



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Avdelningen för pedagogik

Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11

Kandidatuppsats 15 poäng

Education: Pedagogics in Working Life:  
Bachelor Thesis Course

61-90 högskolepoäng/30 credits

Datum: 2010-06-11

**Ny "VD" varje år, frågan är; hur det går**

En kvalitativ studie gällande det Kuratorsskifte som i  
praktiken årligen sker på nationer i Lund

Ida Lundblad & David Lexholm

Handledare:

Agneta Wångdahl Flinck

# ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 poäng
Sidantal:	52
Titel:	Ny "VD" varje år, frågan är; hur det går
Författare:	Ida Lundblad och David Lexholm
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2010-06-11
Sammanfattning:	<p>Det finns 13 stycken studentnationer i Lund. Nationerna står för mycket av det som händer vid sidan av studierna så som exempelvis pub- och restaurangverksamhet. Samtliga nationer är ideella organisationer som drivs av studenterna själva. Vi har intresserat oss för det faktum att nationernas medlemmar ständigt byts ut i takt med att studenter kommer och går. Denna ombytlighet bland medlemmarna gäller även för ledningsgruppen och dess ordförande; "Quratorn" som i praktiken årligen byts ut.</p> <p>Syftet med denna uppsats, är att undersöka om det årliga Quratorsskifte som sker på nationer i Lund, eventuellt påverkar kvaliteten av nationens verksamhet. För att utföra denna undersökning har vi brutit ut fyra faktorer som de primära problemområden som denna uppsats har för avsikt att undersöka; "<i>Kompetens</i>", "<i>Kunskapsöverföring</i>", "<i>Handlingsutrymme</i>" och "<i>Intern och extern kommunikation</i>". Genom en kvalitativ undersökning, bestående av semistrukturerade intervjuer med ett antal både, sittande och före detta sittande Quratorer har undersökningen sedan gjorts utifrån respondenternas subjektiva upplevelser och uppfattningar kring Quratorsskiftet som fenomen.</p> <p>Huruvida kvaliteten av nationens verksamhet försämras eller förbättras som en direkt påverkan av Quratorsskiftet, ger uppsatsen inget entydigt svar på. Genom uppsatsen framkommer det, att det årliga Quratorsskiftet medför flera olika risker och möjligheter för kvaliteten av nationernas verksamhet. Vi ser att vidare forskning gällande dessa risker och möjligheter krävs för att kartlägga varje nations känslighet för dessa.</p>
Nyckelord:	Kompetens, handlingsutrymme, kommunikation, kunskapsöverföring, organisatoriskt lärande, ideella organisationer, engagemang, motivation, studentnation, Qurator

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
2 Syfte .....	2
2.1 Genomförande .....	2
3 Presentation .....	4
3.1 Nationerna .....	4
3.2 Quratorerna.....	5
3.3 Presentation av oss författare.....	5
3.3.1 Diskussion kring våra personliga uppfattningar, före intervjuerna, grundat på egna erfarenheter .....	6
4 Teori .....	8
4.1 Sökning och urval av litteratur .....	8
4.1.1 Källkritik.....	8
4.2 Ideell organisation .....	10
4.2.1 Det unika engagemanget .....	10
4.3 Kompetens.....	11
4.4 Kunskap och kunskapsöverföring .....	13
4.4.1 Tyst kunskap.....	14
4.4.2 Organisatoriskt lärande.....	15
4.5 Handlingsutrymme .....	16
4.5.1 Två nivåer av lärande .....	16
4.6 Kommunikation.....	17
4.6.1 Intern och extern kommunikation .....	17
5 Metod .....	20
5.1 Urval och förkunskaper .....	20
5.2 Insamlingsmetod.....	20
5.3 Bearbetning av data .....	21
5.4 Metoddiskussion.....	22
5.4.1 Etiska hänsynstaganden.....	24
6 Resultat av empirin .....	26
6.1 Bakgrund .....	26
6.2 Kompetens.....	27
6.3 Kunskapsöverföring .....	29
6.4 Handlingsutrymme .....	31

6.5 Kommunikation.....	32
6. 6 Respondenternas avslutande reflektioner .....	34
7 Analys & Diskussion.....	36
7.1 Kompetens.....	36
7.2 Kunskapsöverföring .....	38
7.3 Handlingsutrymme .....	40
7.4 Kommunikation.....	41
7.4.1 Intern kommunikation .....	41
7.4.2 Extern kommunikation .....	43
8 Avslutande reflektioner.....	45
8.1 Förslag till vidare forskning .....	46
8.2 Diskussion kring våra personliga uppfattningar, efter studien ..	47
Referenslista.....	48
Bilaga .....	50

# 1 Inledning

Tänk dig en organisation med tusentals medlemmar som driver café, lunch- och middagsrestauranger, bedriver klubbverksamhet, nättidning, radioprogram, arrangerar spex och idrottsevenemang med mera, med mera. Tänk dig nu att denna organisation har en verkställande direktör som byts ut varje år. Där har du en typisk Nation i Lund och där har du också anledningen till att vi valt att skriva denna uppsats. Inte nog med att nationerna är ideella organisationer som förlitar sig nästan enbart på oavlönat, personligt engagemang från dess medlemmar, så byts alltså ledningen ut varje år.

Då vi själva är studenter på Lunds Universitet och också varit aktiva inom nationslivet i sammanlagt 5 år, har vi länge fascinerats av organisationsformen ”nation” i flera avseenden. När vi som PA-studenter ställdes inför uppgiften att forska och skriva vår C-uppsats föll det oss därför självklart att bedriva studien inom dessa organisationers kontext. Vårt intresse för ledarskap och framförallt lärande i arbetslivet, ledde oss till att fokusera på ledningsgruppen (Quratele), och då slutligen dess verkställande direktör; ”Quratorn”.

Tillvägagångssättet vid ledningsskiftet nationerna emellan skiljer sig något åt, men gemensamt har nationerna att ledningsgruppen och då också Quratorn årligen byts ut. Detta sker genom demokratiska val, där medlemmarna inom nationen får möjlighet att lägga var sin röst på en av de kandidater som valt att kandidera till Quratorsposten. Detta gäller för alla poster i ledningsgruppen men denna uppsats syftar endast till att fokusera på Quratorn. Bara valprocessen i sig är tillräckligt komplex för att ägna en kandidatuppsats åt, men detta lämnar vi åt framtida hungriga hjärnor att studera. Vårt fokus har istället legat på vilken eventuell påverkan det årliga Quratorsskiftet kan få på kvaliteten av nationens verksamhet.

## 2 Syfte

*Uppsatsen syfte är att undersöka om, och i så fall hur, det årliga Quratorsskifte som sker på nationer i Lund, eventuellt påverkar kvaliteten av nationens verksamhet.*

För att utföra denna undersökning har vi med utgångspunkt i Quratorernas officiella arbetsbeskrivningar och med stöd i den pedagogiska litteraturen, brutit ut fyra faktorer som de primära problemområden vi avser att studera.

1. Kompetens
2. Kunskapsöverföring
3. Handlingsutrymme
4. Intern och extern kommunikation

Genom kvalitativa intervjuer, ska vi undersöka Quratorernas subjektiva upplevelser kring dessa faktorer. Intervjuerna genomförs med både sittande Qurator samt den närmst i tiden före detta sittande Quratorn på samma nation, för att undersöka på vilket sätt nationens verksamhet kan ha påverkats av skiftet.

### 2. 1 Genomförande

Då vårt syfte är beroende av både situation och individ kan den eventuella påverkan variera mycket mellan olika tillfällen. Vi valde därför att gå djupare in i varje situation genom våra faktorer och använda dem för att studera individernas subjektiva upplevelser. Den kvalitativa metoden är mer förmånlig än den kvantitativa när man har för avsikt att studera individers förståelse, upplevelser och värderingar kring ett fenomen. Kvalitativ metod ger forskaren en möjlighet att se världen på samma sätt som studiesubjektet själv upplever den, och på så sätt kunna tolka studiesubjektets svar och åsikter från dennes egen livsvärld. Samtidigt som detta beskrivs som en styrka hos den kvalitativa metoden kan det dock likväl vara en svaghet eftersom forskaren påverkas av sin egen verklighetsbild i tolkningarna av studiesubjektets värde (Bryman 2002). En kvalitativ metod innebär med andra ord att forskaren går djupt in i ett ämne/situation, till skillnad mot kvantitativ metod då forskaren ofta ser brett över ett ämne/situation, vanligtvis genom att göra en statistisk analys.

Vårt mål med uppsatsen är inte bara att undersöka utan även att väcka nya frågor och att föra en diskussion kring vårt ämnesområde. Vi har valt att använda oss av det kvalitativa angreppssättet genom att utföra semi- strukturerade intervjuer. Dessa intervjuer har innehållit öppna frågor som gett respondenterna möjlighet att svara med så uttömmande svar som de önskat, vilket i sin tur har hjälpt oss forskare att gå djupare in i varje respondents situation.

I kapitel 3, presenterar vi en beskrivning av nationerna som organisationer, innebörden av befattningen "Qurator", samt beskriver våra egna bakgrunder och förförståelser. Efter det följer ett teorikapitel där vi tar upp de teorier som vi använt oss av under arbetets gång. Vi har använt oss av en abduktiv ansats som innebär att vi har alternerat mellan teori och empiri då vi skrivit arbetet. I och med våra förkunskaper och tidigare erfarenheter kunde vi inte använda en induktiv ansats, eftersom det kräver att forskaren är så objektiv som möjligt vid studiens början. Den deduktiva ansatsen passade inte heller för oss då vårt syfte är brett och vår studie väldigt situationsberoende. "Den gyllene medelvägen" som gör att vi hela tiden kan gå

tillbaka och finna ny teori som kan ge oss ytterligare perspektiv på problemområdet blev således den bästa för oss (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Efter teorikapitlet följer ett metodkapitel där vi beskriver våra tillvägagångssätt, samt för en noggrann diskussion kring självkritik och eventuella felkällor. Vi har sedan valt att presentera vår bearbetade empiri i kapitel 6. Vi har genomgående i uppsatsen använt oss av våra faktorer och har även dessa som rubriker för att skapa struktur i arbetet och underlätta för läsaren att följa våra resonemang. Efter att vi presenterat empirin följer vår analys som är kombinerad med diskussion. Vi avslutar sedan med lite avslutande reflektioner angående vad vårt arbete kan användas till, förslag till framtida forskning och hur studien har påverkat våra personliga åsikter kring nationernas verksamhet. I detta kapitel presenterar vi också våra förslag till vidare forskning.

## 3 Presentation

I detta kapitel beskriver vi nationerna som organisationer, presenterar innebörden av befattningen ”Qurator”, samt beskriver våra egna bakgrunder och förförståelser.

### 3. 1 Nationerna

I Lund (och även i Uppsala) är det för närvarande obligatoriskt för studenter att vara medlem i en studentnation. Nationernas största uppgift är att bedriva studiesociala verksamheter, och på så vis skapa ett större välbefinnande till studenterna vid sidan av studierna. Exempel på dessa verksamheter är: pub- och restaurangverksamhet, olika kultur- och fritidsaktiviteter, fester, baler, spex, med mera. Varje nation har också egna lokaler som inrymmer bostäder för studenter. Nationerna drivs av studenter, och i Lund finns det tretton nationer som ligger utspridda över hela staden. De flesta nationerna grundades under slutet av 1600-talet, men den yngsta bildades så sent som 1928. Idag har de olika nationerna lite olika inriktningar där vissa inriktat sig på livemusik, vissa speciella musikstilar, idrottsaktiviteter eller rent av på en stor bredd av aktiviteter. Samtliga nationer bedrivs helt ideellt, utan vinstintresse. Det innebär att organisationen förlitar sig nästan enbart på oavlönat, personligt engagemang från dess medlemmar ([www.lu.se/student/nationer](http://www.lu.se/student/nationer)), ([www.af.lu.se/index.php?clickedmenu=300](http://www.af.lu.se/index.php?clickedmenu=300)).

Precis som för andra ideella organisationer styrs nationens verksamhet av dess stadgar. Nationerna är demokratiskt uppbyggda och en tillsatt styrelse har det största ansvaret för att upprätthålla nationens aktivitet. Möten hålls regelbundet där medlemmarna bjuds in för att kunna hålla sig uppdaterade om vad som händer i nationen, samt vara med och rösta om större beslut behöver tas.

De nationer som vi utfört våra intervjuer på, är av olika storlekar (mätt i medlemsantal). Vårt urval är gjort med basis i att vi ville ha nationer som skiljer sig åt för att underlätta för oss att, från olika vinklar, belysa de följder som det årliga ledningsskiftet kan få. I samråd med Quratorn på respektive nation har vi fått ta del av nationernas stadgar. Vi har sedan studerat dessa för att hitta skillnader och likheter mellan nationerna men vi upplever att den största skillnaden ligger i medlemsantal och till viss del organisationernas strukturer. De olika nationerna håller i liknande aktiviteter, men den som är störst av våra tre nationer håller i fler aktiviteter än de andra. Detta med den logiska förklaringen att den största av våra nationer har både fler medlemmar som vill engagera sig, och mer pengar att omsätta.

Organisationernas strukturer är till största delen väldigt lika, med icke-engagerade medlemmar, tjänstemän som arbetar längst ned i hierarkin i arbetslag under förmän, och förmän som i sin tur arbetar under ledningsgruppen, det så kallade Quratelet med Quratorn som ordförande. Skillnaden i organisationsstrukturerna nationerna sinsemellan är just i ledningsgruppen och dess styrelse. Vilka positioner som finns inom Quratelet utöver Quratorn skiljer sig åt mellan de olika nationerna. Likaså skiljer nationerna sig åt gällande vilka som ingår i nationens styrelse. I vissa fall är Quratelet sin egen styrelse, och i andra ingår det till exempel före detta Quratel-medlemmar, Inspektor, Proinspektor och folkvalda representanter av nationens medlemmar. (Inspektorn är en äldre, ansvarsfull person från universitetet, vars roll är att vara rådgivare och att stå för kontinuiteten inom nationen, Proinspektorn ansvarar för Inspektorns uppgifter om denne får förhinder.)



### **3. 2 Quratorerna**

Quratorn är styrelsens ordförande och leder dess och nationens arbete. Quratorn åligger även att representera nationen och föra dess talan i officiella sammanhang. Om vi skulle göra en jämförelse mellan en nation och en vinstdrivande organisation skulle vi kunna likställa Quratorsposten med den vinstdrivande organisationens VD.

Efter att ha studerat Quratorns officiella arbetsbeskrivningar på våra tre nationer ser vi att det är mycket lite som skiljer dem åt. Det som är gemensamt för Quratorernas arbetsuppgifter är att de ska:

- Leda och samordna nationens verksamhet och se till att beslut som fattats verkställs
- Representera nationen och föra dess talan
- Kalla till möten
- Vara nationens firmatecknare
- Tillse att nationens expedition är bemannad vid dess öppettider
- Representera nationen i Kuratorskollegiet
- Hålla en god kommunikation externt och internt och föra information vidare
- Introducera sin efterträdare i arbetet och ge denne information som behövs för att kunna utföra uppdraget

När vi klargjort Quratorernas officiella arbetsuppgifter kunde vi därefter få fram våra fyra faktorer till intervjuguiden: kompetens, kunskapsöverföring, handlingsutrymme, samt intern och extern kommunikation. I analysen, efter intervjuerna, prövas dessa faktorer mot den insamlade empirin.

### **3.3 Presentation av oss författare**

Precis som vi nämnt ovan i 2.1 Genomförande, så menar Bryman (2002) att den kvalitativa metoden kan få negativa konsekvenser av att vi som forskare påverkas av vår egen verklighetsbild i våra tolkningar. Att uppnå total objektivitet är enligt oss en omöjlighet och är därför inte heller något vi strävar efter. Vi önskar istället göra er läsare medvetna om de förkunskaper som vi redan inför denna uppsats har med oss i bagaget och citerar Alvesson & Sköldberg (1994, s.23) "... *ingen kommer idémässigt tomhänt till en forskningsprocess.*".

Då det kommer till våra akademiska bakgrunder, är vi båda studenter på PA-programmet med inriktning på pedagogik. Det är också inom detta program som denna C-uppsats skrivs. Det skall även tilläggas att en av oss författare även läser Ekonomiprogrammet på Lunds Universitet. För studiens skull har vi dock valt att enbart lägga fokus på pedagogisk litteratur för att bibehålla det beteendevetenskapliga perspektiv som ska genomsyra uppsatsen.

Vårt intresse för nationerna som organisationer startade antagligen redan då vi först anlände till Lunds Universitet och fick uppleva dessa fenomen för första gången. När detta skrivs har

vi tillsammans studerat sammanlagt 5 år på Lunds Universitet och har under hela denna tid varit i nära kontakt med "nationslivet". Vi har på olika sätt varit aktiva inom nationer genom att jobba på dess restauranger, caféer, nattklubbar, marknadsföringsutskott med mera. Samtidigt har vi även, liksom de flesta studenter på Lunds Universitet, upplevt nationerna från besökarrollen upprepade gånger under årens lopp. Vi har med andra ord fler möten, erfarenheter och uppfattningar om nationerna än vad vi skulle kunna presentera i skriven text, och än mindre kunna undvika påverkan av i vår studie. Vi uppmärksammar istället att denna påverkan kan ge negativa effekter för studien och diskuterar kort om våra förutfattade meningar kring Quratorsposten och nationerna i allmänhet. Den diskussion som följer nedan, skrevs innan intervjuerna ägt rum och uppföljning av diskussionen kommer i slutet av uppsatsen i kapitel 8.2 Diskussion kring våra personliga uppfattningar.

### **3. 3. 1 Diskussion kring våra personliga uppfattningar, före intervjuerna, grundat på egna erfarenheter**

Vår uppfattning är att drivkraften och engagemanget bland de aktiva medlemmarna är stort, trots att allt arbete är oavlönat, med undantag från de som sitter i Quratelet på heltidstjänster som faktiskt innehar lön för sitt arbete. Vi tror dock inte att lönen i sig är stor nog för att den allena skulle driva fram ett engagemang. Vi diskuterar därför vidare angående vad vi tror är de största anledningarna till att studenterna engagerar sig i nationerna.

Det är enligt vår uppfattning, möjligheten att träffa nya vänner och komma in i en gemenskap som i första hand driver studenterna att engagera sig i nationerna. De som i nästa steg väljer att avancera uppåt i hierarkin för att bli utskottsansvariga och vidare kanske till och med söka sig till någon av tjänsterna i Quratelet, har enligt oss andra motiv för detta. Deras drivkraft upplever vi vara tudelad; antingen gör man avancemang uppåt, med ambitionen att skaffa sig meriter för framtida arbetslivet, eller för att man känner genuin glädje för arbetet. Det ska tilläggas att vi är medvetna om att de aktiva medlemmarna får ersättning i form av fester och andra privilegier så som möjlighet till boende på nationen och dylikt, i utbyte mot sitt arbete. Vi har genom våra egna erfarenheter dock upplevt att svågerpolitik är vanligt förekommande inom nationerna, på så vis att vissa medlemmar till exempel kan utvinna privilegium med mindre arbetsinsats än andra.

Vi upplever det som allmänt accepterat på nationerna att medlemmar engagerar sig endast under en begränsad tidsperiod. Antingen lämnar man då man inte längre tycker det är kul, eller då man känner att man fått ut den vinning man önskat, till exempel meriten.

Vi benämnde tidigare i diskussionen nationerna som hierarkier, vilket vi också upplever dessa att vara. "Tjänstemän" arbetar under "Förmän" som i sin tur arbetar under "Quratelet" (med förbehåll att de olika nationerna har olika titlar och poster). Hierarkin visar sig också tydligt enligt oss, då individer på högre poster erkänt innehar högre "status" än andra. Vilka som innehar de olika posterna ska enligt regelverk bestämmas enligt demokratins regler det vill säga; alla medlemmar i nationen har rätten att lägga sin röst på vem den denne vill inom nationen.

Kompetensbegreppet från Egidius (Granberg, 2004, s.92) innefattar liksom vi nämnt tidigare "formell behörighet" vilket innebär att man har en viss behörighet för det man gör; som exempel ska en läkare ska ha en läkarutbildning för att få praktisera som läkare. I nationerna krävs det egentligen bara att man är student på lunds universitet och medlem i nationen i fråga

för att kunna söka en viss post. Kraven på kompetens det vill säga kvalifikationen för de olika posterna är också limiterad till den demokratiska uppbyggnaden som innebär att ett stort socialt nätverk inom nationen, troligen innebär ökade möjligheter att avancera till åtråvärda poster.

