

Professionella arbetsorganisationer

Arbetsvillkor och kompetensutveckling i universitets- och
IT-sektorn

PROFESSIONELLA ARBETSORGANISATIONER

Arbetsvillkor och kompetensutveckling i universitets- och
IT-sektorn

Lennart G. Svensson

Sociologiska institutionen
Göteborgs universitet

Sociologiska institutionen,
Göteborgs Universitet
Box 720
S-405 30 GÖTEBORG
Tel: +46 31 773 10 00
<http://www.sociology.gu.se/>

Copyright © 2002 Lennart G. Svensson

Omslag och layout: Lars H. Hansen
Tryck: Kompendiet

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen om upphovsrätt av den 13.12.1960 förbjudet. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryck, kopiering, bandinspelning, digitalisering etc.

ISSN: 0072-5099
ISRN: GU-SOC-FR-127-SE

ABSTRACT

Title: Professional work organisations. Working conditions and development of competence in the university and IT sectors.

Written in Swedish.

Author: Lennart G. Svensson (lennart.svensson@sociology.gu.se)

Research report at the Department of Sociology, Göteborg University no 127

ISSN: 0072-5099

ISRN: GU-SOC-FR-127-SE

In professional, strongly knowledge-based work organisations, work means the relatively independent creation of services by solving complex problems for clients, customers or the like. This project has focused on the university and IT sectors as case studies based upon survey, interview and documentary data. The overriding sociological problem concerns analysing the relations between professionals and their work organisations in regard to certain working conditions as well as competence development. This is further specified in the report's second part through the case studies, which compares a large well-established traditional public bureaucratic professional knowledge-organization (the university) with smaller and newer, private and less hierarchical, professional knowledge-organisations (IT companies).

Part I has investigated what effects the organisational changes during the 1990s had upon working conditions and work satisfaction, taking into account gender, age and generation, as well as education and equality. Those with higher education were affected least. Still, resource reductions and worse working conditions impacted many SACO groups, and women in the municipal sector lost the most. This entailed some differentiation between and within professional groups in terms of gender, sector and education. Women and those with less education experienced declining conditions to a greater extent than men and the more highly educated. Age played a smaller role in experiences of working conditions and work satisfaction, but the older more often desired redistribution of tasks. Further training was most in demand for one's own field and for computer competence, the demand being greatest among men and younger persons than from women and older persons. Gender and education had much stronger explanatory value than age.

Part II dealt with competence development in these sectors. Personnel-policy programmes for competence development are clearer and more practised means of control in the IT sector than in the university sector, where they themselves are under development – for example, wholly new programmes for exploiting older instructors' competence and planning new recruitment – although more restricted by formal merits. The university sector has clear and effective programmes for gender equality, which are lacking in much of the IT sector. In neither sector did we find programmes for social equality.

The instruction for students and the production of services for customers, respectively, have a high learning potential as complex problem-solving work with great independence. While instruction has traditionally been of individual and private character, in contrast to the more collective nature of research projects in the university and IT sectors, instruction is increasingly adopting similar collective methods in the form of teacher and course teams. Belonging to such work groups is very significant for both competence development and work satisfaction. Requirements for development opportunities in work and employment are higher within the IT sector, since its employees are often younger and more recently educated than those in universities. Competence development in the IT sector functions largely on the conditions of customers and according to their external demand. In the university sector, a corresponding role of students and purchasers is limited by the prevailing internal research interest and the external public interest.

The universities have a very extensive codified and well-documented collective competence in research. Yet much of this is lacking in instruction, apart from textbooks. Development and practice of new quality-conscious methods could involve considerable changes in order to document the instruction and make this competence more collective, at the same time strengthening pedagogical skill as a merit for employment.

Key words: professions, university teachers, IT specialists, working conditions, competence.

FÖRORD

Detta är slutrapporten i ett projekt om arbetsvillkor och arbetsmiljö bland högre utbildade och professionella. Det började med en förfrågan från Arbetsmiljökommittén och Personalavdelningen vid Göteborgs universitet 1996 angående en kartläggning av arbetsvillkor och arbetsmiljö bland äldre lärare. Därifrån erhöll vi ett första anslag för en enkät riktad till universitetslektorer och adjunkter födda före 1952. En kvalitativ bearbetning av detta material finansierades av Enheten för kvalitetsutveckling. Rådet för arbetslivsforskning anslag därefter medel för fortsatta analyser av två enkäter samt vidare datainsamling genom intervjuer och dokument vid Göteborgs universitet samt i tre IT-företag.

Vi tackar först alla de personer och informanter vid Göteborgs universitet och IT-företagen som ställt upp för intervjuer i själva undersökningen. Vi tackar vidare för erhållna anslag samt stöd, samarbete och synpunkter från Marie-Louise Bergsten, Inger Hansson och Christina Nordberg, Personalavdelningen, Berit Askling, Enheten för kvalitetsutveckling; Per Sjöstrand, lokala TCO och Bo Lennartsson, lokala SACO och Dan Jonsson samtliga vid Göteborgs universitet; samt Gudrun Dahlberg och Ulla Kihlblom, Rådet för arbetslivsforskning.

Marianne Blomsterberg och Lennart Svensson har tillsammans utfört datainsamlingen gällande Göteborgs universitet. Lennart Svensson har varit ansvarig för datainsamlingen gällande IT-företagen samt författat slutrapporten.

Göteborg i mars och oktober 2002

Lennart G. Svensson & Marianne Blomsterberg

INNEHÅLL

<i>Förord</i>	7
1. Bakgrund och syfte	11
Problemområde och forskningsanknytning	12
Professioner och professionella arbetsorganisationer	15
Arbetsvillkor	18
Frågeställningar	19
Material och metoder	19

DEL I

ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR UNDER 1990-TALET

2. Professionellas arbetsmarknad och organisatoriska förändringar	22
Från reglerad social service till marknader	26
3. Professionellas syn på vissa organisationsförändringar under 1990-talet	34
Sammanfattning	45

DEL II

KOMPETENS I TVÅ OLIKA ARBETSORGANISATIONER

4. Kunskapsorganisationer och kompetens	48
Kunskapsorganisationer	51
Organisation eller nätverk	57
Den akademiska professionen	58
IT-specialisterna	62
Kompetens och kompetensutveckling	65
Utbildning, kompetenskrav och fortbildning bland högre utbildade	68
Ansvar för fort- och vidareutbildning	73
Sammanfattning	74

5. Kompetensutveckling inom två typer av kunskapsorganisationer	76
Rekrytering till universitet och högskolor	79
Rekrytering till IT-företag	86
Introduktion och inskolning	90
Fortbildning och ständigt lärande	93
Personalutbildning	96
Personalutbildning och kompetensöverföring vid GU	97
Personalutbildning och kompetensöverföring i IT-företagen	104
Kvalitetsarbete i kunskapsorganisationer	111
Sammanfattning	118
6. Sammanfattande diskussion	124
Referenser	135
Appendix 1	146
Appendix 2	148

BAKGRUND OCH SYFTE

Under 1980-talet inleddes försök att modernisera de offentliga förvaltningarna i de nordiska länderna – ofta med anglosaxiska förebilder. Det handlade om decentralisering, demokratisering och differentiering som ett svar på en ganska allmänt utbredd kritik av vad som ansågs vara byråkratisk ineffektivitet och rigiditet (Antman 1994; Jacobsson red. 1994; Hanlon 1999; Kautto m.fl. red. 2001; Considine 2001).¹ Dessa förändringar kompletterades något senare med starka ideologier och en del faktiska förändringar vad gällde ledarskap och med besparingar och större krav på produktivitet, konkurrenskraft, effektivitet och kvalitet, styrt både av klienters och kunders krav och en skarpare kritik av de professionellas sektorisering. Till detta kom också internationaliseringen av kapital och längre utbildad arbetskraft. Detta skapade en rad nya villkor, inte minst för längre utbildad arbetskraft, i svenskt arbetsliv. Kompetens och kompetensutveckling ansågs mer än tidigare vara väsentligt som svar på dessa nya villkor (SOU 1992:7; 1996:27; 1998:51; Marking 1992:9ff; Ds 1994:11; Utbult & Frejhagen red. 1995; Abrahamsson m.fl. 2002). Den högre utbildningen försköts därmed i allehanda programskrifter ytterligare från att ha en personlig, humanistiskt bildande och kulturell funktion till utbildning för demokratisk och ekonomisk utveckling. Universitet och högskolor blev också föremål för reformer som omvandlade dem från arenor till egentliga organisationer (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000).

Förändringarna fick konsekvenser för individer beroende på kön, ålder,

¹ Se även Svensson (2002) som huvudsakligen är baserad på en enkät till SACO-medlemmar vilken delvis används i denna studie.

utbildning och andra bakgrundsvillkor. Kompetenskraven upplevdes av anställda SACO-medlemmar ha ökat kraftigt samtidigt som arbetsmarknaden och nyrekryteringen stagnerade efter 1960- och 70-talens expansion. Detta medförde en skev åldersprofil i t.ex. utbildnings- och vårdorganisationer, vilket fått och fortsätter att få allvarliga konsekvenser för organisationernas strategier för kompetensutveckling och personalförändring jämte de anställdas möjligheter att byta arbetsuppgifter och för att ta tillvara deras kompetens på bästa sätt. Detta gäller särskilt offentliga förvaltningar som har en stor andel längre utbildade, men det gäller också mindre privata s.k. kunskapsföretag.

Det första syftet med detta projekt är att studera vilka effekter organisationsförändringarna under 1990-talet fick på arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse med hänsyn till kön, vilket kan ses som en jämställdhetsfråga och med hänsyn till ålder, vilket kan ses som en generationsfråga samt med hänsyn till utbildningslängd, vilket kan ses som en jämlikhetsfråga. Hur förändrades alltså vissa längre utbildades arbetsmarknad, arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse i dessa avseenden?

Det andra syftet består av två delar invävd i varandra. Den första delen gäller att studera vissa organisationers kompetensutveckling som svar på frågan: vilka strategier uppvisar vissa s.k. professionella arbetsorganisationer med hänsyn till de nya arbetsmarknadsvillkoren? Den andra delen gäller de anställdas syn på, krav på och önskemål om kompetensutveckling i sådana organisationer – också med hänsyn till kön, ålder och utbildning, som svar på frågan: hur ser längre utbildade anställda på sin egen och sina organisationers kompetensutveckling? Projektet avgränsas i denna del helt till universitet och högskolor som exempel på statliga förvaltningar och offentliga kunskapsorganisationer samt privata kunskapsföretag med IT-sektorn som exempel och fallstudie. Av de tre vanligen nämnda motiven i samband med kompetensutveckling anknyter detta projekt därmed mest till det s.k. fördelningsmotivet och något till tillväxtmotivet, men knappast till demokratimotivet (Marking 1992:10).

PROBLEMOMRÅDE OCH FORSKNINGSAKNYTNING

I professionella arbetsorganisationer består en stor del av arbetet i att utöva kunskaper, att hantera symboler, att lösa problem och att skapa tjänster som

förmedlas till mottagare i form av individer eller andra organisationer. Skolor, universitet, sjukhus, domstolar och många andra främst offentliga förvaltningar är exempel på sådana professionella arbetsorganisationer som har en byråkratisk organisationsform med stor andel längre utbildade anställda och som producerar tjänster för allmänheten och som därför kan betecknas som professionella byråkratier (Lipsky 1980; Mintzberg 1983 kap 10; Svensson 1990; 1998; 2002). De är hierarkiskt uppbyggda, regelstyrda och specialiserade men lämnar samtidigt stora marginaler för hur arbetet ska läggas upp och utföras åt de specialiserade yrkesutövarna, som har med sig sin standardisering i form av viss bestämd utbildning. Detta gör deras autonomi mera förutsägbar, och organisationsledningens kontroll ersätts delvis av färdighetsträningen och socialisationen från utbildningen.

I och med välfärdsstatens utveckling fick vi kadrer av tjänstemän med sådana specialiserade utbildningar. Många av dem kom att ingå i yrkes- och intresseorganisationer med professionella anspråk och med centralstatlig sanktion, varav några också med legitimation. De anställdes i dessa expanderande byråkratiska organisationer, som utgjorde en växande arbetsmarknad i synnerhet för kvinnor. Här uppstod en slags symbios mellan byråkratisk och professionell organisering som kombinerade organisations- och professionsresurser (Sarfatti-Larson 1977; Svensson & Östnäs 1990).

Den offentliga sektorns tillväxt var också basen för de professionellas expansion. Under mycket lång tid har i Sverige cirka två tredjedelar av alla högre utbildade fått anställning i offentlig sektor. Samma andel av samtliga högre utbildade yrkesverksamma var också anställda i offentlig sektor år 1990 – en tredjedel i kommuner och en tredjedel i stat och landsting. Så gott som samtliga högskoleutbildningar inriktade på offentlig sektor har numera en större andel kvinnor. Den allmänna expansionen av andelen kvinnor i arbetslivet har till stora delar gällt just dessa yrken. Endast en mindre andel SACO-medlemmar har varit egenföretagare eller fria professionella: 16 procent år 1950 hade sjunkit till tre procent redan 1982. Under 1990-talet ökade dock andelen egna företagare på heltid eller deltid, och var vid en observation i slutet på 90-talet sju procent (SACO 2000:4).

Offentliga förvaltningar har haft en traditionellt manlig byråkratisk utformning som till vissa delar stärktes under senare 1990-talets förändringar med bland annat starkare ledarskap. Det har också förekommit en intressant kritik av de manligt dominerade organisationsformerna från genusforskning som belyst kvinnors arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse (Acker

1990; Bologh 1990; Billing & Alvesson 1994; Davies 1996). Så har t.ex. bedömare av högskolan menat att den genomgått en omvandling i feminiserande riktning – inte enbart genom en ökande andel kvinnliga anställda – utan också genom att undervisningsformer tenderat att gå i en sådan riktning, exempelvis mot mera arbetsgrupper, handledning och problemorientering bort från katedral undervisning och individuell expertis, vilket ställt andra krav på kompetens, arbetsdelning och arbetssätt som kanske bättre motsvaras av kvinnor (SOU 1996:166, s 62f). Det fick också som vi senare ska se starkt stöd i vår egen enkät till lärare vid Göteborgs universitet (Lärare vid Göteborgs universitet 1997).

Vid omvandlingen av de offentliga förvaltningarna jämförs dessa ofta med organisationer i näringslivet som står som de typiska organisationerna för produktion av varor och tjänster. Organisationsreformerna i det offentliga har ofta lånats in från näringslivet varvid man ofta bortsett från de olika sektorernas skilda verksamheter och former. Det är särskilt tydligt när det gäller reformer som rör kvalitetskontroll och kvalitetssäkring. I denna studie står universitetens och högskolornas undervisning i centrum. Deras kompetensutveckling kommer i rapportens andra del att jämföras med privata IT-företag i syfte att få en relief och för att se i vilka avseenden dessa olika arbetsorganisationer låter sig jämföras, och om de har något att hämta från varandra. IT-företagen representerar nya branscher och arbetsorganisationer med plattare organisation och lösare anställningsformer samtidigt som de har en hög andel högskoleutbildade, vilka producerar kvalificerade tjänster (Sveiby & Risling 1986; Alvesson 1989; Kunda 1992; Garsten 1994; Roman 1994; Blomqvist 1994).

Det övergripande sociologiska problemet i denna studie handlar således om att analysera relationerna mellan professionella och deras arbetsorganisationer med avseende på vissa arbetsvillkor samt kompetensutveckling. I rapportens andra del avgränsas och preciseras detta i en fallstudie som jämför en väletablerad, stor, traditionell, offentlig, byråkratisk och professionell kunskapsorganisation (universitet) med nyetablerade, mindre, privata, plattare, professionella kunskapsorganisationer (IT-företag).

PROFESSIONER OCH PROFESSIONELLA ARBETSORGANISATIONER

Professioner är enligt teorier och definitioner i professionsforskningen yrken baserade på avancerad eller komplex och esoterisk kunskap – eller ännu hellre formellt rationell abstrakt användbar kunskap, dvs. systematisk, kodifierad, generell och abstrakt kunskap (Murphy 1988:245ff). Graden av abstraktion skiljer ut professioner från andra yrken genom att den gör det möjligt att definiera och lösa nya problem som kan skapa en ny marknad för tjänster. Kunskapen ligger sedan till grund för vad som intygas och auktoriseras i form av betyg, examina och legitimationer. Detta avgränsar i sin tur yrkesgruppens jurisdiktion eller med vilken rätt yrkesutövarna klassificerar, diagnosticerar, beslutar och behandlar klienter eller kunder och därmed efter bästa bedömning och enligt god etik applicerar sina abstraktioner på enskilda och omvandlar dem till fall för åtgärder (Abbott 1988:40; Lipsky 1980; Freidson 1986; 2001). Kunskapsområdet måste dock ha en viss balans mellan abstraktion och konkretion eller mellan osäkerhet och teknikalitet för att tjänsterna ska ha en efterfrågan från klienter eller allmänhet. Vi ska i avsnittet om kompetens återkomma något till vad som kännetecknar professionellas kunskap i själva yrkesutövningen.

Professionella organisationer som yrkesförbund och fack ska snarare betraktas som aktörer i den meningen att de ingår i det professionella projektet än att de utmärks av vissa karakteristika. Det väsentliga är vad professionella gör och hur de organiserar sig för att förhandla sig fram till och att upprätthålla sin särskilda position på arbetsmarknaden (Sarfatti-Larson 1977:xii). Betraktade på det sättet blir professionalisering ett försök att konvertera en typ av begränsad resurs (speciell kunskap och förmåga) till en annan, dvs. sociala och ekonomiska belöningar. Att upprätthålla knapphet ger en tendens till att monopolisera expertis på marknaden och status i rangordningen. Marknadskontrollen kräver att det finns ett relativt abstrakt kunskapsområde med praktisk användbarhet och en marknad, givet det sociala, ekonomiska och ideologiska klimatet vid en viss tid. Om utövarna av denna kunskap kan organisera sig så att de kan standardisera och kontrollera spridningen och användningen av kunskapen, har de möjlighet att ingå i en reglerande förhandling med staten (Macdonald 1995:10). En sådan relation med staten är nödvändig för att gruppen ska kunna skapa ett monopol eller åtminstone rätten till ett självständigt yrkesutövande. Den

relationen bestäms av det politiska systemet och den politiska kulturen i övrigt i ett samhälle vid en viss tidpunkt.

Man behöver därmed inte betrakta professionella yrkesgrupper som enbart egenintresserade eller naivt underordna sig den funktionalistiska synen som tog professionernas egenbild för given. Även om en del ageranden sker i ekonomiskt eller socialt egenintresse, så handlar ändå det mesta hos yrkesutövarna om att förse klienter med bra tjänster och hos de professionella organisationerna att kunna övertyga allmänhet och lagstiftare om att det finns ett visst mått av allmänintresse (Halliday 1987; Saks 1995). Professioner utmärks av att ha en dubbel strategi och växla sin betoning mellan allmänintresse och egenintresse beroende bland annat på konkurrensvillkor till andra grupper (Krause 1996:ix). Det hindrar inte att den allmänna strategin i det professionella projektet bäst kan förstås i termer av social stängning, dvs. att samhället uppfattas bestå av individer som strävar efter sina intressen och att det genererar mer eller mindre kollektiva grupper; att sådana grupper i sina egenintressen både utesluter andra från inträde och tillskansar sig andra gruppers fördelar (Murphy 1988:III). Så sett är professioner inte i första hand yrkesgrupper utan ett sätt att kontrollera ett yrke, vilket har sina implikationer på individnivå, på företagsnivå och på förbunds nivå. Stratifikation kan därmed baseras inte bara på egendom utan också på examina och kunskaper (Collins 1979; Parkin 1979; Murphy 1988; Castro 1992; Freidson 2001). Det är inte kapital eller andra ekonomiska resurser som är det viktigaste och inte heller de tillgångar som en organisation kan erbjuda sina medlemmar utan de kulturella tillgångar som ligger i kunskaper, erkänd förmåga, expertis och respektabilitet. Att söka utmärka sig därvidlag kännetecknar såväl den enskilde yrkesutövaren som arbetsorganisationen och det professionella förbundet.

Professionella arbetsorganisationer är med en snävare definition sådana förvaltningar eller företag som har en stor andel personer i ledning och som anställda, vilka är organiserade i professionella yrkesförbund, t.ex. skolor, sjukhus och arkitekt- och advokatkontor. Med en vidare definition är det sådana enheter i arbetslivet som har en stor andel högre utbildade som arbetar relativt självständigt och i relation till klienter eller kunder och med stark kollegial kontroll och med anspråk på professionalitet. Att ha anspråk på professionalitet (att vara proffsig) handlar om att referera till egen kompetens – mer eller mindre formell – till skillnad från regler och rutiner styrda av ledningen. Tillhörigheten i sådana organisationer regleras och upprätt-

hållas av den standardisering i form av utbildning som krävs vid rekrytering jämte insocialisering i organisationens kultur, värden och mål samt en fortlöpande reproduktion av social gemenskap genom t.ex. arbetsgrupper och i form av fritidsliknande aktiviteter kopplade till arbetsplatsen (Mintzberg 1983). Att skapa företagsfilosofier, företagsanda och organisationskulturer kännetecknar mycket av organiserandet av företag sedan 1970-talet, särskilt inom service- och tjänstesektorerna, där relationen till klienter och kunder är synnerligen betydelsefull och samtidigt både kräver och ger stor självständighet i den professionelles yrkesutövning i förhållande till organisationsledningen (Alvesson 1989; Ahrne 1994; Ahrne & Hedström 1999). Kompetenskrav och fortbildning blir därmed gärna en del av att säkra tillhörigheten och anställdas benägenhet att återkomma och att stanna kvar i organisationen.

Professionella i arbetsorganisationer har som regel större självständighet att planera och genomföra arbetet och att förlägga det efter egna scheman. Kraven på diskretion är ofta mycket höga och administrativt ledarskapet därmed svagare och svårare att underordna sig. Samtidigt råder inte sällan konkurrens om tjänster och resurser mellan enskilda eller mellan grupper, vilket ger utrymme för kritik och konflikter och förhindrar samarbete och ibland vanligt socialt umgänge på sådana arbetsplatser. Mycket av detta är ställt på sin spets inom universitet och högskolor och den akademiska professionen som därmed utgör en intressant fallstudie och som kan få värdefull belysning i jämförelser med ingenjörer och vissa andra yrkesgrupper inom IT-sektorn och konkurrensen där (Jense 1985; Statshälsan 1990; Reg. prop. 1992/93:169; Sjöström 1996; Neave red 1992).

Ett annat perspektiv på professioner lanserades av Foucault med hans begrepp styrning (governmentality, Foucault 1979) Det har senare utvecklats och tillämpats om organisering av professionellt arbete (Fournier 1998; 2000; Evetts 2002). Ett centralt moment här är att professionalism är en kontrollmetod på avstånd med individers självreglering genom socialisation in i en uppsättning kulturella värden, etiska regler och försanthållanden med starka sanningsanspråk som stämmer väl överens med hur arbetsorganisationer utvecklas i riktning mot mera fullvärdiga företagsorganisationer. När tjänsteproducerande verksamheter ökar, så tilltar andelen anställd frontpersonal som har direkt kontakt med klienter eller kunder, där tjänsterna skapas i nära samverkan med användarna. Dessa relationer är relativt självständiga och svåra att kontrollera från ledningen. Samtidigt ställs större krav

på ledning och kontroll i arbetsorganisationer och företag. En del i denna kontroll handlar om att ledningen ska kunna ha förtroende för de självständiga anställda och att de utför sitt arbete enligt organisationens mål, och detta kan ske just genom professionalism. En annan väsentlig del i denna kontroll handlar om att binda professionella anställda och deras professionella kompetens till organisationen antingen genom anställningskontrakt och belöningar till personer som är svåra att ersätta eller genom att kodifiera individuell kompetens och omvandla den till en kollektiv organisatorisk resurs och därmed underlätta personalbyten. Det ligger en slags dialektik i detta att självständigt professionellt och kundnära arbete ökar, som ställer större krav på kontroll, som i sin tur kan lösas med professionalism, som ökar självständigheten ytterligare och individualiserar kompetensen, som i sin tur kräver metoder för att kontrollera och binda personer eller kompetens till organisationen (Svensson 2002b). Mekanismerna i denna dialektik är professionell autonomi i yrkesutövningen respektive organisationers ledningskontroll.

ARBETSVILLKOR

Högre utbildades arbetsvillkor med hänsyn till kön, ålder och utbildning har behandlats i en rad svenska och utländska studier under senare år, varav några haft mera direkt att göra med de aktuella organisationsförändringarna (Wahl 1992; Bullock 1994; Reskin 1994; Billing & Alvesson 1994; Hallsten 1993; Hallsten & Bracken 1995; Hallsten 1996). Studier av arbetsvillkor, arbetstillfredsställelse, personalutveckling och rekrytering har i mindre utsträckning förekommit inom professionella arbetsorganisationer än inom andra organisationer och sektorer. Vi kan främst anknyta till och jämföra med några studier av svenska akademiker (Statshälsan 1990; Arbetsmiljöinstitutet 1992:11 & 31; Westlander 1995; Aronsson & Kilbom red 1996). Här finns begreppet arbetstillfredsställelse utvecklat för tjänsteyrken.

Arbetsmiljölagen pekar ut tre viktiga områden för ”det goda arbetet”. När det gäller organisationen bör arbetet vara organiserat så att man kan överblicka det egna arbetet och dess betydelse, att man kan påverka metoder, arbetstakt, arbetstider och kvaliteten i arbetet. När det gäller innehållet bör arbetsuppgifterna ge möjligheter att utnyttja och utveckla den enskildes kunskaper och kompetens, vilket förutsätter att kompetens och kvalifika-

tionskrav stämmer överens. När det gäller samarbete är det väsentligt att känna trygghet och gemenskap i en grupp och att känna sig accepterad och uppskattad samtidigt som man får stöd från arbetskamrater och arbetsledare. Frågan är då hur dessa villkor uppfylls numera i arbetsorganisationerna efter de omfattande förändringarna under 90-talet.

FRÅGESTÄLLNINGAR

1. Hur berördes högre utbildade av vissa organisationsförändringar under 1990-talet?
2. Vilka effekter uppfattade de högre utbildade att dessa organisationsförändringar hade på arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse med hänsyn till kön, ålder och utbildning? Vilka önskemål finns om förändrade arbetsvillkor med högre ålder?
3. Hur ser kompetensutvecklingen ut i två olika typer av professionella sektorer och arbetsorganisationer med hänsyn till kön, ålder och utbildning? Vilka strategier finns på organisationsnivå, och vilken efterfrågan respektive utbud av kompetensutveckling finns för anställda? Hur fungerar kompetensutvecklingen i dessa två olika typer av professionella kunskaps- och arbetsorganisationer?

Första och andra frågan behandlas i den första delen av rapporten och den tredje frågan i den andra delen.

MATERIAL OCH METODER

Projektet baseras både på individdata och organisationsdata och både på egen datainsamling och studier utförda av andra.

1. Individdata består för det första av fortsatta analyser av en enkät som handlar om professionellas arbetsvillkor och värderingar på en rad områden (bilaga 1). Den distribuerades 1996 till ett urval på 300 personer i vardera 13 SACO-förbund samt till Advokatsamfundet och Sveriges

Arkitekters Riksförbund (SAR). Här används enkäten för att belysa dessa professionellas uppfattningar om vilka effekter som vissa av 1990-talets organisationsförändringar fick på deras arbete och arbetsvillkor. Särskilt fokuseras medlemmarna i Sveriges universitetslärarförbund (SULF) eller högskolelektorerna som urvalet där var avgränsat till som representanter för universitet, samt till ingenjörer och IT- eller dataspecialister som representanter för privata kunskapsföretag. Individdata består för det andra av fortsatta analyser av en enkät till lärare vid Göteborgs universitet, som innehåller frågor om personlig bakgrund, förändringar i arbetsorganisationen, styrning, inflytande, relationer till arbetsledning och till studenter, kompetenskrav, fortbildningsfrågor, vad som utmärker ett gott arbete, arbetsmiljö, hälsa och frågor om önskemål och framtid. Enkäten distribuerades 1996 till adjunkter och lektorer vid Göteborgs universitet födda före 1952 (bilaga 2). Den har i andra stycken rapporterats i två tidigare skrifter (Lärarna vid Göteborgs universitet 1997; Svensson & Blomsterberg 1999). Här gäller analyserna en översikt över vissa förändrade arbetsvillkor och effekterna av dem samt hur kraven på kompetens och behovet av fortbildning ser ut med hänsyn till kön, ålder och utbildning. Individdata består vidare av intervjuer med representanter för och lärare vid ett tiotal universitetsinstitutioner (22 ip) samt med representanter för och IT-specialister i tre datakonsultföretag (10 ip).

2. Data på organisationsnivå har inhämtats via dokument och statistik från personalavdelningarna i de aktuella arbetsorganisationerna samt via informantintervjuer på dessa ställen. Dokumenten behandlar huvudsakligen organisationskultur, värderingar, strategier och policy för nyrekrytering, kompetensutveckling och vissa andra personalförändringar.

DEL I

ORGANISATIONS-
FÖRÄNDRINGAR UNDER
1990-TALET

PROFESSIONELLAS ARBETSMARKNAD OCH ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR

Under efterkrigstiden har den professionella arbetsmarknaden och de professionella yrkesgrupperna expanderat kraftigt, särskilt i samband med utbyggnaden av välfärdsstaten. Under 1900-talets två sista decennier genomgick den professionella arbetsmarknaden stora förändringar i samband med nya förändringar av stat och kommuner och inom professionella arbetsorganisationer. Denna del av rapporten inleds med en översikt av både den tidigare expansionen och de senare organisationsförändringarna.

I och med välfärdsstatens utveckling fick vi kadrer av tjänstemän med specialiserade utbildningar. Många av dem kom att ingå i yrkes- och intresseorganisationer med professionella anspråk och med centralstatlig sanktion, varav några också med legitimation. De anställdes i expanderande byråkratiska organisationer, som utgjorde en växande arbetsmarknad. Kvinnorna tredubblade sitt antal inom offentlig sektor, vilket innebar att de samtidigt minskade något i den privata sektorn. Svenska kvinnor blev därmed också yrkesverksamma i större utsträckning än i något annat land och detta tack vare den offentliga sektorns expansion (O'Connor 1996). Ofta är kommunen ortens största arbetsgivare och den klart största och viktigaste för kvinnor. Där den offentliga sektorn har varit liten, där har också den kvinnliga förvärvsfrekvensen varit lägre (Ds 1993:8:67). Knappt hälften av kvinnorna har varit sysselsatta inom den kommunala sektorn.

Det var i synnerhet inom områdena sjukvård, undervisning och sociala tjänster som kvinnorna fann arbete under expansionstiden (600.000 under tiden 1965-85). Ungefär tre fjärdedelar av nytillkomna arbeten för kvinnor tillfördes kvinnodominerade yrken under 1960-80 och bara en fjärdedel

mansdominerade. Inom kategorin offentlig förvaltning och andra tjänster återfanns 1995 cirka 56 procent av kvinnorna mot 22 procent av männen. I det privata näringslivet arbetade däremot 44 procent av kvinnorna och 78 procent av männen (SOU 1996:56 s. 13). Kvinnorna var därmed ganska jämnt spridda på offentlig respektive enskild sektor, medan över 80 procent av männen återfanns inom den enskilda sektorn som anställda eller företagare. Så stor andel som 84 procent av kvinnorna var 1990 sysselsatta i offentlig eller privat tjänsteproduktion, medan nästan 50 procent av männen återfanns i industri, jord eller skogsbruk.

Den offentliga sektorns tillväxt var basen för de professionellas expansion. Under mycket lång tid har i Sverige cirka två tredjedelar av alla högre utbildade fått anställning i offentlig sektor. År 1992 fanns 40 procent i privatsektor och 60 procent i offentlig sektor, varav cirka 30 i kommuner, 15 i landsting och 15 i staten (Välfärdsbulletinen 1994:5 s. 28f). Det var vanligare med kortare utbildningar i privat sektor. Det gällde särskilt män. Av forskarutbildade arbetade i stället hela tre fjärdedelar inom offentlig sektor – särskilt staten – och med stor dominans av män.

Det är stora könsskillnader vad gäller att arbeta offentligt eller privat, eftersom vissa yrken som i vård och undervisning är offentliga och domineras av kvinnor, medan andra som civilingenjörsutbildningar och andra teknikutbildningar är inriktade på privat sektor och domineras av män. År 1992 arbetade 56 procent av högskoleutbildade män privat mot 26 procent kvinnor. I så gott som samtliga högskoleutbildningar arbetar en större andel kvinnor än män inom offentlig sektor. Störst är förstås skillnaderna när det gäller kortare vård- och undervisningsutbildningar, där mycket få kvinnor hamnar i privat sektor. Skillnaderna visade sig dock mindre bland nyutexaminerade, vilket pekar mot en utjämning.

Få med högre utbildning arbetade som egna företagare, cirka 2 procent mot 5 för samtliga sysselsatta. Störst andel egna företagare återfanns bland sjukgymnaster (13%), arkitekter, agronomer, jurister, psykologer och tandläkare (5–7%). Också bland SACO-medlemmar har endast en mindre andel varit egenföretagare eller fria professionella: 16 procent år 1950 hade sjunkit till 3 procent redan 1982, vilket stod sig i slutet på 1990-talet. I nedanstående tabell ses SACO-medlemmarnas ökning i förhållande till de två andra fackliga huvudorganisationerna.

Tabell 2.1: De fackliga huvudorganisationernas relativa andel av de fackligt organiserade 1960, 1975 och 1999

Fackliga organisationer	1960	1975	1999
SACO	3	5	13
TCO	20	30	33
LO	77	65	54

SACO har ökat snabbast (sex gånger) och hade vid 1995 års slut 400.000 och 2001, 518 000 medlemmar. Det är en illustration till de professionellas andel i arbetskraften, men då är många av de nyare grupperna med professionella anspråk som ingår i TCO oräknade, vars medlemmar ökade fyra gånger under tiden 1960–90. De utgjorde 1993 högt räknat 600.000 eller knappt hälften av TCO-medlemmarna och något färre år 1999. Tillsammans blir det drygt en miljon personer organiserade i förbund med professionella anspråk och alltså mer än en fjärdedel av samtliga fackligt organiserade.

Differentieringen av arbetsmarknaden enligt biologiskt och socialt kön har förstås en rad historiska och nationellt specifika orsaker som delvis återskapas i och med. välfärdsstatens framväxt. Det är viktigt att lyfta fram denna könsdimension och att därmed beköna professionsstudier och organisationsstudier, vilket det finns många svenska och utländska exempel på (Acker 1992; Billing & Alveson 1994; Reskin & Padavic 1994; Silius 1994; Roman 1994; Davies 1996; SOU 1997:83, 135, 137;).

Den offentliga sektorns utveckling resulterade i stora sektoriserade, s.k. professionella byråkratier som sjukvården, skolan och socialtjänsten med sina centrala, regionala och lokala nivåer. De styrdes uppifrån via lagar, förordningar och detaljerade bidragsregler. Så skulle t.ex. en likvärdig och enhetlig skola för alla nås genom en nationell läroplan jämte detaljerade och öronmärkta bidrag. På nationell nivå blev välfärdssamhällets olika sektorer klart urskiljbara, och de fick sina motsvarigheter eller motparter i välorganiserade och starka professionella och fackliga intresseorganisationer. Starka byråkratiska arbetsorganisationer med många professionella kan på den nivå också ha medverkat till att utvidga verksamheterna. Expertis och kunskapstillämpning var en självständig drivkraft i expansionen av den offentliga sektorn (Brante 1992).

