



INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK
OCH SPECIALPEDAGOGIK

FÖRSTA LINJENS CHEFERS SYN PÅ KOMPETENSUTVECKLING

- En intervjustudie med fokus på möjligheter och problematik i skapandet av två arbetsplatsers utvecklande klimat

Hanna Bjurmalm & Stephanie Boberg

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kandidatprogram i Pedagogik
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2016
Handledare:	Anna-Lena Lilliestam
Examinator:	Sverker Lindblad
Rapport nr:	VT16 IPS PEDG14:5

Abstrakt

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Kandidatprogram i Pedagogik
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Vt/2016
Handledare: Anna-Lena Lilliestam
Examinator: Sverker Lindblad
Rapport nr: VT16 IPS PEDG14:5
Nyckelord: Första linjens chef, Kompetensutveckling, Utvecklande klimat, Arbetsplats

- Syfte:** Denna studie syftar till att undersöka hur första linjens chefer på två företag ser på möjligheter och problematik med att skapa ett utvecklande klimat på sina arbetsplatser. Respondenternas utsagor kring kompetensutveckling på det egna företaget sätts i relation till Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling.
- Teori:** Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling: det institutionella-, ledningsrationella-, humanistiska- samt konfliktperspektivet fungerar som studiens teoretiska utgångspunkt.
- Metod:** Kvalitativa intervjuer med sex första linjens chefer på två företag har utförts. Gemensamt för dessa chefer var att alla innehar ett personalansvar samt har en högre chef över sig.
- Resultat:** Utifrån Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling är det humanistiska perspektivet genomgående i respondenternas utsagor vad det gäller både problematik och möjligheter. Här återfinns även inslag av det ledningsrationella- samt det institutionella perspektivet. Det sista perspektivet som Nilssons et al behandlar är konfliktperspektivet vilket respondenternas utsagor inte gav upphov till. Alltså visar respondenternas utsagor att mänskliga resurser samt en god relation till sin personal ställs i fokus. Detta görs snarare än företagets ekonomiska vinning och konflikter mellan ledning samt personal vilket kan förklaras varför konfliktperspektivet inte kan finnas i respondenternas utsagor.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka våra respondenter som har ställt upp på intervjuer och lagt ner tid och engagemang på att vara en del av vår studie, utan er hade denna studie inte vart möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Anna-Lena Lilliestam för hennes stöd under hela vårt uppsatsskrivande. Där hennes tips och råd har hjälpt oss i med- och motgång.

Slutligen vill vi tacka våra nära och kära som har haft förståelse för vårt frånvarande tillstånd under dessa veckor då mycket tid har lagts på denna studie.

1. INTRODUKTION.....	5
1.1 Problemformulering	7
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Begreppsdefinitioner	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	9
2.1 Institutionellt perspektiv	9
2.2 Ledningsrationellt perspektiv	9
2.3 Humanistiskt perspektiv	10
2.4 Konfliktperspektiv	10
3. TIDIGARE FORSKNING	11
3.1 Kompetensutveckling – möjligheter.....	11
3.2 Första linjens chefer	12
3.3 Kompetensutveckling – problematik.....	12
4. METOD.....	14
4.1 Kvalitativa intervjuer.....	14
4.2 Utformande av intervjuguide.....	14
4.3 Pilotstudie.....	15
4.4 Urval.....	15
4.5 Presentation av respondenter.....	15
4.7 Bearbetning och analys av material.....	17
4.8 Validitet, reliabilitet och generaliseringsanspråk	17
4.9 Forskningsetiska principer	17
5. RESULTAT & ANALYS	19
5.1 Första linjens chefers syn på möjligheter till ett utvecklande klimat	19
5.2 Första linjens chefers syn på problematik till ett utvecklande klimat	20
5.3 Möjligheter att utvecklas som personal.....	21
5.4 Möjligheter att utvecklas som chef i sitt ledarskap	22
5.5 Resultatanalys.....	23
6. DISKUSSION	26
6.1 Resultatdiskussion.....	27
6.2 Metoddiskussion.....	28
6.3 Vidare forskning.....	29
7. R E F E R E N S E R.....	30
8. BILAGOR	32

1. INTRODUKTION

Globaliseringen har idag kommit att ställa högre krav på omvärlden vilket har bidragit till att vi nu är beroende av varandra (Giddens, 2007). I takt med globaliseringens påverkan har krav även ställts på samhällen och dagens arbetsliv där nya förhållanden har skapats, konkurrens har ökat och morgondagens arbetsliv är inte lika förutsägbart som den en gång varit (Theorell, 2012). Detta gör att kunskap blir allt viktigare och strävan efter kompetensutveckling blir av betydelse då företag idag numera ställer högre krav på människors intellektuella förmågor (Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson, 2011). Första linjens chefer innehar en viktig roll i kompetensutvecklingen då de förväntas hantera arbetsplatsernas utveckling. Denna studie ämnar därför belysa första linjens chefers (alltså de chefer som har en mellancheferposition samt innehar ett personalansvar) syn på kompetensutvecklingens möjligheter och problematik i att skapa ett utvecklande klimat.

Kompetensutveckling - möjligheter till ett utvecklande klimat

Nilsson et al (2011) definierar kompetens som ett samlingsbegrepp där man genom tillämpande av kunskaper och färdigheter har förmågan som individ att utföra en uppgift. Ytterligare en definition av kompetensbegreppet definieras av Ellström (2006) som ett arbete bestående av en eller flera individer där en uppsättning uppgifter eller problem ska lösas för att uppnå ett resultat. Illeris (2007) menar därför att kompetens blir ett helhetsbegrepp som innefattar allt som krävs för klara av en viss situation eller ett visst sammanhang. Oberoende på vad det är för organisation man arbetar på eller vad det är för kompetensutveckling framhåller Nilsson et al (2011) att det avsedda lärandet möjliggörs. Allt fler arbeten genomsyras idag av analytiska inslag vilket medför att vi får ett arbetsliv som är kunskapsintensivt där krav på att organisationer och företag måste utvecklas för att kunna vara fortsatt attraktiva. Nilsson et al betonar vidare att det ställs idag höga krav vad det gäller kunskap och kompetens för både chefer och personal på grund av den takt som organisationer numera förändras i.

SOU (2000:28) menar att förändringarna i arbets- och samhällsliv handlar dels om kraven på kunskap och kompetens hos den enskilde individen som så väl förändringar av anställnings-, organisations- och arbetsformer som växer fram i arbetslivet. Ett system för vuxenutbildning som kan parera denna utveckling måste vara utgångspunkt för samhällets insatser. Utbildningsprocessen bör spegla den utveckling som pågår i arbetslivet och därmed de krav som uppstår, som till exempel vad gäller individens eget ansvar för sitt lärande. Större krav har kommit att ställas på individen, individens motivation och förmågan att söka upp och tillgodogöra sig möjligheter till lärande i dagens arbetsliv. En sådan utvecklad syn på lärande måste vara utgångspunkt för analyser och utveckling av modeller och metoder, och påverka de förutsättningar som samhället fastställer. SOU betonar vidare att det livslånga lärandet lyfts fram som att allt fler lärmiljöer och aktörer blir viktiga.

Kompetenta medarbetare är kanske nutidens viktigaste resurs i dagens organisationer och är en förutsättning för dagens föränderliga och konkurrenskraftiga arbetsliv, då arbetslivet ställer höga krav på både kompetens och effektivitet (Nilsson et al, 2011). Genom att personalen tas tillvara på som en resurs menar Axelsson (1996) att det finns goda möjligheter för att bli konkurrenskraftiga. Dagens arbetsliv menar Nilsson et al (2011) ställer höga krav på kompetensutveckling både ur ett strategiskt och operativt perspektiv, då kunskap är en färskvara som ständigt måste uppdateras genom kurser och utbildningar. Att höja individens engagemang och kompetens blir ett avgörande mål för en organisation då omvärlden ständigt förändras. Detta ställer krav på att förnya och förändra de satsningar som görs på kompetensutveckling för att företagen ska kunna möta de förändringar som sker. Berglund och Blomqvist (1999)

menar på att det kan bli problematiskt att anpassa företaget till nya förändringar om företagen inte är vaksamma och uppmärksammar de nya uppgraderingsbehov som efterfrågas.

Drakenberg (1997) menar på att industrisamhällets gyllene dagar är över och håller sakta på att ersättas av ett nytt samhälle som influeras av informations- och postindustriella inslag. Industrisamhället hör numera till det förflutna där gårdagens arbetsliv har gått från industri till ett numera utvecklingsinriktat samhälle. Där teknologi kommer att spegla morgondagens arbetsliv och där kunskap, kreativitet och kommunikation kommer att efterfrågas. Den gamla byråkratiska och traditionella ledningsorganisationen har ersatts av målstyrning och decentralisering och ses numera som ett naturligt tillstånd. Såväl inom privat som offentlig sektor har decentralisering setts som något värdefullt och blev redan under 1989-talet något av ett honnörsord. Decentraliseringen skulle bidra till en ökad trivsel för de anställda samtidigt som det fanns en tanke om att låta dem bli mer delaktiga i de beslutsprocesser som skulle ske. Man talade om decentraliseringen som en nödvändighet på ett humanistiskt och ekonomiskt plan och inte helt oväntat så bidrog den också till högre och nya krav på en verksamhets högsta ledning. Decentraliseringen har också inneburit en vidgad makt och ökad befogenhet för verksamheternas lokala chefer, dvs. första linjens chefer. Med avstamp i den praktiska verkligheten ansågs första linjens chefer ha både gedigna idéer och åsikter som är av betydelse för verksamhetens utveckling.

Första linjens chefer

Den kategori chefer som behandlas i denna studie benämns som första linjens chefer. Larsson (2008) menar på att första linjens chef är ett begrepp som används bland många organisationer för att beteckna den chefsposition som arbetar närmast verksamhetens anställda. Larsson framhåller också att cheferna kan benämnas som första linjens chefer, mellanchefer eller verksamhetschefer och är en kategori chefer som kan anses tillhöra den lägre delen av hierarkin. McConville (2006) menar på att många benämner dem som en yrkesgrupp som innehar ett samordningsansvar men där självbestämmanderätten kan anses som begränsad. Rollen som första linjens chef innebär uppdrag som präglas av tämligen komplexa influenser på grund av att man befinner sig i en mellansituation. Där man ska vara både den högre ledningen och sin personal till lags. Detta illustreras också av Sandberg och Fogelberg Eriksson (2000) som tydliggör att en första linjens chef ska på ett eller annat sätt hantera förändringar som kan ske inom organisationen men har själv inte befogenhet att ta beslut om dem. Denna positions arbetsuppgifter är enligt Floyd och Wooldridge (1994) att "översätta" mål och uppgifter från högre direktiv, för att sedan implementera dessa till genomförbara mål och uppgifter på den lägre nivån.