Detta var kort om våra uppfattningar och kanske förutfattade meningar kring nationerna i Lund, skrivet före det att intervjuerna ägt rum. Anledningen till att vi skrev detta stycket är för att medvetandegöra, både för oss själva och för er läsare, de tankar och idéer som vi tagit med oss in i denna forskningsprocess.

## 4 Teori

I detta avsnitt beskrivs vårt tillvägagångssätt i sökandet av litteratur. Vi för en kritisk diskussion kring den litteratur vi valt, samt presenterar de teorier som vi anser vara relevanta för uppsatsen.

### 4.1 Sökning och urval av litteratur

Då vi startade vårt sökande efter relevant teori för denna uppsats, utgick vi inledningsvis från våra pedagogiska förkunskaper samt antaganden om nationernas verklighet utifrån våra tidigare erfarenheter med dessa organisationer. Forskare som vi tidigare kommit i kontakt med via PA-utbildningen här på Lunds universitet såsom till exempel Ellström och Lundmark låg givetvis nära till hands att använda oss av då de hanterar en del av de teorier som vi har för avsikt att använda oss av i vår uppsats. Vidare sökte vi kontinuerligt med uppsatsskrivandet genom olika databaser såsom Lovisa, Libris, Elin och Ebsco för att vidga vår teoretiska referensram genom att hitta ytterligare teori som vi tidigare inte varit i kontakt med. Sökord som vi inledningsvis använde oss av, i enlighet med de faktorer som vi utvecklat, var: kompetens, kunskapsöverföring, kommunikation, handlingsutrymme, ideella organisationer och organisatoriskt lärande. Efterhand som vi utförde våra intervjuer utvecklades sökorden till att även innefatta ord som dialog, feedback, självförtroende och organisatoriskt minne. Utifrån de källor som vi fann relevanta, valde vi att genom deras referenslista gå vidare för att säkerställa att informationen var korrekt och om möjligt hitta ytterligare relevanta teorier.

Inför uppsatsskrivandet läste vi även in oss på olika kandidatuppsatser från Lunds universitet för att se vad som skrivits inom liknande problemområden som det vi hanterar. Vi fann både forskning på tillvaratagande av kompetens på vinstdrivande företag, och forskning inom andra problemområden på ideella organisationer. Vi hittade dock ingen tidigare forskning som hanterade samma problematik som vår inom kontexten av ideella organisationer. Dessa uppsatser blev därför snarare mer som ett stöd för oss som uppsatsförfattare, så tillvida att vi fick inspiration till vårt tillvägagångssätt i vår forskning och skrift.

Gällande forskning gjord på ideella organisationer är tillgången ganska så knapp, då det gjorts väldigt lite sådan. Trots att vi fokuserat oss på litteratur med beteendevetenskaplig grund är det inte svårt att trilla in i litteratur som på något sätt faller tillbaka på ekonomi som en betydande faktor. Detta på grund av att den mesta empiriska forskningen är gjord på vinstdrivande företag där ekonomin spelar en stor roll. Sökandet efter relevant teori rörande ideella organisationer fann vi därför främst via andra uppsatser gjorda på olika högskolor och universitet i Sverige. Via dessa kom vi i kontakt med forskare såsom till exempel Leopold, Lindberg samt Eriksson med flera som faktiskt forskat inom ideella organisationer som kontext.

#### 4.1.1 Källkritik

Enligt Holme & Solvang (1997) ska en källkritisk granskning göras i fyra faser.

Fas 1: Källobservation – I denna fas skaffar man sig en överblick över tillgängliga källor genom att läsa översiktslitteratur och använda sig av till exempel sökmotorer på Internet och databaser på biblioteket. Det ingår även här att bedöma litteraturens relevans.

Fas 2: Ursprung – Det är i denna fas som sållandet av litteraturen äger rum. Riktningen på det fortsatta arbetet är till stor del beroende på hur man väljer att sälla litteraturen. Uppgiften består här av att bedöma huruvida källan korrelerar med den verklighet som den utger sig för att beskriva. Bedömningsgrunder som man kan använda sig av är ”upphovsman och dennes syfte”, ”källans ålder” och ”källans aktualitet” (de två sistnämnda behöver inte givetvis vara synonymer). Ytterligare en faktor som man måste ta hänsyn till i denna fas, är om källan man använder sig av är primär eller sekundär, och vilka eventuella konsekvenser det kan ha för arbetet.

Fas 3: Tolkning – I denna fas fastställs innehållet i källan. Det gäller här att tolka och bedöma vad som är budskapet i den aktuella källan.

Fas 4: Användbarhet – Det är i denna sista fas som vi ska bestämma oss för om källan är användbar för undersökningens syfte. Information från de övriga faserna ska i detta skede ligga till grund för beslutet av uppfattningen om man anser att källan på ett trovärdigt sätt förmedlar information gällande det studerade fenomenet.

(Holme & Solvang, 1997)

Då vi arbetat utifrån en abduktiv ansats har vår litteratursökning skett kontinuerligt med hela uppsatsskrivandet, vilket betyder att dessa faser således också löpt parallellt med vårt skrivande. Vi har haft som ambition att arbeta utifrån dessa faser som vi just beskrivit enligt Holme och Solvang, och har vid flera tillfällen fört diskussioner oss författare sinsemellan speciellt kring den såkallade ursprungsfasen (fas 2). Den problematik som vi främst ställts inför är de kring källornas ålder och aktualitet samt primär och sekundärkällor. Dessa faller i många fall samman då sekundärkällor ofta uppfyller aktualitetskrav av att inte vara för gamla rent åldersmässigt, men samtidigt innebär att vi som läsare endast får tillgång till en annan persons tolkning av den ursprungliga litteraturen. Primärkällor i sin tur erbjuder oss att tolka den ursprungliga litteraturen, men kan ibland vara gammal nog att man kan kritisera den för att inte vara aktuell.

I de fall då det utkommit nyare upplagor av litteratur, har vi använt oss av den senaste. I vissa fall har vi dock valt att använda oss av primärkällor trots dess ålder, då de enligt vår tolkning fortfarande kan anses vara aktuella. Ett exempel på detta är användandet av Ellströms Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet som är tryckt 1992, men som enligt många arbetslivspedagoger fortfarande kan anses vara aktuell i sitt sammanhang. Litteratur som till exempel den gällande tyst kunskap av Polanyi (1967) anses även den fortfarande vara aktuell då den flitigt refereras till av aktuella forskare som till exempel Ellström och Granberg.

I andra fall har vi, precis som vi nämnt i avsnitt 4.1 Sökning och urval av litteratur, gått via sekundärkällornas referenslista för att finna primärkällorna. Detta för att kontrollera att vi överensstämmer med den tolkning som sekundärkällans författare gjort, och om så är fallet, sedan också använt oss av den sekundära då vi ansett detta ge uppsatsen den aktualitet den behöver.

Det som i övrigt varit uppe för diskussion kring källkritik har varit det om risken att falla in i litteratur som tar sin utgångspunkt i ekonomi i för stor del. För att försöka undvika teorier

som ger oss ett missvisande resultat, har vi begränsat oss till att nästan helt exklusivt använda oss av beteendevetenskaplig litteratur till uppsatsen. Vi har även läst in oss så mycket vi kunnat på den litteratur som skrivits kring ideella organisationer och tagit upp det vi anser vara relevant kring detta i vårt teoriavsnitt.

## **4.2 Ideell organisation**

Ideella organisationer är komplexa, de är varken företag eller myndigheter utan har sin egen unika logik. Den ideella organisationen lever på sin närliggande miljö, det vill säga att den söker resurser där den finns, från medlemmar och frivilliga, men också från staten och företag. Till skillnad från ett vinstdrivande företag eller en myndighet baseras ideella organisationer på ideellt engagemang och pengar ses enbart som ett komplement. De intäkter som ideella organisationer har, används främst för att främja organisationsidén (Leopold, 2006).

Leopold (2006) menar att det viktigaste elementet i ideella organisationer är ledarskap. Ideella organisationer är i allmänhet svåra att leda och ledarens uppgift och roll kan skilja sig mycket åt från organisation till organisation. Ledaren kan i vissa fall ha ett stort handlingsutrymme när det gäller beslutsfattande och möjlighet att påverka sina egna arbetsuppgifter medan det i andra fall kan vara väldigt begränsat. Även organisationens uppbyggnad spelar in då den i vissa fall kan vara hierarkiskt uppbyggd med en avlönad ledning som arbetar heltid inom organisationen, eller kan den ha en platt uppbyggnad där ledaren arbetar ideellt på samma nivå som alla andra medlemmar. Organisationens huvudsakliga resurs är det ideella engagemanget och ledarens viktigaste uppgift enligt Leopold blir således att motivera de frivilliga till att arbeta för organisationen och försöka att tillfredsställa deras krav. Leopold menar på att i ideella organisationer måste ledningen prioritera annorlunda då det råder andra anställningsvillkor och arbetstider för organisationens medlemmar, jämfört med dem som arbetar i en vinstdrivande organisation. Detta med tanke på att de ekonomiska resurserna är mindre, samt att organisationens mål ofta är större, mer visionsliknande och därmed oklara jämfört med de ofta mer konkreta mål som finns inom vinstdrivande organisationer (Leopold, 2006).

### **4.2.1 Det unika engagemanget**

Individer engagerar sig ofta i en ideell organisation eftersom de har ett personligt intresse för en fråga som organisationen syftar till att främja. Samtidigt som medlemmarna på eget initiativ och frivilligt går med i organisationen kan de när som helst och utan hänsyn till andra lämna organisationen (Lindberg, 1999). Ett stort engagemang till frivilligt arbete bygger ofta på en livsstil. Forskning visar på att många som är aktivt engagerade ofta har tidigare erfarenheter av ideellt arbete (Eriksson, Hansson m.fl. 2002).

För att en ideell organisation ska fungera krävs det att de frivilliga ska känna ett behov av, eller bli lockade till, att engagera sig. Medlemmarnas vilja och engagemang värdesätts i högre grad än att nå de mål och resultat som organisationen strävar efter. Det är svårt att få människor att delta i olika projekt där de både ska ge av sin tid och ta ansvar och det blir därför av största vikt att bestämma den löpande verksamheten utifrån de behov som besökarna har (Pérez & Wentzel, 2005).

Även den sociala gemenskapen är en viktig orsak till att individer vill engagera sig ideellt. Engagemanget medför att man träffar likasinnade människor som delar gemensamma värderingar och det i sin tur ger glädje till vardagen (Eriksson, Hansson m.fl. 2002). Även då prestationsrelaterade belöningar uteblir vid ett ideellt engagemang är det inget som hindrar medlemmarna. Att få arbeta med det de är intresserade av, få personliga erfarenheter och uppskattning är belöning nog för dem. Då de flesta frivilliga haft ett personligt motiv till att engagera sig blir belöningen känslomässig, social och intellektuell. Denna belöning resulterar i bättre självförtroende, ett större socialt nätverk och en känsla av tillfredsställelse (Pérez & Wentzel, 2005).

Ju längre de frivilliga har varit aktiva inom organisationen desto svårare blir det att erbjuda dem personlig utveckling. Främst handlar det om nya och mer ansvarsfulla arbetsuppgifter, starta egna projekt eller att få möjlighet att avancera. Då engagemanget i sig bygger på individens vilja och intresse gör det att de frivilliga från början får pröva sig fram för att sedan arbeta med det som de finner intressant. Ju längre tiden går desto mer vill de förändra arbetsrutiner, utföra mer avancerade uppgifter, samt styra arbetsuppgifterna efter egen förmåga. Vid detta skede är det viktigt att de frivilliga upplever att deras insats bidrar till att organisationens externa mål uppnås, det bibehåller de frivilligas motivation och ger dem en känsla av att de gör skillnad och behövs. En individ som varit engagerad länge börjar också se organisationens svagheter tydligare och kommer ofta på sätt att lägga om rutiner och effektivisera arbetet för att få lättare att sträva mot organisationens mål (Pérez & Wentzel, 2005).

För att en ideell organisation ska kunna bedriva sin verksamhet måste det finnas engagerade medlemmar. Som vi tidigare nämnt blir därför ledarens viktigaste uppgift att motivera medlemmarna och få dem att vilja engagera sig. Att skapa en personlig kontakt med organisationen och att tydliggöra det som organisationen står för blir viktigt för att fånga de frivilliga. Bland annat måste visionerna tydliggöras för medlemmarna, men även för omvärlden. Utformar den ideella organisationen sina idéer och visioner tillsammans med medlemmarna, genererar det större förutsättningar till att skapa engagemang och förbindelse kring arbetsuppgifterna (Lindberg, 1999). Graden av motivation kommer sedan att få betydelse för hur mycket arbete medlemmarna är beredda att lägga ner på organisationen (Jonsson, 1995).

När medlemmarna känner delaktighet och att de har möjlighet att påverka organisationen ökar stödet och förtroendet gentemot ledningen. Ledningen är beroende av medlemmarnas stöd när beslut ska fattas och ett stort stöd ger ledningen ett större handlingsutrymme, detta då medlemmarna är organisationen (Jonsson, 1995).

### **4.3 Kompetens**

Förmåga, kapacitet och kvalifikation, är exempel på begrepp som i olika avseenden refererar till människors kunskaper och färdigheter. Det som särskiljer begreppet kompetens från de övriga är, enligt flera forskare såsom McClelland (1973), Boyatzi (1982) och Kolb (1984) att man fokuserar på relationen mellan människan och arbetet. Morgan (1988) menar att kompetensbegreppet skiljer sig från de övriga begreppen då det inte syftar på kunskaper och färdigheter i allmänhet utan enbart till det som krävs för att utföra en viss arbetsuppgift på ett effektivt sätt. Vanligast är att man likt Morgan, utgår från individens förmåga i relation till en viss arbetsuppgift för att bedöma och beskriva kompetens. Då man tvärtom utgår från

uppgiften eller arbetet och vilka krav detta ställer på individens kompetens, talas det om kvalifikation (Ellström, 1992). Ellström skiljer vidare på föreskriven kompetens som en formell kvalifikation och på uppgiftens krav på kompetens som den faktiska kvalifikation som uppgiften kräver för att kunna utföras optimalt.

Det är vanligt att det i platsannonser till olika anställningar, eftertraktas olika sorters kompetens beroende på vilka arbetsuppgifter som följer anställningen. Detta stycke syftar till att reda ut kompetensbegreppets innebörd, för att ni som läsare ska utgå från samma förståelse för kompetensbegreppet som vi. Definitionerna av begreppet kompetens är dock nästan lika många till antal som forskarna som skrivit om det. Det vi ser som gemensamt för de allra flesta forskares syn på kompetensbegreppet är just att det finns en relation mellan människan och arbetet. Vi presenterar nedan några av de mest vedertagna definitionerna på begreppet inom den arbetslivspedagogiska litteraturen.

Egidius (1994) ger en tudelad definition:

#### Kompetens

1. Formell behörighet för viss uppgift eller tjänst.
2. Förmåga att utföra viss typ av uppgifter eller att hantera viss typ av situationer. Kompetens består av såväl kunskaper och erfarenheter som av "know-how" grundad på erfarenhet, av förhållningssätt och av förmåga till korrekt bedömning och värdering. Yrkeskunnande är en form av sådan kompetens. Den som har kompetens att klara en viss typ av uppgifter kan sägas vara reellt eller faktiskt kvalificerad för dessa uppgifter. I begreppet kompetensutveckling läggs större vikt vid faktisk förmåga än vid sådan behörighet som fastställs enligt ett visst regelsystem i en förvaltning.

(Granberg, 2004)

Andra forskare har valt att dela upp begreppet kompetens i olika delkompetenser. En av de mest kända uppdelningarna är "Kerstin Keens hand" (Keen 1987) där hon beskriver kompetens utifrån handens fem fingrar som modell för de delkompetenser som bör samverka för att någon ska anses vara kompetent. De delkompetenser som hon beskriver är; kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar och kontakter. En annan forskare som det flitigt refereras till inom den arbetslivspedagogiska forskningen är Annika Lundmark, som även hon skapat en modell för att beskriva kompetensbegreppet genom att dela upp begreppet fem i olika delkompetenser. Den så kallade "kompetensblomman" särskiljer yrkesteknisk, strategisk, social och personlig kompetens, där en persons totala, funktionella kompetens ses som en integration av de fyra nämnda delkompetenserna (Lundmark, 1998).

Ellström som beskriver kompetens som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext, fokuserar likt både Lundmark och Keen på individens "förmåga". Denna förmåga som han definierar i termer av Psykosomatiska faktorer, kognitiva faktorer, affektiva faktorer, personlighetsfaktorer och sociala faktorer (Ellström, 1992), visar på att även han har ett rationellt synsätt på begreppet kompetens.

Med ett rationellt synsätt menar vi i det här avseendet att forskaren utgår från en rationell grund i den mening att denne gör ett antagande att en individs arbetsprestation kan förklaras



utifrån hennes olika förmågor och egenskaper. Samtliga ovan nämnda forskare tillhör således skaran av forskare som betraktar kompetensbegreppet utifrån det rationella synsättet.

Sandberg och Targama är två forskare som, utifrån det tolkande perspektivet, valt att vidareutveckla vad den rationalistiska vetenskapstraditionen definierat kompetensbegreppet att vara. De främsta särdragen i den tolkande vetenskapstraditionen är de fenomenologiska grundantaganden om; att människan och hennes verklighet inte är möjliga att separera, utan utgör en ouplöslig relation, och att grunden för mänsklig kunskap är människans erfarenhet av sin verklighet (Sandberg & Targama, 1998).

Deras tolkande kompetensansats fokuserar på individens färdigheter och kunskap i kombination med dess förståelse för den specifika arbetssituationen. Då människan inte kan separeras från sin verklighet är det inte intressant att endast se till dess förmågor och egenskaper i allmänhet. Sandberg skriver i "Understanding human competence at work" (2000) att det är de kunskaper som individen faktiskt använder sig av i sitt arbete som är dennes kompetens. Han menar att kompetens är kopplat till en specifik arbetssituation, och att det intressanta inte är vilka kunskaper och förmågor individen har, utan vilka den väljer att använda sig av.

Hur man väljer att agera i specifika arbetssituationer grundar sig enligt det tolkande perspektivet i individens förståelse för situationen, "... *grunden för mänsklig kunskap är människans erfarenhet av sin verklighet*" (Sandberg & Targama, 1998, s.59).

#### **4.4 Kunskap och kunskapsöverföring**

Begreppet kunskap likställs ofta med fakta eller information, de individer som har detta synsätt tänker sig närmast att det finns en viss given mängd kunskap som kan överföras mellan individer via en eller annan direkt process. Andra väljer istället att ha en konstruktivistisk syn på kunskap, vilket innebär att man ser kunskap som något som varierar beroende på vem det är som lär sig. Enligt detta synsätt skapas kunskapen på nytt av varje individ eftersom den vävs samman med det som individen vet och kan sedan tidigare. Detta innebär i sin tur att en person inte kan överta eller kopiera en annan persons kunskaper. För att det således skall bli möjligt för en person att ta till sig kunskap måste den information som lämnas integreras med hans eller hennes tidigare erfarenheter och tidigare kunskap inom det specifika området (Dysthe 1996).

Den konstruktivistiska synen på kunskap kan kopplas till sociala sammanhang och social gemenskap inom ramen för det sociokulturella perspektivet. Det sociokulturella perspektivet har fokus på människors "sociokulturella verklighet" som skapas och förändras genom människors interaktion. Genom denna interaktion skapar vi våra personligheter och värdegrunder och skapar mening för allt som finns i vår omgivning. Våra olika verkligheter blir vidare avgörande för vad vi kommer att betrakta som kunskap och hur vi kommer att tillgodogöra oss den. Det är ömsesidigheten mellan det sociala samspelet och de individuella processerna i hjärnan som utgör grunden för hur och vad vi lär (Säljö 2000).

För att den nya kunskapen ska implementeras och kunna användas krävs det att man får en förståelse för vad man lärt. En individ försöker alltid att utifrån sin förståelse av situationen vara saklig och förnuftig och agera på ett sätt som är meningsfullt för denne själv, samt socialt acceptabelt. De föreställningar som styr vårt handlande är inte stabila utan utvecklas ständigt genom att vi får nya erfarenheter och reflektioner (Sandberg och Targama, 1998).