Inom exempelvis sjukvårdsförvaltningen, skolförvaltningen och socialförvaltningen utvecklades hierarkier och kulturer på basis av ackumulerad

kunskap. Cheferna rekryterades ofta inifrån den egna yrkesgruppen och organisationen, och de fick en stark ställning. Mot detta hade politikerna allt svårare att hävda sig. Den professionella logiken tenderade att dominera över den administrativa och den politiska logiken (Östergren & Sahlin-Andersson 1998). Den politiska styrningen visade sig komma tillkorta i synnerhet vid konflikter om besparingar. Politikerna kallade t.ex. hindren för ”vattentäta skott” och ”sektorstänkande”, medan tjänstemännen gärna kallade det för ”specialisering”, ”yrkestradition” och ”yrkeskultur”. Sektorsgränserna blev ofta svåra att överskrida. Driftskostnaderna fortsatte att öka och samhällsekonomin hade sedan länge börjat stagnera. Den offentliga sektorn och kommunerna ställdes inför en rad olika utmaningar inte minst genom sämre statsfinanser. Kommunerna som förr hade setts som lösningen på samhällsproblem, började man nu istället se som skapare av växande ekonomiska problem (Petersson 1992:47).

Tjänstemännens andel i förhållande till de politiska beslutsfattarna växte inom varje sektor. De blev mera självständiga bl.a. i kraft av sin expertis och sina professionella eller halvprofessionella intresseorganisationer. Verksamhetscheferna rekryterades ofta internt från samma yrkesgrupper och kom alltså att vara nära lierade med de mer eller mindre professionella tjänstemännen – ibland med intressen som kunde komma att stå mot politiska beslut. Denna slutenhet i karriärerna är utmärkande för framgångsrika professionella grupper.

Tjänstemännen kunde i sin tur hänvisa till behoven hos användarna eller brukarna. Tjänsterna var billiga för den enskilde, och efterfrågan syntes därför knappast ha några gränser eller visa någon mättnad, särskilt som det ofta handlar om behov som är svåra att bedöma och bestämma. Allt detta var gott och väl så länge samhällsekonomin expanderade, och så länge behov och intressekonflikter kunde tillgodoses med ytterligare skattefinansierade medel. Men en helt ny sorts välfärdspolitik med försök till nya klasskoalitioner var därmed redan på gång.

I den svenska Maktutredningens slutrapport författad i slutet på 1980-talet sammanfattades den svenska modellens omvandling bland annat på följande sätt (SOU 1990:44 s. 390ff). Vad gällde konfliktlösningen på arbetsmarknaden ansågs de grundläggande principerna där ännu inte ha förändrats, men avtalsrörelserna var inte längre helt självständiga från statliga ingripanden. De offentliganställdas antal hade gjort att staten och kommunerna fått en nyckelroll som arbetsgivare. Organisationsstrukturen hade för-

ändrats till fler, mindre centraliserade och mera heterogena organisationer på arbetsmarknaden. Centralorganisationernas maktställning hade i motsvarande mån utmanats, och de interna spänningarna inom organisationerna hade ökat jämte den lokala lönebildningen. Det hade blivit svårare att bedriva politik och att styra genom reformer och offentlig expansion. Den offentliga sektorn framstod för många inte längre som lösningen utan som problemet. (Det gällde inte minst kommunerna.) Den enskildes integritet ansågs hotad, och expertstyrets auktoritet hade försvagats. Intresseorganisationernas inflytande i den politiska beslutsprocessen hade satts ifråga, och organisationernas möjligheter att i offentliga utredningar påverka politiken hade därmed reducerats. De centralt planerade och storskaliga lösningarna hade kritiserats. Kommundelsnämnder och andra former av lokalt beslutsfattande hade börjat prövas. Regioner och lokala orter hade fått en större självständighet.

FRÅN REGLERAD SOCIAL SERVICE TILL MARKNADER

Vad som kallats fordism med massproduktion av varor för en omfattande marknad och med fackliga regleringar, full sysselsättning, kollektiva förhandlingar och framväxten av välfärdsstater, utgjorde den efterkrigstida behandlingen av motsättningar mellan arbete och kapital. I sin mest korporativa form kallades den ofta för den skandinaviska eller den svenska modellen, och innebar att det s.k. sociala medborgarskapet befästes och bildade basen för välfärdssamhället. Detta är det tredje stadiet i en utveckling av medel som avser att nå likhet inför mänskliga värden och som föregås av det civila medborgarskapet med likhet inför lagen och det politiska medborgarskapet med rösträtt (Marshall 1950:7). Det sociala medborgarskapet avses ge bättre hälsovård, bättre utbildning, bättre tillgång till rättvisa, bättre bostäder, bättre social service och så vidare till samtliga samhällsmedlemmar. Efterkrigstidens stora tillväxt av social service skedde i Västeuropa och i Skandinavien för det mesta utanför den privata marknaden och i det utrymme som skapades genom att staterna reglerade den privata marknaden. På så sätt kom det sociala medborgarskapet att begränsa den privatkapitalistiska utvecklingen.

Många professionella grupper utvecklades och expanderade i dessa välfärdsstater – mer eller mindre ålagda en professionalisering uppifrån av politiska organ och statliga myndigheter, när deras traditionella konservatism

stod i opposition till att utveckla det sociala medborgarskapet (Macdonald 1995). Efterhand begärde och kontrollerade de allt större resurser på det allmänna intressets vägnar och utifrån förfördelade medborgares intressen och ibland utifrån yrkesgruppernas egna intressen. Servicen expanderade och tycktes sakna mättnad, eftersom den rör mänskliga behov som är svåra att fastställa och definiera. En ideologi bestående av social serviceprofessionalism som innefattade service åt alla oberoende av förmågan att betala hade ersatt en tidigare ideologi bestående av professionell individualism med fria professionella i direkt bytesrelation till relativt mäktiga och välbeställda klienter (Hanlon 1999:13f).

De professionellas påtryckningar för fortsatt tillväxt av deras respektive verksamheter i den offentliga sektorn visade sig dock inte vara tillräckligt starka för att stå emot de krafter och intressen som formerades i USA och England på 1970-talet och som under starkt inflytande därifrån också etablerades i Västeuropa och Skandinavien under 1980-talet. Men där fanns också en reell men omtvistad statsfinansiell kris delvis förorsakad av stigande kostnader i välfärdsservicen och delvis av denationalisering respektive internationalisering av ekonomin (Buti, Franco & PENCH 1999). Samtidigt formulerade den nya högern en alternativ ideologi och bestämde mycket av den offentliga debatten. De stora samhällsförändringarna fick stora konsekvenser för den politiska och administrativa organisationen, och de kan sammanfattas med begreppen avreglering, decentralisering, ledarskap och marknadisering. Nedan följer några exempel på vardera av de här processerna.

Det svenska utbildningsväsendet har i olika omgångar under efterkrigstiden gjorts mera enhetligt och centralstyrt. För postgymnasial utbildning skedde det senast 1977, då samtliga sådana utbildningar fördes in i en gemensam högskoleorganisation under paroller som hörde nära ihop med den svenska modellens värderingar som central planering, effektivitet, demokratiskt deltagande och jämlikhet för medborgare. De professionella utbildningarna blev nationella, och de professionella yrkesförbunden kunde delta i fastställa inträdes- och examinationskrav jämte antagningsspärrar i utförliga centrala förordningar och kursplaner, medan planeringen och utförandet av undervisningen delegerades till fakulteter och institutioner.

Avreglering och decentralisering av den högre utbildningen enligt nyliberalt koncept började införas i början på 1990-talet, vilket ökade de lokala anordnarnas och utförarnas diskretion avsevärt (Svensson 1994; Bauer

m.fl. 1999). De lokala universiteten och högskolorna gavs större institutionell frihet samtidigt som ledningen där på universitets- och fakultetsnivå fick större befogenheter till nackdel för enskilda lärares och forskare akademiska frihet. Det skedde därmed en förskjutning från styrning och kontroll genom planering och detaljerad ekonomisk allokering i förväg till övervakning och avräkning i efterhand (Power 1997; Altbach & Finkelstein red. 1997).

Det finns fortfarande kortare centrala eller nationella examensförordningar för ett antal professionella program, men uppdragen är mycket mindre detaljreglerade, vilket ger stort utrymme för lokal profilering. De professionella yrkesförbunden förlorade därmed en del av det inflytande man hade via lobbyarbete i centrala beslutsorgan till förmån för enskilda högskolor och fakultet. De förlorade också centrala och lokala organ som samordnade och tillhandahöll resurser för sin vidareutbildning p.g.a. segregering av olika geografiska områden och integrering av olika professionella sektorer, vilket ledde till sämre möjligheter till yrkesträffar och utbildning kollegor emellan.

Avreglering har också betytt större möjligheter att anordna och skapa service i enskilda och privata eller icke-offentliga institutioner som t.ex. privata skolor, sjukhus och sjukhem, vilket även ger vissa möjligheter att välja brukare eller kunder. Detta har dock ännu ingen motsvarighet inom högre utbildning.

Decentralisering har tillsammans med avreglering av den offentliga sektorn gett lokala politiker större inflytande, vilket har fått olika effekter på professionella beroende på lokala villkor av skilda slag. I vissa länder och på vissa områden som hälso- och sjukvården har lokala politiker varit starka nog att fastställa dagordning och mål till nackdel för professionella (Randle 1996; Dent m fl 1998; Hellberg, Saks & Benoit 1999; Malin 2000). Ny ordning för att skilja politiska roller och målsättandet från professionella roller och utförandet har införts på många håll enligt uppfattningen att det är lämpligt att skilja politikerna eller beställarna och köparna av service från dem som utför dem och därigenom upprätta en sorts marknadsstyrning (Taylor-Gooby & Lawson 1993; Cutler & Waine 1994; Jacobsson (red) 1994; Blomquist 1996). Den svenska skolan representerar ett exempel på en verksamhet som genom kommunaliseringen i princip gett lokala politiker avsevärt större handlingsutrymme, men som i praktiken i många kommuner vidarebefordrats till den professionella personalen, dvs. skollärare

och lärare (Lidström & Hudson 1995; Svensson 1998; Berg m.fl. 1999). Men där liksom inom sjukvården har uppföljningar och kvalitetsmätningar utvecklats som återigen ger det lokala politiska ledarskapet större inflytande (Power 1997; Åberg 1997; Engström 1999).

Starkare administrativt ledarskap i motsats till professionell diskretion är en annan förändring som kännetecknade 1980- och 90-talen. Chefer och organisationsledning i skolan, sjukvården och socialtjänsten jämfördes gärna med chefer i det privata näringslivet och ansågs behöva liknande starkare styrmedel i en tydligare formell organisation. Ledarskap och styrning gavs större betydelse till viss nackdel för att låta professionella arbeta under förtroende. De kunde vidare ha en annan bakgrund än vad den dominerande professionen representerar. Det är alltså inte längre självklart att en skolledare ska vara utbildad som lärare eller att en klinikchef är en läkare. Den traditionella rekryteringen av chefer ur den egna yrkesgruppen, som varit en del i professioners stängning, har därmed brutits, och kontrollen av den professionella produktionen av service har delvis tagits över av andra. Banden mellan den professionella yrkesgruppen och den anställande arbetsorganisationen förändras därmed och den kollegiala relationen mellan organisationens olika nivåer ersätts med mera formella byråkratiska relationer.

Två typer av förtroende hos chefer för professionella brukar urskiljas: teknisk kompetens att utföra arbetet samt kollegial styrning och kontroll av arbetspraktiken under viss autonomi och med frihet att låta den egna yrkesorganisationen handha disciplin av sina medlemmar (Hanlon 1999:172). Relationen mellan arbetsgivarna och deras chefer respektive deras anställda professionella karakteriseras inte längre av förtroende i denna andra betydelse i samma utsträckning som tidigare. Nya typer av kontroll av arbetsplanering och av det professionella arbetets resultat har införts. Förutom teknisk kompetens betonas i den kommersialiserade professionalismen ledarskapskompetens och entreprenörskap. Dvs. de prioriterar vinst, uppfyller budgetkrav och styr klienter och personal på ett sätt som är främmande för professionella med en social serviceideologi (Hanlon 1999:176). En ny slags pålitligare professionalism som passar in i den post-fordiska staten och kapitalet har därmed skapats.

Revision och uppföljning är två ledarskapsmetoder för kontroll som har ersatt en stor del av förtroendet mellan chefer och professionella. Det har betraktats som ett, ”institutionaliserat misstroende för lärares, socialarbetares och universitetslektors kapacitet att självständigt kontrollera kvalite-

ten av sin service” (Power 1997:135; Jary 1999:37). Det som har kallats hård ledning har ersatt förtroende med olika kriterier för utförande och indikatorer för revision och uppföljning. Frågan om förtroende och tillit förs därmed över från professionella till revisorerna. I vilken mån denna överföring påverkar tillitsrelationerna mellan professionella och deras klienter är delvis beroende på vad som kommer ut och diskuteras av revisionsresultaten och hur relationerna ser ut mellan revisorerna och de reviderade. Om de reviderade professionella misstros, påkallas istället förtroendet för revisorerna.

Kvalitetsledning är en uppföljningsmetod att från ledningen eller från klienterna eller deras representanter i klientorganisationer kontrollera utförandet av professionellas arbete. Professionellas expertis tas där inte för given men misstros inte heller. Medborgarna som konsumenter eller brukare som man också säger i Danmark och Sverige och deras rättigheter ställs i främsta rummet. I och med att gränserna mellan professionell och klient blir mera flytande och överskridbara betraktas professionell expertis mer och mer som situationsbunden och behöver ständigt legitimeras med faktiska resultat som man kan visa i sådana utvärderingar (White & Harris 1999:60). Hur kvalitetskontroll och kvalitetssäkring ska utformas beror först på i vilket perspektiv relationerna mellan ledning, professionella och klienter betraktas (Freidson 2001). Den kan för det första ses som en politiskt styrd byråkratisk organisation med en administrativ ledning och kontroll som universiteten i stort sett var utformade fram till avregleringen 1993. Den administrativa ledningen har kontroll över professionella och ansvarar gentemot politiker. Den kan för det andra ses som en politiskt målstyrd och professionellt genomförd och kontrollerad verksamhet, där professionella har ansvar gentemot medborgarna baserat på ett allmänintresse och intern professionell kompetens och etik. Det skulle motsvara den mera renodlade professionella organiseringen. Den kan för det tredje ses som en marknadsrelation, där klienterna som kunder väljer tjänsteproducent efter bästa förmåga och till bästa pris. Ansvaret utkrävs genom att kunderna kommer tillbaka eller inte. Det är detta tredje synsätt som under senare år varit framgångsrikt på bekostnad av de två förra synsätten.

En viktig betydelse av marknadsisering handlar om medborgarnas, klienternas eller kundernas rätt och möjlighet att välja tjänsteproducenter. Detta perspektiv sätter individen i centrum som konsument och kund, och antar att det framförallt är den enskilde brukaren som rätt kan bedöma sina egna

behov. Det ska ske som ett välinformerat och fritt val mellan olika befintliga producenter eller tillhandahållare av tjänster. Det betyder att det offentliga, ofta monopoliserade tillhandahållandet, måste brytas upp på olika entreprenörer vars kvalitet och priser kan variera och som bjuder ut sina produkter på en marknad. Det betyder vidare att man måste skilja på en förvaltningslegala myndighetsutövning om vilka personer som ska vara berättigade till tjänsten från deras rätt att välja tillhandahållare. Marknadens tendens att framhäva eller avslöja olikheter i form av information, artikulation och köpkraft gör den principiellt problematisk i offentlig tjänsteproduktion som ska baseras på det demokratiska kravet om lika behandling av alla medborgare utan hänsyn till deras förmåga att välja eller ekonomiska resurser att köpa tjänster.

På den allmänna utbildningens område dit universitet och högskolor hör med undantag för viss uppdragsutbildning är det inte helt lätt att peka ut kunderna eller avnämarna, när man som övergripande mål har fördelning, tillväxt eller demokrati. Studenternas val kan inte ensamt uppfylla dessa mål oberoende av politiska och administrativa beslut och lärarnas professionella ämneskompetens och forskningsansvar. Marknadiseringen tenderar att bortse från de normer, regler, värderingar och standarder som råder på ett professionellt område. Det handlar om en kamp om att formulera behov och med vilka medel de bäst tillgodoses (Rolf m.fl. 1993:kap. 8). Det hindrar inte att viss konkurrens kan förekomma mellan olika organisationer också inom sjukvård och utbildning.

Vissa utvärderingar av marknadisering inom sjukvård och skola visar dock än så länge påtaglig tröghet och begränsade variationer i utbudet hos olika producenter, trots starka krav från medborgarna att kunna välja mellan olika producenter. Vidare visar utbildning och klasstillhörighet ganska starka samband med benägenheten att utnyttja valfriheterna. Samtidigt tycks de professionellas etik åtminstone inom de här två sfärerna motverka en del av dessa ojämlikhetseffekter, som vi också senare ska se något exempel på bland SACO-medlemmarna från våra egna data.

Kundliknande relationer mellan professionella och klienter har varit vanliga i många professionella yrken som revision, rätt, arkitektur och psykologi, och särskilt i den anglosaxiska världen. Genom marknadisering blir dock kundrelationer mera utbredda och förändrar delvis välfärdsstatlig social professionalism till kommersialiserad professionalism. Gränserna till marknader upplöses och professionellas arbete ställs mera direkt under mark-

nadens logik, vilket hotar professioners särart på flera sätt (Fournier 1999). För det första ifrågasätter marknadsens diskurs, med betoning på sociala problems komplexitet och beroende, de relativt autonoma professionella kunskapsfälten. För det andra ersätts inre kriterier på praktik och utförande av externa kriterier så som kunders tillfredsställelse och vad de får ut av vad de betalar samt finansiella resultat och hur man lyckas skaffa nya investerare. För det tredje söker kunder alternativ och ifrågasätter professionellas auktoritet och sitt beroende som klienter och gör sina egna val av lämplig service. Professionell kunskap avmonopoliseras därmed på gott och ont och förs delvis över på kunder t.ex. när gör-det-självmanualer breder ut sig och när media förmedlar en del av kunnandet.

En rad av dessa förändringar har setts som mer eller mindre planerade försök att skapa organisationer (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000). Offentliga förvaltningar är starkt styrda av centrala regler utifrån och har en oklar eller svag identitet som organisation, och arbetets resultat är riktat mot andra utanför. Gränserna mellan yrkesgrupperna är skarpa, och yrkesutövarna kan ha sin identitet i sin yrkesorganisation snarare än i sin arbetsorganisation. Arenor är också mera styrda utifrån av externa intressen och normer som t.ex. sjukhus, skolor och universitet. Rekrytering av personal och planering och kontroll av arbetet ligger mera hos den professionella utbildningen och organiseringen än hos ledningen i de enskilda arbetsorganisationerna. För att göra en förvaltning eller en arena till en organisation behöver man skärpa gränserna, lokalt kontrollera rekryteringen och arbetet i en klarare intern administrativ hierarki samt klargöra egna mål som samtidigt skiljer ut den egna enheten från andra liknande organisationer. Arbetet organiseras också mera utefter uppgifter och i samarbetslag, där yrkesgränserna blir otydligare. Marknadiseringen av den offentliga sektorn kan dels ses som en orsak till denna process att skapa organisationer. En marknad kräver tydligare aktörer i form av individer och organisationer som köpare och säljare eller som konsumenter och producenter. Den kan dels ses som en effekt av att organisationer skapas. Med tydligare organisationer blir det möjligt att upprätta mera marknadsliknande relationer. Bakom det hela ligger dels politiska svårigheter att finansiera den offentliga servicen dels privata intressen att öka marknaden och minska det som tidigare inte har definierats som marknad. Dessutom handlar det om en spridning av organisationsidéer och moden från den privata sektorn över till den offentliga. Skillnaderna mellan professionella i den offentliga sektorn och den

privata sektorn har därmed minskat vad gäller organisation och styrning (Farnham m.fl. 1996).

När det gäller resurser, har istället skillnaderna ökat. Det finns en rad exempel på studier som visat förlorare i den kvinnligt dominerade offentliga sektorn och på vinnare i den manligt dominerade privata sektorn vad gäller t.ex. belöningar, resurser och arbetsmiljö (Hanlon 1999; Furåker 1:2000; SOU 2000:3). Denna utveckling förstärkte skillnaderna mellan kvinnliga professionella i offentlig social service och manliga professionella i privat kommersiell verksamhet, som vi strax ska exemplifiera med data från vår SACO-enkät. Dessa sammanfaller i hög grad med skillnader i synen på förändringar mellan offentlig och privat sektor som har med marknadsiering och privatisering att göra. Medlemmarna i vissa SACO-förbund ger vanligen mindre stöd till välfärdsstaten och till offentlig produktion av social service än vad den svenska allmänheten gör och visar således större anslutning till den nyliberala ideologin. Fragmentering bland dessa professionella är emellertid betydande mellan yrkesgrupper, mellan anställningssektorer och mellan kön, och de extrema motsatserna utgörs av kvinnliga offentliganställda i s.k. levandeprofessioner såsom socionomer, psykologer och präster på ena sidan och manliga privatanställda eller egenföretagare i tekniska och ekonomiska yrken på andra sidan (Svensson 2002a: kap. 7).

Erfarenheter av privatisering hör ihop med mera positiva åsikter om detta, och fortsatt marknadsiering och privatisering torde ytterligare splittra de professionella även inom yrkesgrupper mellan de som håller fast vid och är mer inriktade på en professionalism som utmärks av social service, respektive de som orienterar sig mera mot en professionalism som utmärks av entreprenörskap och kommersialisering. Klientinriktat tjänande arbete med stor närhet i möten med klienter är förenat med känslöengagemang. Säljande möten kan också vara baserade på känslor eller utnyttja känslor för manipulation av kunder. Detta skapar spänningar i mötena och kan vara ett arbetsvillkor som frestar på servicearbetare mer eller mindre (Silfverberg 1996; Abiala 2000; Blom 1998; Söderfeldt & Söderfeldt 1997; Fineman red. 2000).

3

PROFESSIONELLAS SYN PÅ VISSA ORGANISATIONS- FÖRÄNDRINGAR UNDER 1990- TALET

Vi övergår därmed till att presentera resultat angående organisationsförändringar och vissa effekter av dessa som de uppfattades av SACO-medlemmar respektive lärare vid Göteborgs universitet i de två enkätstudier som genomfördes 1996.

I SACO-enkäten ställdes ett antal frågor som avsåg att studera hur SACO-medlemmar uppfattade att de hade berörts av förändringar under 1990-talet på deras arbetsplatser och inom deras respektive arbetsorganisationer. Det gällde hur avreglering, decentralisering, centralisering, målstyrning och sparkrav hade berört respondenterna i deras arbete. Vi ska redovisa resultaten för samtliga grupper och i vissa fall se hur olika grupper skiljer sig åt. Särskild uppmärksamhet ägnas här universitetslektorer eller medlemmar i Sveriges Universitetslärarförbund (SULF) och ingenjörer i Civilingenjörsförbundet (CF). Vi har också en mindre grupp IT-specialister som har angivit befattningar inom informationsteknik som t.ex. programmerare, systemerare och datakonsulter. Samtidigt skall vi analysera med avseende på kön, ålder och utbildning för att se vilka effekter 1990-talets förändringar fick vad gäller jämställdhet och jämlikhet.

Avreglering hade på det hela taget betytt ganska litet för dessa grupper. Femton procent av samtliga uppgav att de berörts mycket eller ganska mycket. Det gällde särskilt bland vårdprofessionerna. Arkitekterna utgjorde här ett tydligt undantag med ny plan- och bygglag. Bland dem uppgav nästan 40 procent att de hade berörts mycket av avreglering. Ekonomer och samhällsvetare hade också en ganska hög andel som berörts mycket. Skolans och universitetens avreglering gav också visst utslag. Avreglering berörde män

betydligt mera än kvinnor.

Decentralisering var en något mera utbredd förändring under första hälften av 1990-talet. Medlemmar i Lärarnas riksförbund hade berörts av detta mycket mer än någon annan av de här femton yrkesgrupperna. Hela 44 procent uppgav att de berörts ganska mycket eller mycket, och det handlade då främst om skolans kommunalisering. Därefter kom i rangordningen universitetslärare, som därmed bekräftar vad som sades ovan angående universitetens decentralisering, och vidare samhällsvetare, socionomer och ekonomer. Minst berörda var veterinärer, präster och advokater. Decentralisering berörde alltså främst den offentliga sektorn, och där var det inga könsskillnader. Bland egenföretagare berördes däremot män mer än kvinnor.

Den motsatta förändringen, centralisering, hade hälften av samtliga inte alls berörts av, medan tolv procent menade att de berörts mycket av detta. Officerare, veterinärer, psykologer och läkare hade högre genomsnitt i det här avseendet.

En dryg tredjedel av samtliga ansåg att de berörts mycket av målstyrning. Bland officerarna var det nästan 60 procent och bland ämneslärarna 56 procent. Här var det också mest utbrett i den offentliga sektorn, där det inte var någon skillnad mellan män och kvinnor. Bland de privatanställda hade målstyrning berört kvinnor i större utsträckning än män. De med kortare högskoleutbildning var mer berörda än de med längre.

Sparkrav var den förändring som de flesta grupper hade erfarit starkt. Nästan 60 procent av samtliga uppgav sig ha berörts mycket av detta. Officerare, lärare och tandläkare utgjorde en grupp för sig i toppen på denna rangordning med drygt 80 procent som berörts mycket, följda av socionomer, läkare, psykologer och arkitekter i nästa grupp. Universitetslektorerna låg här något under genomsnittet. Bland advokaterna hade däremot bara 22 procent berörts mycket av sparkrav. I både statlig och privat sektor var cirka 57 procent mycket berörda. I kommunal sektor var däremot 74 procent mycket berörda. Som medelvärden var sparkraven högst i kommunal sektor och därefter statlig och sist privat sektor. Det gör att sparkraven samtidigt drabbade kvinnliga SACO-medlemmar mer än manliga, eftersom kvinnor dominerar i kommunerna. Samtidigt var dock skillnaden mellan manliga och kvinnliga kommunanställda obetydlig i det här avseendet. Könsskillnaderna inom de andra sektorerna var däremot ganska stora. Sett inom de olika förbunden var det bland läkare, psykologer, tandläkare, universitetslärare och jurister som kvinnorna skattade sparkraven högre än männen. Spar-

kraven hade inom vissa yrken olika stark effekt beroende på i vilken sektor man var anställd. Offentliganställda läkare, psykologer, tandläkare, veterinärer och jurister drabbades mera än de i privat sektor. Sparkraven ledde därmed till en differentiering på kön och på sektor inom vissa förbund. Sparkraven visade också en viss differentiering på utbildningslängd. De med kortare högskoleutbildning uppgav sig något mera utsatta.

Av samtliga ansåg sig 18 procent ha fått större resurser för sitt arbete under 90-talet, medan 48 procent ansåg sig ha fått mindre resurser. Det var ekonomer, advokater, ingenjörer och samhällsvetare som oftare fått större resurser under 90-talskrisen, medan tandläkare, lärare, arkitekter, läkare och officerare drabbades mest av nedskärningar. I samtliga yrkesgrupper utom lärare, advokater och tandläkare uttryckte kvinnor mer än män att de fått mindre resurser. Här framstod åter den kommunala sektorn som den stora förloraren med ytterligare någon större förlust bland kvinnor jämförda med män. Även i det här avseendet kan man se en splittring inom vissa förbund. Offentliganställda arkitekter och ingenjörer ansågs sig ha fått mindre resurser i större utsträckning än motsvarande i privat sektor. Tandläkare i privat sektor ansågs sig oftare ha fått mindre resurser än vad offentliganställda ansåg. Det är det enda exemplet vi har från enkäten på en yrkesgrupp där förlorarna fanns i privat sektor under 1990-talet. Ingenjörer i privat sektor var däremot den delgrupp som i större utsträckning än andra angav att de fått större resurser. Här syntes däremot inga skillnader med avseende på utbildningstidens längd.

Vad gäller samtliga dessa variabler ovan återfanns inga större och systematiska skillnader mellan åldersgrupper. Visserligen hade den yngsta åldersgruppen något högre genomsnitt vad gällde decentralisering, målstyrning och sparkrav, men det finns ingen rimlig förklaring till detta som lägre genomsnittsålder i de mer berörda yrkesgrupperna eller t.ex. bland de tillfälligt anställda.

Uppfattningarna av 1990-talets förändringar skiljer sig avsevärt mellan chefer och anställda. Cheferna visar sig i olika studier av sådana förändringar vara betydligt mera positiva än övriga anställda. Bland de svarande universitetslektorerna hade knappt hälften arbetsledande ställning. De ansåg sig klart mera berörda av avreglering, decentralisering, målstyrning och sparkrav. (Endast avseende decentralisering är skillnaden dock signifikant.) Arbetsledande lektorer hade vidare fått andra arbetsuppgifter i större utsträckning än övriga lektorer. De ansåg sig behöva ta ekonomiska hänsyn

till nackdel för yrkesmässiga oftare än övriga lektorer. Hälften av lektorerna ansåg att kvaliteten i det egna arbetet inte påverkats av förändringarna under 1990-talet. Hälften av lektorerna ansåg också att kvaliteten av vad studenterna får inte förändrats. I dessa båda fall skilde sig däremot inte de arbetsledande lektorerna från de övriga.

Vad betydde sparkrav och mindre resurser för att tvingas ta ekonomiska hänsyn till nackdel för yrkesmässiga hänsyn i vad som angår den dagliga verksamheten? Knappt hälften av samtliga (45%) ansåg sig ofta eller ganska ofta behöva ta sådana hänsyn. Det ansåg sig lärare, officerare, arkitekter och tandläkare mycket oftare behöva göra än övriga grupper. Man kan sedan undra: i vilken utsträckning hade förändringarna påverkat kvaliteten i vad mottagarna får? På den frågan ansåg flertalet av samtliga att det inte skett någon förändring (46%) medan nästan lika många ansåg att den försämrats (25%) som att den förbättrats (28%). Ekonomer och ingenjörer rapporterade oftare än andra grupper förbättringar, medan socionomer, lärare, officerare, läkare och psykologer oftare än andra angav försämringar. Sämre kvalitet rapporterades i större utsträckning från den offentliga sektorn och från kvinnor jämförda med män både bland offentliganställda och privatanställda, men ej bland egenföretagare. Här förekom inte alls några skillnader mellan åldersgrupper och inte heller med avseende på utbildningstid.

IT-branschen framstår här som en gynnad bransch under 90-talet. Vad gäller organisationsförändringar syntes knappast några skillnader. Sparkraven var däremot klart lägre än i andra grupper. De hade fått mer resurser i större utsträckning än andra. Kvaliteten i arbetet var bättre jämfört med andra SACO-medlemmar. De hade tvingats ta mindre ekonomiska hänsyn än andra, och kvaliteten i vad mottagarna får var också bättre.

Det var vidare främst bland ekonomer, ingenjörer och samhällsvetare som man finner personer som menade att förändringarna hade lett till bättre kvalitet i det egna arbetet. Ämneslärnarnas arbete såg ut att ha drabbats mest av förändringarna i försämrande riktning, därefter kom läkarnas, psykologernas och tandläkarnas arbete. Skolan och hälso- och sjukvården ansågs alltså ha fått sämre kvalitet, vilket också syns i att det var de kommunanställda som svarade så mera än inom den statliga och den privata sektorn. Det betyder att det åter var kvinnorna som rapporterade sämre kvalitet i större utsträckning än männen, men det gällde både bland offentliganställda och privatanställda. Inga nämnvärda skillnader syntes vad gäller ålder eller utbildningstid.

En annan fråga handlade om kundernas eller klienternas valfrihet inom den egna verksamheten hade förändrats. Av samtliga ansåg större delen (55%) att den var oförändrad, en ganska stor del (29%) att den hade ökat med särskilt hög andel bland lärare (50%) och tandläkare (41%). En mindre del ansåg att den minskat eller upphört (15%) med särskilt hög andel bland socionomer (35%) och psykologer (30%). Det fanns en liten skillnad åter till den privata sektorns fördel, men däremot inga könsskillnader, och heller inga skillnader med avseende på ålder eller utbildningstid.

Ytterligare en annan fråga är om privatisering i sig leder till starkare kommersialisering? Eftersom vi här saknade tidsseriedata för jämförelser så är den enda indikatorn på detta om de som övergått till privat sektor var mera uttalat säljande. Det fanns en svag tendens att de som bytt från offentlig till privat sektor också hade något högre värden på frågan om att arbetet i yrket faktiskt är inriktat på att sälja tjänster. Ännu något fler med högre värden fanns det på frågan om yrket borde vara inriktat på att sälja tjänster.

Att universiteten är till för det allmänna bästa framhölls på litet olika sätt av många. I SACO-studien ställde vi frågan hur starkt den egna yrkesgruppens arbete faktiskt är, respektive borde vara, inriktat på "att tjäna människorna utan hänsyn till deras ekonomiska ställning". Bland fjorton grupper i SACO hamnade universitetslektorer i SULF på sjätte plats efter präster, läkare, psykologer, lärare och socionomer som i hög grad ansåg att yrkesgruppen bör vara inriktad på det allmänna i denna betydelse. Detta är resultat som stämmer överens med vad som senare framkommit i en utvärdering av valfrihet inom sjukvård och skola (Blomqvist & Rothstein 2001) Denna "altruism" kan kontrasteras mot "marknadsorientering" med frågan: "att sälja kvalificerade tjänster till bästa pris". Där hamnade universitetslektorer på tredje plats nedifrån efter präster och socionomer som alltså i låg grad ansåg detta vara yrkesgruppens uppgift. Bland universitetslärare finns det således en ganska utbredd uppfattning om att arbeta för det allmänna, som kanske kan komma i konflikt med mera marknadsinriktade uppdrag. Ingenjörerna hade däremot det lägsta värdet på denna variabel och tvärtom mycket högt värde på att sälja kvalificerade tjänster, där de låg näst efter advokaterna och nära arkitekterna. De utgör alltså en starkt marknadsinriktad yrkesgrupp, och det gäller i ännu högre grad den mindre gruppen IT-specialister.

Vi kan konstatera att SACO-medlemmarna knappast utgör en särskilt enhetlig grupp, om man ser till hur olika 1990-talets förändringar berörde

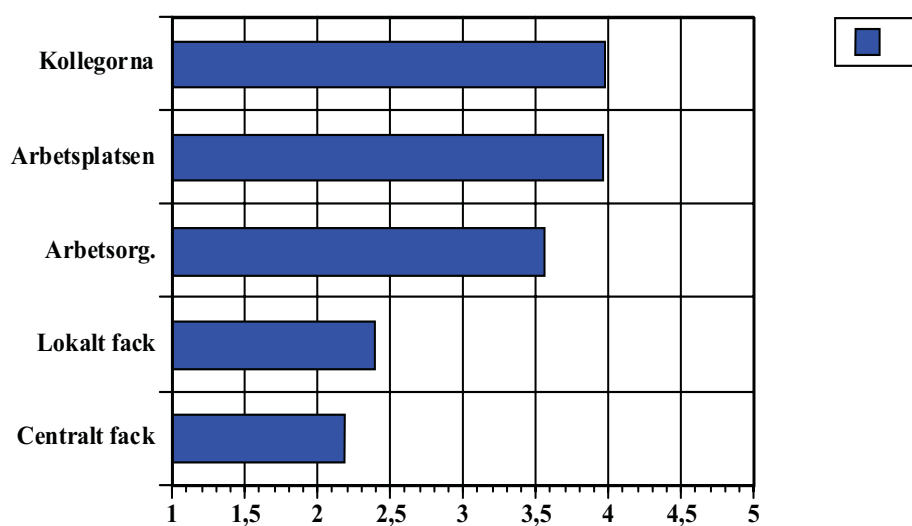
skilda grupper och delgrupper inom vissa yrken. Förändringar som gällt sparkrav samt privatisering och andra former av marknadsiering tycks dessutom ha ökat skillnaderna både mellan och inom vissa grupper. Offentliganställda och kvinnor har varit mera utsatta för förändringar än privatanställda och egenföretagare samt män. Sektor är den viktigaste och vanligaste förklaringen, och skillnaderna mellan könen inom samma sektor är mindre. Men där fanns också en självständig könsskillnad, så att kvinnor i många avseenden skattade sig vara mera påverkade av förändringarna än män. Ur jämställdhetssynpunkt ledde 1990-talets förändringar i några avseenden – särskilt vad gällde resurser – till försämringar. Samtidigt ska man komma ihåg att sådana försämringar var måttliga inom SACO jämförda med de försämringar som drabbade kvinnor i flera LO-förbund. Då blir det också en jämlikhetsfråga, så att den kommunala nedrustningen i större omfattning påverkade kvinnligt dominerade yrkesgrupper med kortare utbildning och lägre löner.

