveckla rätt kompetenser för rollen, och bidrar därmed till att stärka både individers arbete samt organisationers hantering av KMA-frågor.

Referenser

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217–230. <https://doi.org/10.2307/257905>
- Alvehus, J., & Andersson, T. (2018). A new professional landscape: Entangled institutional logics in two Swedish welfare professions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 91–109. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109542>
- Asif, M., Searcy, C., Zutchi, A., & Ahmad, N. (2013). An integrated management system approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the Special Issue 'Meaningful Work: Prospects for the 21st Century'. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481–499. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470. <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: Hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization*, 2(1), 78–102. <https://doi.org/10.1093/jpo/jou010>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byggbranschens KMA. (n.d.). *Bli certifierad*. Hämtad 8 april 2026, från <https://bkma.se/bli-certifierad/>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cheney, G., Zorn, T. E., Jr., Planalp, S., & Lair, D. J. (2008). Meaningful work and personal/social well-being: Organizational communication engages the meanings of work. I C. S. Beck (Red.), *Communication Yearbook 32* (s. 137–185). Routledge.
- Child, S., & Shaw, S. (2023). A Conceptual Approach to Validating Competence Frameworks. *Research Matters: A Cambridge University Press & Assessment Publication*, (35), 27–40.
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2016). Interpretation of multiple institutional logics on the ground: Actors' position, their agency and situational constraints in professionalized contexts. *Organization Studies*, 37(1), 77–97. <https://doi.org/10.1177/0170840615604503>
- de Abreu, G. (2023). *Vad är datamättnad?* Hämtad 3 mars 2024, från https://mindthegraph.com/blog/sv_se/vad-ar-datamattnad/
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Elg, M., Gremyr, I., Hellström, A., & Witell, L. (2011). The role of quality managers in contemporary organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 633–652. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.593899>

- Ellström, P.-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6–7), 266–273. <https://doi.org/10.1108/03090599710171567>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232–263). University of Chicago Press.
- Gluch, P., & Hellsvik, S. (2023). The influence of multiple logics on the work of sustainability professionals. *Construction Management and Economics*, 41(11–12), 893–909. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2214252>
- Gluch, P., & Hellsvik, S. (2024). *Hållbarhetsrollen: Förväntningar och motsättningar i praktiken (Kortrapport om forskning, 2024:4)*. https://www.cmb-chalmers.se/wp-content/uploads/2024/09/2024-4_cmb-kortrapport_HALLBARHETSROLLEN.pdf
- Gonçalves, K. Y., Braghini Junior, A., Silva, D. S., & Lermen, F. H. (2025). Knowledge, skills, abilities and other characteristics (KSAO) for startup management: A comprehensive review of barriers, strategies and a research agenda. *Kommande i Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2024-0232>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 238–244. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010325822>
- Hellsvik, S. (2025). *Sustainability roles in the making: Exploring the work and agency of sustainability professionals in the Swedish construction industry* [Doktorsavhandling]. Chalmers Tekniska Högskola. <https://research.chalmers.se/publication/549282>
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47–65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Díaz de Junguitu, A. (2020). Environmental management certification and environmental performance: Greening or greenwashing? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2829–2841. <https://doi.org/10.1002/bse.2546>
- Hui, I. K., Chan, A. H. S., & Pun, K. F. (2001). A study of the Environmental Management System implementation practices. *Journal of Cleaner Production*, 9(3), 269–276. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00061-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00061-5)
- International Organization for Standardization. (2024). *ISO/IEC Directives, Part 1 and Consolidated ISO Supplement*. Hämtad 26 februari 2026, från <https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.html>
- Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 332–334. <https://doi.org/10.1108/14637150610691046>
- Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>
- Jørgensen, T. H., Remmén, A., & Mellado, M. D. M. (2006). Integrated management systems—three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713–722. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.04.005>
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 4–13. <https://doi.org/10.1108/13683040310466681>
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 10(3), 204–213. <https://doi.org/10.1108/09544789810214800>

