



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2005-01-28

Institutionsadministratörers kompetens och lärande i arbetet

– en studie av arbetsförhållanden och erfarenheter inom
Lunds Tekniska Högskola

Henrik Eyton

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck
Glen Helmstad

ABSTRACT

- Arbetets art: Magisteruppsats, 61-80 poäng, inom Programmet för personal- och arbetsliv, med inriktning mot personalutveckling.
- Sidantal: 39
- Titel: Institutionsadministratörers kompetens och lärande i arbetet – en studie av arbetsförhållanden och erfarenheter inom Lunds Tekniska Högskola
- Författare: Henrik Eyton
- Handledare: Agneta Wångdahl Flinck och Glen Helmstad
- Datum: 2005-01-28
- Sammanfattning: Personalkontoret på Lunds tekniska högskola intresserade sig för universitetsadministratörernas speciella situation på sina respektive institutioner. För att undersöka detta fick jag i uppdrag att skriva en uppsats, där syftet blev att beskriva och analysera institutionsadministratörernas uppfattning om sin kompetens och sitt lärande inom LTH. För att finna svar på detta, utförde jag intervjuer med administratörer och medarbetare från personalkontoret. Resultaten visade att administratörerna hade många olika arbetsuppgifter, där de såg betydelsen av sin arbetslivserfarenhet för att ha lärt sig sitt arbete. Mycket av lärandet skedde framför datorn där arbetsuppgifterna utfördes i stor utsträckning. Informationssökning via hemsidor ökade och ansågs i vissa fall som svår. Information sökte administratörerna också via personalen på institutionerna och genom sitt kontaktnät. Formella utbildningar var betydande för lärandet, där utbildningsperiodernas ökade arbetsbelastning var ett hinder för viljan att gå utbildning. Administratörerna upplevde att det fanns gemenskap på institutionerna, men ansåg sig stå vid sidan av den akademiska verksamheten. Kunskaper om sina arbetsuppgifter och en motivation i att utföra dem, såg de ingå i sin kompetens. En viktig kunskap som administratörerna också innehade vara att finna information. De var även motiverade i att utveckla sin kompetens. De kommunicerade och de såg positivt att hjälpa medarbetare och studenter. Genom att de inte fick information om institutionernas löpande verksamhet, saknade de kunskap om institutionernas forskning.
- Nyckelord: Kompetens, organisation, arbetsliv, lärande, informellt, arbete.

Förord

Även om dessa ord är det läsaren förmodligen först kommer i kontakt med, så är det ändå bland de sista ord jag skriver i min d-uppsats. MIN d-uppsats. Jag ska inte säga att tanken svindlar, men det är med stolthet jag tänker på att jag slutfört en d-uppsats i pedagogik. Innan jag nu brister ut i ett Tarzanvrål vill jag tacka dem som jag inte hade klarat mig utan.

Jag vill tacka personalkontoret på LTH för att de gav mig tillträde till LTH och för den tid de avsatte för min skull. Tack till de administratörer som gav sig tid till att bli intervjuad av mig och för att de så engagerat brydde sig om att svara på mina frågor.

Mina båda handledare förtjänar ett stort tack. Agneta som hjälpte mig att komma igång med uppsatsen och Glen som tog över stafettpinnen och såg till att jag nu vid mållinjen är stolt över vad jag skrivit.

Under denna tid som jag skrivit uppsatsen har jag umgåtts och stöttats av min familj och mina vänner. Anna-Linda, du förtjänar så mycket tack för allt. Tack, mamma, pappa och Jonas för uppmuntran som aldrig sinar. Mina vänner, ni betyder glädje och trygghet. Tack för dessa fantastiska veckor tillsammans med Er.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
UPPSATSENS FRAMVÄXT, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	1
DISPOSITION	2
1 TEORIAVSNITT	3
1.1 SÖKNING OCH URVAL AV LITTERATUR.....	3
1.1.1 Litteratordiskussion.....	4
1.2 LÄRANDE OCH KOMPETENS	4
1.3 LÄRANDE I ARBETET.....	5
1.3.1 Lärande i arbetets kontext.....	6
1.3.2 Verksamhetsteorin	7
1.4 BEGREPPET KOMPETENS	8
1.4.1 Arbetsgivarens kompetensbehov	9
1.5 TIDIGARE FORSKNING.....	10
2 METOD	12
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
2.1.1 Planering och förarbete för insamlande av data	14
2.1.2 Urval.....	15
2.1.3 Intervju	15
2.1.4 Bearbetning av data	17
2.2 DISKUSSION AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	18
3 RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	20
3.1 RESULTAT AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	20
3.1.1 Administratörernas arbetssituation.....	21
3.1.2 Administratörernas lärande	22
3.1.3 Administratörernas kompetens.....	25
3.2 ANALYS.....	29
3.2.1 Lärande i arbetet.....	29
3.2.2 Begreppet kompetens.....	31
3.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN	33
4 DISKUSSION	33
4.1 DISKUSSION OM RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	34
4.2 AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	35
4.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	38
REFERENSER	40
BILAGA 1	A
BILAGA 2	B

Inledning

Universitetsvärlden har förändrats mycket under de senaste tjugo åren. Det har skett genom datoriseringen och det ökade antalet studerande, men också genom att finansieringen till universitetens verksamhet nu finns på andra håll i samhället än det rent statliga. De ekonomiska förändringarna innebär att universiteten aktivt finner egna finansiella kanaler.

Lunds Tekniska Högskola har mött denna utveckling och arbetar för att hantera förändringarna för att dagligen kunna arbeta med utbildning och forskning. Detta kräver att högskolan ligger i yttersta framkant i användandet av ny teknik. För att kunna göra detta behöver medarbetarna inneha den kompetens arbetet kräver. Som en del av Lunds Universitet kan LTH erbjuda ett brett utbud av olika ingenjörsutbildningar och med cirka 6000 studenter är det en av landets största tekniska högskolor. Inom de 18 institutionerna bedrivs såväl forskning som utbildning. Den administrativa verksamheten på institutionerna bedrivs av såväl utbildningsansvariga som rent administrativ personal. Den administrativa personalens uppgifter är huvudsakligen att administrera ekonomi, personalfrågor och kursadministration. Med förändringen av organisationen under de senaste tjugo åren har arbetsuppgifternas komplexitet ökat för administratörerna och de har nu en annan roll än när LTH bildades 1969.

De förändringar som har skett inom universitetet har inneburit att det gått från en regelorienterad till en serviceorienterad kultur där administratörernas arbetsuppgifter förändrats och de har blivit mer involverade i det akademiska arbetet (Gornitzka & Marheim Larsen, 2004). För att möta dagens arbetsuppgifter och behärska de nya verktyg inom data och kommunikation som ständigt utvecklas har de behövt förändra och utveckla sin kompetens. Utvecklingen har även förändrat administratörernas förutsättningar för att lära sig utföra sina arbetsuppgifter.

Uppsatsens framväxt, syfte och frågeställningar

Via kontakter mellan pedagogiska institutionen och LTH kom jag i kontakt med personalkontoret på LTH som har uppmärksammat institutionsadministratörernas speciella situation. De är medvetna om att administratörerna arbetar ensamma med sina arbetsuppgifter inom institutionen och kontakten med andra administratörer inom LTH är relativt liten. Inom den så kunskapsintensiva organisationen LTH, är verksamheten också inriktade på forskning och utbildning och inte på det arbete som administratörerna utför.

Personalkontoret på LTH vill veta mer om administratörernas kompetens och lärande för att bättre kunna förstå administratörernas situation, då den skiljer sig från övrig universitetspersonal. Det finns ett uttalat behov att universitetets administration ska effektiviseras. I ett projekt kallat Excellensprojektet är ett av syftena att göra administrationen mera kostnadseffektiv, flexibel och bättre samordnad. Administratörerna spelar här en betydande roll för att detta ska kunna göras möjligt. Det är en mycket vanlig företeelse på universitet att den administrativa personalen ses med andra ögon, som "icke-akademiker" än den akademiska personalen och att de generellt har en otydlig och osäker position där deras roll ständigt omförhandlas och

omdefinieras (Gornitzka & Marheim Larsen, 2004). Det är intressant att studera administratörernas kompetens och lärande i sitt arbete då dessa arbetsuppgifter även kommer att finnas i framtiden.

Personalkontorets intresse för administratörernas uppfattning om sin situation utgjorde grunden för undersökningen. Vid upprepade samtal, där jag berättade om mina intresseområden som utgick från ett pedagogiskt perspektiv, kom vi gemensamt fram till att jag skulle undersöka administratörernas kompetens vid utförandet av sina arbetsuppgifter och lärande i arbetet de utför.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera institutionsadministratörernas kompetens i sitt arbete och hur de lär sig utföra arbetsuppgifterna på LTH. Utifrån syftet har jag arbetat fram följande frågeställningar, som varit vägledande för undersökningen:

- Hur uppfattar administratörerna sin kompetens i arbetet?
- Hur uppfattar administratörerna att de lär sig sitt arbete?

Disposition

Jag ska här ge en beskrivning och överblick om vad uppsatsen innehåller, samt hur de olika kapitlen hänger samman, vilket jag hoppas ska underlätta läsandet.

Kapitlet 1 börjar med en redogörelse för hur jag har gått till väga för att söka källor, samt vilka urvalskriterier som använts för de källor som hittats. Därefter diskuteras de valda källorna och de brister och förtjänster som finns i detta urval. Efter detta redovisas den teoretiska referensramen som utgår ifrån att individens lärande sker i en kontext. Det betyder att medarbetaren, som i detta fall är administratören, ingår i en organisation och lär i arbetslivet då individen utför sitt arbete. För kompetensbegreppet innebär det att situationen är vägledande för individens kompetens, där jag ger ett förslag på hur kompetens kan uppfattas. Kapitlet avslutas med en redogörelse för tidigare forskning om kompetens och lärande, som är av särskilt intressant i det här aktuella sammanhanget.

Kapitel 2 ger en beskrivning om tillvägagångssättet, från de första tankarna om studien till att data samlats in och beskrivning av bearbetning av de insamlade data. I redogörelsen redovisar jag även metodens tillförlitlighet och giltighet, samt etiska överväganden som ansågs vara väsentliga i studien. Jag diskuterar slutligen brister och förtjänster med mina förberedelser och genomförande av tillvägagångssättet att inhämta och bearbeta data.

I kapitel 3 redovisar jag det resultat som bearbetningen av data gett. Först redovisas en beskrivning av administratörernas bakgrund och arbetssituation som ska ge en bättre förståelse för administratörerna innan redovisning av lärande och kompetens. Beskrivningen innehåller administratörernas uppfattning om sin utbildning innan de började arbeta på LTH och utbildning de erhållit under tiden på LTH, samt vad de haft för tidigare arbetslivserfarenheter från tidigare arbete under sina arbetsföra år. Arbetsuppgifter de har haft och nu utför på LTH redovisas också i detta avsnitt. Därefter följer redogörelsen över kompetens och lärande bland administratörerna. Efter redogörelsen av administratörernas beskrivning följer personalkontorets uppfattning om

administratörerna. Efter att de resultaten redovisats, används referensramen från kapitel 1, där jag analyserar administratörernas kompetens och lärande.

Kapitel 4 är det sista kapitlet, som börjar med en diskussion om resultatets och analysens brister och förtjänster. Därefter följer avslutande reflektioner om vad jag kommit fram till om administratörernas kompetens och lärande och hur administratörernas lärande kan förbättras i den arbetssituation de befinner sig i. Slutligen ger jag mina funderingar om hur en fortsatt forskning som intresserar sig för universitetsadministratörers arbetssituation kan se ut.

1 Teoriavsnitt

Denna del av uppsatsen inleds med ett avsnitt om hur sökning och urval av litteratur fortskred under arbetets gång, för att finna relevant information. Sedan följer litteratordiskussion där källkritik avhandlas. Efter dessa två inledande delar redogör jag för uppsatsens referensram, vilken avslutas med en redovisning av tidigare relevant forskning om kompetens och lärande.

1.1 Sökning och urval av litteratur

Sökning efter källor att använda sig av i en uppsats sker från att arbetet påbörjas tills dess att uppsatsen nästan helt är avslutad. Vid min litteratursökning utgick jag främst ifrån LOVISA, Lunds universitets biblioteksdatabas, men även av engelsk språkiga artikeldatabasen ELIN. För att söka upp relevant litteratur sökte jag på *kompetens, organisation, arbetsliv, lärande, informellt, arbete*. Genom att kombinera de olika sökorden fann jag relevanta källor. Dessa källor lånade jag på biblioteket för att ta reda på om källan motsvarade den vetenskapliga kvalitet som bör eftersträvas. Referenslistor i den litteratur som jag lånade har också varit till stor hjälp för att finna intressanta författare och titlar. Betydelsen av mina handledares och kurskamraters goda råd om relevanta källor ska heller inte förbises.

Urvalet av de källor som använts utgår från två huvudkriterier. Dels skulle källorna användas så att uppsatsens syfte skulle kunna uppfyllas. Det vill säga, kunna användas i den teoretiska referensram som jag använde mig av för att skaffa mig förförståelse inför intervjuerna och för att analysera data, samt för att tillvägagångssättet av uppsatsens metod skulle kunna utvecklas. Det andra kriteriet var att källorna skulle uppnå en trovärdighet i vetenskaplig mening. För att uppnå detta kriterium använde jag mig av Thurén (1997), som anger fyra kriterier för att bedöma en källas trovärdighet. Dessa är källans äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet.

I den teoretiska referensramen användes välmeriterade författare och trovärdiga studier som beskriver sitt syfte och tillvägagångssätt väl. Källor av senare datum har prioriterats, då en källa är trovärdigare ju mer samtida den är. Internet har en styrka i att information som en författare vill publicera har möjlighet att nå sin publik snabbt i förhållande till källor som publiceras i tryck och då främst i bokform. Artiklarna i ELIN har fördelen att de är skrivna under de senaste åren och jag upptäckte allteftersom att det fanns mycket aktuell forskning redovisad där. Artiklarna uppfyllde också kriteriet av

oberoende, då artiklarna var skrivna av de forskare som utfört studien som rapporterades och utgjorde på så sätt en primärkälla. Jag har eftersträvat primärkällor genom hela arbetet, men då jag ansett det funnits information som varit av värde för uppsatsen har även sekundärkällor använts. En källa är aldrig helt opartisk, utan innehåller alltid en viss mått av tendens. De källor jag använde mig av är dock författade av forskare som följer vetenskapliga och etiska ramar och som har blivit granskade före publikation, vilket borgar för att källorna har små mått av tendens.

1.1.1 Litteratordiskussion

Jag har ansträngt mig för att använda så trovärdiga källor så möjligt, sett till de kriterier som Thurén (1997) pekar på. Att jag har använt mig av källor vars författare är forskare inom de områden de skriver om, tycker jag borgar för trovärdigheten, då de redogör för sitt tillvägagångssätt och sina etiska ramar i sin forskning. Jag har använt mig av andrahandskällor främst för att skaffa mig kunskap om sådant som är svårt att förstå om enbart primärkällan används. Det var framförallt för att förstå verksamhetsteorin som jag använde mig av sekundärkällor då jag fann den intressant, men till en början mycket komplicerad. De källor som används i detta kapitel är relativt få, men jag anser de som trovärdiga och de har varit till god hjälp i mitt tillvägagångssätt. När det gäller om urvalet är skevt eller ej enligt Thurén (1997) anses ett urval skevt om ytterligare fakta ändrar helhetsbilden. Jag har inte medvetet undanhållit relevanta fakta och grundligt beskrivit mina val av källor. Nu följer en redovisning av de källor som uppfyllde mina två huvudkriterier i urvalet av referensramen som handlar om kompetens och lärande i arbetslivet.

1.2 Lärande och kompetens

Samhällets förändringar skapar ständigt nya förutsättningar och krav på individen på arbetsplatsen. Organisationer konkurrerar och måste ständigt utvecklas för att överleva. Det har gjort att medarbetarna kommit allt mer i fokus. Intresse för medarbetarnas kompetens och lärande har funnits allt sedan Taylor utvecklade scientific management. Med ett nytt sätt att se på produktion som Taylor introducerade, startade intresset för kompetens och lärande. I industrisamhällets vagga var det naturligt att den anställde visste hur arbetet skulle utföras, men inte varför. Den tekniska utvecklingen med datorerna bidrog till att medarbetaren blev tvungen att även lära sig teori och andra kunskaper och kvalifikationer efterfrågades (Zuboff, 1988).

Mängden information som individen måste kunna tolka och använda sig av har ökat. Dagens arbetsuppgifter präglas i mycket hög utsträckning av den stora informationsmängden och individen måste ta större eget ansvar för att arbetsuppgifterna görs på ett godtagbart sätt. Därmed har arbetsmarknaden generellt förändrats, från att ha varit arbetsuppgifter med relativt statiska moment med få förändringar, mot en specialisering av kunskaper och mera komplexa förutsättningar. I en studie av Zuboff (1988) såg medarbetare i en kvarn analytisk färdighet som en viktig kompetens då deras arbetsuppgifter förändrades på grund av datoriseringen av kvarnen.