Vi har däremot inte kunnat spåra skillnader inom SACO vad gäller ålder och påverkan av förändringarna. Med avseende på utbildningstid och därmed jämlikhet syntes en nämnvärd och systematisk skillnad endast vad gällde sparkrav, där den yngsta åldersgruppen var mera utsatt.

Trots att många utsattes för sparkrav och fick mindre resurser för sitt arbete, tycktes de emellertid ändå tro på sin förmåga att erbjuda oförändrad kvalitet åt mottagarna – 46 procent ansåg att kvaliteten i vad mottagarna får var oförändrad. Sambandet mellan resurser och kvalitet var dock ganska högt ($c=0,5$) så att ju mindre resurser desto sämre kvalitet.

Många förändringar kan sägas ha hört ihop med ökad grad av organisation i riktning mot företagsliknande former. Övergång till resultatenheter har i andra studier visat sig ha både negativa och positiva effekter för professionella (Granberg 1996:197ff). Det tenderade å ena sidan att leda till större konkurrens och revir mellan yrkesgrupper och mindre team-arbete, mindre tid för kompetensutveckling, yrkesträffar och samarbete samt mindre professionell frihet genom större arbetsbelastning och starkare ekonomisk styrning. Det ledde å andra sidan till större frihet för den egna enheten ekonomiskt och administrativt, vilket i sin tur tenderade att leda till enklare rutiner, snabbare handläggning och bättre överblick. Det gav också större sammanhållning mellan kollegor inom samma yrke och starkare tendens att söka monopolisera det på bekostnad av samarbete med kollegor inom andra yrken.

Återigen borde detta studerats under tid för att man skulle kunna säga något om hur professionella yrkesgrupper samtidigt eventuellt förändrar sin relation till sitt yrkesförbund. Är det så att starkare administrativt ledarskap, ökat resultatansvar och ökade krav på samarbete mellan olika yrken också leder till starkare band till arbetsorganisationen och lösare band till respektive yrkesorganisation? Här kan vi bara ange storleken av dessa band vid ett tillfälle. Vi frågade om samhörighet och gemenskap med den egna arbetsplatsen, med företaget eller hela arbetsorganisationen och med den lokala respektive den centrala yrkesfackliga organisationen.



Tablå 3.1: Graden av samhörighet och gemenskap med vissa enheter

SACO-medlemmar i allmänhet angav starkast samhörighet och gemenskap med kollegorna, därefter, den egna arbetsplatsen, hela arbetsorganisationen och i mycket mindre grad den lokala och den centrala yrkesfackliga organisationen, vilket då skulle kunna sägas höra ihop med en hög arbetsorganisationsgrad, dvs. man identifierar sig mera med den organisation där man är anställd eller arbetar i än den yrkesgrupp man tillhör. Det var ett högt samband mellan lokalt och centralt fack. Ganska högt samband var det också mellan graden av samhörighet med kollegor och med den egna arbetsplatsen. Men där fanns en hel del skillnader mellan olika yrkesgrupper. Officerare uttryckte t.ex. starkare samhörighet med kollegor eller kåranda än andra, medan ekonomer, samhällsvetare, arkitekter och allmän-

jurister hade något lägre värden här. När det gällde den egna arbetsplatsen förelåg den största samhörigheten hos advokater och tandläkare som oftast har små arbetsplatser. Men diskrimineringen var även på den här variabeln inte särskilt stor, så att det knappast går att dra några starkare slutsatser. När det gällde samhörigheten med hela arbetsorganisationen spelar förstås storleken av den en avgörande roll. Advokater tycktes känna mycket starkt för sina byråer, prästerna ganska starkt för kyrkan, officerarna för sina förband och arkitekterna för sina kontor, medan lärarnas samhörighet med skolan är den svagaste av dessa grupper skattning av samhörighet. IT-specialisterna visade en tendens till något lägre samhörighet med arbetsplatsen än genomsnittet och något högre med företaget. Men skillnaderna är för små och antalet personer för litet för att man ska kunna se det som ett utslag av starkare inskolning i en företagskultur inom IT-sektorn.

Uppfattningarna om de lokala facken varierade mycket kraftigt. Tandläkarna uttryckte den starkaste samhörigheten, medan advokater och ekonomer knappast tycktes ha någon relation till en lokal yrkesorganisation. Samhörighetskänslan för både lokalt och centralt fack var, som synes, överhuvudtaget ganska svag. Tandläkarna hade även med den centrala fackliga organisationen starkare samhörighet än andra grupper. Arkitekterna hade också relativt hög samhörighetskänsla med sitt SAR eller möjligen AF. Det går inte att avgöra vilket det gällde här. Advokater, samhällsvetare, ekonomer och ingenjörer har den svagaste känslan för sina centrala fackliga organisationer av de här femton grupperna.

Männen angav högre värden än kvinnorna vad gällde samhörighet med arbetsplatsen, företaget och det lokala facket. Om man samtidigt ser på sektorer blir bilden mera komplicerad. Egenföretagande kvinnor skattade sin samhörighet med kollegor och med sin arbetsplats högre än egenföretagande män och högre än både offentlig- och privatanställda män och kvinnor. Tillfälligt anställda hade lägre samhörighet med arbetsplatsen, företaget och det lokala facket. Ålder visade inget samband med samhörighet i olika avseenden. Utbildningslängd visade ett samband endast med samhörighet till det centrala facket, så att ju fler år i högre utbildning desto större samhörighet.

En uppfattning av förändringar över tid kan man få genom att se hur olika åldersgrupper värderade samhörigheten. Med kollegorna var den således något högre i den yngsta och den äldsta av de fyra åldersgrupperna. Med hela arbetsorganisationen syntes inget samband med ålder. När det gällde

den egna arbetsplatsen och de fackliga organisationerna ökade graden av samhörighet med stigande ålder. Det är ett vanligt fenomen att yngre personer känner lägre samhörighet med både arbete och fack. Utbildningstid tycks däremot inte ha alls med samhörighet och solidaritet att göra inom SACO, vilket kan förklaras med selektionen av medlemmar.

Den akademiska professionen och högskolelärarna har som regel en stark samhörighet med och sin identitet knuten till sitt ämne, som kan sammanfalla med yrket. Den är i många länder starkare än samhörigheten med institutionen som arbetsplats eller till det universitet eller den högskola där man är anställd (Bauer m.fl. 1999:210).

Vi ska avslutningsvis avgränsa oss till högskolelärarna. I en SULF-rapport konstaterades att studentantalet vid universitet och högskolor under tiden 1987–96 ökade med 83 procent, medan lärarnas antal ökade med 33 procent, vilket ledde till en större arbetsbelastning och överutnyttjande av lärarna som strider mot kraven på kvalitet (Seniora lärare 1997:7). Hur resurstilldelningen minskade från mitten av nittioalet och vad det betydde för lärarnas arbete visades också mycket tydligt i en annan rapport som blev mycket uppmärksam i början av år 1999 (Kim 1999).

I vår studie av lärarna vid Göteborgs universitet kunde vi konstatera att de största förändringarna under 1990-talet hade resulterat i fler kurser, fler studenter men färre timmar baserade på försämrad ekonomi. Kvinnor uppgav sig oftare ha fått fler kurser än vad männen uppgav sig ha fått. Kvinnor uppgav också mer än männen att de fått färre timmar per kurs. Vidare ansåg de att det administrativ arbetet i anslutning till undervisningen hade blivit mera ekonomiskt och mera krävande, samt att de ekonomiska villkoren blivit sämre i större utsträckning än männen ansåg.

Kraven från omgivningen upplevdes av lärarna i vår studie mest från studenterna, och det förelåg ingen skillnad i det avseendet vad gällde ålder, anställningstid eller om man var visstids- eller tillsvidareförordnad. När det gällde krav uppgav kvinnor mer än män att de hade ökat i alla avseenden: från studenter, kolleger, institutionsledning vid föreläsningar, seminarier, handledning och examination. Ur jämställdhetssynpunkt visade alltså förändringarna under 1990-talet vid universitet och högskolor en klar försämring av arbetsvillkoren för kvinnor.

Universitetslektorer ansåg sig ha stor frihet att bestämma hur deras arbetstid ska förläggas jämförda med andra SACO-grupper. Däremot var en dryg tredjedel missnöjda med fördelningen av arbetstiden mellan olika upp-

gifter och ville ha mindre undervisning till förmån för mera forskning. Många ville också ha en jämnare fördelning under året. Lektorerna vid Göteborgs universitet uppgav i mindre utsträckning än adjunkterna att kraven och villkoren hade försämrats. Samma relation gällde docenter i jämförelse med icke-docenter och disputerade i jämförelse med icke-disputerade. Ur utbildnings- och därmed jämlikhetsynpunkt hade förändringarna gett sämre arbetsvillkor i större utsträckning för de lägre utbildade jämförde med de högre utbildade bland högskoleläraarna.

När det gällde den psykosociala miljön kunde vi konstatera att hela 86 procent kände sig positiva. Drygt åtta procent (53 respondenter) kände däremot olust på vägen till sitt arbete, med viss överrepresentation för utbildningsvetenskaplig sektion. En femtedel var otillfredsställda med kontakten med institutionsledningen. Endast fem procent uppgav sig däremot vara otillfredsställda med kontakten med sina närmaste arbetskamrater. Drygt 20 procent ansåg sig i ganska eller mycket ringa grad ha en känsla av att tillhöra en arbetsgrupp som arbetar ihop. Dessa personer hade högre värden på faktorer som stress, arbetsbelastning, oro, psykisk och fysisk trötthet samt svårighet att släppa tankarna på arbetet. Personer med en större andel administration i arbetet uppgav sig vara mera stressade, belastade och tröttare än andra. De var å andra sidan, naturligt nog, mera nöjda med kontakterna med institutionsledningen och informationen och kände sig tillhöra en arbetsgrupp i högra grad.

Stressade i hög grad eller i utomordentligt hög grad kände sig 45 procent av samtliga respondenter – kvinnorna något mer än männen och adjunkterna något mer än lektorerna. Drygt 15 procent av personalen sade sig ha en arbetsbelastning som var på gränsen till överansträngande – kvinnorna (och i synnerhet de i åldern 55–59 år) mer än männen. Arbetsmiljön vid Göteborgs universitet visade sig därmed i hög grad vara en fråga om jämställdhet såväl som jämlikhet. Cirka 44 procent av lärarna uppgav att de ibland kände sig psykiskt trötta efter arbetsdagens slut, medan 37 procent menade att detta inträffade ofta eller ganska ofta. De yngre männen kände sig något tröttare än de äldre, medan det för kvinnornas del inte förelåg någon skillnad beroende på ålder. De äldre, såväl kvinnor som män i åldern 55–64 år, uppgav kroppslig trötthet efter arbetsdagen i något högre utsträckning än de yngre. På ett konstruerat ”trötthetsindex” hade kvinnor högre värden än män, adjunkter högre än lektorer, medan den äldre femårsgruppen hade lägre värden än de tre yngre och tillsvidareförordnade lägre än visstids-

förordnade. Det var kön respektive tjänst som var för sig bäst förklarade trötthet. Den psykosociala miljön var därmed en mycket viktig jämställdhetsfråga. Men den var också en jämlikhetsfråga genom att adjunkter och icke-disputerade upplevde miljön som sämre än lektorer och disputerade.

När det gällde eventuella åtgärder för att underlätta fortsatt arbete för äldre lärare, betonades att åtgärder borde vara lokala hellre än centrala. Andra framhöll att åtgärderna ska vara individuella, åter andra pekade på att minska undervisningsuttaget och några angav någon form av pension. Med stigande ålder ökade andelen kvinnor som svarade att man gärna skulle ta pension om man erbjöds detta vid övertalighet på den egna institutionen. Andelen var också något högre bland adjunkter. Bland dem som svarade att de gärna skulle ta pension fanns en överrepresentation av dem som fått färre timmar per kurs; de som upplevde kraven något större från studenter, kollegor och institutionsledning, samt att kraven på kompetens hade höjts vad gällde det egna ämnet, administration, undervisningsteknik, språk, datoranvändning och examination; de uttryckte också större behov av fortbildning i dessa samma avseenden; de kände i någon större utsträckning större avstånd till studenterna; de hade mera negativa värden på samtliga psykosociala faktorer utom återkoppling från studenterna och ett högre värde på "trötthetsindex" jämförda med samtliga. De trodde naturligtvis i betydligt större utsträckning att de helst skulle vilja ha någon form av pension mellan 60–65 års ålder. Osäkerheten och missmodigheten om den egna framtiden i stort var vidare något större bland kvinnor och bland adjunkter.

Några sammanfattande resultat från studien av lärarnas arbetsvillkor vid Göteborgs universitet är följande. Försämrade ekonomi gav fler kurser per lärare och därmed sämre arbetsvillkor. Kraven ökade i olika avseenden, och arbetsbelastningen växte och en stor andel lärare kände sig stressade. En mycket stor andel av lärarna önskade en omfördelning av sin arbetstid så att de skulle kunna forska mera och utveckla sin kompetens genom forskning. Här finns en mycket stor outnyttjad potential för ett lärande universitet som avser att ständigt utveckla sin personal. Många önskade kunna undervisa mindre till förmån för andra arbetsuppgifter – särskilt äldre lärare. Det visade sig vara utomordentligt viktigt med olika former av fastare arbetsgrupper, som lärar- och forskarlag för att underlätta kollektivt lärande och ständig kompetensöverföring. Institutionsledningarna måste utveckla sitt ledarskap och bli bättre på information och att tillgodose lärarnas krav på inflytande samt att ge återkoppling till lärarna om deras undervisning.

SAMMANFATTNING

Under starkt internationellt inflytande och ofta utifrån nyliberala politiska utgångspunkter började en kritik av välfärdsstaten under 1980-talet som fick sina största effekter under 1990-talet och som delvis fokuserade professionella grupper. Besparingar medförde personalminskningar och förändrade arbetsvillkor i såväl privat som offentlig sektor. Medborgarnas valfrihet som konsumenter stärktes, och privata entreprenörer gavs tillträde till vad som tidigare varit offentliga monopol.

Avreglering betydde ganska litet för SACO-grupperna. De berördes mera av decentralisering och målstyrning, och det gällde särskilt medlemmar i Lärarnas riksförbund. Sparkrav berörde många och ledde till en differentiering på kön, sektor och utbildning. Kvinnor, den kommunala sektorn och de med kortare utbildning tillhörde förlorarna i dessa förändringar, liksom särskilt privatanställda tandläkare. Några skillnader med avseende på ålder kunde dock inte observeras.

Bättre kvalitet i arbetet rapporterade ekonomer, ingenjörer och samhällsvetare mer än andra, medan ämneslärare, psykologer och tandläkare rapporterade sämre kvalitet mer än andra grupper. Ingenjörerna och IT-specialisterna framstod som relativt gynnade grupper med lägre sparkrav, större resurser, mindre ekonomiska hänsyn, bättre kvalitet i det egna arbetet och i vad mottagarna får.

Ur jämställdhetssynpunkt ledde 1990-talets förändringar i några avseenden – särskilt vad gällde resurser – till försämringar för SACO-medlemmar. Samtidigt ska man komma ihåg att sådana försämringar var måttliga inom SACO jämförda med de försämringar som drabbade kvinnor i flera LO-förbund. Då blir det också en jämlikhetsfråga, så att den kommunala nedrustningen i större omfattning påverkade kvinnligt dominerade yrkesgrupper med kortare utbildning och lägre löner. När, som i Göteborgsstudien, vi också tog med adjunkter, framstod förändringarna under 1990-talet vid universitet och högskolor som en klar försämring av arbetsvillkoren för kvinnor och ur jämställdhetssynpunkt. Men även ur utbildnings- och därmed jämlikhetssynpunkt gav förändringarna sämre arbetsvillkor i större utsträckning för de lägre utbildade jämförda med de högre utbildade bland högskolelärarna. Även den psykosociala miljön var en mycket viktig jämställdhetsfråga, men den var också en jämlikhetsfråga genom att adjunkter och icke-disputerade upplevde miljön som sämre än lektorer och disputerade.

Däremot spelade åldern mindre roll i upplevelsen av den psykosociala miljön. De äldre var t.ex. inte mindre positiva angående sin egen framtid än de yngre. Men de äldre önskade något oftare omfördelning av arbetsuppgifter, och de var naturligt nog mera benägna att ta delpension eller hel pension om sådan skulle erbjudas vid övertalighet.

DEL II

KOMPETENS I TVÅ OLIKA ARBETSORGANISATIONER

KUNSKAPSORGANISATIONER OCH KOMPETENS

Denna andra del av rapporten omfattar kompetensutveckling bland högre utbildade i kunskapsorganisationer. Den utgår från studiens andra syfte som består av två delar invävd i varandra. Den första delen gäller att studera vissa organisationers kompetensutveckling som svar på frågan: vilka strategier uppvisar vissa s.k. professionella arbetsorganisationer med hänsyn till de nya arbetsmarknadsvillkoren? Den andra delen gäller de anställdas syn på, krav på och önskemål om kompetensutveckling i sådana organisationer med hänsyn till kön, ålder och utbildning, som svar på frågan: hur ser längre utbildade anställda på sin egen och sin organisations kompetensutveckling? Rapporten avgränsas i denna del till universitet och högskolor som exempel på statliga förvaltningar och offentliga kunskapsorganisationer samt privata kunskapsföretag med IT-sektorn som exempel och fallstudie.

Vi använder även här de två enkätundersökningarna på SACO-medlemmar respektive lärare vid Göteborgs universitet (se bilaga 1 o 2). Vi ska först mera allmänt studera hur man ser på behoven av och ansvaret för kompetensutveckling samt hur den är fördelad enligt kön, ålder och utbildning. Vi ska sedan mera specifikt studera hur kompetensutveckling är organiserad vid Göteborgs universitet som exempel på en mera traditionell och offentlig professionell arbetsorganisation samt inom IT-sektorn utifrån tre datakonsultföretag som fall och som exempel på nyare privata kunskapsorganisationer. Analysen sker i detta senare avsnitt dels på organisationsnivå utifrån ett lednings- och strategiperspektiv, dels på individnivå med fokus såväl på formell som informell kompetensutveckling. Vi använder då dokument som beskriver de respektive fallen jämte intervjuer av informanter och

intervjupersoner. Vi avgränsar oss till den personal som på organisations-teoretiskt språk skulle kallas för den operativa personalen som sysslar med att skapa tjänster i relation till mottagarna. För universitetssektorn betyder det betoning på lärare. Men eftersom undervisning och forskning ofta ligger nära varandra och att kompetensutveckling inom denna sektor till stor del handlar om forskning, är det inte möjligt att där enbart hålla sig till lärare.

Universiteten som exempel på traditionell statlig förvaltning och offentliga kunskapsorganisationer eller professionell byråkrati skall kontrasteras mot IT-företag som exempel på nyare, mindre, privata kunskapsföretag eller s.k. adhokratier. De senare kännetecknas av svagare formell organisering, decentralisering och projektorganisering med funktionella enheter som gynnar snabb personalutveckling och flexibilitet i relationer till kunder (Mintzberg 1983). Det är en organisationsform som många – särskilt personal- och kunskapsintensiva företag – också gärna vill bekänna sig till sedan 1980-talet (Alvesson 1989:110f). Plattare och mindre formell organisation är typiskt för mindre och nya företag, medan expansion ofta medför mera hierarkisk och formellt byråkratisk organisering.

Båda sektorerna har en stor andel längre utbildade som arbetar med att skapa tjänster till mottagare, men det sker under olika villkor och med olika förutsättningar som anställnings- och organisationsformer och relationer till mottagarna samt omgivningen i övrigt (Ds 1993:65:18ff; Hagström 1988; 1990; Granberg 1996).

Begreppet kunskapssamhälle är ett samtida signalord som kanske inte säger mer än vad 'penningsamhället', 'maktsamhället' eller 'kultursamhället' skulle göra (Fuller 2001:177). Kunskapssamhället är bara en av flera beteckningar som söker peka ut information och symbolisk analys som drivkrafterna i en nyare postindustriell ekonomi (Brint 2001). En första gren i denna diskussion handlar om påverkan och attitydförändringar, en andra gren handlar om ledarskap, organisationskontroll och produktutveckling och en tredje gren handlar om hur vetenskaplig och professionell kunskap och högre utbildade används i arbetslivet. Denna tredje gren är att föredra, eftersom det ger en institutionell och operationell definition av kunskap som har motsvarighet i nationell statistik. Man gör då en avgränsning till kunskap som är logiskt rationell, systematisk, explicit, bred, komplex och som vilar på erkända analytiska metoder. Det bästa och enklaste måttet på kunskapsintensitet eller den vetenskapligt professionella kunskapsekonomin blir där-

med andelen anställda med högre utbildning. Den professionella tjänstesektorn utgör kärnan i denna ekonomi, där sjukvård och utbildning i sin tur är de största delarna. Där skapas tjänster som är svåra att standardisera och som människor behöver, och där är det professionella bidraget större än de teknologiska och distributiva aktiviteterna (Brint 2001:125).

Offentliga organisationer är politiskt styrda. De har oftast en rad olika mål och på olika nivåer som ibland kan vara svåra att formulera tydligt och som kan vara i konflikt med varandra. Det gör också att kopplingarna mellan ledning och utförande är lösare. Deras omgivning är mera komplex och intressenterna har olika förväntningar och krav. De har ett allmänintresse genom att till stor del vara skattefinansierade och att ha som uppgift att skapa tjänster till medborgare utan hänsyn till deras varierande förmåga att ställa krav och att kunna betala. Detta gör att kraven på legitimitet bland allmänheten är avsevärt större. De har vidare en större öppenhet eller offentlighet än privata företag. Deras personalpolitik handlar mera om internrekrytering och om liten intern rörlighet. Den fackliga organisationsgraden är som regel högre i offentliga organisationer än i privata. Kraven på ledarskap skiljer sig också åt på grund av dessa skillnader. Ju större andel professionella med relationer till klienter eller motsvarande inom organisationen, desto större handlingsutrymme och arbetstidssuveränitet behöver ledningen lämna åt dessa utförare eller tjänsteproducenter. Särskilt inom universiteten är kraven på autonomi utbredd och därmed kraven på ledarna annorlunda än i privata företag (Söderström 1992; Eriksson 1997; Frenkel 1999; Voss-Dahm 2001).

De privata företagen är å andra sidan styrda av efterfrågan på marknaden av de tjänster som produceras eller ska produceras. Många företag inom den privata tjänstesektorn – särskilt konsultföretag – befinner sig i nära relationer till kunder, och tjänsterna beställs och problemen formuleras ofta i direkta överläggningar med kunderna. De privata företagens mål är mera entydiga och lättare att översätta i verksamhet, vilket också gör ledarskapet enklare och tydligare. Företagens omgivning kompliceras av konkurrens med andra producenter som påverkar både strategier för rekrytering av personal och relationerna till kunderna. Det har betydelse inte minst för hur kompetensutvecklingen planeras och organiseras samt hur man binder, förvarar och sprider lösningar och annan kompetens.

KUNSKAPSORGANISATIONER

Kunskapsorganisationer eller kunskapsföretag har vissa likheter med professionella arbetsorganisationer (Sveiby & Risling 1986; Ekstedt 1988; Alvenson 1989; SOU 1992:15; Sveiby 1995; Granberg 1996). De har en stor andel högt kompetenta eller professionella anställda, vars arbete till stora delar består av att behandla och omvandla information till kunskap. De har betydande inslag av kreativ problemlösning, icke-standardiserad produktion och kunskapsanvändning i vad som ofta är ett självständigt och starkt individberoende arbete. Man kan t.ex. urskilja följande kunskapsfunktioner i kunskapsorganisationer: forskning och kvalificerat utredningsarbete; produkt- eller metodutveckling; icke-standardiserade kvalificerade konsulttjänster i nära samverkan med kunder; mer eller mindre standardiserade uppgifter som utbildning och rådgivning baserad på kvalificerad kunskap och metod; standardiserade uppgifter för dokumentation och information (SOU 1992:15:47).

Begreppet kunskapsföretag myntades i motsättning till andra privata serviceföretag med hög grad av standardiserade tjänster. Konsultföretag har setts som prototypen för kunskapsföretag med sin stora andel högre utbildade i personalen och med sin starka inriktning på kunder som köper kunskap genom problemlösningar, t.ex. advokatbyråer, arkitektkontor, revisionsbyråer, reklambyråer och dataserviceföretag. Offentliga förvaltningar som universitet, skolor och sjukhus kan räknas dit i den meningen att de har en hög andel högre utbildade och att de tillämpar kvalificerad kunskap. Samtidigt anges i denna ursprungliga definition parallellt med den professionella kompetensen krav på entreprenörskompetens och företagsutveckling som dessa senare organisationer och deras personal ofta saknar. Företag har som regel en enkel kundrelation, medan offentliga myndigheter och serviceorganisationer har dubbla relationer, dels i förhållande till enskilda klienter, dels till de politiska uppdragsgivarna liksom till den medborgerliga allmänheten (SOU 1992:15:68).

Kunskapsföretag är mycket beroende av enskilda personers kompetens, vilket gör dem mera sårbara. Det tar lång tid att utbilda och inskola nya anställda. Kunskaperna tenderar att vara personbundna, individuella snarare än bundna till kapitalet i maskiner och annan utrustning eller till organisationen som kollektiva metoder och system, regler och rutiner, värderingar och traditioner. Det kan i det här sammanhanget finnas anledning

att införa fyra typer av kunskap och kompetens genom att samtidigt ta hänsyn till dels den ontologiska dimensionen individuell respektive kollektiv kunskap, dels den epistemologiska dimensionen explicit respektive implicit kunskap (Lam 2000). Kognitiv kunskap (embrained knowledge) är således individuell och explicit och kopplad till enskildas kunnande och förmåga. Den är mera formell, abstrakt och teoretisk och har karaktär av påståenden. Det är också den typ som hör närmast ihop med anspråk på professionell status och härrör från en längre professionell utbildning. Förkroppsligad kunskap (embodied knowledge) är individuell och implicit, praktisk och handlingsinriktad. Den genereras i praktisk handling som erfarenheter och förtrogenhet i specifika kontexter. Kodad kunskap (encoded knowledge) är kollektiv och explicit och lagras som kodifierad information i system med tecken och symboler som regler, procedurer, recept och skisser. Organisationer strävar att skaffa sig kontroll över enskildas kunnande genom att abstrahera och kodifiera den och överföra den till kollektiva resurser. Vetenskapligt ledarskap (scientific management) är ett tydligt historiskt exempel på denna strävan. Inbäddad kunskap (embedded knowledge) är kollektiv och implicit och ligger i organisatoriska rutiner, normer, värderingar och traditioner. Den är relationsspecifik, kontextuell och delas av flertalet medlemmar i en viss organisation.

Professionella byråkratier kännetecknas bland annat av att ha en stor andel anställda med kognitiva (individuella och explicita) kunskaper – en standardisering genom formell utbildning utanför organisationen ifråga och inför rekryteringen, vilket bestämmer mycket av regler, arbetsdelning och yrkesstatus (Lipsky 1980; Mintzberg 1983). Problemlösningar utgörs till stor del av att tillämpa en existerande abstrakt kunskapsmassa konsistent enligt vissa regler för att kategorisera och klassificera ärenden, vilket begränsar möjligheterna att använda implicita kunskaper och färdigheter för bedömningar (Schön 1983). Professionella byråkratiers kompetensstruktur är individualistisk, funktionellt segmenterad och hierarkisk (Lam 2000). Experterna har alltså stor självständighet och diskretion. Adhokratier eller mindre och plattare organisationer utan tydlig funktionell segmentering och hierarki utnyttjar inte bara anställdas formella explicita kunskaper utan även implicita kunskaper och praktiskt problemlösande förmåga som finns förkroppsligad hos enskilda experter som också där arbetar under stor självständighet. Marknads- och kundinriktade konsulter är kanske typexemplet framför andra. Där sker mycket av kompetensutveckling hos enskilda och i

arbetsgrupper och projektgrupper i ofta mera experimenterande former utanför direkt ledningskontroll.

Organisationer som huvudsakligen är hänvisade till enskilda nyckelpersoners kunskap tvingas ofta ge dem stor självständighet och andra privilegier, medan organisationer som använder sig av kollektiva resurser måste utveckla effektiva metoder för att integrera och samordna sina medlemmar. Ett akut problem i vissa kunskapsföretag är just att binda kunskapen till organisationen, så att den blir mindre beroende av enskilda anställda och kan skapa sig ett kunskapskapital på sikt. De erbjuder ofta andra metoder som förmåner, bonus och delägarskap utöver höga löner för att försäkra sig om de anställdas fortsatta lojalitet och återkomst till arbetsplatsen. Organisationerna är också kunskapsintensiva till skillnad från arbets- och kapitalintensiva. Dessa arbetsmarknader är ofta starkt specialiserade och segmenterade med relativt höga löner och stora förmåner. Men som vi sett i del I har denna arbetsmarknad också differentierats under 1990-talets förändringar. Där har funnits vinnare och förlorare även inom samma yrkesgrupper. Förtroendet för professionella har satts ifråga och relationerna mellan arbetsgivare eller chefer och anställda har delvis ändrat karaktär från förtroende i kraft av professionell och standardiserad utbildning till kontroll av arbetet med nya former av utvärderingar och kvalitetsmätningar (Power 1997).

Kunskapsorganisationer har en stor andel s.k. immateriella, osynliga eller opåtagliga resurser till skillnad från materiella resurser, och man skiljer då ofta på a) fysiskt, ekonomiskt, finansiellt kapital; b) individkapital som utbildning, yrkeserfarenhet, personligt rykte och sociala relationer till kollegor och andra; c) kundkapital som marknads- och kundrelationer, personalen och problemlösningsförmågan. Det immateriella kapitalet kan då sägas existera på individnivå och på organisationsnivå (Sveiby 1997:8ff). De anställdas kompetens ägs och kontrolleras av individer, och det är ett kapital som kvarstår och ofta också förmeras när det används i arbete. I en konkurrenssituation kan dock detta att dela med sig av sin kompetens innebära att den blir mindre värd i framtiden, vilket t.ex. kan ge upphov till revir på en arbetsplats. Organisationens immateriella kapital kan sägas vara en intern struktur som patent, modeller och system. Hit kan man också föra organisationens kultur, värderingar och anda. Deras externa struktur innefattar relationer till omgivningen som i företagsfall består av leverantörs- och kundrelationer. Att skilja ut immateriella resurser på detta sätt har vidare resulterat

rat i en ny syn på bokföring, som har mycket med skattningar av företagsvärden att göra och som inte minst har betydande effekter på deras aktiebörsvärden – delvis illustrerat av IT-branschens upp- och nedgångar, vilket också visar riskerna med dessa skattningar.

Tablå 4.1: WM-datas kapitalformer

Strukturkapital	Individkapital	Kundkapital	Finanskapital
System för produktionsstöd: regler, policy, rutiner o metoder för t.ex. projektstyrning o kvalitetssäkring, projektdatabaser med lösningar, kompetensdatabaser med CV. Kultur, värderingar, gemensamma aktiviteter, lojalitet o trivsel.	Enskilda anställdas kompetens dokumenterat i CV, stärks genom: rekrytering, utvecklande arbetsuppgifter, arbetsrotation, arbetslag, belöningar mm.	Värdet av relationer till kunder, leverantörer, aktieägare, media o a, varumärket, 'good-will'.	Beläggning o debiteringsgrad, förädlingsvärde. Anläggningar o maskiner

Ett större IT-företag som under längre tid mera konsekvent har tillämpat denna analys och terminologi i sin bokföring och sina årsberättelser är WM-data. (Notera att detta inte utgör ett av våra tre fallföretag i IT-branschen.) Stora värden ligger enligt WM-data inom ett s.k. informationssamhälle i det mjuka kapitalet eller det immateriella kapitalet (WM-datas årsredovisning 1998:22ff; Liknande i Icon Medialabs årsredovisning 1998:14). Man illustrerar det med skillnaden mellan börsvärdet på 23 miljarder och substansvärdet på 2 miljarder. Man skiljer på fyra kapitaltyper: struktur-, individ-, kund- och finanskapital. Strukturkapitalet anses vara ”den värdeskapande och kulturbärande infrastrukturen i företaget” (S.a. 25). Detta utgörs av den systematiserade och paketerade kunskapen och av nätverk och system i drift samt insatserna för att sprida och stärka företagets kultur och värderingar, vilket resulterar i medarbetarnas lojalitet och trivsel. Det utgörs också av företagets kunskapsbank eller produktionsstödssystem som alla ska ha tillgång till. Det omfattar: regler och policy, rutiner och metoder för projektstyrning och kvalitetssäkring, projektdatabaser med uppgifter om kunder och medarbetare, kompetensdatabaser med anställdas CV, anslags-tavla med lediga jobb samt kalendarium. Lösningar (mer eller mindre rutiniserade) är också en del av strukturkapitalet.

Individkapitalet är värdet av den kompetens som enskilda anställda är bärare av. Systematiska insatser för att höja detta värde omfattar rekrytering,

utvecklande arbetsuppgifter, lönesättning och andra belöningar, vidareutbildning, arbetslag, jobbrotation, hälsovård och s.k. meningsfulla aktiviteter. På WM-data anser man att en stor del av kompetensutvecklingen ska ske genom att delta i projekt och i relationer till kunderna. Utöver det avsätter man mellan fem och tio procent av tillgänglig tid för vidareutbildning. Kundkapitalet eller relationskapitalet är det samlade, långsiktiga värdet av företagets relationer med sina kunder. Detta sammanfaller till stor del med varumärkeskapitalet. Finanskapitalet slutligen utgörs av intjäningsförmågan som bestäms av debiteringsgrad eller beläggning och förädlingsvärde samt genomsnittspriser (S.a. 36). Hit hör också förstås sådant som maskiner och anläggningar, vilket alltså år 1998 utgjorde en mycket liten del av WM-datas bokföringsvärde.

Här finns en relativt ny genre av studier nära anknutna till konsultverksamhet i det privata som behandlar kompetens och intellektuellt kapital som grundbulten i den postindustriella ekonomin. Där kan intellektuellt kapital t.ex. vara skillnaden mellan företagets marknadsvärde och företagets egna kapital eller själva motorn i ekonomin (Stewart 1999:278; Nordström & Ridderstråle 1999). Men även i offentliga förvaltningar och universitet har man nu allt oftare börjat tala om personalen som sin viktigaste resurs – ett mantra övertaget från företagavärlden. Experter, högre tjänstemän och planerare som arbetar främst med symbolisk analys har getts mer framträdande roller, och deras kapacitet förknippas med högre utbildning, forskning och en starkt personbunden kompetens (Frenkel m fl 1999; Hansen 2001:kap 2). ”För första gången i historien är det mänskliga intellektet en direkt produktivkraft, inte bara ett centralt element i produktionssystemet”, heter det (Sörlin & Törnqvist 2000:34). Universitet och högskolor har också getts en central roll i nationell och regional ekonomisk expansion.