Ellström och Kock (2009) menar på att organisationer har i den moderna tiden "plattas ut" där medarbetarna blivit mer delaktiga än de tidigare varit och många chefsled i hierarkin har försvunnit. Det har då övergått till att första linjens chefer numera fått ta större ansvar. I likhet med Höckertin (2007) väljer vi i denna studie att utesluta ledare i form av team- och arbetsledare som också i teorin skulle kunna inneha någon form av personalansvar. Forskningen inom ledarskap menar Yukl (2005) har förändrats från att ha fokus på ledarens personliga egenskaper till att istället fokusera mer på samspelet mellan ledare och medarbetare. Detta har skett i och med att kraven på ledarens förmåga att hantera och i förväg kunna förutse förändringar har ökat.

Kompetensutveckling – problematik för första linjens chefer

Första linjens chefer har aldrig haft en sådan stor betydelse för företag som idag och det hävdas att de numera är viktigare än någonsin (Fiedler, 1996, Jacobsen och Thorsvik, 2002). De snabba omvärldsförändringar som sker har kommit att ställa allt högre krav på att arbetsplatserna ställer om sig och ständigt utvecklats vilket medför ett ökat krav på första linjens chefer än vad det tidigare har gjorts. Den starka betoningen på utveckling medför att första linjens chefer måste möta det som efterfrågas för att sedan integrera det i den dagliga verksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I chefstidningen (2014) gör Becker ett grundantagande att alla chefer någon gång stöter på ledarskapets problematik. Han menar att det är människor som det arbetas med och ett arbete med människor kommer att innebära problematik. Problematiken kan vara många och kan handla om allt från att få människor att nå ett gemensamt mål till att leverera och uppnå de krav som verksamheten ställer på första linjens chefer. Utöver detta möter första linjens chefer problematik vad det gäller att vinna tillit, skapa nöjda kunder och personal samtidigt som det ska skapas en arbetsplats som lever upp till de behov och förväntningar som numera ställs. Kinding (2010) menar därför att det är av betydelse att första linjens chefer är rustade med de rätta verktygen för att möta de förväntningar som omständigheterna ställer. Att kunna anpassa sig till förändring, vara förutseende samtidigt som man är flexibel är idag förutsättningar som ställs för att vara kapabel till att leda ett företag i dagens ombytliga arbetsmarknad (Hill, 2003).

1.1 Problemformulering

Det finns idag många handböcker som ger råd om hur man ska utveckla personalen och arbetsplatsen men få av dessa handböcker är baserade utifrån första linjens chefers syn på denna problematik. Inom modern forskning poängteras att samhällets förändringar kommer att ställa krav på såväl företag som organisationer att utvecklas för att kunna överleva. En god läromiljö kommer vara av betydelse vilket också kommer att ställa krav på första linjens chefer. För att uppnå dessa krav har kompetensutveckling kommit att ses som ett bra komplement. Därför bidrar det kunskapssamhälle som vi nu lever i att första linjens chefer måste vara vaksamma på de förändringar som sker och uppmärksamma de uppgraderingsbehov som efterfrågas.

1.2 Syfte

Denna studie syftar till att undersöka hur första linjens chefer på två företag ser på möjligheter och problematik med att skapa ett utvecklande klimat på sina arbetsplatser. Respondenternas utsagor kring kompetensutveckling på det egna företaget sätts i relation till Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling.

1.3 Frågeställningar

Studiens frågeställningar är:

1. Vad finns det för mönster kring möjligheter och problematik för att skapa ett utvecklande klimat utifrån första linjens chefers syn?
2. Vad har första linjens chefer för syn på kompetensutveckling som erbjuds på de två aktuella företagen?
3. Hur kan deras syn på kompetensutveckling ses i relation till Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling?

1.4 Begreppsdefinitioner

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling definieras utifrån Arbetsmiljöupplysningen (2016) som ett begrepp där lärande i arbetslivet och möjlighet till utveckling ges genom olika former av utbildning och kurser. Nilssons et al (2011) definierar kompetens som ett samlingsbegrepp där man genom tillämpande av kunskaper och färdigheter har förmågan att som individ utföra en uppgift.

Första linjens chef

Den kategori chefer som behandlas i denna studie benämner Larsson (2008) som första linjens chefer. Larsson framhåller att första linjens är ett begrepp som används bland många organisationer för att beteckna den chefsposition som arbetar närmast verksamhetens anställda. Första linjens chefer menas i denna studie de chefer som har en mellanchefsposition samt innehar ett personalansvar.

Utvecklande klimat

För att förtydliga ”utvecklande klimat” i denna studie ses kompetensutveckling som bidragande till att ett utvecklande klimat sker på arbetsplatsen.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Vi har använt oss av Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling: det institutionella-, ledningsrationella-, humanistiska- samt konfliktperspektivet. För att förstå hur kompetensutveckling kan bidra till ett utvecklande klimat på arbetsplatsen utifrån första linjens chefers syn. Som nämndes tidigare i studien ses kompetensutveckling som bidragande till att ett utvecklande klimat sker på arbetsplatsen och är en viktig del för företags överlevnad då arbetsmarknaden ständigt förändras. Då denna studie ämnar undersöka första linjens chefers syn på möjligheter och problematik till ett utvecklande klimat blir kompetensutveckling en relevant del att undersöka. Nilssons et al fyra perspektiv på kompetensutveckling hjälper därför oss att förstå hur kompetensutveckling inom organisationer formas, bevaras och förändras. Perspektiven används för att förstå respondenternas utsagor vilket vi också ämnar undersöka genomgående i hela studien. Vi har i vår resultatdel använt oss av dessa perspektiv när vi analyserat respondenternas utsagor för att finna mönster i deras svar som sedan applicerats i relation till perspektiven.

2.1 Institutionellt perspektiv

I takt med att omvärlden förändras ställs också krav på företag och organisationer att använda sig av kompetensutveckling. Detta perspektiv präglas av ett konstant förändrings- och uppgraderingstryck som både den enskilde individen och företag måste anpassa sig till för att kunna anses som attraktiva i omvärldens ögon. Modernitet och effektivitet är ledord inom det institutionella perspektivet och de satsningar som arbetslivet gör på kompetensutveckling blir ett sätt för att möta omvärldens tillgång och efterfrågan. Genom att specificera sig på vissa typer av kompetensutveckling så hoppas man i detta perspektiv framstå som mer attraktiva och på så sätt stärka sin legitimitet.

2.2 Ledningsrationellt perspektiv

I detta perspektiv beslutas kompetensutveckling utifrån ledningsstyrda- och ekonomiska synvinklar. Kompetensutveckling ses i detta perspektiv som ett verktyg för att tillfredsställa och förverkliga ledningens mål och intressen. Vem eller vilka som får delta i de satsningar som görs på kompetensutveckling avgörs i en ekonomisk beslutsprocess som huvudsakligen styrs av organisationens ledning. Satsningar på kompetensutveckling övervägs noga innan beslut fattas om dem vilket sker genom en systematisk analys där aktivitetens kostnad ställs i relation till vinster och produktivitet. Deltagarna i kompetensutvecklingsåtgångarna förses med specifika och uppgiftsrelaterade uppgifter snarare än generella kunskaper och färdigheter. Där anpassningsinriktat lärande och reproduktion kan spegla lärandet som en process. Vertikal och horisontell ansvarsfördelning är vanligt förekommande i detta perspektiv som genomsyras av frågor om auktoritet, rutiner och kontroll. Det kan härmed anses råda en form av enighet i organisationen om de mål som finns och där dessa mål ska uppnås med hjälp av kompetensutveckling. I enlighet med de på förhand formulerade målen ses de deltagande personerna i kompetensutvecklingsåtgångarna som en produkt som ska formas och kan i sin tur jämföras med en industriell produktionsprocess. I Nilsson et al gör Morgan (1986) en liknelse mellan organisationen ur detta perspektiv och en maskin då han anser att den är möjlig att styra i detalj samtidigt som den är mekaniskt förutsägbar.

2.3 Humanistiskt perspektiv

I detta perspektiv står människan i fokus och organisationen kan därmed liknas vid en familj vilket också organisationen bör anpassas efter. Då organisationen är till för de anställda ställs det krav på att verksamheterna ska anpassas och vara tillfredställande för dem som arbetar där. Genom att de mänskliga resurserna står i fokus så vill man därför i detta perspektiv använda sig av dem så att man utvecklar, mobiliserar samt tar till vara på deras tillgångar. Det talas om ett samspel mellan medarbetare och organisation för att på bästa sätt kunna uppnå effektivitet ur ett långsiktigt perspektiv. Medarbetarnas behov av att känna gemenskap, delaktighet samt självförverkligande måste kunna tillgodoses och detta görs genom att utgå ifrån den förgivettagna konsensus som råder inom organisationen. Kompetensutveckling ska ses som en framtidsinvestering där både organisation och individ kommer att gynnas snarare än att se det som en kostnad. Medarbetarna är ur detta perspektiv en värdefull tillgång för verksamhetens utveckling och framgång och ska därför ses som en central och kritisk resurs. Genom en demokratisk anda mellan ledning och medarbetare tas behoven för kompetensutveckling fram och till skillnad från det ledningsrationella perspektivet ses lärande här som en aktiv process.

2.4 Konfliktperspektiv

Detta perspektiv kännetecknas som en ständigt pågående kamp mellan otillräckliga resurser och olika intressen. Organisationen kan därför ses som en arena där det utspelar sig en strid där olika intressen ställs mot varandra. Ur detta perspektiv ses kompetensutveckling och dess satsningar som politiskt grundade processer där kamp, förhandling och kompromisser karaktäriserar förloppet. Därför kan de satsningar som görs på kompetensutveckling kännetecknas som ett försök från både ledningens och andra starka yrkesgruppers sida att utöva en "osynlig" maktutövning över medarbetarna. Detta i ett försök att kontrollera verksamheten. I kampen om att göra sin röst hörd och få igenom sina krav så blir makt inom detta perspektiv en avgörande faktor då synen på kompetensutvecklingens behov representeras av olika aktörer. Beroende på hur mycket inflytande HR-avdelningarna har i de olika verksamheterna och deras förmåga att mobilisera makt så blir det avgörande för hur mycket dem kan påverka de satsningar som görs på kompetensutveckling. Den klassiska maktutövningen kan antas utspela sig mellan arbetsgivare och arbetstagare men kan således också ses som en kamp där kön kan vara en bidragande faktor till att konflikter uppstår mellan olika grupper och intressen.

3. TIDIGARE FORSKNING

Detta avsnitt följer en tematisering av tidigare forskningsområde bestående av kompetensutveckling i form av möjligheter, första linjens chefer samt problematik som alla bidrar till vår studie.