Begreppet kompetens används ofta på ett mångtydigt och oprecist sätt. Allteftersom förutsättningarna och behov förändras införlivas olika faktorer i begreppet eller att det

ses ur ett annat perspektiv. Inom samhällsvetenskapen skiljer ekonomer och beteendevetare sig åt i hur de ser på kompetens. Ekonomer har ett verksamhetsperspektiv där strategier och verksamhetsidéer blir väsentliga. Beteendevetares perspektiv ligger på individnivå och dennes relation till arbetsuppgiften där individen ska utveckla sin egenkontroll över arbetet (Söderström, 1990). Det dominerande ekonomiska perspektivets fokus på organisationen har lett till att intresset ökat för organisatorisk kunskap. Kompetensen ses ligga i organisationens produkter och tjänster (Axelsson, 1997). Intresset för lärande organisationer har haft stor betydelse för organisatoriskt lärande. Det utgörs av finns två huvudfaktorer. Den ena faktorn är medvetenhet om behovet av olika nivåer av lärande och den andra lagringen av kunskap i organisationen (Örtenblad, 2004). Primärt är det dock individen som lär och innehar kunskap i organisationen. Detta innebär att även om intresset för organisationens kompetens ökat, så är individens kompetens alltid central.

Synen på vad som är organisationers kapital har på senare år förändrats och dess betydelse har om möjligt ökat. För att följa med utvecklingen har organisationer förstått betydelsen av att investera i sin personal, lika väl som i specifika maskiner och teknik. Det har gjort att kraven på individen också har ökat med möjligheten till vidareutbildning, såväl som på rörlighet, flexibilitet och att vara social. Lärande i arbetslivet har inte bara blivit aktuellt för den kompetens som innehas nu, utan också för framtida kompetenser (Boud & Garrick, 1999 & SOU 1994:48). Intresset för lärande organisationer har också skapat behov av att studera individens lärande i arbetet, där utförandet av arbetet är utgångspunkten (Tikkanen, 2002).

1.3 Lärande i arbetet

I arbetslivet är det uteslutande vuxna som deltar och de utvecklar genom livet sätt att lära och skapar individuella inlärningsstrategier. I vuxen ålder använder individer sig i större utsträckning av tidigare kunskaper och erfarenheter då de ställs inför nya situationer. I interaktionen mellan den vuxna individen och dess omgivning är det i stor utsträckning erfarenheten den vuxna individen använder sig av vid utförandet av arbetsuppgiften. Grundreglerna för lärande kvarstår dock och individer har samma grundläggande lärandemekanismer genom hela livet, men där det i en lärsituation för vuxna bör ges en kombination av studier och arbete (Ellström, 2000).

Intresset för lärande har traditionellt sett varit riktat mot processer i individens medvetande, där lärande setts som en förändring av individens förståelse. Dagens syn på lärande som en lång process, där utbildning, arbete och personligutveckling ingår, har ignorerat den omgivning den lärande haft omkring sig. Att individens förståelse av utförandet av sitt handlande fått större betydelse i synen på lärande och en förutsättning för lärande är att individen deltar i ett sammanhang har resulterat i en förändrad syn på lärande. Det har också ökat intresset för det lärande som inte uppstår i planerade utbildningsinsatser (Lave, 1993).

Det informella lärandet i arbetet ses som mer intressant att utveckla än det formella lärandet, då individen ständigt utför sitt arbete. Det formella lärandet i form av kurser som hålls av lärare eller genom självstudier utgör givetvis en del av vad individen lär, men huvuddelen av vad individen lär sker på informell väg. Informellt lärande sker i det dagliga deltagandet och i utförandet av arbetsuppgifterna (Conlon, 2003).

1.3.1 Lärande i arbetets kontext

För att förstå lärande i arbetslivet måste flera nivåer beaktas från samhälle till individ (Boud och Garrick, 1999). Det lärande som skapas i arbetet har andra ramar och mål, där individen deltar i andra sammanhang än under planerade utbildningsinsatser. För att kunna analysera individens lärande, bör fokus istället ligga på relationen mellan individen, verksamheten individen deltar i och dess omgivning som den ter sig i en social praktik. I de studier om lärande som inte koncentrerar sig på att studera individens olika inre processer blir individens lärande inte en separerad process, utan en del av ett system, där lärande ständigt pågår. Lärande blir i detta synsätt en del av något större och det finns då en risk att det kan upplevas som att det inte är ansträngande och blir till viss del inte synligt (Lave, 1993).

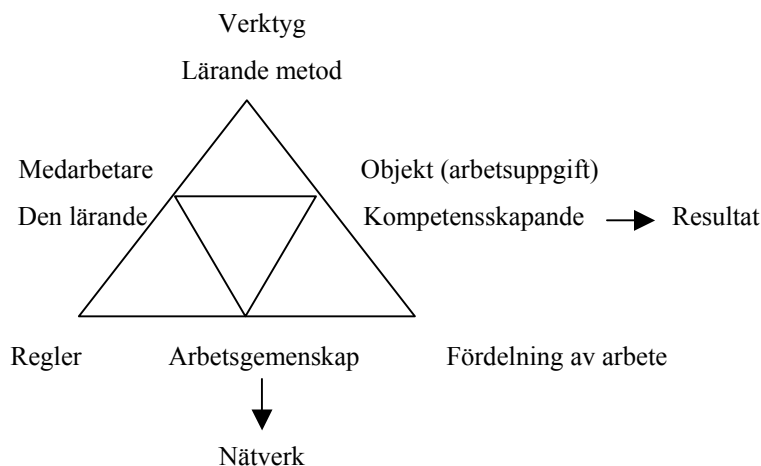
Lave och Wenger (1991) menar att riktningen mot generella kunskaper som är vanliga vid formell utbildning bör ändras, till en teori av socialt utövande, där lärande ses som en aspekt av alla aktiviteter, istället för en typ av aktivitet. De anser att synsättet på lärlingssystemet måste ändras. De lärande bör ses som lärlingar i ett livslångt lärande, där dagens mästare är lärlingens medarbetare och datorer vilka lärlingarna lär av. Dagens lärlingssystem innebär individerna skiftar mellan att vara lärlingar och mästare till sina kollegor. Det sociala deltagandet involverar hela människan vid lärandet och inte bara i relation till specifika aktiviteter. Det finns inte några aktiviteter som inte äger rum i ett konkret sammanhang. Det innebär att även generella kunskaper enbart är användbara under specifika omständigheter som är relaterade till individens liv och kulturen individen omges av. Därför är det viktigt att delta och utföra arbetsuppgifterna för att lära. Billet (1999) menar här att lärande blir en produkt av dagligt tänkande och handlande, där händelser i arbetslivet ingår.

Lärande ses inte äga rum avskilt hos den enskilda individen, utan vara en process som involverar omgivning och den deltagande individen. Vid lärande i social kontext förespråkas vikten av att individen lär genom att delta i processen tillsammans med en expert. Betydelse för lärande läggs också på den process då en nykomling blir en del av en gemensamt utförande då en persons intensioner att lära beror på processen av att bli någon som deltar fullt ut i det sociokulturella utövandet (Lave & Wenger, 1991). Här poängteras att det finns en dold undervisningsplan i arbetslivet, lika väl som inom skolväsenden, som ofta sker omedvetet parallellt med det avsiktliga lärandet. Individen blir en del av organisationen genom att den lär beteende och kunskaper som är outtalade och dolda och i vissa fall inte eftersträvsvärda bland organisationens medarbetare.

Kunskap nås ofta genom det gemensamma utförandet av arbetsuppgiften och med hjälp av kollegor direkt som indirekt. Guidade erfarenheter är särskilt viktiga när kunskap om utförande inte går att nå eller inte är tillgängliga för den lärande. Det är dock viktigt att det är den lärande som ska vara tvungen att tänka. Det gemensamma deltagandet borgar dock inte för lärande, även om vissa bestämda övertygelser är dominerande på arbetsplatsen. Interaktionen mellan deltagarna säkerställer inte att all förmedlad kunskap tas in, då individen redan har existerande kunskaper och använder sig av de erfarenheter han/hon redan besitter. De kunskaper individen har är på så sätt lika väl en förutsättning för lärande som ett eventuellt hinder. Individer lär och konstruerar också kunskap genom de övertygelser och värderingar de redan har med sig (Billet, 1999).

1.3.2 Verksamhetsteorin

När lärande i arbetet ska studeras gäller det att upptäcka de aspekter i människans omvärld som kan vara avgörande för individens lärande (Löfberg, 1990). För att få en teoretisk utgångspunkt om lärande i arbetet utgår jag ifrån en verksamhetsteoretisk modell, (se figur 1), av Tikkanen (2002) som använde sig av Engeströms (1996) modell om lärande som sker genom individens aktivitet och betydelsen av den gemenskap (community) som individen är del av.



Figur 1. Översättning till svenska av verksamhetsteoretiskmodell från Tikkanen (2002).

Utförandet av arbetet och lärandet ses som aktiviteter som är bundna till varandra och kompetens är ett resultat av den lärande aktiviteten (arbetsuppgiften), vilket gör kompetensen oskiljbar från arbetet. Kompetens kan inte skapas utan att individen utför arbetet. Tekniken och arbetsredskapen som finns i organisationen ses som verktygen för att kunna utföra arbetet och objektet är arbetsuppgiften som utförs. Utförandet av arbetsuppgiften sker med hjälp av organisationens teknik som skapar ett resultat som har värde för organisationen. Lärande och/eller kompetensskapande i arbetet ses som att det formas helt av medarbetaren, den lärande aktiviteten och situationer som medel för att skapa kompetens och kompetens som ett objekt för att lära i arbetet. Därför utgår lärande i arbetet ifrån utförandet av arbetet. Fördelningen av arbete utgörs dels av den arbetsfördelning som finns mellan medarbetarna i arbetsgemenskapen och dels av den hierarki av makt och status som finns i organisationen. I detta sammanhang kan inte arbetet enbart begränsas till organisationen utan vad som kan betecknas som organisationens gränsländ och utomstående aktörer blir här också av betydelse i regler, vilket utgörs av lagar och regleringar, samt organisationens uttalade mål för verksamheten (Engeström, 1993 & Tikkanen, 2002).

Verksamhetssystem är inte en homogen enhet. Orsaken till dess olikheter går att finna i vad Engeström (1993) kallar historiska lager. Systemets förändringar gör att organisationen ständigt utvecklas, men komponenterna förändras inte fullt ut, utan dessa påverkas av de historiska lager som komponenterna består av när verksamhetssystemet utvecklas. Mellan komponenterna i ett verksamhetssystem pågår därmed en ständig uppbyggnad och verktygen förnyas och utvecklas ständigt. Individerna följer de lagar som finns, men också organisationen verksamhetsmål som ständigt förändras och förnyas.

1.4 Begreppet kompetens

Individens kompetens är ett begrepp som varken är lätt att beskriva eller det bara finns en uppfattning om. Kunskap utgör dock kärnan i individens kompetens och då kompetens i arbetslivet är så starkt bundet till arbetsuppgiften innebär det att individen ska ha möjlighet och viljan att använda sig av kunskapen just för ögonblicket eller utvecklat i framtiden (Söderström, 1990, Sandberg, 1994, Lundmark, 1998, Andersson, 2000, Ellström 2000).

Det är vanligt att som författare eller forskare dela upp kompetens i ett antal olika faktorer som gemensamt bildar individens kompetens. Genom att uppfatta kompetens som bestående av ett antal faktorer, kommer kunskapen om kompetens att förstås på ett generellt plan, där det finns en extern relation mellan individens kompetens och arbetet som ska utföras (Sandberg, 1994).

Vad de olika faktorerna inbegriper varierar av mellan olika författare. Ellström (2000) och Lundmark (1998) delar upp kompetens i faktorer, men där faktorerna har olika innebörd mellan de båda författarna. Medan Lundmark (1998) ser yrkesteknisk och strategisk kompetens som kunskaper om arbetsuppgiften och verksamheten, ser Ellström (2000) psykomotorisk och kognitiv kompetens som kunskap att i handling utföra arbetet och att enbart ha kunskaper som krävs för arbetet. Ellström (2000) tar upp faktorn affektiv kompetens som innebär viljemässiga och känslomässiga handlingsförutsättningar. Personlig och social kompetens ser båda författarna som två faktorer av kompetens.

Personlig och social kompetens har blivit uppmärksammas och diskuterats mycket på senare tid, huruvida det ska införlivas i arbetslivets kompetens eller ej. Nordhaug (1987) uteslöt i sin syn på kompetens kognitiva och psykomotoriska faktorer, där personlighetsrelaterade och sociala faktorer ingår. Ellström (2000) ansåg dock det finnas skäl att inkludera dessa faktorer i kompetensbegreppet. Ett skäl är motivationens betydelse för att utföra ett arbete och betydelsen av individens föreställningar och förväntningar på sin egen förmåga. Ett annat skäl att inkludera motivation är att det kan efterfrågas i en organisation av kontroll- och styrningsmotiv, där lojalitet och värderingar efterfrågas. Andra exempel på att nya faktorer involveras i dagens syn på kompetens är Sandberg och Targama (1998) som såg individens nätverk som en viktig komponent för att avgöra i hur hög grad individen var kompetent.

Sandberg (1994) anser att det finns begränsningar i att dela in kompetensen i faktorer och att begränsningarna bland annat ligger i den externa relationen mellan individens kompetens och arbetet som utförs, då kompetensen inte blir begriplig i det arbete som utförs. Det blir istället som bäst bara en indikator på förutsättningar för att utföra arbetet. I 1.3.1 menade Lave och Wenger (1991) att all kunskap används i specifika situationer. Det gör enligt dem att lärande av generella kunskaper bör överges. Istället bör det anges ett synsätt som fokuserar på den kompetens som används för att utföra arbetet.

För att ge en lösning på problemet med den externa relationen som föreligger när kompetens beskrivs i form av faktorer kopplade Kolb (1984) olika lärostilar till kompetens. De utgörs av två dimensioner av lärande, varseblivningsdimensionen och handlingsdimensionen. Genom att kombinera de två dimensionerna bildas fyra lärostilar, vilka Kolbs kompetenser bygger på. De fyra kompetenserna löser olika arbetsuppgifter

med varierande kvalitet, beroende på hur individen upplever arbetsuppgiften utifrån sin lärsstil.

Sandberg (1994) försökte också skapa en intern relation mellan kompetens och arbetet, där han använde sig av ett fenomenografiskt perspektiv där intresset finns på individens uppfattning av sitt arbete. Detta perspektiv som intresserar sig för individens uppfattning om en viss företeelse har också Marton och Booth (2000) uppmärksammat där de lät deltagare i en studie läsa en text och kunde urskilja fyra grupper, med två huvudgrupper, yt- respektive djupinlärning, vilka representerar olika sätt att förstå budskap författaren hade i texten. Det lärande som förespråkas innebär alltså att individen uppfattar objektets relation till omvärlden i en så stor helhetsbild så möjligt. I Sandbergs studie (1994) eftersträvades att individen skulle ha förståelse för vad arbetsgivaren hade för behov. Resultatet från studien av Sandberg (1994) fokuserar på individens uppfattning av en företeelse och visar att intresset för hur vi lär blir allt viktigare i organisationers strävan för att förstå medarbetarnas kompetens. Enligt Andersson (2000) har Sandbergs slutsats om kompetens inneburit att begreppet gjorts mer komplext, där chefer blivit tvungna att inse att lärande är mödosamt och analytiskt krävande. Resultaten av forskningen Sandberg (1994) redovisas i 1.5.

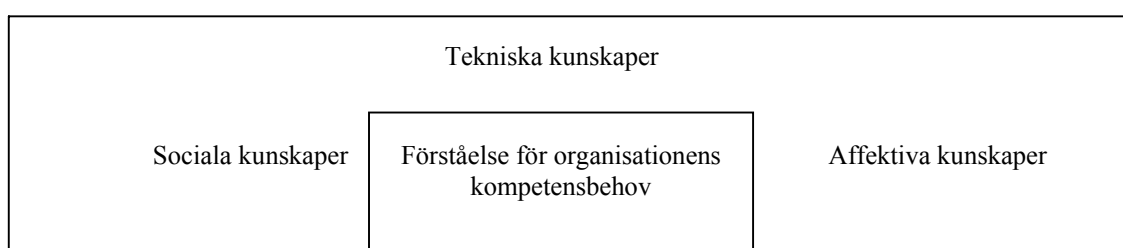
Som jag visat kan kompetens uppfattas på olika sätt och med samhällets förändringar har behovet av att utveckla och skapa en förståelse av kompetensbegreppet blivit av större intresse. De forskare som ansluter sig till synsättet att kompetens bör ses utifrån de specifika situationer som individen utför arbetet i, menar att generella kunskaper i form av faktorer inte åskådliggör individens kompetens. För att individen ska kunna utföra sitt arbete behöver dock individen ha kunskaper, vilket gör det intressant att framföra faktorer som en individ bör inneha. De förändringar som äger rum i samhället gör också att de faktorer som blir av betydelse samtidigt förändras, vilket är intressant att tydliggöra för arbetsgivare.