Professionella är bärare av den individkompetens som är riktad mot den operativa verksamheten i relation till användarna eller mottagarna av tjänsterna antingen de kallas klienter, studenter eller kunder, till skillnad från den kompetens som chefer och supportpersonal har. Den professionella kompetensen är svår att administrativt kontrollera genom denna individkaraktär och med de krav på autonomi och egenkontroll mellan kollegor som professionella ofta kräver. Den är också svår att kontrollera då den utövas i enskilda möten med klienter eller kunder utanför ledningens och arbetsgivarnas övervakning (Mintzberg 1983; Ahrne 1994; Abiala 2000). Det är just en orsak till att dessa möten har blivit föremål för större intresse från

ledningens och kundernas sidor att kontrollera med företagskultur, internutbildningar, utvärderingar och kvalitetsmätningar (Power 1997). Hur det kan se ut i två mycket olika s.k. kunskapsorganisationer, är ett av syftena med denna studie.

En uppläggning med att konfrontera fallstudierna mot varandra avser att belysa olikheterna och konsekvenserna av eventuella ökade likheter eller konvergenser. För högskoleväsendets vidkommande handlar det bland annat om en ökande konkurrens om anslag och studenter som påverkar hur de bedöms kvalitetsmässigt och hur de definieras som organisatoriska och ekonomiska enheter. Det har redan skett flera förändringar som gjort universitet och högskolor mera företagsliknande enligt internationella förebilder och inflytande. I flera länder söker man skapa mera företagsliknande relationer mellan universiteten och omvärlden. (Slaughter & Leslie 1997; Clark 1998; Bauer m.fl. 1999; Sörlin & Törnqvist 2000; Marton 2000). Reformen 1993 innebar mindre centralstatlig kontroll och detaljerad styrning och gav istället universitet och högskolor ökat lokalt ansvar. Detta i sin tur innebar starkare ledning och en centralisering inom de enskilda universiteten till nackdel för individuell akademisk frihet. En egen identitet med visioner, policy och planer, en starkare hierarkisk organisation med tydligare ledarskap samt målformulering och kvalitetssystem för utvärdering är numera omfattande inslag vid universiteten, som gör att de liknar andra rationella och tydligt målinriktade organisationer mer än tidigare (Bauer m.fl. 1999:266; Brunsson & Sahlin-Andersson 2000).

Skillnaderna är på många punkter stora mellan universitet och IT-företag (SOU 1992:15:62). Universitet är stora organisationer med en lång historia och med flera funktioner. De består av många olika discipliner som kan räknas som olika professioner samtidigt som värderingar kring forskningens frihet och offentlighet samt kraven på vetenskapliga metoder binder dem samman till vad som kan kallas en akademisk profession. Universiteten är vidare starkt formella, differentierade, heterogena organisationer som delvis är politiskt reglerade och finansierade och som inom sig rymmer ett ekonomiskt-administrativt system parallellt med ett vetenskapligt. IT-företagen är å andra sidan vanligen mindre med en kort historia med oftast en enda funktion, konsulttjänster. De är mera monoprofessionella, informella, plattare, mer homogena och består av ett sammanhängande ekonomiskt baserat system.

En jämförelse och konfrontation av dessa ändå mycket olika arbetsorga-

nisationer har som syfte att fallen ska bli belysta av varandra. Även om det kan finnas vissa tendenser till ökande likheter och konvergenser, så är inte syftet med denna jämförelse att befördra eller påskynda dessa. Det är tvärtom just skillnaderna i organisationstraditioner, uppbyggnad och funktion som ska tjäna som grund och inspiration för jämförelsen. Om de kan ha något att lära av varandra får senare visa sig.

ORGANISATION ELLER NÄTVERK

Det övergripande sociologiska problemet i denna studie handlar om relationen mellan anställda och deras arbetsorganisationer, som vi alltså ser som professionella kunskapsorganisationer. Ett organisationsperspektiv medger analyser av denna relation t.ex. angående tillhörighet som anställningsvillkor och identitet, angående individuella och kollektiva resurser och syftet med en viss organisation, angående kontroll och makt samt vad gäller rekrytering och utbytbarhet eller graden av beroende av enskilda individer (Ahrne 1994; Ahrne & Hedström 1999; Borell & Johansson 1996). Vi har vidare avgränsat studien till att handla om själva tjänsteproducenterna till skillnad från ledning och administration. För universitet och högskolor är det dessutom en fokusering på lärare i undervisning till skillnad från forskare i forskning. Dessa kunskapsorganisationer och deras anställda "tjänsteproducenter" ingår förvisso i nationella och internationella nätverk, vilket skulle berättiga ett nätverksperspektiv och en nätverksanalys. Det skulle göra att man lyfter fram andra relationer som ger andra slutsatser och tolkningar.

Universitet och IT-företag har som organisationer var och en sina nätverk. Institutioner och andra organisationsavdelningar kan ha sina egna nätverk. Enskilda anställda kan ingå i regionala, nationella och internationella nätverk. Det gäller i synnerhet forskare men även lärare att de kan ingå i sådana nätverk som är starkare både vad gäller tillhörighet och resurser än den egna institutionen. Det är en orsak till att forskningsinstitutioner ofta har en låg grad av sammanhållning, när anställda ofta är kroppsligen eller andligen frånvarande (Ehn 2001). Detta är en betydelsefull egenskap som skiljer universiteten från andra professionella byråkratier. Konsulter i IT-sektorn kan också ingå i nätverk som har stor betydelse för deras egen fortbildning och för fortsatt karriär genom byte av arbetsgivare och organisation. Att bygga och upprätthålla nätverk underlättas numera av informations-

teknologin som dessutom är särskilt utbredd i dessa två sektorer. Inte sällan används nätverksamhället liktydigt med informationssamhället i den retorik som betonar flexibilitet och marknad och som tenderar att medföra informalisering och avinstitutionalisering (Hasselberg 2001). Formella rutiner och regler har också faktiskt minskat i omfattning genom avregleringar och behörighet har åtminstone ofta kompletterats av social kompetens, sakkunskaper har delvis ersatts med anpassning och tjänstemannaetik och professionell etik med effektivitet i mera företagsliknande organisationsformer. En nätverkslogik byggd på gåvoutbyten, socialt kapital och personligt förtroende har gjort sig gällande i konkurrens med en byråkratisk och en professionell logik.

Det finns således flera goda skäl för ett nätverksperspektiv. Men ansatsen för den här studien lämpar sig ändå bättre för ett organisationsperspektiv som kan kompletteras av vissa nätverksanalyser.

DEN AKADEMISKA PROFESSIONEN

Den akademiska professionen kan räknas som den ursprungliga professionen så tillvida att de kontinentala universiteten med sina examinationsrättigheter legitimerade av staten låg till grund för andra professionella yrkesutbildningar som präster, jurister och läkare (Hellberg 1978; Collins 1979; Svensson 1987; Brante 1999). (Dessa band upphörde successivt under förra hälften av 1900-talet och sist och slutligen i Sverige med att juristernas propedeutiska kurser lades ner på 1960-talet.) Lärare och forskare vid universitet och högskolor har myndighetsutövning genom dessa examinationsrättigheter, som på de flesta utbildningsområden utgör monopol och beslut som inte kan överklagas (dock under utredning; Högskoleverket rapport 2001:27R). Historiskt var lärarna underställda en ämbetsmannatradition och reglerades också så. Numera sker den centrala nationella, politisk-juridiska regleringen genom högskolelagen, högskoleförordningen och examensordningar för att antal yrkesutbildningar samt lagen om offentlig anställning, jämställdhetslagen och förvaltningslagen. I högskolelagen och högskoleförordningen regleras formella kompetenskrav för vissa tjänster vid universiteten, varigenom allmänheten (och därmed studenterna som mottagare) så att säga får en statlig garanti på kvaliteten. Till det kommer de kollegiala kvalitetsbedömningar som finns av många olika slag i samband

med t.ex. examina, ansökningar om tjänster eller projekt, publicering och numera även såväl interna som externa utvärderingar och bedömningar. Det akademiska seminariet utgör den mest centrala institutionen för denna kultur. Detta kan sägas vara en av de grundläggande faktorerna i den akademiska professionens friheter och autonomi, och som skiljer ut den från alla andra statliga myndigheter, tjänsteproducerande institutioner och kunskapsorganisationer (Segerstedt 1966; 1974; Svensson 1978; 1980; Dahl 1997; 1998). Från början innebar den akademiska friheten rätten för universitetslärare att fritt få undervisa (*ius ubique docendi*, eller *Lehrfreiheit*) jämte studenternas rätt att fritt få följa undervisning var de så önskade (*studium generale* eller *Lernfreiheit*). Numera innebär den akademiska friheten rätten att fritt få forska, vilket regleras i högskolelagen. Undervisningen har dock ingen motsvarande stadgad frihet. I praktiken utformar lärarna ändå kursplaner och genomför undervisningen under stor frihet. Men det kan variera från tid till annan och mellan olika ämnen, och kan mera bero på vilka relationer enskilda universitet och högskolor har till den lokala omgivningen.

Den akademiska professionen är starkt differentierad så som hela universitetet är med sina olika ämnen, och universitetet kan därmed sägas vara multiprofessionella organisationer. Det gemensamma torde ligga i synen på forskningens frihet, öppenhet, kritiska granskning och kraven på vetenskapliga metoder och etik, även om det inte råder full konsensus kring detta (SOU 1992:15:62). Den kunskap som används är helt dominerad av ämnesbestämda och disciplinavgränsade referat- eller påståendekunskaper som finns kodifierade i läroböcker och handböcker. Till det kommer mera erfarenhetsbaserad och individuell kunskap eller s.k. förtrogenhetskunskap i det vetenskapliga hantverket och i undervisandet som mest – och kanske också bäst – överförs genom handledning, mentorskap och modellinlärande. Undervisning är knappast en professionell verksamhet i den meningen att man löser problem för klienter med abstrakta kunskaper, vilket kan förekomma vid vissa uppdrag för forskning, utbildning eller utvärdering. Det handlar mera om att bearbeta symboler och att förmedla påståendekunskaper i likhet med andra lärare och präster och att i viss mån förmedla förtrogenhetskunskaper om forskandets hantverk och villkor.

Tjänstebeteckningarna inom högskoleväsendet samt deras andelar av hela personalen var år 2000: professorer (6%, varav 13% kvinnor), universitetslektorer (10%, varav 27% kvinnor), universitetsadjunkter (14%, varav

52% kvinnor), forskarassistenter (2,5%) och doktorander (16%, varav 43% kvinnor) (SCB 1999:0101:20). Större delen av personalen tillhör Sveriges universitetslärares förbund (SULF) med sektioner för doktorander, lärarutbildare, adjunkter, lektorer och professorer. Detta förbund ingår i Sveriges Akademikers Centralorganisation (SACO).

Universitet och högskolor är statliga förvaltningar med myndighetsutövning gällande examensrätt. Riksdagen beslutar vilka högskolor som skall finnas, medan regeringen föreskriver vilka examina i grundläggande utbildning som får avläggas och högskoleverket beslutar var detta får ske. Verksamheten finansieras med statsanslag (detta utgör t.ex. 2/3 av inkomsterna vid Göteborgs universitet), externa bidrag till forskning, avgifter för uppdrag samt finansiella intäkter. Högskolorna konkurrerar med varandra och i mindre utsträckning med vissa andra utbildningsanordnare om studenter samt med varandra och vissa andra forskningsinstitut om forskningsmedel – en konkurrens som påtagligt ökade med organisationsreformerna under 1990-talet. På det sättet finns det en slags marknad sett ur organisationernas synvinkel. Studenterna är däremot hänvisade till den statliga högskolans utbud, men kan där välja att ansöka till olika studieort och olika program eller kurser. Antalet platser är dock givna och högskolan har bara med stor eftersläpning vissa möjligheter att svara mot studenternas skiftande efterfrågan och detta mer eller mindre i konflikt med de centralstatliga målen och inriktningen på kurser, ämnen och yrken. "Exit" eller det marknads-mässiga sättet att som man säger "rösta med fötterna" har svagt genomslag inom högskolan (Hirschman 1970). Däremot kan studenterna särskilt i Sverige göra sin röst hörd (voice) i många sammanhang och på många olika nivåer inom högskolans formella organisation som har anspråk på att fungera demokratiskt (Karlsson & Kuivanen 2001).

Universitetslärare har ett statligt uppdrag att undervisa under frihet som vetenskap och ämnet ifråga bjuder. Lektorer skall enligt högskolelagen ha vetenskaplig kompetens eller annan yrkeskicklighet samt pedagogisk skicklighet. Lärares arbete omfattar utbildning, forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete samt administrativt arbete. De skall också följa utvecklingen inom det egna ämnesområdet och den samhällsutveckling i övrigt som har betydelse för deras arbete. En ständig kompetensutveckling regleras därmed i högskolelagen för universitetslärare (Högskolelagen 3 kap. 1§).

Mottagarna är oftast studenter som enskilda individer och i undantagsfall andra organisationer som beställer utbildning som uppdrag. Relatio-

nerna till ”klienterna” eller studenterna skiljer sig därmed mycket från vad som är fallet i många andra professioner, där man arbetar mera direkt på klienternas eller kundernas uppdrag, och där dessa kunder har avsevärt större möjligheter att välja alternativa producenter (Rolf m. fl. 1993: kap.8). Många reformer med avregleringar och decentraliseringar under senare år har dock bland annat syftat till att göra högskolor och universitet mera organisationsliknande för att de ska kunna uppträda som enheter på en marknad (Brunsson & Sahlin-Anderson 2000). Flera grundläggande egenskaper hos universitet och högskolor som statliga professionella byråkratier med anställda tjänstemän har därmed minskat i betydelse eller helt försvunnit (Nybom 2001).

Högskolesektorn utgjorde 1999 knappt 48 000 personer eller cirka en procent av samtliga sysselsatta. Det motsvarar knappt fyra procent av offentliganställda och drygt 20 procent av statligt anställda. Undervisnings- och forskningspersonalen består till 60 procent av män. Lärare och forskare vid Göteborgs universitet utgjorde 59 procent år 1999 av alla 4.200 anställda (i heltidsekvivalenter). Av de förra utgjorde kvinnor 42 procent och av samtliga 55 procent. Bland lärare och forskare hade andelen kvinnor ökat med sju procent sedan år 1996. Under samma tid ökade professorer, lektorer och adjunkter sammantaget med knappt fem procent. Medelåldern bland undervisande och forskande personal var 51 år.

Det har länge funnits en uppfattning att rörligheten mellan olika universitetsorter inom den akademiska professionen varit särskilt svag i Sverige. Ett mått på detta är andelen anställda med doktorsexamen från det lärosäte där de är anställda. En studie vid mitten av 1990-talet visade att den andelen var tre fjärdedelar av alla forskarutbildade lärare vid universitet och högskolor med fasta forskningsresurser (Dahl 2000:2; SCB 1999:0001:11). Detta varierade så att nyare högskolor och universitet hade högre rörlighet, liksom tekniker och män. I en internationellt jämförande studie visade sig rörligheten allmänt vara låg. Hälften hade där bara arbetat vid ett lärosäte, medan en fjärdedel hade arbetat vid två olika lärosäten och en fjärdedel vid tre eller flera. Sverige hamnade av de i denna studie fjorton studerade länderna på sjunde plats när det gällde det senare, dvs. att ha arbetat vid tre eller flera lärosäten, och med små skillnader mellan länderna. Något mått på den årliga omsättningen av personal har vi inte. Den torde emellertid ligga avsevärt lägre än vad den gör inom den nya IT-branschen med sin också mycket yngre arbetskraft.

Om högre rörlighet anses önskvärd för lärarnas och forskarnas kompetens-

utveckling, så finns det flera förhållanden som länge har kunnat kompensera det. Dit hör utbredda och långsiktiga nationella och internationella nätverk inom ämnen och forskningsområden som erbjuder ständigt utbyte och lärande. Vidare är arbetsplatserna mera styrda genom nationella regler och därmed mera likvärdiga än i de flesta andra branscher i arbetslivet. Arbetet i sig är samtidigt friare genom att man skapar mycket av sina arbetsuppgifter, innehåll och uppläggning självständigt. Det är därmed nära knutet till den enskilde läraren och forskaren och ger därmed stora utvecklingsmöjligheter. Rörligheten mellan högskolan och den övriga arbetsmarknaden är en annan form av rörlighet som bäst och effektivast torde ökas genom att andelen forskarutbildade kan expandera inom det privata näringslivet och den övriga arbetsmarknaden (Dahl 2000:7). Men ökad rörlighet mellan universitetsorter framförs inte sällan som ett viktigt led i att höja kompetensen hos högskolelärare (Bargholtz 1995). Det är dock ett problem ur jämställdhetssynpunkt, då kvinnor har lägre rörlighet.

IT-SPECIALISTERNA

Informationsteknik (IT) är samlade beteckning på hur man med data- och kommunikationsteknik kan samla, bearbeta, lagra, överföra och presentera data på olika sätt (Nutek 1998:7). Mycket av sådant arbete handlar om att skapa system för dessa tillämpningar, och det i sin tur innehåller betydande moment av att formulera och lösa problem med abstrakt kunskap. I den meningen är arbetet med informationsteknik professionellt. IT-specialister definieras som personer med professionell kompetens inom IT-området, dvs. att förstå och kunna utveckla tekniken på nya problem. Några av de äldre yrkena inom området är: programmerare, programvarukonstruktör, databastekniker, driftstekniker, dataoperatör och systemerare. Några av de nyare yrkena är: webbdesigner och multimedieprogrammerare.

Sedan ungefär 20 år har det funnits särskild högskoleutbildning på IT-området. Några få kurser och linjer på ett tiotal utbildningsorter i slutet på 1970-talet hade blivit ett trettio-tal på nästan lika många orter i mitten på 1990-talet. Under den tiden examinerades knappt 26.000 personer, varav 26 procent kvinnor (S.a. 17). Det fanns 1996 hela 46 olika examensbeteckningar och 13 olika program. Den största andelen hade examinerats i systemvetenskap och ADB (46% varav 43% kv.), därefter som civilingenjörer (38%

varav 8% kv.) och en mindre andel på övriga IT-utbildningar (7% varav 21% kv.). Forskarutbildning på området omfattade drygt hundratalet årligen antagna studenter, vilket är ett uttryck för områdets gradvisa förvetenskapligande. Kvinnorna utgjorde där något mindre än 20 procent. I övrigt domineras sektorns kunskapsanvändande av individuella erfarenhets- och förtrogenhetskunskaper som huvudsakligen lärs in i arbete ute på arbetsplatser i praktik eller anställningar eller under egen verksamhet. Eftersom området har varit under stark teknik- och programutveckling har också kompetens och kompetensutveckling varit nära kopplad till arbetets genomförande ofta organiserat i arbets- och projektgrupper. De formella utbildningskraven har därmed varit mera varierande och otydliga.

IT-specialisternas arbetsmarknad är också mycket blandad, och de återfinns i alla branscher på alla sektorer, eftersom IT-tillämpning förekommer så gott som överallt. Bland näringsgrenarna var det bara inom jordbruk, jakt och fiske samt mineralutvinning där de var mycket få i mitten på 1990-talet. De hade ökat mest i datakonsultbranschen, finansiell verksamhet, utbildning, offentlig förvaltning och hälso- och sjukvård. De största områdena var uthyrnings- och företagstjänster (33%), tillverkning (24%) och utbildning (10%) (S.a. 42). Mindre än hälften av alla IT-specialister var anställda i IT-sektorn (42%), och dit räknas: datakonsulter (30%), tillverkning av kontorsmaskiner, datorer och teleprodukter (8%) samt handel med detta (9%) och telekommunikation (8%). Enligt den officiella indelningen i näringsgrenar utgör elektronikindustrin respektive IT-relaterade tjänsteföretag den s.k. IT-sektorn. Till IT-relaterade tjänsteföretag räknas då handel med IT-varor, telekommunikation samt datakonsulter och dataservice. Där utgjorde IT-specialisterna med teknisk eller naturvetenskaplig utbildning år 1998 cirka 20.000 personer, varav kvinnor 22 procent. Till det kommer kvinnor med annan högskoleutbildning som t.ex. i ekonomi och administration. Detta kan jämföras med SACO-enkätens resultat, där 34 procent var kvinnor i privat sektor. De IT-relaterade tjänsteföretagen är vidare en bransch som domineras av unga människor. Mer än en tredjedel var år 1998 mellan 25 och 34 år, medan endast åtta procent var äldre än 55 år (SCB 2001:213).

Den kanske mest uppmärksammade delen av IT-sektorn var under 1990-talet de ofta små multimedia- och internetföretagen. Där var medelåldern lägre och andelen kvinnor också lägre än i sektorn för övrigt (Sandberg 1997; Sandberg & Augustsson 2001).

IT-specialisternas vanligaste yrkesförbund är Civilingenjörsförbundet (CF) och JUSEK (förb. för jurister, ekonomer, samhällsvetare och systemvetare). Dessa två förbund är liksom utbildningarna och yrkena civilingenjörer och IT-specialister mycket heterogena och saknar många drag av professionell organisering. Andelen organiserade yrkesverksamma är mindre än i de flesta andra branscher med en stor andel högre utbildade (delvis beroende på yngre åldrar), och det förekommer alltså flera olika förbund. Kontrollen över arbetsmarknaden i betydelsen att vissa positioner ska kräva civilingenjörsutbildning är mycket svag i Sverige. Ingenjörskapet är dessutom närmare knutet till den administrativa och ekonomiska styrningen ute i arbetsorganisationerna och saknar i dessa avseenden självständighet.

IT-företag är oftast privata bolag som regleras av aktiebolagslagen jämte arbetsmarknadslagar och har företagets lönsamhet som främsta mål. De sysslar med informationsteknik och producerar varor eller tjänster. Cirka 80 procent av IT-företag och arbetsgivare är organiserade i Svenska IT-företagens organisation (SITO). IT-sektorn utgjorde totalt år 1998 cirka 200 000 personer (varav en tredjedel i elektronikindustrin) eller 5 procent av samtliga sysselsatta och drygt 10 procent av den privata sektorn (Nutek 2000; SCB 2001:224; Nutek & SCB 2000). Cirka 30 procent var kvinnor. Antalet anställda växte mycket snabbt från år 1993 till sommaren år 2000, då en drastisk neddragning inleddes och som när detta skrivs pågår som mest.

Datakonsultdelen hade totalt år 1998 drygt 65.000 anställda, varav 28 procent kvinnor. De tre företagen i denna studie är sådana konsultbolag, och de producerar tjänster till andra företag på vad som kan kallas en datakonsultmarknad. De är medelstora divisioner eller bolag, och de har där sin specialisering eller sin profil. De hade expanderat mycket snabbt under slutet av 1990-talet till stora koncerner.

Datakonsulternas kunder är andra organisationer som köper uppdrag vilka är mer eller mindre väldefinierade. Det kan ofta ingå i uppdraget att formulera problemet. Detta sker på en starkt konkurrensutsatt marknad, men där profilering och specialisering är vanlig, så att ett företag kan skapa sig en nisch under en viss tid. Relationerna till kunderna är ofta långvariga, där ett projekt ibland övergår i ett annat. De bygger mycket på nätverk och förtroende och på enskilda anställda och deras kompetens och är därmed starkt individberoende. De anställda vistas ofta långa tider hos kunder utanför det egna företaget, och arbetsmiljön har därmed vissa likheter med s.k. uthyrnings- eller bemanningsföretag (Isaksson & Bellaagh 1999; Bellaagh

& Isaksson 1999). Kontroll och tillhörighet är då problem som sådana företag måste lösa på andra sätt än genom dagliga fysiska möten. Man använder andra former av kommunikation liksom en rad metoder att skapa lojalitet och tillhörighet (Mintzberg 1983; Alvesson 1989; Bergqvist 2000).

På ett av företagen var andelen med akademisk examen cirka 50 procent varav hälften var civilingenjörer. Medelåldern var där 33 år, och andelen kvinnor cirka 30 procent. På ett annat var medelåldern ungefär 35 år och andelen kvinnor 20 procent. (Jfr. Enator år 1997 medelålder 35 år, 40 procent kvinnor och 65 procent högskoleutbildade.) Man pekar på att det föreligger svårigheter att rekrytera kvinnor, eftersom många datarelaterade högskoleutbildningar fortfarande domineras av män. Personalomsättningen varierade mellan dessa företag från fyra till 20–25 procent per år. Rörligheten i hela branschen var mycket hög under 1990-talet, och den representerade en ny och instabil sektor med stor konkurrens om ett begränsat utbud av unga, nyutbildade och därmed lättrorliga personer i företrädesvis storstadsområdena. Stockholmsområdet hade t.ex. nästan hälften av samtliga förvärvsarbete inom IT-relaterade tjänsteföretag år 1998 (SCB 2001:225).

Det är därmed två mycket olika sektorer eller branscher som jämförs i denna studie: en gammal traditionell, offentlig, professionell, byråkratisk förvaltning med nationell och internationell omfattning med en ganska rigid extern arbetsmarknad och mycket begränsade interna arbetsmarknader ställs mot en ny modern, huvudsakligen privat sektor också med nationell och internationell räckvidd men med flexibel och osäker extern arbetsmarknad och omfattande interna arbetsmarknader. Syftet är dock inte att se på sektorerna och deras arbetsmarknad i stort utan istället jämföra arbetsplatsernas organisationer och hur villkoren och behoven av kompetensutveckling ser ut på det planet.

KOMPETENS OCH KOMPETENSUTVECKLING

Begreppet kunskap leder in på en mera filosofisk diskussion som dock ligger utanför denna studie. Kunskap kan däremot definieras mycket allmänt som en förmåga att handla, och leder då över till begreppet kompetens som däremot är mycket centralt i denna studie och som här inriktas mot arbete. Definitionen av kompetens hämtas från Ellström som därmed avser, ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situa-

tion eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (Ellström 1992:21; Jfr Sveiby 1997:35; Söderström 1990). Sedan diskuteras ingående vilka faktorer som denna förmåga kan sägas innefatta, som psykomotoriska t.ex. fingerfärdighet, kognitiva t.ex. förmåga att lösa problem, affektiva t.ex. engagemang och värderingar, personlighetsfaktorer t.ex. självförtroende samt sociala faktorer t.ex. samarbets- och kommunikationsförmåga. Kompetens skiljs från kvalifikation som avser, ”den kompetens, som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren”. Kompetensen utgår alltså från individens förmåga i relation till arbetet, medan kvalifikation utgår från vilka krav arbetet ställer på individens kompetens. Denna studie syftar dock inte till att jämföra kvalifikationskrav med kompetens.

Kompetens är ett vidare begrepp än kunskap då det omfattar såväl kognitiva som emotionella och sociala delar. Kompetens skiljs ibland från kvalifikation som avser: ”den kompetens, som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren” (Ellström 1992:29). Att kvalificeras för något är enligt det latinska ursprunget att påverkas (eller socialiseras) så att man passar till något. Kompetensen utgår alltså från individens förmåga i relation till arbetet och uttrycks ofta i termer av meriter, medan kvalifikation utgår från vilka krav arbetet ställer på individens kompetens och ofta uttrycks i uppräknade krav som vissa arbetsuppgifter ställer på människor, t.ex. i befattningsbeskrivningar. Kompetens sätter därmed människor i centrum, medan kvalifikation sätter arbetet i centrum (Jfr Holmer & Karlsson 1991:9; Björkman 1991). Kompetens kan anges i offentliga examensbeskrivningar, eller i personliga dokument som de numera bland ungdomar vanligare så kallade CV (curriculum vitae = levnadsbeskrivningar). Dessa brukar bestå av formella utbildningsmeriter angivna som examina och tidsperioder i viss utbildning samt erfarenheter av arbete under viss tid och kanske även resultat från lämplighetstester och en mera personlig del angående egenskaper, intressen, värderingar och framtidsplaner.

Allmänt yrkeskunnande kan innefatta allt från starkt implicita s.k. tysta praktiska kunskaper över tumregler till starkt explicita och tydligt kodifierade teoretiska kunskaper. De kan vidare röra kunskaper om objekt och sakfrågor, om procedurer och handlingsalternativ, om klienter och kunder samt om

det egna kunnandets gränser och starka och svaga sidor (Ellström 1992:51). Praktisk kompetens eller att kunna hur (know how) är förmågan att handla rätt eller bättre än sämre och enligt ett rättesnöre, en norm, en värdering eller en viljetryttring (Rolf m. fl. 1993:29). Sådana riktlinjer kan bäras av individer, grupper, institutioner, organisationer, traditioner och samhällen. Riktlinjerna eller reglerna kan föreligga som en praxis innan de formuleras och kodifieras och kan därmed kallas implicita eller tysta.

Professionellas kunnande anses vara inriktat på förmågan att i praktiken formulera problem och värdera alternativa lösningar, och kanske är det också där anspråken på professionalitet för det mesta ligger (Schön 1983; Abbott 1988). Kompetensen skulle i så fall vara mera kunskapsbaserad än färdighets- respektive regelbaserad. Men samtidigt beror dessa medvetandenivåer på om problemen är nya eller gamla och om yrkesutövaren är novis eller expert. En stor del av professionell kompetens förekommer som kollektiva rutiner. Att värdera alternativ innefattar ett visst mått av reflektion. Professionell kompetens handlar mycket om förmåga att kunna reflektera och verbalisera problem och att kritiskt diskutera lösningar. Professionell kompetens kan då definieras som förmåga att kunna hur jämte en reflektion som kan förändra kollektiva regler och rutiner (Rolf m.fl. 1993:35). Förändringen genom reflexiv prövning kan vara starkt institutionaliserad.

Detta kan sägas känneteckna mycket av forskningen vid universitet och problemlösandet i IT-sektorn. Undervisningen vid universitet och högskolor innehåller också sådana moment särskilt om den är upplagd som problembaserad eller som handledning av mera självständiga uppgifter. Denna aspekt av professionell kompetens blir då förmågan att reflektera över det egna arbetet och att ge återföring verbalt och symboliskt för att upprätthålla eller förändra måtten eller kriterierna för arbetets kvalitet – som process eller som resultat (Rolf 1991; 1993). En del av den professionella autonomin består av att en yrkesgrupp relativt självständigt kan bestämma sådana kriterier. Men det hör vidare ihop med hur kvalitetssäkring och kvalitetsmätning är utformad, vilket vi tar upp kort på slutet.

Fokuseringen på professionella ger ett urval av högre utbildade med anspråk på professionalitet (Brint 2001; Freidson 2001). På individnivå omfattar det främst krav på självständigt arbete som grundas på egen kompetens i form av formell utbildning och diverse vidareutbildningar och erfarenheter samt förmåga att självständigt reflektera över och bestämma kriterier för kvalitet. Här återkommer kunskapsorganisationernas problemlös-

ning och icke-standardiserade produktion, där man är mycket beroende av enskilda individers kompetens och kreativitet.

Med kompetensutveckling kan man mena de åtgärder som utnyttjas för att öka kompetensutbudet på interna arbetsmarknader: rekrytering, befordran och personalrörlighet; formell och icke-formell utbildning av personalen; olika former av verksamhets- eller organisationsförändringar som syftar till att underlätta kompetensutnyttjande och informellt lärande i det dagliga arbetet (Ellström 1992:16). Vi kommer att beröra samtliga dessa tre områden nedan. Men vi ska först från våra egna enkäter redovisa hur behovet av fortbildning såg ut bland universitetslektorer och IT-specialister.

Kompetensutveckling fick under 1990-talet också ett nytt diskursivt sammanhang med begreppet livslångt lärande i internationell diskussion om utbildnings- och arbetsmarknadspolitik (OECD 1996; SOU 1999:141; A Memorandum on Lifelong Learning 2000; Askling m.fl. 2001). Det betecknar människors förmåga att lära sig under hela sin livstid och i alla de miljöer där de uppehåller sig. I det ligger en sorts kritik och ifrågasättande av formell utbildning och istället avser man betona lärandet i alla slags praktiker. Detta lärande anses kunna vara mera systematiskt och reflekterande än vad det för det mesta är.

Begreppet lärande associeras vanligen till något positivt som handlar om utveckling och förändring (Abrahamsson 1992; Ellström 1992:90ff; 2002; Säljö 2000). Det dagliga lärandet i arbetet rör sig däremot mera om anpassning och att bemästra givna uppgifter. Det utvecklingsinriktade lärandet bör istället vara kreativt och gå ut på att ifrågasätta och kritiskt pröva uppgifter, mål och villkor. Lärande i arbetet har på det sättet en dubbelnatur – å ena sidan utvecklande, förändrande och nyskapande och å andra sidan anpassande och traditions- och produktionsinriktat. Vi ska senare återkomma till vilka organisationsvillkor som bestämmer lärandets utformning och resultat.

UTBILDNING, KOMPETENSKRAV OCH FORTBILDNING BLAND HÖGRE UTBILDADE

Det här avsnittet kartlägger utbildningens omfattning bland ett antal SACO-grupper för att få jämförelsepunkter och ett sammanhang åt de två huvudgrupperna i denna studie, nämligen universitetslektorer och IT-spe-

cialister. Behov och krav på fortbildning beskrivs också samt var ansvaret för detta bör ligga.

SACO-medlemmarnas genomsnittliga utbildningstid var 5,64 år. Femton procent hade forskarutbildning och en tredjedel hade någon form av specialistutbildning. Av de olika yrkesgrupperna hade universitetslärare den längsta genomsnittliga tiden med 9,47 år. Civilingenjörer hade 4,83 och IT-specialister 4,06 år. Här förelåg vissa skillnader mellan könen: män hade något längre allmän utbildningstid och en något större andel av männen hade forskarutbildning och specialistutbildning. Den genomsnittliga tiden för annan vidare- eller fortbildning var 9,7 månader. Kvinnor hade längre fortbildning än män. Av yrkesgrupperna var psykologerna därvidlag flitigast följda av läkarna, officerarna, socionomerna och universitetslärarna. Kortast fortbildning uppgav ingenjörerna (4,9 månader) och IT-specialisterna (4,2 månader).

På frågan i vilken utsträckning man har kunnat använda sin utbildning i yrket svarade 54 procent i mycket hög grad, 30 procent i hög grad och 14 procent delvis. Universitetslärarna och tandläkarna var mest nöjda därvidlag, och officerarna och ingenjörerna minst nöjda. Den äldsta åldersgruppen var också mera nöjd än övriga. De med kortast högskoleutbildning var minst nöjda, och tillfredsställelsen ökade med utbildningstidens längd. IT-specialisterna var mindre nöjda än genomsnittligt.

Nästan hälften av samtliga SACO-medlemmar ansåg att kraven på kunskaper hade ökat mycket i deras arbete under senare år, och 37 procent ansåg att de ökat något. Officerare, tandläkare, veterinärer och läkare i den ordningen ansåg detta mer än andra grupper och ingenjörer mindre än andra. Den yngsta åldersgruppen ansåg detta i mindre utsträckning än andra. Det fanns däremot ingen skillnad mellan könen allmänt sett. Bland lärare och psykologer ansåg däremot kvinnor mer än män att kraven ökat. Det fanns inte heller någon skillnad med avseende på utbildningstid. IT-specialisterna skilde sig härvidlag inte från samtliga.

Sambanden mellan organisatoriska förändringar under 1990-talet och ökade kunskapskrav var obetydliga för samtliga. Men i grupperna präster, läkare och tandläkare fanns det ett visst samband mellan sparkrav och kunskapskrav. Det är alltså svårt att från den här enkäten se några tydliga direkta resultat i form av ökade krav på kunskaper och kompetens från de organisatoriska förändringarna.

Tabell 4.1: Behov av vidareutbildning i vissa ämnen. Medelvärden på en femgradig skala för samtliga SACO-medlemmar, SULF-medlemmar och IT-specialister.