I samband med inläring är det viktigt att det ges möjlighet till feedback, tolkning och reflektion. Det är nämligen först när en individ fått pröva och diskutera sina tolkningar som denne kan acceptera och lita på sina nya kunskaper. Det optimala scenariot för att säkerställa inläring är att ha uppföljning en tid efter att den nya informationen presenterats. När det gått en tid har informationen fått sjunka in lite hos individen och genom nya frågor och diskussioner kan kunskapen prövas igen för att sedan sätta sig fast på djupet hos individen (Granberg, 2004).

De flesta pedagoger som har yttrat sig om lärande belyser faktorn motivation. Det är numera vida känt att motivation är en förutsättning för att lärande ska ske och att man aldrig kan lära någon som inte vill lära sig. Enligt den amerikanska psykologen Jerome Bruner (född 1915) har varje individ en medfödd vilja att lära. Denna består av tre olika motiv:

- *Kompetensmotivet*, att visa sig själv och andra att man kan saker.
- *Ömsesidighetsmotivet*, att tillsammans och i samarbete med andra sträva mot ett mål.
- *Nyfikenhetsmotivet*

Han menar således att inre drivkrafter är viktigare för inläringen än yttre belöning (eller straff). Samtidigt lyfter han fram betydelsen av en process, han menar att det är viktigt att få tillfälle att experimentera och även få göra fel utan att det får negativa konsekvenser. Att få göra sina egna misstag och få lära sig den ”svåra” vägen är inte tidseffektivt men ibland nödvändigt för att individen ska växa genom hela processen och kunna hantera samma situation annorlunda om den uppkommer igen (Granberg 2004).

Den sociala omvärlden och dess attityder blir återigen viktiga för att individer ska hålla kvar sin motivation och vilja lära. Ett effektivt och roligt sätt att lära är att dra nytta av andras kunskaper och erfarenheter så att man inte måste uppfinna hjulet fler än en gång (Granberg 2004). Erfarenhetsutbyte ger ofta mer förståelse för andras uppgifter och organisationens struktur än vad till exempel kurser och föreläsningar gör. Genom en regelbunden dialog mellan individer på en organisation kan man skapa en förståelse för organisationen som i sin tur kan leda till lärande och större kompetens inom organisationen (Ellström 1992).

Att samarbeta mellan organisationer och grupper är ett bra sätt att lära av varandra och hålla sig uppdaterade om vad som händer i omgivningen. Det kan vara svårt att samarbeta och dra nytta av varandra när det handlar om vinstdrivande organisationer då de kan vara varandras konkurrenter, men för ideella organisationer blir det möjligt att genomföra denna typ av lärande. Det finns dock några hinder för att organisationer ska kunna lära av varandra, ett av dessa är gruppegoism. Begreppet innebär att en grupp eller organisation får en så stark vi-känsla att den vill visa sig bättre än de grupper som finns runt omkring, istället för att se sig själv och sin egen verksamhet som ett led i ett större sammanhang. Om detta sker kommer gruppen att hålla saker för sig själv, begränsa informationen utåt och därmed sprida osäkerhet i andra led. Faran för att gruppegoism uppstår ökar ju längre gruppen varit aktiv men kan undvikas genom att medlemmar byts ut eller tillkommer (Bolstad, 1998).

#### **4.4.1 Tyst kunskap**

Tyst kunskap är ett begrepp som gjordes allmänt känt av forskaren Michael Polanyi (född 1891). Polanyi hävdade, i en tid då man ansåg att vetenskapen var fri från värderingar, att det

bakom varje upptäckt, gissning och chansstagande ligger en laddning av personliga känslor och engagemang. Han menade att alla val som en individ tar motiveras av något som han valde att kalla "passioner". 1967 publicerades *The Tacit Dimension* där Polanyi beskrev sina teorier om denna tysta kunskap, och förklarade sina åsikter om att människan kan veta mer än den kan berätta (Polanyi, 1967). Även då det är mer än 40 år sedan publikationen utkom, refereras det ständigt till denna än idag då det skrivs om tyst kunskap.

Tyst kunskap kallas även för implicit kunskap eller underförstådd kunskap. Ellström beskriver den implicita kunskapen som att "kunna göra något" snarare än "att veta något", till exempel att kunna göra bedömningar och att kunna se mönster (Ellström, 1992). Granberg beskriver den tysta kunskapen som en upplevelsebaserad kunskap som inte uttalas men som utgör en förutsättning för det resultat som uppnås (Granberg, 2004). I denna uppsats valde vi att belysa begreppet eftersom det skapar en problematik för organisatoriskt lärande som vi beskriver nedan.

#### **4.4.2 Organisatoriskt lärande**

Organisatoriskt lärande är en process där organisationens kunskap, medvetande och värdegrunder förändras och leder till en förbättrad förmåga att lösa organisationens uppgifter samt organisationens kapacitet till att utveckla och förbättra dessa. Det organisatoriska lärandet kan beskrivas som att dela med sig av den kunskap som sitter i det organisatoriska minnet. Minnet i sin tur finns inbäddat i olika "förvaringsplatser" inom organisationen, som till exempel organisationens teknologi, rutiner och strukturer samt inom var och en av organisationens medlemmar. Organisatoriskt lärande skapas bland annat genom skriftliga dokument och erfarenhetsutbyte inom en organisation. Genom detta kan medlemmarna i en organisation ta del av andra medlemmars erfarenheter och misstag för att undvika att göra dessa misstag själva. Kunskapen stannar på så sätt kvar inom organisationen även då vissa av dess medlemmar byts ut (Prusak & Matson, 2006).

Ett exempel på organisatoriskt lärande är tydligt avgörande för den löpande verksamheten, är det då nya medlemmar ska fortsätta på projekt som andra medlemmar tidigare medverkat i. Om inte organisationen på något sätt lyckas lagra de kunskaper och erfarenheter som de personer som tidigare arbetat med projektets tillskansat sig i sitt arbete, förloras denna kunskap och erfarenhet med dessa medlemmars avgång. Både projektet och organisationen blir således lidande (Kasvis, Vartiainen och Hailikari 2003).

Kasvis, Vartiainen och Hailikari (2003) gör en distinktion mellan den kunskap som finns i organisationens minne, och det organisatoriska minnets system. I det organisatoriska minnet rörande ett projekt, innefattas sådan kunskap som kan användas i det framtida arbetet, såsom exempelvis dokument med procedurer, checklistor och resultat. Medan det organisatoriska minnets system även innefattar bakgrundsinformation till hur man kommit fram till dessa resultat och procedurer, vilket författarna menar är av allra största vikt för att organisationen ska kunna förstå vad som hänt och varför (Kasvis, Vartiainen och Hailikari 2003).

Som vi tidigare nämnt skapar den tysta kunskapen en problematik för det organisatoriska lärandet eftersom denna anses vara svår att ta tillvara på. Många forskare har försökt att hitta en lösning på hur en organisation ska försöka att synliggöra den tysta kunskapen som varje individ besitter. Någon optimal lösning på problemet har ingen kommit fram till ännu men när vi läst om begreppen har vi dock sett att många forskare beskriver erfarenhetsutbyte via

dialog och en bra intern kommunikation som det bästa sättet att synliggöra den tysta kunskapen.

## **4.5 Handlingsutrymme**

I en lärandesituation är handlingsutrymme synonymt med frihetsgrad. Man kan dela in begreppet i subjektivt och objektivt handlingsutrymme. Med objektivt menas då det handlingsutrymme som omgivningen ger individen, till exempel genom arbetsbeskrivningar eller förväntningar som människor i en individs omgivning har på denne. Det subjektiva handlingsutrymmet begränsas av hur individen uppfattar och tolkar sitt eget handlingsutrymme. Det optimala vore om de båda handlingsutrymmena sammanfaller. Om det objektiva handlingsutrymmet överväger innebär det att omgivningen har en förväntning på individen som individen inte kan leva upp till. Om det subjektiva handlingsutrymmet överväger, innebär det att individen överdriver sina möjligheter att handla och tar sig friheter som omgivningen inte godkänner (Granberg 2004). Fenomenet att ta sitt eget handlingsutrymme är något som Ellström berör i sin diskussion kring kompetens då han benämner självförtroende som en av de personliga faktorerna som utgör en individs kompetens i förhållande till en viss arbetsuppgift. Hans definition av begreppet kompetens som är; ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”, visar vidare på att ett ökat självförtroende således borde kunna ge ett ökat handlingsutrymme i arbetet (Ellström, 1992).

Vi nämnde i Sandberg och Targamas definition av kompetensbegreppet, deras tonvikt på individens förståelse för sin specifika arbetsituation. De menar dock vidare att en individ kan mycket väl förstå sin arbetsuppgift, utan att för den delen utnyttja de kunskaper och färdigheter som denne besitter. Det krävs en emotionell trygghet, ett självförtroende, som gör att individen vågar utnyttja sina kunskaper och färdigheter fullt ut (Sandberg & Targama, 1998). Vår tolkning är således att ett ökat självförtroende ger möjligheten till ett ökat handlingsutrymme.

Birgitta Ahlthorp som har lång erfarenhet av ledarutveckling i privat näringsliv och offentlig verksamhet, har skrivit flera böcker som använts som uppskattad kurs- och referenslitteratur vid högskolor och andra vuxenpedagogiska sammanhang. Enligt henne är det bästa sättet för en individ att kunna påverka sitt eget handlingsutrymme och försöka få det subjektiva och objektiva att sammanfalla, att ha självinsikt och att försöka reflektera över vad andra förväntar sig och vad man själv vill uppnå (Ahlthorp 2003).

### **4.5.1 Två nivåer av lärande**

Ellström beskriver i sin bok ”kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet” två olika nivåer av lärande. Han benämner dessa som anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. För att beskriva skillnaderna mellan de två nivåerna kan man säga att det handlar om hur stor frihet individen har att påverka sin situation och det scenario som den ställs inför.

Anpassningsinriktat lärande innebär att individen förvärvar kunskaper, löser problem och lär sig handla i relation till en kontext där uppgifter, mål och andra förutsättningar antas vara givna. Där är det inte vare sig möjligt eller önskvärt för den lärande individen att ifrågasätta, kritiskt analysera eller eventuellt försöka förändra situationen. Vid denna nivå är

handlingsutrymmet inte stort och kommunikation kan endast beröra det som finns inom givna ramar (Ellström 1992).

Vid det utvecklingsinriktade lärandet antas individen istället ha ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt till uppgifter, mål och andra förutsättningar. Individen lär sig då att identifiera vilken situationen, uppgiften eller problemet är. När denna diagnos är ställd kan individen försöka att lösa det som uppkommit utan en given metod eller ett givet mål. Vid denna nivå av lärande kan kommunikation få mer utrymme, eftersom individerna kan reflektera över problemet och diskutera metoder till lösning. Vid utvecklingsinriktat lärande har individen ett betydligt större handlingsutrymme och lär sig på en djupare nivå än vid anpassningsinriktat lärande (Ellström 1992).

## **4.6 Kommunikation**

Kommunikationen är organisationen. Ingen organisation kan leva utan kommunikation (Larsson, 2008).

Begreppet kommunikation kan ha många betydelser, beroende på hur det tolkas. Det kan till exempel förklaras som överföring och mottagande av information eller som kontakten människor emellan. Individens erfarenheter och sociala omgivning påverkar hur denne tolkar begreppet (Larsson, 2008). Kommunikation kan ske som en envägskommunikation där information endast sprids ut till mottagare. Den kan även ske som en tvåvägskommunikation där information sprids och mottagaren bekräftar att denne mottagit information. Ett tredje steg i en tvåvägskommunikation är om mottagaren även kan bekräfta och meddela hur denne förstår och tolkar informationen, det skapas då en dialog (Dysthe, 1996).

Kommunikation sker både verbalt och icke-verbalt, då den icke-verbala kommunikationen sker genom till exempel kroppsspråk, mimik och känsloladdningar. Det är en fördel om den verbala och icke-verbala kommunikationen är i samklang med varandra, med det menas att det som sägs, kroppsspråket och känslorna ska stämma överens. Om denna samklang inte finns är det lätt att människor misstolkar varandra. För att undvika misstolkningar vid en dialog får feedback en central roll eftersom det visar hur mottagaren tolkar och förstår informationen som sänds ut. Genom att följa upp ett samtal med att ställa frågor kan vi på så sätt försäkra oss om att mottagaren har tolkat budskapet så som avsändaren menade det och att vi helt enkelt förstår varandra (Bolstad 1998).

### **4.6.1 Intern och extern kommunikation**

Kommunikation kan delas upp i en intern och extern del. Intern kommunikation är en interaktion som sker inom en organisation. Intern kommunikation behöver inte alltid ske genom en dialog mellan individer eller grupper utan den kan ske genom andra typer av informationsvägar, som till exempel intranät, nyhetsbrev eller anslagstavlor där individerna kan få information. Den interna kommunikationen är väldigt viktig inom en organisation då det är den som skapar organisationens kultur och värdegrunder. Den interna kommunikationen ger även medarbetaren en roll i organisationen. Om medarbetarna inte blir medveten om vad organisationen står för eller inte får ta del av informationen, kan det skapa förvirring både inom individerna själva och även gentemot omvärlden. Det kan i sin tur

resultera i att arbetarna inte känner sig sedda och därför misstrivs i organisationen (Eriksson, 2007).

Den interna kommunikationen kan vidare delas upp i två delar, formell och informell:

- Formell kommunikation är bland annat regler, riktlinjer och informationsmöten. Det är vad ledningen och medarbetarna kan styra och planera, det vill säga den kommunikation som de är medvetna om.
- Informell kommunikationen är den kommunikation som förekommer i en organisation som ingen kan styra över. Det kan vara samtal mellan individer och olika arbetsgrupper eller rykten som sprids. Rykten kan vara ett tecken på brist i kommunikation inom en organisation.

(Larsson, 2008)

Extern kommunikation sker mot omgivningen, till exempel genom kontakt med kunder eller media. Det är genom denna kommunikation som utomstående skapar värderingar och åsikter kring organisationen (Eriksson, 2007). När omgivningen har frågor eller när media vill vara delaktig i saker som sker i organisationen är det viktigt att den som ska representera organisationen är konsekvent i sina svar för att förmedla trygghet och stabilitet. Den som representerar en organisation bör tänka på att organisationen blir förknippad med denne som person så att denne alltid måste vara beredd på att svara på frågor som rör organisationen. Det är därför viktigt att den externa kommunikationen planeras väl och att det läggs tid på att tydliggöra den information som man vill att omvärlden ska få ta del av (Pedersen, 2003).

Pedersen tycker att organisationer bör se den externa kommunikationen som en möjlighet att skaffa sig ett större stöd hos sina medlemmar. Om omgivningen får en positiv bild av organisationen kommer det också att smitta av sig till medlemmarna. Människor föredrar att känna en personlig kontakt till en organisation då det skapar trygghet och gör att man lättare kan lita på organisationen, förutsatt att den person som förknippas med organisationen upplevs som tillförlitlig. Pedersen beskriver att det bästa sättet att skaffa sig yttre anhängare på är att identifiera sin målgrupp för att sedan kunna lägga sig på deras nivå, använda samma språk som dem och försöka att utgå från deras situation när man förmedlar sitt budskap. E-post använder sig de flesta organisationerna av idag, något som Pedersen ställer sig både positiv och negativ till när det gäller extern kommunikation. Han menar att det är positivt att samma information når ut till väldigt många, men visar samtidigt på risken att det är sällan som organisationen får feedback efter att informationen skickats ut så att de inte vet om mottagaren har tolkat informationen rätt (Pedersen, 2003).

I en organisation sker kommunikation i olika nivåer. Dessa är:

- Intrapersonell - individens personliga kommunikation med sig själv.
- Interpersonell - samtal och dialog mellan två individer.
- Smågruppsnivå - vanlig kommunikation i en liten grupp.
- Stor- och flergruppsnivå - hela eller delar av organisationen.

(Larsson, 2008)

Det är viktigt att ordna så att rätt information kommer till rätt nivå och till rätt individ. För mycket information är på många sätt lika dåligt som för lite eftersom det finns en gräns för hur mycket information en individ kan behandla. Om man får mer information än man orkar bearbeta finns det risk för att man reagerar negativt och väljer att ignorera, eller att bara skumma igenom informationen. Detta kan leda till misstolkningar, eller att man hoppar av en uppgift då man känner att det blir för mycket att hantera (Williams 1992).

Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) bör organisationer lägga större vikt vid att diagnostisera på vilket sätt kommunikation sker i en organisation. Det som eftersträvas är att se ifall informationen filtreras via olika ledare och nivåer i en organisation så att endast viss information utbyts mellan medarbetare och ledning eller helt enkelt vem som får vilken information.

För att en ledning ska kunna hålla en bra intern kommunikation är det viktigt att ta hjälp av mellanchefer. Mellanchefer med sin marginalposition har den bästa överblicken i en organisation både uppifrån och ner (Eriksson, 2007). För att kunna kommunicera via mellanchefer blir feedback ytterligare en gång väldigt viktigt så att missuppfattningar kan undvikas mellan parterna och man kan säkerställa att man kommunicerar med och inte bara till sina medarbetare (Williams, 1992).

Även då många organisationer är hierarkiskt uppbyggda är det viktigt att försöka se alla i organisationen som en helhet. En bra kommunikation inom en organisation skapar motivation och det i sin tur skapar en effektiv, lärande organisation. Alla medarbetare bör känna sig sedda och få uppmuntran för sitt arbete så att de känner att de gör någon nytta på sin arbetsplats. När feedback når upp från medarbetarna till ledningen är det nödvändigt att ledningen bearbetar informationen och svarar tillbaka även om de inte har någon möjlighet att uppfylla medarbetarnas önskemål. Att bara lyssna och visa att informationen har kommit fram till toppen av hierarkin kan i många fall räcka för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i organisationen (Williams, 1992).

## **5 Metod**

I detta kapitel beskriver vi våra metodval och tillvägagångssätt för att ge läsaren en förståelse för vårt tillvägagångssätt och en insikt i varför vi gjort de val vi gjort. Resonemang kommer bland annat föras kring urval, genomförande, felkällor, etik och självkritik.

Vi börjar med att presentera hur vi gått tillväga, uppdelat i underrubrikerna ”urval och förkunskaper”, ”insamlingsmetod” och ”bearbetning av data”. Diskussioner angående felkällor, etik och självkritik är sedan samlat under rubriken ”metoddiskussion”.

### **5.1 Urval och förkunskaper**

Då vi syftar till att undersöka på vilket sätt nationer påverkas av att Quratorn årligen byts ut, valde vi att fokusera på att samla in data både ifrån individer som sitter, och från individer som har suttit på en Quratorspost. Våra antaganden; att var nation likväl som varje individ som ställs inför Quratorsarbetet är unika, medför att vi inte är intresserade av att dra några generella slutsatser. Vi har istället valt att använda oss av ett deskriptivt syfte då vi arbetat med denna uppsats.

Av tidsmässiga skäl har vi avgränsat oss till att hålla intervjuer i 3 av de 13 nationer som finns i Lund. Intervjuer har förts med både sittande Qurator och närmst i tiden före detta sittande Qurator på de tre nationerna. Dessa sex intervjuer har förts vid separata tillfällen. Urvalet av nationerna har gjorts med basis på nationernas storlek, mätt i medlemsantal. Detta för att få nationer som skiljer sig åt, för att underlätta för oss att, från olika vinklar, belysa de följder som den årliga överlämningen kan få.

All bakgrundsinformation såsom nationernas stadgar och Quratorernas arbetsbeskrivningar, är tagna från respektive nations hemsida, efter samråd med Quratorn. Detta med undantag från en av nationerna där hemsidan inte var fullt uppdaterad, och Quratorn därför skickade ut denna information till oss.

Som vi tidigare presenterat i inledningskapitlet har vi författare varit aktiva i student- och nations-livet i ett antal år. Vi innehar därmed en hel del bakgrundsinformation genom våra erfarenheter och förkunskaper om nationerna och dess verksamheter. Hur detta kan påverka vårt arbete återkommer vi till i vår metoddiskussion 5.4.