1.4.1 Arbetsgivarens kompetensbehov

Nutek redovisade år 2000 en studie som visar att företag ansåg att deras medarbetare var kompetenta utifrån vilken verksamhet som bedrevs. Med andra ord efterfrågade företagen den kompetens som passade deras verksamhet. Företagen sökte främst tillräcklig yrkeserfarenhet, social kompetens, drivkraft och engagemang, relevant utbildningsbakgrund och kunskaper i svenska. Drivkraft och engagemang sågs som den viktigaste faktorn. För social kompetens har företagen gett olika formuleringar utifrån sin verksamhet, dock påminde svaren mycket om varandra. En tydlig tendens inom kompetensbegreppet som kommit allt mer med datorns frammarsch är betydelsen av att individen tar eget ansvar för att vara kompetent. Det visade SOU rapporten 2000:28, som har likheter med Sandberg (1994). Rapporten menar att det krävs förmåga till helhetssyn, att ta ansvar för planering och utförande av arbetsuppgifter, samt att ta ansvar för sin egen kompetensutveckling. Detta för att möta framtidens kompetenskrav med komplexa arbetsuppgifter. I rapporten sågs det också som väsentligt att vara utvecklingsinriktad, ha självförtroende och lust att lära, samt att ha kreativitet och problemlösningsförmåga. Förändringarna i samhället och det ökade trycket att vara vinstgivande har med andra ord skapat en efterfrågan på medarbetare som tar ansvar för sin egen utveckling och som är aktiva i organisationens utveckling.

För att en individ ska anses inneha kompetens ser jag en avgörande betydelse i hur organisationens behov ser ut. Det avgörs i likhet med resultatet från undersökningen av Nutek (2000), där organisationens medarbetare innehar kompetens då de besitter de komponenter som organisationen har behov av. Se Ellström (2000) som beskriver yttre och inre kontextuella faktorer, vilket har betydelse för vilken kompetens som efterfrågas av organisationen. Individen bör också kunna ta ansvar för sin egen utveckling, där Söderström (2000) såg att individen bör eftersträva att utveckla egenkontroll över sitt arbete.

Det innebär enligt mig att individen är kompetent då den har en förståelse och kan uppfylla organisationens kompetensbehov. Då individen har förståelse för organisationens behov ser jag tre faktorer eller kunskaper som individen använder för att utföra arbetsuppgiften, enligt figuren:



Figur 2. Modell över individens kompetens i arbetet.

De tre kunskaperna förklaras nedan:

- Medarbetaren har tekniska kunskaper som den kan använda i att utföra arbetsuppgiften.
- Medarbetaren har affektiva kunskaper där det finns ett engagemang och en motivation att utföra arbetsuppgiften och att utveckla sin kompetens.
- Medarbetaren har sociala kunskaper som att kunna kommunicera och samarbeta med andra medarbetare i och utanför organisationen.

1.5 Tidigare forskning

Det finns såväl kvalitativa som kvantitativa förutsättningar för individens lärande, där de kvalitativa förutsättningarna utgörs av individens inre process, se tex Kolb (1984) lärande process genom erfärande. Med ett intresse för kontexten i vilken individen lär är det yttre variabler som studeras. Synen på att individens kompetens avgörs av dess lärande och innehav av kunskaper är kvalitativa förutsättningar. Relevanta forskningsresultat för individens kvalitativa och kvantitativa förutsättningar ska här presenteras.

Tikkanen (2002) ger i en studie om ingenjörer och bankpersonal en koncis sammanfattning av hur individer ser på kompetens. Bland ingenjörer och bankpersonal i Tikkanens studie sågs karaktärsegenskaper hos individen som viktig för att lära och för att inneha kompetens. Karaktärsegenskaper som var betydelsefulla var att individen skulle ha aktivt intresse och vara motiverad. Det var också betydande att kunna bedöma sina gränser för sin kompetens och våga be om hjälp. Andra karaktärer var också

förmågan till kommunikation och tålmod. Gornitzka och Marheim Larsen (2004) i studien av norska universitetsadministratörer uppvisar några av dessa karaktärer där administratörerna beskriver sig själva som en arbetsgrupp som arbetar under press från flera håll och som får kämpa för att bli sedd. De är stolta över sin profession och lojala mot organisationen som de engagerar sig i.

För att försöka validera kompetens utarbetades ett så kallat kompetensbevis i SOU 2001:78 som utgick ifrån yrkeskompetens, baskompetens och generell kompetens, vilket uppvisar likheter med Tikkanen (2002) och Gornitzka och Marheim Larsen (2004). Yrkeskompetens speglade individens förmåga att tillämpa kunskaper och färdigheter i en arbetsuppgift, där arbetsuppgiftens grad av komplexitet och behovet att ta eget ansvar var avgörande. I baskompetens ingick förmåga att kommunicera, kunskaper i matematik och datakunskaper. Generell kompetens skulle spegla samarbetsförmåga, miljömedvetenhet, problemlösning mm, vilket arbetslivet idag värderar och efterfrågar.

Sandberg (1994) tittade på yttre variabler för kompetens, så som betydelsen av utbildning och antal år motoroperatörerna jobbat. Hans resultat om kompetens skiljer sig från de ovan beskrivna, då han såg kompetens i tre olika sätt att uppfatta sitt arbete, som utgjorde tre olika nivåer av kompetens. De individerna med kompetens I såg till enskilda parametrar och optimerade dessa var för sig. För kompetens II var det centrala att optimera motorns delar i rätt ordning, där de såg delarnas sammankopplande betydelse. Bland kompetens III som var de effektivaste operatörerna såg de den praktiska betydelsen av motorn, där motorns kvalitet ur kundens synvinkel var i fokus.

Det visade sig att utbildningens betydelse för vilken kompetens optimerarna hade i studien av Sandberg (1994) inte var avgörande, dock hade de allra flesta som innehade kompetens II en ingenjörsexamen och av dem som innehade kompetens I hade majoriteten inte läst på universitet. I sammanhanget ska nämnas att i studien av Gornitzka och Marheim Larsen (2004) visar det sig att hälften av Norges universitetsadministratörer har en högskoleexamen, medan den andra hälften har annan formell utbildning. Antal år optimerarna arbetat hade stor betydelse för om de innehade kompetens III, dock fanns det optimerare med kompetens I som jobbat lika länge som optimerare med kompetens III.

I studien av Tikkanen (2002) ansåg de intervjuade personerna att formell utbildning endast låg bakom 10-20 procent av den innehavda kompetensen. De framhöll dock att den formella träningen var bra att ha för att bilda en grund. I den undersökningen Gustavsson (2000) genomförde ansåg operatörerna också att arbetet till viss del lärs genom teoretiska utbildningar. De båda studierna visar betydelsen av informellt lärande, där medarbetarna är mindre intresserade av formell undervisning, som de anser lär dem mindre än informellt lärande.

Studierna av Tikkanen (2002) och Gustavsson (2000) visar samma resultat där den viktigaste källan till den kompetens medarbetarna ansåg sig inneha var erfarenheten de fick av att utföra sitt arbete. För att bibehålla och utveckla sin kompetens var själva utförandet av arbetet det som föredrogs. De äldre ingenjörerna upplevde sällan att det fanns arbetsuppgifter som var pressande eller som de kände osäkerhet över, men att de upplevde en utmanande lärande då verktygen förändrades, så som vid nya dataprogram.

Kompetensen bibehålls inte bara genom att utföra arbetet, även om det sågs som den väsentligaste källan i studien av Tikkanen (2002), utan också genom självstudier samt

genom diskussioner med kollegor. Självstudier berodde på möjligheten att finna material och sociala resurser, i kollegor och chefer. Studien av Gustavson (2000) visade att de intervjuade hade uppfattningen att de lärde sig utföra arbetsuppgiften bättre genom självstudier, vilket innebar att de läste handböcker och själva försökte lära sig verktygen de utförde arbetsuppgiften med.

Betydelsen av information från kollegor för lärande är också stor visar Löfberg (1990) som fann att information i det sociala utbytet ansågs som den väsentligaste informationskällan för att lösa arbetsuppgiften. I studien av Gustavsson (2000) såg samtliga intervjuade betydelsen av att lära i arbetet genom att arbeta tillsammans med sina kollegor. Att diskutera med kollegor ansågs även ha stor betydelse för lärande i Tikkanens studie, där informella träffor som kafferaster sågs som viktigare än organiserade möten. Optimerarna med kompetens III Sandberg (1994) nämnde betydelsen av feedback mellan kollegor. Den var av stor betydelse för att öka kunskapen om relationen mellan den optimerade motorn och det kunderna efterfrågade.

Resultatet från Tikkanen (2002) visade att deadline och förändrad teknologi innebar att många ansåg att de inte hade tid att lära. Den tekniska utvecklingen gjorde dock att lärande uppstod när e-mail och internet användes för att utföra arbetet. Lärande uppstod också då lagar och regleringar ständigt förändrades. Konkurrens bidrog även till att bankpersonalen kände att de ständigt ville utveckla sin kompetens. För ingenjörerna var utvecklingen av material en extern faktor som bidrog till lärande, då de såg ett behov av att lära sig om dessa.

Som framgått av denna redovisning bör mer intresse riktas mot lärande som uppstår i arbetet, än lärande vid utbildningar. Resultaten visade att arbetslivserfarenheten uppfattas som den viktigaste källan till kompetens. Istället för generella kunskaper som lärs ut vid utbildningar förespråkas lärande i specifika situationer, där individen deltar i en gemenskap och utför arbetet. Formell utbildning sågs dock inte som betydelselös för den kompetens som innehades. Datorn och annan teknisk utrustning, men också självstudier är en viktig källa till lärande. Socialt utbyte och tillgången till nätverk var också av betydelse för lärande i arbetet. Faktorer utanför organisationen som påverkar verksamheten bidrar även de till lärande.

2 Metod

Kompetens är ett vitt och komplext begrepp och för att avgöra vad en arbetsuppgift fordrar krävs det empiriska studier (Ellström, 2000). Då mitt intresse låg i att undersöka administratörernas uppfattning om sin kompetens och hur de utvecklar kompetensen, fann jag en bra utgångspunkt i fenomenologins syn på hur data bör samlas in och bearbetas i analysen. Grunden i fenomenologin är att söka efter enheter, vars relationsmönster varierar och som i grunden består av en indirekt struktur (Birgerstam, 1999). Jag ansåg att det fanns ett värde i att använda mig av fenomenologin för att skapa och vidhålla vetenskapligheten i denna empiriska studie. Innan intervjuer utförs anser Kvale (1997) att det bör skapas en teoretisk förståelse av de fenomen som ska undersökas. Innan data samlades in från administratörerna var det därför viktigt att jag skaffade mig en grundläggande syn på kompetens och lärande i arbetslivet. Under hela

arbetets gång läste jag fortgående om kompetens och lärande för att komplettera synen på kompetensbegreppet och lärande i arbetslivet.

Det var först efter att mina data var insamlade som jag kom i kontakt med verksamhetsteorin. Det som först drog till sig mitt intresse var dess uppmärksamhet mot att verksamheten ständigt förändras. Efter att jag läst artikeln om norska universitetsadministratörer av Gornitzka och Marheim Larsen, (2004) såg jag betydelsen av att se administratörernas lärande i arbetet utifrån en kontext. Både fenomenologisk teori och verksamhetsteori intresserar sig för teorier om mänsklig aktivitet. Det som skiljer de två åt enligt Lave (1993) är att fenomenologin fokuserar på skapandet av världen i interaktion, där individens verksamhet är sin egen kontext, där världen ska förstås som individens uppfattning av sin omgivning. Medan verksamhetsteorin ser historiens betydelse för skapandet av relationen mellan individers deltagande i social verksamhet och världen som de deltar i.

Med uppfattningen om att arbetsgivarens kompetensbehov är det som avgör individens kompetens, var det av betydelse att även samla in data om arbetsgivarens syn på administratörernas kompetens. Jag valde därför att intervjua representanter från personalkontoret för att de skulle ge sin syn på administratörernas kompetens och lärande. De var också lämpliga då de har regelbunden kontakt med administratörerna från samtliga institutioner.

Mitt val av tillvägagångssätt kommer jag att redogöra för i avsnitt 2.1. Den fenomenologiska metoden har länge utgjort grunden i den kvalitativa forskningsintervjun och som jag har beskrivit var mitt intresse för administratörernas upplevelser av sitt arbete grundläggande för mitt metodval. Giorgi (1997) uppger att det finns fem grundläggande steg som det tycks som alla kvalitativa metoder måste gå igenom. Först samlas verbala data in. Dessa läses sedan igenom, för att i det tredje steget delas upp i delar. Det fjärde och femte steget innebär att data organiseras utifrån sitt perspektiv och slutligen summeras så att de görs kommunicerbara. I denna studie följer analysen efter resultatredovisningen, vilken kommer att fokusera på administratörernas kompetens och lärande ur ett teoretiskt sammanhang, sett ur verksamhetsteorin och kompetensbegreppet, se kapitel 1.

I samhällsvetenskaplig forskning brukar forskarens tillvägagångssätt eller metodens kvalitet diskuteras i de tre begreppen generalisering, validitet och reliabilitet (Kvale, 1997). Inom den kvalitativa forskningen som intresserar sig för arten eller beskaffenheten av något, talas det om giltighet och tillförlitlighet istället för validitet och reliabilitet. Validitet avser att jag mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet avser att jag mäter det på ett tillförlitligt sätt.

Giltighet handlar traditionellt sett om att forskaren verkligen undersöker det han/hon vill undersöka. Genom att ständigt teoretisera, ifrågasätta och kontrollera upptäckter som görs, nås giltighet i studien (Kvale, 1997). Genom att ge en referensram runt kompetens och lärande i arbetet påbörjade jag teoretiseringen. Jag kommer att använda mig av referensramen i analysen och teoretisera de data som framkommer i resultatredovisningen. Giltighet nås också genom att ifrågasätta forskningsfrågan, varför studien ska göras och hur tillvägagångssättet ska ske. Forskaren ska också ha en kritisk syn och kontrollera allt som utförs, samt redogör för sina val. Det som gör studiens forskningsfrågor intressanta och varför studien görs har jag redogjort för i inledningen.

Jag kommer i tillvägagångssätt 2.1 att med ett kritiskt förhållningssätt beskriva hur jag har gått tillväga.

För att nå tillförlitlighet eftersträvas att forskarens tillvägagångssätt är som man kan förvänta sig eller som han/hon utger sig för att ha gått tillväga. Traditionellt sett ska tillförlitlighet vara mätningar som är korrekt gjorda. Det bör poängteras att forskaren kan anstränga sig för mycket för att nå tillförlitlighet i kvalitativ forskning vilket kan få till konsekvens att det hämmar kreativiteten.

Jag kommer i de olika avsnitten av mitt tillvägagångssätt att ta upp metodens kvalitet. I de olika avdelningarna i mitt metodval diskuterar jag mitt handlade. Syftet med att diskutera tillvägagångssättet är att visa både på de rätta beslut jag har fattat och på de misstag jag begått.

2.1 Tillvägagångssätt

2.1.1 Planering och förarbete för insamlande av data

Innan intervjuerna genomförs krävs förarbete genom att sammanställa en intervjuguide och att erhålla och göra ett urval av intervjupersoner. Förförståelsens betydelse för att kunna ställa viktiga frågor om *vad* ämnet för undersökningen ska handla om har poängterats av Kvale (1997). Genom att läsa om kompetens och lärande, men även genom träffar med personalkontoret fick jag information om administratörerna och skaffade mig en förförståelse som jag grundade min intervjuguide på. Kvale (1997) nämner också att forskaren ska ställa sig frågan *varför* studien görs, för att klargöra syftet. Redan syftet och de frågeställningar som formuleras i studien visar tydligt hur generalisering ser ut. Generaliserbarhet ses som mer eller mindre viktigt vid forskning. Ett vanligt mål för generalisering är att försöka fastställa det typiska för att kunna maximera överensstämmelsen med resultatet till övriga samhället (Kvale, 1997). I min studie var strävan att resultaten skulle vara generaliserbara på administratörer som arbetar inom LTH. Detta får konsekvenser för det fortsatta genomförandet av studien.

Det som söks i en kvalitativ forskningsintervju är en beskrivning av intervjupersonens erfarenhet och handlingar som är så noggrann som möjligt. För att intervjupersonen ska ha möjlighet att uttrycka sina åsikter utförligt bör generella och öppna frågor eftersträvas i intervjuguiden. Vid intervjuguidens uppbyggnad utgick jag från frågorna som Giorgi (1975) använde sig av vid en intervju, där forskaren i en öppen fråga intresserar sig för hur individen uppfattar företeelser, som i mitt fall är kompetens och lärande i administratörernas arbetssituation.