Ämne	SACO-medlemmar	Universitetslektorer (SULF)	IT-specialister
Egen disciplin	3,45	3,72	3,24
Juridik	2,36	1,84	1,57
Ekonomi	2,55	2,12	2,27
Språk	2,62	3,08	2,58
Datorutbildning	3,38	3,32	3,37
Ledarskap	2,91	2,71	2,74
Presentationsteknik	2,65	2,41	2,66
Förhandlingsteknik	2,43	2,09	2,28
Index	2,25	2,07	2,12

De mest efterfrågade ämnena för vidareutbildning var den egna disciplinen samt datorutbildning. Männen efterfrågade något mer än kvinnorna juridik, ekonomi och språk. Läkare, tandläkare, veterinärer, psykologer och universitetslektorer hade behov av vidareutbildning i den egna disciplinen i högre grad än andra grupper, medan officerare hade behov i lägre grad. Lärare, universitetslektorer och officerare önskade vidareutbildning i språk mer än andra yrkesgrupper. Lärare, officerare, arkitekter och IT-specialister önskade datorutbildning, och präster utbildning i ledarskap och ekonomer i presentationsteknik mer än andra. På indexet med samtliga ämnen sammantagna hade universitetslektorerna och IT-specialister något lägre efterfrågan än samtliga SACO-medlemmar. Ekonomer och officerare hade högst efterfrågan och lärare och psykologer lägst. Männen visade högre efterfrågan än kvinnorna, de yngre klart större efterfrågan än de äldre och de med den längsta utbildningstiden något lägre efterfrågan än övriga.

I enkäten riktad till lärarna vid Göteborgs universitet ställde vi frågan: ”om kraven på kompetens förändrats i arbetet under 90-talet”. Där fanns elva olika indikatorer på detta, varav åtta slogs samman till två olika index med inbördes hög korrelation. Det ena handlade om krav i samband med undervisning (eget ämne, kursadministration, undervisningsteknik, examination) och det andra om krav mera i samband med administration (ledarskap samt juridiska och ekonomiska frågor jämte personalfrågor). Det första upplevde man på utbildningssektionen starkare, och särskilt bland kvinnorna där, och vid humanistisk fakultet som svagare än genomsnittligt och

i lika mån bland män och kvinnor. Adjunkterna upplevde åter det något starkare än lektorerna. Det andra, om administration, upplevdes starkare vid naturvetenskaplig fakultet och utan signifikanta könsskillnader. Det fanns inget samband med ålder på något av de två indexen. Av de enskilda indikatorerna upplevdes störst krav vad gällde det egna ämnet (33% i hög grad och 16% i mycket hög grad) därefter kursadministration och sedan undervisningsteknik och examination. I samtliga dessa avseenden upplevde adjunkterna större krav än lektorerna. Den äldsta åldersgruppen, 60–64 år, skilde sig i att uppleva mindre krav i det egna ämnet. Det hade knappast något samband med andelen undervisning i grundutbildningen. Bland de administrativa indikatorerna ledarskap, juridiska frågor, ekonomiska frågor samt personalfrågor var det bara juridiska frågor som knappast upplevdes som särskilt mera krävande.

Vidare hade vi två ytterligare indikatorer, och det var språk som inte heller upplevdes som mera krävande, särskilt bland lärare 60–64 år. Den andra var datoranvändning som upplevdes som att kraven hade förändrats i hög grad av 40 procent och i mycket hög grad av 30 procent. Det var den enskilda variabel som hade högst medelvärde, vilket visar att det handlade om en relativt ny teknik. Den yngsta femårsgruppen, 45–49 år, kände däremot inte starka krav därvidlag. Könsskillnader var genomgående så att kvinnor upplevde att kraven på kompetens hade höjts på samtliga indikatorer. Bland de äldre adjunkterna låg medelvärdena något högre på de flesta av dessa variabler.

Därefter frågades om lärarna hade behov av fortbildning i dessa samma avseenden för sitt arbete. Det egna ämnet hamnade högt i vad man ansåg sig behöva. Knappt en femtedel ansåg sig inte, eller i ringa grad ha behov av fortbildning, medan en fjärdedel ansåg sig behöva det i hög grad och 17 procent i mycket hög grad. Ännu högre hamnade dock fortbildning i datoranvändning. Minst behov sade man sig ha i kursadministration, juridiska frågor och personalfrågor.

Tabell 4.2: Behov av fortbildning i medelvärde och i procent bland lärare vid GU

	Medelvärde	Inte alls	I ringa grad	Delvis	I hög grad	I mkt hög grad
Eget ämne	3,3	9	10	38	26	17
Kursadm.	2,3	24	34	32	8	2
Underv teknik	2,6	16	27	40	13	3
Examination	2,5	19	29	35	12	4
Språk	2,7	21	24	30	16	9
Datoranvändning	3,5	5	8	34	36	17
Ledarskap	2,6	21	26	31	16	7
Juridiska frågor	2,3	30	32	24	10	5
Ekon. frågor	2,7	22	22	32	18	7
Personalfrågor	2,4	26	30	26	13	5

Vid utbildningssektionen uttryckte man större behov av fortbildning än vid andra fakulteter i de flesta avseenden. Adjunkterna uttryckte större behov än lektorerna särskilt i det egna ämnet. Kvinnorna uttryckte större behov än männen. De kvinnliga adjunkterna vid utbildningssektionen uttryckte avsevärt större behov än andra vad gällde eget ämne, kursadministration, examination och datoranvändning. Några skillnader mellan åldersgrupperna förelåg däremot inte. När det gäller datoranvändning uttryckte lärare vid matematisk-naturvetenskaplig och konstnärlig fakultet ett lägre behov av fortbildning, och lärare vid utbildningssektionen liksom ej disputerade och adjunkter ett större behov än genomsnittet.

Vi hade vidare ett antal frågor som sökte ringa in hur lärarna ser på arbetsvillkor och andra förhållanden vid den egna institutionen och som avsåg att mäta tillfredsställelse–otillfredsställelse och hur pass nöjda eller missnöjda de var. Den första frågan behandlade om institutionen eller avdelningen tar tillvara lärarnas kompetens på ett riktigt sätt. På bästa sätt kryssade 16 procent av samtliga i, ganska bra 51 procent, inte riktigt bra 23 procent och inte alls bra 10 procent. Vilka var då de drygt 200 missnöjda personerna, de som hade kryssat i alternativet ”inte alls bra” och ”inte riktigt bra”? Däribland fanns jämfört med samtliga något fler män och något fler adjunkter. I övrigt fanns inga andra noterbara skillnader som t.ex. vad gäller ålder och anställningstid.

Vilka var å andra sidan de knappt 100 personer helt nöjda som kryssat i alternativet ”på bästa sätt”? Där fanns också något fler män och något färre adjunkter. Flertalet hade mindre undervisning i grundutbildningen och många sysslade med administration. Där fanns inte alls någon skillnad be-

roende på institutionens storlek.

Vi angav fem alternativa åtgärder från institutionernas sida att vidta för att bättre ta tillvara kompetensen. ”Fördela undervisningsuppgifterna annorlunda” kryssade 25 procent av samtliga för, ”ge mer tid till egen fördjupning och utveckling” tyckte hela 60 procent, att ”erbjuda mera fortbildning” 29 procent, ”ge utrymme i tjänsten för att överföra kompetens genom dokumentation och kompendier” tyckte 39 procent samt att ”få fungera som mentor för yngre lärare eller doktorander med avräkning i tjänsten” ansåg 34 procent. I samtliga förslag utom mentorskapet förekom adjunkterna oftare jämfört med lektorerna.

Tabell 4.3: En eller flera alternativa åtgärder från institutionerna för att bättre ta tillvara kompetens

Tid för egen utveckling	60%
Dokumentera	39%
Mentorskap	34%
Fortbildning	29%
Annan arbetsfördelning	25%

ANSVAR FÖR FORT- OCH VIDAREUTBILDNING

Var ansvaret ska ligga för fort- och vidareutbildning är en särskilt väsentlig angelägenhet för professionella yrkesgrupper, eftersom det hör ihop med vem som ska leda och kontrollera kunskap och kompetens under yrkesutövningen. Man väntar sig att detta ansvar bland SACO-medlemmar torde hänföras till yrkesorganisationen och till högskoleväsendet mer än bland andra yrkesgrupper som kanske oftare hänvisar till arbetsgivaren. Likaså väntar man sig att professionella ska ha ett stort eget ansvar för sin fortbildning. På frågan vem som bör ha ansvar för yrkesgruppens fort- och vidareutbildning hänvisade SACO-medlemmarna följande till varje alternativ valt för sig: 79 procent angav mycket eller ganska mycket för arbetsgivaren, 46 procent för yrkesorganisationen, 19 procent för den fackliga organisationen och 49 procent för universitet eller annan utbildningsinstitution. Kvinnor lade större ansvar hos fackliga organisationer och universitet och högskolor än män. Offentliganställda hänvisade såväl till arbetsgivaren som till yrkesorganisationen och utbildningsinstitutioner i högre grad än privatanställda. Av yrkesgrupperna hänvisade officerare, präster, lärare och socionomer i den ord-

ningen oftare till arbetsgivaren. Tandläkarna hänvisade till yrkesorganisationen i högre grad än andra grupper och universitetslärarna i lägst grad. Några klasskillnader framgick inte här, däremot lade de med fler år i högskoleutbildning större ansvar hos universitet och högskolor.

Nästa fråga gällde vem som bör ha ansvar för den egna fortbildningen till skillnad från yrkesgruppens. Där angav 59 procent mycket eller ganska mycket den närmaste chefen, 70 procent arbetsgivaren och hela 93 procent jag själv. Kvinnor lade även här större ansvar hos närmaste chef och arbetsgivare än män, men ansvar hos sig själva lade de i samma utsträckning som män. Privatanställda hänvisade något oftare än offentliganställda till den närmaste chefen, medan offentliganställda oftare hänvisade till arbetsgivaren. Till sig själva hänvisade egenföretagarna något oftare än övriga, och privatanställda något oftare än offentliganställda. Av yrkesgrupperna var det vanligast bland advokater, tandläkare, ekonomer och universitetslärare, i den ordningen, att lägga ansvaret hos sig själva och som i den meningen skulle kunna sägas ge uttryck för större professionella anspråk. IT-specialisterna lade mindre ansvar hos de fackliga organisationerna, universitet och högskolor samt arbetsgivaren för yrkesgruppens fortbildning än vad övriga gjorde. De lade istället något större ansvar än andra hos den närmaste chefen för den egna fortbildningen. Några klasskillnader syntes inte heller här. Längre utbildade lade däremot mindre ansvar hos närmaste chef och arbetsgivare än övriga. På utbildningstid fanns dock ingen skillnad i att tillmäta sig själv det största ansvaret.

SAMMANFATTNING

I hela befolkningen 20–64 år har kvinnor i något högre utsträckning eftergymnasial utbildning oftare än män, även när det gäller utbildning tre år eller längre (SCB 2001:450). I vår SACO-enkät hade män något längre utbildningstid än kvinnor, och män utgjorde även en något större andel av de med forskar- och specialistutbildning. Kvinnor hade istället något längre fortbildning än män. Av yrkesgrupperna hade ingenjörer och IT-specialister kortast fortbildning. Deras högskoleutbildning var knappt fem år respektive drygt fyra år mot universitetslektorernas knappa tio år. De två jämförda yrkena och arbetsorganisationerna har alltså en stor skillnad i utbildningstid bland deras högre utbildade.

SACO-enkäten visade inget samband mellan organisationsförändringarna under förra hälften av 1990-talet och några förändrade kunskapskrav. Den mest efterfrågade fortbildningen var inom den egna disciplinen samt i datorutbildning. Både lektorer och IT-specialister hade något lägre efterfrågan totalt sett än genomsnittet. Män visade högre efterfrågan än kvinnor, och yngre klart större efterfrågan än äldre. Vid Göteborgs universitet upplevde lärarna däremot, och särskilt adjunkterna, att kraven i samband med undervisningen hade ökat under 1990-talet, bland annat p.g.a. krympande anslag. Den äldsta åldersgruppen upplevde där mindre krav inom det egna ämnet än övriga. Annars gällde ökade krav särskilt mycket datorutbildning. Kvinnorna upplevde mer än männen att kraven på kompetens hade ökat i samtliga avseenden. De uttryckte också större behov av fortbildning. Det fanns däremot ingen skillnad i behov av fortbildning mellan olika åldersgrupper.

Lärarna vid Göteborgs universitet ansåg att den viktigaste åtgärden för att bättre ta tillvara deras kompetens ute på institutionerna handlade om att få tid för egen utveckling. I det sammanhanget kan noteras att lärarna som svar på frågan vad som kännetecknar ett bra arbete, angav som mycket viktigt "intellektuellt stimulerande" (89%), "personlig utveckling" (75%) och "nytänkande och initiativ värderas högt" (72%). Lön, karriär och arbetsmiljö ansågs mindre viktigt.

När det gäller vem som ska ha ansvar för en yrkesgrupps fortbildning hänvisade universitetslektorerna i SACO-studien mindre än andra grupper till yrkesorganisationen och istället till universitet och andra utbildningsinstitutioner, och ju längre utbildning desto mera hänvisade man till dessa institutioner. IT-specialisterna lade här mindre ansvar på fackliga organisationer, utbildningsinstitutioner och arbetsgivare. Ansvar för den egna fortbildningen lade SACO-medlemmarna istället på sig själva i mycket hög utsträckning, och där fanns ingen skillnad beroende på utbildningstid. Privatanställda, inklusive IT-specialister, hänvisade oftare till närmaste chefen och offentliganställda oftare till arbetsgivaren.

KOMPETENSUTVECKLING INOM TVÅ TYPER AV KUNSKAPSORGANISATIONER

Organisationer måste förses med medlemmar som har någorlunda rätt kompetens i relation till de uppgifter och positioner som den består av. En arbetssökande kan bli antagen som anställd om så är fallet. Arbetskraften i en organisation kan standardiseras i förväg genom att man rekryterar enligt meriter (Mintzberg 1983; Johansson 1992). Så fungerar professionella arbetsorganisationer och deras komplexa jobb. Detta kännetecknar stora delar av tjänstesektorn och det som kan kallas det postindustriella tjänstesamhället. Men arbetet kan också styras och kontrolleras före genom regler och rutiner som är mer eller mindre inbyggda i arbetsprocessen. Detta har varit utmärkande för den fordristiska industrialismen. Ett tredje sätt är att överlåta standardisering och kontroll på inskolning och internutbildning. Det är något som åter har ökat i omfattning och delvis liknar det gamla lärlingssystemet.

Det positivt laddade begreppet kompetensutveckling omfattar många olika fenomen. Det kan också röra sig om åtgärder på organisationsnivå som handlar om: rekrytering, befordran, personalrörlighet; formell extern eller intern utbildning; icke-formell utbildning som projekt och cirklar; lärande i arbetet (on the job training); och planerade förändringar med syfte att höja kompetensen som arbetsutveckling, arbetsrotation, arbetsgrupper. Det kan också röra sig om aktiviteter på grupp- och individnivå som det spontana lärandet i arbetets praktik när man skaffar sig erfarenheter (Ellström 1992: kap. 1 o 5). Den här studien rör sig på båda organisatorisk och individuell nivå, men där finns en fokusering på organisatoriska strategier och i vilken utsträckning man söker utnyttja, gynna eller förhindra det spontana individuella lärandet. Vi ska se på rekrytering, inskolning och fortbildning

eller personalutbildning.

Kompetensförsörjning är en form av organisationsstrategi (Granberg 2001:kap.9: Lundén 2000). Ett första beslut handlar om man skall anlita någon annan organisation och köpa eller låna in en viss kompetens – numera ofta kallad ”outsourcing”. Rekrytering syftar till att genom anställning tillgodose ett visst behov av kompetens. Det kan antingen vara en intern omplacering eller extern nyrekrytering. I detta senare fall handlar det om att skaffa rätt typ av personal vad gäller utbildning och erfarenhet men även kön, ålder, etnicitet och andra mer personliga egenskaper. Lagar om anställning, jämställdhet, mångfald, diskriminering samt krav på viss behörighet bestämmer också en del av villkoren.

Under 1990-talet förändrades kanalerna för nyrekrytering bland arbetsgivare i riktning mot större andel informella inom samtliga branscher, men främst bland arbetsgivare inom privata tjänster. Man kände helt enkelt till en person i fler fall som man ansåg var lämplig (Ekström 2001:22). I denna studie från år 2000 utgjorde informella kanaler nästan två tredjedelar, vilket stämde överens med flera andra studier. Offentlig arbetsförmedling användes i nästan 40 procent av senaste anställningsförsök och annons i dags- eller fackpress i 26 procent och privat förmedling i endast 4 procent. Informella kanaler och nätverk var vidare vanligare i fråga om jobb med krav på högre utbildning. Offentlig arbetsförmedling var vanligare vid jobb utan krav på särskild yrkesutbildning. Informella kanaler var också klart effektivare än andra kanaler vad gällde de som faktiskt fick anställning, nämligen 79 procent mot 46 för offentlig arbetsförmedling och 58 procent för annonsering.

Urvalsinstrumenten vid rekrytering är betyg från utbildningar och anställningar, arbetsprover, bedömningar av provanställningar, referenser, intervjuer samt medicinska och psykologiska test och test av färdigheter. Bäst prognosvärde har sådana metoder som anknyter nära till arbetsuppgifterna som provanställning, arbetsprover, uppgiftstester och strukturerade intervjuer. Avsevärt sämre är ostrukturerade intervjuer och personlighetstester (Granberg 2001; Personal & ledarskap 2001:10:63).

Det man anses få veta handlar om: kognitiv begåvning, ledarskapsförmåga, ärlighet, lojalitet, förmåga att fungera i grupp, inställning till alkohol och droger, riskbenägenhet, känsla för kundservice, lämplighet för försäljning, stresstolerans med mera. Under senare år har testandet ökat i samband med rekrytering och nyanställning. Det har inriktats mera på person-

liga egenskaper och förhållanden som berör frågor om integritet och gränser för vad arbetsgivare kan och bör få veta om enskilda personer. Här ser man tydligt en förskjutning från arbetsuppgifternas kvalifikationskrav till människors personligheter och privata villkor. Det finns flera olika förklaringar till denna tendens.

En förklaring är att arbetsorganisationernas kultur och gemensamma värderingar från 1980-talet ställdes mera i centrum både som faktisk arbetsmiljö och som mål eller affärsidéer att sträva mot (Alvesson 1989; Bergström 1998). Strategier för rekrytering förändrades därmed i samma riktning. Urvalsbesluten kom ofta att handla om företagskulturer och sociala relationer. Intervjuer, tester och andra bedömningar användes i större utsträckning i urval bland formellt behöriga eller kvalificerade sökande. Begreppet psykologiskt kontrakt lanserades och kompletterades med begreppet personkemi (Schein 1978). Bedömningarna förflyttades bort från kvantifiering av den sökandes meriter och förmågor, till bedömning av intresse, motivation och självvald underordning, dvs. subjektivering (Bergström 1998:188; Goleman 1999). Där ingår det att förmå den sökande att själv formulera sitt förhållningssätt till den aktuella organisationskulturen och därmed göra den sökande mera individuellt ansvarig. Den matchningsmodell som detta handlar om avser dock samtidigt att göra rekryteringen till en öppen förhandling mellan den arbetssökande och en arbetsgivare, där parterna har tillgång till mer information än tidigare för att kunna göra bedömningar.

Det finns ett ömsesidigt förhållande mellan organisationskultur och sökande genom att man å ena sidan söker rekrytera personer som passar in i en viss kultur och å andra sidan att man stärker eller utvecklar kulturen i en viss riktning genom valet av vissa personer. Därmed kan man hävda att det finns en tendens att betona kompetens som handlar om att passa in på arbetsplatsen snarare än att utföra visst arbete, dvs. krav på ideologisk-normativ kompetens såsom affektiv (attityder, värderingar och motivation) och personlighetsrelaterad (noggrannhet, flit, snabbhet och pålitlighet) till nackdel för uppgiftsrelaterad kompetens och då särskilt kognitiva kunskaper och intellektuella färdigheter (Ellström 1992:48). Detta kan synas högst paradoxalt, när man samtidigt talar mycket om kunskapsorganisationer. Men det hänger snarare samman med en andra förklaring som har att göra med större tjänstesektor och arbetsuppgifter som har med mänskliga möten att göra, och att man samtidigt fokuserar mera på högre positioner med krav på

längre utbildning jämte urval bland dessa utifrån mera personliga egenskaper.

Det första och främsta sättet för en organisation att bygga upp en viss kompetens är att genom olika former av rekrytering skaffa sig de medlemmar eller anställda som man anser sig behöva. Detta kan ske mer eller mindre medvetet organiserat och strategiskt. Nyrekrytering är en av de relationer som gör en organisation starkt beroende av omgivningen vad gäller t.ex. demografiska förhållanden, utbildning och arbetsmarknad. I det här avsnittet ska vi se hur universitets- respektive IT-sektorn går tillväga vid rekrytering, och en avgränsning sker alltså till lärare respektive de som arbetar med att skapa tjänster i relation till kunder. Vi ska se rekryteringen i ett organisationsperspektiv om behov, planer, strategier och metoder för att rekrytera.

REKRYTERING TILL UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR

För att utveckla kvaliteten i utbildning och forskning är det viktigt att kunna rekrytera lämpliga personer och skapa en kompetent forskar- och lärarkår. Det krävs en viss omsättning av personalen för att detta ska vara möjligt (Brandell 1994). En studie av universitetens rekrytering skulle även gärna kunna börja med referat av ett debattinlägg i SULF-tidningen (Knobblick 2000). Där uppmanades landets rektorer att ställa sig frågorna hur universitetet ska fungera som arbetsplats för olika ålderskategorier, och hur man ska ta tillvara de äldres kompetens samtidigt som man ska locka till sig yngre förmågor. Det handlar om att hantera pensionsavgångar och att dra till sig yngre med löner, lokaler, arbetstider, goda forsknings- och arbetsmiljöer samt professionellt ledarskap. Institutionsledningarna uppmanades att kartlägga sin åldersstruktur och att diskutera pensionsavgångar, generationsskiften, kompetensområden och kompetensbehov för att sedan upprätta handlingsplaner för både rekrytering och kompetensöverföring, t.ex. i form av mentorsprogram.

Kompetensplanering var också en av utgångspunkterna för vår egen studie av lärare vid Göteborgs universitet. Våra informanter på ett tiotal institutioner kunde år 1996 och år 2000 sällan visa några egentliga planer eller ens någon vidare diskussion om hur man skulle ta itu med rekryteringen i samband med stora väntade pensionsavgångar. Man var mera upptagen av att lösa problem med övertalighet och pensionsfrågor. Detta var inte heller

fallet på universitetets ledningsnivå, även om kompetensförsörjningen re-
dovisades 1998 på uppdrag av Finansdepartementet, och där ett omfattande
rekryteringsbehov ansågs föreligga för åren 2005–2010 p.g.a. pensionsav-
gångar. Men först i verksamhetsplanen 2000 angavs att åldersstrukturen bör
noteras och att ”ett arbete bör starta för att förbereda nyrekryteringar och
kommande pensionsavgångar” (Göteborgs universitet (GU) Verksamhets-
plan 2000:33). Där framhölls mera allmänt behovet av en offensiv satsning
på att rekrytera lärare och forskare. Där konstaterades också att det krävs en
extra investering för kompetensutveckling och omställning av äldre lärare
och forskare. Man såg intern och extern rörlighet som en viktig strategisk
personalfråga, liksom ökad flexibilitet när det gällde anställningsformer som
t.ex. projektanställningar. För framtiden borde man särskilt betona att le-
dare har ansvar för rekrytering och utveckling. Ansvaret för kompetens-
utvecklingen är decentraliserat såtillvida att det åvilar fakulteterna och insti-
tutionerna. Vid vissa andra universitet har personalavdelningarna en längre
tid haft ett tydligare formulerat eget ansvar för rekrytering och kompetens-
utveckling (Uppsala universitet 1981;1993; Umeå universitet 2001).

Samhällsvetenskapliga fakulteten vid GU har infört en ordning för en
generationsväxling (Göteborgs universitet, samfak 2001). Det är ägnat att
förbereda nyrekrytering och att söka förhindra arbetsskador hos äldre lärare
– något som lärarna framförde som starka önskemål i vår egen studie (Lä-
rarna vid GU 1997; Svensson & Blomsterberg 1999). Förslaget går ut på en
nedsättning av undervisning med 40 procent för adjunkter, lektorer och
befordrade professorer över 60 år. Alternativa arbetsuppgifter ska vara inrik-
tade mot ämnes- och institutionsanknutet utvecklingsarbete och mentor-
skap. På det sättet söker man bli effektivare på att ta tillvara äldre lärares
erfarenheter och engagemang fram till pensioneringen samtidigt som det
blir möjligt att börja nyrekrytering av yngre lärare.

Att inrätta och tillsätta lärartjänster är starkt formaliserat genom högskole-
lagen, även om betydande avreglering har skett under senare år. Där stadgas
att det utöver professorer skall finnas vetenskapligt kompetenta och peda-
gogiskt skickliga lektorer. Varje högskola får numera själv bestämma vilka
kategorier av lärare man vill ha därutöver, och vilka behörighetskrav och
bedömningsgrunder som skall gälla vid anställning. Detta gör det möjligt
att söka särskild kompetens enligt behov på en viss institution och att däri-
genom skapa en viss profil, därvid kan man använda sig av en s.k. sök-
kommitté som har i uppgift att formulera en strategi, att inventera sökande

och att aktivt rekrytera (Rovio-Johansson & Tingbjörn 2001:71). Det finns exempel på universitet som i sin lokala anställningsordning anger att beslut om anställningsprofil ska fattas innan ett anställningsförfarande inleds för en viss anställning. Där ska alltid ingå ämnesområde, behörighetsgrunder, bedömningsgrunder och avvägningen mellan bedömningsgrunderna (Göteborgs universitet 1999). Det finns också enstaka exempel på att man aktivt söker viss kompetens som vid Uppsala universitet, där man identifierade några områden som hade få kvinnliga forskare. Man utlyste därför professurer inom dessa områden för att höja andelen kvinnliga professorer och tog kontakt och uppmanade dem att söka (Universitetslärares 5:2001).

I högskoleförordningen anges att högskolorna får anställa lärare som professorer, lektorer, adjunkter, forskarassistenter, timlärare och gästlärare. Behörig att anställas som professor inom annat än konstnärlig verksamhet är den som har visat såväl vetenskaplig som pedagogisk skicklighet (Högskoleförordningen kap 4, 5§). Behörig att anställas som lektor inom annat än konstnärlig verksamhet är den som dels har avlagt doktorsexamen eller har motsvarande vetenskaplig kompetens eller annan yrkesskicklighet som är av betydelse med hänsyn till anställningens ämnesinnehåll och de arbetsuppgifter som skall ingå i anställningen, dels har visat pedagogisk skicklighet (7§). Från första januari 2003 läggs här till krav på högskolepedagogisk utbildning eller motsvarande kunskaper förvärvade på annat sätt. Detta är också något som medger en egen kompetensuppbyggnad mer än tidigare. Behörig som universitetsadjunkt är den som dels har avlagt grundläggande högskoleutbildning eller har motsvarande kompetens, dels har visat pedagogisk skicklighet. Vid anställningen skall man även ta hänsyn till sådana sakliga grunder som stämmer med allmänna arbetsmarknads-, jämställdhets- och social- och sysselsättningspolitiska mål. En tjänst med anställning tills vidare eller tills vidare för viss tid skall alltid annonseras. Men samtidigt får en högskola bjuda in en viss person att söka som professor.

I anställningsordningarna framgår vilka kompetenskrav man ställer på olika lärartjänster och vilka pedagogiska meriter sökande ska kunna uppvisa. Allmänna begrepp som lärar- och undervisningsskicklighet fanns med redan i 1852 års universitetsstatuter. Men de förblev mycket litet diskuterade och utarbetade fram till 1980-talet. Numera stadgas att den vetenskapliga och pedagogiska kompetensen ska ges lika värde, och innehållet i den pedagogiska kompetensen har avsevärt preciserats i flera utredningar till kriterier som kvalitet, omfattning och bredd samt utöver breda, gedigna

och aktuella ämneskunskaper också förmåga att organisera en kunskapsmassa, att förmedla, engagera, aktivera och kommunicera med studenter (SOU 1990:90; 1992:1). I praktiken blommar dock fortfarande en mycket varierande flora av kriterier som lokalt numera finns preciserade och rekommenderade i anställningsordningar (Rovio-Johansson & Tingbjörn 2001).

Fakultetsnämnden bestämmer ämne för en anställning och skall ange behörighetskrav och behörighetsgrunder utifrån högskolans egen anställningsordning. Nämnden skall inhämta yttrande från minst en kvinna och en man som är särskilt förtrogna med ämnesområdet vid anställning av professor och lektor. Dessa skall avge skriftligt yttrande, där de skall redogöra för skickligheten hos sökande, rangordna dem och motivera sitt val. Detta har tidigare gått under beteckningen sakkunnigförfarande. Det är kanske den viktigaste delen i att kollegialt kontrollera kvaliteten och därmed standardisera organisationens kompetens. Det sker inom den egna professionen och inom det egna ämnet och svarar mot krav på professionell autonomi, samtidigt som det avses ge mottagare och avnämare jämte allmänheten en kvalitetsgaranti. Även om ett universitet eller en högskola med dessa bestämmelser lättare än tidigare kan skapa en egen profil så är perspektivet ett annat sett från en prefekt på institutionsnivå. Där har man den personal man har på lång sikt. Vid nyanställningar eller återanställningar, kan man ansöka om att förändra ämnet för tjänsten ifråga och därmed påverka kompetensen. Men man är sedan hänvisad att anställa de sökande som av sakkunniga rangordnas högst på formella grunder. För tillsvidareanställningar kan man inte som i den privata sektorn fritt välja personer efter behov eller enligt en mera preciserad strategi. Men där finns formella handlingsmarginaler i att föreslå ämnesbeskrivning som fakulteten fastställer, och man kan avstå från att tillsätta tjänsten om man inte får önskade sökanden rangordnade högst. Som vikariat och projektanställningar är naturligtvis möjligheterna större att anställa personal efter mer precisa behov.

Ett annat problem vid tillsättning av lärartjänster som ofta diskuteras är att sakkunniga och andra betonar forskningsmeriter på bekostnad av pedagogiska meriter, vilket strider mot studenternas behov och krav. Upprepade lärarreformer under flera decennier har sökt komma tillrätta med detta, vilket också framgår av högskoleförordningen. Två ytterligare förslag som avser att stärka den pedagogiska skickligheten presenterades under våren 2001 (Fransson 2001; Rovio-Johansson & Tingbjörn 2001). Där förekom också en rad förslag till hur undervisningsmeriter borde dokumenteras, vil-

ket hittills varit betydligt underskattat och underutvecklat inom universitetssektorn.

Universitet och högskolor har en befattningsnomenklatur som är direkt knuten till bedömd kompetens. Den viktigaste strategin för kompetensutveckling handlar helt enkelt om att söka befordra enskilda anställda till nästa kompetensnivå, vilket höjer kompetensen för hela arbetsplatsen eller institutionen. Större delen av befintliga lärare på många institutioner är tillsatta efter befordran, antingen enligt avtal om att man efter viss tids anställning är berättigad tjänst tills vidare eller att man genom utbildning (t.ex. doktorexamen) förklaras behörig, vilket är en av förklaringarna till en ganska låg rörlighet inom denna sektor. Detta har också minskat möjligheterna för särskilda rekryteringsstrategier. Man bjuds den personal man redan har, vilket förstås också är en del i anställningstryggheten enligt fackliga strävanden. Sedan 1999 ges möjlighet att med tillsvidareanställning befordras från adjunkt till lektor respektive från lektor till professor om den sökande efter prövning har behörighet för en sådan anställning. Det gör att institutioner kan formellt med dessa titlar fastställa sin kompetens och därmed visa den på ett annat sätt än tidigare och göra anspråk på högre kvalitet.

Den klart viktigaste rekryteringen för akademiska institutioner är annars via antagningar till forskarutbildningen. Efter fullgjord utbildning har man i praktiken en betydande intern arbetsmarknad och rekrytering till lärartjänster, även om tjänsterna utlyses nationellt – ibland också internationellt. I studien från 1995 visade man alltså att cirka tre fjärdedelar av alla forskarutbildade lärare vid universitet och högskolor med fasta forskningsresurser hade avlagt sin doktorexamen vid det lärosäte där de var anställda (SCB UF23, SM 1999:1; Dahl 2000). Detta är ett vanligt fenomen internationellt sett, trots att dessa siffror brukar användas för att stödja föreställningen att svenska akademiker skulle vara särskilt orörliga. Andelen var lägre för professorer men högre för lektorer och adjunkter. Av fakultetsområdena hade tekniker lägst andel disputerade från det egna lärosätet (73%) och jurister högst (81%). Män hade något lägre andel än kvinnor (76 mot 80%).

Till forskarutbildning får numera bara antas så många doktorander som kan erbjudas handledning och godtagbara studievillkor i övrigt och som har studiefinansiering, dvs. som kan anställas som doktorand eller som kan beviljas utbildningsbidrag eller bedöms ha annan form av studiefinansiering som kan säkras under hela utbildningen och att den sökande kan ägna så stor del av sin tid åt utbildningen att den kan slutföras inom fyra år för

heltidsstudier och som längst inom åtta år. För att bli antagen till forskarutbildning krävs det att den sökande har grundläggande behörighet motsvarande 120 poäng och särskild behörighet i ämnet som fakultetsnämnden kan ha föreskrivit, och som vidare bedöms ha sådan förmåga i övrigt som behövs för att klara utbildningen. (Högskoleförordningen 1998:80 kap. 9, 4§). Enskilda institutioner har rätt att välja att anta sökande med hänsyn till vad man kan erbjuda i handledning och därmed skapa en viss profilerad inriktning.

Forskarutbildningen är en utbildning som styrs av en individuell studieplan under en eller flera handledare och som utgör en som regel minst fyra-årig socialisation in i ett akademiskt ämne och en institution. Doktorandtjänster kan omfatta cirka 20 procents undervisning, och innehåller därmed en betydande praktik som lärare vid sidan om den praktik man får i forskningen. Forskarutbildning är därmed en ovanligt lång utbildnings- och praktiktid som närmast kan liknas vid äldre tiders lärlingssystem i de traditionella hantverken.

Göteborgs universitet har ingen allmän gemensam strategi för att rekrytera personal med avseende på viss kompetens. En s.k. personalidé utgick från den s.k. Visionen, vilket är ett dokument från 1997 om universitetets idé och hur man bör se på undervisning, forskning, lärande och relationer till omgivningen (Göteborgs universitet, Vision 1997; Verksamhetsplan 2000:32; Etisk plattform 2000). Personalidén är ett slags etiskt kontrakt mellan ledning och anställda, som bl.a. anger regler för god undervisnings- och som avses ligga till grund för kommande personalstrategiska program bland annat för rekrytering. Ett förslag var mycket allmänt formulerat och berörde utvecklingsmöjligheter, kontinuerlig kompetensutveckling samt lönesättning och anställningsförhållanden som ska medverka till bra rekrytering och förhindra kompetensflykt samtidigt som universitetet förväntar sig eget ansvar för kunskapsutveckling och professionalism hos de anställda (Göteborgs universitet, Personalidé 2000). Jämlikhet och mångfald med bred social rekrytering och god representation av olika etniska befolkningsgrupper bland både studenter och anställda togs där senare upp som mål.