### **5.2 Insamlingsmetod**

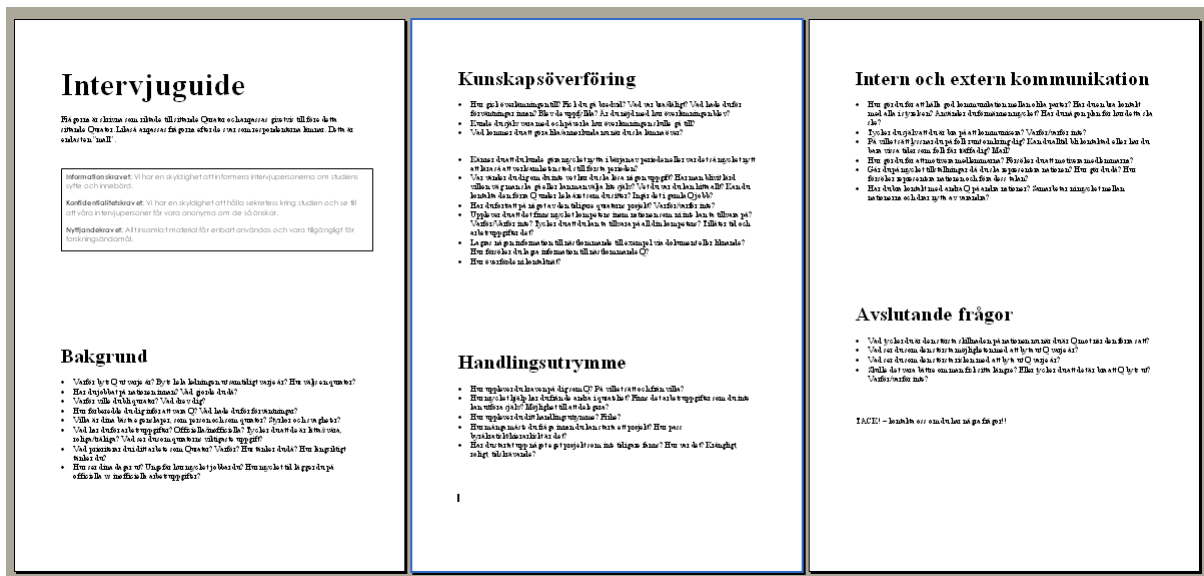
Intervjuerna utfördes från den 12 april 2010 till och med den 20 april 2010. Vi deltog båda två vid samtliga intervjuer. Inför varje intervju utsåg vi vem av oss två som skulle ställa frågorna under intervjun, och vem som skulle föra anteckningarna. Det finns annars en risk för att respondenten upplever det som distraherande om den som ställer frågorna och ”håller i intervjun” samtidigt antecknar (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuerna spelades även in efter respondenternas godkännande. Det inspelade materialet använde vi sedan vid bearbetningen av den information vi samlat in.

I var och en av de tre nationer som vi har utfört intervjuer på, har vi hållit intervjuer med både sittande Qurator och närmst i tiden före detta Qurator. Som vi tidigare i arbetet nämnt, har vi valt en kvalitativ forskningsansats. Vi anser likt Bryman (2002) att den kvalitativa



datainsamlingsmetoden är den mest förmånliga då man, precis som vi, har för avsikt att studera individers förståelse och upplevelser kring ett fenomen. Vår avsikt är att studera och analysera respondenternas subjektiva upplevelser kring de faktorer som vi utformat utifrånuratorernas officiella arbetsbeskrivningar samt våra teoretiska utgångspunkter.

De faktorer som vi nämnde ovan, är *Kompetens*, *Kunskapsöverföring*, *Handlingsutrymme* och *Inter och extern kommunikation*. Det är dessa som ligger till grund för den intervjuguide som vi utformat, och utgör de delområden som vi har för avsikt att behandla. Mer konkret är dessa faktorer tillsammans med bakgrund och avslut, de ramar inom vilka frågorna i intervjun ställs, för att till viss del styra intervjun till att samla in data som är relevant för vårt syfte. Ett krav för en kvalitativ studie som vår, är att ha för avsikt att studera respondenternas subjektiva upplevelser. Det blir därför viktigt att låta intervjuerna röra sig olika riktningar för att kunna fånga upp det som respondenterna anser vara av vikt (Bryman, 2002).



(Se bilaga, för intervjuguiden i full storlek)

Första kontakten med respondenterna gjordes via telefonsamtal, där vi presenterade syftet med vår uppsats och studie. Samtliga vi kontaktade var väldigt intresserade av att ställa upp på intervjuer, och tackade ja direkt. Intresset från deras sida har också speglat intervjutillfällena, då stämningen har varit avslappnad. Detta har underlättat för oss då vi använt oss av en intervjuguide med öppna frågor, vilket ställer visst krav på engagemang från respondenternas sida. Intervjuguidens uppbyggnad kan beskrivas som ett frågeschema, som tillåter frågornas ordningsföljd att variera och oss som intervjuare att ställa uppföljningsfrågor, så kallat semistrukturerad intervju (Bryman 2002).

### 5.3 Bearbetning av data

Vid kvalitativa intervjuer är forskare ofta intresserade av både *det* intervjupersonen säger, och *hur* de säger det. Om man ska få med detta i analysen är det avgörande att man har med en fullständig redogörelse av de utbyten som ingått i intervjun. Tillvägagångssätten är att både spela in och transkribera intervjuerna för att:

- Bidra till att förbättra minnet hos den som hållit intervjun.
- Underlätta för en noggrann analys av vad intervjupersonen sagt.
- Vi som forskare ska kunna göra upprepade genomgångar av intervjupersonens svar.
- Kunna bemöta anklagelser om att analysen har påverkats av forskarens värderingar eller fördomar. Detta genom att informationen blir offentlig, så att andra forskare kan ta del av intervjun.
- Kunna använda informationen flera gånger och eventuellt i andra syften än den ursprungliga undersökningens.

(Bryman, 2002)

På grund av tidsbrist har vi efter samråd med vår handledare avgränsat oss till att endast spela in intervjuerna och inte transkribera dessa. Hur detta påverkar arbetets kvalitet diskuterar vi i metoddiskussion 5.4.

Direkt efter varje intervju höll vi ett möte, där vi gemensamt diskuterade hur vi uppfattat respondentens svar då minnet fortfarande var färskt. Vid denna sammanställning gick vi även tillbaka till inspelningarna för att recitera citat från respondenterna samt kontrollera att vi håller oss till sanningen. Vi började redan här att sortera in svaren inom de ramar som vi benämnt som ”faktorer”. Samtidigt försökte vi att vara öppna för att se och skapa andra faktorer än de som vi formulerat i syftet för att inte hindra den kvalitativa studiens process. (Fejes & Thornberg, 2009).

Då vi har använt oss av samma intervjuguide vid alla tillfällen och redan tidigare tematiserat svaren, kunde vi enklare ställa svaren mot varandra för att se skillnader och likheter. Detta trots att varje intervju varit unik, enligt den semistrukturerade konstens alla regler (Bryman, 2002). Sammanställningen började som vi tidigare nämnt med att vi bearbetade varje intervju var för sig direkt efter intervjutillfället. Då samtliga intervjuer var genomförda och bearbetade var för sig, jämförde vi svaren från sittande Qurator med före detta sittande Qurator på samma nation. Anledningen för detta var för att vi ville, i enlighet med vårt syfte, studera konsekvenserna av den Quratorsöverlämning som skett. I ett sista skede jämförde vi de tre olika sammanställningarna, då vi även tog hjälp av teori för att förstå och bättre kunna se samband och mönster, nationerna emellan (Fejes & Thornberg 2009).

## **5.4 Metoddiskussion**

Denna metoddiskussion strävar efter att ge läsaren en djupare förståelse för de val vi tidigare nämnt i metodkapitlet. Vi är av övertygelsen att det är av allra största vikt att synliggöra våra styrkor och svagheter som författare, samt tydligt föra diskussioner kring eventuella felkällor, för att öka kvaliteten på vår uppsats.

En undersöknings kvalitet beskrivs traditionellt med begreppen validitet och reliabilitet. Forskare som till exempel Bryman (2002) ger dock förslag på alternativa begrepp såsom trovärdighet, äkthet och överförbarhet som han anser vara mer användbara för kvalitativ metod. Det har inom forskningen länge förts diskussioner om vilka begrepp som är bäst lämpade för kvalitativa studier, och ännu råder det ingen enighet. Vi har i denna uppsats valt

att endast använda oss av begreppet tillförlitlighet, för att så enkelt som möjligt pin pointa det vi faktiskt menar då vi skriver om undersökningens kvalitet.

Vårt syfte är inte att jämföra de olika nationerna med varandra och inte heller att skapa någon mall för hur den ”perfekta överlämningen” ska ske. Genom vårt syfte vill vi istället gå djupt in i varje situation och belysa de följderna som den årliga överlämningen kan åstadkomma. Att väcka nya frågor och att föra en diskussion kring de eventuella följderna blir således det viktigaste för oss. För att kunna uppnå vårt syfte blev det därför viktigt att ha öppna intervjuer där varje respondent fick möjligheten att berätta om sina egna upplevelser och åsikter. Under intervjuerna har vi försökt att ha en öppen kommunikation och vår intervjuguide består enbart av öppna frågor där respondenten har fått fritt fram att ge så uttömmande svar som denne önskat. Som vi tidigare nämnt gav vi oss själva utrymme för uppföljningsfrågor, som möjligen sträcker sig utanför den ”mall” som är vår intervjuguide.

För att öka tillförlitligheten i en kvalitativ studie som vår, krävs det att respondenten känner sig fri nog att diskutera sina tankar och erfarenheter. Det är vi som håller i intervjun som bär det fulla ansvaret att skapa och bibehålla en gynnsam dynamik och god stämning för att uppnå detta (Cohen, 2007).

Respondenterna har själva valt att ställa upp på intervju och de har inte heller fått någon ersättning för detta. Inför intervjuerna meddelades även respondenterna, att både de som individer samt deras nation som organisation kommer att hållas anonyma i uppsatsen. Vi har valt att hålla intervjuerna frivilliga, utan ersättning samt anonyma för att öka tillförlitligheten, och på så sätt minska risken för ej sanningsenliga svar. Respondenterna har i sin tur visat ett stort intresse för vårt arbete och vi har fått känslan av att alla har vågat vara ärliga och uttrycka sin egen åsikt. Denna typ av öppenhet och ärlighet tillför att vi får in sådan information som är relevant för vår studie. Detta styrker att tillförlitligheten i vår uppsats ökar. Det går dock inte att undkomma risken för att respondenterna lämnar så kallade ”socialt önskvärda svar”. Detta innebär att respondenten kan svara på ett sådant sätt som denne önskar att sanningen vore, alternativt lämnar de svar som denne tror att vi intervjuare förväntar oss (Ahltorp, 2003). ”Socialt önskvärda svar” är något som vi tyvärr inte kan eliminera, trots anonymitet och frivillighet i vår studie. Det är däremot viktigt att ha i åtanke både för oss som författare och för er som läsare att detta kan ha förekommit vid intervjuerna.

Som vi tidigare nämnt under ”bearbetning av data” har vi valt att inte transkribera intervjuerna. Att spela in och transkribera medför många fördelar men just transkribering har nackdelen att det är väldigt tidskrävande. Då vi genomför sex stycken intervjuer och skriver denna uppsats på endast tio veckors tid har vi därför prioriterat bort detta moment. För att öka tillförlitligheten vid bearbetningen av respondenternas svar har vi spelat in samtliga intervjuer. Detta för att kunna gå tillbaka, hämta citat och lyssna på varje intervju igen om det är någon information som vi tolkat olika. Vårt inspelade material ger oss möjlighet att finna detaljer och nyanser i intervjupersonernas sätt att tala som vi inte skulle lägga märke till annars. Vilka exakta ord man väljer att använda i olika sammanhang, tonfall, pauser och så vidare. Man skulle antagligen aldrig nå samma resultat av att endast föra anteckningar vid en intervju, oavsett hur noggrann man tror sig vara. Om vi trots detta har varit osäkra på respondenternas åsikter kring något, har vi kontaktat denne igen via e-post eller telefon för att få korrekt information. Det inspelade materialet säkerställer också att vi kan bemöta eventuella anklagelser om att analysen har påverkats av våra värderingar eller fördomar, då informationen är sparad. Vi ställer oss frågan om inspelning kanske påverkar respondenternas svar då det eventuellt hämmar deras fria sätt att tala. Vi anser dock att de positiva effekterna som vi får ut av inspelningarna, överväger denna risk.

Transkribering hade gett oss möjlighet att ta tillvara på ännu mer information från intervjuerna och kanske också underlättat för oss att göra en än mer noggrann analys. Med det inspelade materialet, båda våras upplevelser av intervjuerna, noggranna anteckningar och med direkt uppföljande möten, har vi försökt att kompensera för den uteblivande transkriberingen.

Vi återkopplar återigen till vår avsikt att studera respondenternas subjektiva upplevelser kring de fenomen som vi vill belysa. Vi är inte ute efter att ge generella svar som ska kunna appliceras på alla nationer i Lund. För att vårt resultat skall kunna appliceras och få ett generellt värde krävs det mer forskning på samtliga nationer i Lund och jämförelser med liknande organisationer. Generaliserbarhet inom den kvalitativa forskningen har dock inte samma begreppsliga innebörd som i den kvantitativa, som i sig ser begreppet som något statistiskt jämförbart. Inom den kvalitativa forskningen skall generaliserbarheten istället kunna ge förståelse och visa på variation hos de fenomen som forskningen åsyftar att studera (Svensson & Starrin 1996). Eftersom vi använder oss av den kvalitativa metod som vi tidigare presenterat, uppfyller vi därför kraven för generaliserbarhet.

Våra egna åsikter är något som vi inte kan hålla borta från uppsatsen. Eftersom vi båda är studenter som är aktiva i Lunds studentliv gör det att vi har förkunskaper och synsätt som vi inte alltid är medvetna om. Att uppnå objektivitet är dock inget vi strävat efter eftersom vi vet att det är en omöjlighet. Istället har vi valt att presentera våra erfarenheter för er läsare i kapitel 3.3 "presentation av oss författare" så att ni är medvetna om våra förkunskaper när ni läser vår uppsats. I kapitel 8 diskuterar vi sedan hur våra åsikter och uppfattningar kring nationerna och dess verksamhet förändrats under studiens gång.

#### 5.4.1 Etiska hänsynstaganden

Angående etiska hänsynstaganden i vår studie har vi utgått från fyra principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning som forskningsetiska rådet beskriver.

**Informationskravet:** Som innebär att vi har en skyldighet att informera intervjupersonerna om studiens syfte och innebörd.

**Konfidentialitetskravet:** Att vi som forskare har en skyldighet att hålla sekretess kring studien och se till att våra intervjupersoner får vara anonyma om de så önskar.

**Nyttjandekravet:** Detta innebär att allt insamlat material enbart får användas och vara tillgängligt för forskningsändamål.

**Samtyckekravet:** Som innebär att alla som deltar i studien ska vara med av fri vilja och att deltagaren alltid kan avbryta sitt deltagande om denne så önskar.

(Vetenskapsrådet *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. PDF. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>)

Kontinuerligt under arbetets gång har vi haft dessa principer som riktlinjer. För att säkerställa att vi även lever upp till dessa krav, valde vi att lägga in dessa punkter som inledning och standardiserad del i vår intervjuguide. Vi inledde således varje intervju med att informera intervjupersonerna om studiens syfte, på vilket sätt deras svar kommer att tillvaratas, att de kommer att vara anonyma i det publicerade materialet, samt möjligheten att avbryta deltagandet om de så önskar.

Utöver dessa fyra aspekter har vi även sett till att vi aldrig pressat intervjupersonerna att svara på frågor som de verkar vara obekväma med. Vi har även lämnat ut våra kontaktuppgifter till intervjupersonerna så att de alltid har kunnat kontakta oss vid eventuella frågor.

## 6 Resultat av empirin

Följande avsnitt är en resultatredovisning från de sex intervjuer som ligger till grund för den empiriska undersökningen i vår uppsats. Det resultat som presenteras i detta avsnitt är bearbetat av oss författare såtillvida att vi sorterat ut det som vi för uppsatsens syfte anser vara relevant, genom att tematisera svaren enligt våra framtagna faktorer.

Resultatredovisningen kommer inledningsvis att behandla den information som samlats in via intervjuguidens bakgrundsfrågor. Detta dels för att presentera bakgrundsfakta såsom anledningen till att nationerna årligen byter ut Quratorn, men också för att redogöra för respondenternas syn på arbetet som Qurator, samt deras tidigare erfarenheter. Även respondenternas förståelse för sina arbetsuppgifter och deras prioriteringar i det dagliga arbetet presenteras här. Denna del i resultatredovisningen syftar till att undersöka hur Quratorsskiftet kan påverka nationens verksamhet med avseende på respondenternas eventuella skillnader i kompetens. Bakgrundsfrågorna delas därför för tydlighetens skull upp i två olika avsnitt; ”bakgrund” och ”kompetens”. Vidare följer resultatredovisningen tematiseringen enligt de resterande faktorerna; ”kunskapsöverföring”, ”handlingsutrymme” och ”intern och extern kommunikation”. Avslutningsvis redogör vi för respondenternas personliga åsikter och uppfattningar kring bland annat möjligheter och risker med det årliga Quratorsskiftet.

### 6.1 Bakgrund

Samtliga respondenter är tydliga med att klargöra för att det inte är ett måste att byta ut Quratorn varje år, men att det sker ett demokratiskt omval varje år inom organisationen. Det är vid detta omval fritt fram för vem som helst av nationens medlemmar, inklusive den sittande Quratorn, att ställa upp som kandidat till Quratorsposten. De olika nationernas tillvägagångssätt gällande omvalen av posterna i Quratelet, skiljer sig dock något åt från nation till nation. Vid en av våra nationer byts till exempel hela ledningsgruppen ut samtidigt, medan man på de övriga två, har utlysning på vissa poster på våren och andra på hösten.

Det framkommer från intervjuerna att nationerna till stor del består av medlemmar som inte är aktiva och engagerade alls, men som är skrivna på nationen då detta än så länge är obligatoriskt för Lunds alla studenter. Bland de medlemmar som är engagerade i nationens verksamhet är lojaliteten dock oftast stark enligt våra respondenter och det framkommer att det är väldigt vanligt att flera av de aktiva medlemmarna också engagerar sig i flera terminer på nationen. Samtliga respondenter berättar att de själva också varit aktiva i flera terminer innan de blev valda till Quratorsposten, vilket de vidare menar är ett inofficiellt krav för att kunna bli Qurator.

Det har hänt att en ProQuratorEkonomi har suttit i två år i rad, på en av nationerna, men vad respondenterna känner till har det hittills inte hänt att någon har ställt upp som Qurator ett andra år. Samtliga uttryckte att de tror att detta främst beror på att man inte orkar sitta mer än ett år som Qurator, då arbetet är väldigt slitsamt och energikrävande. En av respondenterna sa så här om sitt år som Qurator:

*”Det är oerhört roligt, det är nått av det roligaste jag har gjort, och jag har lärt mig nått så vansinnigt mycket... men sen samtidigt är det oerhört jobbigt, oerhört pressande. Du lever i en konstant stress, konstant press... du försakar väldigt mycket av ditt personliga liv. Vänner utanför nationen kan du mer eller mindre glömma bort...”*

Fyra stycken av de sex respondenterna uttryckte även att de själva inte skulle vilja sitta ytterligare ett år även om energin hade räckt till, då det skulle innebära att de vore tvungna att skjuta upp sina studier ytterligare ett år. Samtliga sex, poängterade att de är väldigt nöjda med sitt år som Qurator, men tror inte att engagemanget är lika starkt hos en som suttit i ett helt år, som hos den som precis kommit till posten. Den gemensamma uppfattningen bland respondenterna är att det hör till nationslivet att lämna posten efter ett år, för att ge plats åt nästa eldsjäl, som kommer in med ny energi och nya idéer. Ett flertal av respondenterna påpekar även vikten av att låta det vara möjligt för medlemmarna att kunna söka till Quratorsposten, då det av samtliga respondenter också anses vara en väldigt attraktiv position i studentlivet, med många förmåner och inofficiellt hög status.