- Kohlegger, K. (1980). Environmental legislation. *Environmental Policy and Law*, 6(1), 25–28. [https://doi.org/10.1016/S0378-777X\(80\)80014-X](https://doi.org/10.1016/S0378-777X(80)80014-X)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Studentlitteratur.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Lawler, I., & Edward E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.4030150103>
- Lent, T., & Wells, R. P. (1992). Corporate environmental management study shows shift from compliance to strategy. *Total Quality Environmental Management*, 1(4), 379–394. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310010409>
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Loos, C., & Spraul, K. (2024). The why, how, and when of CSR managers' internal legitimation strategies. *Journal of Management Studies*, 62(7), 2830–2858.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753. <https://doi.org/10.2307/255942>
- Mitra, R., & Buzzanell, P. M. (2016). Communicative tensions of meaningful work: The case of sustainability practitioners. *Human Relations*, 70(5), 594–616. <https://doi.org/10.1177/0018726716663288>
- Muzaimi, H., Chew, B. C., & Hamid, S. R. (2017). Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. *AIP Conference Proceedings*, 1818(1), Artikel 020034. <https://doi.org/10.1063/1.4976898>
- Newton, P. E. (2017 oktober). *An Approach to Understanding Validation Arguments* (tekn. rapport Nr Ofqual/17/6293). Ofqual. Coventry, UK.
- Nunhes, T. V., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. d. (2019). Guiding principles of integrated management systems: Towards unifying a starting point for researchers and practitioners. *Journal of Cleaner Production*, 210, 977–993. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 717–742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002>
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Setiana, S. M., Setiawati, L., & Mutaqim, M. (2019). Hard skills versus soft skills: How do they affect different job types of Japanese language graduates? *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(11), 176–192. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.11.10>
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>

- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138(2), 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.020>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- SUSA - Sustainable Standards. (n.d.). *Standarder för en hållbar framtid*. Hämtad 8 april 2026, från <https://susa.nu/>
- Svenska Institutet för Standarder. (2016). *Processinriktning i ISO 9001:2015*. Hämtad 26 februari 2026, från <https://www.sis.se/nyheter-och-press/nyheter/nyheter2016/processinriktning-i-iso-90012015/>
- Thim, H. (2025). *Hur får vi arbetet att lyfta? Förutsättningar, fördelar och utmaningar när ansvarsroller för kvalitet och hållbarhet integreras* (tekn. rapport). Chalmers Tekniska Högskola.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00035-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00035-5)
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2. utg.). Studentlitteratur.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance* (2. utg.). Chartered Institute of Personnel; Development.
- Zheng, J. H., Lee, M. F., & Zhang, B. L. (2025). Bridging the gap: Aligning vocational graduates' competencies with employer expectations using the KSAO model. *Journal of Technical Education and Training*, 17(4), 209–216. <https://doi.org/10.30880/jtet.2025.17.04.016>

A Bilagor

A.1 Intervjuguide KMA

1. Bakgrund

- Kan du berätta om din utbildning och/eller tidigare arbetslivserfarenhet?
- Hur kom det sig att du började arbeta med frågor som rör kvalitet och miljö?
- Hur länge har du haft din nuvarande roll?
- Finns det erfarenheter, professionella eller andra, som har varit särskilt betydelsefulla för hur du arbetar idag?

2. Rollen och organisationen

- Vad är din nuvarande yrkestitel?
- Hur skulle du beskriva din roll och ditt ansvar?
- Var i organisationen är din roll placerad?
- Hur ser organisationen ut kring frågor som rör kvalitet och miljö? Alltså...
 - Är ansvaret samlat eller fördelat?
 - Finns det flera personer med liknande eller närliggande ansvar?
- Arbetar du främst operativt, strategiskt eller en kombination?

3. Arbetsuppgifter och arbetssätt

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Vilka verktyg och system använder du i ditt arbete?
- Hur har du utvecklat den kompetens du behöver för att använda dessa verktyg?
- Hur upplever du din arbetsbelastning?
- Finns det arbetsuppgifter där du känner behov av mer stöd, ny kunskap eller andra resurser för att kunna göra ett bra jobb?
- Tycker du att det är tydligt vad du ska göra i din roll? (Ansvar, mandat, gränsöverskridning osv)

4. Kunskaper, kompetenser och drivkrafter

- Vilka kunskaper upplever du är centrala i din roll?
- Vilka förmågor eller personliga egenskaper är viktiga?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Finns det kompetenser du i efterhand ser att du hade behövt mer av?
- Vad brukar få dig att inse att du behöver utveckla ny kunskap eller kompetens i din roll?
- Hur går du tillväga för att kommunicera eller förankra sådana behov i organisationen?
- Har det varit någon skillnad mellan hur din roll beskrevs/du trodde att rollen såg ut jämfört med vad rollen faktiskt innebär?