Utgångspunkten för intervjuerna bör vara en allmänt hållen plan med några övergripande samtalsområden, vilket kräver noggrant formulerade frågor. Detta får intervjupersonen att hitta sina tankar och inre kopplingar som bildar en berättelse (Sages och Hensfelt Dahl, 1999). Vid en sammanställning av en intervjuguide ska syftet framgå av tematiseringen, vilket i min intervjuguide utgjordes av huvudområdena: *kompetens du använder, hur uppnår du kompetens, hur ser du på kompetensbegreppet och att utveckla din kompetens*. Det är komplicerat att utforma en intervjuguide som underlättar ett samtal och som leder intervjun i den riktning som var tänkt. Därför är det viktigt att ha klart för sig vad huvudområdena i intervjun ska handla om. För att

intervjun i möjligaste mån skulle få karaktären av ett samtal försökte jag utforma frågorna så lättförståeliga så möjligt och utelämna vetenskapliga uttryck och formuleringar. De olika områdena som behandlades, togs upp i tur och ordning och gränsade till varandra och gjorde att samtalet följde en röd tråd.

Kvale (1997) tar upp förtjänsten att vid vissa tillfällen använda sig av ledande frågor som kan förstärka intervjuens tillförlitlighet. I min intervjuguide finns det inte någon fråga som kan uppfattas som kontroversiell i den meningen att den är vinklad eller ledande, se bilaga 2. Jag var dock uppmärksam på att formulera frågor om förändring och utveckling som företeelser som ständigt pågår, då de är vedertagna begrepp.

2.1.2 Urval

Jag fick en lista av personalkontoret över samtliga administratörer som arbetar under prefekterna på LTH. Jag skickade ut mail till samtliga administratörer med en förfrågan om att intervjuas dem. I mailet informerade jag om mig själv och bakgrunden till att jag skickat mail, se bilaga 1. De som inte svarade kontaktade jag genom telefon för att förhöra mig om de hade tagit emot det. För att försöka få en så bred bild så möjligt inom den kvalitativa ramen och nå tillförlitlighet, så blev urvalet inte helt slumpvis. Jag försökte sprida intervjupersonerna så att både små och stora institutioner skulle bli representerade. Jag var intresserad av att intervjuas de jag hade valt ut, men flera av dessa tackade nej av olika anledningar. Då någon tackade nej, valde jag en ny intervjuperson på samma institution. Jag ansträngde mig att få intervjuas de administratörer som jag valt ut, även då de tackade nej vid första tillfället, eftersom jag ansåg det betydande att inte bara de som var positiva till att bli intervjuade deltog i studien. Att enbart intervjuas individer som är positiva till att delta har sina brister, eftersom studien då inte når tillförlitlighet då inte alla uppfattningar kommer fram. Kvale (1997) påpekar dock att den ideala intervjupersonen inte existerar och då inte heller det ideala urvalet av intervjupersoner.

Då urvalet är en del av metoden får frågan om hur många som ska delta avgöras av studiens syfte. Generella rekommendationer varierar, där Kvale (1997) uppger att det är vanligt med 10 ± 15 vid intervjustudier, medan Trost (1997) menar att det är tillräckligt att anpassa sig till 4-5 intervjupersoner. Anledningen är att materialet annars kan bli för omfattande och ohanterligt. Vid behov kan det istället vara bättre att komplettera med en eller flera intervjuer. Jag valde att först intervjuas fem administratörer. Efter de fem intervjuerna med administratörerna kompletterade jag med ytterligare två intervjuer, så det slutliga antalet blev sju administratörer som intervjuades. För att få en bild av hur administratörernas kompetens och lärande sågs utifrån, intervjuade jag också två medarbetare från personalkontoret på LTH. De intervjuades samtidigt under ett tillfälle. De två intervjupersonerna var inte samma individer som jag hade kontakt med. Intervjupersonerna valdes ut av mina kontaktpersoner på personalkontoret, med kriteriet att de skulle ha regelbunden kontakt med institutionsadministratörerna.

2.1.3 Intervju

Värdet av det som framkommer i en intervju är på många sätt begränsat av hur intervjupersonen i intervjuögonblicket mår och har för känslor under intervjun. Förberedelserna inför intervjun kan ha varit mycket väl planerade, men resultatet av

intervjun beror mycket på intervjusituationen. I interaktionen mellan två människor har kön, ålder, bakgrund bland annat betydelse, vilket är faktorer som inte går att förändra. Var intervjun hålls är dock något som går att påverka och som spelar roll för utgången av intervjun Alvesson (1999). För att administratörerna skulle kunna förbereda sig mentalt kom vi i god tid överens om tid och plats för intervjuerna. För att intervjupersonerna skulle känna sig hemma i den miljön intervjun ägde rum, höll samtliga intervjuer på institutionerna där respektive administratör tjänstgjorde.

Birgerstam (1999) och Alvesson (1999) poängterar båda att intervjuaren i början av intervjun bör lägga vikt vid i att skapa en öppen relation. Hinder för öppenhet kan vara att intervjuaren försöker undvika frustration och pinsamheter. Jag försökte ge ett intryck av att vara öppen och ansträngde mig för att vara närvarande och bli berörd av det som delgavs mig under intervjun. Det går dock inte att bortse ifrån att en absolut öppenhet inte är möjlig. För även om jag försökt vidga mitt seende och se bort ifrån den förutfattade mening som jag hade skapat, så är det svårt att inte undvika frågor som kan orsaka pinsamheter eller att intervjupersonen förlorar tillit. Theman (1979) pekar dock på faran att försöka vara för neutral och objektiv i intervjun vilket kan skapa en atmosfär där forskaren vill behaga intervjupersonen, vilket inte ger tillförlitliga svar. Genom att vara fullt delaktig i intervjun och relatera intervjupersonernas uttalade tankar till hur jag själv tänker och fungerar försökte jag få insikt i hur administratörerna tänkte om sin arbetssituation

I samtalen uppkom det ofta situationer där intervjupersonernas uttalanden intresserade mig så mycket att jag ville ställa följdfrågor. Vid dessa tillfällen försökte jag ställa "vad" och "hur" frågor och försökte undvika "varför" frågor, då det kan uppfattas som att intervjupersonen hamnar i en situation där hon/han får stå tillsvars för sitt beteende, eller att det kan leda till en intellektualiserad intervju (Kvale, 1997). Vid de tillfällen då jag tyckte att jag uppnått en spontanitet i samtalet använde jag mig av "varför" frågor som komplement till "vad" och "hur" frågorna. Genom "varför" frågorna ökas tillförlitligheten av det intervjupersonen uppgett, då administratörerna ytterligare fick förklara sin uppfattning om en företeelse.

Vid de tillfällen intervjupersonerna behövde ha något förtydligat gjorde jag detta genom att omformulera frågan eller att försöka anpassa frågan till vad vi pratat om tidigare, till exempel bad jag intervjupersonen förklara en viss företeelse utifrån en viss arbetsuppgift hon pratat om tidigare i intervjun. Jag ansträngde mig vid dessa tillfällen för att inte mitt synsätt skulle kunna avspeglas i intervjun. Under intervjuns gång försökte jag också anpassa språk och kroppsspråk till intervjupersonerna. De varierande sätt som intervjupersonerna uttryckte sig på innebar att jag bad dem förklara vissa uttalanden. Det var dock viktigt att intervjupersonen kände att den kunde använda sig av sitt naturliga språkbruk.

Under intervjun bör intervjuaren koncentrera sig simultant på att ha kontroll över intervjusituationen och en djup engagemang i interaktionen som uppstår i samtalet. Balansgången är svår och att koncentrera sig mer på en av dessa betyder att koncentrationen går förlorad på den andra och vice versa (Theman, 1979). Detta upplevde jag speciellt svårt då intervjupersonerna plötsligt "släppte en tråd" och började berätta om en annan företeelse eller endast flyktigt berörde en företeelse. För att kunna återkomma till "släppta tråden" antecknade jag stödord för att kunna återkomma med frågor senare i samtalet.

Jag har genomgående genom hela intervjuprocessen varit öppen med studiens syfte, svarat på frågor, samt gett information om studien. Avsikten med detta har varit att få intervjupersonernas tillit, men också att tydliggöra vad som intresserade mig i de frågor jag ställde. Även om intervjupersonen försäkras om konfidentialitet, kan individen aldrig vara helt säker på vad som händer med materialet och kommer därför aldrig att svara helt neutralt. Det gör det viktigt att tänka på hur man talar och hur man framställer sig själv som intervjuare (Alvesson, 1999). Jag informerade även att jag skulle spela in intervjun och att endast jag skulle ha tillgång till intervjumaterialet.

I intervjun med medarbetarna från personalkontoret som jag gjorde sist av samtliga intervjuer fick jag till en början känslan av att de inte var lika öppna som administratörerna. Att den intervjuade uttrycker sig på ett sätt som under intervjun inte verkar stämma kan enligt Alvesson (1999) ha andra orsaker än att intervjupersonen medvetet ger en falsk bild av de erfarenheter eller företeelser som avhandlas under intervjun. Den intervjuade kan vilja ge ett positivt intryck av sig själv och den organisation den ingår i eller också beror det på den kultur och/eller maktstruktur som finns inom organisationen. Uttalandena kan istället ses som manus som intervjupersonen följer, och som används för att säga något effektivt och förståligt, vilket inte behöver vara menat för att föra fram enbart positiva attribut. Andra informationskällor så som externinformation om företaget och andra grupper i och utanför kan här vara till stor hjälp för att spåra den underliggande betydelsen av uttalandet. Med detta synsätt blir det intressant att i analysen av intervjuresultaten fundera runt varför intervjupersonerna uttalande sig som de gjorde, istället för att fundera runt vad som kunde ha gjorts annorlunda under intervjuerna. En annan anledning till att intervjuaren uppfattar vissa intervjuer som mindre öppna är förutfattade meningar och vad intervjuaren förväntar sig för svar. Intervjuerna med administratörerna påverkade min förförståelse och mina förväntningar på representanterna från personalkontorets svar på intervjufrågorna.

2.1.4 Bearbetning av data

Då jag inte är en van intervjuare och det är en ansträngande syssla att intervjuas gjordes inte två intervjuer under samma dag. Jag ansåg att kvaliteten skulle bli lidande om jag genomförde fler än en intervju under samma dag. En annan anledning var också att jag efter avslutad intervju strävade efter att samma dag skriva ut så mycket så möjligt av intervjun. Det var inte alltid möjligt att avsluta utskrivningen den dagen, men min ambition var att vara färdig med utskriften innan nästa intervju skulle äga rum och det kunde jag genomföra. Utskrifterna gjordes ordagrant för att inte gå miste om några data. Jag skrev inte ut några pauser som inträffade under samtalen och inte heller några emotionella aspekter, så som då någon skrattade eller rynkade pannan. Jag ansåg inte det ha någon betydelse för den analys som jag skulle utföra. Var pauserna så långa att jag ansåg dem betydande började jag på ett nytt stycke. Dock försökte jag skriva ut intervjuerna så att tolkningen av data skulle vara så liten så möjligt vid utskriftstillfället, då det är intervjupersonens synvinkel som är det väsentliga och innebörden i vad intervjupersonen framför som är det intressanta (Giorgi, 1997).

Jag tyckte det var svårt vid utskriftstillfället att ta ställning till grammatik och meningsbyggnad. Genom att upprepa uppspelningarna av de avsnitt som jag var osäker på försökte jag nå tillförlitlighet i utskriften av intervjuerna. När samtliga intervjuer var

inskrivna på dator skrev jag ut dem för att göra det lättare att läsa igenom materialet och påbörja analysen.

Meningskoncentrering är en sätt att bearbeta data inom fenomenologisk metod, som bland annat Giorgi (1975) har använt sig av, men som även går att använda sig av vid andra kvalitativa studier. Analysen består av ett antal steg, där den forskande ansätter ett holistiskt synsätt (Kvale, 1997). Först läses all samlad data igenom för att få en helhets känsla, där det är av betydande vikt att ha en attityd som är så öppen så att oförutsedda betydelser har möjlighet att få uppmärksamhet. Jag vill poängtera att antalet gånger jag läste igenom intervjuerna ej har räknats och speglas därför inte i denna beskrivning av min analys.

Det andra steget består i att meningsenheterna fastställs just så som intervjupersonerna uttrycker det. Genom att noggrant läsa igenom intervjuerna gjorde jag avgränsningar i texten som utgjorde meningsenheter. Vad meningsenheten hade för innehåll var inte relevant i detta steg, utan jag avgränsade bara enheterna från varandra.

Efter att jag hade fastställt meningsenheterna bestämde jag därefter vad enheten hade för rubrik då intervjupersonen gav uttryck för *kompetens*, *kompetensutveckling* eller *källor till kompetens*. Därefter koncentrerade jag mig på de enheter som hade samma rubrik för att finna kärnan i enheten och formulera centrala teman för varje enhet. Jag länkade sedan samman de teman som gav uttryck för samma grundmönster i de olika variationerna.

De teman som jag ansåg intressanta för min studie och som var relaterade till mitt syfte knöts samman till en text. Jag använde mig sedan av den referensram som jag skapat för att teoretisera den text som jag skrivit. Allt efter som texten byggdes på av referensramen fick också meningsenheterna nya betydelser för mig.

I arbetet med analysen vill man som forskaren komma fram till något nytt och det riskerar att skapa en press på den som utför studien, som därför medvetet eller omedvetet tolkar de data som framkommit under intervjuerna utanför vad som ger analysen giltighet. *"Lyckas man inte i analysen att skapa ett nytt sätt att se på verkligheten faller arbetet platt"* (Larsson, 1994, sid. 173). För att undvika detta försökte jag ha en kritisk syn på de tolkningar jag gjorde. Under teoretiseringen letade jag löpande citat som skulle ge exempel på uttalanden som gav styrka åt texten. Jag försökte finna uttalanden med relation till referensramen, men som också visade på det jag betecknade som väsentliga data.

2.2 Diskussion av tillvägagångssätt

Trots att Alvesson (1999) menar att det inte är intressant att fundera runt vad som kunde ha gjorts annorlunda ser jag det nödvändigt att förklara och diskutera mitt tillvägagångssätt för att sträva efter giltighet i studien vilket är viktigt i en vetenskaplig studie enligt Kvale (1997). I en studie där ett uppdrag utförs är forskaren hänvisad till vissa ramar som påverkar förberedelserna och genomförande och som får konsekvenser för studiens fortsättning. De redan på förhand givna ramarna var att personalkontoret på LTH var intresserade av att veta mer om administratörernas arbetssituation. Anledningen till att jag valde en kvalitativ metod var att jag ansåg att intervjuer passade bäst i denna studie. En kvantitativ studie som intresserar sig för relationer mellan

variabler skulle passa bra i andra studier, men då intresset fanns på administratörernas arbetssituation och jag ville beskriva och analysera deras kompetens och lärande, föll valet på en kvalitativ metod som istället ser processer som det väsentliga (Denzin och Lincoln, 1994).

Då jag i min c-uppsats använt mig av intervjuer som metod för att samla in data, kände jag till betydelsen av att förbereda sig noggrant, för att fortsättningen av studien ska gå att genomföra trovärdigt (Eyton, 2003). Jag anser att mina förberedelser var goda när det gäller att skaffa mig en förståelse om kompetens och lärande, för att kunna sammanställa den intervjuguide som låg tillgrund för intervjuerna.

Val av intervjupersoner skedde mycket på initiativ från administratörerna själva som svarade på den förfrågan som jag mejlade ut. Jag ansträngde mig att försöka övertala de som först inte ville ställa upp, då jag såg det som värdefullt för studien att både positivt och negativt inställda administratörer deltog. Jag lyckades inte förmå någon av de administratörer som var negativt inställda till intervjun att delta. De som tillslut deltog i intervjuerna var alla positiva till att delta ifrån början. Denzin och Lincoln (1994) uppger att en bra intervjuperson bland annat ska ha tid och vara villig att delta i intervjun, vilket visar att jag inte vunnit något på att anstränga mig ytterligare för att få intervju de som inte ville ställa upp från början.

Rådet från Trost (1997) att inte göra för många intervjuer till en börja, utan att istället komplettera vid behov tycker jag var ett bra beslut av två orsaker. Dels kan det bli för mycket data att hantera om för många intervjuas ifrån början. Dels uppfattade jag det också som positivt att göra två intervjuer en tid efter de första fem intervjuerna då jag haft tid att reflektera över dem. Även om jag följde min intervjuguide i samtliga intervjuer så gjorde reflektionsutrymmet mellan de fem första och de två sista att jag hade andra uppföljande frågor och intresserade mig för sådant som uppkommit i de andra intervjuerna, men som jag först efteråt velat fråga mer om.

Under intervjuerna fann jag att mina kunskaper om organisationen LHT kom till korta. Jag upplevde att intervjuerna hade tjänat på om jag haft större kunskaper om LTH och administratörernas arbetssituation, då jag möjligen intresserat mig för andra saker som administratörerna uttalade och ställt andra följdfrågor. I de två intervjuerna som jag kompletterade med upplevde jag en större trygghet och det var en marginell skillnad i följdfrågorna jag ställde.