## 6.2 Kompetens

Det framkommer från intervjuerna att samtliga av våra respondenter antingen genomgår eller har genomgått någon form av utbildning på Lunds Universitet. Val av utbildning skiljer sig dock åt respondenterna sinsemellan, då det inte finns några formella utbildningskrav på en Qurator. Även arbetslivserfarenheten bland respondenterna skiljer sig åt, men alla har gemensamt att de på olika sätt varit aktiva inom nationen en längre tid innan de blev Quratorer.

Under intervjuerna framkom det att de officiella kvalifikationer som krävs för att bli Qurator, egentligen endast är att personen i fråga ska vara medlem i den aktuella nationen. Utgallringsprocessen som gör att inte vem som helst kommer till Quratorsposten är det demokratiska valet som görs av medlemmarna.

*”Nationens medlemmar röstar på den som de anser vara bäst lämpad för rollen som Qurator, och det är man inte om man inte jobbat som förman och känner till nationen ordentligt...”*

*”Utbildningen tror jag inte är så värst avgörande för vem som blir vald, jag tror det är mycket hur man presenterar sig själv i sitt anförande på valmötet, men framförallt hur många som känner till en, av dom som är aktiva på nationen, och hur bra man jobbat på nationen tidigare.”*

Under intervjuerna blev respondenterna tillfrågade vilka respektive styrkor och svagheter de ansåg sig själv ha. Svaren gällande deras svagheter skiljde sig väldigt åt från person till person, men samtliga nämnde bland sina styrkor, att de var ”sociala”. Efter vidare utveckling visade det sig att respondenterna menade att de har stora kontaktnät, och att de har lätt för att tala med, och hantera, andra människor. Flera framhävde även ytterligare styrkor genom att hänvisa till personliga erfarenheter och formella utbildningar som de genomgått.

Som tidigare nämnt, har samtliga respondenter varit aktiva inom nationen innan dess att de blev valda till Quratorer. Samtliga har olika anledningar till att det blev just den specifika nation som det blev, men gemensamt har de, att alla ursprungligen valt att engagera sig i nationen för att ha roligt. Respondenterna berättade om hur de arbetat som tjänstemän bara för att festa, umgås med vänner och lära känna nytt folk. Det är tydligt att just ”ha roligt” är det som drivit dessa att ta steget vidare upp i organisationerna från tjänsteman till förman, och sedan gått från förmanapost till förmanapost. Därifrån skiljer sig dock anledningarna åt till varför man valt att ta steget att söka Quratorsposten. Två av respondenterna uttryckte mer tydligt än de övriga, den officiella meriten att ha varit Qurator som en stor del till varför man ville ta sig an arbetet. Två andra underströk främst den ”personliga erfarenhet det innebär, och

de lärdomar som arbetet genererar”, medan de övriga två skiljde sig helt åt i sina svar. En drevs av ambitionen att förändra en specifik sak med nationen och den siste menade att det var ”det naturliga steget att ta” då man arbetat sig upp i nationen och Quratorsposten helt enkelt var nästa steg att ta.

Då respondenterna svarade på vilka arbetsuppgifter de har som Qurator, visade det sig ganska tydligt att deras förståelse för arbetsuppgifterna grundar sig i sina officiella arbetsbeskrivningar; ”Att de har ansvar för att leda nationens löpande verksamhet”, ”Att de är nationens ansikte utåt”, ”Att de ska kalla till möten”, ”Sitta i expeditionen” osv. Däremot skiljer de sig åt i hur de prioriterar sin tid. Att gå på möten och sitta i expeditionen är sådana uppgifter som Quratorn själv inte kan styra över, men hur man i övrigt förlägger sin tid och prioriterar i sitt arbete är upp till den individ som sitter på posten. Varje Qurator har sin sak att slåss för, sitt så kallade hjärtebarn (att vi skriver ”hjärtebarn” är för att det är detta uttryck som använts under intervjuerna). Flera av respondenterna berättar att de inför sin tid som Qurator hade flera olika planer och visioner som de ville genomföra. Det framkommer dock tydligt från intervjuerna att Quratorns arbete till väldigt stor del består av att ”släcka bränder”, det vill säga lösa de problem som nationen ställs inför just nu. Quratorns möjlighet att arbeta ur ett mer långsiktigt perspektiv blir tydligt lidande som ett resultat av detta, och Quratorn tvingas därför prioritera bort flera av sina ursprungliga ambitioner och planer och istället fokusera på ett ”hjärtebarn”.

*”... det är karneval i vår som sagt och i höst är det obligatorieavskaffandet, och det har nationerna aldrig faced tidigare... så man har så mkt daglig verksamhet att man måste välja max en sak att fokusera på utöver det, mer hinner man inte...”*

Respondenterna menar enstämmigt att varje år är unikt då det innebär nya evenemang och nya problem samtidigt som studenterna som är engagerade också ständigt byts ut. Detta leder också till att de så kallade hjärtebarn som Quratorn främst lägger fokus på, också kan vara sådana som denne själv inte planerat för, inför sin tid som Qurator, utan blir tvungna att lösa då det ligger i tiden för nationen. Exempel på respondenternas hjärtebarn är:

- att arbeta med marknadsföringen av nationen genom att starta ett marknadsföringsutskott och arbeta mer aktivt med sociala medier
- att bygga upp en starkare förmanna- och tjänstemanna-kår, genom att fokusera på den interna kommunikationen och minska avståndet mellan ledningen och medlemmarna *”Alla ska synas och alla ska höras”*.
- att arbeta för att nationen utöver de övriga verksamheterna, också ska erbjuda en mer professionell sida med mer företagskontakter, CV-granskning och karriärsrådgivning.
- att lösa ett avgörande och kritiskt problem som nationen i fråga stod inför, genom att läka skadade externa relationer.

Gemensamt för respondenterna är deras uppfattning om hur viktigt det är att vara tillgänglig för sina medlemmar. Samtliga menar att de som Quratorer praktiskt taget är tillgängliga 24 timmar om dygnet. Införandet av Quratorstelefoner med uttalad telefontid är dock ett försök till att minska den konstanta stress och press som våra respondenter menar att Quratorn arbetar under. Att arbetet ska ta upp en stor del av Quratorns tid är dock alla överens om och det är inte ovanligt att de arbetar 10-14 timmar om dagen, sex dagar i veckan.



### 6.3 Kunskapsöverföring

Att introducera sin efterträdare är en viktig del när det handlar om Quratorsbytet på nationerna. De flesta av nationerna i Lund har även infört detta moment i Quratorns arbetsbeskrivning där en av punkterna för vad Quratorn ska göra under sitt år är att; introducera sin efterträdare i arbetet och ge denne information som behövs för att kunna utföra uppdraget.

De olika nationerna hanterar överlämningen på olika sätt men samtliga nationer försöker att ha en tid på cirka 2-3 månader då den blivande Quratorn får möjlighet att gå bredvid den sittande Quratorn. Samtliga respondenter var överens om att det är nyttigt att gå bredvid sin företrädare, men att det dock inte alltid går att genomföra detta moment rent praktiskt. En av respondenterna var till exempel utomlands under tiden som det gick att gå bredvid och en annan berättar att studierna vid detta tillfälle tog så mycket av dennes tid att det inte fanns tid över att gå bredvid i den utsträckning som det var tänkt.

Att förbereda sig inför arbetet som Qurator upplevs som svårt. De officiella arbetsbeskrivningarna som en Qurator har uppfattas som väldigt breda och oklara. Istället är det de inofficiella arbetsuppgifterna som tar upp den mesta av Quratorns tid och mycket energi går åt till att lösa problem och hantera situationer som uppstår. En genomgående åsikt är att man som blivande Qurator inte visste vad som väntade under året som Qurator, detta eftersom alla år blir olika och att individerna har möjlighet att påverka vad som ska hända under just "mitt år".

Samtliga respondenter hade tidigare varit aktiva inom nationen i flera år innan de blev Quratorer och var väl insatta i organisationens uppbyggnad och verksamhet. Under åren hade de också sett hur nationen skulle kunna utvecklas och alla hade stora visioner över vad de skulle kunna åstadkomma under sitt år som Qurator. Under intervjuerna framkom det dock att man inte hann med så mycket under sitt år som man hade hoppats på eftersom den löpande verksamheten tog så mycket av ens tid. Alla menade att det var bra att ha visioner och mål men att samtidigt hålla dörrarna öppna och försöka att ta allt som det kommer. En av respondenterna uppfattade detta som jobbigt under sin första tid som Qurator eftersom denna individ mår bäst av att ha struktur och planering i sin tillvaro. Detta är dock något som respondenten numera upplever sig kunna hantera och påpekar att det är något som denne har lärt sig tack vare sitt år som Qurator.

Den blivande Quratorn kan till stor del själv vara med och påverka hur överlämningen ska gå till. Förutom att gå bredvid har denne alltid möjlighet att ställa frågor, delta på möten, läsa protokoll, med mera. Respondenterna menar att det främst är upp till den blivande Quratorn att förbereda sig och sätta sig in i viktiga frågor innan det är dags att tillträda posten. Ännu en gång upprepar respondenterna att Quratorsarbetet till stor del handlar om att hantera situationer som uppstår "just nu", och att det är något som den sittande Quratorn omöjligt kan lära den blivande. Som svar på våra frågor angående kunskapsöverföring har vi fått höra att respondenterna upplever att det går att överföra kunskap om hur praktiska saker fungerar, så som, hur medlemsregistret är uppbyggt, hur mailen fungerar och hur systemet med terminsräkningar fungerar, men att man får lära sig allt annat med tiden. Samtliga nämnde att det är viktigt att bli bekväm i sin roll så att man kan känna sig säker när man fattar beslut och hanterar de situationer som uppstår. Det framkom även att de kände sig mer osäkra i sin roll i början av sitt år än mot slutet, och citat som "... man är inte Qurator förens man gått av" visar tydligt på detta.

Alla Quratorer som har avgått känner fortfarande ett engagemang till nationen och hjälper gärna till i den mån som de kan om den sittande Quratorn vill ha hjälp. Det finns enligt respondenterna före detta Quratorer som avgått för flera år sedan som fortfarande ställer upp med tips och råd om Quratorn vill ta del av dessa. Ingen av nationerna har någon planerad uppföljning som äger rum efter det att den nya Quratorn tillträtt sin post. Respondenterna menar att eftersom den före detta Quratorn fortfarande är engagerad i nationen så är det bara för den sittande Quratorn att ringa eller maila om den undrar något. Generellt upplevs därför inte uppföljning som något nödvändigt för Quratorn men en av respondenterna påpekar ändå att det kanske vore bra att ha en uppföljning. Detta för att bland annat ge en möjlighet till att diskutera visioner och långsiktiga planer, så att kontakten mellan sittande Qurator och före detta sittande Qurator inte bara går ut på att lösa akuta problem.

Nationerna samarbetar till viss del med varandra. Quratorerna från 12 av Lunds 13 nationer (med undantag av Smålands Nation) träffas cirka en gång per vecka för att fatta beslut och diskutera frågor som rör nationerna i Lund. Vid dessa möten är det också vanligt att försöka dra nytta av varandra och hjälpa varandra om det finns möjlighet till det. Övriga samarbeten nationerna emellan styrs till stor del av tradition och personliga kontakter och de nationer som haft ett bra samarbete tidigare fortsätter ofta att dra nytta av varandra även då individerna i organisationerna byts ut. Nationerna har även fått en naturlig uppdelning efter sin placering i staden, vilket lett till att de nationer som ligger nära varandra också samarbetar mer med varandra. Alla respondenter känner att de kan kontakta andra nationer för att be om råd om de vill, och det framkommer också att den största av våra tre nationer är den som är minst beroende av samarbete med andra nationer.

Samtliga Quratorer genomgår en krögarkurs under sitt år som Qurator. Denna kurs innehåller bland annat brandsäkerhet och alkoholutbildning och leder till att de får ett så kallat C-certifikat. Utöver denna kurs genomgår de i regel ingen planerad kompetensutveckling men respondenterna menar att de lärt sig väldigt mycket från Quratorsarbetet. Exempelvis uttrycker respondenterna att de lärt sig mycket om sig själva som personer, men även utvecklat färdigheter såsom konflikthantering, delegation och mötesdisciplin med mera. Respondenterna anser att det är viktigt att få lära sig på sitt eget sätt, och låta tiden ha sin gång, för att ny kunskap ska kunna implementeras. En av respondenterna berättade att den till och med hade låtit den sittande Quratorn göra vissa misstag, även då denna själv hade gjort samma misstag tidigare. Detta därför att respondenten upplevde att den lärt sig mycket av sitt eget misstagstillfälle, och hoppades att den sittande Quratorn skulle lära sig lika mycket.

I samtliga tre nationer försöker man spara information till sina efterträdare genom bland annat nedskrivna testamenten (testamenten = lathund/guidebok) och checklistor men det har visat sig att systemet inte fungerar så bra som de hade hoppats på. Quratorerna har uppdaterat listor och testamenten för att underlätta för nästkommande men det har framkommit att den blivande Quratorn inte använder sig så mycket av det skriftliga material som finns. Flera av respondenterna beskrev att det var mycket information att ta in i början och att det hade blivit för mycket om de behövt läsa in sig på skriftligt material också. I en av nationerna har en tidigare Qurator skapat ett schema för vad en Qurator "bör" hinna med under de olika dagarna i veckan. Respondenterna från samma nation uttryckte också att de hade använt sig av detta schema och upplevde att det har varit en bra hjälp i början av arbetet, eftersom det hade skapat struktur när man inte visste vad man borde hinna med.

Alla nationerna använder sig av checklistor för vad som måste göras under varje månad för att inte riskera att glömma viktiga saker, till exempel, att boka lokaler eller ansöka om tillstånd för något. I dessa checklistor står även saker som bara utförs en eller ett par gånger per år så

att det som sker mer sällan inte blir lidande på grund av den mer löpande verksamheten. Alla respondenter tycker att dessa checklistor fungerar bra och är användbara. Flera av respondenterna hade läst protokoll från tidigare möten i början av sin Quratorsperiod för att kunna sätta sig in i vad nationen hade tagit för beslut och vilka åsikter som hade framkommit under tidigare möten. Detta upplevde de som viktigt då det utgjorde en grund för att kunna föra nationens talan i samma spår som tidigare. En av respondenterna säger:

*”Jag tror Quratorn omedvetet sitter på rätt mycket kunskap, som man inte tänker på att man sitter på... Det är så många diskussioner och beslut som man tagit och så där... där har vi dock inom studentlund medvetet skrivit väldigt tydligt hur diskussionerna har gått till, för att vi vet att våra organisationer är så ombytliga, så där har jag verkligen underlag att lämna vidare.”*

Samtliga respondenter var noggranna med att understryka att det inte går att läsa in sig på för mycket sparat material, därför att varje år blir unikt, samt att den största delen av Quratorsarbetet inte går att läsa sig till. Vi citerar en av respondenterna:

*”... man måste uppleva situationerna själv, för att sedan kunna lära sig av dem.”*

För att överföra kontaktnät har Quratorerna använt sig av telefon- och mail-listor som de har uppdaterat regelbundet. Problematiken uppkommer då en Qurator har skapat ett personligt band till vissa leverantörer eller andra ”viktiga personer” så att en speciell överenskommelse endast gäller mellan dessa individer. Respondenterna beskriver att de försökt att lösa detta problem genom att presentera de blivande samarbetspartnerna för varandra under tiden som den blivande Quratorn får ”gå bredvid”. Om mötet mellan de två individerna har gått bra, brukar det leda till att överenskommelsen gäller även då den nya Quratorn har tagit över posten. Samtliga respondenter sade att de har försökt att använda sig av samma kontakter som nationen gjort tidigare, men att man givetvis för med sig sina personliga kontakter in i arbetet också.

## **6.4 Handlingsutrymme**

Respondenterna upplever att Quratorn har stor frihet att själv bestämma över det mesta som sker under det verksamhetsåret. Quratorn är förtroendevald och upplever sig ha ett stöd bland medlemmarna redan vid tillträddandet av posten i och med att majoriteten av medlemmarna har röstat på denne vid valet. Under intervjuerna framkom det att det generellt är få medlemmar som ifrågasätter det som Quratorn gör och att medlemmarna verkar nöjda med ledningens arbete. Quratorns arbetsuppgifter är unika för organisationen och knutna till den individ som innehar Quratorsposten. Det är därför svårt för Quratorn att delegera sina arbetsuppgifter. Respondenterna menar att Quratorn till viss del kan ta hjälp av de andra som sitter i Qurateliet om det blir mycket att göra och tiden inte räcker till. Vidare menar de att Quratorns egna arbetsuppgifter inte går att delegera till någon annan av organisationens medlemmar. Detta innebär således att Quratorn har mycket arbetsuppgifter som denne måste genomföra själv och mycket tid måste läggas på att få den löpande verksamheten att fungera. Respondenterna upplever inte att det har några höga krav från organisationens medlemmar utan påvisar att;

*”Så länge man informerar medlemmarna om vad som händer i organisationen så brukar det inte vara några problem.”*

Beslutsfattningsprocessen skiljer sig mycket åt nationerna emellan beroende på organisationernas uppbyggnader. Vissa nationer har separata styrelser som kontrollerar Quratelet och som av tradition ska briefas vid beslutsfattande. Andra nationer har uppbyggnader som innebär att Quratelet är sin egen styrelse och på så vis har större handlingsfrihet att ta snabba beslut själva. Respondenterna från en av våra nationer uttrycker tydligt att deras organisation är väldigt byråkratisk och att processen med beslutsfattande tar lång tid, vilket ibland upplevs som frustrerande. Respondenterna från en annan nation, med annan uppbyggnad och tradition, menar att de är betydligt snabbare än övriga nationer då det kommer till att fatta beslut. Generellt måste dock alltid stora beslut som påverkar nationens långsiktiga verksamhet alltid ske demokratiskt och det kan ta lång tid innan ett beslut verkställs. Vid mer löpande beslutsfattning som inte påverkar hela nationens verksamhet kan Quratorn i princip fatta de beslut som den vill. En av respondenterna beskriver dock att det finns två vägar att gå:

*”Antingen kan man ta beslutet och försvara sig sen, eller så kan man rådfråga nationen och sedan ta beslutet gemensamt.”*

Respondenterna berättade att de i början av sin Quratorsperiod i större mån rådfrågade nationen för att sedan ta fler beslut själva när de kände sig mer stabila i sin Quratorsroll. Ingen av respondenterna upplever beslutsfattande som något jobbigt men de underströk också att de undviker att ta beslut själva om de är osäkra på hur nationen ska ställa sig i frågan.

Respondenterna upplever att Quratorn har en stor frihet att kunna starta upp nya projekt och styra nationens verksamhet i den riktning som denne vill. Detta så länge man håller sig till lagar, myndigheternas krav och inte överskrider nationens budget. Även då de upplever sig ha denna stora frihet är det få av våra respondenter som själva har startat upp långsiktiga projekt. Alla menar att den främsta anledningen till detta är att den löpande verksamheten tar så mycket tid att de inte fullt orkar och hinner starta upp nya, stora projekt. Det framkommer från intervjuerna att deras arbete inte är lika effektivt under hela året. Detta eftersom den första tiden på det verksamma året går åt till att sätta sig in i arbetet, medan den sista tiden går åt till att avrunda sitt år. Flera av respondenterna menar att det vid slutet på året känns onödigt att starta upp nya projekt, då man inte kommer att kunna avsluta dessa. Samtliga respondenter har dock haft något personligt och mer långsiktigt projekt (de vi tidigare refererade till som hjärtebarn) som de arbetat för under sitt verksamma år. Dessa projekt har i flera fall ”fallit mellan stolarna” i samband med överlämningen till nästkommande Qurator, då denne inte gjort samma prioriteringar som sin föregångare. Överlag menar respondenterna att det är svårt att planera och genomföra långsiktiga projekt eftersom varje Qurator ska ges möjlighet att prioritera det som denne tycker är viktigt. Intervjuerna har dock även visat på att det finns flera exempel på projekt som också sträckt sig över till nästkommande Qurators år. Ett exempel på detta är från en av undersökningens nationer, där uppstartandet av en ny klubb sattes igång i planeringsstadiet under ett år och sedan utfördes året därpå. Respondenterna i fråga berättar att det visserligen gjordes en del ändringar i klubbens koncept i och med överlämningen, men att projektet överlevde Quratorsskiftet och nu är i fullgång och väldigt lyckat.