3.1 Kompetensutveckling – möjligheter

Det pedagogiska forskningsfältet inom arbetslivet har under det senaste årtiondet kommit att expandera både ur ett nationellt och internationellt perspektiv. Ellström, Löfberg och Strandberg (2005) har gjort en analys på pedagogiken i arbetslivet där den pedagogiska faktorn har fått större fokus och blivit ett fenomen som växt. På grund av detta har också forskningen inom pedagogiken blivit allt bredare. Det pedagogiska forskningsområdet har genom åren förändrats från att ha stort fokus på formella utbildningar till ett numera ökat fokus på lärande i arbetslivet. Det framkom i resultatet att en förskjutning har skett där ett intresse om frågor som rör rekrytering, anställda, urval och utbildning av ledare har övergått till ett mer fokus på villkor som definierar lärandet på arbetsplatsen samt lärandemiljön. Det har på senare tid satts mer på kompetensutveckling och lärande i arbetslivet. Denna studie har delats in i sju olika områden för att i sin metod kunna analysera det pedagogiska fältet av forskning. Utökning av den pedagogiska faktorn har lett till att kompetensutveckling fått ett stort genomslag. I resultatet kan det utläsas en tydlig historisk bild av den pedagogiska forskningen samt att pedagogikens likheter och olikheter återfinns och skiljs mycket åt.

Maden (2014) anser att arbetsbelastningen idag är högre än någonsin på grund av de förändringar som skett i arbetslivet. Detta menar författaren har medfört ett mer komplext krav på medarbetarna då dagens chefer och arbetsledare numera förväntar sig att de ska prestera mer. Denna studie har undersökt samband mellan anställdas engagemang i förhållande till vilken grad av tillgång som finns till kompetensutvecklande aktiviteter. Resultatet visar på en hög tillgång av dessa aktiviteter vilket påverkade arbetsengagemanget positivt. Detta genom att de anställda uppfattar att de har kontroll och kan hantera olika situationer i sitt arbete. Att ha hög tillgång till kompetensutvecklande aktiviteter visade sig också öka anställdas förmåga att tänka förebyggande. Urvalet var 240 anställda som arbetar i Turkiet och Istanbul i en stor industri som representerar den ekonomiska profilen i staden.

Det sker förändringar i arbetetslivet vilket Paulsson, Ivergård och Hunt (2004) anser leder till ett ökat tryck av uppgradering på arbetsplastkunskaper, kompetens och färdigheter. På grund av den ökade efterfrågan på lärande är risken att detta blir ytterligare en stressfaktor. Resultatet i denna studie visar på att ökad arbetarkontroll av inlärningsprocessen gör kompetensutveckling mer stimulerande. Det underlättar även i arbetet och minskar den stress som är lärande-relaterad. En enkät av arbetsvillkoren inom två olika industrigrenar har gjorts där empirisk data samlats in.

Att driva en hållbar verksamhetsutveckling är tämligen en komplex situation för en mellanchefer. Larsson (2008) diskuterar och analyserar i sin avhandling mellancheferers förutsättningar för att kunna skapa en arbetsplats som är både hållbar och utvecklande. Studien tar avstamp i ett FOU-Projekt som syftar till att belysa delaktigheten mellan chef och anställd som ett hållbart utvecklingsarbete. Genom intervjuer, seminarier samt andra aktiviteter med mellanchefer inom vård och omsorg har Larsson (2008) kommit fram till en rad möjligheter. Detta belyser de förutsättningar som blir av betydelse för att mellancheferen ska kunna bedriva ett utvecklingsarbete på arbetsplatsen. För att kunna leda arbetet och arbetsplatsen framåt betonas betydelsen av att de måste få känna ansvar samt vara delaktiga i det utvecklingsarbete som sker. Kulturen på arbetsplatsen utgör en central del av innovation och lärande vilket gör att det blir

en viktig del i skapandet av utvecklingsarbetet. Detta kan också ske genom en stödjande ledning samt personal vilket är ytterligare förutsättningar som betonas vidare av Larsson. Även ekonomi, befogenheter samt ansvar är några av de organisatoriska villkor som visat sig vara avgörande för arbetsplatsutvecklingen samt för mellancheferna i deras arbete.

3.2 Första linjens chefer

Ledarskapets betydelse för en organisations framgång menar Larsson (2010) går hand i hand med organisationens hälsa, effektivitet och kvalitet. Det har identifierats ledarskapsbeteenden hos framgångsrika organisationer där funna beteenden motsvarar en ledarskapsprofil som inkluderar de tre dimensionerna av struktur, relation och förändring där även den strategiska och den visionära ledarskapsrollen påvisades. Larsson framhåller också att relationsdimensionen är den dimension som är tydligast i resultatet då den är universell. Exempel på funna egenskaper är information och kommunikation, förtroende och humanitet samt vara synlig i organisationen. Studien har genomförts både genom kvalitativa och kvantitativa metoder där intervjuer, gruppseminarier och frågeformulär har använts för att samla in material av chefer och medarbetare.

Dimitrov (2015) anser att det är viktigt med ett ledarskap som kan öka engagemang och trivsel på arbetsplatsen. Därför har ledarskapsvärderingar påvisats vara av betydelse för anställdas engagemang på arbetsplatsen. Värdering av sina anställda från ledarhåll och även prioritering av anställda var också viktigt för att se dem som en investering i organisationen. Den humana påverkan diskuteras i denna studie genom egenskaper och beteende i en organisation. Det centrala begreppet, "Humane Organization", genomsyrar studien och diskuteras. Resultatet har tagits fram utifrån teman där huvudresultatet framkom från "setting the example". Fem punkter blev funna där det visade sig att ledarskap har betydelse för anställdas uppfattning om meningsfullhet och mänsklighet i alla punkter. Metoden i denna studie var ett målmedvetet bekvämlighetsurval av 17 respondenter från olika positioner i en organisation med fallstudie som design.

3.3 Kompetensutveckling – problematik

Problematiken som presenteras i denna del av tidigare forskning kan utifrån den valda litteraturen antas bero på chefers ålder eller beroende på hur länge de har innehaft sin chefsposition. Vi väljer att inte åtskilja chefers ålder eller tid av position då vi anser att dessa utmaningar är något som kan drabba chefer i alla skeden av deras karriärer. Den problematik som kan utläsas ur vald litteratur är: leda andra, relationsbygge, det ställs krav på den arbetsroll som ledaren har, tidspress samt motivera och engagera sin personal.

Att ständigt handla i akuta situationer, bygga upp förtroende och skapa engagemang bland personal samtidigt som man ska bemästra det rådande styrdokumentet, är en vanlig arbetssituation för en första linjens chef. Arbetssituationen är under en ständig tidspress där dagarna präglas av möten samtidigt som den administrativa delen av arbetet ska utföras. Wikström, Arman och Dellve (2013) har genom intervjuer och observationer granskat första linjens chefers tidsanvändning i både privat och offentlig sektor inom vården. Ett resultat visar på att allt fler första linjens chefer står under en ständig press där dem förväntas att stå till svars samtidigt som dem skall leva upp till kraven som ställs på effektivitet, produktivitet och kvalitet.

I likhet med Wikström et al (2013) har Benjamin och O'Reilly (2011) genomfört en kvalitativ studie där problematik bland unga chefer uppmärksammades som ett resultat. I det här fallet framtida ledare som nyligen avslutat sin ledarskapsutbildning. Deras examen utgör en viktig funktion för framtida ledare men trots den organisatoriska prioritet av ledarskapsutveckling vet man mycket lite om problematik som de yngre ledarna står inför. Genom att identifiera problematiken tidigt och på så sätt kunna förbereda studenterna, betonar Benjamin och O'Reilly att denna studie ska bidra till att man lättare ska kunna möta de utmaningar som kan komma att uppstå under sin chefskarriär. Utifrån 55 stycken djupintervjuer har viktiga övergångar kunnat identifieras som unga chefer upplevt som betydelsefulla för deras utveckling. Även problematik har kunnat identifieras och detta genom två kategorier som kännetecknas av: "att kunna leda andra samt att kunna leda sig själv". I kategorin om att kunna leda andra lyfts svårigheter med att kunna motivera och hantera sina medarbetare i form av relationer mellan chefer och kollegor. Medan kategori två belyser hur man själv hanterar svårigheter i form av motgångar samt utveckling av en ledares tankesätt. Att kunna leda andra är en utmaning i sig som innebär att möta individuella behov, engagera sin personal samt att motivera personal och tillgodose deras individuella drivkrafter. Problematik kan också handla om relationsbygge där man som chef måste kunna se till andras behov och prioriteringar och inte enbart genom sina egna. Utgångsläget för denna problematik ligger till grund för denna studie där unga chefer tycks tendera att fokusera mer på sakfrågor som är uppgiftsrelaterade snarare än den relation som sker människor emellan.

4. METOD

I följande avsnitt presenteras tillvägagångssätt som har använts i studien. Här presenteras urval av respondenters övervägande kring insamlingen av det empiriska materialet, studiens genomförande samt analysmetod.

4.1 Kvalitativa intervjuer

Studien ämnade att skapa en djupare förståelse om möjligheter och problem som första linjens chefer kan komma att möta i skapandet av ett utvecklande klimat i relation till kompetensutveckling. Vi ansåg därför att ett kvalitativt tillvägagångssätt med semistrukturerade frågor lämpade sig väl. Genom att använda sig av en kvalitativ forskningsintervju kan man utifrån respondentens synvinkel förstå verkligheten utifrån deras erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta hade dock kunnat bli problematiskt om vi använt oss av en kvantitativ metod där man inte ämnar att gå på djupet och istället intresserar sig för att få fram mätbara resultat (Trost, 2012). Genom våra intervjuer bestående av semistrukturerade frågor kunde vi få utförliga svar som hjälpte oss att få ett bredare perspektiv om respondenternas utsagor. Kvale och Brinkmann (2014) menar på att det först är genom interaktion i form av samtal som vi människor får kunskap om den värld vi lever i.

Samspelet är en viktig del i kvalitativa intervjuer och påverkar både situationen samt utsagorna. Därför underlättade det att vi gjort en intervjuguide för att forma liknande intervjuer med varje respondent. Innan intervjuerna genomfördes läste vi på i Bryman (2011) hur en kvalitativ intervju skulle utföras för att samspelet i intervjun skulle kunna ske på bästa möjliga sätt. Vår ambition vid intervjuerna var att skapa kontakt, vara empatiska och lyhörda för vad som verbalt sades. Viktigt att ha i åtanke är att vi som intervjuare påverkar samspelet samt de utsagor som kommer fram. Vi är medvetna om att valet av frågor, tekniken som används för att locka fram minnet och svaren samt sättet vi ställer frågorna på kan påverka det spel som sker. Vi har därför tagit hänsyn till de forskningsetiska principerna, strävat efter en professionell relation samt ett försök till att ha en balans mellan intellekt och känsla.

4.2 Utformande av intervjuguide

Förberedelsen av våra intervjufrågor bearbetades utifrån Trost (2012). Där konstruerades en intervjuguide (se bilaga 2) bestående av fyra kategorier utifrån olika teman med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar. Antal frågor varierade i kategorierna men innehöll mellan en till fyra frågor. Vår intervjuguide (se bilaga 2) inleddes med några uppvärmningsfrågor för att skapa en god kontakt och stämning med respondenterna. Därefter följde frågor om kompetensutveckling och ledarskap. Nedan lyder de kategoriseringar som vi använde oss för att hålla oss i linje med studiens syfte.

