

En kvalitativ intervjustudie om kompetensutveckling

Linjechefers upplevelser av kompetensutveckling

Avesta Akoi & Francisca Andersson Egana

Institutionen för pedagogik och didaktik

Examensarbete 15 hp

Pedagogik

Personal, arbete och organisation (180hp)

Höstterminen 2019

Handledare: Henric Stenmark

Examinator: Anneli Öljarstrand

English title: A qualitative interview study about competence

development: Line managers' experiences of competence

development



Stockholms
universitet

En kvalitativ intervjustudie om kompetensutveckling

Linjechefers upplevelser av kompetensutveckling

Avesta Akoi & Francisca Andersson Egana

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka linjechefers upplevelser av kompetensutveckling i sin yrkesroll. Studien utfördes på en stor global organisation i ett av huvudkontoren i centrala Stockholm. Det empiriska materialet samlades in genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer där en tematisk analys tillämpades som analysmetod. Ur resultatet framkom att organisationen tillhandahåller goda möjligheter till kompetensutveckling men att kompetensutvecklingsaktiviteter försummas på grund av tidsbrist. Samtliga linjechefer upplevde att kompetensutveckling snarare sker kontinuerligt i det dagliga arbetet genom arbetsplatslärande. Resultatet visade vidare att ett fåtal linjechefer upplevde icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter som betydelsefulla, där samtliga däremot ansåg digitala utbildningar som minst betydelsefulla. Linjechefernas upplevelser sattes i relation till isbergsmodellen som illustrerar synliga, delvis dolda och dolda aspekter av kompetensutveckling. Det behov av kompetensutveckling som linjecheferna fann i sin roll är att klassrumsutbildningar borde riktas mot deras specifika arbetsområden, men även vara bättre anpassade för organisationens arbetssätt. I rollen som linjechef upplevdes även ett behov av stöd från närmaste chef genom tätare återkoppling. Vidare diskuterades om kompetensutveckling ansågs vara individens eller organisationens ansvar. Slutligen redogjordes det för betydelsen av linjechefernas upplevelser som trädde fram ur det dolda och huruvida kompetensutvecklingen fyller linjechefernas behov i yrkesrollen.

Nyckelord

Kompetens, kompetensutveckling, linjechefer, kompetensutvecklingsaktiviteter, arbetsplatslärande

A qualitative interview study about competence development

Line managers' experiences of competence development

Avesta Akoi & Francisca Andersson Egana

Abstract

The purpose of the study is to examine line managers' experiences of competence development in their professional role, within a large global organization in one of the head offices in central Stockholm. The empirical material was collected through qualitative semi-structured interviews where a thematic analysis was used as the method of analysis. The result showed that the organization provides good opportunities for competence development, but that competence development activities are neglected due to lack of time. All line managers' described competence development as continuous in daily work through workplace learning. The result further showed that a few line managers' perceive non-formal competence development activities as significant, on the other hand all considered digital education as the least important. The line managers' experiences were understood through the iceberg model that illustrates visible, partially hidden and hidden aspects of competence development. The need for competence development line managers' perceived in their professional role is that classroom training should be customized to their specific work areas and also better adapted to the organization's working methods. In addition, the line manager's also perceived a need for support from their immediate manager through closer feedback. Furthermore, it was discussed whether competence development is considered to be the responsibility of the individual or the organization. Finally, the significance of the line managers' experiences that emerged from the hidden and whether the competence development fulfils the needs of the line managers' in the professional role is explained.

Keywords

Competence, competence development, line managers, competence development activities, workplace learning

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Inledning.....	1
Syfte och frågeställningar	2
Om organisationen	2
Linjechef	3
Tidigare forskning och teoretisk inramning	4
Tidigare forskning.....	4
Kompetensutveckling	4
Linjechefer	5
Teoretisk inramning	6
Kompetens	6
Kompetensutveckling	7
Formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter	7
Arbetsplatslärande.....	7
Strategier för kompetensutveckling.....	8
Isbergsmodellen.....	9
Sammanfattande diskussion av tidigare forskning och teoretisk inramning	10
Metod	12
Forskningsdesign och forskningsstrategi	12
Urval	12
Datainsamling och genomförande	13
Analysmetod.....	14
Etiska överväganden.....	16
Kvalitetskriterier.....	16
Metoddiskussion	17
Resultat och analys	18
Linjechefers syn på kompetensutveckling	18
Vikten av kompetensutveckling	18
Vems ansvar är kompetensutveckling.....	18
Analys: Linjechefers syn på kompetens	19
Möjligheter till kompetensutveckling	19
Arbetsplatslärande.....	20
Analys: Möjligheter till kompetensutveckling	21
Linjechefers kompetensutveckling.....	21
Analys: Linjechefers kompetensutveckling	23

Utmaningar i rollen som linjechef.....	23
Arbetsbelastning och tid	23
Tid för återkoppling och reflektion.....	24
Stöd från chef	25
Analys: Utmaningar i rollen som linjechef	25
Sammanfattning av resultat och analys	26
Diskussion	27
Slutsats	30
Vidare forskning	31
Referenser	32
Bilagor	34
Bilaga 1	34
Bilaga 2	35
Bilaga 3	37

Bakgrund

Detta inledande avsnitt beskriver forskningsområdet och det ämne som studien avser att undersöka. Vidare följer studiens syfte och frågeställningar, en presentation om organisationen där undersökningen har genomförts samt en definition av begreppet linjechef.

Inledning

Samhället utvecklas i snabb takt där globalisering, digitalisering och automatisering medför olika möjligheter. Det nämnda för även med sig det motsatta så som utmaningar för individer och samhällsomvandlingen. Dessa förändringar i samhället skapar inte bara effekter på samhällsomvandling men även på arbetslivet. Allt större krav ställs således på organisationer såväl som individer, vilka behöver förändras och utvecklas för att hålla sig relevanta i en ständigt föränderlig, konkurrenskraftig och kunskapsintensiv arbetsmarknad. Människor behöver utveckla sin kompetens, då tryggheten inte längre ligger i anställningstiden utan snarare i kompetensen som påverkar möjligheten till anställning och möjliggör rörlighet på arbetsmarknaden. Detta medför följaktligen att kompetensutveckling är av betydelse både ur ett individuellt- och organisatoriskt perspektiv. Individuellt genom att anställda får möjlighet att utbilda sig och bredda sin kompetens och organisatoriskt då verksamheten får ta del av nya kunskaper och perspektiv som underlättar utveckling och nyskapande (Regeringen, 2016).

Inom organisationer har linjechefer en nyckelroll då de förväntas leda organisationen mot framgång (Viitala, Kultalathi & Kangas, 2017). Linjechefer har en betydande och komplex roll då deras arbete ska gå i linje med ledningens strategier i strävan mot att nå organisationens mål och visioner, men även då de ska hantera de dagliga operativa frågorna. I kombination med detta arbetar även linjechefer över avdelningens gränser samtidigt som de ska utveckla sina medarbetare och sig själva. Detta medför att linjechefer har behov av kompetensutveckling för att kunna få förutsättningar att möta de utmaningar de ställs inför i sin yrkesroll (Ryan, 2008).

Lärande och utveckling inom organisationer utgör en del av det pedagogiska forskningsområdet, där tidigare forskning belyser vikten av kompetensutveckling (Ellström & Kock, 2008). Däremot råder det inte en enhetlig definition av begreppen kompetens och kompetensutveckling, vilket gör att begreppen används och tolkas olika från organisation till organisation. Tidigare forskning tenderar att studera linjechefer ur ett ledar- och chefsperspektiv för att belysa olika former av ledarskap och typer av ledarstilar (McDermott, Kidney & Flood, 2011). Däremot är linjechefers upplevelser av kompetensutveckling ett mindre utforskat forskningsområde, vilket denna studie syftar till att undersöka. Resultatet från denna studie syftar till att bidra med ny kunskap till det pedagogiska forskningsområdet men även kunskap till organisationens fortsatta arbete med kompetensutveckling för linjechefer.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka linjecheferns upplevelser av kompetensutveckling i sin yrkesroll inom ett managementkonsultbolag.

Detta kommer att göras genom att besvara följande frågeställningar:

- Vilka möjligheter till kompetensutveckling upplever linjechefer att de har?
- Vilken form av kompetensutveckling framstår som betydelsefull för linjechefernas arbete?
- Vilket behov av kompetensutveckling finner linjecheferna i sin roll?

Om organisationen

Organisationen som studeras är ett managementkonsultbolag med cirka 16 000 anställda i 50 länder världen över. Verksamheten arbetar med konsultlösningar och förser organisationer och företag med affärsstrategiska lösningar kring hur de exempelvis kan effektivisera verksamheter eller minska kostnader. Detta är organisationens kärnverksamhet där majoriteten av de anställda arbetar. Denna studie riktar däremot in sig på organisationens interna verksamhet, vilka består av stödjande funktioner såsom Ekonomi, Human Resource (HR), informationsteknik (IT), Marknadsföring och Drift. Den interna verksamheten är belägen i centrala Stockholm och består av cirka 100 anställda. Till sin struktur är organisationen hierarkisk med flertalet chefer på olika nivåer, där cheferna antingen arbetar nordiskt eller lokalt. I denna studie undersöks linjechefer för dessa olika stödjande funktioner.

Inför den faktiska datainsamlingen utfördes en intervju med organisationens utbildningsansvarig från HR-avdelningen. Syftet med denna intervju var att få en rikare förståelse för hur organisationen arbetar med kompetensutveckling. Denna bakgrundsintervju utgör således inte del av studiens resultat. Det intryck som fås av organisationen är att den genomsyras av en stark företagskultur, värderingar och policys. Världen över följs samma standardiserade arbetsprocesser som exempelvis rekryteringsprocesser, utvärdering av medarbetare samt utbildningsinsatser. Inom organisationen arbetar HR-avdelningen med kompetensutveckling där det finns en tydlig målbild av hur kompetensutvecklingsarbetet ska framställas och genomföras. Stora resurser investeras årligen på planering och utförande av kompetensutvecklingsaktiviteter där organisationen kontinuerligt arbetar med att förmedla vikten av kompetensutveckling till sina medarbetare.

Beträffande organisationens kompetensutvecklingsarbete framkom att organisationen huvudsakligen arbetar enligt 70/20/10 modellen för lärande och utveckling, vilken används för att beskriva hur den anställdes arbete och lärande fördelas. Denna modell visar att 70 procent av den anställdes arbetsplatslärande sker internt och erfarenhetsbaserat, 20 procent av lärandet vid interaktion med kollegor och 10 procent som resultat av formell utbildning och studerande. Genom att arbeta i enlighet med denna modell kan organisationen planera för att 70 procent av lärandet ska ske i det dagliga arbetet, 20 procent informellt genom mentorskapsprogram och 10 procent genom formella utbildningstillfällen (Lombardo & Eichinger, 2006). Den utbildningsansvarige på HR-avdelningen beskrev att arbetet primärt innefattar klassrumsutbildningar, digitala utbildningar samt möjligheter till coaching och mentorskapsprogram. Dessa kompetensutvecklingsaktiviteter som organisationen tillhandahåller är inte obligatoriska utan samtliga anställda väljer de kurser de vill delta i ur en kurskatalog som framtagits av HR-avdelningen. Kurser och utbildningar omfattar exempelvis

presentationsteknik, professionella samtal, intervjuteknik samt utbildningar i interna system och program.

Linjechef

Sveningsson och Alvesson (2010) redogör för de vida begreppen chef och ledare som innefattar en rad olikheter, där begreppen inom forskningsområdet tenderar att särskiljas. En chef beskrivs beröra den traditionella synen på chefskap vilket innefattar administrativt planeringsarbete under förutsägbara och stabila omständigheter, men även besitta egenskaper som styrande med förmåga att driva och utmana medarbetare. Ett ledarskap beskrivs däremot tillämpas i situationer som kräver förändring och utveckling. Detta då det behövs en förmåga att se till helheten, men även skapa medvetna och entusiasmerande medarbetare som ständigt utvecklas och trivs på arbetsplatsen. För en ledare beskrivs det vara centralt att kunna lyssna, kommunicera, vara tydlig, verklighetsförankrad, engagerad samt omtänksam. Det beskrivs inte sällan att ledare gör rätt saker medan chefer gör saker rätt. Vidare beskriver Sveningsson och Alvesson att begreppen bör ses som kompletterande snarare än uteslutande. Detta då ledarskap är en del av ett chefskap och att det i dagsläget finns en kombination av dessa i nutida organisationer, det vill säga att renodlade chefer och ledare inte är av vanlig karaktär i praktiken. Lennéer Axelson och Thylefors (2018) beskriver vidare att chefsrollen är en viktig funktion i en organisation. Detta då chefer innehar det formella ansvaret för både medarbetare, ekonomi och den operativa verksamheten, samtidigt som de ska arbeta i enlighet med organisationens mål och visioner. Denna studie avser att studera linjechefer, vilket är det begrepp som huvudsakligen kommer att användas. Inom ramen för begreppet kommer det vidare att betraktas som en kombination av begreppen chef och ledare.

Tidigare forskning och teoretisk inramning

I avsnittet nedan redogörs initialt för tidigare forskning kring kompetensutveckling och linjechefers roll inom organisationer. Därefter presenteras den teoretiska inramningen som innefattar kompetens, kompetensutveckling, kompetensutvecklingsaktiviteter, arbetsplatslärande, strategier för kompetensutveckling samt isbergsmodellen. Avsnittet avslutas med en sammanfattande diskussion av den tidigare forskningen och den teoretiska inramningen.