En intervju är aldrig den andra lik, vilket gör intervjuandet till en konst som är mycket svår att fullt ut behärska. Det är svårt att som medarbetare i en organisation ta sig tid till en intervju som tar tid ifrån en arbetsuppgift. Jag uppfattade att jag informerade tillräckligt om min bakgrund och om studien syfte, både innan jag träffade intervjupersonerna och vid intervjutillfället. På det sättet skapade jag en öppen och tillitsfull relation till intervjupersonerna. Valet att utföra intervjuerna på administratörernas arbetsplats fick också resultatet att de kände sig mer säkra. På grund av de tidsramar som jag fick hålla mig till där intervjuerna inte fick ta för lång tid, såg jag mig också tvungen till att börja med att fråga om kompetens och lärande nästan omedelbart när vi satte oss ner för att börja intervjun. Intervjuerna hade tjänat på att ha en längre introduktion innan de frågor som intresserade sig för kompetens och lärande kom upp i intervjun. På det sättet hade intervjun kunnat bli ännu mera öppen om jag fått chans att bekanta mig med administratörerna. Jag hade samtidigt kunnat öka mina kunskaper om LTH och administratörernas situation. Det skulle kunna ha haft en positiv

betydelse för giltigheten om jag hade haft mer kunskaper om LTH och administratörerna, samt om introduktionen på intervju hade varit längre så att jag hade lärt känna intervjupersonerna bättre.

Tillförlitligheten kan diskuteras då jag vid tidpunkten för intervjuerna inte hade verksamhetsteorin i tankarna och inte ställde frågor utifrån dess teorier. I och med att jag kom i kontakt med verksamhetsteorin insåg jag att det skulle finnas fördelar med att använda sig av denna, då det skulle ge en bättre förståelse av administratörernas lärande, samt att det skulle visa på ett ifrågasättande av den referensram jag valt. Då fenomenologin och verksamhetsteorin bygger på samma sociokulturella perspektiv ansåg jag också att studien skulle nå tillförlitlighet då de liknar varandra och intervjuerna varit av samma karaktär även om jag haft verksamhetsteorin i tankarna från början.

Bandinspelningen var av bristande kvalitet men jag kunde uppfatta allt i intervjuerna eftersom jag så tätt inpå intervjun påbörjade utskriften och hade det mesta i minnet. Det gjorde att jag anser att jag inte kunnat skriva ut intervjuerna mer noggrant än jag gjort och att tillförlitligheten är god. För att nå tillförlitlighet i utskriften skrev jag ut intervjuerna ordagrant vilket också borgar för att utskrifterna fick samma karaktär.

Vid de första genomläsningarna av utskrifterna kom det allteftersom fram mönster som jag uppfattade som intressant. Hade jag påbörjat bearbetningen av data med att direkt skapa meningsenheter är risken överhängande att inte fått den helhetskänsla för intervjuerna som jag nu fick. Nu följer resultatredovisningen av de sju intervjuerna med administratörerna, samt intervjun med personalkontorets representanter.

3 Resultatredovisning och analys

Jag redovisar de empiriska data gällande administratörernas arbetssituation, samt kompetens och lärande i arbetet, vilket efterföljs av en analys av dessa resultat i skenet av den referensram som redovisades i kapitel 1.

3.1 Resultat av den empiriska undersökningen

I detta avsnitt ska jag redovisa två ämnen, dels administratörernas arbetssituation och dels deras kompetens och lärande, så som det ter sig för såväl dom själva som för medarbetare från personalkontoret på LTH. Jag börjar med att beskriva administratörernas utbildningsbakgrund, arbetslivserfarenheter och hur länge de arbetat inom LTH, samt administratörernas upplevda arbetsuppgifter. Redovisningen av administratörernas kompetens och lärande är skilda åt i var sina avsnitt. I varje avsnitt följer de bearbetade data som framkom under intervjun med personalkontorets representanter efter att administratörernas uppfattning redovisats. Varje avsnitt avslutas med en sammanfattning där administratörernas och personalkontorets representanters uppfattningar sammanförs.

3.1.1 Administratörernas arbetssituation

Den arbetssituation som administratörerna befinner sig i nu har förändrats genom åren, vilket administratörerna kommer att ge uttryck för. Administratörernas utbildningsbakgrund och hur länge de arbetat på LTH och om de haft andra arbeten kommer också att beskrivas.

Administratörernas syn på sin arbetssituation

Samtliga administratörer som intervjuades har många års erfarenhet av administrativa arbeten och har arbetat inom universitetet mellan 20 till 30 år. Utbildning som administratörerna har bakom sig varierar. Samtliga har en gymnasieexamen och efter gymnasiet har de läst på högskola eller gått en yrkesutbildning för sekreterare. Då administratörerna arbetat inom LTH under lång tid har de fått ta del av internutbildningar som universitetet anordnar. De administratörer som har haft andra arbetsgivare under sitt arbetsliv har också erfarenheter från internutbildningar. Det är främst datakurser av olika karaktär, då datorernas utveckling under administratörernas arbetsliv förändrat arbetsuppgifterna och skapat ett behov av vidareutbildning.

I dag är datorerna integrerade i nästan allt arbete. Administratörernas huvudsakliga arbetsuppgifter är att administrera ekonomiarbete, personalfrågor, doktorand- och studenthandläggning, samt andra institutionsspecifika uppgifter. Arbetsuppgifterna varierar mellan varje administratör där vissa endast har arbetsuppgifter av ekonomisk art, medan andra uppger att de utför samtliga nämnda arbetsuppgifter. Administratörerna ger också uttryck för att de utför mindre arbetsuppgifter, vilket citatet visar:

”Men det är långt ifrån allt, för det finns så väldigt mycket små grejer som man inte kan rada upp som handlar om allt möjligt och då får man se till att få tag i rätt person som kan fixa den biten.” (Intervjuperson 6)

Administratörerna gav uttryck för att mycket utav tiden gick åt till att utföra mindre göromål som får institutionen att fungera praktiskt, som att till exempel byta glödlampor eller se till så att kopieringsmaskinen fungerar. Även om de socialiserar och har kontakt med övrig personal på institutionen är de ofta själva om att utföra dessa arbetsuppgifter på respektive institution.

Personalkontorets syn på administratörernas arbetssituation

Personalkontoret ger en innehållsrik beskrivning av administratörernas arbetsuppgifter. De uppger att administratörerna arbetar med ekonomi- och personalfrågor och rent administrativa uppgifter. Ladok och att bistå doktorander är andra uppgifter administratörerna utför. Personalkontoret framför också att administratörerna har många olika arbetsuppgifter av både större och mindre art. Enligt personalkontoret beror arbetsuppgifterna dels på administratörernas utbildning, tidigare arbetserfarenhet och eget intresse, men att de även styrs av prefekten eller avdelningsföreståndaren.

Administratörerna är enligt personalkontoret lätta att komma i kontakt med och får svara på mycket frågor från många olika håll. Personalkontoret har uppfattningen att administratörerna har en nära kontakt med institutionens prefekt och de diskuterar med varandra i olika frågor, vilket citatet visar:

”Om jag skickar mail till sekreterare och prefekt, så får jag ofta svaret från sekreteraren, men dom har diskuterat, det vet jag.” (Personalkontoret)

Sammanfattning av administratörernas arbetsituation

Många administratörer har arbetat länge på LTH och varit med om den utveckling och förändring som organisationen genomgått och datoriseringen av organisationen. Personalkontorets beskrivning av administratörernas arbetsuppgifter överrensstämmer med deras egen beskrivning om vad de utför för slags arbetsuppgifter. De styrker att administratörerna har många olika arbetsuppgifter och att det varierar mellan varje administratör. Arbetsituationen är sådan för administratörerna att de framför allt arbetar var för sig med sina arbetsuppgifter, men att de ibland löser arbetsuppgifter tillsammans med andra medarbetare på institutionen som inte är administratörer. Den nära kontakt som personalkontoret uppfattar att administratörerna har med prefekten styrks av att administratörerna i samtalen ständigt återkommer till att de utför arbetsuppgifter åt eller i samråd med prefekten på institutionen.

3.1.2 Administratörernas lärande

Administratörerna anser att formella utbildningar i form av kurser är av stor vikt då de lär sig utföra sina arbetsuppgifter. Jag redovisar därför administratörernas uppfattning om den formella utbildning och den kompetensutveckling organisationen erbjuder, samt deras inställning till den utbildning som bedrivs. Den dominerande delen av avsnittet redovisar dock administratörernas lärande då de utför sina arbetsuppgifter.

Administratörernas syn på sitt lärande

De intervjuade administratörerna har arbetat länge på LTH och de olika arbetsuppgifterna som de haft på LTH har gett en bättre förståelse av verksamheten. För att lära sig sina arbetsuppgifter upplever dock administratörerna att det är viktigt med arbetslivserfarenheten. Detta förhållande kan illustreras med följande citat:

”Det är ens erfarenheter genom alla år som gör att man kan fatta beslut över hur man ska bete sig eller göra, och vet man inte så får man fråga andra till råds. Man växer in i uppgiften genom alla år, det är ju det som är arbetslivserfarenhet.” (Intervjuperson 5)

Som jag angett ser administratörerna även betydelsen av kurser för att öka sina kunskaper om arbetsuppgifterna och utveckla sin kompetens. Det är få kurser som är intressanta och attraktiva och det framgår tydligt att de saknas kurser i ämnen för målgruppen administratörer. De kurser som hålls är i förstahand till för den akademiska personalen. Vissa administratörer som deltagit i dessa kurser tycker att kursen inte var för dem och de har känt sig malplacerade. De efterfrågar istället kurser som är anpassade för dem i till exempel arbetsrätt, kalkylering och i universitetets regelsystem.

De ser den formella lärsituationen vid utbildningsaktiviteter som grundläggande för att utveckla sin kompetens och ett obligatoriskt moment i arbetet för att klara att utföra sina arbetsuppgifter. De går kurser när något förändras, där en genomgående upplevelse är att kurserna ger en grund och att de själva måste lära sig finesser i dataprogram så att de kan använda programmet fullt ut. Administratörerna tar också upp andra företeelser som har betydelse för att lära sig arbetsuppgiften, vilket belyses av detta citat:

”Det har jag lärt mig på utbildningar. Sen går dom ju ut med information också, men man måste ju hela tiden själv se till att läsa sig till saker. Det finns ju handbok och sen kan man ju gå in på nätet och läsa.” (Intervjuperson 7)

Administratörerna upplever att arbetsbördan är påfrestande, vilket inverkar på deras vilja att gå kurser, då de istället prioriterat att utföra arbetsuppgifterna. De administratörer som går kurser tycker att det finns lite eller ingen tid efter utbildningen för att applicera de nya kunskaperna på arbetsuppgifter. Arbetsbördan ökar också ytterligare under utbildningsperioden då de har samma ansvar för att utföra sina arbetsuppgifter även under denna period, vilket framkommer i citatet nedan:

”Man måste hinna med det man gör också och det är väl det som känns lite svårt ibland att man inte har någon som backar upp om jag är borta. När jag gick utbildning och var borta en dag i veckan fick jag ändå göra allting jag skulle göra här.” (Intervjuperson 7)

De administratörer som arbetar med ekonomi upplever också att de inte kan slappna av någon gång, utan att det ständigt finns arbetsuppgifter som väntar på att utföras. Det är dock ingen som uppger att de upplever det för betungande, utan samtliga har förståelse för att arbetsuppgifterna måste skötas på det viset.

Administratörerna upplever att det inte finns någon som säger hur arbetsuppgifterna ska utföras och få kollegor att fråga om råd, vilket gör att de måste lita till sina egna kunskaper och ofta göra egna bedömningar. Det är därför viktigt för dem att ha kunskap om var information kan finnas och på det sättet lära sig att utföra arbetsuppgifterna. Mycket av informationen för arbetsuppgifterna rörande ekonomi, kursadministration och personalfrågor finns på intranätet, vilket citatet tydligt visar:

”Jag har lärt mig hitta rätt mycket, men det är nog där som man skaffar sig sin kompetens helt enkelt via hemsidor och datorn.” (Intervjuperson 1)

De kan även vända sig till de olika specialiserade kontoren inom LTH och universitetet för att få information. När de ringer och frågar personalkontoret eller något av de andra kontoren blir de ofta hänvisade till intranätet. Det upplevs av flera som svårt att hitta den information de söker. Flera uttrycker att de själva måste ta ansvar för att ta reda på om ny information har lagts ut på intranätet och vet inte var de ska leta. Administratörerna önskar att personalkontoret och ekonomkontoret tydligare ska informera om förändringar och upplever att det generellt informeras för lite, där ett exempel var när ekonomisystemet Orfi infördes.

Personalkontoret uppges vara bra på att ge information som direkt rör arbetsuppgiften. När det gäller förslag på kurser som administratörerna skulle behöva för sitt arbete har de dock inte fått gehör för förslagen de gett till personalkontoret och diskussionerna har inte lett till någon vidareutbildning. Vilket kan illustreras med följande citat.

”Nu har jag fortfarande inte gått på en kalkyleringskurs, trots att jag har engagemanget och att jag har påmint dom (personalkontoret) om det vid olika tillfällen så blir det inte så. Jag tycker det är lite segt.” (Intervjuperson 2)

Administratörer som arbetar med ekonomi uppger det positivt att ekonomienheten skickar ut mail om ny information, men att administratörerna ändå regelbundet går in på den interna hemsidan för att få uppgraderad information om ekonomiprogrammen. De som vänder sig till ekonomikontoret upplever dock att de ger dålig service och

administratörerna vänder sig gärna inte dit på grund av att det ofta uppstår missförstånd, vilket följande citat illustrerar:

”När vi gick ekonomikurserna som har funnits har man ju fått kurslitteratur som man har gått tillbaka till. Nu stämmer ju inte den allmänna bokföringen, med den vi gör på universitetet, det finns vissa skillnader. Eller också får man ringa till ekonomienheten, vilket jag inte gärna gör. Jag tycker det är svårt att få tag på dom och sen fattar dom inte alltid vad vi menar och det är en diskussion vi har haft med dom i många år, men det är inte lätt.” (Intervjuperson 5)

Det faktum att många administratörer inte sitter tillsammans med sina kollegor upplevs som svårt och det finns för lite tid till att träffa andra administratörer. De ser dock betydelsen av att ha stöd av andra för att lära, vilket citatet illustrerar:

”Man klarar inte att utveckla sin kompetens själv utan man måste ha input utifrån, antingen uppifrån organisationen att man blir tvingad att förändra något eller att man själv eller någon annan ser att det här kanske vi ska utveckla vidare och då får man skaffa sig en utbildning eller gå kurs. Så lär man sig det efter ett tag. Men jag tror ingen av sakerna kan man göra alldeles ensam utan man måste ha en omgivning som visar en tillrätta när man kommer tillbaks. Så man kan inte göra något ensam, tror jag.” (Intervjuperson 3)

Administratörerna har utöver personalen på institutionerna och den gemensamma administrationen på LTH skaffat sig kontaktnät som består av personal på andra institutioner. Dessa har de träffat vid kurser och informationsträffar, vilket utöver att få kunskap om arbetsuppgifterna också ger möjlighet till erfarenhetsutbyte.

Administratörerna uppger också att de börjat samarbeta mer med sina kollegor efter den organisationensförändring som gjorts, där de nu mer än förut frågar varandra om råd. Vissa administratörer uppger att de veckovis har börjat träffas och delge varandra information, vilket också skapar närhet och gemenskapskänsla. För de kollegor som ingår i kontaktnätet har de förtroende och kan ringa för att få svar på de frågor de känner de inte kan ringa till de olika specialiserade enheterna om, vilket följande citat belyser:

”Sen har jag ju ett stort kontaktnät i och med att jag varit här så länge, så man ringer till kollegor... Då får man själv försöka att lösa problemet och ta hjälp av kollegor och det brukar gå fungera bra. Kollegorna är då andra sekreterare och administratörer som sitter här i huset eller runt om i stan.” (Intervjuperson 1)

Varje institution skiljer sig inte bara i vilken forskning och undervisning som bedrivs, utan också hur den organisatoriskt är uppbyggd och hur institutionen informellt fungerar i de mellanmänniska kontakterna. När administratörernas uppfattning om sin position i organisationen tas upp, ges det uttryck för liknande tankar och känslor som vid uttalandena om att det inte fanns kurser som var anpassade för dem. De upplever sig inte vara en del av organisationen, utan snarare stå vid sidan av. Dock uppger flera att samarbetet fungerar bra ihop med den övriga personalen på institutionerna och att gemenskapen på institutionerna är positiv.

Personalkontorets syn på administratörernas lärande

Vid tillfällen då administratörerna inte kan lösa arbetsuppgiften, uppger personalkontoret att administratörerna vänder sig till dem. Intervjupersonerna

poängterar också betydelsen av att administratörerna tar hjälp av sina kollegor för att finna information.

Personalkontoret känner att administratörerna är missnöjda med att arbeta ensamma under sommaren med att betala räkningar och vara själva om att kunna utföra dessa arbetsuppgifter.