Kategori ett - Kompetensutveckling på företaget. Under denna kategori ville vi ta reda på om de två företagen hade någon generell personalutvecklingspolicy som var övergripande för alla på företaget, samt i vilken mån respondenterna kunde påverka de satsningar som gjordes.

Kategori två - Kompetensutveckling på respektive avdelning. Med dessa frågor ville vi ta reda på första linjens chefers syn på denna kategori som innebär personalens behov av utveckling på respektive avdelning. Problematik i att utveckla personalen redogörs samt de faktorer som anses vara betydande för att kunna skapa ett utvecklande klimat.

Kategori tre - Ledarskap och utveckling. Under denna kategori lyfts frågor om respondenternas eget ledarskap. Vad innebär det att ha ett personalsvar, hur tas ny personal

emot, vad finns för introduktionsprogram, vilken problematik finns det i att vara ledare, samt vilken syn finns på det egna ledarskapet.

Kategori fyra - Att själv utvecklas som ledare. Denna kategori syftar till att ta reda på om respondenterna själva får möjlighet i att utvecklas som chef i sitt ledarskap.

4.3 Pilotstudie

Innan vi genomförde intervjun genomfördes en mindre intervju i form av en pilotstudie. Aspers (2007) menar att en förstudie kan generera misstag som kan uppstå och på så sätt kan eventuella brister upptäckas och förhindras. Vi genomförde därför testintervjuer med tre personer som fick agera första linjens chefer på de två deltagande företagen. Piloten bidrog till att vi kunde bilda oss en uppfattning av hur våra intervjufrågor tolkades och fungerade i praktiken samt hur lång tid intervjun tog. Vid genomförandet av pilotstudien fann vi att en fråga uppfattades som svårtolkad bland flertalet respondenter vilket resulterade i att vi tog bort den från intervjuguiden. Frågan som uteslöts löd: *Vilka möjligheter finns det i att vara ledare som du ser det?*

4.4 Urval

Enligt Esaiasson, Oscarsson, och Wängnerud (2012) är det av betydelse att finna respondenter som är relevanta för den aktuella studien. Detta medförde att ett krav från vår sida var att komma i kontakt med första linjens chefer som har ett personalansvar. Ett strategiskt urval har gjorts då vi hela tiden ville försäkra oss om att vi skulle komma i kontakt med de rätta personerna samtidigt som det var av betydelse att hålla oss i linje med studiens syfte (Bryman, 2011). Därefter gjordes ett urval vilket Bryman (2011) benämner som ett snöbollsurval då vi har använt oss av personer på företagets HR-avdelningar vilket ledde oss till våra respondenter. För att finna respondenterna var vi först tvungna att hitta företag som ville delta i vår undersökning. Via kontakter fann vi två företag där vi ombads att kontakta deras HR-avdelningar vilket vi gjorde via telefon där vi presenterade oss, berättade vad vi studerar, studiens syfte samt vilka vi skulle vilja komma i kontakt med. Efter klartecken från de båda HR-avdelningarna så skickade vi brev (se bilaga 1) så att de i sin tur skulle kunna vidarebefordra det till potentiella respondenter. Enligt Esaiasson et al (2012) kan brevet ses som ett gynnsamt första steg för att skapa en kontakt med företagen. Varför vi valde att studera två företag var för att bredda den fördjupade förståelse som vi var ute efter i denna undersökning.

4.5 Presentation av respondenter

Både företagen och respondenterna har i resultat- och analysdel tilldelats fiktiva namn. De två företagen benämns som A och B och respondenterna som Ada, Anna, Alice, Barbro, Bo och Bengt. Ada, Anna och Alice arbetar på företag A och Barbro, Bo och Bengt arbetar på företag B och totalt har sex personer deltagit i vår studie. Respondenterna är mellan 35- till 50 år och har innehaft sin chefsposition allt från 6 månader till 14 år.

Företag A

Det första företaget är ett svenskt företag som är verksamt inom miljöbranschen. Respondenterna på detta företag representerar avdelningarna inom försäljning samt två olika driftavdelningar. Alla första linjens chefer på företag A innehar personalansvar samt har högre chefer över sig. Nedan följer en mer ingående presentation av respondenterna Ada, Anna och Alice.

Ada, 40 – Försäljningschef

Ada arbetar sedan 5 år tillbaka som chef på försäljningsavdelningen. Hennes arbetsuppgifter är omfattande och många då hon ansvarar för intäkter, företagets kunder samt sin personal. Denna personal omfattas av hela försäljningsavdelningen där hon agerar som både säljare och säljstöd.

Anna, 43 – Driftchef

Anna är en av driftcheferna på affärsområdet logistik där hon är ansvarig för personal, drift samt entreprenörkontakter. Anna har innehaft sin chefsposition sedan oktober 2015.

Alice, 37 - Driftchef

Alice är driftchef, vilket hon har varit sedan år 2002. Arbetet som driftchef på denna avdelning innebär arbetsuppgifter som att leda skiftlag samt att ta hand om driften på olika avdelningar.

Företag B

Det andra deltagande företaget är ett internationellt företag som arbetar inom designbranschen. Respondenterna på detta företag sitter alla på samma kontor där de representerar avdelningarna för logistik, försäljning och marknad.

Barbro, 35 – Logistikchef

Barbro har sedan sex år tillbaka arbetat som logistikchef med ansvarsområde transport, lager, kundservice och materialstyrning. Samtidigt som Barbro driver dessa ansvarsområden så sitter hon även med i ledningsgruppen.

Bo, 38 - Marknadschef

Bo har sedan två år tillbaka arbetat som marknadschef där han ansvarar för teknik, kommunikation samt produkter. Utöver ovanstående ansvarsområden så sitter även Bo med i ledningsgruppen.

Bengt, 50 - Försäljningschef

Sedan sju år tillbaka har Bengt arbetat som försäljningschef där hans arbetsuppgifter är att leda sin personal, besluta om aktiviteter samt leda organisationsfrågor inom försäljning. Utöver ovanstående arbetsuppgifter ansvarar också Bengt för företagets kundservice och för deras försäljning, dock har han inget personalansvar över dessa.

4.6 Genomförande av intervjuer

Frågorna som ställdes var öppna då vi ville ge respondenterna möjlighet att tala öppet om frågan och för att kunna ställa följdfrågor om något behövdes tydliggöras eller utvecklas i respondenternas svar. Dock var det inte nödvändigt att frågorna ställdes i intervjuguidens (se bilaga 2) följd då vi använt oss av en semistrukturerad intervju.

Intervjuerna har genomförts löpande under april månad där respondenternas arbetsplatser blev utgångspunkt för intervjutillfällena. Vi valde att utföra intervjuerna på respondenternas arbetsplatser utifrån tre anledningar: 1) Genom att besöka respondenterna i deras naturliga miljö kunde vi få en inblick i hur deras verklighet såg ut, 2) vi ville att respondenterna skulle känna sig bekväma under intervjun vilket deras arbetsplats kunde bidra till, 3) samt underlätta för respondenterna tidsmässigt genom att genomföra intervjuerna på deras ordinarie arbetstider.

Vi inledde intervjun med att presentera oss och undersökningens syfte där vi sedan frågade respondenterna om det var okej att intervjun spelades in, vilket alla respondenter gav sitt samtycke till. Två enheter i form av mobiltelefoner användes för att registrera intervjun då vi ville försäkra oss om att vi skulle ha material ifall problem med någon av enheterna skulle uppstå. För att skapa ett lugn hos respondenterna under intervjun delade vi upp så att en person ställde frågorna medan den andre höll sig mer i bakgrunden för anteckning (Trost, 2012).

4.7 Bearbetning och analys av material

Koda eller kategorisera intervjuuttalanden är idag den vanligaste formen av dataanalys och utifrån olika metoder kan man transkribera en intervju (Kvale & Brinkmann, 2014). Efter varje intervjutillfälle transkriberades det inspelade materialet så fort som möjligt. Vi har i linje med Kvale och Brinkmann (2014) transkriberat vårt inspelade material ordagrant, tagit ut relevanta avsnitt för kategorisering, tagit bort uppehåll, skratt och utfyllningsord som "mm, eh, och öh". Därefter har vi sammanfattat materialet med egna ord och ansträngt oss för att inte förändra innebörden i det sagda. Vi transkriberade halva materialet var och kontrollerade sedan varandras transkriberingar för att stärka tillförlitligheten. Analysen genomfördes i relation till Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling: det institutionella-, ledningsrationella-, humanistiska- samt konfliktperspektivet.

4.8 Validitet, reliabilitet och generaliseringsanspråk

Kvale och Brinkman (2014) menar på att validitet och reliabilitet handlar om undersökningens trovärdighet och pålitlighet. Reliabilitetsbegreppet menar Kvale och Brinkman (2014) handlar om huruvida ett resultat kan reproduceras av andra forskare vid en annan tidpunkt medan validitetsbegreppet betyder att det som avsett mätas faktiskt mäts. Vi har i vår studie kunnat påverka validiteten på så sätt att vi utformat en intervjuguide samt att vi genomfört en pilotstudie innan den riktiga intervjun utfördes. Som nämndes under "utformandet av intervjuguide" uteslöts en fråga då den uppfattades som svårtolkad bland flertalet respondenter. Pilotstudien genererade i att vi noggrant kunde studera de frågor vi utformat och på så sätt kunde vi bearbeta dessa i relation till respondenternas utsagor. Då vi utformat våra intervjufrågor utifrån våra frågeställningar anser vi att frågorna bidragit till en högre validitet i intervjuguiden. Vi har också försökt stärka den ekologiska validiteten genom att alla intervjuer genomfördes i respondenternas naturliga miljö samt att respondenterna själva fått tala med hjälp av de öppna frågor som ställdes. Dock gör vårt val av semistrukturerade frågor med följdfrågor att svarsresultaten blir unika vilket gör det svårt att finna samma resultat vid ett nytt genomförande av vår studie. Vi har strävat efter att behålla noggrannhet genom varje moment som gjorts. Genom att plocka ut rättvisande citat, sträva efter en korrekt bild av respondenternas utsagor och kontrollera våra transkriberingar har vi haft ambition att höja reliabiliteten. Generaliseringsanspråk är inte aktuellt i denna studie då Bryman (2011) menar att det ställs krav på att urvalet är tillräckligt stor för att man ska kunna generalisera och få en god generaliserbarhet. Istället har vi i denna studie haft ambitioner att gå på djupet vad det gäller respondenternas utsagor och erfarenheter. Bryman (2011) menar att det finns två ståndpunkter när kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar görs. Vi har därför valt att ta hänsyn till den ståndpunkt som benämner validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet inom kvalitativ forskning. Kvale och Brinkman (2014) uttrycker också att kvalitativa intervjuer kan använda sig av validitet, reliabilitet och generaliseringsanspråk vilket vi har tagit i beaktelse.