Tidigare forskning

Vid förberedelse och insamling av tidigare forskning genomfördes två litteraturgenomgångar där datainsamlingen utfördes på Stockholms Universitetsbibliotek via databasen EBSCO Discovery Service (EDS). Sökord som tillämpades var *leaders*, *managers*, *human resource development*, *competence*, och *competence development*. Till en början begränsades sökningen enbart till sakkunniggranskade artiklar skrivna på engelska samt publicerade under årtalen 2009-2019. Denna sökning resulterade i otillräcklig aktuell forskning relevant för studiens ämne. Därmed inkluderades även artiklar skrivna på svenska samt äldre artiklar publicerade under årtalen 2000-2019. Ytterligare sökord tillämpades såsom *kompetens*, *kompetensutveckling*, *linjechefer* och *chefer*.

Kompetensutveckling

Kock, Gill och Ellström (2007) beskriver i sin artikel att tidigare forskning om kompetensutveckling understryker behovet av att beakta vikten av kontextuella förhållanden för att få en mer detaljerad förståelse för varför och hur kompetensutveckling initieras och uppnås. Denna artikel är baserad på ett forskningsprojekt där det övergripande målet var att undersöka lärande och utveckling i små- och medelstora företag. Datainsamlingen från projektet som artikeln baseras på utfördes genom enkätundersökningar som har skickats ut till både anställda och chefer i 14 små- och medelstora företag. En viktig skillnad som belyses är mellan externa och interna förhållanden vilka ges för kompetensutveckling. Bland de externa förhållandena innefattar faktorer som exempelvis marknadsposition, typ av sektor, takten av teknologisk utveckling och lagstiftning. De interna förhållanden innefattar däremot organisationens struktur, hur arbetet är utformat, organisationskultur och läroklimatet på arbetsplatsen. Vidare visar resultatet i studien av Kock, Gill och Ellström att organisationer som har strategier som möjliggör lärande tenderar att vara mer benägna att använda sig av en integrerad strategi, medan organisationer som har en begränsad miljö till högre grad använder sig av en formell strategi. Deras resultat pekar vidare på att höga kvalifikationskrav, möjligheter att lära sig i det dagliga arbetet, grupparbete och arbete över organisatoriska gränser ökar sannolikheten för att organisationer använder en integrerad strategi. Resultat från studien visar även på att organisationer som använder sig av en integrerad strategi uppvisar större del uppfyllda lärandemål.

Framgångsrik kompetensutveckling

Ellström och Kock (2008) beskriver i sin forskningsöversikt att indikationer på framgångsrik kompetensutveckling beror på ett samspel mellan medarbetares tidigare erfarenheter av utbildning, planering, innehåll, utformning och implementering av satsningar på kompetensutveckling. Vidare beskriver Ellström och Kock förutsättningar relaterade till organisationens inre kontext (ledning och företagskultur) och yttre kontext (konkurrenssituation, arbetsmarknad och hastigheten av teknologisk utveckling) som viktiga faktorer för framgångsrik kompetensutveckling. I forskningsöversikten framkommer även att det finns en rad faktorer som är av särskild betydelse för att uppnå avsedda effekter av investeringar i kompetensutveckling. Organisationer som rapporterar goda effekter av utbildning tenderar att tilldela mer tid till olika utbildningsaktiviteter samt att dessa integreras med andra planerade förändringar på arbetsplatsen. Det beskrivs vidare att organisationer med goda effekter av utbildning har en företagsledning som anser att utbildning och lärande är viktigt för organisationens utveckling och överlevnad. I dessa organisationer tenderar det även att finnas förändringsagenter som exempelvis linjechefer, ordförande och HR-chefer som håller kompetensutvecklingsidéerna vid liv genom att via andra förändra och utveckla idéerna. Vidare betonas viktiga faktorer relaterade till medarbetares tidigare erfarenheter och motivation av Rubenson (2006) samt Colquitt och Lepine (2000). Dessa faktorer innefattar medarbetares syn på lärande och individuell utveckling, förmåner som förväntas av utförda prestationer samt självförtroende när det kommer till förmågan att lära sig.

Linjechefer

Linjechefens roll i organisationer

Ryan (2008) beskriver att det skiljer sig gällande vad som förväntas och vilka krav som ställs på den enskilda ledaren beroende på dess befattning. Det konstateras att det skiljer sig kring vad som förväntas av en senior ledare som planerar och inför strategier vilka eftersträvas av organisationen, kontra förväntningarna av en linjechef som i sin tur förväntas implementera de strategier de seniora ledarna har fastställt. Vidare beskriver Ryan en rad svårigheter med att vara linjechef i och med komplexiteten i rollen. Detta då en linjechef befinner sig i mitten av två led och förväntas kunna hantera förväntningarna från företagsledningen men även förväntningarna från deras grupp av medarbetare. Linjechefer behöver visa färdigheter i form av en dubbelsyn, det vill säga att kunna hålla ett öga på den dagliga verksamheten samtidigt som de håller ett öga på framtiden. Att inneha en dubbelsyn beskrivs som en balansgång då organisationens utveckling sker i samverkan med den dagliga verksamheten och framtiden. Förväntningar ställs på att linjechefer ska hantera den dagliga operativa verksamheten men även utveckla ett strategiskt tänk och yrkeskunighet. Detta för att förstå och vara medveten om den rådande marknadssituationen organisationen befinner sig i. En linjechef ska således kunna arbeta effektivt och självständigt, tillsammans med sina medarbetare men även över avdelningens gränser för att skapa en helhet inom organisationen. Sammanfattningsvis menar Ryan att linjechefer tenderar att behöva det allra största stödet och även utveckling för att hantera sin komplexa roll.

Linjechefers kompetensutveckling

Lilova och Poell (2019) har i sin kvantitativa tvärsnittsstudie undersökt hur chefer och medarbetares preferenser skiljer sig när det kommer till human resource development aktiviteter. Datainsamlingen har skett genom en enkätundersökning som skickats ut till chefer och medarbetare på företag i sex olika länder. Länderna var Nederländerna, Kanada, USA, Bulgarien, Indonesien och Vietnam. I studien benämns arbetsförbättring, karriärutveckling och personlig utveckling som utvecklingsområden för både chefer och medarbetare, vilka tenderar att ha olika förväntningar på dessa tre utvecklingsområden. Vidare beskriver Lilova och Poell att tidigare teorier riktats mot medarbetares deltagande gällande utvecklingsområden, men endast ett fåtal teorier belyser den diskrepans som råder mellan chefer och medarbetare i vilka åtgärder och insatser som önskas. I resultatet framkommer det att medarbetare tenderar att föredra formella kurser och program samt en mer strukturerad utvecklingsplan med flertalet inlärningsmål. Chefer tenderar däremot att föredra arbetsupplevelser och erfarenheter. Det framgår att chefer till 70 procent erhåller sin kompetens genom att praktiskt utföra arbetsuppgifter, till 20 procent genom att lära av andra och enbart 10 procent från kurser. Detta beskrivs motstridande till de antaganden som gjorts i tidigare studier. Vidare redogörs det för att chefers preferenser skiljer sig åt beroende på organisationens storlek. Detta i form av att chefer i stora organisationer tenderar att värdera arbetsupplevelser högst, följt av professionella relationer medan chefer i små organisationer tenderar att värdera arbetsförbättring högst, följt av personlig utveckling och karriärutveckling.

Teoretisk inramning

Kompetens

Kompetens är ett vanligt förekommande begrepp inom arbetslivet. Det råder dock olika beskrivningar och innebörd av begreppet vilket gör att begreppet inte har en entydig definition. En vedertagen definition av kompetensbegreppet är Ellströms (1992) där kompetens definieras som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. I linje med Ellströms definition beskriver Hansson (2015) kompetens som en blandning av kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar och attityder samt nätverk, vilka sätts i relation till en specifik arbetsuppgift eller situation. Ytterligare viktiga faktorer beskrivs vara vilja och tillfälle att använda sin kompetens. Vidare beskrivs kompetens vara en färskvara som påverkas av både externa och interna faktorer. Externa faktorer beskrivs som de förändringar företaget möter i sin omvärld och interna som de förändringar vilka sker inom företaget samt förändringar av medarbetares situation och behov. Hansson beskriver att kunskaper och värderingar utvecklas genom studier, träning, praktiskt arbete och upplärning i det dagliga arbetet. I en organisation är det avgörande att ha olika former av kompetensutveckling men även kontinuerliga utbildningar för medarbetare. Detta för utveckling av individ såväl som organisation. En medarbetare får erfarenhet genom att lära sig av sina misstag och sina framgångar. Det beskrivs vara betydande att skapa arbetsuppgifter och ledningsformer med möjlighet till återkoppling och utrymme till eftertanke. Detta då lärande sker i samband med återkoppling. Vad en medarbetare tolkar som viktigt påverkas av deras värderingar och attityder som i sin tur styr deras handlingar. Ett personligt nätverk visar de relationer medarbetaren har och kan hämta in ny kompetens av men även vem kompetensen delas med. Fortsättningsvis tillämpas Hanssons definition av kompetens som beskrivs vara både vara viktigt, relativt och något som ständigt måste arbetas med av både organisationen och individen.

Kompetensutveckling

Kompetens beskrivs ovan som en individs blandade kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar, attityder och nätverk vilka sätts i relation till specifika arbetsuppgifter eller situationer. Hur kompetens utvecklas, arbetas med och definieras ser dock olika ut. Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2018) beskriver kompetensutveckling och arbetsplatslärande som två sidor av samma mynt. Ena sidan berör organisationen och hur den i sin tur påverkar lärandet genom kompetensutvecklingsaktiviteter, medan den andra sidan handlar om individen och dess lärande. Kompetensutveckling definieras som planerade läraktiviteter både av formell och icke-formell karaktär, där avsikten är att utveckla medarbetares kompetens i relation till nuvarande och framtida arbetsuppgifter. Vidare likställs däremot arbetsplatslärande med informellt lärande vilket innefattar allt lärande som över tid sker i det dagliga arbetet. Till skillnad från de formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteterna kännetecknas det informella lärandet av att det är oplanerat, oorganiserat och oavsiktligt. I denna studie kommer kompetensutveckling definieras som både formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter men även innefatta arbetsplatslärande.

Formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter

Nilsson et al. (2018) beskriver att synen kring kompetensutveckling och de åtgärder och aktiviteter som vidtas varierar. De aktiviteter som vidtas beror även på hur företag och organisationer ser på kompetensutvecklingsbegreppet. Formella kompetensutvecklingsaktiviteter kännetecknas av planerade, organiserade och målinriktade läraktiviteter vilka särskiljs från det dagliga arbetet. Vidare kan dessa aktiviteter utföras av såväl interna som externa kursutgivare som helt eller delvis bekostas av arbetsgivaren. Exempel på formella kompetensutvecklingsaktiviteter är personalutbildning, föreläsningar, kurser, konferenser, mentorskapsprogram samt planerade studiebesök. Vidare beskriver Nilsson et al. att icke-formella utbildningsaktiviteter kännetecknas av en lägre grad av planering och organisering där aktiviteterna har en tät koppling till organisationen. Dessa aktiviteter utmärks av en flexibel tidsplan samt att det generellt sett inte finns något ansöknings- och antagningsförfarande. Detta kan exempelvis ske genom personalträffar, organisationsinterna nätverksträffar, handledning på arbetsplatsen samt självstudier under arbetstid.

Arbetsplatslärande

Som ovan beskrivs finns en koppling mellan kompetensutveckling och arbetsplatslärande. Detta medför således att det blir svårt att redogöra för kompetensutveckling utan att beröra arbetsplatslärande. Nilsson et al. (2018) definierar arbetsplatslärande som en process över hur lärande sker över tid och som har med arbetet att göra. Dessa processer kan antingen vara kortare i form av att lärande uppstår av en specifik händelse, eller längre som exempelvis att gå från novis till expert. Vidare menar Nilsson et al. att arbetsplatslärande kan beskrivas i termer av förutsättningar, processer och resultat. Förutsättningarna specificerar de villkor som finns för lärandeprocessen, det vill säga de faktorer som antingen begränsar eller möjliggör arbetsplatslärande. Av dessa förutsättningar beskrivs två huvudtyper, organisatoriska och individuella förutsättningar, vilka kan ses som ett samspel mellan ett organisationserbjudande och ett individengagemang. De organisatoriska förutsättningarna syftar på arbetet och hur det organiseras samt människor som finns inom organisationen. Dessa förutsättningar innefattar arbetsdelning och koordinering, arbetets innehåll, den tid som ges för reflektion, hur mål är formulerade samt handlingsutrymme i arbetet. De människor som verkar inom organisationen har således en inverkan på de förutsättningar som ges till lärande för individen. Den viktigaste aspekten när det kommer till de individuella förutsättningarna är individens lust, motivation och engagemang att lära. Dessa är väsentliga förutsättningar för att lärande ska vara möjligt, oavsett hur goda möjligheter

organisationen tillhandahåller. Vidare har förutsättningar för individuellt lärande att göra med den inställning, attityder och det förhållningssätt som individen har. Hänsyn måste således tas till individens olika förutsättningar och erfarenheter, vilka både kan begränsa men även möjliggöra lärandet. Sammantaget är det viktigt hur lärandet i en organisation organiseras, både vid lärande i det dagliga arbetet och vid en organiserad kurs. Detta gör att HR-avdelningen, chefer och ledningsgruppen i organisationer inte kan styra och kontrollera arbetsplatslärandet till fullo. Däremot behöver dessa stödja och skapa goda förutsättningar för lärande både systematiskt och medvetet.