Administratörerna har till personalkontoret gett uttryck för att de känner sig pressade av att de har så många olika arbetsuppgifter och att de själva är ansvariga för att arbetsuppgifterna utförs. Enligt intervjupersonerna för dock inte administratörerna fram denna kritik till de personer som har möjlighet att förändra deras situation.

Sammanfattning av administratörernas lärande

Formell utbildning i form av kurser ses som viktig för att administratörerna ska utveckla sin kompetens. Administratörerna uppfattar arbetslivserfarenheten som betydande för att klara av arbetsuppgifterna och de som arbetat med olika uppgifter inom LTH uppger sig förstå verksamheten bättre.

Det finns få kurser som är utformade för administratörerna och administratörerna efterfrågar fler kurser. Under perioder som administratörerna går kurser upplevs arbetsbördan stor, vilket gör att vissa prioriterar arbetet istället för vidareutbildning. Administratörerna ser negativt på att aldrig kunna bli avlastade då de är själva om att kunna utföra vissa arbetsuppgifterna vilket bekräftas av personalkontoret som är medvetna om missnöjet. Den bild som personalkontoret för fram om att administratörerna känner sig pressade av många arbetsuppgifter stämmer inte med administratörerna egna utsagor. Administratörerna säger sig uppskatta variationen som de olika arbetsuppgifterna ger och att de inte vill bli mer specialiserade.

När administratörerna behöver information för att kunna lösa arbetsuppgifter använder de i stor utsträckning intranätet, vilket anses svårt att finna information i. Det är komplicerat att veta var ny information finns tillgänglig på intranätet och administratörerna efterfrågar tydligare information från ekonomi- och personalkontoret. Vid frågor vänder de sig direkt till dessa avdelningar. Informationsträffarna som anordnas anses som positiva för att inhämta kunskap om arbetet, samt för att knyta kontakter med andra administratörer. Administratörerna och personalkontoret poängterar samtliga betydelsen av kollegor för att finna information. Administratörerna upplever att de har bra kontakt med övrig personal på respektive institution, men att de känner sig utanför den akademiska verksamheten.

3.1.2 Administratörernas kompetens

Utöver administratörernas egen uppfattning om sin kompetens gav de uttryck för att inneha kunskap som de själva inte såg som kompetens. Det tydliggörs i texten vilket som är deras egen uppfattning och vad de själva inte ser som kompetens. Likt avsnitten ovan redovisas intervjupersonerna från personalkontorets uppfattning efter administratörernas, vilket avslutas med en sammanfattning.

Administratörernas syn på sin kompetens

Den helt dominerande uppfattningen är att kunskap utgör grunden för kompetensbegreppet och i det ligger förmågan att använda sig av kunskaper för att

utföra den givna arbetsuppgiften. Vid bearbetningen av data från intervjuerna kunde de kunskaper som administratörerna uppfattar sig använda då de utför arbetsuppgifterna delas in i fyra huvudområden som de såg som särskilt betydelsefulla.

Det första området är den kunskap som krävs för att kunna utföra arbetsuppgifterna rätt. Betydelsen av att själv kunna avgöra vad som ska utföras och när det ska utföras är också av betydelse i detta område. Detta hänger samman med det andra området som utgörs av betydelsen av att sätta in arbetsuppgiften i en helhet. Det tredje området innebär att administratören är engagerad i och tar ansvar för sitt arbete. För administratörerna är det väsentligt med ett fjärde område som är att ha kunskap om var information kan finnas.

Intervjupersonerna 4 och 6 ska här bli citerad då de blir ombudda att beskriva sin kompetens vid valfri arbetsuppgift. Citatet om engagemang och motivation kommer från intervjuperson 7 som ombedds beskriva arbetsuppgifter som är speciellt krävande.

Följande tre citat beskriver de fyra områdena som administratörerna använder sig av då de utför arbetsuppgifterna:

”Vad jag betraktar som kompetens i detta är att jag vet vilka regler som gäller för olika typer av tjänstledigheter och likadant är det vid semestrarna, där rapporterar jag också för avdelningarna och där behöver man också sitta inne med en viss kompetens för att hålla reda på hur många dagar man ska ha semester och under vilka premisser man får ta ut semester. Vår kompetens handlar mycket om regelverket på universitetet. ...dom gånger jag anser att jag inte har den kompetensen och i detta fall får jag säga kunskap, så tar jag reda på var jag kan få hjälp, vem kan lotsa mig genom detta problem. Då är det ekonomienheten eller personalenheten, sen kan man få leta på Internet för att få tips om hur man löser problemet.” (Intervjuperson 6)

Intervjuperson 6 beskriver sig inneha kunskaper för att utföra arbetsuppgiften och veta när momenten ska utföras, samt att intervjupersonen har kunskap om var information går att finna.

”Igår tolkade jag en text som läraren hade skrivit som jag fick utveckla, så att studenten förstod. Jag använde det sunda förnuftet. Då får man tänka på, hur ser kursprogrammen ut, vad är det dom vill ha ut, vad är det studenterna ska göra. Jag vet inte, då tittar jag på helheten. Vad är det kursen går ut på, vad är det lärarna vill att dom ska göra. Det sunda förnuftet är att tänka logiskt tror jag”. (Intervjuperson 4)

Intervjuperson 4 beskriver sig använda det andra området, vilket är kunskaper om verksamheten som individen använder för att utföra arbetsuppgiften.

”Mitt jobb är intressant och givande, fast ibland lite stressigt och då gäller det att ha is i magen och prioritera, men det är ett intressant givande roligt jobb. Det är roligt att hjälpa till och det är roligt att arbeta ihop med folk. Utvecklande att hjälpa doktorander, det är det bästa sättet att lära känna dom...” (Intervjuperson 7)

Intervjuperson 7 beskriver här ett engagemang och uppger sig vara motiverad av sitt arbete.

Administratörerna uppger situationer där de engagerar sig för organisationens bästa och villigt anpassar arbetstider och arbetsmiljö. De säger till exempel att de förstår att de är placerade där de är, trots att de önskar att de fick sitta tillsammans med andra administratörer som de fått gemensamma arbetsuppgifter med efter omorganisationen.

De utför också vissa arbetsuppgifter under en viss tid så att det finns mer tid under krävande perioder. De gör detta för att de är medvetna om att det gagnar organisationen.

Administratörerna anser sig inneha den kompetens som krävs för att klara av sitt arbete och kan inte identifiera några egentliga brister. Upplevda brister gäller kunskaper som direkt rör arbetsuppgiften i universitetets regelverk eller dess ekonomiredovisning. De anser sig heller inte insatta i institutionens forskning.

På frågan hur de går tillväga för att lösa en krävande arbetsuppgift ser flera betydelsen av att vara positiv och att inte vänta med att utföra arbetsuppgiften. Administratörerna upplever att det egentligen inte finns några uppgifter som inte går att lösa, utan det verkar istället handla om andra företeelser, vilket citatet visar:

”Nej jag ser inga problem, men naturligtvis har man lite ‘ups and downs’ och vissa perioder tycker man inte det är fullt så roligt att gå till jobbet och får man då arbetsuppgifter som man tycker är tråkiga, då får man ta tag i dom först helt enkelt, så man blir av med dom eller saker man kanske tycker är svårt.” (Intervjuperson 1)

Administratörerna har genom en lång arbetslivserfarenhet en säkerhet och ett självförtroende i hur de utför sina arbetsuppgifter. Antingen upplever de inte stress eller också har de en strategi för att möta den. Genom sin ålder och att de har arbetet på LTH under så lång tid upplever de sig också ha auktoritet, vilket krävs i den roll som administratörerna har vid institutionerna, något som följande citat illustrerar:

”Jag tror att det var en bra ålder som jag var i när jag kom hit. Man ska inte vara för ung, för då händer det inte så mycket på sådana här tjänster. Man måste ha lite skinn på näsan och man måste ibland säga till och vara tydlig. Man kan lätt hamna vid sidan om, då vi har en viss kultur här.” (Intervjuperson 4)

Vad gäller förändrade arbetsuppgifter ger administratörerna en entydig bild av vad som är väsentligt. De uppger att man inte får vara rädd och att inte ha rädsla för datorer, samt att vara aktiv i att finna information så att man kan utföra arbetsuppgiften. De poängterar också betydelsen av att vara positiv vid förändringar och gilla läget, vilket följande citatet belyser:

”Man får inte vara rädd för förändrade arbetsuppgifter, utan kasta sig över dom och försöka lära sig dom så fort så möjligt.” ”Man måste ha en positiv inställning, för man kan ju inte bestämma sig för att detta är svårt, det klarar jag inte, utan man måste ge sig på det och prova innan man kan ha någon åsikt.” (Intervjuperson 7)

Administratörerna ser också betydelsen av att vara aktiv i förändringsarbetet och ta ställning till hur arbetsuppgifterna ska förändras till det bättre. Det är då viktigt att kunna ställa frågor och vilja få feedback.

Personalkontorets syn på administratörernas kompetens

När personalkontoret ombeds beskriva administratörernas kompetens överensstämmer den i stort med administratörernas egen uppfattning. De är bland annat medvetna om betydelsen av att administratörerna har kunskap om att finna information, vilket citatet visar:

”Det gäller att veta var man söker och hur man söker när man inte vet svaret. Om man inte hittar det på nätet, vem ringer man, vem kan tänkas veta.” (Personalkontoret)

Även om administratörerna har mycket olika arbetsuppgifter ser personalkontoret dem som spindeln i nätet och personalkontoret har uppfattningen att administratörerna har kunskap om LTH:s organisation i stort, vilket citatet nedan visar:

”Ibland kan man få uppfattningen av att dom ska fungera som en uppslagsbok och hela universitetets interna jargong och regler och där tar dom ett stort ansvar och ibland kan dom vara lite av avdelningens mamma och svara på allt, mellan himmel och jord.”
(Personalkontoret)

Personalkontoret uppfattar att det är lätt att komma i kontakt med administratörerna. Administratörerna är i stor utsträckning tillgängliga för annan personal på institutionerna och blir därav ofta avbrutna i sitt arbete. De uppger att administratörerna behöver en vad de kallar för administrativ förmåga, som innebär att kunna hålla ordning och att skriva rätt samt att vara noggrann. Det behövs också kunskaper i olika dataprogram för att administratörerna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.

Genom den kontakt personalkontoret har med administratörerna uppfattar de att det från vissa kommer samma frågor om och igen, vilket enligt personalkontoret kan bero på att administratörerna inte alltid är motiverade att utföra sina arbetsuppgifter.

Sammanfattning av administratörernas kompetens

De fyra områdena administratörerna ser som särskilt betydande för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter utgörs av kunskaper för att kunna utföra arbetsuppgiften, kunskaper om organisationen i stort då arbetsuppgiften utförs, att vara engagerade och motiverade och att ha kunskap om var information finns. Detta motsvarar också personalkontoret uppfattning om administratörernas kompetens, med undantag av att personalkontoret även ser administratörernas förmåga att vara tillhands för dem som behöver hjälp. De nämner framförallt kunskaper i informationssökning och att administratörerna har kunskap om LTH:s organisation i stort.

Personalkontoret uppfattar att det är lätt att komma i kontakt med administratörerna. Det är intressant att personalkontoret påtalar något som också administratörerna uttalade att deras chefer uppfattade. De tyckte att administratörerna i så stor utsträckning är tillgängligheten för andra på institutionerna vilket tros störa administratörerna. Det är dock något som administratörerna själva har motsatt uppfattning om, då de ser det som positivt att personal, doktorander och studenter kommer med frågor.

Även om personalkontoret har uppfattningen att administratörerna har kunskaper om organisationens verksamhet, ser administratörerna det som ett problem att de inte får information om de aktuella forskningsprojekten för respektive institution. Administratörerna påtalar att de har perioder då arbetet inte ses som intressant, vilket intygas av att personalkontoret uppfattar att administratörerna inte alltid är motiverade för sina arbetsuppgifter.

De data om administratörernas kompetens och lärande som framkom under intervjuerna med administratörerna och personalkontoret har nu redovisats. Analysen som här följer är till för att belysa resultatens betydelse i ett teoretiskt sammanhang.

3.2 Analys

Jag kommer att använda mig av den teoretiska referensram som jag redovisat i kapitel 1 för att sätta den i relation till de data som framkom under intervjuerna med administratörerna och med personalkontoret. Den teoretiska referensramen tar upp verksamhetsteori, vilken intresserar sig för den sociala kontextens betydelse för lärande istället för formella utbildningsinsatsers betydelse för lärande. Formell utbildning är en källa för att utveckla sin kompetens lika väl som en individs karaktärsegenskaper vilket gör att det finns ett värde i att införliva utbildningens betydelse för innehavd kompetens i analysen.

För att kunna förstås, behöver modellen över verksamhetsteorin avgränsas, se figur 1. Administratörerna arbetar på sina institutioner vilka ingår i LTH, som i sin tur tillhör Lunds universitet. Då mitt uppdrag varit att studera administratörernas kompetens och lärande på LTH för personalkontorets räkning, ser jag det som naturligt att avgränsa verksamheten till LTH. De aspekter som verksamhetsteorin tar upp som avgörande för individens lärande är förtydligade i texten genom att dessa ord är *kursiverade*.

Kompetensbegreppet utgår från att individen uppfyller organisationens kompetensbehov. För att individen ska kunna utföra arbetet krävs kunskaper, vilket också är väsentligt belysa. Jag ser personalkontoret som arbetsgivare och deras uppfattning om administratörerna blir i denna studie därav avgörande för administratörernas kompetens.

Som i resultatredovisningen börjar jag att avhandla lärande, för att därefter avhandla kompetens. Analysen avslutas med en sammanfattning av administratörernas kompetens och lärande i ett teoretiskt sammanhang.

3.2.1 Lärande i arbetet

Administratörerna uppger att arbetslivserfarenhet har stor betydelse för att lära sig att utföra arbetsuppgiften och där uppvisar de samma resultat som i undersökningarna av Gustavsson (2000) och Tikkanen (2002) som såg arbetslivserfarenheten som den viktigaste källan till kompetens. Det mesta lärandet ägde enligt Tikkanen (2002) rum när det inte var planerat. I situationer då administratörerna utför sina arbetsuppgifter är de inte reflekterande över sitt lärande. Målet i de situationerna är inte lärande utan att utföra arbetsuppgifterna. Det visar på möjligheterna att lära genom att fokusera på utförandet av arbetet, istället för att målet med handlingen är lärande vid utbildningsinsatser eller självstudier.

Det är framför datorn som det mesta lärande sker, dels genom utförandet av arbetsuppgiften, men också genom att mycket information går att finna via den interna hemsidan, intranätet. Datasystemen ses inte endast som arbetsredskap, utan också som källor till kunskap. Lärande försvåras dock av att administratörerna uppfattar det svårt att finna information via intranätet.

Verktygen som används har förändrats från att administratörerna använde skrivmaskin och arkiverade allt arbete som utfördes, till att nu i stort sett allt arbete utförs via datorn. De svårigheter administratörerna har med att informationen kontinuerligt uppgraderas via den interna hemsidan, visar på hindren som individens existerande kunskap har enligt Billet (1999). Samtliga intervjuade administratörer har arbetat länge på LTH och

blivit informerade via informationsblad och på utbildningar. Internet som *verktyg* öppnar nya möjligheter och likt de äldre medarbetarna i studierna av Gustavsson (2000) och Tikkanen (2002) upplever administratörerna ett utmanande lärande då datoranvändandet ökar.

De förändringar som sker inom universiteten och som påverkar Norges universitetsadministratörer, ter sig likna den situation som administratörerna vid LTH ger en bild av under intervjuerna. Administratörerna är likt Norges universitetsadministratörer, se Gornitzka och Marheim Larsen (2004), tvungna att anpassa sig till de förändringar som sker, då det skett en ökad specialisering och komplexitet av de tjänster som de från början blev tillsatta som. En stor del av den förändrade arbetsituationen beror på den tekniska utvecklingen, vilket gör att datorn blir allt viktigare att behärska.

Administratörernas uppfattning om kurserna de gått överrensstämmer även de med resultaten från Gustavsson (2000) och Tikkanen (2002) i det avseende att intervjupersonerna ansåg att utbildningsinsatser genom kurser var av värde för lärande. Ellström (2000) förespråkar en kombination av studier och arbete, vilket talar för att administratörernas kompetens bör utvecklas genom en kombination av insatser. Administratörerna fäster dock större vikt vid formella utbildningar jämfört med de båda studierna ovan. Medarbetarna i dessa studier utförde arbetet tillsammans eller hade medarbetare som utförde samma arbetsuppgifter, vilka de kommunicerade med i arbetet. För de intervjuade administratörerna ser *arbetsgemenskapen* annorlunda ut. Även om de har kontakt med övrig personal är de själva om att utföra de specifika arbetsuppgifterna på respektive institutionen. Lave och Wenger (1991) pekar på betydelsen av att lära tillsammans med andra. Den formella utbildningen får större betydelse för administratörernas lärande, då de inte har medarbetare som utfört samma arbetsuppgifter på institutionerna.