4.9 Forskningsetiska principer

Studien har tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2013) fyra etiska forskningsprinciper; informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Vi har tagit hänsyn till informationskravet på så vis att vi i början av varje intervju samt i de brev som skickades ut till respondenterna delgav studiens huvudsakliga syfte och innebörd. Företag och respondenter har själva kunnat bestämma över sin medverkan i denna studie och har när som helst kunnat avbryta sin medverkan i fall de önskat då samtyckeskravet har tagits i beaktelse. Vad det gäller konfidentialiteten i denna studie har den beaktas genom att ingen detaljerad information om varken företagets namn, respondenternas namn eller ort har delgetts. Vi har också tagit hänsyn till nyttjandekravet på så sätt att vi tydliggjort för respondenterna att allt material som samlas in endast kommer att användas för forskningsändamål. Detta delgavs både under intervjun samt i de brev som sändes ut till respondenterna.

5. RESULTAT & ANALYS

I denna del presenteras studiens resultat samt analys som framkommit genom respondenternas utsagor. Resultatet har tagits fram utifrån respondenternas syn på möjligheter och problematik på två arbetsplatser till ett utvecklande klimat. Respondenternas utsagor utgör grunden för denna studie vilket i analysen har analyserats utifrån Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling.

5.1 Första linjens chefers syn på möjligheter till ett utvecklande klimat

Alla respondenter hanterade någon form av kompetensutveckling för att leda sin personal mot ett utvecklande klimat på arbetsplatsen. Övergripande möjligheter som kan tydas utifrån både företag A och B handlar om att observera utbildningsbehov, skapa motivation, ”peppa” sin personal, individanpassande utbildningar, utbyta kompetenser samt skapa ett öppet klimat. Att kommunicera med sin personal anser Barbro vara centralt för att kunna bidra till ett utvecklande klimat då hon uttrycker:

”Nej, men jag tror att mitt ledarskap bygger mycket på kommunikation. Jag är en person som gärna vill ha personerna eller gruppen med mig”

Att få personalen att känna känslan att de gör ett bra arbete var även en aspekt som samtliga respondenter på de båda företagen lyfte och använde som ett motivationsverktyg. Både företag A och B har introduktionsprogram var det gäller mottagande av ny personal, vilket även här lyfts som en viktig möjlighet för att skapa ett utvecklande klimat på arbetsplatsen. I frågan om vad de har för introduktionsprogram uttryckte sig Bengt:

”Vi har ju ett väldigt fint introduktionsprogram”

På företag B får man som ny personal åka en vecka till huvudfabriken där man introduceras i företaget och får en uppfattning om deras processer och tillverkning. Barbro, Bo och Bengt lyfter alla det öppna klimat som präglar kontoret och där alla anstränger sig för att få ny personal att känna sig välkomna. Introduktionsprogrammet är också uppskattat på företag A bland Ada, Anna och Alice då man får en rundvandring på samtliga anläggningar. Därefter blir man introducerad på respektive avdelning och respondenterna menar att nyanställda blir väl omhändertagna.

Samtliga respondenter kan påverka den kompetensutveckling som sker på företaget genom att komma med förslag om personalens utveckling och utbildningar som ges. På företag A finns möjligheter till externa program för chefsutveckling och interna ledarskapsforum. I frågan om möjligheter till utveckling på företaget anser Bengt att kompetensutveckling är en ledningsfråga där trygghet från ledningen samt en avspänd attityd till personal och omgivning är det som möjliggör utveckling. Ada på företag A har i sin tur kunnat vara med och påverka de satsningar som görs på utbildning framförallt på sin egen avdelning då hon har initierat en utbildningssatsning.

Kompetensutveckling för respondenternas personal förefaller på olika sätt. Framträdande på företag B är att det egna initiativet ses som en del av personalens utveckling, där Barbro, Bo och Bengt gärna ser att sin personal intresserar sig för vilka kurser eller utbildningar som de vill delta i. Bo anser också att det är viktigt att man som chef är tillåtande då han uttrycker:

”Man hade kunnat tänka sig som att man drar det åt andra hållet att man hade en miljö där ”nej, du ska vara här kl. 08:00 och du går hem kl. 17:00 och det vi gör här är att sköta våra jobb”. Om

man överdriver det så blir det att man begränsar folk till att inte våga ta initiativ. Man vill ju skapa en miljö där folk känner att det är ok å göra saker för att utveckla sig, att man kan ta initiativ är viktigt också. Annars kan det bli så att det bara är på företagets initiativ att ”nu har vi en utbildning i det här och alla som vill kan gå” då kommer det bli så allmänt som excel till exempel”

Det egna initiativet uppmärksammas även på företag A där Anna lyfter den inre motivationen som en viktig faktor.

Medarbetarsamtalen lyfts av samtliga respondenter på företag A och B som en betydande del av personalens utveckling. Det är under dessa samtal möjlighet ges att kunna tala om individuella utvecklingsbehov, där också personalens tankar och idéer kan komma till uttryck. Bo uttrycker att det är just under medarbetarsamtalen som man har det ”uppe” och där frågar han sin personal om det är något seminarie eller mindre kurs som personen i fråga skulle vilja gå på. Dock finns det vissa aspekter att ta hänsyn till om personalens idéer skulle innebära en större kostnad för företaget då Bo uttrycker:

”I medarbetarsamtal där vi brukar ha uppe det att det är ah men har du seminarium som någon vill gå på eller mindre kurser eller något sånt här. Jag tycker det är lätt att det blir. Man har ju en aspekt där någon vill gå kanske en produktchefsutbildning som kostar 35 000 och som är åtta tillfällen över flera månader. A visst det är jättebra liksom, det kan man fundera på. Å då kanske man får diskutera det lite med HR. Men att ha den här mer i vardagsutvecklingen å det handlar ju, då tror ja ändå att man säger ja. Å inte är så himla knusslig om allt om någon kommer och frågar”

5.2 Första linjens chefers syn på problematik till ett utvecklande klimat

Motivation är en problematik som vi finner som en gemensam nämnare mellan samtliga respondenter på de två företagen. Att få sin personal till att vilja utvecklas samt att få fram deras inre motivation är svårigheter som är återkommande i respondenternas svar. Anna anser att det är svårt att motivera sin personal då det krävs en inre motivation hos dem själva för att vilja utvecklas då hon uttrycker:

”Jag kan ju ändå ha en budget och säga att jo men jag tycker att ni ska lära er detta. Det kan ibland vara motivationen hos den enskilde individen, för vissa vill inte, dom vill gå till jobbet 7-16 och göra det som dom alltid har gjort mellan 7-16 sen vill dom gå hem och inte lära sig så mycket mer”

Barbro uttrycker att alla inte vill utvecklas vilket betyder att hon som chef måste ”peppa” och motivera sin personal ännu mer. Bengt anser också att det emellanåt är svårt att motivera sin personal att gå på en kurs eller utbildning, oavsett hur länge de har arbetat på företaget. Bo anser även han att det kan finnas problem med motivationsfaktorn bland sin personal och måste ständigt se till att de har utmaningar så att deras vardag inte blir tråkig.

Ytterligare en problematik har framkommit i vårt resultat vilket är den tidsnöd som präglar vardagen för flertalet respondenter. Ada anser att en konsekvens av den rådande tidsbristen blir att viktiga saker blir lidande som till exempel att utveckla personalen. Detta är en svårighet som man förväntas hantera i rollen som chef. Bo upplever också tiden som ett hinder i sin vardag då han ofta hamnar i tidsnöd och slutar upp med alldeles för mycket saker att göra när dagen närmar sig sitt slut.

Vi kan även utläsa problematik kring vad positionen som första linjens chef innebär då Alice nämner att:

”Man får ju order från ena hållet och sen när man då är första linjens chef så är man ju egentligen där nere med den här gruppen som jobbar. Och oftast så blir det ju att man tar dem till försvar mot, inte mot cheferna men om det är någon ändring som ska göras så hamnar man ju på deras sida då man jobbar. Vi jobbar så tätt liksom i med att man jobbar helger å nätter och så då har man ju inte varsitt kontor utan vi sitter ju i ett kontrollrum och jobbar så man pratar mycket och kommer nära varann så det är ju. Man blir som vänner också så därför blir man kanske lite patisk om det är någonting då man håller sig till sina gubbar liksom. Det har ju inte vart något eller någon sådan situation då cheferna säger något och vi inte vill göra det utan det brukar ju lösa sig. Men man blir ju. Man hamnar lite mellan stolarna om det är något som. Men det har inte vart något problem eller så”

En annan problematik som Bo lyfter är att det inte ska bli toppstyrt då han anser att personalen själv ska äga sin fråga då han uttrycker:

”Utmaningen är ju så klart då att se till så att dem har utmaningar och att det inte blir tråkigt eller liknande, eller att dem känner att det blir toppstyrt eller så utan dem måste känna sin beslutskraft själva eller så, att dem äger sin fråga. Det skulle jag nog säga är en utmaning också”

Personliga tragedier och samtal med sina medarbetare kan emellanåt uppfattas som en svår och problematisk uppgift enligt Anna, Barbro och Bengt. Anna menar på att personliga tragedier i form av tunga rehabfall eller när medarbetare far illa är en problematik för henne vilket också har präglat henne genom åren. Att hantera känsliga samtal med sina medarbetare kan Bengt uppleva som en problematik då det finns en ständig rädsla av att såra någon samtidigt som linjen till att uppfattas som diskriminerande är hårfin.

Slutligen utlästes det att ekonomin är en styrande faktor som kan uppfattas som problematiskt då Anna uttrycker:

”Resurser i form av tid och pengar påverkar ett utvecklande klimat, ekonomi styr väldigt mycket kring kompetensutveckling men allt sker inte samtidigt då det finns en plan för det”

5.3 Möjligheter att utvecklas som personal

På båda företagen erbjuds kompetensutveckling för personalen. Dock varierar tillvägagångssätten beroende på vilken avdelning cheferna arbetar på. Respondenterna från både företag A och B uttrycker att det finns en generell personalutvecklingspolicy men är osäkra på vad den innebär. Bo uttryckte först att han inte känner till att det skulle finnas någon generell personalutvecklingspolicy på företagen men ändrar sig sedan och uttrycker:

”Jag skulle inte vilja benämna det som en personalutvecklingspolicy då vi inte har något dokument som beskriver detta. Jag skulle hellre beskriva det som en uppmaning att utveckla personalen och att en generell vilja finns att göra det”

För att förtydliga hur kompetensutveckling i form av den generella personalutvecklingspolicyen uppkom framstår HR-avdelningen på företag A och B som en stark aktör på grund av deras inblandning i framtagningsprocessen. Dock väljer vi att inte lyfta detta i vår resultatdel då vi inte ser det som en väsentlig del i besvarandet av våra frågeställningar.

Nedan diskuteras den kompetensutveckling som både respondenterna och deras personal erbjuds på det aktuella företaget. Då kompetensutvecklingen skiljer sig beroende på avdelning och individuella behov diskuteras utvecklingsmöjligheterna här utifrån varje avdelning.