Informella och formella lärprocesser

Nilsson et al. (2018) redogör att formella lärprocesser kännetecknas av strukturerade och genomtänkta utbildnings- och undervisningsinsatser där individen särskiljs från det dagliga arbetet. Exempelvis är kurser och utbildningar en formell lärprocess där lärandet är avskilt från det dagliga arbetet. Till skillnad från de formella lärprocesserna sker de informella lärprocesserna ständigt och kännetecknas av att de är oplanerade, oorganiserade samt tenderar att ske oavsiktligt. Det informella lärandet innebär således att lärande sker omedvetet och oplanerat. Nilsson et al. beskriver att arbetsplatslärande både är informellt och formellt där lärande sker genom att praktisera arbetet snarare än att delta i en kurs. Dessa två lärprocesser ska inte fungera uteslutande, utan snarare som ett komplement för att uppnå goda resultat. Vidare beskriver Nilsson et al. att arbetsplatslärande kan ske genom förändring av arbetsuppgifter, arbetsformer, arbetets utförande eller genom att öka arbetsrörligheten bland de anställda. Nya arbetsuppgifter som uppstår vid exempelvis befordran, vikariat och arbetsrotation tenderar att ingå i arbetsplatslärande och anses därmed inte som kompetensutvecklingsaktiviteter. Detta i och med att den huvudsakliga avsikten inte är att lära. Hur en organisation väljer att arbeta med kompetensutvecklingsaktiviteter kan kopplas till de strategier som organisationer använder sig av.

Strategier för kompetensutveckling

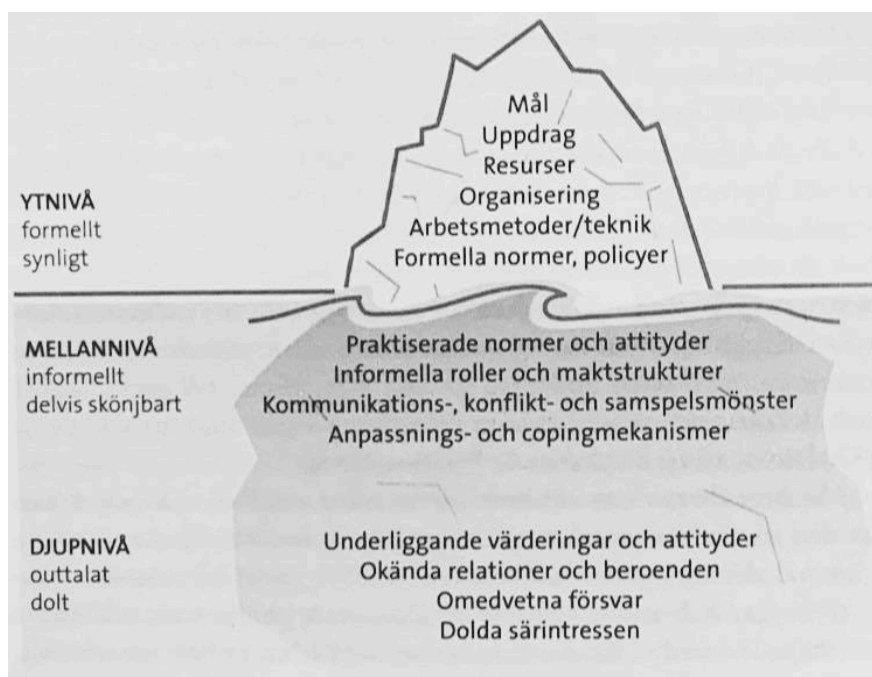
Vikten av kompetensutveckling belyses bland annat av Hansson (2015) som beskriver att medarbetarnas kompetensutveckling är avgörande för en organisations utveckling. Hansson beskriver vidare att det inte finns ett givet tillvägagångssätt för organisationer att uppnå det mest fördelaktiga sättet att utveckla kompetens på, utan betonar snarare att varje organisation behöver finna sin egen väg. Detta kan göras genom olika strategier där Nilsson et al. (2018) redogör för begreppet strategi som vanligtvis beskrivs som den väg organisationen väljer för att uppnå de uppsatta målen. Olika strategier behövs inom varje organisation för att säkerställa att de anställda arbetar mot samma mål och i rätt riktning. Gällande kompetensutveckling i en organisation finns det flertalet sätt att gå tillväga i kombination med att det behöver fastställas vem som ska utföra kompetensutvecklingen, vilka grupper som ska prioriteras, innehållet samt vilka aktiviteter som ska väljas.

Vidare redogör Rönnqvist (2001) att strategier för kompetensutveckling kan definieras både som aktiviteter relativt bestående över tid och som ett resultat av de intentioner som formulerats. Förutom att vara ett resultat av planering, kan strategierna ses som framväxta ur handlingsmönster och befintliga rutiner. Strategierna kan även ses som en kombination av både planering samt de handlingsmönster som finns i organisationen. Nilsson et al. (2018) beskriver vidare att organisationen således har en uttalad och nedskrivna strategi i arbetet med kompetensutveckling, men att det inte är säkert att den används och följs i praktiken. Två huvudtyper av strategier för kompetensutveckling benämns av Rönnqvist (2001) som utbildningsdriven och integrerad strategi. Den utbildningsdrivna strategin tenderar att ha formella kompetensutvecklingsaktiviteter snarare än andra former av kompetensutveckling. Däremot omfattar den integrerade strategin både formella och icke-formella

kompetensutvecklingsaktiviteter samt arbetsplatslärande. Denna strategi förespråkas då den tenderar att skapa en balans. Denna åtskillnad mellan utbildningsdriven och integrerad strategi beskrivs även av Kock, Gill och Ellström (2007) som däremot benämner den utbildningsdrivna strategin som formell. Kock, Gill och Ellström menar att den formella strategin huvudsakligen baseras på kurser för de anställda på eller utanför arbetsplatsen. Dessa kurser fokuserar i sin tur främst på den enskilda anställdas förmåga att regelbundet utföra sina arbetsuppgifter. Den integrerade strategin baseras å andra sidan på användningen av interna såväl som externa kurser i kombination med förändringar av arbetets utförande. Denna strategi har således både fokus på kompetensutveckling av den enskilda medarbetaren samt organisationens utveckling.

Isbergsmodellen

Lennér Axelson och Thylefors (2018) redogör för isberget som en modell vilken används för att beskriva relationen mellan synliga, delvis synliga och dolda aspekter av ett fenomen inom organisationer (se figur 1). Modellen illustrerar ett isberg som har en formell synlig ytnivå, en informell och delvis synbar mellannivå samt en helt dold och outtalad djupnivå. Ytnivån beskrivs som den formella organisationen där information om organisationen är lättillgänglig och går att finna i organisationens mål, resurser, organisering, arbetsmetoder samt formella normer och policys. Inom mellannivån ingår de informella aspekterna så som praktiserade normer och attityder, informella roller och maktstrukturer, kommunikations-, konflikt- och samspelsmönster samt anpassnings- och copingmekanismer. Djupnivån beskriver organisationens dolda aspekter som exempelvis underliggande värderingar och attityder, okända relationer och beroenden, omedvetna försvar samt dolda särintressen. Dessa tre nivåer används för att illustrera förhållandet mellan det som ter sig ovanför vattenytan samt det som finns under vattenytan i form av det delvis dolda och det som är fullständigt i det dolda. Budskapet med isbergsmodellen är att det som inledningsvis inte observeras tenderar att orsaka framtida problem. Detta belyser vikten av att uppmärksamma de delvis och helt dolda aspekterna inom organisationen och inte enbart fokusera på det synliga. Sammantaget behöver en organisation beakta synliga, delvis synliga och dolda aspekter då de är ömsesidigt beroende av varandra och tillsammans utgör organisationens helhet.



Figur 1: Isbergsmodellen (Lennér Axelson & Thylefors, 2018)

Sammanfattande diskussion av tidigare forskning och teoretisk inramning

Den tidigare forskningen har valts ut med relevans till studiens syfte och frågeställningar då de belyser olika perspektiv av problemområdet och ämnar till att skapa en förståelse och inblick i forskningsområdet. De vetenskapliga artiklarna belyser organisationers arbete med och effekter av kompetensutveckling samt vad som ses som framgångsrik kompetensutveckling. I artikeln skriven av Kock, Gill och Ellström (2007) framkommer att det är av vikt att beakta kontextuella förhållanden för hur kompetensutveckling bör arbetas med. Vidare framkommer att en integrerad strategi för kompetensutveckling förespråkas. Detta har således bidragit till att en förståelse för hur organisationer bör arbeta med kompetensutveckling. Artikeln är av kvantitativ karaktär då enkäter har skickats ut till 14 små- och medelstora företag, vilket skapade ett intresse för att studera en stor organisation som verkar både nordiskt och globalt med ett större antal anställda. Forskningsöversikten av Ellström och Kock (2008) belyser däremot varför det är viktigt att arbeta med kompetensutveckling och de inre- och yttre kontexterna som särskiljer en framgångsrik kompetensutveckling inom organisationer. Dessa artiklar berör huvudsakligen kompetensutveckling ur ett organisatoriskt perspektiv. Mot denna bakgrund är denna studie kvalitativ där semistrukturerade intervjuer har används för att närmare undersöka linjechefers upplevelser av kompetensutveckling ur ett individuellt och mer djupgående perspektiv. Vidare har det redogjorts för linjechefens roll och dess utmaningar i yrkesrollen men även de skilda preferenser för kompetensutvecklingsaktiviteter chefer och anställda tenderar att ha. Ryan (2008) beskriver de krav och förväntningar som ställs på linjechefer och belyser att linjechefen tenderar att behöva det allra största stödet men även utveckling att hantera sin komplexa roll. I studien av Lilova och Poell (2019) jämförs chefer och anställdas preferenser av kompetensutvecklingsaktiviteter. Det belyses att det råder skiljaktigheter kring vilken kompetensutveckling som återfinns som värdefulla. En kvantitativ tvärsnittsstudie tillämpades där forskarna genom enkäter har undersökt både chefer och anställda verksamma inom företag lokaliserade i sex olika länder. Mot denna bakgrund har det varit av intresse att studera linjechefer i enbart ett företag för att kunna bidra med mer djupgående kunskap till forskningsområdet.

Den teoretiska inramningen har även valts ut i enlighet med studiens syfte och frågeställningar för att kunna förstå kompetensutveckling som forskningsområde men även förklara linjechefers upplevelser som framkommer ur det empiriska materialet. Inledningsvis redogörs för hur kompetens och kompetensutveckling definieras, vilka skapar en förståelse för vad dessa begrepp innebär. Vidare tar Nilsson et al. (2018) upp formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter men även arbetsplatslärande och hur organisationers syn påverkar vilka åtgärder som vidtas. Detta har i sin tur en påverkan på individens lärande och utveckling inom organisationer. Vilka strategier för kompetensutveckling och vilka kompetensutvecklingsaktiviteter som tillämpas varierar således beroende på den syn som organisationer har på kompetensutveckling. Detta har bidragit med en förståelse och kunskap kring att det inte finns en given riktlinje kring hur kompetensutveckling uppnås utan att det är ett samspel mellan organisatoriska och individuella förutsättningar. I denna studie används även isbergsmodellen som en del av den teoretiska inramningen. Modellen illustrerar de synliga, delvis dolda och dolda aspekter som finns inom en organisation. Modellen kan tillämpas för att förklara hur organisatoriska och individuella faktorer samverkar och antingen möjliggör eller begränsar kompetensutveckling. Denna modell fungerar kompletterande till den övriga teoretiska inramningen som snarare berör hur kompetensutveckling uppnås, där isbergsmodellen kan fungera som ett redskap för att tyda de aspekter av kompetensutveckling som linjechefer upplever.

Den teoretiska inramningen belyser att organisations arbete med kompetensutveckling tenderar att skilja sig åt och att det således inte finns givna riktlinjer då detta snarare är kontextuellt. Tillsammans med den tidigare forskningen har den teoretiska inramningen bidragit till att forma det perspektiv som sedan kommer att användas för att studera det empiriska materialet. Detta då det har framkommit en avsaknad av kvalitativa studier med semistrukturerade intervjuer som undersöker linjechefer upplevelser kompetensutveckling i enbart en organisation. Mot denna bakgrund är det intressant att studera vilka möjligheter linjechefer upplever att de har, vilken form som framstår som betydelsefull men även vilket behov de finner i sin roll.

Metod

I detta avsnitt redogörs studiens metodologiska tillvägagångssätt. Inledningsvis beskrivs studiens forskningsdesign och forskningsstrategi. Därefter följer en beskrivning av studiens urval, datainsamling och genomförande, analysmetod, etiska överväganden samt kvalitetskriterier. Avslutningsvis följer en metoddiskussion där studiens tillvägagångssätt kritiskt diskuteras.

Forskningsdesign och forskningsstrategi

Denna studie är en kvalitativ intervjustudie där syftet är att undersöka linjechefer upplevelser av kompetensutveckling i sin yrkesroll. Studien har en kvalitativ forskningsstrategi där Bryman (2011) beskriver att denna typ av strategi har en kunskapsteoretisk ståndpunkt där tyngdpunkten ligger på att förstå hur individer tolkar och uppfattar sin sociala verklighet. Kvale och Brinkmann (2014) belyser att kvalitativa intervjuer lämpar sig vid forskningsfrågor som rör människors upplevelser av ett fenomen. Bryman (2011) beskriver vidare att respondenternas ståndpunkter och intressen är huvudsakligt fokus vid kvalitativa intervjuer, vilket gör att dessa intervjuer tenderar att vara flexibla. Då denna studie studerar upplevelser har semistrukturerade kvalitativa intervjuer tillämpats för att upprätthålla en viss struktur men samtidigt skapa utrymme för flexibilitet i respondenternas svar.