Göteborgs universitet (GU) har däremot enligt lagen om jämställdhet sedan länge en formulerad strategi för rekrytering som har med det att göra (Göteborgs universitet, Jämställdhetsplan 2000). Jämställdhet skall uppnås med hjälp av aktiv rekrytering, där det krävs extraordinära åtgärder för att uppnå målen i denna plan. ”Dessa innefattar bl.a. tillskapande av fler rekry-

teringstjänster respektive aktiv rekrytering av underrepresenterat kön till högre tjänster och av kvinnor till ledande positioner inom organisationen.” (S.a. 8). Man anger också specifika mål som 25 procent kvinnliga professorer och 40 procent kvinnliga lektorer år 2002. Motsvarande planer skall finnas på varje institution och finns också på de flesta. Där anges mål om att öka andelen från underrepresenterat kön, varvid positiv särbehandling ibland tillämpas (En nationell översikt ges i Högskoleverket 2000:R8).

Jämställdhetsaspekten och positiv särbehandling framhålls också ofta i de annonser om lediga tjänster i dagspress och tidskrifter som är högskolornas viktigaste sätt att sprida information om rekrytering. De är oftast mycket formellt hållna och anger arbetsuppgifter och kompetenskrav enligt mer eller mindre preciserade profiler eller ämnesbeskrivningar. Mera sällan betonas här arbetsplatserna och deras värderingar och kultur samt krav på s.k. social kompetens (Hellström 1998; Persson 2000). Men formuleringar som följande kan numera förekomma: ”Vi värdesätter även god samarbetsförmåga, initiativrikedom och ett positivt förhållningssätt gentemot kollegor och studenter” eller ”Vi lägger stor vikt vid personliga egenskaper och förutsätter att du i kombination med god samarbetsförmåga har förmåga att arbeta självständigt” (Universitetsläraren 1/2001:14; 21/2000:14).

Våra informanter och intervjupersoner vid GU vittnade om en mycket låg nyrekrytering av personal under 1990-talets senare hälft. Då finns det ju inte heller mycket att säga om hur rekryteringen går till, eller att det kan röra sig om någon slags strategi. Endast vid en av de kontaktade institutionerna inom utbildningssektionen kunde man berätta om en ungdomssatsning, då man sökte främst ämneslärare först inom GU och sedan ute i ungdomsskolan. Men där handlade det om halvårsförordnanden och alltså lägre krav på längre anställningar. Rörligheten mellan GU och de nya högskolorna i regionen hade också gett viss större flexibilitet. Man medgav frikostiga tjänstledigheter även vid tillsvidaranställningar på annan ort. Vid många institutioner sjönk också intagningen till forskarutbildning under 1990-talets senare hälft. i samband med strängare krav på finansiering.

Vi frågade i lärarenkäten vad man gör vid den egna institutionen när det gäller nyrekrytering. En stor del (knappt 40%) kände inte till att man gjorde något alls. En tredjedel kryssade för alternativet ”utlyser tillfälliga tjänster för kortare eller längre förordnanden”, en femtedel kryssade för ”lägger in obligatorisk undervisning i doktorandtjänster”, en mindre andel kryssade för alternativet ”utlyser fasta tjänster” och bara fem procent kryssade för

”anordnar pedagogiska seminarier för doktorander” och ännu färre ”ger poäng i forskarutbildningen för medverkan i undervisningen”.

Den åldrande personalen vid universiteten gör att nyrekrytering är ett av de främsta förestående problemen under de närmaste åren. Det sammanfaller med att antagningarna till forskarutbildningen har varit lägre än tidigare under några år särskilt inom de humanistiska och samhällsvetenskapliga ämnena.

REKRYTERING TILL IT-FÖRETAG

Inom IT-sektorn har rörligheten varit avsevärt större genom att genomsnittsåldern har varit betydligt lägre än inom högskolesektorn. Samtidigt hade IT-sektorn under 1990-talet en sällsynt expansion och gav därmed mycket stora möjligheter att genom en viss rekryteringsstrategi forma kompetens och företagskulturer. I sin rekrytering har man där mycket starkt betonat social kompetens, och man anger ofta företagsfilosofier och värderingar i samband med annonsering av lediga tjänster. Ett av våra företag talar också om kunskapskapital och skiljer mellan humankapital och strukturkapital i sin presentation på hemsidan. Man säger sig behöva välutbildade och kvalificerade medarbetare med stor ansvarskänsla och förmåga att se vad kunderna behöver. Då är det lika viktigt med social förmåga (EQ=emotionell förmåga) i form av t.ex. engagemang och tillförlitlighet som med intellektuell förmåga (IQ) i form av teknisk kompetens. Öppenhet och logiskt tänkande samt ansvarstagande och samarbetsförmåga sägs vara en del av företagsfilosofin.

Nyrekryteringen till IT-företagen sker nu mindre ofta via dagstidningsannonser utan mera via annonsering på Internet, och den egna hemsidan i företaget. Så här kan t.ex. ett arbete som projektledare annonseras.

Vem ställer sig inte då och då frågan: tänk om man kunde förvandla de ljusa idéerna till verklighet? Du är en sådan människa! Du har förmåga att få team att jobba effektivt och leverera på tid och budget. Du har god förmåga att strukturera, administrera och dokumentera projekt samt en naturlig fallenhet för att leda och entusiasmera dina medarbetare. Du är en lyssnare som har lätt att sätta dig in i kundernas affärer - strategiskt såväl som tekniskt. Dessutom gillar du att ta ansvar. Antagligen arbetar du redan som konsult eller som IT-projektledare, gärna med e-handel och Internet-lösningar. Du

har akademisk utbildning och erfarenhet av projektledning. Passar detta in på dig så har (Företaget) möjligheter att erbjuda dig unika projektarbeten i multidisciplinära team.

Man fastställer först hos sökande en viss teknisk grundkompetens. Därefter kommer så den sociala kompetensen hur en person kan passa in i företagets organisationskultur, och där är intervjun mycket viktig (Ip, IT3).

För ett arbete som webbdesigner anges att arbetet kommer att vara organiserat i grupp med systemutvecklare och programmerare, att man bör ha en yrkesbakgrund i grafisk formgivning och typografi och att det är kreativt och ger möjligheter till personlig utveckling. Sedan räknas ett antal program upp som man bör ha erfarenhet av (HTML, DHTML, CSS, Javascript, XSL kunskaper om RUP, ASP, Java, XML, Shockwave och 3D är meriterande). Men rekrytering sker också mycket ofta direkt på informella vägar genom kontakter mellan företag och personer eller mellan personer. På en överhettad arbetsmarknad under 1990-talet var konkurrensen påtaglig, och man plockade gärna folk från andra företag, något som ligger särskilt nära tillhands bland konsulter som arbetar ute hos kunder. De flesta av intervjupersonerna hade kommit in via personliga kontakter eller blivit tillfrågade direkt av företagen. En intervjuperson som arbetar som konsult sade dock om detta att man knappast blir direkt tillfrågad om anställning hos kunden. Men man får ändå veta om det finns lediga jobb. Hon uppfattar att det finns en sorts etik företag emellan att inte ragga folk direkt. Det är i alla fall ett problem för konsultbolagen att erbjuda tillräckliga villkor för att behålla sina anställda. Men det är uppenbart att sociala nätverk har stor betydelse här.

På ett av företagen skiljer man på tre huvudkompetenser: projektledare, systemvetare och designer (särskilt webbdesigner).

I konceptavdelningen är den formella utbildningen viktigare med tyngre systemutvecklare, men i affärsenheterna är det både lönsamt och motiverat att få in duktiga, unga som informellt har lärt sig ganska mycket, som kan komma in och börja producera. Där finns arbetsuppgifter som de klarar utan formaliabakgrunden. Vi har t o m rekryterat 16-åringar som kommit några timmar i början och lekt och efter ett år eller så börjat jobba här på heltid. Gäller i vår bransch med stora teknologiförändringar nästan dagligen, självlärda och sugna att lära sig nya grejer och som är begåvade. (Ip. IT 4)

På ett annat företag var man mera tveksam till den informella rekryteringen via kontakter som ger relationer och intressekonflikter som kan vara svåra att hantera. Där tar man istället gärna hjälp av rekryteringskonsulter för att få ett mera systematiskt beslutsunderlag. Behoven uppkommer på den lokala marknaden, men sedan ser man sig om inom företagets olika internationella enheter var man har sin bästa kompetens. Saknas den, så startar man en nyrekryteringsprocess.

Vi försöker skapa dream-team. På vårt eget intranet kan vi matcha mönster. Kunden kommer med önsningar om resurser i projektet och detta fyller vi i ett dokument hos oss och det mönster som bildas där söker vi med över våra resurser som vi har tillgång till. Upp kommer då (ett antal) CV. Viktigt därför att var och en fyller på sina CV med de projekt man varit med i. (Ip. IT 7)

Företagen är också ofta ute i olika mera officiella sammanhang som på mäsor, föreläsningar, företagsdagar på skolor och i andra arbetsförmedlingssammanhang, där de visar upp sig och annonserar eventuella lediga jobb.

Sökande presenterar sig genom Jobline på Internet med sina meriter eller sitt CV. I en genomgång av 100 IT-annonser på Jobline framkom dock följande resultat (Larsson 2000:93). Det fanns ett antal mera etablerade yrken baserade på vissa högskolelinjer, men i övrigt var man ganska öppen för erfarenhet och självlärd kompetens. Den tekniska kompetensen var viktigast och mest efterfrågad, särskilt erfarenhet av tekniska program och applikationer. Erfarenhet var överhuvudtaget mycket ofta omnämnt – kanske pga. av brist på arbetskraft med erfarenhet. Traditionella begrepp kring personlig kompetens som trofast, duglig, skicklig och rättvis hade ersatts av moderna nyckelbegrepp som självständig, kreativ, målinriktad och drivande. Men sociala egenskaper var ändå inte så frekventa i dessa annonser. I intervjuerna på IT-sidan lade man stor vikt vid olika aspekter av social kompetens i samband med rekrytering, och den hörde ofta nära ihop med resone-mang kring företagskulturer. Här nedan görs en sträng åtskillnad mellan social och teknisk kompetens och att de ibland inte förekommer hos samma person.

Social kompetens, det är olika hur man värderat detta i olika bolag (inom koncernen). Varje medarbetare kategoriseras i typ av social kompetens som vi sätter in i olika situationer. Vi har otroligt duktiga utvecklare som sitter och utvecklar på nätter och helger. Dom kan vi inte ha i kundprojekt. Dom

kan inte göra fel så att säga. Och det framgår tydligt av deras sociala profil. Ett exempel, många kunder vet inte vad dom vill ha. Utvecklarna är ettor och nollor. Ska jag göra det eller det? Dom lämnar kunder som inte kan beställa. Det vet vi från varje CV, olika modeller. (.....)

Ett antal tester som man går igenom och får en kategorisering i en matris. Flexibel och öppen lämpliga som projektledare. Utvecklare och tekniker åt andra hållet slutna och kan inte tänka sig att jobba med applikationer. Liknelse med religion, antingen har man en eller inte. Man har sitt spår. Viktigt för oss att känna till hos varje individ. (Ip. IT 7)

Det sammantagna resultatet från den tidigare refererade studien av IT-branschen kunde knappast bekräfta några av de vanliga föreställningarna om branschen (S.a. 86). Så tycktes t.ex. yrkesidentiteten inte vara alls så stark som den ibland framställts. Man efterfrågade bred branscherfarenhet, men specifik erfarenhet var också vanlig. Däremot efterfrågades inte erfarenheter från andra branscher. Det är en manligt dominerad bransch, men det fanns knappast något som tydde på diskriminering av kvinnor eller utlandsfödda. God svenska efterfrågades endast i sex av de hundra annonserna. Men det förekom å andra sidan ingen särskild uppmaning åt kvinnor eller utlandsfödda att söka och heller inget om positiv särbehandling. Ett av våra tre fallföretag sade sig emellertid ständigt sträva efter en bättre balans vad gäller ålder, kön och etnicitet.

Även privata IT-företag är skyldiga att hålla sig med jämställdhetsplaner. Inget av våra företag kunde dock peka på någon sådan skriftlig plan. Däremot angav man sådana ambitioner. Ett företag hade en mycket klar och positiv syn på föräldraledighet, och hade inrättat rum för barn om någon förälder behöver ta med barn t.ex. under kvällsmöten. Jämställdhetsombudsmannen har också haft anledning att kritisera IT-branschen för att dåligt följa jämställdhetslagen. Men på JämO anser man att det knappast räcker med handlingsplaner utan att man vid rekryteringen måste arbeta mera med värderingar och företagskultur (Larsson 2000:22). Andra tidigare studier har också funnit resultat som talar för betydligt mer positiva villkor för kvinnor i den mansdominerade IT-sektorn än vad vanliga föreställningar brukar göra gällande (Roman 1994; Blomqvist 1994). I dessa data- och reklamföretag förekom t.ex. en klart positiv syn på föräldraledighet som gjorde det möjligt att förena familj med professionell karriär. Kvinnor anställdes gärna för sin relationsorientering, förmåga att lyssna, att kommunicera och att förstå andra, vilket är egenskaper som ses som en fördel i arbetet utan att de

sexualiseras (Blomqvist 1994:50, 153, 154, 162).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att rekryteringen i universitetssektorn som offentlig förvaltning är starkt formellt legalt styrd, så som man bör förvänta sig att en professionell byråkrati ska fungera. Formella meriter är avgörande i bedömningar av vilka sökande som kan anses behöriga och kompetenta. Behörighetskraven ger legitimitet åt examinationsmonopolet och lämnar en sorts garanti åt studenter och avnämare om kvalitet i undervisning och forskning. Handlingsmarginalerna är därmed ganska små att genom viss rekrytering kunna ha och genomföra en särskild kompetensstrategi, även om retoriken i verksamhetsplanerande dokument talar för det och att det numera råder en större självständighet med svagare reglering. IT-sektorn agerar istället på en fri marknad, och företagen kan själva bestämma vilka kriterier man vill använda för att rekrytera anställda. Formella meriter spelar mindre roll, även om det ofta förekommer krav på viss utbildning och erfarenheter av vissa verktyg. Intervjuer har där större betydelse, och man kan då också söka bedöma sökandes sociala kompetens och i vilken utsträckning en person passar in i företagets värderingar och kultur. Större företag är mycket mera beroende av formella meriter till skillnad från personliga kontakter och självlärda färdigheter i mindre företag. Legitimitet och kvalitetsgarantier strävar man här att uppnå huvudsakligen genom goda relationer till kunder, vilket man söker nå med företagets namn och värderingar samt med leverans i tid av tjänster med hög kvalitet, vilket i sin tur delvis ligger i den kompetens man kan visa att medverkande anställda har. Båda sektorerna är mycket hänvisade till intern arbetsmarknad, och sociala nätverk och individuell kompetens i kombination med rykte har stor betydelse vid urval och rekrytering.

INTRODUKTION OCH INSKOLNING

Efter rekryteringen följer någon slags introduktion och inskolning på arbetsplatsen som också kan räknas som kompetensutveckling. Hur ser det ut i universitets- respektive i IT-sektorn? Den största och betydelsefullaste inskolningsprocessen in i den akademiska professionen och forskningen och undervisningen vid universitet och högskolor är forskarutbildningen. Det är ju samtidigt den sammanhållna längre utbildningen till yrket som lärare och forskare. I och med att den som regel sker inom ett visst ämne bildar

den också en längre inskolning till en arbetsplats och dess rutiner, värderingar och traditoner. De antagna doktoranderna bildar numera en utvald skara som brukar ges en introduktion på arbetsplatsen under några dagar. Vissa institutioner har äldre studenter som faddrar. Undervisning kan ingå som en del i doktorandtjänster i forskarutbildningen. Yngre personer rekryteras på det sättet till undervisningen, och de får en gradvis inskolning både i undervisningen och till arbetsplatsen. I de fall man kan ge doktorander plats i forskningsprojekt, kan en projektgrupp bli en mycket viktig del i inskolning och vidare kompetensöverföring. Detta varierar emellertid starkt mellan ämnen och institutioner.

Göteborgs universitet arrangerar centralt varje termin en tvådagars introduktionsutbildning som alla nyanställda inbjuds att delta i. Doktorander som vill undervisa och nyanställda lärare uppmanas att följa någon av GU:s centralt anordnade introduktions- och högskolepedagogiska kurser. På någon enstaka institution har man gjort detta obligatoriskt. Äldre lärare utses på en del institutioner till mentorer åt yngre. De yngre eller nyanställda försöker man på en del ställen att få gå parallellt med äldre lärare. I laborativa ämnen ter sig detta kanske naturligare, då man kan ha en arbetsdelning mellan huvudlärare och assistentlärare. Vissa universitet har krävt i sina anställningsordningar att lärare ska genomgå pedagogisk grundkurs (Rovio-Johansson & Tingbjörn 2001:102). Från år 2003 finns detta krav också omnämnt i högskoleförordningen.

Med den formella rekryteringen vid universiteten sker i mycket hög grad en standardisering av de anställdas kompetens redan i bedömningen och urvalet. Den ämnesmässiga kompetensen anses därmed uppfyllt när man disputerat och fått sin behörighet och någon särskild inskolning därutöver skall inte behövas. Däremot saknar flertalet en särskild pedagogisk utbildning. I enkäten visade sig mindre än en fjärdedel helt sakna pedagogisk utbildning, medan mer än hälften hade en termins eller längre pedagogisk utbildning med klart större andel för kvinnor än män och för äldre än yngre. Det är också den vanligaste formen av fortbildning som erbjuds vid universiteten, och kurserna omfattar ofta tio poäng.

Inom IT-sektorn är det vanligt med praktikperioder s.k. trainee-program mer eller mindre kopplade till skolor och utbildningsprogram. De innebär mera planerade och systematiska introduktioner under handledning. Två intervjupersoner berättade om sådan praktik, och de hade haft mycket positiva erfarenheter av dem. Praktikplatser leder också ganska ofta

vidare till anställning.

Ett av IT-företagen hade en koncerngemensam introduktionsutbildning, som beskrevs på följande sätt.

(Först) en kortare introduktion på arbetsplatsen. Man får en mentor direkt när man kommer. Sen har vi ett introduktionspaket som sträcker sig över två dygn. över hela Europa, denna veckan i Frankrike och förra veckan i Spanien. Då åker alla nyanställda dit. Där försöker vi lägga alla grundläggande värderingar så fort de kommer in. Vad vi står för, hur organisationen är uppbyggd, hur vi presenterar företaget, hur vi tänker hur vi är mot varandra, mot våra kunder och våra intressenter eller ägare. Vi försöker lägga värderingar, attityder, beteenden direkt eftersom vi är så många olika individer, olika bolag i så många olika länder. Men vi har en enda "mission" då och det är otroligt viktigt att alla får det från början innan man kastas in i projekt. (...)

Visionerna finns internt i skrift i verksamhetsplaner. Det ska genomsyra allt vi gör. Vad ska vi tänka på vid kundmöten, vid val av kunder, vid projektmöten? Inga svåra saker, hur ska vi vara mot varandra, mot kunderna. Lätta saker men svåra att genomföra. (Ip. IT 7)

Företaget Enator tycks ha varit stilbildande inom IT-sektorn vad gäller många medvetet organiserade aktiviteter för att skapa stark sammanhållning inom en s.k. företagskultur. Deras projektstyrningsmodell (PPS) genomsyrade allas grundutbildning, där man ofta på kurser utomlands formades som "enatorit" med PPS som grund för arbetet och relationerna till kunder, vittnar en person om (IT 8). Enator har också varit föremål för särskilda studier angående företagskultur (Alvesson & Berg 1988; Alvesson 1989). Både anställningsintervjuer och fadderverksamhet för nyanställda medverkade till denna (Ip. IT 8). Anställningsintervjuer kunde förekomma i flera omgångar och med många olika personer, varigenom en sökande fick träffa många personer på ett företag redan innan anställningen blev aktuell. Ett annat företag hade kvar sitt bolags egna introduktionsprogram som man tyckte var bättre anpassat till vad man behövde. Där fick alla nyanställda istället en handledare som skulle se till att kvaliteten från början var tillräckligt hög, och där arbetade man också efter en arbetsmodell som underlättade inskolningen. Ett annat företag utsåg referenspersoner eller kompetensnav. Det är personer som anses ha särskilt hög kompetens på ett visst område, som kan och är villiga att förmedla den och som andra uppmanas att vända sig till.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det föreligger en stor skillnad

mellan de båda sektorerna i att universitet och högskolor utgör utbildningsplatsen och ämnet för de som senare anställs. Inskolningen sker därmed under mycket lång tid till institutionsmiljöer och ämnen, där värderingar och organisationskulturer mera tas för givna eller ligger inbäddade i miljöer och ämnen. Det vetenskapssamhälle som den akademiska professionen är en del av och som har sina egna värderingar och sin egen etik, är däremot mera universellt och explicit. Faddrar, handledare och mentorer är begrepp och företeelser som går tillbaka på universiteten, och de har numera också blivit vanliga inom IT-sektorn. Introduktioner i IT-företagen är mycket starkare fokuserade på organisationens mål och värderingar – man säger sig t.ex. gärna investera i en gemensam företagskultur – än vad som är fallet på universitet och högskolor, där man istället från början betonar vetenskapliga metoder och etik. Introduktionerna i IT-sektorn är mera välplanerade, systematiska och formella av nyanställda vid ett särskilt tillfälle till skillnad från den långsamma informella inskolning som sker inom universitet och högskolor. Det är en orsak till att allmänheten ibland utifrån betraktar universiteten som en isolerad värld för sig.

FORTBILDNING OCH STÄNDIGT LÄRANDE

Fortbildning är alla olika slag av studier och kurser för yrkesutövare och befattningshavare som syftar till att ge kunskaper och färdigheter utöver vad en tidigare, grundläggande utbildning givit. Detta äldre begrepp ersätts numera ofta av det bredare begreppet kompetensutveckling som i sin tur har fått ett nytt sammanhang med begreppet livslångt lärande. Detta är några av de många positivt laddade begrepp som hör hemma i talet om personal- och företagsförändringar. Det finns en stark tro på detta som drivkraft för både tillväxt, fördelning och demokrati. Satsningar på olika former av kompetensutveckling och livslångt lärande speglar denna tilltro. Från företagsledningarna handlar det förstås mest om produktivitet och att knyta personalen till sig och att få den att stanna kvar. Från fackligt håll kan det röra sig om fördelning av löner och förmåner ur ett jämställdhets- och ett jämlikhetsperspektiv (Ellström & Nilsson 1997:11). Därifrån ser man det också som en försäkran om fortsatt anställningsbarhet, så t.ex. med förslag om individuellt kompetenssparande som liknar en privat pensionsförsäkring (SOU 2000:3:119; Akademiker 1:2001:27). Det kan också ses som en arbetsmiljö-

fråga. Lärande och utveckling har visat sig vara mycket betydelsefullt för en god arbetsmiljö och för hälsa och välbefinnande (Lennerlöf 1986; Westlander red. 1995).

Strategierna för kompetensutveckling kan vara grundade på en rationell mål-medelprocess som inom humankapitalteorin och med ett företagsledningsperspektiv (Ekstedt 1988). Det kan också vara grundat på olika humanistiska traditioner som sätter människors självförverkligande och skapande i centrum. Mycket av retoriken kring den s.k. lärande organisationen utgår från dessa perspektiv. Där betonas ledarskap, laganda, organisationskultur och mera process- eller uppgiftsoberoende kvalifikationer och vad som kan kallas ideologiska-normativa kvalifikationer (Ellström 1992; Ellström & Nilsson 1997:28ff). Detta kan också bli kopplat till andra former av kontroll av anställda och lojalitet till organisationen, som kan vara grundade i ett konflikt- och kontrollperspektiv. Organisationer ses då som arenor för kamp mellan olika intressen, där utbildning kan ingå i försök att legitimera vissa aktörers intressen och maktutövning. Från företagsledningen kan personalutbildning användas för att standardisera utförandet av komplexa arbetsuppgifter samtidigt med att skapa lojalitet till värderingar. Slutligen kan utbildning ses i ett institutionellt perspektiv. Där upprätthålls och återskapas stabila institutionella mönster genom den dagliga verksamheten och interaktionen mellan de olika ingående aktörerna och som nya aktörer socialiseras in i. Efterfrågan på utbildning kan där bli starkt beroende av omgivningen och anpassningen till den. Ju starkare och mer komplex denna omgivning är, desto mer kan man förväntas satsa på kompetensutveckling. Ju större andel professionella, desto mer kan man också förväntas satsa på kompetensutveckling (S.a. 40).

Strategier för kompetensutveckling ingår i metoder för personal- och organisationsutveckling och är därmed anpassad mera till företagsvärlden än förvaltningarna. Inom IT-företagen talar man om kompetensvägar och steg, där t.ex. projektledarutbildning utgör ett viktigt sådant steg. Enskildas kompetensutveckling diskuteras och fastställs ofta i utvecklingssamtal. Trots den stora andelen professionella vid universitetsinstitutionerna är det mycket ovanligt med uttalade strategier för kompetensutveckling där. Utvecklingssamtal används mera sporadiskt, och fortsatt kompetens förväntas anställda huvudsakligen tillägna sig på egen hand.

Några omgivningsfaktorer som under senare år haft särskilt stor betydelse för att expandera kompetensutvecklingen inom vissa organisationer

är: en förändrad konkurrens med nya produkter och tjänster, en snabb teknisk utveckling, ökade krav på service- och kundorientering, ökade kvalitetskrav och internationaliserad produktion och marknad, större andel professionella i arbetskraften samt ökad konkurrens om arbetskraften (S.a. 48ff). Sådana faktorer har haft stor betydelse för IT-företagens kompetensstrategier.

Inre kontextuella faktorer av betydelse för att satsa på kompetensutveckling är följande. Ju större företag, desto mera satsar man bland annat för att öka problemlösningsförmågan. Om arbetet organiseras i arbetsgrupper så ökar behoven av kompetensutveckling. Ju mer decentraliserad organisationen är, desto större satsningar. Vidare kan en befintlig personalavdelning vara drivande. Andelen professionella bland de anställda ökar också satsningar på kompetensutveckling (Westlander red. 1995). Deras efterfrågan är större, och de skattar också värdet av ytterligare lärande högre och förväntar sig större utbyte av detta samtidigt som de mera tror sig om att kunna tillgodogöra sig kompetensutvecklingen, vilket också uttrycker skillnader i social bakgrund och tillhörighet till en tjänstemannakultur. Ju högre ålder på de anställda och ju lägre utbildning, desto mindre satsningar leder detta däremot till. Andra inre faktorer har att göra med företagets utbildnings-traditioner, med ledarstil och betoning av anställdas delaktighet och med inriktning på innovationer.

Sammanfattningsvis pekar resultat från tidigare forskning på följande faktorer som gynnsamma för att satsning på kompetensutveckling ska förekomma (Ellström & Nilsson 1997:59; jfr Ekstedt 1988).

- En affärsidé som betonar förändringar vad gäller teknik, produkter och personal och som betonar utbildning för att utvecklas och överleva.
- Begränsad tillgång på extern arbetskraft och starka interna krav på kompetens från ledningen och från personalen.
- Inre faktorer som drivande eldsjälar, positiv utbildningskultur, personalavdelning med finansieringsresurser, decentralisering av utvecklingsansvar, pådrivande fackliga organisationer.
- Yttre faktorer som lokalt utbud av utbildningar, finansieringsmöjligheter, kunders krav på kvalitet, arbetsmiljölagstiftning.

Den refererade studiens slutsatser av vilka effekter som de där studerade insatserna ledde till blev sedan följande på organisationsnivå (S.a. 194).

- Ekonomiska effekter som att kunna behålla kunder med högre produktkvalitet.
- Symboliska effekter inåt som ökad motivation och bättre stämning bland personalen och utåt som ökat förtroende hos kunder och koncernledning.
- Effekter i form av organisatoriskt lärande som bättre förutsättningar för framtida kompetenssatsningar.

Sedan förekom också en rad effekter på individnivå som innehåller såväl direkt uppgiftsrelaterade kvalifikationer som mera ideologisk-normativa.

- Ökat yrkeskunnande med ökad kompetens för befintliga arbetsuppgifter
- Ökad motivation för fortsatt lärande
- Bättre helhetsbild av arbetet
- Större ansvar
- Bättre trivsel i arbetet

I en annan studie som analyserade effekter på individnivå i reklam- och revisionsföretag konstaterades också att det handlar om en samverkan av en rad yttre och inre faktorer för att man skall få goda resultat (Lindgren 1996:177ff).

PERSONALUTBILDNING

Personalutbildning kan definieras som alla de planerade utbildningsaktiviteter som avser anställda och som anknyter till arbete och som anordnas och finansieras av arbetsgivaren och i huvudsak sker under arbetstid (Söderström 1981 citerad i Ellström & Nilsson 1997:17; Ds 1993:65:22). Under år 2000 deltog 40 procent av samtliga sysselsatta på arbetsmarknaden i någon form av lärarledd personalutbildning, varav kvinnor 43 procent (SCB, 2001:0002). År 1998 var det en betydligt lägre andel bland privatanställda jämförda med offentliganställda och lägst bland egenföretagare (21%) (SCB 1998:270). Av näringsgrenar var andelen högst i utbildning och forskning (62%) och i offentlig verksamhet (55%), medan den var lägst i jord, skog och fiske (21%). Det är också en starkt ojämlig fördelning av personalutbildning med avse-

ende på facklig tillhörighet med 31 procent bland LO-medlemmar, 52 procent bland TCO-medlemmar och 61 procent bland SACO-medlemmar. Cirka två tredjedelar av personalutbildningen bedrevs huvudsakligen i lärarledd form, medan en tredjedel bedrevs i form av konferenser eller självstudier.

Från en enkät till drygt 400 personalchefer i företag och andra organisationer redovisas hur personalutbildning budgeterades år 2001. Där redovisade IT-företag den högsta utbildningskostnaden med 20.000 kronor per anställd och år, medan offentliga förvaltning redovisade 10.000 kronor (Dagens Nyheter 2001-03-04, Jobb).

PERSONALUTBILDNING OCH KOMPETENSÖVERFÖRING VID GU

Göteborgs universitet innehåller det personalpolitiska programmet mer allmänt hållna etiska principer för undervisning och forskning samt allmänna mål för arbetsmiljö och rekrytering. Vid vissa andra universitet har sådana program funnits längre. Från Uppsala universitets hemsida kan vi t.ex. citera följande:

...Verksamheten karakteriseras av stark differentiering och specialisering. Forskning och undervisning bedrivs redan övervägande under individuellt ansvar... Universitetets verksamhet är att vinna, utveckla, förnya, bevara och förmedla kunskap. Den är extremt beroende av varje anställds personliga insats, trivsel i arbetet, stimulans till egen utveckling och vilja att ta ansvar. Personalen är inte endast universitetets främsta resurs. Det är dess insatser som utgör dagens universitet och lägger grunden till morgondagens... programmet skall bidra till att skapa en större medvetenhet hos oss alla om att universitetet är en arbetsplats, att vi alla arbetar inom Uppsala universitet och att detta förhållande trots stora skillnader mellan universitetets delar ger oss ett stycke gemensam identitet.

Under rubriken personalutveckling och verksamhetsutveckling sägs sedan att alla kategorier anställda skall ges möjligheter att behålla och utveckla sådana kompetenser som främjar verksamheten. Den enskildes förutsättningar skall därvid tas tillvara. Anställdas utvecklingsbehov skall kartläggas och åtgärder skall utvärderas. Ett led i utvecklingen av både personal och verksamhet är att göra det möjligt att pröva på andra uppgifter genom t.ex.

arbetsrotation eller arbetsbyte. Man sätter alltså här personalen i centrum som numera är ett vanligt grepp i många ledarskapsfilosofier och program för organisationsutveckling, och man betonar de anställdas rätt och möjligheter till kompetensutveckling. Men hur ser detta ut i praktiken?

Alla som undervisat någon gång vet att det innebär ett mycket effektivt sätt att lära sig själv och att göra kunskaper till sina egna med djupare förståelse av själva ämnet för undervisningen. Det handlar då både om objektkunskap och om metakognitiv kunskap, dvs. kunskap om det egna kunnandets gränser (Ellström 1992:51). Vidare lär man sig konsten eller proceduren att undervisa genom praktiken och skaffar sig så småningom en viss egen undervisningsstil. Dessutom får man kunskaper om eleverna eller studenterna och deras behov, föreställningar och sätt att delta i undervisningen. Att byta kurser och område då och då innebär förstås att man skaffar sig bredare kompetens inom ämnet. Men det kan också innebära att man får pröva på andra undervisningsmetoder och att man möter en annan slags studenter. Detta är det centrala i lärares ständigt pågående kompetensutveckling och lärande genom själva yrkespraktiken. Till detta kommer sådan kompetensutveckling som ligger utanför själva undervisandet, och som sker i samband med kursutveckling eller som informell eller formell vidareutbildning, varav egen forskarutbildning naturligtvis är den längsta och viktigaste. Sådan kompetensutveckling bland universitetslärare är också den i första hand en enskild sak. Lärarna förväntas fortlöpande hålla sig underrättade om ämnets eller specialitetens utveckling och därvid ta del av forskning inom området. Det sker genom att läsa tidskrifter, recensioner, forskningsrapporter, avhandlingar, nya läroböcker och genom att delta i konferenser och seminarier på den egna institutionen och i andra sammanhang. Våra intervjupersoner vittnar också om att lärarnas benägenhet att delta i kompetensutveckling och andra förändringar är mycket individuell och varierande. Arbetsledningen har knappast några starkare sanktioner eller incitament att ta till för att förmå samtliga att delta. Individuella utvecklingssamtal är ett forum för sådana påtryckningar, men de förekommer knappast systematiskt och saknar för det mesta uppföljning.

Dokumentationen av föreläsningar, handledning, kursutveckling, läromedelsförfattande och liknande undervisningsmeriter har varit klart underutvecklad. Detta förklaras med att pedagogiska meriter tidigare inte tillmättes samma värde som forskningsmeriter, så som högskolelagen numera föreskriver. Yngre lärare tycks dock ha tillägnat sig något bättre vanor att uppdä-

tera sina CV, vilket framgår av deras ansökningar till tjänster. Men där saknas många av de kriterier som räknas upp i ett dokument angående meritvärdering vid Uppsala universitet. Pedagogisk skicklighet anses där omfatta följande: undervisningsförmåga (inkluderande planering, genomförande, examination och utvärdering samt handledning); forskningsanknytning i undervisningen; förmåga att aktivera studenterna till egen inläring och kritiskt tänkande; förmåga till kommunikation med studenterna; förmåga att förmedla engagemang och intresse för ämnet och studierna; väl dokumenterad erfarenhet av ledning och pedagogiskt utvecklingsarbete; aktivt intresse för pedagogisk och ämnesmässig fortbildning; förmåga att samverka med studenter, kollegor, övrig personal och lärare vid andra institutioner (Uppsala universitet, 2000).

Dokumentationen av undervisningen utöver kursplaner och kursvärderingar tycks överlag vara svag. En bättre dokumentation skulle kunna underlätta det kollektiva lärandet och byte av lärare. Det finns ett undantag som gäller kvalitetssäkringsprogrammet vid Statsvetenskapliga institutionen (som vi ska återkomma till), där man anger att varje kurs ska ha en s.k. loggpärm som samlar alla dokument från kursen samt diskussioner och utvärderingar av den (Boström 1998:23).

Vi har inte träffat på någon institution som har ett särskilt kompetensutvecklingsprogram annat än vad som finns i vissa sådana program för kvalitetssäkring, vilka vi också ska återkomma till. Lärare som inte bedriver egen forskning kan bli helt utan någon kollegialt organiserad utveckling, och kan vara hänvisade att helt klara det på egen hand.