Företag A

På försäljningsavdelningen där Ada arbetar varierar personalens utbildningsbehov beroende på personalens olika erfarenheter. Ada lyfter att excelutbildningar är vanligt. Anna, på driftavdelningen för affärsområdet logistik, menar att personalens utvecklingsbehov varierar bero-

ende på vad de arbetar med. Hon skiljer på dem som har hög respektive låg kompetens då avdelningen hon ansvarar för präglas av olika kvalifikationer och därför har också personalen olika behov. Det anordnas anpassade utbildningar som till exempel för chaufförer. Hon ger exempel på en chaufför som har arbetat i 27 år som hon anser ha en hög kompetens vilket gör att en chefsinriktad utbildning kan vara aktuell då man i det stadiet brukar befinna sig på en gruppledarnivå. Om det är en lugn period för chaufförerna på en ort skickas de till en närliggande där de får åka med en annan chaufför och på så sätt utbyta kompetenser. Alice menar på att vissa utbildningar måste personalen delta i för att för de ska kunna upprätthålla sin standard och sina kompetenser. Brandskyddskursern är till exempel en sådan utbildning som är obligatorisk och som all personal måste gå. Sedan finns det även tre olika kurser som Alice anser att sin personal bör gå under en tioårsperiod.

Företag B

Excelutbildningar är ett aktuellt utbildningsbehov för personalen på alla avdelningar hos företag B. På logistikavdelningen nämner Barbro att det kan finnas andra utvecklingsbehov som ledarskapsutbildningar om man skulle kliva in i en roll som chef. Det finns också möjlighet till interna utväxlingar mellan olika avdelningar för att öka kompetensen. Bengt, som arbetar på försäljningsavdelningen, uttrycker att han själv brukar anordna utbildningar för sin personal vilket till exempel kan ske i form av rollspel. Han följer upp de kurser och utbildningar som personalen går då han anser att han är ansvarig för att förbättra utbildningarna. Bo som arbetar på marknadsavdelningen uppmanar hela sin avdelning att delta i den pågående excelutbildningen. Dock anser han att excelutbildningen är kanske inte den utbildning som kommer att hjälpa honom eller hans personal att utvecklas i kommunikation till exempel. Utvecklingsbehovet på Bos avdelning är väldigt olika och detta eftersom deras produkter ska redovisas i flertalet dokument. Vad gäller miljöområdet så kan det vara aktuellt med utbildningar inom olika miljösystem och byggnormer som finns på marknaden. Utbildningar i kommunikation är också väldigt centrala då det kan handla om hur man ska lära sig att kommunicera digitalt eller hur man gör nyhetsbrev till exempel. De som arbetar med produkt och stor produktflora erbjuds utbildningar där de lär sig hur man blir produktchef på bästa sätt. Det anordnas utbildningar som "train the trainee" där personer som deltagit på en extern utbildning får dela med sig av den nya erfarenheten i form av en intern utbildning. Bo berättar att emellanåt anordnar försäljning- och marknadsavdelningen interna utbildningar tillsammans då det ges en möjlighet att se hur försäljningen och marknaden förändras.

5.4 Möjligheter att utvecklas som chef i sitt ledarskap

På företag A ges det goda möjligheter att utvecklas i sitt ledarskap. Alice uttrycker:

“Det sista året eller två åren så har ju företaget satsat rätt mycket på ledarna”

Ada och Anna lyfter båda kompetensutveckling i form av ledarskapsforum och utvecklingsdagar som något positivt. Där får alla första linjens chefer på företaget träffas och utbyta erfarenheter med varandra. Förutom detta finns det också ledarskapsutbildningar som man kan ansöka om att få gå. Ada lyfter också det egna ansvaret gällande utveckling då hon svarade:

“Det handlar mycket om eget ansvar, jag läser till exempel mycket litteratur”

I likhet med företag A ser Barbro och Bo på företag B att möjligheterna till chefsutveckling är goda. Barbro anser att möjligheterna till utveckling är gynnsamma men att det inte finns någon specifik intern utbildning i ledarskap. Dock uttrycker hon att det finns möjligheter att gå på externa och interna nätverksträffar där man möter personer som arbetar med liknande arbetsuppgifter och problematik som man kan bolla idéer med. Barbro nämner även att när hon

fick personalansvar gick hon en ledarskapsutbildning. Bo lyfter nätverksträffarna som en positiv upplevelse då han ibland kan känna sig ”insnöd” på företaget men genom dessa träffar kan han få nya infallsvinklar på sina egna frågor. I början av sin chefskarriär gick Bo en extern ledarskapsutbildning men anser nu på senare år att han gick den för tidigt då frågorna har kommit först nu. Till skillnad från de andra respondenterna ansåg Bengt att han känner sig ensam i sin situation då han uttrycker:

”Det är faktiskt så att man är ganska ensam många gånger när man är i den positionen som man är i. Framförallt när man har en ledning, framförallt vi som har en ledning som är ny. Vi hade en chef som hade varit här i 20 år men där man ser oss gamlingar som självklara det är bra på ett sätt, men det är också det att man blir ensam i det då man ibland tvivlar på sig själv då och då ska det ju finnas någon som kan lyfta en å se en. Och det är svårigheten ju närmare toppen man kommer. Att man har någon som ser en. Om man inte säger någonting och säger att allt fungerar då räknar man med att allt fungerar på ett bra sätt. Man får ta sitt eget ansvar för sin egen utveckling och för sin egen kompetensutveckling”

Detta gör Bengt genom att på egen hand läsa ledarskapsböcker som inspirerat honom under åren.

5.5 Resultatanalys

Humanistiskt perspektiv

Övergripande möjligheter som kan tydas utifrån både företag A och B handlar om att observera utbildningsbehov, skapa motivation, ”peppa” sin personal, utbyta kompetenser samt betydelsen av ett öppet klimat. Nilsson et al (2011) lyfter människan och de mänskliga resurserna och menar på att dessa ska tas tillvara på genom utveckling, mobilisering samt personalens tillgångar. Satsningar på kompetensutveckling är ett sätt för företagen att ta tillvara på dessa aspekter och detta görs genom olika utbildningar. Utbildningsdagar är ett av dessa sätt där olika avdelningar utbyter sin kompetens för att få ett bredare perspektiv på olika områden. Även introduktionsprogram där andra avdelningar besöks samt studiebesök och andra besök av huvudfabriken utförs. Det fanns också ledarskapsforum där första linjens chefer hade möjlighet att samlas och utbyta kompetenser och erfarenheter. Detta kan även ses i likhet med det som Nilsson et al framhåller måste tillgodoses vilket är uppfyllelse av faktorer i form av behov, gemenskap, delaktighet och självförverkligande hos personalen. Här tillgodoses alltså personal och första linjens chefers behov vilket kan tydas vara en generell satsning som gynnar hela företaget då det finns kompetensutveckling för respondenterna samt deras personal.

En tydlig tendens på anpassningsinriktat lärande och formella utbildningar, som Nilsson et al framhåller är centrala för det humanistiska perspektivet, fanns att utläsa då kompetensutveckling faktiskt sker. Samtliga respondenter lyfter medarbetarsamtalen som en viktig del av personalens utveckling. Det är först då respondent och personal sitter ner på tu man hand och diskuterar samt reflekterar om utvecklingsbehov som anses aktuella. Här får också personalen tillfälle att lyfta sina tankar och önskemål om sin egen utvecklingsprocess. Därför kan detta tolkas som anpassningsinriktat lärande då kompetensutvecklingen individanpassas. Det ledningsrationella ska dock inte förkastas helt i detta sammanhang då det framgick att de båda företagen hade sista ordet i godkännandet av de utbildningarna som genomfördes. Samtliga respondenter påtalade även att de uppmuntrade det egna initiativet bland sin personal.

Genomgående i respondenternas svar kan det utläsas att mänskliga relationer mellan och med sin personal ställs i fokus. Barbro menar på att kommunikation är en central del för att kunna bidra till ett utvecklande klimat. Detta är en viktig del i det humanistiska perspektivet vilket båda företagen ger uttryck för då bandet mellan dem och sin personal kan liknas vid vad Nils-

son et al framhåller som en familj. Ett specifikt exempel på detta är introduktionsprogramen som anordnas för varje nyanställd. Det har lagts ner tid på att utforma dessa program och det nämns att det är en viktig del i processen av att den nya medarbetaren ska komma in i gruppen. Att tyda utifrån respondenternas utsagor satsar båda företagen på kompetensutveckling för att gynna både sig själva samt sin personal. Detta kan ses som ett typiskt drag för det humanistiska perspektivet då organisationen är till för personalen och därför ska den också anpassas därefter så att deras behov tillfredsställs. Det nämns också att medarbetare måste kompetensutvecklas för att behålla sitt arbete, alltså för sin egen skull, men även att det kan vara från företagets begäran. Enstaka gånger nämns ekonomin men då som en generell svårighet.

Att motivera medarbetare som inte vill kompetensutvecklas ses utifrån resultatet som en svårighet. Det intressanta med denna aspekt är hur alla respondenterna agerade för att motivera sina medarbetare. Många ageranden var baserade på aspekter som skulle kunna ses i likhet med det humanistiska perspektivet. Till exempel att ha en öppen kultur, stötta sina medarbetare, samt avdramatisera och på så sätt ge människan möjlighet att växa. Nilsson et al framhåller att vara anpassningsbara är krav som ställs på företag vilket kan tydas då första linjens chefer vill framhäva att de bryr sig om sin personal och vill värna om relationer. Personliga tragedier och att hantera känsliga samtal framkommer som problematiskt vilket kan placeras in under att företaget måste vara anpassningsbart då olika situationer som uppstår kan påverka vardagen.

Ledningsrationellt perspektiv

Enligt det ledningsrationella perspektivet grundas kompetensutveckling på ekonomiskt rationella motiv och styrs av ledningen vilket leder till att utbudet av utbildningar påverkas. Första linjens cheferna godkänner vad som medarbetarna får delta i och ger även sin åsikt i vad de anser att de behöver delta i. Det ledningsrationella perspektivet menar på att satsningar som görs kring kompetensutveckling skall noga övervägas genom en systematisk analys där aktivitetens kostnad ställs i relation till vinstproduktiviteten. Ekonomin nämns som en allmän problematik bland två av respondenterna. En av respondenterna menade att om kompetensutvecklingen skulle överskrida en viss kostnad måste det diskuteras med HR-avdelningen. Den andre respondenten menade på att hon inte kunde skicka iväg all personal på kurser samtidigt då det skulle bli för dyrt för företaget.

Enligt det ledningsrationella perspektivet finns det ofta en explicit utbildningspolicy som beskriver tillvägagångssättet genom en top-down strategi av ledningen. Det kan utläsas av respondenterna att det fanns en uttalad personalutvecklingspolicy som kan liknas med den utbildningspolicy som återfinns i perspektivet. Dock kunde inte alla respondenter utförligt beskriva sin generella personalutvecklingspolicy men gav uttryck för att den fanns.