Urval

I denna studie har ett bekvämlighetsurval tillämpats då tillträde till respondenterna skedde genom en kontaktperson. Denna typ av urval beskrivs av Bryman (2011) som ett icke-sannolikhetsurval. Detta då urvalet består av personer som för tillfället har funnits tillgängliga för forskaren, vilket tenderar att öka sannolikheten för högre svarsfrekvens. Vid ett bekvämlighetsurval är det inte möjligt att avgöra vilken population som resultaten är representativa för, vilket gör att studiens resultat inte kan generaliseras. Däremot kan resultaten användas som stöd för vidare forskning eller för att dra kopplingar mellan existerande resultat.

Då denna studie undersöker linjechefer kontaktades initialt stora organisationer som verkar antingen nordiskt eller globalt då dessa tenderar att ha chefer på olika nivåer. Tillträde gavs till ett globalt managementkonsultbolag i privat sektor som har ett av sina huvudkontor beläget i centrala Stockholm. Genom kontaktpersonen gavs tillträde till en anställd på HR-avdelningen som arbetar med kompetensutveckling för samtliga linjechefer på huvudkontoret. Förfrågan om att delta i studien skickades ut till 13 linjechefer, varav 7 tackade ja till att delta. Medelåldern för respondenterna är 38 år där könsfördelningen i gruppen var fyra kvinnor och tre män. Respondenterna är linjechefer som arbetar inom IT, rekrytering, bemanning, drift och ekonomi där samtliga linjechefer har ett personalansvar över en arbetsgrupp. I tabellen på följande sida presenteras studiens respondenter. Det redogörs även för befattning, hur många medarbetare de har personalansvar för, anställningstid, ålder samt vilket språk intervjun genomfördes på.

Tabell 1. Information om respondenter.

Respondent	Befattning	Ansvarig för antal anställda	Anställningstid	Ålder	Språk
Respondent 1 (R1)	Lokal receptions- och fastighetschef	5	23 år	50	Svenska
Respondent 2 (R2)	Nordisk rekryteringschef	18	3,5 år	46	Svenska
Respondent 3 (R3)	Nordisk IT-chef	2	6 år	33	Engelska
Respondent 4 (R4)	Lokal bemanningschef	1	4,5 år	38	Engelska
Respondent 5 (R5)	Lokal rekryteringschef	4	3,5 år	32	Svenska
Respondent 6 (R6)	Lokal redovisningschef	7	6 år	38	Svenska
Respondent 7 (R7)	Lokal assistentchef	18	4,5 år	29	Svenska

Datainsamling och genomförande

Inom det kvalitativa forskningsområdet är intervjuer en vanlig datainsamlingsmetod. Kvalitativa intervjuer tenderar att skilja sig åt beroende på hur forskaren väljer att tillämpa metoden (Bryman, 2011). I denna studie tillämpades kvalitativa semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Semistrukturerade intervjuer beskrivs av Bryman som en flexibel intervjumetod vilken syftar till att ta del av hur respondenten uppfattar och tolkar olika ämnen. Det centrala är det respondenten upplever vara viktigt genom sin egen förklaring, upplevelse och förståelse av händelser, mönster och beteenden. Vid en semistrukturerad intervju används en intervjuguide som bör bestå av specifika teman som går i linje med det studien ämnar att undersöka. Vidare bör intervjufrågorna vara öppna för att möjliggöra frihet i respondenternas svar och innefatta lämpliga följdfrågor vid behov.

Inför studiens datainsamling utformades en intervjuguide bestående av tio frågor i enlighet med studiens syfte och frågeställningar. Innan det huvudsakliga utförandet på de aktuella respondenterna utfördes en pilotstudie där intervjuguiden testades på en bekant som arbetar som linjeförman inom en annan liknande organisation. Yin (2007) beskriver en pilotstudie som det sista steget vid förberedelse inför datainsamlingen vid en studie. Genom att utföra en pilotstudie och få möjlighet att testa intervjufrågor kan det bidra med förbättring av tillvägagångssätt för den faktiska datainsamlingen då möjlighet ges att revidera relevanta intervjufrågor. I pilotstudien tenderar det att ställas mer generella intervjufrågor än de som används vid studiens datainsamling. Vidare beskrivs det att valet av pilotfall tenderar att styras av bekvämlighetsfaktorer, geografisk närhet och tillgänglighet.

I denna studie utformades intervjufrågorna för att testa olika potentiella teman och begrepp som skulle kunna användas inför fortsatt arbete med studien. Efter genomförd pilotintervju återfanns förbättringsområden där flertalet frågor reviderades inför den slutgiltiga intervjuguiden. Vissa frågor visade sig vara breda och svårtolkade och ändrades därför till att bli mer lättförståeliga och tydliga. Den reviderade intervjuguiden bestod slutligen av 21 frågor (se bilaga 3). De första intervjufrågorna berörde bakgrundsfrågor om linjechefens position inom organisationen, vad rollen innebär och vilka utmaningar som upplevs i rollen samt linjechefens syn på kompetensbegreppet och kompetensutveckling. Resterande intervjufrågor delades in i två teman vilka riktades mot linjechefens möjligheter till kompetensutveckling samt vikten av olika former av kompetensutveckling. Den sista frågan i intervjuguiden var en öppen fråga som möjliggjorde ett fritt svar kring respondenternas upplevelser av kompetensutveckling i sin roll.

Intervjuerna utfördes i organisationens bokningsbara rum där den avsatta tiden var 45 minuter per intervju. I genomsnitt varade dessa intervjuer i cirka 40 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och närvarande vid intervjun var två intervjuare, varav en ställde frågor och den andra antecknade ner svar. Som en del av inledningen beskrevs syftet med studien och forskningsetiska riktlinjer. Respondenterna blev informerade både muntligt och skriftligt om att deltagandet i studien var frivilligt samt att de när som helst hade möjligheten att avsluta deras medverkan där samtliga vid inledningens slut fyllde i en samtyckesblankett. Vidare informerades respondenterna att deltagandet är anonymt och att insamlad data kommer att behandlas med konfidentialitet och att materialet enbart ämnade till att användas till studiens ändamål vilka sedan skulle förstöras efter studiens genomförande. Respondenterna informerades även om att de kommer få ta del av den färdiga studien. Därefter hölls intervjuerna i enlighet med intervjuguiden med tillhörande följdfrågor för att få respondenterna att utveckla sina svar. Redan under intervjuerna skapades en uppfattning av de potentiella mönster som kunde tydas ur respondenternas svar. Detta i enlighet med Braun och Clark (2006) som beskriver att analysarbetet tenderar att påbörjas redan under datainsamlingen genom att leta efter meningsmönster och potentiellt intressanta frågor. I följande avsnitt redogörs studiens analysmetod och det fortsatta analysarbetet.

Analysmetod

I denna studie har en empiristyrd tematisk analys tillämpats för att analysera datamaterialet. Braun och Clarke (2006) beskriver tematisk analys som en relativt flexibel kvalitativ analysmetod. Metoden syftar till att rapportera respondenternas erfarenheter, betydelser och verklighet och används för att identifiera, analysera och rapportera mönster. Detta görs genom att söka olika teman i intervjuutskriften och på så sätt hitta upprepade meningsmönster. Vidare beskriver Braun och Clarke vikten av att röra sig fram och tillbaka mellan all insamlad data under analysens gång för att slutligen redogöra för innehåll och meningsfulla teman.

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, där transkriberingsarbetet delades upp och skrevs ned i samma dokument för att båda författarna skulle ha tillgång till samma material. Datamaterialet gick även igenom ett upprepat antal gånger för att säkerställa rimligheten av den insamlade datan. Under transkriberingsarbetet tillämpades ett enhetligt tillvägagångssätt där alla ord transkriberades i enlighet med respondenternas svar. Däremot togs upprepningar av ord bort som exempelvis "det det" och även ord som "ahh" och "hehe". Namn på kollegor och anställda inom organisationen uteslöts från transkriberingen för att bibehålla konfidentialitet.

Efter transkribering av datamaterialet genomfördes den tematiska analysen där författarna tillsammans markerade enskilda meningar ur samtliga intervjuutskriften i olika färger vilka utgjorde ett antal koder. När samtliga intervjuer delats in i koder kunde tio koder urskiljas vilka tillsammans bildade fyra teman, det vill säga de huvudsakliga meningsmönster som funnits utifrån respondenternas svar i relation till studiens syfte och frågeställningar. Dessa teman benämns vidare i studien som linjechefers syn på kompetensutveckling, möjligheter till kompetensutveckling, linjechefers kompetensutveckling samt utmaningar i rollen som linjechef.

Nedan i tabell 2 beskrivs vilka kodord som tillsammans utgjorde ett tema.

Tabell 2. Studiens teman och kodord.

Tema	Kod
Linjechefers syn på kompetensutveckling	Vikten av kompetensutveckling Hur de ser på sin egen kompetensutveckling Vems ansvar är kompetensutveckling
Möjligheter till kompetensutveckling	Formella och icke- formella kompetensutvecklingsaktiviteter Arbetsplatslärande
Linjechefers kompetensutveckling	Mest betydelsefulla Behov
Utmaningar i rollen som linjechef	Arbetsbelastning och tid Tid för återkoppling och reflektion Stöd från närmaste chef

Etiska överväganden

Bryman (2011) beskriver informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet som de etiska ställningstaganden som forskare behöver beakta vid utformning av sin studie. Enligt informationskravet ska samtliga deltagare informeras om studiens syfte och de moment som ingår samt att deltagandet är frivilligt och att det finns möjlighet att avbryta deltagandet när som helst. Samtyckeskravet syftar till att respondenten själv bestämmer över sin medverkan och forskaren behöver därmed inhämta ett samtycke. Vidare innefattar konfidentialitetskravet att all datainsamling ska behandlas konfidentiellt i form av att obehöriga inte får ta del av dessa samt att respondenterna är anonyma genom studiens gång. Nyttjandekravet belyser vikten av att all insamlad data enbart får användas till det studien avser att studera.

I denna studie har etiska överväganden tagits hänsyn till före, under och efter studiens gång för att säkerställa att all insamlad data hanteras i enlighet med forskningsetiska riktlinjer. Som en del av inledningen av intervjuerna informerades respondenterna muntligen om dessa forskningsetiska riktlinjer där en samtyckesblankett även fylldes i som en försäkran på att de hade godtagit informationen. Respondenterna meddelades även att de har rätt att ta del av den färdiga studien.

Kvalitetskriterier

Bryman (2011) redogör för fyra kriterier vilka används vid bedömning av en studies tillförlitlighet vid kvalitativa undersökningar. Dessa benämns som trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera. Trovärdigheten syftar dels till att säkerställa att forskning utförs i enlighet med de regler som finns och att resultaten rapporteras till respondenterna som ingår i studien. Detta för att bekräfta att forskarna har tolkat respondenternas verklighet på rätt sätt. Överförbarhet handlar om huruvida studiens resultat går att överföra till en annan kontext än den studien ämnar att studera. Vidare syftar pålitlighet till hur väl tillvägagångssättet beskrivs genom studiens alla faser, det vill säga att pålitligheten ökar om utomstående har möjlighet att granska resultatet samt om resultatet blir likartat vid ett annat tillfälle. Möjligheten att styrka och konfirmera innebär att studien ska utformas objektivt utan personliga värderingar för att inte påverka studien felaktigt och avgörande.

Denna studie har strävat mot att beakta samtliga ovannämnda kvalitetskriterier. Dock delgavs inte resultatet till respondenterna innan analysarbetet påbörjades, vilket hade kunnat göras för att öka studiens trovärdighet. Vidare kan resultatet från denna studie inte överföras till andra kontexter än den studerande, men däremot bidra med ökad kunskap och skapa en förståelse för linjechefers upplevelser i andra liknande kontexter. Utomstående har möjlighet att granska studiens resultat då transparens har eftersträvas genom att tillvägagångssättet beskrivits i samtliga avsnitt. Studien skulle således kunna upprepas, men i och med att subjektiva och kontextuella upplevelser undersöks kommer inte resultatet bli likartat. Vid utformning av en studie är det tämligen svårt att som forskare inneha en full objektivitet. För att öka denna tillförlitlighetsaspekt har en intervju med organisationens utbildningsansvarig utförts som ett sätt att skapa en objektiv bild av organisationens kompetensutvecklingsarbete.

Metoddiskussion

Kvalitativa intervjuer har använts som val av metod för datainsamling för denna studie, vilket kan anses vara en lämplig metod att använda sig av vid studier av subjektiva upplevelser. Det som dock kan ses som en svaghet är att denna studie endast har kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod. Genom att tillämpa kvalitativa intervjuer kan det finnas en risk att forskaren går på det som uttalats vid en specifik tid och plats, vilket kan påverka resultatets tillförlitlighet. Vidare hade det kunnat vara bra att använda sig av en kompletterande metodansats som exempelvis enkäter för att få fler deltaganden i studien alternativt genomföra en deltagande observation för att kunna följa intervjupersonerna i det dagliga arbetet.