5. Samspel och organisatoriskt stöd

- Hur upplever du stödet från ledningen i frågor som rör kvalitet och miljö?
- Vem vänder du dig till när du stöter på svårigheter eller oklarheter i arbetet?
- Hur upplever du samarbetet med andra funktioner i organisationen?

- Finns det ytterligare någonting som du inte fått möjlighet att nämna som hjälper dig prestera i din roll?

6. Integration mellan kvalitet och miljö

- Kan du ge ett konkret exempel på en situation där arbetet med kvalitet och hållbarhet/miljö fungerade särskilt väl tillsammans?
 - Vad hände?
 - Vilka var involverade?
 - Vad bidrog till att det fungerade bra?
- Kan du ge ett exempel på en situation där arbetet med kvalitet och hållbarhet/miljö skapade spänningar eller konflikter?
 - Vad hände?
 - Hur hanterades situationen?
 - Vad blev resultatet?

7. Utmaningar och utvecklingsbehov

- Vad upplever du är de största utmaningarna i din roll?
 - Skiljer sig dessa utmaningar mellan olika projekt eller delar av organisationen?
- Om du fick förändra något för att förbättra förutsättningarna för ditt arbete, vad skulle det vara?
- Upplever du att det finns motstridiga logiker i ditt arbete? Alltså till exempel situationer där kortsiktighet möter långsiktighet? Eller andra målkonflikter. (Om det behövs förtydliganden kan man använda exempel med kortsiktig projektlogik och långsiktig miljöstrategi)

8. Vad skulle du placera i de olika rutorna?

Knowledge, kunskap	Skills, färdigheter	Abilities, förmågor	Other Characteristics, andra saker, egenskaper, organisatoriska faktorer, tillgångar, verktyg etc.

9. Avslutning

- Är det något vi inte har berört som du tycker är viktigt för att förstå din roll och ditt arbete?

A.2 Intervjuguide Konsult

1. Bakgrund

- Kan du berätta om din utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet?
- Hur kom det sig att du började arbeta med frågor som rör kvalitet och miljö?
- Hur länge har du haft din nuvarande roll?
- Finns det erfarenheter, professionella eller andra, som har varit särskilt betydelsefulla för hur du arbetar idag?

2. Uppdrag och arbetssätt

- Hur skulle du beskriva dina typiska uppdrag?
- Hur skiljer sig uppdragen mellan olika typer av organisationer eller branscher?
- Vilka verktyg och metoder använder du i ditt arbete?
- Hur upplever du arbetsbelastningen som konsult?

3. Kundperspektiv och organisatoriska utmaningar

- Vilka är de vanligaste utmaningarna du ser att dina uppdragsgivare har inom kvalitet och miljö?
- Vilka typer av stöd efterfrågar de oftast?
- Hur ser du att arbetet med kvalitet och miljö integreras hos olika kunder?
- Hur upplever du att ledningens engagemang eller arbetssätt skiljer sig mellan olika organisationer?

4. Integration mellan kvalitet och miljö

- Kan du ge ett konkret exempel från ett uppdrag där kvalitet och hållbarhet/miljöarbete fungerade bra tillsammans?
 - Vad gjorde att det fungerade?
- Kan du ge ett exempel från ett uppdrag där kvalitet och hållbarhet/miljöarbete stod i konflikt?
 - Hur hanterades situationen?
 - Vad blev resultatet?
- Upplever du att det finns motstridiga logiker i ditt arbete? Alltså till exempel situationer där kortsiktighet möter långsiktighet? Eller andra målkonflikter.

5. Kunskaper, kompetenser och drivkrafter

- Vilka kunskaper upplever du är centrala i din roll?
- Vilka förmågor eller personliga egenskaper är viktiga?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Finns det kompetenser du i efterhand ser att du hade behövt mer av?

6. Vad skulle du placera i de olika rutorna?

Knowledge, kunskap	Skills, färdigheter	Abilities, förmågor	Other Characteristics, andra saker, egenskaper, organisatoriska faktorer, tillgångar, verktyg etc.
--------------------	---------------------	---------------------	---

7. Avslutning

- Är det något kring konsultrollen eller kundernas arbete med kvalitet och miljö som du tycker att det är viktigt att vi förstår?



CHALMERS