Det fanns tendenser på att satsningar som gjorts utvärderats systematiskt vilket Nilsson et al framhåller vara nödvändigt för att kunna bedöma dessa satsningar. Dessa utvärderingar kan tydas då återkommande medarbetarsamtal hålls där kompetensutveckling diskuteras och följs upp. Ansvarsfördelningen i företaget i relation till vilken kompetensutveckling som ansågs var nödvändig diskuterades mellan första linjens cheferna och personalen. Genom medarbetarsamtalen fanns det möjlighet att diskutera kompetensutveckling men det fanns även möjligheter i diskussioner som kunde uppkomma när någon av parterna ansåg eller var intresserad av att utföra kompetensutveckling. Ansvar uppifrån förkommer också i båda företagen då första linjens cheferna har ansvar för personal och har även chefer som ansvarar för dem. Alltså verkar ansvaret både vertikalt och horisontellt och påverkas av den auktoritet som råder i de olika leden. På så sätt styrs även företagen av en top-down strategi då direktiv kommer uppifrån där samtliga respondenters uppgift är att ta till sig dessa och översätta till sin perso-

nal. Det uttrycks även att en problematik är att det inte ska bli toppstyrt vilket därför kan anses som motsatsen till vad som sker i företaget, att det ofta blir toppstyrt. Därför kan det tydas tendenser av det ledningsrationella perspektivet. På så menar Nilsson et al att auktoriteter, rutiner, discipliner samt kontroll kan bli viktiga frågor i företagets styrning.

Det humanistiska perspektivet ska inte förkastas helt i detta resultat då respondenterna uttrycker att det finns goda möjligheter att utvecklas som chef i sitt ledarskap. Detta på grund av att det anordnas ledarskapsforum, utvecklingsdagar samt ledarskapsutbildningar där respondenterna får interagera med varandra. Detta är något som kan leda till tillfredsställelse även för första linjens cheferna och inte bara för deras personal vilket ledningen ansvarar för. Gemenskap och delaktighet genom ledarskapsforum kan uppnås vilket Nilsson et al framhåller vara viktigt att uppnå i det humanistiska perspektivet.

Institutionellt perspektiv

Utifrån det institutionella perspektivet ses kompetensutveckling som nödvändigt för att kunna följa med i dagens arbetsliv vilket både företag A och B satsar mycket på. De strävar ständigt efter kompetensutveckling på arbetsplatsen och som en konsekvens av omvärldens ständiga förändring framhåller Nilsson et al att företagen ständigt måste utvecklas och uppgraderas för att anses som attraktiva. Ett grundantagande är därför att satsningar som görs på både personal och första linjens chefer är av betydelse för att kompetensutvecklingen ska fortlöpa.

På grund av de satsningar som görs på kompetensutveckling både internt och externt samt på första linjens chefer och personal kan det tydas vara ett viktigt verktyg för företagen. Därför kan dessa satsningar vara ett sätt att ständigt följa med i omvärldens utveckling vilket enligt det institutionella perspektivet är kompetensutvecklingens förtjänst.

Även fast det förekommer många olika typer av kompetensutveckling är utbildningarna alltid specificerade till väsentliga områden på både företags- och individnivå. Detta kan generera i mer attraktivitet och förstärkning av sin legitimitet vilket Nilsson et al framhåller som en förhoppning med kompetensutveckling.

Konfliktperspektiv

Av Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling var konfliktperspektivet det perspektiv som inte kunde ställas i relation till respondenternas utsagor.

6. DISKUSSION

Syftet med denna studie är att undersöka hur första linjens chefer på två företag ser på möjligheter och problematik med att skapa ett utvecklande klimat gällande kompetensutveckling på den aktuella arbetsplatsen. Detta utifrån Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling: institutionellt-, ledningsrationellt-, humanistiskt- samt konfliktperspektiv. Båda företagen har fokuserat på lärande i arbetslivet genom att använda sig av kompetensutveckling. Eftersom studien fokuserat på möjligheter och problematik kan det utifrån respondenternas utsagor utläsas att begreppen förekommer i relation till den kompetensutveckling som företag A och B erbjuder.

Möjligheterna som kan utläsas utifrån respondenternas utsagor bestod av satsning på kompetensutveckling både för sig själva som första linjens chef samt för sin personal, detta i form av olika kurser och utbildningar. Respondenterna lyfter personalens behov framför att bli konkurrenskraftiga vilket leder till ett grundantagande om att företagets kompetensutveckling kan ställas i relation till det humanistiska perspektivet. Det lyfts individanpassade utbildningar, ledarskapsutbildningar, att alla respondenter kan påverka utbildningssatsningarna som görs, ”peppa” sin personal samt utbyta kompetenser som ytterligare möjligheter. Även introduktionsprogrammen var en process som respondenterna såg som positivt och som kunde bidra till ett utvecklande klimat. Då organisationen är till för de anställda, vilket Nilsson et al (2011) framhåller, ställs det krav på att företagen ska anpassas till sina medarbetare. Utifrån denna tes är ett antagande att respondenternas möjligheter är en del av anpassningen till sina medarbetare. Detta främst på grund av individanpassade utbildningar som ges på företagen och aspekten att respondenterna får påverka de utbildningssatsningar som görs.

Båda företagen har genom sina satsningar på kompetensutveckling blivit globala företag som strävar efter uppgraderingar av arbetsplatskunskaper, färdigheter samt kompetenser som Paulsson et al (2004) lyfter. Det är därför viktigt att se kompetensutveckling som en investering och inte som en ekonomisk belastning för att följa med i utvecklingen. Att utläsa från respondenternas utsagor fokuseras det mycket på relationer där en god relation till personalen sätts i fokus snarare än företagets ekonomiska vinning. Det humanistiska perspektivet kan därför appliceras i relation till respondenternas utsagor om kompetensutveckling. Dock ska inte den ekonomiska aspekten förringas då samtliga respondenter nämnde att den kan påverka de utbildningar som tilläts bland sin personal. Ett annat grundantagande är att båda företagen styrs av ekonomiska principer där de har en budget att förhålla sig till. Larsson (2008) betonar ekonomin som en förutsättning för att mellanchefer ska kunna driva arbetet framåt och skapa en utvecklande arbetsplats. Därför blir aspekter som vilka utbildningar som godkänns samt vilka och hur många som får delta i aktiviteten frågor som påverkas av företagets ekonomi.

I resultatet genomsyras problematik i form av motivation på både företag A och B då det emellanåt kan upplevas som svårt bland respondenterna att få sin personal att finna motivation till att utvecklas. Benjamin och O'Reilly (2011) indikerar att motivation är något som är högst individuellt och kan skilja sig från person till person. Detta innebär att det kan vara svårt att veta hur man ska få sina anställda att känna samma glöd och engagemang för något som man själv gör (Benjamin & O'Reilly, 2011). Respondenterna upplevde att tid var ett hinder i deras dagliga arbete där viktiga uppgifter som att utveckla personal och hinna med arbetssysslor blev lidande. Tidsnöd är något som Wikström et al (2013) också beskriver som en problematik i sin studie och är något som man tvingas möta i rollen som chef. Vidare framhåller Wikström et al att stress är tämligen vanligt i detta avseende vilket kan vara förklaringen till att två av respondenterna lyfter tid som en problematik. Paulsson et al (2004) ser också tendenser till stressfaktorer i sin studie vilket beror på den ökande efterfrågan som ställs på lärande i dagens

arbetsliv. Hur och när detta framträdde var situationsanpassat och varierande från respondent till respondent. Att ta vara på den tid och utnyttja den tillfullo är av stor betydelse då Ellström (2006) menar på att lärande och utveckling sker när detta tas tillvara på.

Styrning i form av top-down strategi är vanligt förekommande i det ledningsrationella perspektivet vilket framstår som något problematiskt för en av respondenterna då han försöker sträva efter att inte få det toppstyrt. Respondenten vill skona sin personal från en toppstyrd ledning och lyfter istället vikten av att personalen själva ska känna sig beslutskraftiga genom att de får äga sin egen fråga. Dimitrov (2015) anser att det är viktigt med ett ledarskap som kan öka engagemang och trivsel på arbetsplatsen vilket kan tydas vara respondentens avsikt. Att värdera sina anställda och prioritera dem framhåller Dimitrov vidare vara viktigt för att se dem som en investering.

Vad positionen som första linjens chef innebär framkommer också som en problematik då det är svårt att vara både sin personal och ledningen till lags. Detta ser även Larsson (2008) som en problematik då hon diskuterar och analyserar mellancheferes förutsättningar för att kunna skapa en arbetsplats som är både hållbar och utvecklande. De mänskliga resurserna ställs i fokus snarare än företagets ekonomiska vinning vilket också det humanistiska perspektivet grundas på.

I det institutionella perspektivet ses kompetensutveckling som nödvändigt för att följa med i dagens arbetsliv samt vara omvärldsberoende. Båda företagen har i likhet med Ellström et al (2005) fokuserat på kompetensutveckling och lärande i arbetslivet. Kompetensutvecklingen i denna studie genomsyras av funna möjligheter och problematik vilket påverkar den ständiga utvecklingen på företagen. Därför följer företagen med i omvärldens ständiga utveckling genom sina kompetensutvecklingsinsatser på grund av Paulssons et al (2004) tes om uppdaterad utveckling. Alla insatser som görs på kompetensutveckling som Nilsson et al (2011) framhåller ses som ett sätt för organisationerna att leva upp till de krav och förväntningar som omvärlden ställer på modernitet och effektivitet. De kompetensutvecklingsaktiviteter som både företag A och B erbjuder kan utifrån Maden (2014) förstås som att arbetsengagemanget hos de anställda påverkas positivt och ökar deras förmåga att tänka förebyggande.

Frånvaro av konfliktperspektivet kan bero på många anledningar och vi kommer nu att lyfta fyra aspekter som vi anser är av relevans. Den första aspekten kan vara att företagen inte har några tendenser som tyder på konfliktperspektivet och därför kan vi inte heller finna dessa i respondenternas utsagor. Den andra aspekten kan vara våra formuleringar av frågor som sedan har utgjort vår intervjuguide. Eftersom vi inte ställt frågor kring konfliktperspektivet är detta en möjlig aspekt att vi saknar resultat kring det. Detta möjliggjorde dock att vi kunde finna brister i vår intervjuguide då inga frågor formulerats för att beröra detta område. En tredje aspekt kan vara att företagen blivit påverkade då vi registrerade intervjuerna i form av inspelning. Alltså kan detta ha lett till att aspekter kring konfliktperspektivet medvetet inte nämnts för att framstå från sin bästa sida. En fjärde aspekt kan vara att det humanistiska perspektivet till stora delar genomsyrades i företagen då de mänskliga relationerna prioriterades framför konfliktperspektivet. Dessa fyra aspekter som vi lyft kan anses vara troliga till utfallet av att konfliktperspektivet uteblivit men vi är väl medvetna om att det finns fler aspekter som kan ha påverkat.