I denna studie fanns även en svårighet att få linjechefer som kunde avsätta tid för intervjun. Genom att dela upp intervjutillfällena under två dagar kunde samtliga intervjuer genomföras. Studiens urval består av majoriteten linjechefer inom organisationen, där sju av 13 tillfrågade linjechefer gick med på att delta i studien. Urvalet speglar dock inte samtliga avdelningar vilket hade kunnat bidra med en bredare förståelse av organisationens samtliga linjechefers upplevelser. Genom att ett bekvämlighetsurval har tillämpats kan inte resultatet generaliseras till en större population, det vill säga samtliga linjechefer i stora organisationer som arbetar globalt. Denna studie ämnar dock inte till att generalisera, utan snarare att bistå med kunskap både till organisationen som studeras men även till forskningsområdet genom att spegla urvalets upplevelser av kompetensutveckling. Genom att tillämpa ett bekvämlighetsurval och intervjuer som datainsamlingsmetod medför det en svårighet att erhålla samma resultat om studien upprepas, i jämförelse med om studien istället hade tillämpat ett sannolikhetsurval.

Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultatet utifrån de teman som redogjorts i analysavsnittet. Dessa teman är linjechefers syn på kompetensutveckling, möjligheter till kompetensutveckling, linjechefers kompetensutveckling samt utmaningar i rollen som linjechef. För varje tema följer en rubrik där resultat och citat presenteras vilka sedan avslutas med en analys. I analysen tolkas resultatet med hjälp av den tidigare forskningen och den teoretiska inramningen. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av resultat- och analysdelen vilken besvarar studiens syfte och frågeställningar. I resultatdelen benämns linjecheferna som respondenterna för att hädanefter i analysen samt resterande avsnitt av studien enbart benämns som linjechefer.

Linjechefers syn på kompetensutveckling

Vikten av kompetensutveckling

Resultatet påvisar samtliga respondenter upplever kompetensutveckling som betydelsefullt för att utveckla kunskaper och färdigheter i det dagliga arbetet. Kompetensutveckling beskrivs ske genom utbildningar, dagliga arbetsuppgifter samt utifrån ens egen förståelse och kunskap över tid. Flertalet respondenter upplever att kompetensutveckling i synnerhet är viktigt då det beskrivs hålla respondenterna motiverade och tillfredsställda i arbetet. Respondenterna uttryckte bland annat sina upplevelser angående motivation på följande vis:

"Annars lessnar man på det man håller på med. Har man ingen utmaning eller möjlighet att förbättra sin kompetens, då kan man sitta och ruttna i ett hörn och det är det ingen som vill göra hoppas jag" (R6)

"[...] Man dels går tillbaka lite till kanske den här frågan att alla ska känna att man är motiverad till att lära sig nya saker" (R5)

Ur citaten framgår det att motivation utgör en betydande del för lärande och utveckling i arbetet men även för att ständigt utmanas och utveckla sin kompetens genom nya former av kunskap. Samtliga respondenter upplever att kompetensutveckling är viktigt för den individuella utvecklingen men även för organisationens framgång.

Vems ansvar är kompetensutveckling

Initiativtagande och eget uppsökande av information beskrivs som ett sätt att påverka sin egen kompetensutveckling för att ständigt utvecklas och för att kunna vara i framkant. R3 beskriver exempelvis hur eget ansvar tas till kompetensutveckling då arbetet ställer krav på att hålla sig uppdaterad inom sitt arbetsområde. Detta uttrycks nedan på följande vis:

"Also, it's up to me. If I was quite and said okay, as long as the job comes in I'll do it and that's it, or am I a person who is like okay, I wanna learn something new, for next year to develop myself, there's plenty of opportunities to grab it. This company is not stopping people from learning. I think it's really a human aspect. If it was forced by companies, it's really a human aspect of it because if people are willing to learn, he will find the resources. If a person is happy where he is, he's happy where he is. That's how it works for us" (R3)

Respondenten menar således att initiativ behövs tas på eget bevåg för att utveckla och säkerställa sin egen kompetensutveckling. Detta är även något som uttrycks av flertalet respondenter. Vidare beskrivs det finnas förutsättningar och möjligheter för detta inom organisationen men att individen behöver vara villig att använda sig av resurserna som tillhandahålls.

Analys: Linjechefers syn på kompetens

Linjecheferna upplever i stort kompetensutveckling som betydelsefullt, dels för att utveckla kunskaper och färdigheter men även för att upprätthålla motivation och tillfredsställelse i arbetet. Synen som linjecheferna har på kompetens kan kopplas till Hanssons (2015) definition som redogör att vilja är en av de viktiga faktorerna för att individer ska använda sin kompetens. Vidare kan linjechefernas syn på kompetensutveckling kopplas till den forskning som har gjorts av Rubenson (2006) samt Colquitt och Lepine (2000) som beskriver deltagarnas syn på lärande och individuell utveckling som viktiga faktorer för medarbetarnas motivation. Linjecheferna upplever även att medarbetarna har ett individuellt ansvar när det kommer till lärande och utveckling. Detta kan kopplas till Kock, Gill och Ellström (2007) som belyser viktiga skillnader mellan externa och interna förhållanden som ges för kompetensutveckling. Externa förhållanden visar sig i form av att linjecheferna beskriver att organisationen tillhandahåller goda möjligheter till kompetensutveckling vid jämförelse med tidigare arbetsplatser. De interna förhållandena som påvisas av linjecheferna är att organisationskulturen som uppmanar till kontinuerlig kompetensutveckling. Trots detta belyser samtliga linjechefer att det yttersta ansvaret för kompetensutveckling över tid ligger hos individen.

Möjligheter till kompetensutveckling

Ur resultatet framkommer en samstämmighet bland respondenterna gällande de möjligheter till kompetensutveckling organisationen tillhandahåller. Samtliga respondenter beskriver att organisationens syn på kompetens och dess arbete med kompetensutveckling är sällsynt i förhållande till branschkollegor. Sällsynt både i form av de stora resurser och verktyg organisationen tillhandahåller medarbetarna men även i form av dess betoning på kompetensutveckling, det vill säga att medarbetare ständigt ska lära och utvecklas. Respondenterna beskriver även att den kompetens som finns inom organisationen i stor utsträckning tas tillvara på. Detta i synnerhet när det kommer till att befordra medarbetare och förse dessa med mer utmanande arbetsuppgifter. Detta uttrycks exempelvis på följande vis:

"[...] jag har upplevt mina chefer, att de är väldigt snabba på att plocka upp om någon gör sitt jobb liksom i sömnen, "liksom här nu behöver vi mer utmaning" (R7)

Samtliga respondenter upplever ett organisatoriskt stöd för utveckling och beskriver att organisationen har ett stort fokus när det kommer till att medarbetare ska få rätt sorts utbildning och kunskap vid olika tidpunkter av karriären. Nedan exemplifierar R7 hur effektivisering och utveckling är en del av kulturen på organisationen:

"Det känns som om vi har väldigt mycket såhär, möjligheter och just den här kulturen här handlar så väldigt mycket om, hur kan vi effektivisera, hur kan vi utveckla dig" (R7)

Utöver att beskriva organisationens arbete av kompetensutveckling beskriver samtliga respondenter att kompetensutveckling tydligt genomsyrar organisationen och att det är en naturlig och självklar del av

organisationskulturen. R1 belyser att medarbetare oavsett yrkesroll får ta del av samtliga kompetensutvecklingsaktiviteter, även de som inte direkt ingår i ens arbetsområde. Förutom att organisationen tillhandahåller resurser och verktyg, belyser respondenterna att de har en frihet att själva bestämma sin väg när det kommer till sin karriär och den kompetens de vill utveckla.

Formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter

Samtliga respondenter betonar digitala- och klassrumsutbildningar samt konferenser som formella kompetensutvecklingsaktiviteter som organisationen tillhandahåller. Respondenterna beskriver att klassrumsutbildningar hålls av både interna och externa kursledare samt att de har möjlighet att ta del av relevanta föreläsningar och kurser utanför arbetsplatsen. Vidare redogör respondenterna för organisationens omfattande utbildningskatalog som har över flera hundra utbildningar att välja från. Innehållet i denna katalog beskrivs vara liknande från år till år där det årligen tillkommer enstaka utbildningar. Dessa utbildningar berör ämnen som exempelvis ledarskap, intervjuteknik och funktionella kurser om hur diverse system används. Respondenterna beskriver vidare att det är utbildningsansvarig som årligen skickar ut kursutbudet och uppmanar medarbetare till att anmäla sig till utbildningar. Organisationens medarbetare får delta i utbildningar de själva finner intressanta och betydelsefulla för deras arbete i sin roll. Samtliga respondenter beskriver att utbildningsansvarig är lyhörd när det kommer till att skapa möjligheter utefter diverse önskemål.

Ur resultatet framgår det även att organisationen tillhandahåller konferenser där en form av dessa är olika personalträffar med kollegor världen över. Dessa träffar beskrivs som ett ypperligt tillfälle att utbyta erfarenheter, ställa frågor och diskutera beprövade arbetssätt med goda resultat. Majoriteten av respondenterna beskriver sig enbart ha deltagit vid interna konferenser men upplever att det finns möjlighet att även delta i externa konferenser om viljan och tiden finns. Årligen hålls en omfattande konferens där alla medarbetare från nordens delar deltar och har möjlighet att utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra. Majoriteten av respondenterna beskriver vidare att varje samtal med kollegor är givande och att det oavsett samtalsämne sker ett kunskapsutbyte.

Arbetsplatslärande

Ur resultatet framkommer att samtliga respondenter upplever att kompetensutveckling till största del sker i det dagliga arbetet genom förändringar som sker, nya utmaningar och komplexa arbetsuppgifter. Detta beskrivs bland annat av R4 på följande vis:

“As a result of this every interaction I have with them is a knowledge gaining exercise for me. So yes every day in my job I need to improve” (R4)

Flertalet respondenter beskriver att lärande sker i nya situationer som ställer krav på nytänkande och reflektion. Lärandet beskrivs ske i nya situationer där teoretiska kunskaper har möjlighet att omsättas i praktiken. Nedan exemplifierar R3 vikten av att ha både teoretiska kunskaper och praktiska erfarenheter:

“When I joined this role two years ago as a IT manager, I did have experience, let’s say theoretically experience on what’s needs to be done. I haven’t had hands on experience which kind of hit hard in the first couple of months before I realized what actually needs to be done” (R3)

Citatet belyser R3:s upplevda utmaning i tillträdet av rollen som linjechef. Respondenterna beskriver svårigheter att infinna sig i den komplexa rollen enbart med tidigare teoretiska kunskaper utan praktisk erfarenhet. Detta är även något som R7 upplever och belyser även att det har varit en utmaning att axla rollen som chef över sina tidigare kollegor. Vidare belyser R4 att det inom organisationen finns

mycket information och kunskap, men att det i och med organisationens omfattande storlek resulterar i att ett utbyte av information och kunskap med kollegor begränsas.

Analys: Möjligheter till kompetensutveckling

Resultatet påvisar att linjecheferna upplever att det finns ett organisatoriskt stöd för utveckling och att detta utgör en stor del av organisationens kultur. Detta i enlighet med Kock, Gill och Ellström (2007) som beskriver organisationens kultur och lärklimat som viktiga interna förhållanden för kompetensutveckling. Detta kan även kopplas till Ellström och Kock (2008) som beskriver att organisationer som ser utbildning och lärande som viktiga aspekter för organisationens fortsatta utveckling och överlevnad tenderar att rapportera goda effekter. Vidare uppvisar resultatet att linjecheferna har en enig syn när det kommer till hur de upplever att organisationen tillhandahåller resurser och verktyg för kompetensutveckling. När det kommer till de formella kompetensutvecklingsaktiviteterna som tillhandahålls kan dessa relateras till Nilsson et al. (2018) som menar på att de åtgärder och aktiviteter som vidtas beror på den syn på kompetensutveckling som finns. Ur resultatet framkommer att organisationen tillhandahåller en rad planerade och avsiktliga kompetensutvecklingsaktiviteter, vilket kan tyda på att organisationen har en tämligen god syn på kompetensutveckling. Gällande de icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteterna uppvisar resultatet att dessa är relativt frånvarande. Linjecheferna upplever att de till stor del får ta eget initiativ till exempelvis självstudier och organisationsinterna personal- och nätverksträffar.

Linjecheferna upplever däremot att den främsta kompetensutvecklingen sker genom arbetsplatslärande i det dagliga arbetet, vilket går i linje med Nilsson et al. (2018) som beskriver att arbetsplatslärande är det lärande som är kopplat till arbetet och sker över tid. Bland de åtgärder som organisationen tillämpar upplever respondenterna att de har komplexa arbetsuppgifter som utmanar och utvecklar dem. Organisationen beskrivs även vara bra på att ta tillvara på kompetens genom utmanande uppgifter men även befordra medarbetare vid god prestation. Detta kan kopplas till den integrerade strategin för kompetensutveckling som beskrivs av såväl Kock, Gill och Ellström (2007) och Rönnqvist (2001). Resultatet tyder på att organisationen inkorporerar formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter samt arbetsplatslärande i deras kompetensutvecklingsarbete. Ur resultatet framkommer det dock inte hur interna och externa kurser kombineras med arbetets utförande eller hur dessa koppas till den enskilda medarbetarens kompetensutveckling.