## **6.5 Kommunikation**

Att ha en bra intern och extern kommunikation i en organisation är en förutsättning för att få en organisation att fungera. Samtliga respondenter tycker att kommunikationen inom deras

nation fungerar bra men det har visat sig att det kommuniceras på olika sätt inom de olika nationerna. Detta med anledning av att kommunikationen påverkas av bland annat nationens storlek, vad det är för information som ska spridas och personligheten hos den eller de som ska kommunicera. Den minsta av våra tre nationer upplever sig ha en öppen kommunikation där alla medlemmar får möjlighet att uttrycka sin åsikt. Quratorn på denna nation har en nära personlig kontakt med de flesta av förmännen och försöker att dra nytta av deras erfarenheter och åsikter genom både dialog, skriftliga formulär samt planerade utvecklingssamtal. Då de två andra nationerna har fler medlemmar finns det inte möjlighet rent tidsmässigt att ha samma personliga kontakt med alla förmän. På dessa nationer blir det därför viktigare för förmännen själva att söka upp Quratorn om de har några åsikter som de vill framföra. Samtliga respondenter upplever sig vara bra på att lyssna på sina medlemmar och försöker att bevilja medlemmarnas önskemål i den mån som de kan.

De flesta av våra respondenter upplever att de nästan alltid är anträffbara under sitt verksamhetsår som Qurator. Deras mobiltelefonnummer finns på nationens hemsida och det är många som ringer direkt till deras mobiltelefon för att ställa frågor oavsett veckodag eller tid på dygnet, även då expeditionstider och telefontider också står på hemsidan. Respondenterna menar att det kan ses som en del av jobbet och att de visste att de aldrig skulle känna sig helt lediga under sitt år som Qurator. Nationerna försöker i viss mån att ge Quratorn ledigt genom att till exempel skaffa speciella Quratorstelefoner för att Quratorn ska kunna lämna telefonen på expeditionen när de behöver vara helt lediga. Flera av respondenterna berättade dock att de inte lämnade kvar sin Quratorstelefon när de gick hem utan att de istället alltid hade med sig två telefoner – den privata telefonen och Quratorstelefonen. Detta eftersom de ville vara anträffbara om något problem skulle inträffa men även av traditionsmässiga skäl då det alltid har varit så att Quratorn går att nå dygnet runt. En av respondenterna har försökt att ”ta ledigt” genom att inte ta med sig sin Quratorstelefon hem men upplever att de som vill få kontakt istället ringer till den privata telefonen. Samma respondent tror dock att synen på Quratorns anträffbarhet behöver och kommer att ändras i framtiden därför att ingen individ orkar med att vara anträffbar dygnet runt.

Genomgående under våra intervjuer har det framkommit att alla år blir olika och att Quratorn själv kan påverka hur dennes år kommer att bli. Detta gäller även för kommunikationen då varje individ prioriterar olika och kommunicerar på olika sätt. En av respondenterna valde under sitt år som Qurator att prioritera den inre kommunikationen och kontakten med förmännen högt, medan en annan av respondenterna valde att lägga större vikt vid den externa kommunikationen och marknadsföring. Det framkommer alltså från intervjuerna att Quratorn själv väljer att prioritera den sorts kommunikation som denne anser att nationen är i störst behov av. Vilket sätt man kommunicerar på är också väldigt varierande. Vissa av respondenterna föredrar mailkontakt, andra telefonkontakt och vissa föredrar att ha personliga diskussioner och möten. För att sprida information används bland annat affischer, nyhetsbrev, hemsidor och sociala medier så som Facebook och Twitter.

Samtliga respondenter tycker att kommunikationen inom Quratelet fungerar bra eftersom de träffas regelbundet och på så vis får möjlighet att diskutera allt som successivt kommer upp. Det framkommer från intervjuerna att Quratorerna mestadels får feedback från sina arbetskamrater i Quratelet. En av respondenterna menar att detta antagligen beror på att det helt enkelt bara är inom Quratelet som man vet exakt vad Quratorn gör. En av respondenterna reflekterade under intervjun, över att det kan vara så att medlemmarna kanske inte vågar ge feedback till Quratorn på samma sätt som arbetskamraterna, och hänvisar till Quratorns ”hög status”.

Intervjuerna visar att förmännen fungerar som en brygga mellan Quratelet och tjänstemännen då det kommer till den interna kommunikationen. Det blir således förmännens uppgift att föra vidare information till tjänstemännen samt att motivera dem till ett fortsatt engagemang i nationen. Samtliga respondenter menar att det är viktigt att vårda relationen mellan Quratelet och förmännen genom att man till exempel från Quratorns sida visar sin uppskattning till alla som är engagerade. Respondenterna understryker främst vikten av att vara glad och uppmuntrande för att skapa motivation till ett fortsatt engagemang inom nationen. Quratorn försöker därför, i den mån som tiden räcker till, att besöka förmännen och deras tjänstemän när de arbetar för att visa sin uppskattning. Respondenterna menar att det är viktigt att alla får en personlig bild av vem Quratorn är för att skapa en mer öppen kommunikation så att både förmän och tjänstemän känner att de kan kontakta Quratorn om de har några frågor eller åsikter som de vill dela med sig av. Att någon gång personligt besöka alla som arbetar går att genomföra på den minsta av våra tre nationer men är svårt på de andra två eftersom det finns så många förmän och tjänstemän att det rent tidsmässigt inte går att besöka alla. Om några stora beslut behöver tas som påverkar de aktiva negativt försöker respondenterna, i den mån som det är möjligt, att diskutera detta med förmännen för att de ska bli införstådda i situationen och förstå bakgrunden till beslutet. Flera av respondenterna menar att om man lyckas få förmännen att komma fram till lösningen på problemet och själva lägga fram förslag på vilket beslut som behöver tas, så får man deras stöd i frågan, och i slutändan då även tjänstemännens stöd.

En av Quratorns arbetsuppgifter är att representera nationen och att föra dess talan. Respondenterna har påpekat att nationerna är ganska politiska till sättet, vilket även gäller vid hantering av extern kommunikation. Med detta menas att det är viktigt för Quratorn att säga rätt saker vid rätt tillfälle och att aldrig säga för mycket i någon fråga. Om man är osäker på vad man kan svara på någon fråga, eller vad man kan lova någon extern part, är det bättre att återkomma senare med nationens svar än att svara något som nationen sedan inte kan stå för. Under intervjuerna framkom det att nationer i många avseenden kan liknas vid vinstdrivande organisationer och vid kommunikation med externa parter uppfattas de ofta som väldigt professionella. En av respondenterna berättar till exempel att myndigheter har påpekat att Quratorerna ofta är mer pålästa och insatta i många frågor, än vad krögare som är verksamma i vinstdrivande organisationer är.

Quratorn representerar också nationen på olika arrangemang både internt och externt genom att i största mån delta på de fester och resor som nationen arrangerar för sina aktiva, samt delta på andra nationers stora fester, balar med mera. Respondenterna menar att det ibland kan kännas jobbigt att vara med överallt, men de ser representationen främst som en förmån och inte som något ansträngande. En av respondenterna säger att;

*”Om en Qurator enbart valt att engagera sig för att det ser bra ut på CVt kommer denna troligtvis inte att göra något bra jobb. Det krävs att man är personligt engagerad och tycker att det är kul att vara Qurator om man ska hinna sätta sig in i verksamheten och klara av sitt år.”*

## **6. 6 Respondenternas avslutande reflektioner**

Alla respondenter har visat att de tycker att deras år som Qurator har varit väldigt roligt och att de har fått mycket erfarenheter och kunskaper som de kommer att kunna använda sig av i framtiden. Samtliga respondenter har sagt att de skulle göra om sitt år igen om man skulle

vrida tillbaka tiden men att de inte skulle tacka ja till att sitta som Qurator i två år. Anledningen till detta är samma för alla – de tror inte att de skulle orka sitta i två år. Respondenterna är även överens om att social förmåga, energi, drivkraft och personligt engagemang är egenskaper som en Qurator måste ha. De tror inte att en Qurator kan motivera de aktiva om denne själv inte är driven och känner att den orkar vara engagerad.

Som avslutning på våra intervjuer frågade vi varje respondent vad de ansåg var de största möjligheterna och riskerna med att byta ut Quratorn varje år. Överlag menar respondenterna att den största möjligheten med att byta Qurator varje år är att det kommer in ny energi och drivkraft i organisationen. Två av respondenterna menar att olika typer av kompetens och visioner behövs vid olika stadier som en organisation befinner sig i. De menar att den nästkommande Quratorn troligtvis väljer att prioritera andra saker mot den förra Quratorn, vilket gör att det kommer in nytt blod i nationen, och att det i sin tur för nationen framåt. En av respondenterna beskriver att det sker en typ av generationsskifte väldigt ofta på nationerna. Medlemmarna byts ofta ut och eftersom nationerna strävar efter att vara byggda på medlemmarnas idéer och visioner och följa det som medlemmarna strävar efter, innebär det att nationerna måste vara flexibla och anpassningsbara. Respondenten menar att ett byte av Qurator kan göra att nationen blir mer anpassningsbar då Quratorn blir vald utav de medlemmar som den tiden är aktiva. Flera av respondenterna visar också på vikten av att alla medlemmar ska ha en möjlighet att avancera inom organisationen. En studieperiod för gemene student i Lund ligger normalt runt cirka fyra år. Respondenterna menar att om Quratorn inte byts ut varje år, skulle det kunna innebära att medlemmarna inte känner att de har möjlighet att arbeta sig uppåt och kunna bli Qurator. Respondenterna tror att möjligheten att avancera sporrar medlemmarna till att vilja lägga mer tid och energi på nationen. En respondent är noga med att påpeka att *”nationen ska vara medlemmarna, inte Quratorn”* och visar därmed också att denne inte tycker att nationen blir lidande av att byta Qurator varje år.

Respondenterna tycker att några av de största riskerna med att byta ut Quratorn varje år är att det finns risk att man ”uppfinner hjulet” flera gånger och att samma misstag görs om varje år. Nästan alla respondenter har nämnt att det bara är några få månader på året som Quratorn kan arbeta riktigt effektivt. Detta eftersom den första tiden på det verksamma året går åt till att sätta sig in i arbetet, medan den sista tiden går åt till att avrunda sitt år. Respondenterna menar att arbetet skulle kunna vara effektivt under en längre tid om Quratorn sitter under en längre period men tillägger även att de inte tror att någon skulle orka vara effektiv så länge. Flera av respondenterna upplever att det finns risk att nationen tappar kontinuitet i och med att man byter ut Quratorn varje år. Det är i dagsläget inte vanligt att en Qurator startar långsiktiga projekt som sedan slutförs av efterföljande Quratorer. En av respondenterna invänder dock med att eftersom Quratorns uppgift till stor del handlar om att hantera de situationer som uppstår, kanske det inte är meningen att Quratorn ska vara den som tillför kontinuitet till nationen. Respondenten menar att kontinuiteten i organisationen istället skapas genom att andra medlemmar engagerar sig i nationen under en lång tid, och genom att man har sin Inspektor och Proinspektor.

Avslutningsvis vill vi författare understryka den känsla som tydligast kom fram under intervjuerna gällande risker och möjligheter. Att även då samtliga respondenter håller med om att det finns risker med att Quratorn byts ut varje år, så är de övertygade att möjligheterna överväger dessa risker, och att nationerna som organisationer mår bäst av att ha ett årligt omval.

## 7 Analys & Diskussion

I detta avsnitt har vi valt att analysera och diskutera det presenterade resultatet genom att kombinera teori, empiri och våra egna reflektioner. I detta skede har vi skalat av allt som för uppsatsens syfte ej är relevant, vilket innebär att den analys och diskussion som förs här, exklusivt kommer behandla vilken eventuell påverkan ett årligt Quratorsskifte kan ha på nationens verksamhet. Vidare följer vårt kombinerade analys-, och diskussionsavsnitt de faktorer och problemområden som vi genomgående i uppsatsen har haft för avsikt att studera.

### 7.1 Kompetens

Det framkom från intervjuerna att det inte finns någon, som Ellström (1992) beskriver; föreskriven kompetens, som kvalifikation för att en medlem av nationen ska kunna kandidera till Quratorsposten. Det vi däremot ser är att samtliga respondenter var för sig, understryker sin sociala förmåga som en av deras personliga styrkor. Vidare råder det även konsensus bland respondenterna över att social förmåga är av allra största vikt för att kunna utföra ett gott arbete som Qurator. Egenskaper som att ha energi, drivkraft och personligt engagemang uttrycks också av respondenterna vara essentiella för att på bästa sätt kunna utföra Quratorsarbetet. Utifrån en rationellt grundad syn på kompetens tyder således studien också på att det är dessa förmågor och egenskaper som krävs för att en Qurator ska anses vara kompetent i sitt arbete. Detta enligt den rationellt grundade synen på kompetens som delas av forskare såsom Ellström (1992), Lundmark (1998) och Keen (1987) där individens egenskaper och förmågor, i förhållande till arbetsuppgiften, sätts i fokus.

Vidare kan vi utifrån det rationella perspektivet på kompetens, också resonera kring att man kan utveckla sina färdigheter om man får möjlighet att arbeta längre tid med sina arbetsuppgifter. Detta tyder på att nationerna förlorar den ökning i kompetens som det skulle ha inneburit att låta en individ sitta som Qurator i längre tid än ett år. Detta resonemang styrks ytterligare av Perez & Wentzel (2005) som menar att en individ som varit engagerad länge inom en organisation också börjar se organisationens svagheter tydligare, och därför ofta kan komma på sätt att lägga om rutiner och effektivisera arbetet. Våra intervjuer visar dock att samtliga respondenter har varit aktiva inom nationen under en längre tid före dess att de blivit Quratorer. Detta tyder på att kompetensen i detta avseende borde anses vara hög bland samtliga respondenter. Skillnaden ligger här i att man i sitt tidigare engagemang på nationen har utfört helt olika saker beroende på vilka positioner man suttit på. Den kunskap och de erfarenheter som respondenterna införskaffat sig inom organisationen skiljer sig därför åt. Likaså leder avsaknaden av föreskriven kompetens som kvalifikation, till att det inte finns någon standardisering för vilken sorts formell utbildning Quratorn ska ha, vilket reflekteras av våra respondenters utbildningsinriktningar.

Sandberg & Targama (1998) som har ett tolkande perspektiv på kompetensbegreppet, fokuserar utöver individens egenskaper och förmågor, även på dennes förståelse för sina arbetsuppgifter. De menar att det inte är intressant vilka kunskaper och förmågor individen har, utan vilka den väljer att använda sig av. Under intervjuerna framkom det, som vi ovan presenterat, att respondenterna både genomgår/har genomgått olika formella utbildningar och även gått olika vägar inom nationen upp till Quratorsposten. Deras kunskaper och erfarenheter skiljer sig därför åt, och enligt det rationella perspektivet på kompetens, så skiljer sig således också deras kompetens sinsemellan åt. Då vi ser på kompetens ur det tolkande perspektivet, är det dock endast intressant vilka kunskaper respondenterna faktiskt använder



sig av i sitt Quratorsarbete och inte vilka kunskaper de har i allmänhet. Utifrån intervjuerna framkom det att respondenterna till viss del följer gamla traditioner då de lärs upp av sina företrädare och följer testamenten med checklistor med mera. Huvudsakligen styr de dock själva över sitt arbetssätt och de stora skillnaderna som vi kan utläsa från intervjuerna, är den om hur de har valt att prioritera. En respondent till exempel, väljer att prioritera intern kommunikation för att bygga upp den befintliga medlemsstyrkan, medan dennes efterträdare ser det som nationens prioritet att arbeta med marknadsföringen för att locka fler medlemmar till nationen. Förståelsen för arbetsuppgifterna är enligt Sandberg och Targama (1998) tätt kopplad till individens erfarenheter och kunskaper. Människan och hennes verklighet är inte möjliga att separera, utan utgör en ouplöslig relation, och grunden för mänsklig kunskap är människans erfarenhet av sin verklighet (Sandberg & Targama, 1998). Det är enligt detta synsätt inte särskilt förvånande att respondenterna har uppfattat sin roll olika beroende på vilka kunskaper och erfarenheter de burit med sig från sina formella utbildningar och tidigare personliga erfarenheter. Vi har från intervjuerna lyckats tyda ett visst mönster mellan respondenternas prioriteringar i sitt Quratorsarbete, och de formella utbildningar som de antingen genomgår eller har genomgått. Studien tyder på att det kan finnas en koppling mellan hur Quratorn väljer att fokusera på specifika arbetsområden, och vad denne anser sig vara kompetent inom. Då vi valt att hålla respondenterna anonyma kan vi tyvärr inte avslöja vilka utbildningar var och en av respondenterna har och vilka hjärtefrågor de vidare arbetat för under sin tid som Qurator. Detta då det skulle innebära en risk för att respondenternas anonymitet kan röjas. Vi anser dock att vår studie är tillräckligt omfattande för att vi ska kunna generalisera kring vårt resonemang då vi intervjuat sex stycken sittande eller före detta sittande Quratorer, och anser oss se tydliga kopplingar mellan deras prioriteringar och deras utbildningar. Om detta stämmer, skulle det också innebära att medlemmarna till viss del vet vad de kan förvänta sig av respektive kandidat till Quratorsposten då de gör sitt anförande inför valet av Qurator. På så vis ges medlemmarna en möjlighet att välja vilken inriktning nationen ska ta genom det årliga valet.

Då tillsättandet av Quratorn sker genom demokratiska val inom nationen, finns det trots avsaknaden av formellt föreskriven kompetens som kvalifikation, en utgallringsprocess som grundar sig i medlemmarnas uppfattning av vad Quratorns arbetsuppgifter kräver för kompetens. Det framkom från intervjuerna att uppfattningen bland respondenterna är att medlemmarna inte skulle rösta fram någon som inte tidigare varit aktiv inom nationen, då de röstar på den de anser vara bäst lämpad för rollen som Qurator. En av respondenterna nämnde dock faktumet att det till stor del beror på hur många av de aktiva medlemmarna på nationen det är som känner till en, som avgör vem som blir vald. Att samtliga respondenter understryker sin sociala förmåga och menar att de har ett brett kontaktnät, tyder på att det också kan vara så att detta är en av de viktigaste egenskaperna som krävs för att en individ ska bli vald till Qurator. Vi ser här att det finns en risk för att den som har ett väldigt stort kontaktnät kan bli vald till Qurator, trots att denne inte har den fulla arsenal av förmågor och egenskaper som de faktiska arbetsuppgifterna kräver. Studien tyder här på att det kanske inte är de kvalifikationer som Ellström (1992) beskriver som uppgiftens krav på kompetens, som ligger till grund för vem som får flest röster vid Quratorsvalet. För att reda ut huruvida påtaglig denna risk faktiskt är i verkligheten, krävs vidare empirisk forskning som sträcker sig utanför syftet för denna uppsats. Risken ligger här inte i att Quratorn byts ut varje år, men snarare att det är medlemmarna som väljer vem det är som ska sitta som Qurator. Den direkta påverkan på kvaliteten av nationens verksamhet kommer i detta avseende ifrån det sätt som nationerna väljer vem som ska bli Qurator. Inte ifrån faktumet att Quratorn som väljs, är en ny person varje år.

Sammanfattningsvis anser vi att det föreligger starka skäl att påstå att det innebär en skillnad i kompetens på Quratorsposten, både enligt det rationella, och det tolkande perspektivet, som följd av det årliga Quratorsskiftet. Om kvaliteten av nationens verksamhet påverkas positivt eller negativt av denna skillnad i kompetens, kan vi däremot i detta skede inte dra någon slutsats om. Gällande det årliga omvalet av Quratorn på nationen, kan vi utläsa både risker och möjligheter:

De medlemmar som utgör nationen idag, är inte desamma som kommer att utgöra den om 10 år varpå det långsiktiga tänket skulle kunna ses som överflödigt för dagens medlemmar. Genom den tradition som nationerna följer får medlemmarna varje år möjligheten att välja vilken riktning de vill att nationen ska ta, då de demokratiskt kan rösta fram den kandidat som har det specifika kunnande som de anser att nationen är i störst behov av för stunden. Detta skulle innebära en ökad kvalitet av nationens verksamhet enligt teorin gällande ideella organisationer där medlemmarna själva ska vara organisationen (Jonsson, 1995).