Fördelningen av arbete som påverkar individens lärande är till administratörernas belastning när det gäller perioden de uppgår de går en kurs. Arbetsbördan uppges som oförändrad under utbildningsinsatsen, vilket också påverkar arbetets *resultat*. Det är i läroprocessen under utbildningsperioden som den ökade arbetsbelastningen får betydelse, eftersom den lärande behöver utrymme för att kunna ta till sig det som lärs ut. Arbetsbelastningen påverkar också möjligheten till självstudier, vilka de refererade forskningsresultaten i 1.5 visar är en betydande del av lärandet på arbetet.

Utöver det lärande som utbildningar ger, skapar de även kontakter mellan administratörerna. Flera forskningsresultat visar på betydelsen av att ha kontakt med kollegor som individen kan diskutera med. Dessa kontakter ser administratörerna som användbara och de utnyttjar dessa kontakter för att utföra arbetsuppgiften. När administratörerna nu regelbundet börjar träffas informellt skapar det möjlighet att stärka samhörigheten mellan administratörerna.

När administratörerna vänder sig med frågor till de specialiserade avdelningarna är det *regler* i form av lagar och förordningar som administratörerna behöver information om. Som *fördelningen av arbetet* ser ut så är det de specialiserade avdelningarna ekonomikontoret och personalkontoret som innehar kunskap om *regler* och administratörernas lärande är beroende av att ha en *arbetsgemenskap* som de kan kommunicera med. Då de upplever det svårt att kommunicera med ekonomikontoret hindrar det administratörernas utförande av arbetet och lärande.

Den akademiska personalen på institutionerna har också kunskap om regler, men de skiljer sig från personalkontoret genom att de är aktörer i arbetsgemenskapen som producerar regler. Det är den akademiska personalen som administratörerna utför arbetet åt och de som ytters eftersträvar att resultatet av arbetet är tillfredställande för verksamheten.

Medarbetarna inom personalkontoret som jag talade med verkade generellt ha en bra kontakt med administratörerna och de är medvetna om administratörernas betydelse för att institutionerna ska fungera praktiskt. I intervjun med personalkontoret uppfattade jag att karaktären var annorlunda än i övriga intervjuer, vilket det kan finnas flera orsaker till enligt Alvesson (1999). Genom att framföra bilden av administratörerna som ansvarstagande medarbetare gav intervjupersonerna den bild som universitetet har av gruppen administratörer.

Att vara en del av det gemensamma utförandet och fullt ut delta har betydelse för individens lärande enligt Lave och Wenger (1991). Även om administratörerna upplever att de har bra kontakt med övrig personal på institutionerna så känner de sig inte fullt delaktiga i verksamheten. Den dolda undervisningsplan som författarna menar påverkar individen, kan förklara varför administratörerna lämnas utanför den akademiska verksamheten och att de känner sig stå vid sidan av organisationen. Det kan förklara personalkontorets uttalanden om att den akademiska personalen skiljer sig från den administrativa, vilket också studien av Gornitzka och Marheim Larsen (2004) visade. Arbetsuppgifter de utför är inte av akademisk karaktär, vilket gör att administratörernas arbete blir sekundärt.

Att administratörernas kompetensutveckling inte prioriteras av LTH som har andra krav och mål bidrar också till ett utanförskap. Excellensprojektet som fokuserar på att administrationen ska effektiviseras och har som mål att frigöra 5-10 % av administrationskostnaderna gör också att administratörerna känner att deras verksamhet ses som sekundär då fokus är på besparingar. Excellensprojektet gör att administratörernas verksamhet ska utvecklas mot ekonomisk effektivitet istället för att individernas lärande och kompetens ska utvecklas.

3.2.2 Begreppet kompetens

Administratörernas uppfattning om att de behöver kunskap om arbetsuppgiften för att utföra den, överensstämmer med den litteratur jag har redovisat om kompetens, vilket är teknisk kunskap. Det räcker det dock inte att ha kunskap om arbetsuppgiften i sig, utan också när de ska utföra arbetsuppgiften. Det visar på betydelsen av att administratörerna har kunskaper inom det administrativa område de arbetar inom och de arbetsuppgifter de har.

Kunskap om verksamheten vid LTH såg administratörerna som betydande för att kunna utföra arbetsuppgifterna, vilket också ingår i tekniska kunskaper. Även om administratörerna uppger att sig använda kunskaper om organisations administrativa verksamhet, har de inte insikt i institutionens forskningsverksamhet. Genom sin arbetslivserfarenhet på LTH har de dock skaffat sig en insikt om organisationen.

Tekniska kunskaper utgörs även av att administratörerna kan finna information, vilket är en mycket viktig kunskap för administratörerna. Det ingår i deras kompetens och består dels i att själva ha kunskap om var informationen finns, men också vem som innehar

informationen. Kunskapen om var administratören själv kan finna den information som söks innebär kunskap om vilka böcker, pärmar eller var på den interna hemsidan informationen finns.

De personer som intervjuades av Tikkanen (2002) uppgav nästan samtliga att de ansåg den personliga karaktären ligga bakom en tredjedel av sin kompetens. I kompetensbegrepp och affektiva kunskaper ingår att medarbetaren har engagemang för den organisation den arbetar i och viljan att utveckla sig. Det finns ett genuint intresse hos administratörerna för den institution de arbetar inom. Motivationens betydelse för kompetens pekade både Ellström (2000) och Tikkanen (2002) på. Vissa administratörer uttrycker till och med att motivationen att utföra arbetsuppgiften är mer betydande än att ha kunskap om den. De norska administratörerna i studien av Gornitzka och Marheim Larsen (2004) uppgav också att de var motiverade och stolta över att utföra sina arbetsuppgifter.

Att känna behovet att utveckla sin kompetens ingår också i den affektiva kunskapen. Att vara motiverad i att utveckla sin kompetens är inget som administratörerna själva uttalar som betydande. De är dock inte enbart engagerade i sitt arbete, utan inser också behovet av att lära sig nya arbetsuppgifter och utveckla redan existerande.

Administratörerna har många olika arbetsuppgifter, vilket gör det komplicerat att analysera deras kompetens än om det funnits ett tydligt mål med en arbetsuppgift. För även om motoroptimerarna, se Sandberg (1994), utförde olika arbetsuppgifter fanns det ett tydligt slutmål i en motor som skulle bli färdig och fungera på bästa sätt, där motoroptimerare med kompetens III insåg betydelsen av nöjda kunder. Intervjupersonerna från personalkontoret uppgav att det var svårt att ange vilken kompetens som administratörerna behöver i sitt arbete just på grund av att de har många olika arbetsuppgifter.

Administratörernas kompetens avgörs enligt intervjupersonerna från personalkontoret av deras administrativa förmåga, att de har kunskaper om dataprogrammen de använder och att de kan kommunicera med övrig personal och studenter. Citaten i resultatredovisningen 3.2.1 visar att administratörerna ser till verksamhetens uttalade mål för att lösa vissa av sina arbetsuppgifter. Att de inte får information om universitetets och institutionernas löpande verksamhet gör att det finns en risk att administratörerna inte har insikt om vilka mål som LTH har med sin verksamhet. Personalkontoret anser dock att administratörerna är kunniga om organisationen och tar ansvar för att institutionernas administrativa verksamhet fungerar.

De administratörer som arbetar med ekonomi uppfyller institutionens behov, då de anpassar arbetsuppgifter som inte är tidsbundna så att det ska passa med det tidsbundna ekonomiarbetet. De är vana att ta ansvar för att arbetsuppgifterna utförs rätt och i tid. Det tyder på att administratörerna har engagemang och drivkraft, vilket arbetsgivare såg som mycket väsentligt i studien av Nutek (2000). Administratörerna som arbetar med institutionernas forskningsanslag inser också betydelsen av att institutionerna får in ekonomiskamedel för sin verksamhet.

Att kunna behärska dataprogrammen är väsentligt för administratörerna och för att kunna utföra sina arbetsuppgifter inser de också nödvändigheten av att gå kurser som hålls om de utvecklade dataprogrammen. Vissa administratörer inser dock inte behovet av att utveckla sig i takt med den tekniska utvecklingen och uppger att de prioriterar

arbetsuppgifterna framför att gå kurser, vilket hindrar dem från att utveckla och inneha kompetens i framtiden och den kompetens som LTH har behov av.

Slutligen såg personalen inom personalkontoret som jag talade med betydelsen av att administratörerna kunde kommunicera med medarbetare och studenterna. Sociala kunskaper är något som arbetsgivare ofta efterfrågar och det är en faktor i min definition av kompetensbegreppet. Administratörerna uttalade dock inte att de såg sociala kunskaper som betydande för att utföra sina arbetsuppgifter. Att vara reflekterande och analytisk över sitt lärande och sin kompetens är inte lätt enligt Tikkanen (2002), vilket kan förklara att administratörerna inte såg det som betydande. Den sociala kontakten med övrig personal på universitetet och med studenter uppskattar administratörerna och personalkontoret uppfattar att administratörerna är lätt att ta kontakt med och kommunicera med.

3.3 Sammanfattning av analysen

Det lärande som sker i administratörernas arbetssituation är främst via datorn, även om det finns arbetsuppgifter de utför tillsammans med övrig personal på institutionen. Arbetsgemenskapen bidrar till lärande genom att administratörerna får information från dessa. För deras lärande har kurser och självstudier stor betydelse. Den stora arbetsbelastningen hindrar administratörerna från att ägna sig åt detta lärande. Datorn är en källa till kunskap, där intranätet har stor betydelse. Mycket tid går åt till att finna information via kollegor, specialiserade avdelningar och via intranätet. Det är i dataanvändandet som den största förändringen skett med den teknologiska utvecklingen som förändrat administratörernas arbetssituation, men också genom organisatoriska förändringar. De arbetsuppgifter administratörerna utför administrerar den akademiska verksamheten och gör att de ses med andra ögon än övrig personal. Hierarkin inom universitetet har inte förändrats trots att organisationen ser annorlunda ut. Verksamhetens mål gör att administratörernas arbete blir sekundärt, vilket även avspeglas i deras villkor för lärande.

Administratörerna kan utföra sina arbetsuppgifter och de upplever själva inga egentliga brister i sin kompetens och personalkontoret anser också att de utför sina arbetsuppgifter efter institutionerna behov. Administratörerna lade stor betydelse vid tekniska kunskaper, samt att inneha affektiva kunskaper. De är dock inte alltid engagerade i sitt arbete och motiverade i att utveckla sig. Trots att administratörerna inte själva nämner sociala kunskaper som betydande för sin kompetens anser personalkontoret detta. De har kunskap om organisationens verksamhet, men anser att de inte har tillräcklig kunskap om institutionens forskning.

4 Diskussion

Det sista kapitlet i denna uppsats börjar med en diskussion av resultat och analys, för att ge läsaren en bättre förståelse över varför jag gjorde de val och ställningstagande som redovisats, samt vad det kan ha fått för konsekvenser för det jag kommit fram till. Efter denna diskussion ska jag framföra tankar om praktiska förbättringar som LTH, både

centralt och för varje institution, kan göra för att öka möjligheterna till lärande och för att administratörernas kompetens ska utvecklas. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning på universitetens administratörers lärande och möjlighet till kompetensutveckling.

4.1 Diskussion om resultatredovisning och analys

Det var för mig självklart att skydda deltagarna i studien, så att de inte skulle ta någon skada och att jag etiskt skulle kunna stå för mina löften om konfidentialitet. Det är dock en avvägningsfråga att ta hänsyn och att skydda individer som blivit intervjuade mot intresset att få ny kunskap. Det vanligaste skyddet för att individerna inte ska gå att identifiera är att anonymisera individer, platser och institutioner (Larsson, 1994). Det fanns ingen uttalad önskan från LTH att vara anonyma och det faktum att universitet inte bedriver konkurrerande verksamhet gjorde att jag valde att ange vilken organisation jag har genomfört studien på.

När det gäller individernas konfidentialitet valde jag att inte ange namn på vilka som deltog i studien och inte heller institutionerna de arbetade på. Jag är medveten om att institutionerna skiljer sig från varandra och att det skulle kunna finnas värde för LTH att få information om vilka dessa är. Den etiska aspekten att anonymisera intervjupersonerna väger dock tyngre. Det finns också ett annat skäl. Jag är övertygad om att intervjuerna får en större öppenhet då det finns ett löfte om deras konfidentialitet och att de inte behöver lida för sina uttalanden.

Att de resultat som framkom hos Gornitzka & Marheim Larsen (2004) har likheter med resultaten i denna studie visar att situationen till viss del är den samma mellan norska och svenska institutionsadministratörer. Varken administratörerna eller representanterna från personalkontoret uppgav inte heller något som tyder på att situationen är annorlunda på LTH. Detta gör att jag anser resultatens generaliserbarhet är större än till att enbart gälla LTHs administratörer, utan det går att applicera dessa resultat till andra högskoleorganisationer.

Jag har tidigare diskuterat intervjun som jag gjorde med medarbetarna från personalkontoret min metoddiskussion. Det fick stor betydelse för min syn på administratörernas kompetens och lärande att jag gjorde denna intervju. En väsentlig anledning till att jag valde att intervjua medarbetare på personalkontoret var min definition av kompetens, där individen innehar kompetens om den uppfyller organisationens kompetensbehov. Det hade dock funnits en förtjänst i att ha utfört intervjun med personalkontorets medarbetare före intervjuerna med administratörerna för att skaffa mig förkunskaper om administratörernas arbetssituation.

I intervjuerna fann jag att administratörerna hade mycket snarlika uppfattningar om sin kompetens och lärande, där till exempel samtliga intervjuade administratörer uppgav sig vara engagerade och motiverade i sitt arbete. Personalkontoret hade uppfattningen att det både fanns engagerade och oengagerade administratörer. Det är i sig inte något märkligt resultat att alla administratörer inte är engagerade och motiverade i sitt arbete. Det visar dock att det finns ett problem i att endast intervjua administratörer som var positiva till att ställa upp på intervju.

Det går att uppfatta redovisningen av intervjuerna som allt för generellt hållna. Till exempel har jag valt att redovisa administratörernas arbetsuppgifter på en övergripande nivå och inte preciserat på vilket område administratörerna anser att de vill få mer utbildning. Då mitt uppdrag var att studera administratörernas uppfattningar om sin arbetssituation ser jag det inte som mitt uppdrag att fördjupa mig i separata frågor, utan lämnar över dessa frågor till vidare studier och till de som utbildningsplanerar.

Kritik kan också riktas mot att det nästan uteslutande endast är en intervjuperson som citeras vid varje företeelse och får på så sätt representera samtliga. De citat jag valt visar dock tydligt vad jag avser med den tolkning jag gjort av intervjuerna, samt att de uttalar något som är talande för flertalet eller att det skiljer sig från övriga data. De personer som tagits fram som intervjupersoner är på så sätt inte representativa i statistisk mening. Det gör det ointressant att redovisa hur många som angivit ett givet mönster. Det viktiga enligt Trost (1997) är att forskaren finner mönster. Hur många som uppger detta vid intervjuerna är då irrelevant vid en kvalitativ studie. Det ska här sägas att det inte finns någon klar skiljelinje mellan kvantitativ och kvalitativ studie, utan även i denna studie med sju intervjupersoner har jag lagt större betydelse vid uttalanden som flera gav uttryck för.

Verksamhetsteorin har som alla modeller brister i att den ger en generell bild av en företeelse och det blir forskaren som får försöka anpassa de data som framkommer i studien till den rådande modellen. Genom detta tillvägagångssätt kan data som framkommer i bearbetningen och som redovisas gå förlorad i analysen. Jag ser dock en förtjänst i att använda mig av en modell som denna, då det annars kan vara svårt att tydliggöra hur en stor och komplex organisation som LTH förstås.

När en studie utförs i karaktären av ett uppdrag påverkas forskaren medvetet eller omedvetet i större eller mindre omfattning. I denna studie har jag varit uppmärksam på detta, men det är svårt att peka på hur studiens karaktär påverkat mitt resultat. Det har dock inte påverkats i den mening att jag inte redovisat negativ kritik eller inte redovisat sådant som jag ansett inte skulle gagna personalkontoret. Jag har genom hela studien haft ambitionen att redovisa administratörernas arbetssituation som jag uppfattar den och inte utelämnat något som kan ha betydelse för deras kompetens och lärande. Att det framförs kritisk mot personalkontoret i den avslutande diskussionen som nu följer, talar också för att jag inte väjer för att ge min fulla uppfattning om administratörernas situation.

4.2 Avslutande reflektioner

Lärande genom ett gemensamt utförande eller i samtal med medarbetare är vad som förespråkas i den referensram jag använt mig av. Dessa författare förbiser inte den formella utbildningens betydelse, men de uppmärksammar det lärande som sker när individen utför sitt arbete. Att administratörerna fäster så stor betydelse vid kurser för att lära sig arbetsuppgiften har att göra med organisationens uppbyggnad och verksamheten, samt det fokus som finns på formell utbildning i universitetetsmiljön. Den kunskap som finns lagrad i organisationen om lärande bör tas tillvara även för administratörernas utveckling.