Linjechefers kompetensutveckling

Ur resultatet framkommer det att samtliga respondenter överlag upplever att det inom organisationen finns ett stort utbud av formella kompetensutvecklingsaktiviteter. Respondenterna upplever dock att de formella utbildningarna inte är tillräckligt anpassade för deras respektive arbetsområde utan att de snarare är av mer generell karaktär. Av de utbildningar som tillhandahålls upplever respondenterna att det finns ett behov av att dessa ska vara funktionellt anpassade samt specifika för deras arbetsområden och arbetsuppgifter. Vidare upplevs de utbildningar som utförts av externa föreläsare som mindre betydelsefulla. Detta då de inte tycks ha varit tillräckligt anpassade för varken organisationskulturen eller organisationens arbetssätt. Respondenterna beskriver vidare att detta i sin tur gör att innehållet i kurserna inte blir fullt applicerbara i det dagliga arbetet. Detta uttrycks av R2 på följande sida:

”Han som utförde träningen hade inte tillräckligt med insikter om hur vi arbetar och mycket av de konkreta grejerna [...] det hade ju kunnat vara bra om vi kunde jobba så hos oss men nu jobbar ju vi inte så, så deras tips blir helt irrelevanta. För att summera har externa providers inte tillräckligt bra kunskap och förståelse om hur vi jobbar kan ju göra då att kurserna eller utbildningen inte blir så bra” (R2)

Resultatet visar även på att respondenterna upplever att utbildningar med en bred målgrupp är mindre betydelsefulla. Dessa utbildningar beskrivs ha ett för brett innehåll, vilket gör det svårt att applicera innehållet på respondenternas olika arbetsområde och i det individuella arbetet. Respondenterna belyser att utbildningarna därmed inte blir relevanta då respektive linjeföring har olika utmaningar och problem i sitt arbetsområde, vilket uttrycks närmare av R7:

”Det är väl om man hamnar på en utbildning eller en kurs som är för bred. Att den liksom inte är riktad till mig eller min nuvarande roll. Utan man hamnar på en kurs som ska passa för så många så när man går därifrån så har man liksom inte fått med sig någonting ” (R7)

När det kommer till de digitala utbildningarna upplever respondenterna att det i förhållande till klassrumsutbildningarna är svårare att avsätta tid men även att det är lättare att bli distraherad av övriga arbetsuppgifter. Vidare upplever R3 en avsaknad av interaktion med kursledare då det blir svårt att ställa relevanta frågor under kursens gång, vilket beskrivs på följande sätt:

“I’m not a big fan of the video call trainings and let’s say the trainings that are just prerecorded. Because I think that its first of all harder to ask questions, and also you get disturbed you say, especially when it’s a two hour training, I get work and email pops up and I get disturbed and then it’s not the same learning” (R3)

Förutom att utbildningarna ska vara relevanta och mer funktionellt anpassade beskriver flertalet respondenter ett behov av att utbildningarna ska ha en tydlig koppling och förankring i det dagliga arbetet. Detta belyses bland annat av R4 som upplever att det behövs mer uppföljning och återkoppling i de utbildningarna som finns för att på ett bättre sätt få användning av de teoretiska kunskaper som genereras vid utbildningstillfällena. Detta uttrycks av R4 på följande vis:

”[...] implement what they learn in trainings. If that happens it becomes a habit and you actually do it, otherwise a lot of people attend trainings and they forget about it. So a little more follow up work, monitored follow up work goes a long way with a lot of cementing what they have been thought” (R4)

Andra aspekter av kompetensutvecklingsaktiviteter som respondenterna upplever som betydelsefulla är sociala sammankomster, nätverk och diskussioner. R5 beskriver vikten av att ha diskussioner med andra medarbetare på följande vis:

”Det tycker jag är så himla givande, att liksom diskutera med personer på olika nivåer som jobbar med samma sak. Så det skulle jag nog säga är det bästa. Men att det också finns någon som är mer senior än en själv som man kan få input från också” (R5)

Flertalet respondenter beskriver vikten av att utbyta erfarenheter både inom och utanför organisationen med kollegor inom samma arbetsområde. Detta då det beskrivs vara meningsfullt, inspirerande och skapar nya lärdomar. Trots att dessa former av kompetensutvecklingsaktiviteter anses vara betydelsefulla, upplever linjeföringarna att tid inte finns och att detta är något som de hade önskat mer av.

Analys: Linjechefers kompetensutveckling

Av de formella kompetensutvecklingsaktiviteter som organisationen tillhandahåller upplever linjecheferna att klassrumsutbildningar är mer betydelsefulla än digitala utbildningar vilka inte upplevs som lika betydande i deras roll som linjechef. I samband med detta upplevs sammankomster som organisationen tillhandahåller som betydelsefullt, men även diskussioner med kollegor inom samma yrkesroll sinsemellan. Detta kan relateras till Nilsson et al. (2018) som beskriver att organisatoriska förutsättningar antingen kan begränsa och möjliggöra arbetsplatslärande. Respondenternas upplevelser kan även delvis liknas vid det resultat som framkom i studien av Lilova och Poell (2019) som beskriver att chefer inom större organisationer tenderar att värdera arbetsupplevelser och professionella relationer framför kurser och utbildningar. Däremot upplever linjecheferna även att arbetsplatslärande är betydelsefullt om det ses till helheten och att den huvudsakliga kompetensutvecklingen sker i det dagliga arbetet.

Utmaningar i rollen som linjechef

Arbetsbelastning och tid

Respondenterna upplever utmaningar i deras arbete när det kommer till de dagliga uppgifterna som hör till rollen som linjechef. R6 beskriver att det är en utmaning att hitta balansen i att dels utveckla sina medarbetare och dels ta sig tiden till egen kompetensutveckling. Trots att samtliga respondenter beskriver sig ha stora möjligheter till kompetensutveckling tenderar de flesta att inte prioritera kompetensutvecklingsaktiviteter som tillhandahålls. Detta beskrivs ha att göra med deras arbetsuppgifter och arbetsbelastning där kompetensutveckling snarare upplevs som tidskrävande och att det sällan finns tid över att avsätta till detta. Detta uttrycks bland annat av R2 på följande vis:

"[...] när det gäller kompetensutveckling såsom jag uppfattar det begreppet så känns det alltid som om det ska ta tid från vardagen liksom, det är ett arbete som ska utföras och så ska man kompetensutvecklas, då ska det tas från den tiden som man inte har på något sätt" (R2)

Däremot beskriver två av respondenterna att det trots den omfattande arbetsbelastningen är värdefullt att prioritera kompetensutveckling och att det är upp till individen själv att avsätta tid för kompetensutvecklingsaktiviteter. Detta beskrivs av R7 och R3 som:

"[...] Det tar ju arbetstid så då får man hitta dom timmarna någon annanstans. Så det är ett pris man betalar, men just i den här nya rollen så känner jag ändå att det har varit värt det för att, för att få mer kunskap" (R7)

"In this company there's never enough time for anything, so we make that time for ourselves. So we need to take time, with the capacity we have now, it's doable, and I would definitely attend if I have time, but I have to shift meetings here and there. There's no time to not do anything, there's always something to do so, so we're constantly busy but we find time. I think it's manageable, in my opinion, for me at least" (R3)

Andra anledningar till att inte avsätta tid och bortprioritera kompetensutvecklingsaktiviteter upplever R1 och R6 ha att göra med sin livssituation där det handlar om att skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv, vilket beskrivs på följande vis:

"[...] det kanske inte har med ålder att göra. Det har att göra med livssituation också, jag har barn och lite grann blir det lite been there done that. " (R1)

"Jag försöker så gott jag kan...det är väl alltid det där, det hade varit bra att gå hem till familjen en halvtimme tidigare också, allting är ju balans.. [...] Nee, det är väl mer tid, och att man måste hitta en balans. Man kan ju inte göra allting, så är det och man kan inte spendera all tid på kompetensutveckling som man kanske skulle vilja och man kan inte spendera all tid med familjen heller för då är det svårt att jobba och så vidare. Alltså det är balans. " (R6)

Vidare beskrivs av R1 att organisationen är utformad för yngre personer som vill utvecklas. R1 upplever att engagemanget och deltagandet i kompetensutvecklingsaktiviteter var högre förr vilket beskrivs nedan:

"Men nu blir jag äldre men ingen annan på organisationen blir äldre än 27. De är alltid 27 på något vis, och sen lägger jag inte så mycket värdering i det, men det är ett faktum. Det är väldigt mycket utformat efter att man ska vara mellan 25-30 för att man ska tycka att allting är lika jolly och jättekul. Don't get me wrong - det finns plats för alla här men som sagt.. jag har lite grann redan gjort det där. " (R1)

Den upplevda höga arbetsbelastningen leder till att kompetensutveckling många gånger bortprioriteras. Två av respondenterna tar upp en önskan om att några utbildningar och kurser bör vara obligatoriska och att det hade lett till en ökad delaktighet. Detta för att dessa ska kunna prioriteras på ett bättre sätt då det i dagsläget inte finns några formella krav på kompetensutveckling.

Tid för återkoppling och reflektion

Gällande tid för reflektion i det dagliga arbetet beskriver flertalet respondenter att det efter utförd utbildning inte finns tid för detta. Respondenterna relaterar det till sin höga arbetsbelastning och menar att de efter genomförd utbildning omedelbart återgår till sina dagliga arbetsuppgifter de inte kunnat utföra under utbildningstillfället. R6 beskriver att avsaknaden av tid leder till att det användbara som tas med från utbildningen och behöver sättas i system, lätt hamnar i skymundan och bortprioriteras då det dagliga arbetet är det som prioriteras först. Vidare uttrycker R2 att organisationen arbetar och prioriterar kompetensutveckling högt med goda resurser och material men att det råder ett glapp mellan hur teorin omsätts i praktiken.

"[...] vi har hur mycket resurser och material tillgängligt men det stannar ju där" (R2)

Samma respondenter som upplever att det är värdefullt att prioritera kompetensutveckling trots den omfattande arbetsbelastningen upplever även att det finns tid för reflektion i det dagliga arbetet. R3 redogör för att det i majoriteten av utbildningarna är upp till individen själv att ta med sig lärdomar och kunskaper från dessa till sitt dagliga arbete. Vidare belyser R3 och R7 sig kunna vända sig till sin närmaste chef för kontinuerlig återkoppling och tid för reflektion, vilket beskrivs vara värdefullt.

Stöd från chef

Samtliga respondenter beskriver vikten av stöd från sin närmaste chef och hur betydelsefullt det är i yrkesrollen som linjechef men även för deras kompetensutveckling. Resultatet påvisar en skillnad kring respondenternas upplevelser av det stöd som erhålls från den närmaste chefen. Vikten av stödet från sin närmaste chef beskrivs av R2 på följande vis:

"[...] och då beror det på hur förstående chef man har, och hur stark man är själv lite granna. Har man en bra relation till sin chef och en bra chef, då kan man ju alltid prioritera det här och ha en fin diskussion. Men har man en mindre bra chef som inte är jätte present så." (R2)

Stöd från närmaste chef är dock inte något som alla respondenter upplever sig ha möjlighet till. Enbart ett fåtal respondenter upplever att stödet är tillräckligt medan resterande respondenter önskar större möjlighet till hjälp och vägledning.

Analys: Utmaningar i rollen som linjechef

Den främsta anledningen till att linjechefer inte prioriterar kompetensutveckling är på grund av deras höga arbetsbelastning samt då det råder utmaningar i det dagliga arbetet med att både utveckla sig själva och sina medarbetare. Detta går i linje med de svårigheter som Ryan (2008) beskriver att linjechefer har i sin komplexa roll då de förväntas att hantera förväntningar från både organisationen och deras medarbetare. Vissa linjechefer upplever sig däremot finna tiden till kompetensutvecklingsaktiviteter trots den höga arbetsbelastningen. De beskriver aktiviteterna som givande för deras arbete och att detta är något som behöver prioriteras för att det ska bli av. Detta kan relateras till Ellström och Kock (2008) som beskriver att framgångsrik kompetensutveckling delvis kan bero på medarbetares planering och implementering av kompetensutveckling. Vidare kan detta även relateras till Nilsson et al. (2018) som tar upp individengagemang som en viktig förutsättning för att kompetensutveckling och lärande ska uppstå. Resultatet visar även på att några av linjecheferna upplever att bortprioriteringar av kompetensutveckling har att göra med deras livssituation då det handlar om att skapa en balans mellan arbets- och privatliv. Ålder uppvisas även vara en aspekt som flera linjechefer uppger kan vara en anledning till varför kompetensutvecklingsaktiviteter tas tillvara på olika sätt. Detta kan kopplas till den motivation som linjechefer har till kompetensutveckling samt den syn på lärande och individuell utveckling som betonas vara viktiga faktorer för kompetensutveckling av Rubenson (2006) samt Colquitt och Lepine (2000).

Gällande utrymme för reflektion och återkoppling upplever linjecheferna att det är svårt att finna tid till reflektion efter utbildningarna i och med att de har hög arbetsbelastning. Den grad av reflektion och återkoppling som uppvisas i resultatet överensstämmer inte med vad Hansson (2015) menar är avgörande för kompetensutveckling. Hansson menar vidare att det är betydande att skapa arbetsuppgifter som ger möjlighet till återkoppling och eftertanke. Detta då lärande sker genom reflektion och återkoppling, vilket respondenterna till låg grad upplever att de får.

I enlighet med den upplevda höga arbetsbelastningen och tidsbristen i rollen beskriver majoriteten av linjecheferna vikten av stöd från sin närmaste chef och hur betydelsefullt det är att denne är insatt i det specifika arbetsområdet. Detta i enlighet med Ryan (2008) som beskriver att linjechefer tenderar att behöva det allra största stödet och även utveckling för att hantera sin komplexa roll.

Sammanfattning av resultat och analys

Vilka möjligheter till kompetensutveckling upplever linjecheferna att de har?