Vi har även påvisat att det finns en risk med att Quratorn blir vald på andra kvalifikationer än de krav på kompetens som deras uppgifter kräver. Då kompetensbegreppet inte syftar på kunskaper och färdigheter i allmänhet utan enbart till det som krävs för att utföra en viss arbetsuppgift (Morgan 1988, Egidius, 1994, Ellström, 1992, Sandberg & Targama, 1998, med flera), skulle det kunna innebära att en kandidat som är kompetent i avseendet att bli vald till Qurator, inte nödvändigtvis behöver vara kompetent i rollen som Qurator.

## **7.2 Kunskapsöverföring**

Motivation är en förutsättning för att lärande ska ske och man kan aldrig lära någon som inte vill lära sig (Granberg, 2004). Vi har genom intervjuerna kunnat utläsa att Quratorerna har mycket motivation till att lära och att de känner ett stort engagemang till nationerna. Genom att analysera respondenternas svar har vi kunnat se kopplingar till de olika motiv som Jerome Bruner menar är den medfödda viljan att lära. Vi har därefter även kunnat utläsa att Quratorerna får motivation till att skaffa sig ny kunskap främst genom kompetensmotivet och ömsesidighetsmotivet. Bruner menar vidare att det är viktigt att individer ska få göra fel när de lär (Granberg, 2004), något som även framkommit under intervjuerna då respondenterna uttryckt att man ibland behöver göra sina egna misstag för att kunna lära sig på djupet. Då det tydligt har framkommit att samma misstag troligtvis kommer att göras upprepade gånger inom nationen ser vi att det årliga Quratorsbytet kan påverka nationen negativt eftersom misstag ofta gör att verksamheten saktas ner tillfälligt. Dock kommer dessa misstag troligtvis också att medföra att individen som innehar Quratorsposten lär sig mycket, vilket skulle kunna uppfattas som en viktigare aspekt än att nationens verksamhet tillfälligt saktas ner.

Enligt en konstruktivistisk syn på kunskap varierar kunskapen beroende på vem som lär eftersom den nya kunskapen kommer att vävas samman med det som individen vet och kan sedan tidigare (Dysthe, 1996). Under intervjuerna framkom det att alla Quratorer har varit aktiva på nationen innan de fick Quratorsposten och att de genom sina tidigare erfarenheter har skaffat sig mycket förkunskaper om nationen. Vi kan därför se att all överföring av kunskap som sker vid Quratorsbytet kommer att uppfattas olika beroende på vilken individ som ska ta över Quratorsposten och därav ta emot kunskapen.. Sandberg och Targama (1998) menar att förståelsen för vad man har lärt sig har en central roll i lärande då det krävs en förståelse för att den nya kunskapen ska implementeras och kunna användas. Enligt det sociokulturella perspektivet skapas denna förståelse bäst i samspel med andra, då det är

ömsesidigheten mellan det sociala samspelet och de individuella processerna i hjärnan som utgör grunden för hur och vad vi lär (Säljö, 2000). Studien har visat att Quratorerna har samlat på sig mycket erfarenheter och lärt sig mycket under sitt verksamma år. Detta successiva lärande är något som Sandberg och Targama (1998) menar att alla individer är med om hela tiden, eftersom de föreställningar som styr vårt handlande inte är stabila utan ständigt utvecklas genom våra erfarenheter och reflektioner. Den sittande Quratorn har försökt att föra vidare denna typ av kunskap till den blivande Quratorn främst genom dialog, något som Dyste (1996) även beskriver som det bästa sättet att dela med sig av erfarenhetsbaserade kunskaper.

Under intervjuerna framkom det att de flesta nationerna har en tid som den blivande Quratorn får gå bredvid den sittande Quratorn. Detta ett bra tillfälle för den blivande Quratorn att sätta sig in i de frågor som nationen arbetar med och själv se vad arbetet innebär för att kunna skaffa sig de kunskaper som denne upplever behövs för att kunna utföra arbetet. Då det blir upp till den blivande Quratorn att själv ställa frågor och skaffa sig kunskap blir det också lättare att tydliggöra den tysta kunskapen (Polanyi, 1967) som den sittande Quratorn har. Respondenterna beskrev under intervjuerna att de upplever att det går att överföra kunskap om hur praktiska saker fungerar men att den nya Quratorn får lära sig allt annat med tiden. Då vi har sett att Quratorn har ett stort handlingsutrymme och att mycket av Quratorsarbetet går ut på att hantera situationer som uppkommer kan vi dra paralleller till Ellströms (1992) beskrivning av utvecklingsinriktat lärande och se att en stor del av kunskapen som Quratorerna införskaffar sig går till på detta sätt. Nationens verksamhet kan påverkas negativt av detta om den blivande Quratorn inte kan skaffa sig de kunskaper som denne behöver ha innan bytet sker. Det kan medföra att nationens verksamhet saktas ner innan Quratorn successivt har kunnat skaffa sig de kunskaper som denne behöver. Vi ser att risken för detta ökar ytterligare om den blivande Quratorn inte haft möjlighet att gå bredvid den sittande Quratorn då det blir ännu svårare att kunna ta reda på vad för kunskaper som behövs för att kunna utföra arbetet. Det framkom under intervjuerna att Quratorer som har avgått fortfarande känner ett stort engagemang till nationen och gärna hjälper till i den mån som de kan om Quratorn vill ha hjälp. Vi har därför dragit slutsatsen att detta speciella engagemang gör att behovet för kunskapsöverföring i direkt samband med överlämningen minskar, eftersom det alltid går att kontakta sina föregångare om någon information inte framkommit vid överlämningen. Det minskar således risken för att nationens verksamhet saktas ner vid skiftet.

Organisatoriskt lärande är ett begrepp som kan beskriva hur kunskap kan stanna kvar inom en organisation även då vissa av dess medlemmar byts ut. Det kan ske bland annat genom erfarenhetsutbyte och skriftliga dokument (Prusak & Matson, 2006). Som vi tidigare nämnt arbetar nationerna med erfarenhetsutbyte genom dialog vid Quratorsbytet vilket medför att kunskap kan stanna kvar inom organisationen på det sättet. Vid intervjuerna har det framkommit att mycket av de praktiska kunskaper som respondenterna upplever att de kan överföra till nästkommande ofta innefattar sådant som går att dokumentera. Det har dock blivit tydligt att då tidsbristen är stor både för den sittande och blivande Quratorn fungerar det inte att ha för mycket dokumenterad information inom nationen. De dokument som används inom nationerna är dokument som fungerar som en guide i det dagliga arbetet. Dokument som finns till för att skapa kontinuitet används inte i den utsträckning som de skulle kunna göra. Studien visar att det finns en risk att nationen tappar kontinuitet vid Quratorsbytet. Denna kontinuitet skulle kunna finnas kvar till större del om dokumenten användes i större grad. Det har samtidigt blivit tydligt för oss att det finns en risk att Quratorerna tappar kreativitet och möjlighet att göra sitt år unikt om de skulle använda sig av dokumentering i större grad. Detta då de i början av sitt verksamma år skulle ha mycket skriftligt material att läsa in sig på, för att i slutet av sitt år föra nya dokument och uppdatera de dokument som finns. Då det

framkommit vid intervjuerna att nationen ska vara anpassningsbar och att varje år ska bli unikt tror vi att det är viktigare för nationen att arbeta med erfarenhetsutbyte via dialog än att försöka skapa kontinuitet via dokument.

Granberg (2004) visar att det är viktigt att möjlighet till feedback, tolkning och reflektion ges i samband med all form av inläring och menar att detta är viktigt även en tid efter att den nya informationen presenterats för att säkerställa att inläring sker. Intervjuerna har visat att nationerna har mycket direkt feedback i och med att de håller dagliga dialoger, och det har även framkommit att Quratorerna upplever att den mesta feedbacken kommer direkt från de övriga i Quratelet. Det har dock visat sig att ingen av nationerna har någon planerad uppföljning som äger rum efter det att den nya Quratorn tillträtt sin post. Av detta kan vi dra slutsatsen att vissa kunskaper riskerar att falla bort då de inte implementeras helt efter bytet. Om detta påverkar nationens verksamhet eller inte är dock något som denna studie inte kan ge svar på.

Nationerna är organisationer med djupa rötter och många traditioner, den yngsta grundades 1928 men de flesta nationerna har rötter som sträcker sig mot slutet av 1600-talet. Intervjuerna har visat att nationerna arbetar mycket tillsammans och försöker att dra nytta av varandra och hjälpa varandra i den mån det går. Quratorerna träffas cirka en gång per vecka för att diskutera frågor som rör nationerna i Lund. Bolstad (1998) beskriver att gruppegoism är ett hinder då organisationer ska lära av varandra och att risken för att en grupp ska utveckla gruppegoism ökar ju längre gruppen varit aktiv. Han visar också på att risken för gruppegoism minskar då medlemmar i gruppen byts ut eller tillkommer. Av detta kan vi dra slutsatsen att Quratorsbytet kan ha en positiv påverkan för nationen, då det minskar risken för gruppegoism och således ökar möjligheten för nationernas samarbete.

### **7.3 Handlingsutrymme**

Under intervjuerna framkom det att respondenterna upplever att de har ett stort handlingsutrymme som Qurator. Pérez & Wentzel (2005) beskriver att det är viktigt att de frivilliga ska få möjlighet att avancera och starta egna projekt för att skapa engagemang. Dessa åsikter delar även respondenterna då de under intervjuerna beskrivit att Quratorn ska kunna arbeta med egna projekt så länge denne håller sig till lagar, myndigheternas krav och inte överskrider nationens budget. Det har även framkommit att varje år blir unikt då Quratorn till stor del kan påverka sina egna arbetsuppgifter. Vi kan således dra slutsatsen att nationen kan påverkas mycket av Quratorsbytet eftersom varje individ kan välja att prioritera olika saker. Under intervjuerna framkom det att även då Quratorn kan starta de projekt som denne vill, arbetas det sällan med långsiktiga projekt. Vi ser att Quratorerna helst startar upp projekt som kan genomföras under sin egen mandatperiod, för att inte riskera att det rinner ut i sanden då nästkommande Qurator använder sitt stora handlingsutrymme och prioriterar annorlunda. Vi kan genom detta utläsa att Quratorsbytet kan innebära att det inte blir någon kontinuitet i nationens verksamhet, men vi ser också att bytet kan vara ett sätt att kunna erbjuda personlig utveckling till medlemmarna genom bland annat möjlighet att avancera inom organisationen (Pérez & Wentzel, 2005). Det årliga bytet gör att nationen tar nya vägar varje år men bytet hade kunnat påverka nationen ännu mer om Quratorn haft mer tid till att utföra sina egna projekt. Det framkom under intervjuerna att Quratorn i princip inte kan delegera sina uppgifter och att den löpande verksamheten tar den mesta av Quratorns tid så att denne inte hinner fokusera speciellt mycket på egna projekt. Genom det kan vi dra slutsatsen att nationen

inte är lika känslig för Quratorsbytet som den hade kunnat vara om verksamheten endast var beroende av vad varje individ ville åstadkomma under sitt verksamma år.

Under intervjuerna framkom det att beslutsfattande sker på olika sätt i de olika nationerna. Vissa nationer ger Quratorn stor frihet att fatta beslut själv, medan andra nationer fattar beslut genom ett mer byråkratiskt tillvägagångssätt. Vi kan dra slutsatsen att de nationer som ger Quratorn ett större handlingsutrymme vid beslutsfattande är mer känsliga för Quratorsbytet, då de olika individerna som tillsätter Quratorsposten därmed kan påverka kvaliteten av nationens verksamhet i större utsträckning genom sina beslut.

Då medlemmarna är nationen, innebär det att ledningen är beroende av medlemmarnas stöd vid beslutsfattande och vad de väljer att prioritera i sitt arbete (Jonsson, 1995). Vid intervjuerna framkom det att Quratorerna upplever att de har ett stort stöd från medlemmarna redan då de blir valda till Quratorer men det har även visat sig att Quratorerna känner ett större stöd och självförtroende i slutet av sitt verksamma år. Ellström (1992) menar att ett större självförtroende ger ett större handlingsutrymme och det har framkommit under intervjuerna att Quratorerna känner att de kan fatta större beslut och ta sig större friheter mot slutet av sitt verksamma år. Vi kan därför se att det årliga Quratorsbytet å ena sidan kan påverka nationerna i detta avseende genom det kan sakta ner organisationens verksamhet i början, då Quratorn inte känner sig lika säker i sin roll. Å andra sidan kan bytet innebära att nationen blir mer demokratisk då fler beslut kommer att fattas gemensamt i nationen.

## **7.4 Kommunikation**

### **7.4.1 Intern kommunikation**

Under intervjuerna framkom det att nationernas interna kommunikation sker på olika sätt bland annat därför att den påverkas av nationens storlek och personligheten hos den eller de som ska kommunicera. Eriksson (2007) skriver att det är viktigt att ta hjälp av mellanchefer om en ledning ska kunna hålla en bra intern kommunikation. I nationernas fall är förmännen organisationens mellanchefer och intervjuerna har visat att Quratorn försöker att hålla en bra kontakt med sina förmän. I den minsta av våra tre nationer har Quratorn en nära personlig kontakt med de flesta av sina förmän, medan det i den största av våra tre nationer är till större del upp till förmännen själva att söka upp Quratorn om de har några åsikter som de vill framföra. I detta avseende tyder vår studie på att nationer där Quratorn har en mer personlig kontakt med sina förmän förmodligen påverkas mer av Quratorsbytet än de nationer där de inte har denna personliga kontakt. Detta eftersom de personliga relationerna förändras då det kommer en ny individ till Quratorsposten.

De olika Quratorerna har valt att prioritera olika typer av kommunikation under sitt verksamma år. En av respondenterna har uttryckt den interna kommunikationen som sin första prioritering, medan en annan respondent som tillhör samma nation, valt att prioritera den externa kommunikationen och marknadsföring. Studien visar att Quratorn själv väljer vilken typ av kommunikation som ska prioriteras, grundat både på sin egen uppfattning om vad nationen är i störst behov av för tillfället, men även grundat på sin egen personlighet, tidigare erfarenheter och kunskaper vilket vi redogjorde för i vår analys kring kompetens. Vidare menar vi att nationen i allra högsta grad påverkas av det årliga Quratorsbytet i och med att de olika Quratorerna ges utrymme att prioritera olika gällande både sin interna och

externa kommunikation. Då det är medlemmarna som röstar fram den nya Quratorn kan vi också se att det årliga valet ger medlemmarna en möjlighet att visa vad de är i behov av då de röstar på den kandidat som de anser vara bäst lämpad för arbetet.

Lindberg (1999) skriver att det i en ideell organisation är viktigt att tillfredsställa medlemmarnas krav och i så stor mån som möjligt även skapa visioner och idéer efter deras önskemål för att skapa motivation och engagemang. Williams (1992) beskriver vidare också att en bra kommunikation kan göra att medarbetare blir uppmuntrade och känner sig sedda, vilket i sin tur skapar motivation. Under intervjuerna framkom det att respondenterna tycker att de har en bra kommunikation inom sina nationer och menar att de är lyhörda för medlemmarnas åsikter. Då vi under studien inte har tagit del av medlemmarnas uppfattningar kring detta kan vi inte se om medlemmarna och respondenterna är överens om att kommunikationen fungerar bra och att Quratorerna faktiskt är så lyhörda som de själva tror. För att få klarhet i detta krävs vidare studier med undersökningar bland nationernas medlemmar. Det vi däremot vet, grundat på våra egna erfarenheter i Lunds studentliv, är att det finns väldigt många medlemmar som är engagerade i nationerna varje år. Respondenternas berättelser visar också att flera av medlemmarna är väldigt lojala mot nationen och känner motivation nog att engagera sig i flera terminer. Om denna motivation kommer från Quratorerna eller ej, kan vi dock inte utläsa. Vi kan därför inte heller se om Quratorsbytet påverkar medlemmarnas motivation och engagemang.

Medlemmarna är nationen och att anpassa sig efter deras behov är en nödvändighet för att organisationen ska fungera (Pérez & Wentzel, 2005). I en ideell organisation är det viktigt att förmedla visioner och organisationsidé ner till medlemmarna för att alla ska veta vad organisationen står för (Leopold, 2006). Respondenterna har beskrivit att Quratorerna själva kan välja om de vill kommunicera främst via dialog, mail, facebook eller på andra sätt. Studien har visat att det i den största av våra tre nationer arbetas med utskick i större grad än i våra två andra nationer. Detta för att de ska kunna nå ut till fler medlemmar samtidigt. Bolstad (1998) beskriver vikten av feedback vid sådan typ av kommunikation då mycket av det som kommuniceras i vanliga dialoger är icke-verbalt. Vi kan därför se att det råder större risk för missförstånd hos de nationer som arbetar mycket med utskick.

Alvesson & Svenningsson (2008) menar att en organisation bör kartlägga hur kommunikationen sker för att se hur kommunikationen filtreras. Vår studie har visat att kommunikationen filtreras mest på den största av våra tre nationer. Vi kan således utläsa att informationen mer sällan kommer direkt från Quratorn ner till medlemmarna utan att den oftast går genom förmännen först. Det finns en risk att information faller bort när den filtreras men då nationerna är ideella organisationer behöver filtreringen inte endast innebära något negativt. Det finns en möjlighet att förmännen uppfattar sin roll som mer betydelsefull om de får vara delaktiga vid den interna kommunikationen vilket kan leda till ett ökat engagemang som är en ideell organisations huvudsakliga resurs (Leopold, 2006).

Vi har kunnat avläsa att avståndet från Quratorn till gemene medlem är större i den största av våra tre nationer, där tjänstemännen har mindre direkt kontakt med Quratorn än vad de har på de två mindre nationerna. Detta ser vi dock som naturligt, då det är fler människor på en stor organisation, men då Quratorn fortfarande bara är en person, och därför inte har tid att skapa en personlig kontakt med alla. Intervjuerna har visat att Quratorernas olika personligheter kan påverka hur de väljer att kommunicera, men vi har fått intrycket av att det på den största av våra nationer krävs att Quratorn kommunicerar via utskick och att filtrering kommer att ske i större grad på denna nation oavsett vilken individ som innehar Quratorsposten. Vi kan därför dra slutsatsen att den största av våra nationer i detta sammanhang är mindre känslig vid

Quratorsbytet än de andra eftersom informationen i mindre grad går direkt från Quratorn till medlemmarna. Detta är dock inget vi kan generalisera till nationernas storlek i allmänhet. För att kunna göra det krävs det mer forskning som visar på skillnader i intern kommunikation mellan stora och små nationer.

#### **7.4.2 Extern kommunikation**

Vid hantering av extern kommunikation är det av största vikt att den som ska representera organisationen är konsekvent i sin förmedling för att framkalla en känsla av trygghet och stabilitet (Pedersen, 2003). Det har framkommit vid intervjuerna att Quratorerna försöker att skapa konsekvens genom att bland annat använda sig av organisatoriskt minne, där de sparar bland annat protokoll och checklistor för att den blivande Quratorn ska kunna ta del av vad för beslut som tidigare fattats (Prusak & Matson, 2006). De har även sparat bakgrundsinformation till beslutsfattandet så att den nya Quratorn ska kunna sätta sig in även i varför beslut blivit tagna, något som Kasvis, Vartiainen och Hailikari (2003) beskrivit som det organisatoriska minnets system. Vi har kunnat utläsa att nationen kan påverkas olika mycket av det årliga Quratorsbytet när det gäller extern kommunikation. Hur stor påverkan det blir för nationen beror till stor del av hur djupt den blivande Quratorn sätter sig in i de frågor som är aktuella för nationen. Ju mer insatt den blivande Quratorn är desto mer konsekvent kan denne vara vid den externa kommunikationen och desto mindre påverkas således nationen av Quratorsbytet.