I SACO-enkäten frågade vi om tidskriftsläsande bland lärarna. Vad gällde att läsa svenska tidskrifter var inte variationen så stor mellan olika yrkesgrupper runt ett genomsnitt på 3,3. Av universitetslektorerna uppgav 14 procent att de inte läste några svenska tidskrifter. Utländska tidskrifter hade däremot en ganska stor variation kring genomsnittet 3,6; där socionomer hade lägst antal, läkare 4,9 och universitetslektorer flest med 7,4. I fem eller fler internationella vetenskapliga konferenser hade 33 procent av universitetslektorerna deltagit under de tre senaste åren, medan 8 procent inte deltagit i någon alls, vilket var klart lägre än i SACO-studien som helhet där andelen som inte deltagit var 62 procent. I lärarenkäten vid GU frågade vi om hur många veckotimmar man ägnade sig åt olika aktiviteter i arbetet som att läsa litteratur inför egen undervisning, att förbereda sig och att föreläsa. Detta varierar förstås med hur tjänsterna ser ut. Lärare med 75-100 pro-

cents undervisning lade t.ex. ner 5-6 veckotimmar på inläsning och 10-11 timmar på förberedelser och 6-7 timmar på föreläsningar.

Göteborgs universitet hade under senare hälften av 1990-talet centrala personalutbildningar i ledarskap inom ett större program som vände sig till prefekter och studierektorer (Göteborgs universitet, Årsberättelser 1998; 1999) och fortsatte med ett nytt omfattande program 2001. Det har till en del varit inriktat på att befästa universitetets visioner och mål och ett ledarskap som ska vara inriktat på utveckling till skillnad från kontroll eller administration (Stensaker 2000). Personalavdelningen och enheten för kvalitetsutveckling erbjuder också centralt vissa introduktions- och fortbildningskurser för lärare. Så följde t.ex. 28 deltagare under våren 1999 en pedagogisk introduktionsutbildning. Vid medicinska och odontologiska fakulteterna deltog 50 personer i en särskild satsning på pedagogisk fortbildning. En tiopoängskurs i högskolepedagogik gavs också under detta år, jämte en tvådagarskurs i vetenskaplig handledning vid två tillfällen med 40 deltagare. Man samlade drygt 700 deltagare i en seminarierie om IT och pedagogisk kompetensutveckling. Tillsammans gjorde det att cirka 30 procent av lärarpersonalen deltog i någon form av pedagogisk fortbildning. Det finns ett särskilt anslag för utveckling bland enskilda lärare eller lärarlag som utnyttjades och tilldelades ett tiotal olika projekt. Under år 2000 erbjöd enheten för kvalitetsutveckling individuella eller gruppvisa samtal om kursplanering och kursutveckling, en femdagars högskolepedagogisk kurs för lärare, en tvådagars kurs i vetenskaplig handledning och en tiopoängskurs i högskolepedagogik. Fördjupad utbildning i muntlig och skriftlig presentation på engelska var ett annat erbjudande från personalavdelningen. Det pedagogiska fortbildningsprogrammet som vänder sig till lärare innehöll t.ex. år 2000 kurser i kursplanering, vetenskaplig handledning, högskolepedagogisk introduktionskurs och en längre kurs i högskolepedagogik samt utbildning i muntlig och skriftlig presentation på engelska.

Vid institutionerna uppmanar man – mer eller mindre – lärarna att följa de pedagogiska kurser som universitetet erbjuder. Vid t.ex. pedagogiska och statsvetenskapliga institutionerna förefaller man ta för givet att samtliga ska genomgå sådan utbildning. Vid andra institutioner är detta ovanligt.

Vi använder bara GU:s egna centrala introduktions- och fortbildningskurser. Enhetscheferna ansvarar för detta och för tilldelning av mentorer. De nyanställda uppmanas att delta i sådana kurser. Men det finns ingen särskild

kompetensutvecklingsplan. Någon personalpolicy har inte utvecklats. Den kompetens det handlar om rör knappast lärarkompetens utan att komma in i den akademiska kulturen. (GU 7)

I ett nytt arbetstidsavtal 1999 ingick särskild tid för kompetensutveckling för alla som på många institutioner kom att motsvara 10 procent för dem som inte har externa forskningsmedel, där det istället räknas ingå. Vi känner till två exempel på institutioner hittills som har gjort någon form av uppföljning hur denna arbetstid har använts. I övrigt vittnade våra intervju-personer vid GU om att det saknas uppföljning. På den ena av dessa institutioner sker en redovisning i samband med den årliga personalkonferensen. SACO har i en kommentar till detta avtal påpekat att det bör kompletteras med: att begreppet kompetensutveckling definieras, att ansvarsförhållandena för den klargörs och att individuella löne- och utvecklingssamtal skall omfatta kompetensanalys, utvecklingsåtgärder och uppföljning (SACO 2001). I avtalet ingick också en kompetensförsäkring om 1.000 kronor per anställd för vardera av åren 1998–2000, som skall disponeras enligt den anställdes önskemål, om ”det ligger inom den anställdes nuvarande eller kända kommande arbetsfält”. Vid årsskiftet 2001 hade dock endast en mycket liten del av detta förbrukats, motsvarande 4,5 procent av den potentiella summan (GU journalen 2001:1:3).

Kompetensöverföring mellan lärare sker naturligtvis i hög grad informellt mellan arbetskamrater mer eller mindre dagligen och särskilt inom lärarlag eller grupper på en viss kurs. Men i vilken utsträckning det sker frågade vi inte om i våra enkäter, och vi saknar därmed systematiska data om detta. Men det kan antas bero på hur mycket den traditionella uppfattningen om undervisning som lärarens ensak dröjer sig kvar, och i vilken mån nyare institutionskulturer har kunnat bryta den. Flera intervju-personer vittnar om splittrade institutioner, där många lärare drar sig undan och deltar mycket litet i annat än sin egen undervisning. I GU-enkäten uppgav 23 procent att de arbetade mesta tiden utöver sin undervisning i bostaden och 70 procent att de gör det ibland.

Kompetensöverföring mellan lärare sker också mera formellt vid olika typer av möten som personaldagar en eller två gånger om året, vid lärarmöten i mindre grupper inför en kurs eller kring en pågående kurs eller i större grupper några gånger per termin, eller som samlat lärarkollegium för hela institutionen. Lärarlag förekommer men är då för det mesta spontana bildningar kring en eller flera kurser. Vi har inget exempel på att man systema-

tiskt organiserar undervisningen i lärarlag, trots de stora fördelar som detta har när det gäller integration och god arbetsmiljö, vilket framgår i många studier – inte minst vår egen av lärare vid Göteborgs universitet (Lärarna vid Göteborgs universitet 1997).

Deltagande på möten är på vissa institutioner svagt, vilket har att göra med om undervisningen sker på flera olika håll och om en stor del av arbetet sker i bostaden istället för på arbetsplatsen. Detta försvårar förstås också informell kompetensöverföring. Organisationskulturerna varierar därvidlag stort. Dokumentation av kurslagens och lärarlagens erfarenheter förefaller som konstaterats ovan vara ovanlig med undantag för mera rutiniserade kursvärderingar. Därmed saknas en viktig del i kollektivt lärande. Men pågående kvalitetssäkringsarbete tycks alltså väsentligt kunna förändra detta.

Handledarutbildning genom seminarier eller med inbjudna lärare förekommer sporadiskt ute på institutionerna. Auskultationer under föreläsningar anses som önskvärda, men tycks förekomma mycket sparsamt. I samband med förändringar av kurser sker diskussioner i varierande fora som ger rikliga tillfällen till kompetensutveckling och överföring av kompetens. På många institutioner diskuteras litteratur i lärargrupper och på lärarmöten och på vissa institutioner tas beslut om detta i styrelsen. Men som på de flesta arbetsplatser och särskilt på sådana med stor självständighet i att lägga upp och utföra arbetet, så förekommer vid universiteten långvariga revir eller inmutade undervisningsområden och kurser, som förhindrar utbyte och kompetensöverföring.

Kompetensöverföring sker i hög utsträckning på informella vägar, med personliga kontakter. Egentligen finns ingen organiserad kompetensöverföring. *Revir?* Javisst, det finns. Även ur bekvämlighetssynpunkt är det rationellt för individen att hålla sitt revir så att man inte tvingas byta litteratur eller pedagogisk upplägning. (GU 6)

Vi har kursansvariga och nivåansvarig lärare men det fungerar inte särskilt bra. Det pågår en diskussion om hur vi skulle kunna göra. Den uppdelning vi har mellan språket och litteraturen försvårar och diskussionen handlar bl.a. om att en del skulle vilja ha bättre samordning. Men det är mycket revirtänkande....Det finns lärare som har haft samma kurs i 25 år. (GU 4)

På en samhällsvetenskaplig institution sker kursplanepresentationer vid en årlig stor konferens som nu ska övergå till s.k. utvecklingskonferenser, där varje kurs utsätts för särskilda interna granskare och med studenter som

deltagare. Förslagen går sedan vidare till styrelsen för beslut. (GU 19) På en annan samhällsvetenskaplig institution tar man upp ett särskilt tema vid årliga personaldagar som t.ex. handledning, uppsatsskrivande, jämställdhet eller integration av forskning och grundutbildning.

Stående allmänna eller speciella seminarier vid särskilda tillfällen förekommer på så gott som samtliga institutioner. Seminarier är de viktigaste och äldsta akademiska fora för kompetensöverföring inom den akademiska professionen. De kan innehålla litteratordiskussioner eller presentationer av särskilda forskningsprojekt med egna eller inbjudna seminarieinledare. En särskild form av kompetensöverföring under seminarier är att behandla ansökningar om externa forskningsmedel – ett bra exempel på att göra viss kompetens mera kollektiv. I många ämnen förekommer årliga regionala eller nationella ämneskonferenser med utbyte mellan institutioner, ofta på ett särskilt tema.

Den ämnesmässiga kompetensutvecklingen vid universitet avses ske huvudsakligen genom att delta i forskning och forskarutbildning. Det har länge funnits en strävan att all undervisande och forskande personal ska både undervisa och forska och att man velat frångå tjänster som innehållit bara det ena – som adjunktjänster och lektorat för undervisning och vissa professurer för forskning. Akademikernas fackliga organisationer har också haft denna kompetensuppgradering som en viktig fråga på sina agendor, och på många institutioner driver man detta starkt – ibland med hjälp av särskilda strategiska fakultetsmedel eller medel från forskningsråd (Lennartsson 1995). Många adjunkter har känt sig pressade av dessa krav. I GU-enkäten angav t.ex. en dryg tredjedel av de knappt 200 lärare som aldrig deltagit i forskarutbildningen att arbetsledningen hade sökt påverka dem att delta. I intervjuerna ansåg sig adjunkter särskilt på Lärarhögskolan stressade av påstötningar att söka till forskarutbildningen.

Det finns en konflikt mellan lärare- och seminarietraditionen och de nya lärarstudenterna som kräver en mera vetenskapligt inriktad undervisning och adjunkterna med sin lärarbakgrund utan forskarutbildning. Adjunkterna har sökt nå högre vetenskaplig kompetens åtminstone med magisterexamen och D-uppsatser som ska göra dem lämpliga som handledare. De som inte gjort det känner sig otillräckliga inför de nya studenterna. Vi sökte få adjunkterna att fatta ett beslut om hur de ville i den frågan för att inte hetsa sig själva. (GU 7)

Det nya arbetstidsavtalet från 1999 ger något bättre förutsättningar för egen kompetensutveckling. Den avräknas därmed schablonmässigt alltså med en viss procent (10%), vilket motsvarar i årligt anslag per anställd cirka 50.000 kronor i lönekostnad. Tidigare har fortbildning för vissa forskartjänster medgett s.k. sabbatsterminer, eller lärare har kunnat ansöka om medel för forskning som en del av tjänsten på det lokala universitetet.

Forskningen kan som ofta är fallet vid laborativa ämnen vara organiserade som större projektgrupper, vilka ger naturliga möten för kompetensutveckling och överföring mellan unga och gamla och mellan forskare och lärare. Den anknytning mellan forskning och undervisning som länge varit ett ideal vid universiteten, kan kanske bäst förverkligas, då projektforskare samtidigt undervisar och producerar läromedel. Samhällsvetenskapliga fakultetens ordning att ge lärare över 60 år nedsättning i undervisning med 40 procent kan vara ett verksamt medel att skapa utrymme för kompetensöverföring från äldre till yngre.

Ett annat omfattande nationellt utredningsförslag gäller pedagogisk utbildning (Fransson 2001). En tioveckors pedagogisk utbildning ska vara obligatorisk för högskolelärare. Adjunkter ska erbjudas utökade möjligheter att genomgå magisterutbildning och forskarutbildning. Större vikt ska läggas vid den pedagogiska skickligheten i ansökningar och kompetensbedömningar. Detta anses i sin tur kräva att utvecklingssamtalen bättre formuleras, stödjer och följer upp enskildas kompetensutveckling och att meriter dokumenteras mera systematiskt. Detta har också behandlats i en annan utredning om hur pedagogiska meriter används i samband med tillsättningar vid ett antal universitet och högskolor (Rovio-Johansson & Tingbjörn 2001).

PERSONALUTBILDNING OCH KOMPETENSÖVERFÖRING I IT-FÖRETAGEN

Många IT-företag har redan i presentationen av företaget tydliga formuleringar om utvecklingsmöjligheter för nyanställda som en del i sitt koncept och i konkurrensen om arbetskraft. Här är ett exempel.

/Företaget/ har en företagsfilosofi som innebär att vi ska vara ”en platt, snabbfotad och ständigt lärande organisation som lever i symbios med kunder och leverantörer, och som drivs av motiverade medarbetare”. Ett sådant arbets- klimat skapar vi genom att låta individen vara aktiv i såväl /företagets/ som

sin egen utveckling. Mångfald är ett centralt begrepp hos oss. Dels består koncernen av skilda kompetenser inom mediabranschen. Men framförallt anser vi att det är berikande, både för individen och organisationen som helhet, att ta del av olika människors kunskaper och bakgrunder. Vi har alla förutsättningar att erbjuda dig en plats där du kan utvecklas och få en bred kompetens. Men även ett djup, eftersom varje enskilt bolag är experter inom sin specifika bransch.

I många presentationer av IT-företag på deras hemsidor poängteras också hur de nära relationerna till kunder skall vara kompetensutvecklande. Det förväntas t.ex. skapa en ny ingenjörssroll med djupare teknisk kompetens, med förmåga att möta högre svårighetsgrader och vana vid personliga kontakter med kunderna, där man arbetar som en del i deras team. ”Krävande utvecklingsuppdrag skapar skärpta sinnen och ger personlig utveckling.”

Ett företag arbetar med ett övergripande kompetensutvecklingsprogram som utgår från att kompetenser är mycket kortvariga, att de representerar en mycket väsentlig konkurrensfaktor, att det är dyrt och kräver mycket engagemang att driva kompetensutveckling och att det är förenat med stora risker om man satsar fel. Här är det personalansvariga som ansvarar för de anställdas kompetensutveckling, vilket innebär att var och en gör upp det tillsammans med sin chef, vanligen i utvecklingssamtal. En kompetenskommitté ansvarar för rådgivning till ledningen och personalansvariga om vilka områden och delkompetenser man behöver satsa på. Sådana kompetensprogram aktualiseras särskilt vid företagsförvärv och sammanslagningar.

För organiserad formell kompetensutveckling avsätter företagen en viss summa (30–75.000 kronor per år) eller en viss procent (t.ex. 10%) av omsättningen. (IT-företag räknar här på olika sätt, t.ex. ibland inberäknat kostnad för uteblivet arbete, och använder dessa summor mer eller mindre som lockbeten vid personalrekrytering.) På ett företag ska det motsvara minst en veckas fortbildning per år och anställd. Det ska vara en utbildning i linje med den individuella utvecklingsplanen som man gör upp minst en gång om året i utvecklingssamtal. Det är sådana utvecklingssamtal jämte projekten som i princip ska definiera kompetensutvecklingsbehoven. I samtalen kommer man överens om vad den enskilde ska satsa på under det kommande året i relation till vad företaget behöver och väntar sig och inom vilka projekt personen ifråga ska arbeta. I bästa fall bestämmer sådana överenskomna kompetensstigar inte bara vilka särskilda kurser man ska följa utan också hur man placeras in på projekt. Men inte heller här har man

några andra sanktionsmöjligheter än en uppföljning efter ett halvår eller ett år.

Den vanligaste formen av fortbildning är projektledarutbildning, som man på en del företag avser ge samtliga. Men intervjupersonerna vittnar om stor frihet att välja andra kurser utanför företagen som t.ex. språkkurser, designkurser eller teknikkurser av olika slag, och att det som regel finns resurser till vad man föreslår. Genom att IT-branschen är ny och starkt beroende av tekniker som håller på att utvecklas snabbt, växlar emellertid behoven av kompetens också mycket snabbt. Det gör det svårare att planera egen formell kompetensutveckling i form av kurser och lärarledd undervisning. Det är en orsak till att de anslagna eller tillgängliga fortbildningspengarna inte förbrukas. En annan orsak är att man inte får tid pga. de pressade tidsscheman som projekten har. Det förekommer mera sällan att enstaka personer går i längre högskolekurser, trots att möjligheterna för detta är särskilt goda i det svenska högskoleväsendet (Askling m fl 2001). Men samtidigt är utbildningarna där mera sällan anpassade efter enskildas arbetsmarknadsbehov och särskilt när det gäller privat sektor. Vi har inga systematiska uppgifter om i vilken utsträckning IT-branschen köper uppdragsutbildningar från olika utbildningsanordnare.

Tjänsteproduktionen i relation till kunder inom IT-sektorn är som regel upplagda som projekt som pågår från några månader upp till ett eller flera år. Projekten består genomsnittligt av cirka fem personer och kan t.ex. omfatta en projektledare, en formgivare, en webbprogrammerare och en systemutvecklare som grundsammansättning. Kundens kravspecifikation varierar mycket, och projekten kan starta med en förstudie i samarbete med kunden, som ska leda fram till en tydligare specificerad beställning. Då får man också bättre möjlighet att lägga in lämplig utveckling. Projekten följer ofta en mall eller modell t ex praktisk projektstyrning (PPS) hämtad från Enator. Men man kan också använda egna modeller. De kan innehålla processbeskrivningar, mallar, checklistor och metoder som ger stöd åt projektarbetet och som visar vilka delar som ska utvärderas innan man går vidare.

Projektet utgör den viktigaste formen för kompetensutveckling. Det kan sägas motsvara undervisningen för universitetslärare, och det lärande i praktiken som den innebär. Det finns en viss konkurrens om projekt som anses utvecklande, och det gäller för många anställda att komma med i projekt som har sådana möjligheter. Särskilt yngre anställda vill ta på sig litet mer för varje gång så "att man tänjer sina gränser". Det kan ibland

handla om att för kunden föreslå sådant nytt som man själv vill pröva och utveckla. I vissa avtal med kunder skapas på så sätt utrymme för kompetensutveckling inom projekten genom att dra ner på timpriset. Ofta handlar det då om en viss teknik eller ett visst programmeringsspråk. Det mesta av detta lärande sker i informella samtal underhand, medan annat kan förekomma i de regelbundna möten projektmedlemmarna har med eller utan kunderna som deltagare.

Sammansättningen av nya projekt ger sig ofta av sig självt genom den kompetens som vissa personer har. Men delvis beror det på vilka som är lediga eller kan göras fria. Det kan mera idealiskt gå till som man beskriver det i ett av företagen; att kundernas önskningsom resurser i ett projekt fylls i ett särskilt dokument, och det mönster som bildas där används för att söka bland tillgängliga anställda, och att man då får upp ett CV på en lämplig person. Mycket uppmärksamhet ägnas sedan att sätta samman projektgrupperna så att de socialt sett ska fungera på bästa sätt. En stark gruppsammansättning underlättar att man ger och tar och åstadkommer utbyte av problem, lösningar och kompetens.

Jag har alltid jobbat i ganska så tajta arbetsgrupper där man ventilerat problem med varandra och diskuterat sig fram till gemensamma lösningar, t.ex. en kille som gick i min klass på mediautbildningen. Vi har inga stränga rollindelningar mellan oss utan låter det flyta ganska fritt och inspirerar varandra där det behövs och hjälper varandra framåt. När man får in ett nytt projekt, sätter man sig och spånar tillsammans, sen går och skissar var för sig och sen prövar om man ska visa det för kunden och spånar tillsammans med kunden. (IT 6)

Från utbildningen kan man ha med sig ett sådant kollektivt förhållningssätt till arbete och kompetensutveckling berättar en annan intervjuperson.

Man delar med sig genom att ställa en fråga om någon har stött på ett visst problem eller skapat en viss lösning. På så sätt bygger man upp en gemensam kunskap som också innehåller problemställningar, vilka är väl så viktiga att kunna formulera i det här yrket...

Viktigast hur man jobbar ihop. Gruppen måste fungera. Det kan inte vara tre individer med goda kompetenser, men som inte kan jobba ihop. Gruppens totala kapacitet är mycket högre än individerna sammantagna. I dynamiken uppstår lösningar som inte skulle uppstått om man jobbat var för sig. Det är det viktigaste. Men de olika kompetenserna måste ju finnas så klart. (IT 5)

Mycket stark gruppsammanhållning kan förstås också bli ett problem genom att en sådan skapar ett revir till andra grupper, och att den försvårar att skapa nya konstellationer i nya projekt. Särskilt kan det gälla grupper som under lång tid arbetat ute hos en kund och etablerat starka relationer inte bara inom sig utan också till denna kund. Sådana grupper är svåra att bryta upp, och det är svårt att sätta in en ny person i dem. Samtidigt vill kunden ha stor kontinuitet. Detta är ibland ett svårt dilemma för företaget (IT 7).

Även om tiden är begränsad inom projektarbetet, så tar man sig tid för att utveckla sig. Särskilt förstås om man tagit på sig något nytt, kan det inträffa att man mer eller mindre i panik tvingas lära sig nya saker för att klara jobbet inom deadline. Den mesta kompetensutvecklingen sker i likhet med lärarna i det praktiska arbetet – mer eller mindre individuellt.

(Vad jag har du lärt mig mest av det här projektet?) Att ta mig fram och våga fråga om allting. Alla kan litet grann om sitt, ingen kan allt. Man måste lära sig ta sig fram i denna "sörja" av människor så att man hittar rätt information. Sen blir man ganska haj på datorer också, även om man inte får någon utbildning, man lär sig genom att jobba hela tiden med det. (IT-konsult 2)

Det kanske ligger närmare till hands inom IT-sektorn att man använder Internet för att söka information och problemlösningar. Många har t.ex. lämnat de tryckta manualerna och helt gått över till manualer on-line. Genom den snabba utvecklingen ligger användare inte sällan före de manualer och den fortbildning som tillverkarna kan erbjuda. Man kan delta i diskussionsfora inom en problemdomän, där man ställer och besvarar frågor. Eller, man kan försöka se hur andra har löst vissa problem på samma sätt som när man läser böcker för att själv lära sig både problemlösning och själva skrivandet. Specialister inom större IT-företag kan på samma sätt som akademiska discipliner skapa nätverk för erfarenhets- och kompetensutbyte som numera kan vara virtuella mötesplatser. Sedan finns det en rad branschtidskrifter med vilka man kan hålla sig à jour. Där presenteras också tävlingar med insända bidrag som t.ex. kan handla om webbsidor.

Dokumentation av kompetensutveckling sker individuellt i enskildas CV som i sin tur kan ingå i företagets intranet. Ett företag har tio obligatoriska kategorier för CV som löneutveckling och utvecklingssamtal, vilka ingår som krav i deras certifiering. En utförligare dokumentation sker vidare inom projekten, där metoder för lösningar kan redovisas utan att de behöver bli tillgängliga för kunder eller för konkurrenter.

(Hur kompetensutvecklingen dokumenteras i ett projekt?) (Suckande) det dokumenteras väl egentligen inte alls. Man uppdaterar sin CV, skriver några korta rader, två rader om det projekt man varit med i. Då och då gör vi en typ av slutrapport efter ett projekt, om vad som gick bra och dåligt och om erfarenheter och för att lära för framtiden och för att sprida till andra, även för kunden. Vi har sagt att man borde ha två, en som är okej för kunden och en som är intern också. Det kan vara vissa saker i förhållandet med kunden som den inte skulle må så bra av att se alla gånger. Det borde ske i större omfattning. Svårt att ta tid till det innan nästa projekt ska igång. Men jätteviktigt för kunden också. (IT 9)

En del IT-anställda signerar sina produkter med olika sorters sinnrika koder och loggar, mer eller mindre synliga. Denna dokumentation visar resultaten och vilka redskap man utnyttjade men knappast själva lärandeprocessen. Här är det enklare för programmerare att genom själva kodspråket visa hur man gått tillväga till skillnad från t.ex. designer som dokumenterar mindre specifikt. Dokumentationen sker dessutom på företagsnivå på deras hemsidor, men hålls då mera allmänt och formuleras direkt i kommersiellt syfte för att visa vad man har gjort och vad man kan göra. Det framhålls i företagen att det är mycket viktigt att de anställda själva hela tiden uppdaterar sina CV för att man ska ha information för kommande projektgrupper. De kan innehålla: grundutbildning, vidareutbildning, kurser, anställningar, uppdrag eller projekt som beskrivs kortfattat med syfte och använda verktyg. För de anställda kanske det är mera angeläget i samband med att utvecklings-samtalen följs upp eller när man förhandlar om löner eller när man tänker sig söka en annan anställning.

I en enkät till mindre multimedia- och internetföretag uppgavs projektledarnas viktigaste källa av färdigheter vara personligt lärande och träning och därefter erfarenhet (Sandberg & Augustsson 2001:27ff). För designer var ingående kompetens på det egna området jämte initiativ mest betydelsefullt. Personligt lärande och erfarenhet var också viktigast för programmerare. För samtliga grupper hade den formella utbildningen avsevärt mindre vikt än den fortbildning som bekostades av arbetsgivaren. Genomsnittligt uppskattades 75 procent av lärandet ske i arbetet och resten utanför. Bland dessa företag erbjöd 72 procent sina anställda en viss tid per år för kompetensutveckling, i de flesta fall olika fördelad med hänsyn till individuella kompetensplaner. Där rörde det sig dock om mindre än fem procents arbetstid årligen. Det var också vanligt att ledningen inte kände till hur denna tid faktiskt användes av de anställda. Kompetensutvecklingen ansågs samtidigt

för det mesta var oorganiserad och tillfällig. En tredjedel kände inte till hur kompetensutvecklingen var organiserad, och mindre än tio procent av företagen hade särskild schemalagd tid för kompetensutveckling.

I den heta arbetsmarknad med stor efterfrågan på specialister som IT-sektorn var under 1990-talet, var det en angelägen fråga vad som får anställda att stanna kvar i företaget. Vad gör företagen för att motsvara dessa önskemål? Vad ser de anställda som viktigt i jobbet? Med många unga i branschen är det naturligt att personalomsättningen är ganska hög. En orsak som hör ihop med det är att de vill skaffa sig erfarenheter på olika områden och att man byter företag för att samtidigt kunna byta inriktning. IT-företag arbetar därför mer än de flesta andra företag med att skapa gemensamma värderingar och att socialisera in sina anställda i företagets tänkande och rutiner. Ett av våra tre IT-företag som har en stor andel konsulter ute hos kundföretag arbetar mycket med sociala aktiviteter och använder flitigt sitt s.k. extranet för detta (Bergqvist 2001). Det kan samtidigt innebära att se till att de anställdas motivation är hög. ”Det är den största vinstkällan. Utan motivation missar man förbättringsförslag och anställda behåller sin kreativitet för sig själva, sin fritid eller letar efter ett annat företag” (IT 4). Resultaten ska bli en del av företagets egendom. Det är lätt att skapa en sådan gemenskap i ett mindre företag, när det växer får man bygga på grupper.

(Man stannar kvar därför) att man utvecklas. Nya utmaningar och mer inflytande, mer att säga till om. Jag har byggt upp en kompetens som ska utnyttjas. När den inte utnyttjas, dvs. att man inte frågar mig om sånt jag är väldigt duktig på när man fattar beslut som gäller sånt, då hade jag känt mig överkörd, inte kul. Men om man känner att kompetensen kommer till användning i företaget. Att utveckla sig själv och företaget i princip. Om det stannar av då är det inte kul att arbeta längre. När företaget växer är det svårare att hitta sin plats. Nu när företaget är större hinner man inte med att delta i allt. Nu gäller det att hitta den plats där man gör mest nytta och där man får mest ut av det själv också....

...Men ju mer kompetens man får desto mer vill man delta i företaget som helhet i dess riktning och karriär. Jag behöver inte vandra på karriärstegen utan snarare att få en sådan kunskapsmässig position, att man frågar mig om råd när jag har nåt att tillföra och att jag får 'credit' för det. Det handlar bara om bekräftelse på att jag var delaktig i beslutet eller lösningen. Att man nämner mitt namn eller att det står omnämnt, så att de som inte var med känner till att jag var med som spelare. Jag kan inte använda det på annat

sätt än att fler personer blir medvetna om att jag kan svara på vissa frågor.
(IT 5)

De anställdas krav handlar alltså mycket ofta om att ha utvecklingsmöjligheter och att de visas förtroende att pröva på nya uppgifter och att driva projekt (IT 6). Det visar sig också i avslutningsintervjuer och i enkäter med anställda ute på företagen. Projekten ska kunna erbjuda nya möjligheter och ge nya erfarenheter genom andra uppgifter och andra medarbetare som kan ge nya utbyten. Dessutom ska projekten helst vara knutna till vissa välkända kunder. Där tycks det finnas en sorts rangordningslista av kundföretag för varje specialistgrupp. Löner och förmåner ses mera som en annan form av uppskattning och att man värdesätts enligt rätt rangordning, så vitt man känner till den från branschindex och från vänner och bekanta. Men vid mycket stor efterfrågan på vissa specialister kan särskilda anspråk om materiella förmåner förstås förekomma. Det kan särskilt ha gällt stockholmsområdet i slutet på 1990-talet.

Att få sina anställda att stanna kvar handlar också om att företaget som helhet har ett bra rykte; att det ligger långt framme tekniskt, att man gör bra uppdrag, att man har bra beläggning, att man har bra och spännande kunder och bra relationer med dem, att man växer, att det är internationellt och att man därmed erbjuder stora utvecklingsmöjligheter. Kraven på nya projekt har växt, och missnöjet med årlånga projekt är numera vanligt (IT 9).

För att hålla sig med en mer systematisk information om hur kraven ser ut gör företagen därför som regel avslutningsintervjuer med de anställda som har bestämt sig för att säga upp sig. Två av företagen har mallar för dessa som t.ex. innehåller hur nöjd man är med: företagsmålen, företagskulturen, uppdragen, utvecklingsmöjligheterna och belöningsmodellen. Vi känner inte till någon motsvarighet till detta inom universitet- och högskolor. En förklaring är att personalomsättningen är avsevärt lägre.

KVALITETSARBETE I KUNSKAPSORGANISATIONER

I Nationalencyklopedin (1998) sägs följande om vad som där kallas kvalitetsledningssystem. Det är ett system för att säkerställa kvaliteten (kvalitets-säkring) på ett företags eller en organisations produkter och tjänster omfattande organisatorisk struktur, ansvar och aktiviteter. Systemet baseras på en av ledningen fastlagd kvalitetspolicy, bl.a. innebärande noggrann genom-

gång av verksamhetens rutiner, vilka dokumenteras och sammanfattas i en kvalitetsmanual som strikt skall tillämpas. Externa intressenter ges möjlighet till insyn i kvalitetsarbetet och dess resultat. Internationella standarder för kvalitetssäkring och kvalitetsledning, ISO 9000-serien, antogs 1987. De bygger på erfarenheter från flera branscher och kännetecknas av en kvalitetsyn baserad på förebyggande, förtroende och kundinriktning. Företaget eller organisationen kan, med kraven i ISO 9000 som grund, få sitt kvalitetsystem certifierat, vilket i många branscher fått bred användning över hela världen.

Inom en rad verksamheter har sådana utvärderingar och kvalitetsmätningar utvecklats under senare år som ger det lokala ledarskapet större inflytande (Power 1997; Åberg 1997; Altbach & Finkelstein red. 1997; Engström 2000). Revision och uppföljning är två ledarskapsmetoder för kontroll som har ersatt delar av vad som tidigare var en relation baserad mera på förtroendet mellan chefer och professionella (Goldthorpe 1982; Svensson 1999). Det har betraktats som ett, ”institutionaliserat misstroende för lärares, socialarbetares och universitetslektors kapacitet att självständigt kontrollera kvaliteten av sin service” (Power 1997: 135; Jary 1999: 37). Det som har kallats hård ledning har ersatt förtroende med olika kriterier för utförande och indikatorer för revision och uppföljning. Frågan om förtroende och tillit förs därmed över från professionella till vissa revisorer. I vilken mån denna överföring påverkar tillitsrelationerna mellan professionella och deras klienter eller kunder är delvis beroende på vad som kommer ut ur och diskuteras av revisionsresultaten och hur relationerna ser ut mellan revisorerna och de reviderade.

Gemensamt för dessa metoder är att de tidigare varit ovanliga på professionellt dominerade arbetsplatser och att de till allra största delen har utvecklats för konkurrensutsatta verksamheter. Vidare ger de ett tämligen ”neutralt” intryck, men fungerar ändå i stor utsträckning som ledningsverktyg för styrning och kontroll av verksamheten. Så kallade balanserade styrkort är ett mätinstrument utvecklat av Kaplan och Norton (1996) för affärsdrivande verksamheter. Idén bakom det balanserade styrkortet är att en verksamhet bara kan bli långsiktigt framgångsrik om man tar hänsyn till mer än ekonomiska nyckeltal. Det behövs där kompletterande mått som ger en balanserad bild av de finansiella och operationella måtten i en verksamhet – dvs. en balanserad resultatredovisning. Både universitet och IT-sektorn har numera starka inslag av kvalitetsmätningar.

Inom professionell problemlösning är kvalitetsmätning ofta mera komplex, eftersom man där ofta kombinerar kollegial styrning med konkurrens om kunder på en marknad. Den kollegiala styrningen innebär att enskilda professionella följer den vetenskap och beprövade erfarenhet och därmed de regler, rutiner och standarder, som är aktuella inom en viss verksamhet eller på ett visst område och som ska vara öppet tillgängliga för alla medlemmar i ett visst professionellt förbund (Rolf m.fl. 1993: kap. 7). Marknadsstyrningen baseras på kundernas preferenser och deras faktiska val av tjänsteproducenter. Konkurrens kan medföra att professionella konkurrenter döljer väsentlig information för varandra. Kollegial kvalitetsbestämning utgår från ett yrkes anspråk på problemlösning och hör ihop med dess självständighet. Ju bättre allmänheten och därmed klienter och kunder kan bedöma tjänsterna, desto mindre behöver man förlita sig till det yrkets egenansvar och självständighet, varvid detta yrke förlorar en del av sina professionella anspråk.

Vid Göteborgs universitet har det sedan slutet av 1960-talet förekommit pedagogiskt utvecklingsarbete som i olika organisationsformer föregick den särskilda delegation för kvalitetsutveckling som inrättades 1993 (Göteborgs universitet, Kvalitetsarbete 1998:51). Ett nytt system för medelstilldelning infördes då vid universitet och högskolor. I samband därmed inleddes en ny era av att värdera arbete och resultat inom den akademiska professionen. Det har formulerats och implementerats ovanifrån. Det är ett skäl till att kvalitetsdiskussioner och mätningar bemötts med skepsis. Ett annat skäl är att man är osäker om vad man ska mena med kvalitet samtidigt som det är en självklar del i forskningen, där kvalitet upprätthålls kollegialt och kollektivt (Rolf m.fl. 1993; Bauer m. fl. 1999:219, 262). Ett tredje skäl är att undervisningen till skillnad från forskningen är mera individuell och privat och gärna anses som lärares ensak, varför man där ifrågasätter prövningar utifrån – med undantag numera för studenternas kursvärderingar. Det torde vara ganska långt kvar innan kvalitetssäkring ingår som en självklar del i allt arbete på alla universitetets olika nivåer. Göteborgs universitets förslag till kvalitetssystem gav stora friheter för olika nivåer att formulera sina egna system (Göteborgs universitets kvalitetssystem 2001).