Sammantaget upplever linjecheferna att organisationen har ett organisatoriskt stöd för karriär- och kompetensutveckling då goda resurser och verktyg tillhandahålls. Organisationens kompetensutvecklingsarbete beskrivs vara unikt då det upplevs finnas stora möjligheter till främst formella kompetensutvecklingsaktiviteter. Däremot upplever linjecheferna att det finns mindre möjligheter till icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter, så som personalträffar och organisationsinterna nätverksträffar. Gällande tid för reflektion, utrymme för återkoppling och stöd från närmaste chef är det enbart ett fåtal linjechefer som upplever sig ha möjlighet till detta. Genomgående belyser majoriteten av linjecheferna att anledningen till att kompetensutveckling bortprioriteras är på grund av tidsbrist och hög arbetsbelastning i yrkesrollen men även att livssituation och ålder påverkar deltagandet.

Vilken form av kompetensutveckling framstår som betydelsefull för linjechefernas arbete?

Av de formella kompetensutvecklingsaktiviteter som tillhandahålls av organisationen upplever linjecheferna att klassrumsutbildningar är mer givande än digitala utbildningar. Samtliga linjechefer upplever att klassrumsutbildningar som är specifikt anpassade och relevanta för deras yrkesroll är den form av kompetensutveckling som anses vara mest betydelsefull och givande för deras arbete. Vidare upplever även ett fåtal linjechefer att icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter som sociala sammankomster, nätverk och diskussioner är betydelsefulla då de beskrivs vara meningsfulla, men att tid till detta inte finns i den grad som de hade önskat. Samtliga linjechefer upplever att den huvudsakliga kompetensutvecklingen sker i det dagliga arbetet genom arbetsplatslärande i enlighet med de arbetsuppgifter som hör till deras komplexa roll.

Vilket behov av kompetensutveckling finner linjecheferna i sin roll?

Genomgående i resultatet framkommer det att majoriteten av linjecheferna på grund av tidsbrist och hög arbetsbelastning varken prioriterar kompetensutvecklingsaktiviteter som tillhandahålls eller finner tid för reflektion i det dagliga arbetet. Det urskiljs även att linjecheferna upplever att de formella utbildningarna inte har en tydlig koppling eller förankring i det dagliga arbetet samt att utbildningarna inte är anpassade till deras arbetsområde. Det uppkommer således behov att klassrumsutbildningar ska vara specifika och relevanta för linjechefernas arbete men även att externa kursledare är insatta kring organisationens värderingar, kultur och arbetssätt. Ytterligare ett behov som framkommer är att det efter utbildningarna ska finnas möjligheter att förankra de teoretiska kunskaperna i praktiken men även vara applicerbara i det dagliga arbetet.

Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat i relation till tidigare forskning samt teoretisk inramning om linjechefer och kompetensutveckling. Detta i enlighet med studiens syfte och frågeställningar som diskuteras i relation till resultat- och analysdelen. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser och förslag till vidare forskning.

Sammantaget visar det presenterade resultatet att kompetensutveckling och arbetsplatslärande upplevs vara viktigt och betydelsefullt för samtliga linjechefer, både för deras utveckling i sin yrkesroll men även för deras personliga utveckling som individer. Linjecheferna upplever sig överlag vara nöjda med organisationens kompetensutvecklingsarbete, däremot råder det delade meningar kring de kompetensutvecklingsaktiviteter organisationen tillhandahåller linjecheferna. I enlighet med linjechefernas behov av kompetensutveckling som framkommer ur resultatet kan det ifrågasättas hur väl kompetensutvecklingen är anpassad specifikt till målgruppen linjechefer. Detta då resultatet påvisar en oenighet av de kompetensutvecklingsaktiviteter som upplevs vara effektiva och vilka aktiviteter det beskrivs finnas ett behov av. I linje med den tidigare forskning som presenterats av Lilova och Poell (2019) belyser majoriteten av linjecheferna den kända problematiken i yrkesrollen, det vill säga att den innefattar en rad olika arbetsuppgifter inom flertalet områden. Den upplevda höga arbetsbelastningen och brist på tid påverkar i sin tur deltagande i kompetensutvecklingsaktiviteter. Det framkommer att linjecheferna finner svårigheter i att prioritera kompetensutveckling samtidigt som flertalet beskriver att det förmodligen hade varit flera som deltog om tiden fanns. Ur detta framträder ett intressant fenomen där enbart en av linjecheferna upplever sig ha tid för kompetensutveckling, då denne själv tar sig tid till det. Det som kan urskiljas är att denna linjechef nyligen tillträtt rollen och avsätter därmed tid då det individuellt upplevs finnas ett behov av kompetensutveckling för att hantera den nya rollen. Detta går i linje med Nilsson et al. (2018) som beskriver att engagemang, motivation och ett medvetet behov av att utveckla sig själv i sin yrkesroll är en förutsättning för kompetensutveckling. Vidare kan tidsbrist som en betydande faktor för begränsat deltagande i kompetensutvecklingsaktiviteter härledas till linjechefernas rådande livssituation och ålder. Det kan urskiljas att delaktigheten i organisationen sjunker med stigande ålder men även för de linjechefer som har familj och barn. Yngre linjechefer som har varit verksamma inom organisationen under en kortare tid tenderar att ha ett högre deltagande i kompetensutvecklingsaktiviteter. Detta kan således tyda på att det finns ett behov av nya uppdaterade kompetensutvecklingsaktiviteter för att kunna motivera de äldre linjecheferna som varit verksamma inom organisationen en längre tid och påstår sig ha gjort de flesta formella utbildningarna som finns. Dock överensstämmer inte detta med det resultat som framkommer, där samtliga linjechefer upplever att organisationen arbetar med att anställda ska få rätt sorts utbildning och kunskap vid olika typer av karriären.

Genomgående under intervjuerna återkommer samtliga linjechefer till de formella kompetensutvecklingsaktiviteterna och arbetsplatslärande som betydelsefullt för deras kompetensutveckling. Däremot berörs inte icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter i samma utsträckning då enbart organisationsinterna nätverksträffar och självstudier framgår. Det framgår dock inte om dessa självstudier sker på eller utanför arbetet. Med bakgrund i detta kan det antas att det saknas fullbordade förutsättningar för handledning på arbetsplatsen och personalträffar, alternativt att dessa former inte berörs då det inte finns ett medvetet behov av dessa. Vidare kan det även ifrågasättas huruvida ett sådant arbete ska organiseras då aktiviteter med lägre grad av planering och organisering

både kan vara till en fördel men även en nackdel för linjechefer i deras yrkesroll. I och med att linjecheferna upplever att det råder brist på tid kan det vara till fördel att icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter varken kräver en större ansökningsprocess eller hög grad av planering. Å andra sidan kan det även vara till nackdel då det inte finns en given tidsram att avsätta vilket därmed resulterar i att de försummas. Likt denna nackdel påvisar resultatet att digitala utbildningar upplevs vara minst betydelsefulla i rollen som linjechef. Trots att organisationen tillhandahåller ett gediget utbud av digitala utbildningar med breda användningsområden och den flexibilitet utbildningarna har, kan det ifrågasättas om det är det bästa sättet för kompetensutveckling. Utöver de formella och icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteterna framkommer det ur resultatet att linjecheferna upplever att den betydande delen av kompetensutveckling är det lärande som sker i den dagliga praktiken. Trots detta framkommer det att organisationen till större del fördelar sina resurser på formella kompetensutvecklingsaktiviteter i relation till arbetsplatslärande. Det framställs att organisationen snarare har en utbildningsdriven strategi och inte en integrerad strategi vilket organisationen till en början kunde antas ha då utbildningsansvarig beskrev organisationens arbete utefter 70/20/10 modellen. Det kan vidare diskuteras huruvida organisationen skapar förutsättningar för arbetsplatslärande eller om arbetsplatslärande faller inom ramen för vad som bör ses som ett individuellt ansvar. Resultatet påvisar att organisationen delvis möjliggör för arbetsplatslärande i form av vikariat och befordran som ett naturligt steg för kompetensutveckling. Däremot framkommer det att linjecheferna vid befordran enbart haft teoretiska kunskaper och upplever att det hade varit fördelaktigt att även inneha praktiska erfarenheter vid tillträde i rollen.

Vidare går det att diskutera linjechefernas möjligheter till kompetensutveckling i form av tid för reflektion och återkoppling. Dessa delar beskriver Nilsson et al. (2018) är fundamentala för att ett lärande ska ske och beskrivs vara något som organisationen ska skapa förutsättningar för. I denna studie kan de organisatoriska förutsättningarna för detta tes bristfälliga. Att avsätta tid för reflektion framkommer snarare som ett individuellt ansvar trots den upplevda höga arbetsbelastningen och tidsbristen, vilket leder till att det bortprioriteras. Samtliga linjechefer upplever att återkoppling enbart är kopplat till samtal med närmaste chef. Återkoppling med närmaste chef beskrivs av majoriteten vara bristfälligt, vilket kan påverka lärandet i enlighet med Hansson (2015) som redogör för att ett lärande sker i samband med återkoppling. Det är således av stor vikt att organisationen skapar arbetsuppgifter och ledningsformer som har möjlighet till återkoppling och utrymme till eftertanke.

Kopplat till linjechefernas upplevelser av kompetensutveckling, där tidsbrist och hög arbetsbelastning upplevs vara främsta faktorer till bortprioritering så kan det diskuteras vems ansvar kompetensutvecklingen är. Upplever linjecheferna att ansvaret är individens, organisationens eller en kombination? Ur resultatet framkommer att majoriteten anser att det är ett individuellt ansvar medan ett fåtal upplever tillräckligt med stöd från sin närmaste chef och beskriver således att ansvaret därmed är en kombination. Att som organisation skapa förutsättningar i form av goda resurser och verktyg men även skapa en frihet för linjecheferna att välja sin egen väg kring sin egen kompetensutveckling kan te sig kontraproduktivt. Detta i och med den upplevda höga arbetsbelastningen och brist på tid. Likaså är det viktigt att belysa det faktum att det inte framkommer hur organisationen arbetar med att implementera de formella kompetensutvecklingsaktiviteterna i det dagliga arbetet efter genomförd aktivitet. Organisationen behöver stödja och skapa goda förutsättningar för lärande både systematiskt och medvetet, men även i det dagliga arbetet. Detta då resurser och verktyg organisationen tillhandahåller riskerar att försummas om det inte finns en tydlig koppling mellan teori och praktik. För att ett lärande ska ske är det grundläggande att efter utförd aktivitet bereda linjecheferna tillfälle att tillämpa de nya kunskaperna i det dagliga arbetet, men även skapa utrymme för reflektion och återkoppling.

Vidare kan linjechefernas upplevelser av kompetensutveckling och vilka behov av kompetensutveckling linjecheferna finner i sin roll kopplas till isbergsmodellen som redogör för hur organisationens synliga, delvis dolda och helt dolda aspekter ter sig i relation till varandra. Linjechefernas upplevda behov av sin egen kompetensutveckling överensstämmer till stor del med tidigare forskning där Lilova och Poell (2019) redogör för att chefer i stora organisationer tenderar att värdera arbetsupplevelser högst, följt av professionella relationer snarare än formella kompetensutvecklingsaktiviteter. Under samtliga intervjuer framkom det att linjecheferna i sin helhet har en god syn på organisationens kompetensutvecklingsarbete och beskriver en mängd kompetensutvecklingsaktiviteter som tillhandahålls och möjliggörs för samtliga medarbetare. Till synes visar de formella aspekterna på att organisationen har normer där utveckling är ett prioriterat område och som organisationen implementerar genom att tillhandahålla betydande resurser och verktyg för kompetensutveckling. Linjecheferna beskriver även att organisationen innehar en stark organisationskultur där den gemensamma synen på kompetensutveckling har skapats. Det som däremot hamnar i mellannivån är det faktum att linjechefer upplever olika särintressen när det kommer till kompetensutveckling, vilket därmed resulterar i att deltagandet varierar. Det delvis dolda tes vara de praktiserade normerna i form av den kompetensutveckling respektive linjechef anser som mest betydelsefull. Detta kan kopplas till anpassnings- och copingmekanismer i form av anpassning av det upplevda höga arbetstempo och arbetsbelastning som råder, vilket resulterar i att majoriteten bortprioriterar kompetensutveckling. Vid intervjuerna framkommer det att linjecheferna upplever detta som ett genomgående problem och möjligtvis är detta ett fenomen som delvis tidigare kommit till organisationens kännedom.

Ju mer linjecheferna talade om de synliga aspekterna som exempelvis organisationens uttalade syn på kompetens, desto fler synpunkter och behov trädde fram ur det dolda. Detta i enlighet med Lennéer Axelson och Thylefors (2018) som redogör för underliggande värderingar, vilket kan kopplas till linjechefernas dolda aspekter i form av tidigare erfarenheter och syn på kompetensutveckling. Ur studiens resultat framgår en rad likartade behov av kompetensutveckling linjecheferna finner i sin roll. Samtliga beskriver att det hade varit fördelaktigt med en tydlig förankring av teoretiska kunskaper från formella kompetensutvecklingsaktiviteter till praktiska erfarenheter i det dagliga arbetet. Kopplat till hög arbetsbelastning och tidsbrist värdesätter linjecheferna att tiden som har avsatts för kompetensutveckling på bekostnad av andra arbetsuppgifter behöver vara meningsfull, värdefull och användbar i det specifika arbetsområdet. Detta går i linje med att linjecheferna upplever ett behov av att kompetensutvecklingsaktiviteter ska vara mer anpassad till det egna arbetsområde och spegla deras syn kring mindre värdefulla och användbara formella kompetensutvecklingsaktiviteter som beskrivs vara för generella. Vidare belyser samtliga linjechefer vikten av stöd från sin närmaste chef där majoriteten önskar ett ökat stöd från sin närmaste chef. Detta skulle kunna ske genom tätare återkopplingstillfällen som berör linjechefens arbete, men även i form av stöttning gällande deras individuella kompetensutveckling. Detta kan bero på att deras närmaste chef även är chef för majoriteten av linjecheferna, vilket gör det tämligen utmanande att vara likvärdigt insatt i samtligas olika arbetsområden. Dessa ovannämnda behov kan tolkas som flertalet dolda aspekter kopplade till linjechefernas upplevelser som inte varit kända för organisationen tidigare. Genom att dessa dolda aspekter nu kommer upp till ytan förses organisationen med värdefull kunskap som kan motverka framtida problem och även fungera som ett redskap för framtida kompetensutvecklingsarbete.