I det organisatoriska minnet har Quratorerna även försökt att spara kontaktnät genom att använda sig av telefonlistor och checklistor för extern kommunikation. De försöker att uppdatera listorna så ofta som möjligt då den sittande Quratorn tillför nya kontakter eller gör nya avtal med externa parter. Det framkom under intervjuerna att vissa nationer använder sig av speciella Quratorstelefoner där Quratorn själv kan välja hur tillgänglig denne vill vara genom att ta med sig telefonen hem eller lämna kvar den på arbetet. Studien har visat att den påverkan som Quratorsbytet får för nationen beror av hur individerna valt att hantera den externa kommunikationen tidigare. Vi kan se att nationen påverkas mindre av bytet om listorna är uppdaterade och den sittande Quratorn har skapat få personliga kontakter med externa parter. Vi kan även se att de nationer som använder sig av speciella Quratorstelefoner blir mindre påverkade av bytet då de externa parterna fortfarande kan använda sig av samma telefonnummer som tidigare, då de vill komma i kontakt med Quratorn. Det går heller inte att bortse från individuella aspekter då olika individer kommunicerar på olika sätt och eventuellt väljer att vara tillgängliga olika mycket. Då det kommer att bli en ny individ som tar över Quratorsposten efter bytet, kommer det med största sannolikhet att påverka den externa kommunikationen men huruvida det blir en positiv eller negativ påverkan är inget vi kan utläsa genom vår studie.

Pedersen (2003) menar att en organisation bör se den externa kommunikationen som en möjlighet att skaffa sig ett större stöd hos sina medlemmar och beskriver vidare att människor föredrar att känna en personlig kontakt till en organisation genom att förknippa vissa individer med organisationen som helhet. Nationerna förknippas till viss del med Quratorn men då Quratorsbytet av tradition sker varje år är Quratorn inte lika starkt förknippad med nationen om man jämför med till exempel en VD som varit aktiv i flera år på en vinstdrivande organisation. Nationerna försöker att göra övergången mellan de olika individerna smidig genom att låta den blivande Quratorn gå bredvid under några månader så att båda individerna

börjar förknippas med organisationen innan den första avgår. Under intervjuerna framkom det att en av de inofficiella kvalifikationerna som krävs för att en kandidat ska kunna bli Qurator är att den ska ha varit aktiv och ”känd” för nationen sedan tidigare. För nationens aktiva medlemmar blir övergången mellan de två individerna därför smidig eftersom de redan känner till den nya Quratorn då det är medlemmarna själva som röstat fram den.

Quratorsbytet kommer att påverka nationens externa kontakter då de får en ny person att förknippa med organisationen, huruvida nationen kommer att påverkas positivt eller negativt beror dock på hur folkkär den förra Quratorn var och hur populär den nya Quratorn blir.

Under intervjuerna framkom det att Quratorerna ofta deltar på olika arrangemang som till exempel fester och baler. Pedersen (2003) menar att den som representerar en organisation alltid bör vara beredd på att hantera extern kommunikation oavsett var denna individ befinner sig. Respondenterna har visat att de hanterar extern kommunikation när de deltar på olika arrangemang men att de ser denna typ av representation som en förmån och inte som något jobbigt. Samtidigt har det även framkommit under intervjuerna att Quratorsarbetet som helhet är väldigt energikrävande. Studien har visat att då det är Quratorn som individ som deltar på de olika arrangemangen kommer denna typ av extern kommunikation att påverkas av Quratorsbytet genom att det blir en ny individ som kommer att delta på arrangemangen. Det går dock ännu en gång att diskutera om den externa kommunikationens påverkan blir positiv eller negativ. Å ena sidan har det påpekats att man lär sig mycket av sitt år som Qurator och att man blir bättre på att kommunicera och representera ju längre man suttit, medan det å andra sidan har visat sig att arbetet är väldigt energikrävande. Därför ser vi även att en ny individ med ny energi eventuellt kan medföra en bättre representation vid dessa typer av arrangemang och att Quratorsbytet således är positivt i detta sammanhang.



## 8 Avslutande reflektioner

Vi har skrivit denna uppsats med avsikten att studera fenomenet att nationerna i Lund årligen byter ut Quratorn. Intresset väcktes då vi författare i en diskussion försökte att jämföra nationerna med ett vinstdrivande företag. Vi insåg snabbt att det måste vara något speciellt som driver nationerna då vi föreställde oss situationen att ett vinstdrivande företag byter ut sin VD varje år och att den nya VD:n kan kontakta före detta VD:n och få hjälp även när några år har passerat. Då vi inte upplever att detta skulle kunna fungera på ett vinstdrivande företag valde vi att se varför det fungerar på nationerna, genom att utföra en kvalitativ studie som fokuserar på sittande Qurators och före detta sittande Qurators, subjektiva upplevelser kring det årliga Quratorsbytet. De faktorer som vi har belyst är framtagna med grund i vår avsikt att fördjupa oss i pedagogik i arbetslivet. Som vi tidigare nämnt har vi brutit ut våra faktorer genom att studera Quratorns officiella arbetsbeskrivning.

Det engagemang och personliga band som Quratorerna och medlemmarna knyter till nationen är unikt. Enligt våra uppfattningar är det detta som gör att nationerna blir så speciella och gör att det inte går att jämföra dem med vare sig andra ideella organisationer eller vinstdrivande företag. Vi tror att om man lyckas att skapa samma typ av engagemang på en vinstdrivande organisation kommer man troligtvis att bli väldigt framgångsrik. Vi har genom studien kunnat utläsa några delar som gör att engagemanget skapas, men vi ställer oss fortfarande frågande till om det går att skapa samma typ av engagemang på en vinstdrivande organisation. Vi har fört många diskussioner kring hur nationerna i Lund har lyckats få en så hög status. Varför finns denna status just i Lund och Uppsala men inte i till exempel Umeå, Örebro eller Linköping som också har många studenter och verksamheter som liknar nationerna? Kan det bero på att nationerna i Lund och Uppsala är slutna för just studenter? Eller beror det på de gamla traditionerna och djupa rötterna som nationerna skapat? Får studenterna motivation till att engagera sig eftersom deras vänner gör det? Eller beror engagemanget på nationerna och att de vet att de bara kan engagera sig under en begränsad tid, eftersom man inte får vara engagerad om man inte är student? Detta är några exempel på frågor som vi inte har kunnat få svar på genom vår studie men som vi skulle vilja få svar på genom andra studier i framtiden.

Uppsatsen har gett oss en förståelse dels för nationerna som organisationer men även för oss själva. Vi har förstått vad det är som gör att det årliga Quratorsbytet fungerar på nationerna. Vi har kunnat utläsa risker och möjligheter med bytet men även sett hur nationerna arbetar för att minimera de risker som finns. Vi författare har varit aktiva och engagerat oss ideellt på nationer i flera år därför att vi tycker att det är roligt och mår bra av det. Vi har dock aldrig tidigare reflekterat över varför vi har valt att engagera oss. Under intervjuerna fick vi möjlighet att träffa personer som har ett större ideellt engagemang än oss och på så sätt kunnat få insikt i var de hittar sin drivkraft och energi till sitt ideella engagemang. Litteraturen gav oss insikt i varför människor i allmänhet vill engagera sig ideellt och hur organisationerna kan bidra till att skapa engagemang. Detta har vi sedan kunnat dra nytta av och kunnat se vad det är som vi själva drivs av både när det gäller vårt ideella engagemang men också i livet som stort.

Uppsatsen har bidragit till forskningen inom områden som bland annat; ideella organisationer, engagemang, motivation, kunskapsöverföring, kommunikation, handlingsutrymme och kompetens. Förutom detta tror vi att Quratorer på nationer kan dra nytta av uppsatsen då den kan hjälpa dem att få upp saker till ytan som de själva inte tänkt på. Vi tror att uppsatsen kan hjälpa dem att bli medvetna om möjligheterna och riskerna med bytet och på så sätt hjälpa dem att minimera den negativa påverkan som nationerna kan få i och med ett årligt Quratorsbyte. Vi vill dock understryka att vi upplever att Quratorerna redan nu är väldigt

medvetna om risker och möjligheter som bytet medför. Under intervjuerna frågade vi vad respondenterna upplevde som de största riskerna och möjligheterna med bytet och vi har nu, efter studiens avslutande, kunnat utläsa att mycket av de risker och möjligheter som studien har visat stämmer överens med de svar som vi fick av respondenterna då vi ställde våra avslutade frågor.

## **8.1 Förslag till vidare forskning**

Vår studie har varit fokuserad på Quratorsposten och de subjektiva upplevelser som finns kring den. Detta har gjort att studien har blivit relativt smal och det finns mycket kvar att undersöka som vår studie inte har kunnat behandla. Ovan nämnde vi frågor angående bland annat nationernas status och vi tycker att det skulle vara intressant att jämföra nationernas status med varandra och även med till exempel nationer i Uppsala och andra städers studentorganisationer för att se vad denna status kan bero på.

Vi valde att bryta ut de faktorer som vi undersökt genom att studera Quratorns officiella arbetsbeskrivning. Det har dock visat sig att Quratorerna har mycket inofficiella arbetsuppgifter som tar upp en stor del av deras tid. Då nationer är komplexa organisationer med mycket inofficiella bestämmelser och arbetsuppgifter, menar vi, att det krävs att man som forskare lägger mycket vikt vid att skaffa sig bakgrundskunskap om nationen som organisation innan man kan angripa något fenomen som utspelar sig där. Vi föreslår därför att framtida forskare ska försöka att sätta sig in mer i nationens verksamhet innan de påbörjar sin studie så att de kan utgå från de faktiska arbetsuppgifterna och från det som faktiskt sker inom organisationen när de utför sina studier. På så vis tror vi kvaliteten på forskningen kan öka.

Som komplement till vår studie krävs det mer forskning som fokuserar på ett organisatoriskt perspektiv, där större vikt kan läggas vid hela ledningsgruppen samt medlemmarnas åsikter. Detta för att kunna bekräfta eller avvisa de slutsatser som vi har kunnat dra från Quratorernas subjektiva upplevelser. Då vår studie endast har kunnat se till en överlämning krävs det forskning under en längre tid för att kunna se om vårt studieresultat endast gäller för denna specifika period eller om vårt studieresultat även kan gälla vid andra överlämningar. Genom att ha en kontinuerlig forskning inom nationerna kan även långvariga konsekvenser av Quratorsbytet upptäckas.

Då vår studie har utförts på tre nationer i Lund som är av olika storlekar (mätt i medlemsantal) har vi kunnat se hur Quratorsbytet kan påverka nationerna oavsett storlek. För att kunna göra en generalisering för just de små eller stora nationerna krävs det mer forskning där nationerna jämförs med varandra. Genom att jämföra nationerna med varandra kan man även se om nationernas ålder kan påverka Quratorsbytet genom att utläsa om det är någon skillnad mellan till exempel de nationer som grundades på 1600-talet och de som är lite yngre, för att se om nationernas traditioner påverkar bytet.

Vi upplever att nationerna är unika organisationer och tycker därför att det skulle vara intressant att jämföra nationerna med andra ideella organisationer och vinstdrivande företag för att se vad det är som gör att de är unika. Vi skulle även vilja se jämförelser mellan ledningsskiften på andra typer av organisationer och ledningsskiften mellan nationerna för att kunna se vad som skiljer dem åt.

Till sist vill vi även lämna dörren öppen för framtida forskning inom andra perspektiv än pedagogik i arbetslivet då vi i nuläget framförallt är intresserade av ett ekonomiskt perspektiv.

Vi tycker att det skulle vara intressant att se vad det årliga bytet egentligen kostar nationen då vi vet att upplärningsprocesser, dubbelarbete och eventuellt avbrutna externa samarbeten är kostsamt för organisationer i allmänhet.

## **8.2 Diskussion kring våra personliga uppfattningar, efter studien**

Följande diskussion är skriven efter studiens avslutande för att följa upp avsitt 3. 3. 1 ”Diskussion kring våra personliga uppfattningar, före intervjuerna, grundat på egna erfarenheter”, som vi presenterade i början av uppsatsen.

Då vi har gått tillbaka och reflekterat över hur våra personliga uppfattningar har påverkats av att skriva denna uppsats, kan vi se att våra uppfattningar till stor del kvarstår. Vi har fått bekräftat att det ideella engagemanget är stort men nu även fått en vidare förståelse för varför det är det. Vi har även fått en djupare inblick bland annat i hur nationen som organisation fungerar, vad Quratorn faktiskt gör på sitt arbete och hur beslutsfattande och går till.

Vi har lärt oss mycket genom att skriva denna uppsats och har fått en djupare förståelse för olika fenomen som utspelar sig på nationerna i Lund. Vi har även fått en större insikt i hur mycket som nationens medlemmar förväntar sig av de frivilligt arbetande. Innan vi påbörjade studien trodde vi att det var väldigt lätt att sluta engagera sig i en ideell organisation om man ville eftersom man arbetar helt gratis och av egen vilja. Vi har fått bekräftat att det är varje individs rättighet att få sluta sitt engagemang när denne vill, men vi har också sett att medlemmarna förväntar sig mer av den aktiva ju längre tid som denne engagerat sig inom organisationen och ju högre position som denne har. Dessa förväntningar gör i sin tur att det blir svårare att kunna sluta sitt engagemang då det finns många som kommer att påverkas av det. Vi har sett att Quratorerna förväntar sig ett visst engagemang från förmännen och vi har även sett att den blivande Quratorn förväntar sig att den Qurator som avgått ska stanna kvar inom nationen och hjälpa till om det behövs.

## Referenslista

- Ahlthrop, B (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin & Dalholm
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M & Svenningsson, S (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Liber AB
- Bolstad, A. (1998) *Handbok i lärande – Hur du lär ut för att andra ska lära in*, Lund: Studentlitteratur.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. (5th ed). London: Routledge.
- Dysthe, O (1996). *Det flerstämmiga klassrummet*. Lund: Studentlitteratur.
- Egidius, H (1994) *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur och Kultur
- Ellström, P-E (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet* Stockholm: Publica
- Eriksson, P (2007). *Planerad kommunikation, Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*, Liber AB
- Eriksson, Britta. Hansson, Marie. Lönnebo, Birgitta och Stenow, Håkan. (2002). *Vad är det som tänder människor till frivilligt arbete?* Akademisk avhandling. Göteborgs Universitet: Magisterprogrammet, Socialt arbete – Strukturinriktat socialt arbete, social mobilisering.
- Fejes, A & Thornberg, R (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber
- Granberg, Otto (2004), *Lära eller läras, om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund.
- Holme & Solvang (1997). *Forsknings metodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jonsson, C. (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer*. Malmö: Lund University Press
- Kasvis, J., Vartiainen, M., Hailikari, M (2003) *Managing knowledge and knowledge competences in projects and projects organisations*, International Journal of Project Management, nr 21, s 571-582
- Keen, K (1987) *Att rekrytera och utveckla kompetens*. Personal, 5, 1987
- Kolb, D. (1984) *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

- Larsson, L-Å, (2008) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell – om att verka med ideell logik*. Stockholm: Sober Förlag.
- Lindberg, B. (1999). *Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer*. Malmö: Sober förlag
- Lundmark Annika (1998), *Utbildning i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund.
- McClelland, D.C (1973) *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, 1, 1-14
- Morgan, G (1988) *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco: Jossey-Bass
- Patel R, Davidson B (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Pedersen, K (2003) *Offentlig kommunikation i teori & praksis*, Handelshøjskolens Forlag, København
- Pérez, M & Wentzel, H. (2005) *Att styra frivilliga – går det?* Akademisk avhandling. Linköpings Universitet: Ekonomiska institutionen.
- Polanyi, M (1967) *The Tacit Dimension*, Gloucester, Mass
- Prusak, L & Matson, E (2006) *Knowledge management and organizational learning* Oxford, University Press
- Sandberg, J (2000) *Understanding human competence at work: An interpretative approach* Academy of Management Journal, Vol. 43, nr 1, s 9-25.
- Sandberg, J & Targama, A (1998) *Ledning och förståelse*, Lund: Studentlitteratur.
- Starrin, B., Svensson, P-G. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Säljö, R. (2000) *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.
- Williams, F (1992) *The new communications*. Wadsworth publishing company, Belmont, California ISBN: 0-534-15468-9
- Vetenskapsrådet *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. PDF. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- [www.lu.se/student/nationer](http://www.lu.se/student/nationer)
- [www.af.lu.se/index.php?clickedmenu=300](http://www.af.lu.se/index.php?clickedmenu=300))

# Bilaga

## Intervjuguide

Frågorna är skrivna som riktade till sittande Qurator och anpassas givetvis till före detta sittande Qurator. Likaså anpassas frågorna efter de svar som respondenterna lämnar. Detta är endast en ”mall”.

**Informationskravet:** Vi har en skyldighet att informera intervjupersonerna om studiens syfte och innebörd.

**Konfidentialitetskravet:** Vi har en skyldighet att hålla sekretess kring studien och se till att våra intervjupersoner får vara anonyma om de så önskar.

**Nyttjandekravet:** Allt insamlat material får enbart användas och vara tillgängligt för forskningsändamål.

## Bakgrund

- Varför byts Q ut varje år? Byts hela ledningen ut samtidigt varje år? Hur väljs en qurator?
- Har du jobbat på nationen innan? Vad gjorde du då?
- Varför ville du bli qurator? Vad drev dig?
- Hur förberedde du dig inför att vara Q? Vad hade du för förväntningar?
- Vilka är dina bästa egenskaper, som person och som qurator? Styrkor och svagheter?
- Vad har du för arbetsuppgifter? Officiella/inofficiella? Tycker du att de är lätta/svåra, roliga/tråkiga? Vad ser du som quratorns viktigaste uppgift?
- Vad prioriterar du i ditt arbete som Qurator? Varför? Hur tänker du då? Hur långsiktigt tänker du?
- Hur ser dina dagar ut? Ungefär hur mycket jobbar du? Hur mycket tid lägger du på officiella vs inofficiella arbetsuppgifter?

## Kunskapsöverföring

- Hur gick överlämningen till? Fick du gå bredvid? Vad var bra/dåligt? Vad hade du för förväntningar innan? Blev de uppfyllda? Är du nöjd med hur överlämningen blev?
- Kunde du själv vara med och påverka hur överlämningen skulle gå till?
- Vad kommer du att göra lika/annorlunda nu när du ska lämna över?
  
- Känner du att du kunde göra mycket nytta i början av perioden eller var det så mycket nytt att lära så att verksamheten stod still första perioden?
- Var vänder du dig om du inte vet hur du ska lösa någon uppgift? Har man blivit lärd vilken väg man ska gå eller kan man välja lite själv? Vet du var du kan hitta allt? Kan du kontakta den förra Q under hela året som du sitter? Ingår det i gamla Q jobb?
- Har du fortsatt på något av den tidigare qurators projekt? Varför/varför inte?
- Upplever du att det finns mycket kompetens inom nationen som ni inte kan ta tillvara på? Varför/Varför inte? Tycker du att du kan ta tillvara på all din kompetens? Tillåter tid och arbetsuppgifter det?
- Lagras någon information till nästkommande till exempel via dokument eller liknande? Hur försöker du lagra information till nästkommande Q?
- Hur överförde ni kontaktnät?

## Handlingsutrymme

- Hur upplever du kraven på dig som Q? På vilket sätt och från vilka?
- Hur mycket hjälp har du från de andra i qurateliet? Finns det arbetsuppgifter som du inte kan utföra själv? Möjlighet till att delegera?
- Hur upplever du ditt handlingsutrymme? Frihe?
- Hur många måste du fråga innan du kan starta ett projekt? Hur pass byråkratiskt/hierarkiskt är det?
- Har du startat upp något eget projekt som inte tidigare fanns? Hur var det? Krångligt, roligt, tidskrävande?

## **Intern och extern kommunikation**

- Hur gör du för att hålla god kommunikation mellan olika parter? Har du en bra kontakt med alla i styrelsen? Använder du förmännen mycket? Har du någon plan för hur detta ska ske?
- Tycker du själv att du är bra på att kommunicera? Varför/varför inte?
- På vilket sätt lyssnar du på folk runt omkring dig? Kan du alltid bli kontaktad eller har du bara vissa tider som folk får träffa dig? Mail?
- Hur gör du för att motivera medlemmarna? Försöker du att motivera medlemmarna?
- Går du på mycket tillställningar då du ska representera nationen? Hur gör du då? Hur försöker representera nationen och föra dess talan?
- Har du bra kontakt med andra Q på andra nationer? Samarbetar ni mycket mellan nationerna och drar nytta av varandra?

## **Avslutande frågor**

- Vad tycker du är den största skillnaden på nationen nu när du är Q mot när den förra satt?
- Vad ser du som den största möjligheten med att byta ut Q varje år?
- Vad ser du som den största risken med att byta ut Q varje år?
- Skulle det vara bättre om man fick sitta längre? Eller tycker du att det är bra att Q byts ut? Varför/varför inte?

TACK! – kontakta oss om du har några frågor!!