Den stora betydelsen av att gå kurser som administratörerna upplever för sitt lärande ska inte förbises. Det finns dock uttalanden bland administratörerna som gör att

förutsättningarna kring utbildningsinsatserna bör ses över. De uppger bland annat att de prioriterar arbetet framför att gå kurser och bedriva självstudier. Administratörerna är engagerade i att utföra ett bra arbete, men det sker på bekostnad av deras kompetensutveckling. De investeringar som görs i kompetensutvecklande verksamhet bör utföras i samråd med ansvariga på institutionerna så att det finns utrymme för administratörerna att ta till sig det som lärs ut. Det innebär att arbetsbelastningen bör minskas under utbildningsperioden och att det finns tid att applicera de nya kunskaperna på arbetet efter utbildningsperioden. Informellt lärande bör också diskuteras i större utsträckning än som nu görs. Formella utbildningsinsatser som kurser utgör dock grunden i den kompetens administratörerna besitter och nya arbetsuppgifter lärs genom att först gå en utbildning.

Lärandet i informationssökning och intranätet bör prioriteras, då det är av stor betydelse för administratörernas arbete. Som jag ser det finns det två vägar att ge administratörerna ökade möjligheter att lära. De ges antingen möjlighet att lära sig det befintliga systemet bättre eller också görs informationen via intranätet mera lättillgänglig för administratörerna. Intranätet är ett betydande verktyg för administratörerna och deras kompetens och lärande skulle öka om informationen inte uppfattades som besvärlig att finna. Det finns också ekonomiska vinster att göra då kompetensen till stor del utvecklas i arbetets utförande. Genom att administratörerna också uppfattar informationen som ges mer lättillgänglig och med en ökad kommunikation mellan administratörerna, kan administratörerna ges möjlighet till ett ökat lärande på sin arbetsplats.

Signifikativt för administratörerna var att de är erfarna medarbetare som har en lång arbetserfarenhet. För administratörerna som har en relativt sett hög medelålder ter sig lärandet äga rum i större utsträckning då verktygen förändras. Forskningsresultaten visade att yngre medarbetare inte upplever nya verktyg i form av till exempel nya dataprogram som en situation där de lär i större utsträckning än andra. Det bör iakttas när universitetet blir i behov av förväntade nyanställningar som kommer av förändringar i organisationen och pensionsavgångar. Lärande bör om möjligt individanpassas beroende på när administratörerna uppfattar att lärande sker. De skillnader i arbetslivserfarenhet och ålder som påverkar när individen uppfattar lärande är värt att uppmärksamma vid planeringen av så väl formellt som informellt lärande. När självstudier ska planeras eller när man vill uppnå lärande vid utförandet av administratörernas arbete.

Vid utförandet av arbetet är det inte lärande som är målet, utan att utföra arbetsuppgiften och nå resultat. LTH har som mål att vara attraktiv för forskare och studenter och fokuserar inte på den administrativa personalens lärande. I Excellensprojektets promemoria står bland annat att det har till syfte att öka samverkan inom den administrativa verksamheten på universitetet. Det står inget om lärande i promemorian, vilket gör att målinriktat lärande inte är en del av arbetet. Skulle lärande vara ett uttalat mål för samtliga av universitetets personal skulle lärande i arbetet kunna öka för administratörerna.

De rationaliseringar som genomförs genom Excellensprojektet sker nu genom att bland annat minska kostnaderna. För att ge administratörerna möjlighet till ökat lärande bör de uttalade målen vara att en effektivisering ska ske genom kompetensutvecklande verksamhet. En väg är att tydliggöra lärandets betydelse i offentliga skrivelser från

universitetet, till exempel i promemorian över Excellensprojektet, vilket också gör institutionerna uppmärksamma på vad förändringarna inom organisationen syftar till.

Ett universitet och teknisk högskola består av institutioner som är inriktade på olika verksamheter. Detta visar sig också i den fysiska miljön där institutionerna är belägna i egna byggnader på LTH. Det finns ett problem med att personalkontoret sitter i en byggnad och att övriga institutioner är utsprida på ett relativt stort område. Jag får uppfattningen av att det ökar administratörernas känsla av distans till dem som kan påverka deras arbetssituation och till vilka administratörerna vänder sig när de har frågor. Diskussionen om möjligheterna i hur administratörerna skulle arbeta tillsammans är överflödigt, då det inte är realistiskt, utan detta kan bara noteras att det skulle ha fördelar.

Vad som jag ser som värdefullt att nämna är administratörernas möjlighet till lärande och kompetensutveckling om de får möjlighet att träffas mer. Det skulle som jag ser det bidra till två framsteg. Om administratörerna skulle ges möjlighet att träffas under former de känner sig hemma i för att utbyta erfarenheter och tankar skulle det vara positivt för deras lärande och de skulle få ett stötte nätverk. Det andra är att de skulle öka sin samhörighet och därmed sin stolthet och trygghet som administratörer. Dessa tillfällen kan också struktureras upp av administratörerna själva och användas för att sprida information som personalkontoret önskar, om till exempel informellt lärande.

Det finns flera anledningar till att administratörerna såg utbildning som viktig för sin kompetensutveckling. En anledning kan vara att administratörerna är vana vid att lärande sker genom formella utbildningar och att de inte fått upp ögonen för lärande i arbetet. Genom att synliggöra betydelsen av att utföra arbetet för lärande, till exempel genom denna uppsats, görs administratörerna uppmärksamma på betydelsen och möjligheterna med informellt lärande på arbetsplatsen.

Administratörerna uppger att de motsätter sig en specialisering av sina tjänster med ett fåtal arbetsuppgifter, utan de föredrar den nuvarande situationen med flera arbetsuppgifter. Vid en specialisering av de tjänster som administratörerna innehar, bör det synliggöras vilka möjligheter som den ökade specialiseringen innebär och behovet av förändringen. Ett par av bristerna som administratörerna upplevde var att de saknade kunskaper verksamheten i stort inom LTH och universitetet. De uppgav sig också sakna kunskaper om den löpande verksamheten på institutionerna och forskningen som bedrivs där de arbetar. För att förmedla det behov av förändring som specialiseringen innebär skulle en kunskap om LTH:s verksamhet underlätta förståelsen för förändringarna. Det skulle också ge dem en förståelse för organisationen som är administratörerna till gagn då de utför sina arbetsuppgifter.

Administratörerna upplever sig inte vara en del av organisationen, vilket är motsägelsefullt då de uppger att de har bra gemenskap med övriga medarbetare på institutionen. Jag skriver i analysen att verksamhetens art och den akademiska hierarki som råder inom universitetet orsakar administratörernas utanförskap. Personalkontoret borde se som sin uppgift att tala om hur administratörerna bättre kan framföra sina åsikter. Det som administratörerna framför till personalkontoret, när enligt de intervjuade från personalkontoret inte de personer som har möjlighet att påverka situationen för administratörerna. De glömmer enligt personalkontoret bort att föra fram sina åsikter till "rätt" personer. Administratörerna kan medvetet ha framfört åsikterna

till personalkontoret i tron om att de har möjlighet att påverka situationen. Om så inte är fallet borde personalkontoret klargöra detta för administratörerna.

Även om utanförskapet som administratörerna känner i mycket har organisatoriska orsaker så är det upp till ansvariga på varje institution att styra vilken roll administratörerna ska ha och hur mycket information de får om institutionerna. Att inte känna sig som en del av organisationen påverkar lärandet, vilket bör uppmärksammas för de ansvariga på institutionerna. Administratörernas kunskaper om organisationen och engagemang för verksamheten kan med fördel också tas till vara då det finns en önskan om att delta mer.

Som situationen ser ut idag för administratörerna är det viktigt att de ges utrymme vid utbildningstillfällena så att de känner att de hinner gå de kurser som erbjuds. De administratörer som uppger att de går kurser upplever att de får en ökad arbetsbelastning under utbildningstiden. Vissa önskade att det fanns en vikariepool som kunde vara till hjälp under perioden då administratörerna gick utbildning. Att administratörerna har engagemang och känner behov av att utveckla sin kompetens bör utnyttjas, där personalkontoret och institutionerna bör visa administratörerna uppmärksamhet, genom att föra en dialog med dem om en individuell utvecklings plan. Denna plan bör kontinuerligt ses över då arbetsuppgifter och verksamheten förändras, samt att dialogen får administratörerna att känna att de är en del av verksamheten på LTH.

För att medarbetaren ska kunna inneha kompetensen organisationen efterfrågar, bör det föras en dialog med en tydlighet om mål med verksamheten och vilka mål som eftersträvas för varje individ inom organisationen. Det bör finnas en medvetenhet om att kompetens sett ur uppfattningar av sitt arbete gör att administratörernas kompetensutveckling blir mer komplicerat och krävande. För att medarbetare ska inneha organisationens kompetensbehov behöver inte bara administratörerna själva ha denna medvetenhet utan också den personal administratörerna utför sitt arbete åt. Det krävs en ständig kommunikation om vilka kompetensbehov organisationen har.

4.3 Förslag till vidare forskning

Inom LTH och dess personalavdelning finns inte bara kunskapen, utan också motivationen att utveckla lärandet och kompetensen hos organisationens medarbetare. Det visar inte minst att jag har givits möjlighet att skriva denna uppsats. Detta ger förhoppningar för administratörerna om att deras arbetssituation ska kunna utvecklas genom fortsatt utvecklingsarbete. Denna uppsats fokuserar på lärande i arbetssituationen, men det går inte att negligera administratörernas upplevda betydelse av formell utbildning för sitt lärande. De uppger ett behov av att gå kurser, då de upplever brister i sin kompetens. Då mitt uppdrag inte var att ingående undersöka vad administratörerna behövde ökad sin kompetens i, gjorde jag inga försök i att finna svar på det. Jag kan dock konstatera att det behövs vidare undersökningar i vad administratörerna vill ha kunskaper inom om då utbildningsinsatser ska planeras.

Nutida forskning om lärande intresserar sig för lärande inom organisationer där medarbetare arbetar i grupp eller i ansenlig interaktion med andra medarbetare. Administratörernas arbetssituation som jag påpekat flertalet gånger ser annorlunda ut då de utför arbetsuppgifter som inte institutionernas verksamhet är fokuserade på, utan där

forskning och akademiska studier är vad som fört övriga medarbetare till organisationen. Genom detta uppfattar de sig själva stå vid sidan av och inte ingå i institutionernas kärnverksamhet. Det är intressant att se detta som en pedagogisk fråga och vidare undersöka administratörernas möjlighet till lärande och behov av kompetens för att denna känsla av utanförskap ska vändas till en känsla av delaktighet i organisationens verksamhet.

Referenser

- Andersson, C. (2000). *Kunskapssyn och lärande- i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1999/3). *Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists – A reflexive Approach to Interviews in Organization Research*. Lund: Dep. Of Business Administration
- Axelsson, B. (1997). *Kompetens för konkurrenskraft*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bigerstam P. Ett fenomenologiskt tillvägagångssätt. Linden, J. Westlander, G. Karlsson, G. (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Billet, S. (1999). Guided learning at work. Boud, D & Garrick J. (eds.) 1999: *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Boud, D & Garrick J. (eds.) (1999). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Brodbeck, F.C. Zapf, D. Prumper, J. Frese, M. (1993). *Error handling in office work with computers: A field study*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Sid: 303-318.
- Conlon, T. J. (2004). *A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence*. Journal of European Industrial Training. Vol: 28. Sid: 283-295.
- Denzin, K. N. Lincoln, S. Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Ellström, P-E. (2000). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Engeström, Y. (1993). Work as a test bench of activity theory. Chaiklin, S. Lave, J. *Understanding practice. Perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1996). *Development work research as educational research*. Nordisk pedagogik. Vol 16. Sid:131-143.
- Eyton, H. (2003). Handedarutbildning för undersköterskor – effekter för individen och möjligheter för förbättringar. Lund: Lund universitet, Pedagogiska institutionen.
- Giorgi, A. (1997). *The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure*. Journal of Phenomenological Psychology. Sid: 235-261.
- Gornitzka, Å. Marheim Larsen, I. (2004). *Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities*. Higher Education. Vol: 47. Sid: 455-471.

- Gustavsson, M. (2000). *Potentialer för lärande i processoperatörers arbete*. Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. London: Prentice-Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. Starrin, B. Svesson, P-G. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Lave, J. Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. (1993). The practice of learning. Chaiklin, S. Lave, J. *Understanding practice. Perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lundmark, A. (1998). Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning. Lund: Studentlitteratur.
- Löfberg, A. (1990). Kunskapsproduktion och lärande i arbetet. Aronsson, G & Berglund, H. 1990: *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, F. Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordhaug, O. (1987). *Social science studies of adult education and training*. Oslo.
- NUTEK 2000:14. *Kompetens - en brist vara? Företagens syn på kompetens försörjning*. Stockholm: NUTEK.
- Sages, R. B. Hensfelt Dahl, P. (1999). En fenomenologisk analysmetod inom arbetslivsforskning. *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Sandberg, J. (1994). *Human competence at work: An interpretative approach*. Göteborg: BAS.
- Sandberg, J. Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 1994:48: *Kunskap för utveckling*. Utredning om kunskapsbildning i arbetslivet. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2000:28: *Kunskapsbygget 2000 - det livslånga lärandet*. Kommittén om det nationellt kunskapslyft för vuxna. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2001:78: *Validering av vuxnas kunskap och kompetens*. Utredningen av validering av vuxnas kunskap och kompetens. Stockholm: Fritzes.
- Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*, (Pedagogiska rapporter, nr 94). Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.
- Theman, J. (1979). The interview as a research instrument. Göteborg: Göteborgs universitet, Pedagogiska institutionen.
- Tikkanen, T. (2002). Learning at work in technology intensive environments. *Journal of Workplace Learning*. Vol: 14. Sid: 89-97.
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*.
Oxford: Heinemann Professional.

Örtenblad, A. (2004). *The learning organization: towards an integrated model*. *The Learning Organization*. An International Journal. Vol: 11. Sid: 145-158.

Elektroniska källor

<http://www.lu.se>

Bilaga 1

INFORMATION TILL ADMINISTRATÖRER

Hej!

Mitt namn är Henrik Eyton och jag läser Personal- och arbetslivsprogrammet här i Lund och har just påbörjat min examensuppsats i pedagogik. Vid årsskiftet fick du ett mail från Jeffrey Amstrong på LTH:s personalkontor angående att jag skriver uppsats om LTH:s administratörers uppfattning om kompetens och lärande. Det är Jeffrey som gett mig mail-adresserna till samtliga administratörer på LTH för att jag ska kunna kontakta er. I uppsatsen ska ett antal intervjuer göras med er administratörer för att jag ska kunna skaffa mig en bild av er arbetssituation.

Det skulle vara till stor hjälp om du hade möjlighet att undvara mellan 60-90 minuter för att ställa upp och svara på frågor om ditt arbete. Det krävs inga förberedelser utan jag är intresserad av din allmänna uppfattning om ditt arbete. Vi kommer tillsammans överens om var och när intervjun ska göras för att det ska passa dig. Om du ställer upp är det helt anonymt, så när som på att jag har lovat att informera prefekten på varje institution.

Jag skulle vara mycket tacksam om du hade möjlighet till att bli intervjuad. Vare sig du har möjlighet till intervju eller ej så svara gärna på detta mail.

Vänliga hälsningar/

Henrik Eyton

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE

Övergripande samtalsområden

Hur administratörerna uppfattar att de uppnår kompetens?

Hur länge har du arbetat på ditt nuvarande jobb?

Har du haft några andra arbeten innan du började jobba här?

Vilken utbildning hade du bakom dig innan du fick detta arbete?

Har du gått någon utbildning under tiden du arbetat här?

Vilken kompetens administratörerna uppfattar sig använda?

Skulle du kunna beskriva dina arbetsuppgifter? (T.ex. under en månad.)

Kan du beskriva hur du har lärt dig att utföra de olika arbetsuppgifterna? *Ta arbetsuppgifterna en för en.*

Finns det några perioder/arbetsuppgifter i ditt arbete som du tycker är speciellt krävande? *Ta arbetsuppgifterna en för en.*

Hur går du tillväga för att lösa dessa uppgifter? *Genom medarbetare, chef, information. Var kommer informationen ifrån?*

Kompetensbegreppet

Kan du beskriva vad ordet kompetens betyder för dig?

Nämn en situation (arbetsuppgift) och beskriv den så detaljerat så möjligt då du använder din kompetens i arbetet? *Koppla till arbetsuppgifterna?*

Vad i denna situation skulle du betrakta som din kompetens? *Koppla till frågan över.*

Finns det tillfällen i ditt arbete där du tycker att du skulle ha behov av någon kompetens du inte har?

Upplever du att du har kompetens som du inte får användning av i arbetet?

Att utveckla sin kompetens

Kan du beskriva vad som händer när en arbetsuppgift du har förändras? *Hur du går till väga?*

Hur ska man göra för att möta de nya och förändrade arbetsuppgifterna som kommer komma i framtiden?

Vad innebär det att utveckla sin kompetens för dig?