Slutsats

Studiens syfte är att undersöka linjecheferns upplevelser av kompetensutveckling i deras yrkesroll och besvara frågeställningarna vilka möjligheter till kompetensutveckling upplever linjechefer att de har, vilken form av kompetensutveckling framstår som betydelsefull för linjechefernas arbete samt vilket behov av kompetensutveckling finner linjecheferna i sin roll. Denna studie har uppfyllt sitt syfte och besvarat frågeställningarna, men även bidragit med kunskap till organisationens fortsatta arbete med kompetensutveckling för linjechefer. Nedan följer en redogörelse av studiens huvudsakliga fynd.

Linjecheferna upplever att de har goda möjligheter och förutsättningar för kompetensutveckling inom organisationen, men även att organisationens kompetensutvecklingsarbete är framträdande i relation till branschkollegor och tidigare liknande arbetsplatser. I enlighet med tidigare forskning upplever linjecheferna att det är en hög genomgående arbetsbelastning i yrkesrollen och att det därmed råder brist på tid, i synnerhet till kompetensutvecklingsaktiviteter. Tidsaspekten följer genomgående en röd tråd vilken inte bara påverkar deltagandet, utan medför även svårigheter att avsätta tid för reflektion i det dagliga arbetet. Linjecheferna upplever att ansvaret för kompetensutveckling till största del är ett individuellt ansvar som påvisas genom att flertalet linjechefer tar egna initiativ för lärande och utveckling. Däremot belyser ett fåtal linjechefer att organisationen även har ett ansvar i form av att möjliggöra tid för reflektion och återkoppling. Det framkommer av samtliga linjechefer att stöd från närmaste chef är av värdefullt i och med den komplexa rollen och upplevda höga arbetsbelastningen. Däremot beskriver majoriteten av linjecheferna att det finns ett behov av tätare återkoppling och en större delaktighet av närmaste chef.

Av samtliga kompetensutvecklingsaktiviteter framkommer att linjecheferna upplever de digitala utbildningarna vara minst betydelsefulla i rollen som linjechef då de anser sakna den mänskliga interaktionen men även svårigheter att avsätta tid framför datorn utan att andra arbetsuppgifter distraherar. Gällande den form av kompetensutveckling som framstår som betydelsefull är samtliga linjechefer eniga om att den största delen av utveckling sker i det dagliga arbetet genom arbetsplatslärande. Dock råder det delade meningar kring kompetensutvecklingsaktiviteterna där ett fåtal upplever sociala sammankomster, nätverk och diskussioner som betydelsefulla, medan samtliga anser att klassrumsutbildningar anpassade för arbetsområdet som betydelsefulla trots att det beskrivs vara svårt att avsätta tid för dessa.

Det framträder en rad huvudsakliga behov som även beskrivs kunna vara en förutsättning för ökat deltagande i kompetensutvecklingsaktiviteter, vilket utifrån linjechefernas upplevelser kan likställas med att den nuvarande kompetensutvecklingen inte fyller det behov linjecheferna har i sin roll. Det finns ett behov av att klassrumsutbildningar ska vara mer anpassade för det specifika arbetsområdet och inte lika generella samt att externa kursledare ska vara pålästa kring organisationen vid utbildningstillfället. Detta i relation med att det bör finnas organisatoriska möjligheter att förankra de teoretiska kunskaperna i praktiken efter utförd utbildning för att ett lärande och utveckling ska vara möjligt. I enlighet med isbergsmodellen har dessa dolda aspekter av linjecheferns upplevelser av kompetensutveckling nu trätt fram, vilka bidrar med kunskap inom området och ger insikter till organisationens fortsatta arbete med kompetensutveckling.

Vidare forskning

Denna studie undersöker enbart linjechefer i en organisation, vilket gör det vidare intressant att utföra en jämförande studie för att se om upplevelserna ter sig liknande i en annan liknande organisation. Då denna studie enbart studerar linjechefers upplevelser, vilket kan tes vara en begränsning, hade det vidare varit givande att sätta upplevelserna i relation till faktorer som kan påverka upplevelser av kompetensutveckling över tid. Vidare är denna studie även utförd inom privat sektor i ett stort bolag som har möjlighet att tillhandahålla goda resurser och verktyg på kompetensutveckling, vilket gör det relevant att studera linjechefers upplevelser av kompetensutveckling i små- och medelstora företag inom offentlig sektor.

Referenser

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Colquitt, J. A., & LePine, J. A. (2000). Towards an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707. doi: 10.1037//0021-9010.g5.5.678
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellstrom, P.-E., & Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20. doi:10.1007/BF03025821
- Hansson, J. (2015). *Kompetens som konkurrensfördel*. Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H., Gill, A., & Ellström, P.-E. (2007). Practices of Competence Development in the Workplace: Relations between learning environments, strategies and learning outcomes in SMEs. *The Second Nordic Conference on Adult Learning*. Linköping.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelson, B. & Thylefors, I. (2018). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lilova, I. and Poell, R.F. (2019). Preferred human resource development activities and their functions: differences in perspective between managers and employees. *International Journal of Training and Development*, 23: 185-201. doi:10.1111/ijtd.12157
- Lombardo, M, & Eichinger (2006). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger Limited.
- McDermott Aoife, Kidney Rachel, & Flood Patrick. (2011). Understanding leader development; learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, (4), 358. doi: 10.1108/01437731111134643
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Regeringen (2016). *Förslag från analysgruppen Arbetet i framtiden: Livslångt lärande för framtidens arbetsmarknad*.
- Rubenson, K. (2006). The Nordic model of lifelong learning. *Compare: A Journal of Comparative Education*, 36(3), 327–341. doi:10.1080/03057920600872472

Ryan, R.K.C. (2008). *Leadership development: a guide for HR and training professionals*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Rönnqvist, D. (2001). Kompetensutveckling i praktiken - ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld. *En studie av strategier för kompetensutveckling inom hälso- och sjukvård*. Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap, avhandling 81.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Viitala, R., Kultalahti, S., & Kangas, H. (2017). Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges? *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 576-587. doi: 10.1108/LODJ-02-2016- 0035

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1

Mail till organisationer

Hej,

Vi är två studenter som nu gör vår sista termin av kandidatprogrammet Personal, Arbete och Organisation vid Stockholms universitet. Vi ska nu skriva vår kandidatuppsats i Pedagogik där kompetensutveckling kommer att utgöra grunden.

Vi intresserar oss för linjechefers upplevelser av kompetensutveckling i sin yrkesroll. Tanken är att datainsamlingen ska ske genom ett antal intervjuer med linjechefer samt ansvarig för kompetensutveckling och utbildningsinsatser. Sistnämnda kommer inte att utgöra grunden i studien utan syftar enbart till att skapa en förförståelse kring hur organisationen arbetar med kompetensutveckling.

Uppsatsskrivningen sträcker sig fram till slutet av december men datainsamlingsperioden beräknas bara ta några dagar av dessa månader i anspråk. Kandidatuppsatsen utförs under handledning av erfaren handledare som kontinuerligt skall ge oss återkoppling på arbetet. All information i denna studie kommer att behandlas konfidentiellt. Er verksamhet kommer att benämnas anonymt i studien och vid intresse får ni självklart gärna ta del av studiens resultat.

Om ni har några frågor angående kandidatuppsatsen eller utbildningsprogrammet är ni naturligtvis välkomna att fråga oss studenter eller kontakta vår institutionen närmare.

Vänliga hälsningar,
Avesta Akoi och Francisca Andersson Egana

Bilaga 2

Samtycke för personuppgiftsbehandling i en uppsatsundersökning

Tack för att du deltar i denna studie som undersöker linjefefer upplevelser av kompetensutveckling. Denna studie ämnar till att bidra till att skapa förståelse och ökad kunskap för organisationens fortsatta arbete med kompetensutveckling för linjefefer.

Studien är en del av vår kandidatutbildning där Henric Stenmark, en av Stockholms Universitet utsedda handledare, stöttar oss genom hela studiens gång så att alla regler följs. När arbetet är klart betygssätts det av en examinator.

Denna intervju beräknas ta cirka 45 minuter att genomföra. Under denna intervju önskar vi att få spela in samtalet för att inte missa värdefull information vid fortsatt arbete med studien.

Du kan nu ge oss tillstånd att behandla information för uppsatsen. *Det är alltid frivilligt att delta.* För att kunna samla in information till studien behöver vi ditt underskrivna tillstånd på nästa sida. Du bestämmer själv över in medverkan och kan därmed när som helst avsluta deltagandet i studien.

Under tiden vi arbetar med studien är dina personuppgifter skyddade och kommer inte lämnas ut till obehöriga. Vi kommer att förvara inspelningar och andra uppgifter på ett säkert sätt. Den information vi samlar in i med hjälp av ljudupptagning under första fasen kommer snarast att göras om till anonymiserade texter så att ingen kan lista ut att just du varit med i studien. När studien är klar och uppsatsen har blivit godkänd kommer all insamlad information och material att förstöras snarast.

Studiens resultat kommer att publiceras i en uppsats som är skriven så att det inte går att känna igen vilka som varit med i studien. Studien följer forskningsetiska riktlinjer och allmänna lagar. På nästa sida kan du läsa mer om detta.

Det är mycket värdefullt om vi kan få ditt samtycke att genomföra studien.

Har du några frågor och funderingar under hela studiens förlopp är du välkommen att kontakta nedanstående.

Studenters namn: Avesta Akoi & Francisca Andersson

E-post: xxx@hotmail.com, xxx@hotmail.com

Telefon: 0707-xx xx xx, 0761-xx xx xx

Uppsatshandledare: Henric Stenmark

E-post: henric.stenmark@edu.su.se

Telefon: 08 – 120 763 25

Samtyckesblankett

Jag har tagit del av information om studien och godkänner att materialet spelas in, sparas och används i studentuppsatsen.

- Ja**
- Nej**

Datum & underskrift

Namnförtydligande:

Mera om riktlinjer och lagar för studien

Personuppgifter som är nödvändiga för att genomföra studien behandlas med stöd av samtyckeskrauet i Dataskyddsförordningen. Stockholms universitet är personuppgiftsansvarig. Enligt Dataskyddsförordningen från och med den 25 maj 2018 så har du rätt att gratis få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter och det finns möjlighet att inge klagomål till dataskyddsombudet på Stockholms universitet dpo@su.se eller till datainspektionen <https://www.datainspektionen.se/kontakta-oss/>

I övrigt vid frågor vänd dig till given handledare och studenter ovan.

Bilaga 3

Intervjuguide linjechefer

Bakgrundsfrågor:

1. Vad har du för position inom företaget?
2. Hur länge har du varit anställd här?
3. Hur länge har du varit i denna roll?
4. Vem rapporterar du till? (dvs. vem är din närmaste chef, var jobbar denna?)
5. Hur många medarbetare har du ansvar för?

Om rollen som linjechef:

6. Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter som linjechef?
7. Vad upplever du för utmaningar i din roll som linjechef?

Om kompetensutveckling:

8. Vad tänker du när du hör begreppet kompetens?
9. Tycker du att det är viktigt med kompetensutveckling?
FF: Varför/Varför inte?

Möjlighet till kompetensutveckling

10. Hur skulle du beskriva organisationens kompetensutvecklingsarbete?
11. Vilka möjligheter till formell kompetensutveckling upplever du att du har? (*Utbildningar, digitala utbildningar, konferenser*)
12. Vilka möjligheter till icke-formell kompetensutveckling upplever du att du har? (*Nätverk, handledning, självstudier*)
13. Hur upplever du att du har möjlighet till utveckling i ditt dagliga arbetet? (*Arbetsplatslärande*)
14. Deltar du i ovannämnda kompetensutvecklingsaktiviteter?
FF: Om ja, Varför? Hur ofta?
FF: Om nej/sällan, hur kommer det sig?
FF: Hade du önskat att delta oftare?
15. Upplever du att du har tillräckligt med tid för formella och icke-formella aktiviteter?
FF: Om ja, hur ofta?
FF: Om nej, utveckla.

Aspekter av kompetensutveckling

16. Vilka kompetensutvecklingsinsatser anser du vara mest betydelsefulla i ditt arbete?
17. Vilka kompetensutvecklingsinsatser anser du mindre betydelsefulla?
18. Vilka möjligheter till kompetensutveckling hade du önskat i din roll?
19. Hur upplever du att du får återkoppling och utrymme för reflektion?
20. Hur upplever du att du inom och utanför organisationen delar kunskap och erfarenheter med andra människor? (Ex. kollegor, branschkollegor, gamla klasskompisar osv).
21. Har du någonting mer du vill tillägga angående kompetensutveckling som vi inte redan berört?



Stockholms Universitet/Stockholm University
SE-106 91 Stockholm
Telefon/Phone: 08 – 16 20 00
www.su.se



Stockholms
universitet