6.1 Resultatdiskussion

Det som lyfts vara möjligheter i resultatet är: individanpassade utbildningar, ledarskapsutbildningar, att alla respondenter kan påverka utbildningsinsatserna som görs, ”peppa” sin personal, introduktionsprogram samt utbyta kompetenser. Problematiken som lyfts i resultatet

ansågs däremot vara: motivera sin personal, tidsnöd, personliga tragedier, ekonomi samt vad positionen som första linjens chef innebär. Det humanistiska perspektivet är genomgående i både möjligheter och problematik men det finns även inslag av det ledningsrationella- och institutionella perspektivet. Mänskliga resurser och en god relation till medarbetarna ställs i fokus. Detta snarare än företagets ekonomiska vinning och konflikter mellan ledning samt personal vilket kan vara en förklaring till varför konfliktperspektivet inte återfinns i respondenternas utsagor. Utifrån respondenternas utsagor kan det utläsas att kompetensutveckling bidrog till ett utvecklande klimat på den aktuella arbetsplatsen vilket kan förstås i relation till Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling.

6.2 Metoddiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur första linjens chefer på två företag ser på möjligheter och problematik med att skapa ett utvecklande klimat gällande kompetensutveckling på den aktuella arbetsplatsen. Vårt val av en kvalitativ metod lämpade sig väl i denna studie för att kunna besvara vårt syfte och tre frågeställningar. Då vi ville få en fördjupad förståelse om första linjens chefers synsätt vad det gäller möjligheter och problematik anser vi att genomförandet av intervjuer var den bästa metoden. Hade en kvantitativ metod använts hade den fördjupade förståelsen gått förlorad då denna metod bygger på siffror och kvantifiering. På grund av att vi genomfört intervjuer har vi utifrån det som Kvale och Brinkman (2014) benämner som en fördjupad förståelse urskiljt respondenternas erfarenheter där upplevelser tydliggörs. Därför anser vi att denna metod var den mest väsentliga för att kunna svara på våra frågeställningar ur en fördjupad synvinkel. Dock går det att kritisera att vi endast genomfört sex intervjuer men då det är en kandidatuppsats som gjorts kan detta omfång anses vara rimligt.

Vårt tillvägagångssätt kan speglas i det snöbollsurval som Bryman (2011) beskriver då vi gått genom kontaktpersoner som sedan hjälpte oss vidare för att finna våra respondenter. Detta underlättade därför vår tolkning av materialet då vi inte hade någon personlig anknytning till våra respondenter. Däremot går det att ställa sig kritisk till tillvägagångssättet av vårt urval då vi själva inte valt ut våra respondenter. Vårt val av en kvalitativ intervjustudie har även gjort att vi enbart kunnat tolka respondenternas svar men detta var nödvändigt då det var syftet i vår studie. Detta genererade dock i att vi inte kan dra några generella slutsatser.

Vid intervjutillfällena deltog båda författarna vilket kan tolkas som ett övertag gentemot respondenterna då de endast var en. Dock befinner sig våra respondenter ofta i liknande situationer som vid intervjutillfällena vilket ledde till att vi ansåg vi att antalet inte var något att ta hänsyn till. Antalet såg vi istället som nödvändigt för att kunna föra anteckningar då en av oss höll i intervjun medan den andre höll sig i bakgrunden för anteckningarna. Vi valde också att spela in intervjuerna men är medvetna om att det finns risker med detta då Bryman (2011) menar på att respondenterna kan komma att känna sig obekväma. På grund av att vi fick samtycke av samtliga respondenter såg vi inte detta som en för stor påverkan. Vi har inte tagit hänsyn till respondenternas kroppsspråk eller uttrycksformer utan bara fokuserat på det inspelade materialet.

Eftersom att vi formulerade öppna frågor, vilket vi ansåg vara ett lyckat utfall, fick vi utförliga svar. På grund av att vi även ställde följdfrågor fanns det utrymme att få med aspekter som vi kunde ha missat i våra utformade frågor. Dock var dessa frågor inte alltid öppna vilket kan ses som en svaghet men var något som vi ansåg som nödvändigt då vi ibland var tvungna att försäkra oss om att vi uppfattat svaren korrekt. Det fanns en tanke om att skicka ut vår intervjuguide (se bilaga 2) i förväg till respondenterna för att de skulle kunna bilda sig en uppfattning om vad frågorna skulle handla om och vilka områden som vi skulle belysa. Dock

ändrade vi oss och valde att inte delge frågorna innan intervjutillfället då vi inte ville riskera att respondenterna skulle begränsa sitt tankesätt. Konfliktperspektivets frånvaro möjliggjorde att vi kunde finna brister i vår intervjuguide då inga frågor formulerats för att beröra detta område.

Vår teoretiska referensram fungerade som ett redskap för att kunna analysera respondenternas svar i relation till Nilssons et al (2011) fyra perspektiv på kompetensutveckling: det institutionella-, ledningsrationella-, humanistiska- samt konfliktperspektivet. Vi kunde genom denna teoretiska ram upptäcka de förhållningssätt som respondenterna hade till problematiken, möjligheterna och kompetensutvecklingen.

6.3 Vidare forskning

Vidare forskning med fortsatt fokus på möjligheter och problematik gällande kompetensutveckling på företag skulle kunna vara ett förslag på fortsatt forskning. Där skulle det kunna göras en kvalitativ studie för att undersöka fallet vidare och förklaringarna till varför. Varför det satsat på just den kompetensutveckling som det görs på företagen skulle också varit en intressant aspekt att titta närmre på. I det stora hela hade alltså en fördjupad undersökning på orsakerna till vilken kompetensutveckling, möjligheterna samt problematiken kunnat vara en fortsatt studie på denna uppsats. Möjligheter till att sedan göra en longitudinell studie hade även varit goda för att ta reda på om dessa faktorer fortfarande varit detsamma.

7. REFERENSER

- Arbetsmiljöupplysningen. (2016). *Kompetensutveckling*. Hämtad 2016-05-16 från: <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Kompetensutveckling/>
- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft. Källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS Förlag.
- Chefstidningen. (2014). *Ledarskapets fyra nivåer och dess utmaningar*. Hämtad 2016-05-22 från <http://chefstidningen.se/reportage/ledarskapets-fyra-nivaer-och-dess-utmaningar>
- Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a Leader: Early Career Challenges Faced by MBA Graduates. *Academy of Management Learning & Education, Stanford University*, 10(3), 452-472.
- Berglund, Å., & Blomquist, A. (1999). *Från affärskompetens till affärsutveckling i småföretag*. Stockholm: Akademitryck AB.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 122-142.
- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer: Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2006). *Tid för utveckling?* I Ekberg, K. & Eklund, J. & Ellström, P-E. & Johansson, S. m.fl. (red) (2006). *Tid för utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2009). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E., Löfberg, A., & Svensson, L. (2005). Pedagogik i arbetslivet. Ett historiskt perspektiv. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 10(3/4), 162-181.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Giddens, A. (2007). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a Manager. How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Höckertin, C. (2007). *Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership*. (Avhandling 49). Umeå: Sociologiska institutionen. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140278/FULLTEXT01.pdf>
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kinding, A. (2010). *Ung och chef. En praktisk handbok för nyblivna unga chefer och deras äldre medarbetare*. Malmö: Liber AB.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, J. (2010). *Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organisations*. (Mid Sweden University Doctoral Thesis, 79). Sweden: Östersund. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:291475/SPIKBLAD01.pdf>
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. (Linköping Studies in Arts and Science, 420). Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Tillgänglig: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:17411/FULLTEXT01.pdf>
- Maden, C. (2014). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. *Personnel Review*, 44(5), 720-738.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance, *Personnel Review*, 35(6), 637-653.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Paulsson, K., Ivergård, T., & Hunt, B. (2004) Learning at work: competence development or competence-stress. *Applied ergonomics*, 36, 135-144. doi: 10.1016/j.apergo.2004.09.008
- Sandberg, S., & Fogelberg Eriksson, A. (2000). *Ledarskapsforskning – en kunskapsöversikt*. CMTO Research papers 2000:07. Linköpings universitet.
- SOU 2000:28. *Kunskapsbygget 2000 - Det Livslånga Lärandet*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Theorell, T. (2012). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Tullberg, M. (2006). *Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (2013). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2016-05-05 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wikström, E., Arman, R., & Dellve, L. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 830-837.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations 6th Edition*. USA: Pearson Education Inc.

8. BILAGOR

Bilaga 1 – Utskickat brev

Hej!

Vi är två studenter som studerar på Göteborgs Universitet där vi läser ett kandidatprogram i Pedagogik. Med ett intresse av ledarskap samt arbetsliv, som också är inriktningen på vårt examensarbete som vi nu skriver, kontaktar vi er i förhoppning om ett samarbete.

Vårt intresse fångades när vi såg att ert företag arbetar med första linjens chefer. Vi skulle gärna vilja komma i kontakt med er för att utföra intervjuer vilket vi beräknar ska ta mellan 30-40 minuter. Dessa frågor kommer att innefatta första linjens chefers syn på kompetensutveckling i relation till att skapa ett utvecklande klimat. Om ni är intresserade av att titta på dessa frågor finns denna möjlighet.

Vi vill förtydliga att delta är helt frivilligt och ni har rätt att lämna processen om ni känner att detta skulle bli aktuellt. Inte heller kommer vi att lämna ut uppgifter kring ert företag eller er personligen då vi kommer att använda fiktiva namn i uppsatsen. Allt material som vi samlar in kommer endast att användas för vårt examensarbete.

Om intresse finns att delta i vår undersökning är vår förhoppning att intervjuerna ska ske löpande under april månad. Det skulle varit väldigt uppskattat och betydelsefullt för oss om ni vill delta i vår undersökning. Hoppas detta intresserar er och att vi har en god kontakt framöver!

Med vänlig hälsning
Hanna & Stephanie

Bilaga 2 - Intervjuguide

1) Bakgrundsfakta

Hur skulle du beskriva din position i organisationen?

Hur länge har du innehaft denna position?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

2) Kompetensutveckling på företaget

Finns det någon generell personalutvecklingspolicy här på företaget? I så fall à (Hur förhåller du dig till den? /vad står det/ vad går den ut på?)

Finns det något du har kunnat påverka gällande utbildningssatsningar på företaget? Om ja, på vilket sätt har du kunnat påverka satsningen? Och vad blev det för satsning?

3) Kompetensutveckling på din avdelning

Vad har personalen för utvecklingsbehov på din avdelning?

Vad har ni för kompetensutveckling? Hur ser den ut? i vilken form genomförs den? Kurser? Personaldagar? Annat?).

Vad tycker du är svårt med att utveckla personalen?

Vad anser du vara viktigast för att kunna skapa en arbetsplats där personalen utvecklas?

4) Ledarskap och utveckling

Vad innebär det för dig att ha ett personalansvar?

Hur gör du när du tar emot ny personal? (vad har ni för introduktionsprogram?)

Vilka svårigheter finns det i att vara ledare?

Hur ser du på ditt ledarskap?

5) Att själv utvecklas som ledare

Hur får du själv möjlighet att utvecklas som chef i ditt ledarskap?