Internationella studier av utvärderingar och kvalitetsmätningar inom högre utbildning visar också gemensamma drag vad gäller en av lärosätet skapad självvärdering som sedan bedöms av en grupp externa sakkunniga (oftast andra akademiker inom ämnet ifråga) som skriver en offentlig värde-

rande rapport (Karlsson & Kuivanen 2001:8). Utvärderingarna anges syfta till att informera, kontrollera och utveckla. Den jämförande genomgången visade en klar betoning på de två första syftena. Medan personalen inom den högre utbildningen tycks ha en disciplinorienterad och forskningsbaserad syn på kvalitet, representerar politiker, avnämare och brukare den informerande och kontrollerande synen som är mera resultatfokuserad. Motsättningarna mellan dessa intressen och synsätt kan väntas tillta genom att kvalitetsmätningarna används mera frekvent, vilket gör det allt svårare att ha mål om personlig utveckling och bildning i sikte.

Interna och kollegiala granskningar av forskning och forskningsprodukter har så gott som alltid tillhört universiteten. De nyligen importerade formerna för kvalitetsmätning handlade främst om att skapa nya instrument för ledningsarbetet, vilket också avspeglats i stora satsningar på ledarskapsutbildningar som vi redogjort något för tidigare. Det akademiska ledarskapet handlar om, som i många andra professionella sammanhang, att ge yrkesutövarna individuell och kollegial självständighet (Eriksson 1997; Boström 1998:12). Det handlar också om att skapa och att upprätthålla arenor, där kvaliteten av olika verksamheter kan prövas och värderas. Vissa instrument har alltså använts sedan gammalt, som kursvärderingar i undervisningen och granskningar av ansökningar om anslag eller tjänster liksom av rapporter och artiklar på seminarier eller av särskilda bedömare och sakkunniga inför tillsättningar respektive publiceringar.

Göteborgs universitet har sedan 1993 utvecklat sitt kvalitetsarbete: genom att skapa nya centrala organisationsformer för kvalitetsarbete, genom att formulera en organisationsvision och senare en personalidé, genom att regelbundet utlysa medel att ansöka om för diverse kvalitetsutvecklingsprojekt och genom att genomföra interna utbildningsprogram som t.ex. ledarutbildningar, datautbildningar, introduktionsutbildningar och arbetsmiljöutbildningar samt genom att utföra självvärderingar på olika nivåer som i sin tur har utvärderats av externa bedömare. Under åren 1996 och 1997 deltog sammanlagt drygt 3.700 personer i sådana kortare eller längre utbildningar (Göteborgs universitet, Kvalitetsarbetet 1998:51).

Det kvalitetsarbete som närmare berört grundutbildningen har handlat om:

- att studenters synpunkter skall inhämtas som underlag för institutionernas självvärdering

- att alla lärare och forskare skall medverka i grundutbildningen
- att alla nyanställda lärare skall erbjudas pedagogisk utbildning
- att alla lärare skall ges möjlighet till forskning
- att fastställa mentorssystem för nya lärare
- att organ utses för att bedöma och certifiera nya kurser
- att genomföra försök med extern examination
- att utveckla kursvärderingar

Högskoleverkets granskning av detta resulterade överlag i en positiv bedömning med få förslag till förändringar, vilket universitetskanslern instämde i (Högskoleverket 1998). Enskilda institutioner uppmanades i samband därmed att avge självdeklarationer som visade att man oftast använder kursvärderingar och att kollegiala granskningar av kurser förekommer, att vissa institutioner deltar i nationella och internationella utvärderingar, extern examination och s.k. peer review.

Högskoleverket anger följande kvalitetsaspekter i sina anvisningar för nationella utvärderingar (Högskoleverket 2001):

1. Utbildningens förutsättningar:

- Studenterna rekrytering och sammansättning
- Utbildningens mål, innehåll och organisation
- Informationsförsörjning
- Lokaler och utrustning

2. Genomförandet av utbildningen:

- Studenternas arbetssituation
- Lärarnas arbetssituation
- Utbildningens uppläggning
- Examinationsformer
- En kritisk och kreativ miljö som syntes

3. Utbildningens resultat:

- Utvärderings- och kvalitetsarbete
- Uppföljning och återföring
- Genomströmning

Följande exempel på en plan för kvalitetsarbete på institutionsnivå har varit särskilt uppmärksammas i utvärderingar av GU:s kvalitetsarbete (Boström 1998; Kristensen m.fl. 2000). Kvalitetsarbetet sägs bestå av tre led: man

prövar först målens innehåll, relevans och tydlighet, därefter resultaten i relation till målen och sist arbetssättet i relation till målen. Hur detta ska ske anges i programmet för kvalitetsarbetet. Viktiga förutsättningar är att målen är tydliga, kända och accepterade av de anställda och att ledningen har god kännedom om de anställda och deras villkor och uppfattningar. Det är vidare viktigt att arbetsdelningen är tydlig och känd och att man har lämplig kompetens och utrustning. Ett väsentligt inslag i kvalitetssäkringen är utvecklingssamtal som prefekten har ansvar för att ha med samtliga anställda. Ett nytt och något annorlunda inslag när det gäller forskningen är en databas, där alla vetenskapliga skrifter ska förtecknas tillsammans med uppgifter om i vilket sammanhang de blivit granskade. Där ska också finnas uppgifter om personalens uppdrag att granska ansökningar om tjänster, anslag, avhandlingar och uppsatser samt uppdrag att besvara remisser och aktiviteter som rör utåtriktad informationsverksamhet.

Grundutbildningen ska regelbundet utvärderas genom interna och externa aktiviteter. Alla delkurser ska varje gång de ges utvärderas av de studerande. Delkurserna ska också minst vart tredje år diskuteras under en utvecklingskonferens. Varje delkurs ska ha en s.k. loggpärm för att underlätta byten av lärare och som underlag för utvecklingskonferenserna. Årligen ska en grundutbildningskonferens anordnas, där alla delkurser presenteras och relateras till varandra och till forskarutbildningen. Vart tredje år ska grundutbildningen utvärderas vad gäller dess relevans för arbetsmarknaden med bland annat enkäter till tidigare studenter. Extern utvärdering och utbyte med annan institution ska också ske minst vart tredje år.

Liknande men något mindre utarbetade och ambitiösa program för kvalitetssäkring finns på andra institutioner, som visar att medvetenheten ökar om att mera utförligt värdera kvaliteten i grundutbildningen (Kristensen m.fl. 2000:12f). Det är dock en stor skillnad mellan planer eller intentioner och praktik. Låga krav på vissa institutioner tyder på att kvalitén behöver förbättras. Men det finns exempel på att handledningen har intensifierats, att man har särskilda examinatorer för uppsatser och att bedömningar och samarbete med systerinstitutioner har etablerats. Bristen på kvalitetsdokumentation av undervisning syns klart och tydligt i ansökningar om befordran och tjänster, där sökande ofta saknar sådan dokumentation med undantag för enstaka kursvärderingar.

Den högre utbildningen tycks därmed ha börjat hitta egna former för kvalitetsmätning, som utgår ifrån forskningens och den högre undervisning-

ens särskilda villkor och funktioner, och som inte är övertagna från näringsliv och marknad. Detta har bland annat att göra med svårigheterna att skapa en marknad för högre utbildning. Den akademiska professionen hävdar principer som på olika sätt strider mot ett marknadstänkande (Rolf m.fl. 1993: kap. 7). Kvalitetssäkring vid universiteten kan utgå från eller aktualisera följande principer: den högre utbildningens mål och funktion, akademiska värden och kulturer, intern ledning, administration och kontroll, avnämares och externa aktörers intressen samt betydelsen av studentrekrytering (Bauer m fl 1999:179).

Många kvalitetssystem utgör en kombination av kriterier eller legitimitet från tre håll (Rolf 1993; Rothstein 1991):

- politik och administration som är ansvarig inför en intressentgrupp som väljare, aktieägare eller medlemmar
- marknad med klienter, kunder, studenter eller motsvarande utifrån sina behov
- profession som relativt självständigt definierar kriterierna för kvalitet, t.ex. utifrån forskningen inom ett universitetsämne

Politiskt administrativa beslut lämpar sig för att ta tillvara allmänintressen och att skapa likhet i behandling och resultat som t.ex. antagningsbestämmelser, examensordningar och behörighet för tjänster inom universitetssektorn. De innehåller mera sällan hur undervisning och forskning ska bedrivas och med vilket innehåll. (Forskningsproblem får fritt väljas, forskningsmetoder får fritt utvecklas och forskningsresultat får fritt publiceras, enligt Högskolelagen.) Marknadsinflytande inskränks, när det anses föreligga allmänintressen som bör föregå särintressen och när det finns professionella överväganden om kvalitet som vilket innehåll undervisningen bör ha enligt senaste forskningsrön, som allmänhet eller studenter inte kan förväntas känna till. Kvalitetskriterier som istället ofta förbises av professionella och som kan kompletteras med marknadskriterier är sådana hänsyn som rör klienter och deras behov. Andra är sådana som kompletteras av politiska beslut, och de rör ofta tilldelning och användning av resurser. Vi har under 1990-talet haft ingående diskussion och faktiska förskjutningar från professionellt inflytande och legitimitet till politik i viss mån och till marknad i större mån, vilket vi berört i första delen. Sådana förskjutningar är i mycket ett resultat av strider mellan olika intressen och intressegrupper.

IT-företagens kvalitetsarbetet utgår från produktionsföretags kvalitetsmätningar, och är mera direkt kopplat till metoder för produktion av varor och tjänster. Det har pågått längre än vid universiteten och är också därför mera knutet till arbetet. Ett av våra tre fallföretag är liksom flera andra delar i denna koncern certifierade enligt ISO 9001 standard. I andra delar pågår arbete med att få dem certifierade. På det sättet är IT-sektorn mindre självständig och mera underordnad kvalitetskriterier satta av andra utifrån. Men på företagen betonar man samtidigt mycket starkt kvalitetssäkring i relation till kunderna och deras krav. IT-sektorn jämförd med universitetssektorn visar naturligtvis ett mycket starkare beroende av marknaden och kunderna i konkurrens med andra företag. Likheter föreligger i att det handlar om att bedöma kvaliteten av tjänster som skapas i relation till mottagare.

SAMMANFATTNING

Eftersom universitet och högskolor är utbildningsinstitutioner så har man god kontroll över den egna interna utbildningen. Forskarutbildningen är här det främsta redskapet för kompetensutveckling inom respektive ämne. Den viktigaste uppgraderingen av en institutions eller en högskolas kompetens ligger i att höja andelen disputerade och därefter i andelen befordrade till docenter och professorer. Det är också, som vi sett, inom det egna ämnet som det största behovet och efterfrågan på fortbildning föreligger. Större privata företag kan också ha ganska omfattande interna fortbildningsprogram som ofta naturligt nog hämtar sina beteckningar, som akademier, college, seminarier och workshop, från utbildningsinstitutionerna. Man lånar därmed också en del av den prestige som kan följa med dessa begrepp och deras koppling till högre utbildning och forskning. Företag har däremot ingen motsvarighet till en befattningsnomenklatur som är direkt kopplad till kompetens. Detta redovisas istället som regel i anslutning till uppdrag och projekt och genom personalens CV. Vid ackreditering och certifiering kan det förkomma särskilda kriterier för individuell kompetens.

Kompetensutvecklingen för lärare och forskare har av tradition setts som ett personligt och individuellt ansvar. Det har knappast funnits några egentliga program för att kartlägga och att erbjuda utveckling förrän ganska nyligen, och variationerna mellan universitet, institutioner och ämnen är därvidlag fortfarande betydande. Personalens benägenhet att delta varierar också

mycket som framgått i GU-enkäten och intervjuer. Arbetsledningen har i.o.m. individuell lönesättning fått vissa sanktioner och incitament för kompetensutveckling utöver den tidigare formella uppgraderingen genom examina och kompetensförklaringar. Man har från näringslivet importerat utvecklingssamtal som fortfarande tycks vara mera sporadiska och ofta sakna uppföljningar.

Personalavdelningarna har alltmer börjat utforma personalpolitiska program, och erbjuder nu fortbildningar av olika slag. Vissa institutioner ser det som självklart att alla lärare ska delta i någon form av pedagogisk introduktions- eller fortbildning. Nya arbetstidsavtal inkluderar särskild tid för egen utveckling, ännu utan tydliga uppföljningar dock, och man har även börjat använda olika s.k. kompetensförsäkringar. Pågående utredningsförslag kan emellertid snart förstärka och förtydliga de personalpolitiska programmen och fortbildningsverksamheterna.

Det finns en rad fora inom universitet och högskolor som medger kompetensöverföring och som därmed kan medverka till kompetensutveckling. De som förekommer i anslutning till undervisning är lärar- och kurslag med sina mer eller mindre formella möten, lärarmöten som t.ex. diskuterar kursvärderingar och litteratur, årliga eller terminsvisa sammankomster där man diskuterar kursutveckling och uppläggning av utbildningen i stort som ibland kallas utvecklings- eller personalkonferenser, särskilda litteraturseminarier, regionala och nationella ämneskonferenser samt internationella programkonferenser. Ett viktigt moment för kollektivt lärande och för att gynna utbytet av lärare, är dokumentation av undervisningen, vilket är klart underskattat och tycks förekomma mycket sparsamt. Någon sorts loggbok för varje kurs kan vara en utmärkt metod. Ett annat näraliggande hinder för kompetensöverföring och utbyte är undervisning som lärares ensak, vilken kan vara förankrad i en traditionell organisationskultur som gynnar kurs- och ämnesrevir.

IT-sektorns företag har tydligare personalpolitiska program som presenteras i samband med företagets mål och värderingar och som utnyttjas som marknadsföring på arbetsmarknaden för att dra till sig kompetenta och utvecklingsbara anställda. (Privata företag kan också använda sig av företagsförvärv som strategi för att skapa behövlig kompetens.) Programmen innefattar mål om att systematiskt kartlägga behoven av kompetensutveckling hos enskilda anställda och grupper genom utvecklingssamtal. Uppföljningar och sanktioner tycks emellertid även inom denna sektor vara svaga.

Vilka projekt man anvisas till eller lyckas komma med på är den klart viktigaste formen av kompetensutveckling i IT-sektorn, och detta motsvarar de kurser eller specialämnena som lärarna faktiskt undervisar i inom universitetssektorn. Lärande i praktiken ses särskilt av yngre, nyutbildade anställda som mycket väsentligt. Företagets namn och inriktning och projektens innehåll, utveckling och kundrelationer är här mycket värdefulla och dokumenteras mycket noggrannare än vad som har varit fallet vad gäller kurser och deras kvaliteter för lärarna inom den högre utbildningen. Dokumentationen kunde enligt vissa företagsansvariga dock vara ännu bättre och viktigare. Dokumentationen av projekt är det främsta verktyget för kompetensöverföring både inom företaget och i relation till kunder.

Projekten och de möten som man regelbundet håller i samband med dem, utgör de viktigaste situationerna för ständig kompetensutveckling i IT-sektorn. Det är ett skäl till att man lägger ner mycket arbete på att sätta samman dem på bästa sätt och att de anställda är mycket angelägna om att komma med på vad de anser vara utvecklande projekt. Projektorganiserat arbete kan ha stora fördelar när det gäller kompetensutveckling. De problem som uppstår i projekt ger ständig grund för lärande i utbyte mellan projektdeltagare som ofta har olika slags kompetens. Det har särskilt visats i studier av projekt inom byggbranschen, som har en ännu lösare organisation av ad hoc-karaktär än vad IT-företagen har (Ekstedt & Wirdenius 1992). Projektorganiserat arbete kan emellertid också skapa grupper som riskerar att gå egna vägar med en gruppsammanhållning som istället ger revir och motverkar kompetensutbyte.

Kunderna som beställare av uppdrag och de ofta mycket nära och långvariga relationer man har till dem under projekten utgör en källa till kompetensutveckling för både företag och anställda i IT-sektorn som saknar motsvarighet i universitetssektorn. I den senare spelar studenter och vissa beställare av uppdragsutbildning avsevärt mindre roll – trots all lovord retorik om studentinflytande. Diskussioner kring och medvetenheten om att systematiskt utnyttja arbetsplatsens, arbetsuppgifternas och praktikkens potential för ständigt fortsatt individuellt och kollektivt lärande tycks vara klart högre inom IT-sektorn – paradoxalt nog. Det har å ena sidan delvis att göra med att vi har fokuserat på undervisningen vid universitetet till nackdel för forskningen. Det som kallas arbetsuppgifternas lärandepotential och som består av innehållslig komplexitet och autonomi, är något som är mera knutet till forskningen och mindre omdiskuterat och re-

flekterat inom undervisningen (Marking red. 1992:85). Det har å andra sidan delvis att göra med att konkurrensen tycks vara en ovanligt stark stimulering för kompetensutveckling inom IT-sektorn, vilket i sin tur delvis förklaras av den stora andelen unga, nyutbildade och rörliga anställda där.

Den relativt omfattande personalomsättningen i IT-sektorn betingas till stor del av att branschen är ganska ny och har en stor andel yngre och nyutbildad personal som är rörligare – inte minst för att skaffa sig bredare kompetens. Deras krav på utvecklingsmöjligheter framhålls mycket starkt i intervjuerna, och detta är ett av de främsta konkurrensmedlen om arbetskraft, när efterfrågan är stark. Den lägre rörligheten inom universitetssektorn betingas istället till stor del av att de anställda där är äldre men också av att andelen fast anställda är större. Universitetet har emellertid av tradition ett mycket utbrett system av internationella utbyten mellan olika universitet med en mängd olika former av stipendier och annan finansiering som är mycket betydelsefull för kompetensutveckling främst inom forskningen. EU:s nya program för sådana utbyten inom Europa gäller dock främst grundstudenter men även lärare. De större IT-företagen som utgör internationella koncerner har något av motsvarande möjligheter. Ofta är sådana utbyten direkt knutna till projektgrupper och hur man sätter samman dem med avseende på de anställdas kompetens. I övrigt har IT-sektorn en klar begränsning vad gäller kompetensutbyte genom att arbeta på en konkurrensutsatt marknad, där det också gäller att hemlighålla metoder och lösningar. Inom universitetet kan detta förekomma när det handlar om forskning som siktar till upptäckter, uppfinningar och patent. Full öppenhet råder trots allt inte där heller.

Kvalitetsbedömningar ligger inbäddade i universitetens meritering, examination, forskning och rekrytering. På det sättet har denna sektor goda förutsättningar för att utveckla sitt kvalitetsarbete. Samtidigt har den till skillnad från privata företag många olika mål och intressenter och skall styras av ett allmänintresse som inte är alltför enkelt att utvärdera. Professionella offentliga arbetsorganisationer har vidare varit baserade på förtroende för att de professionella i kraft av sin utbildning och sin interna kontroll självständigt utför sitt arbete med bästa möjliga kvalitet. Genom utvärderingar i efterhand som ersatt den centrala detaljregleringen har universitetens lokala organisationsenheter konstruerats och markerats tydligare. De kvalitetsmetoder som har införts under senare år börjar efterhand bli en del av arbetet och organisationen på olika nivåer på samma sätt som de är det i företags-

världen, varifrån de till viss del importerats. På det sättet pågår en konvergens mellan de två sektorerna. Det uttrycks även i den syn på ledarskap och de ledarskapsutbildningar man satsat stort på.

Båda sektorerna har en rad grupper, möten och arenor som erbjuder möjligheter för kollektivt lärande i den betydelsen att man diskuterar arbetet, reflekterar över det utvärderar det och dokumenterar resultaten av sådana diskussioner. Målet för sådana möten är i första hand att lösa vissa problem, och reflektioner över det samtidiga lärandet och hur det bättre skulle kunna systematiseras och dokumenteras blir sekundärt. Här finns därför en stor potential för att utveckla kollektiv kompetens som kan ses som resultatet av kollektivt lärande (Hansson 1998).

IT-sektorn tycks utnyttja detta mera delvis genom att de gemensamma värderingarna i företagen är starkare uttalade och formerna för att skola in och socialisera anställda in i dem är tydligare. Inom universiteten är dokumentationen av forskningen istället mycket omfattande och ingående. Stora delar av kunskapen är därmed i hög grad kodifierad och tillgänglig för var och en, vilket underlättar individuell kompetensutveckling. Samtidigt innebär det att den kollektiva och verbalt överförda kompetensen kan sättas på undantag eller bli mindre synlig och få mindre betydelse. Det kan på det sättet sägas råda ett motsatsförhållande mellan dokumentation och verbalt kommunicerad kompetens i kollektiva sammanhang. Det kan vara en annan förklaring till att kollektiv kompetensutveckling av undervisningen inom universiteten har varit mindre prioriterad.

Anställning i en organisation är ett socialt sammanhang, där deltagarna mer eller mindre identifierar och uppfattar gemensamma mål och arbetsuppgifter (Granberg 1996:84ff; Ohlsson 1996:39ff). Mycket av denna gemensamma organisationskultur kan förmedlas vid introduktioner, inskolningar och handledningar, medan annat växer fram långsamt i samtal och samarbete med arbetskamrater och kollegor. Därvid bildas gärna delkulturer och grupp kulturer som kan skilja sig från hela organisationens kultur. Gruppmedlemmar har liknande uppfattningar om gruppens mål och arbetsuppgifter, och helheten blir hos var och en överordnad den enskilde. Gruppens handlingskvalitet – eller det Karl Weick kallar ”heed” – visar sig i den enskildes uppmärksamhet och ansvar för vad som händer och i förståelsen av hur rollen hänger ihop med gruppens mål (Weick 1993 citerad i Granberg 1996:88f). Gruppmedlemmarnas erfarenheter generaliseras, görs offentliga och gemensamma i mer eller mindre formella samtal och dialo-

ger. I dialoger bekantgörs, klargörs och offentliggörs de enskildas erfarenheter, tankar och tankemönster. Medlemmarna delger varandra erfarenheter utan ambitioner att övertyga, och det kan ge grund till reflektioner (Olsson 1996:110f). Gemensamt reflekterande kan ifrågasätta och utvärdera, vilket i sin tur gör det möjligt att närma sig varandras sätt att förstå mål och uppgifter och att utveckla mer gemensamma mål, uppfattningar och strategier. Gruppulturen utvecklas därmed ytterligare och det pågår vad som kan kallas ett kollektivt lärande i en lärande organisation (Se även Senge 1995; Backlund m.fl. 2001).

Det finns en rad faktorer som anses främja lärande i arbete och det är t.ex. att vara delaktig i målformulering, planering och verksamhetsutveckling; att ha arbetsuppgifter med goda möjligheter för lärande; att det förekommer erfarenhetsutbyte och reflektion; att det finns arbetsplatskulturer och organisationsstrukturer som ger stöd åt lärande och att det finns ett tryck i riktning mot förändring och att ledningen legitimerar detta (Ellström 1996 citerad i Granberg 1996:100).

6

SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Arbetsorganisationerna i de båda sektorerna tenderar att närma sig varandra. Det sker dels å ena sidan genom att universitetens karaktär av formella organisationer stärks och konstrueras med avreglering och med tydligare identitet i visioner och värderingar och med rationella målformuleringar och med betoning av administrativa hierarkier och ledarskap samt med eget ekonomiskt ansvar och utvärderingar. Det sker dels å andra sidan genom att IT-företagen tar över delar av utbildningsväsendets terminologi och betonar utbildning och kompetens. En klar skillnad föreligger dock i IT-sektorns starkare betoning av personliga egenskaper och vad som ofta benämns social kompetens och som mycket handlar om att foga in anställda i en viss arbetsorganisation och dess attityder och värderingar och att därmed kontrollera sådant arbete som ofta sker självständigt i relation till kunder och annan omgivning. Det finns liknande tendenser också i universitetssektorn, men där är de än så länge relativt svaga och varierar stort mellan olika institutioner och högskolor. En större likhet finns däremot i personalens efterfrågan på utvecklingsmöjligheter och krav på intellektuellt stimulerande och personligen utvecklande arbete. Detta krav blir tydligare artikulert på en arbetsmarknad med stor konkurrens om unga och nyutbildade som IT-sektorn har kännetecknats av. Universiteten skulle kunna lära en hel del av den mer dynamiska personalpolitik som kännetecknar många IT-företag i att planera enskilda anställdas utveckling och därmed söka överge den traditionella låt-gå-andan. Denna organisationskultur förklaras delvis av att ansvaret för kompetensutveckling sedan gammalt har legat hos den enskilde eller större och mindre och ofta informella nätverk snarare än hos arbetsledningen

i en hierarkisk organisation. Ständig kompetensutveckling bland lärare och forskare har tagits för given. Det är först på senare år som det har blivit föremål för uppmärksamhet och getts särskilda resurser.

När det gäller efterfrågan på fortbildning mera i detalj fann vi följande resultat. SACO-enkäten visade inget samband mellan organisationsförändringarna under förra hälften av 1990-talet och några förändrade kunskapskrav. Den mest efterfrågade fortbildningen var inom den egna disciplinen samt i datorutbildning. Både lektorer och IT-specialister hade något lägre efterfrågan totalt sett än genomsnittet. Män visade högre efterfrågan än kvinnor, och yngre klart större efterfrågan än äldre. Vid Göteborgs universitet upplevde lärarna däremot, och särskilt adjunkterna, att kraven i samband med undervisningen hade ökat under 1990-talet, bland annat p.g.a. krympande anslag. Den äldsta åldersgruppen upplevde där mindre krav inom det egna ämnet än övriga. Annars gällde ökade krav särskilt mycket datorutbildning. Kvinnorna upplevde mer än männen att kraven på kompetens hade ökat i samtliga avseenden. De uttryckte också större behov av fortbildning. Det fanns däremot ingen skillnad i behov av fortbildning mellan olika åldersgrupper.

När det gäller vem som ska ha ansvar för en yrkesgrupps fortbildning hänvisade universitetslektorerna i SACO-studien mindre än andra grupper till yrkesorganisationen och istället till universitet och andra utbildningsinstitutioner, och ju längre utbildning desto mera hänvisade man till dessa institutioner. IT-specialisterna lade här mindre ansvar på fackliga organisationer, utbildningsinstitutioner och arbetsgivare. Ansvar för den egna fortbildningen lade SACO-medlemmarna istället på sig själva i mycket hög utsträckning, och där fanns ingen skillnad beroende på utbildningstid. Kompetensutvecklingen för lärare och forskare har alltså av tradition setts som ett personligt och individuellt ansvar. Privatanställda, inklusive IT-specialister, hänvisade oftare till närmaste chefen och offentliganställda oftare till arbetsgivaren. Universitetsanställda borde kanske ställa större krav på sina arbetsgivare att leda och planera enskildas utveckling?

När det gäller strategier för kompetensutveckling i form av rekrytering, fortbildning och kompetensöverföring har vi funnit följande resultat. Universitetssektorn har en del exempel på personalpolitiska program som har en tydlig koppling till arbetsmarknaden och till mål för verksamheten på samma sätt som IT-företagen. Göteborgs universitet som är vår fallstudie har här ett pågående arbete (2001). Redovisningen av kompetensförsörj-

ningen som gjordes 1998, var bara med stor fördröjning kopplat till program för att ta tillvara äldre anställda och att planera nyrekrytering. I en central statlig analys av de lokala statliga förvaltningarnas redovisningar av kompetensförsörjningen konstaterades att insikten var tveksam om vad som där kallades 2010-problematiken (pensioneringar) och att få aktiviteter då direkt handlade om denna kommande arbetskraftsbrist (Kompetensförsörjning i staten 2000). Man ansåg att det fanns ett behov av att utveckla sådana analyser och att det saknades enkla modeller för det. Sammanfattningsvis konstaterades också att det rådde problem att rekrytera personal och särskilt bland andra IT-specialister och att det är svårare att behålla än att rekrytera personal, särskilt unga akademiker. Man skulle behöva förbättra introduktionsutbildningar och karriärmöjligheter. Intern rörlighet önskade många myndigheter kunna öka för att bättre utnyttja kompetens. I kompetensutveckling användes handledare, mentorer, seminarier, nätverk och projektgrupper.

Möjligen skulle man föreställa sig en arbetsmarknad med större konkurrens och en utbildning med större kvalitetskrav i konkurrens med andra utbildningsanordnare för att bättre kunna formulera sådana personalpolitiska program jämförbara med de inom privat sektor. (Därmed inte sagt att examensmonopolet borde upphöra.) Nya arbetstidsavtal medger kompetensutveckling i tjänsten avsevärt tydligare än tidigare. I kvalitetssäkringsprogram och som strategi driver man på universitetsinstitutioner ofta krav på pedagogisk utbildning för lärare, och från år 2003 ingår det som krav i högskoleförordningen för att anställas som lektor.

Rekryteringen till universitetssektorn som offentlig förvaltning är starkt formellt, legalt styrd, så som en professionell byråkrati skall fungera. Formella meriter är avgörande i bedömningar av vilka sökande som kan anses behöriga och kompetenta. Behörighetskraven ger legitimitet åt examinationsmonopolet och lämnar en garanti åt studenter och avnämare om kvalitet i undervisning och forskning. Handlingsmarginalerna är därmed ganska små att genom viss rekrytering kunna ha och genomföra en särskild kompetensstrategi, även om retoriken i verksamhetsplanerande dokument talar för det och att marginalerna faktiskt har ökat under senare år. IT-sektorn agerar istället på en fri marknad, och företagen kan själva bestämma vilka kriterier man vill använda för att rekrytera anställda. Formella meriter spelar mindre roll, även om det ofta förekommer krav på viss utbildning och erfarenheter av vissa verktyg. Intervjuer har där större betydelse, och man kan då också

söka bedöma sökandes sociala kompetens och i vilken utsträckning en person passar in i företagets värderingar och kultur. Legitimitet och kvalitetsgarantier strävar man här att uppnå huvudsakligen genom goda relationer till kunder, vilket man söker nå med företagets namn och värderingar samt med leverans i tid av tjänster med hög kvalitet, vilket i sin tur bara delvis ligger i den kompetens man kan visa att medverkande anställda har.

Det föreligger naturligtvis en stor skillnad mellan de båda sektorerna i att universitet och högskolor utgör utbildningsplatsen och ämnet för de som senare anställs. Inskolningen sker därmed under mycket lång tid till institutionsmiljöer och ämnen, där värderingar och organisationskulturer mera tas för givna eller ligger inbäddade i miljöer och ämnen. Det vetenskaps-samhälle som den akademiska professionen är en del av och som har sina värderingar och sin etik, är däremot mera universellt och explicit. Introduktioner i IT-företagen är mycket starkare fokuserade på organisationens mål och värderingar än vad som är fallet på universitet och högskolor, där man istället från början betonar vetenskapliga metoder och etik. Introduktionerna i IT-sektorn måste vara mera välplanerade, systematiska och formella av nyanställda vid ett särskilt tillfälle till skillnad från den långsamma informella inskolning som sker inom universitet och högskolor. Men med kortare och mera planerad doktorandutbildning görs introduktionerna även där mera systematiska.

I de båda sektorerna finns en rad möten som fungerar som kompetensöverföring och kompetensutveckling. Lärarlag eller kurslag respektive projektgrupper är viktiga sådana fora. Här skulle högskoleundervisningen kunna lära sig av och ta efter något av forskningens och IT-sektorns projektorganisation. Sådana arbetslag kan ha mycket stor betydelse för kompetensutveckling men också för arbetsmiljön i andra viktiga avseenden, vilket är välkänt från arbetsmiljöforskningen – något som vi också fann i studien av lärarna vid Göteborgs universitet.

Den kundorientering som ganska länge nu betonats för tjänsteföretag och som IT-sektorn tillämpar mycket starkt, har en viss likhet med studentinflytande. En väsentlig skillnad är dock att kunder ofta är andra organisationer, medan studenter är individer som avser att använda sin utbildning på en arbetsmarknad med arbetsgivande organisationer som avnämare. Detta är en del av allmänintresset. Vidare har universiteten och dess lärare ett ansvar för ämnet enligt forskningens utveckling och den akademiska professionens krav på autonomi som IT-sektorn bara har en svag motsvarighet

till i ingenjörsvetenskapens professionella anspråk. Studentinflytandet finns också mycket riktigt med som ett viktigt kvalitetskriterium. Inom IT-sektorn används istället tekniska argument och lösningar på modet för att styra och övertala kunderna i den riktning som IT-specialisterna driver.

Vi refererade ovan en studie som sammanfattade tidigare forskning och vad som kan förklara skillnader i hur sektorer och företag satsar på fortbildning och kompetensutveckling (Ellström & Nilsson 1997:59). En affärsidé som betonar förändringar vad gäller teknik, produkter och personal och som betonar utbildning för att utvecklas och överleva, gynnar detta. IT-företagen ger många exempel på det, som kan förklara att man där har haft ett stort utbud och relativt stor ekonomisk satsning på de anställdas utveckling. Under 1990-talet existerade där vidare begränsad tillgång på extern arbetskraft och mycket starka interna krav från de anställda på sådana utvecklingsmöjligheter, vilket knappast hade sin motsvarighet inom universitetssektorn. I den senare finns det exempel på hur personalavdelningar kan vara drivande och att eldsjälar och ledare på institutionerna kan ha stor betydelse för att skapa utvecklingsmöjligheter för anställda lärare. Decentralisering av ansvaret för kompetensutveckling tycks också ha haft viss betydelse. Pådrivande fackliga organisationer har spelat en mycket stor roll för att skapa arbetstidsavtal med större utrymme för kompetensutveckling, vilket istället knappast har haft sin motsvarighet inom IT-sektorn med sin mycket svaga fackanslutning. Kundernas krav på kvalitet har å andra sidan där varit en yttre faktor av större betydelse än vad studenternas och avnämarnas krav har varit inom universitets- och högskolesektorn för att driva kompetensutvecklingen.

De båda sektorerna har mycket olika personalsammansättning i fråga om kön och ålder som självklart kan och borde påverka strategier för kompetensutveckling. Universitetssektorn har en ökande andel kvinnor, och de har kortare utbildning och saknar oftare forskarutbildning jämfört med män. IT-sektorn har också en ökande andel kvinnor, men ingenjör- och teknikutbildningarnas fortfarande låga andel kvinnor sätter gränser för en snabbare feminisering. Satsningar på ledarutbildningar i de båda sektorerna torde å andra sidan ha gynnat män, eftersom ledarna består av en större andel män. När det gäller jämställdhet har universitetssektorn en mycket klar och utarbetad policy i lagar och program som också praktiseras ute på institutionerna. Vi har dock inga systematiska data om hur kompetensutvecklande medel och fortbildning faktiskt fördelar sig på kön i universitets-

sektorn. IT-sektorn och de företag vi studerat har klart svagare program i detta avseende. Man säger sig dock sträva efter en jämnare fördelning på kön och ålder genom en medveten sådan rekrytering.

Universitetssektorn har en högre andel längre utbildade än någon annan sektor. IT-sektorn har också en stor andel högskoleutbildade men med kortare utbildningstid. Vi har inte funnit exempel på program i någon av de två sektorerna som direkt handlar om att stärka de lägre utbildades ställning. Utbildning som jämlikhets- och mångfaldsfråga finns dock numera med i GU:s personalprogram. Indirekt har jämlikhet funnits med i universitetssektorn genom att man drivit krav på och skapat särskilda medel för att lärare ska kunna följa forskarutbildningen och disputerar. Det har särskilt gällt adjunkter, men det har då åter snarare varit en fråga om jämställdhet, eftersom andelen kvinnor varit klart högre bland adjunkterna.

När det gäller äldre anställda har de båda sektorerna saknat särskilda personalpolitiska program. Detta är naturligtvis särskilt anmärkningsvärt inom universitetssektorn med sin höga medelålder bland lärarna (Kristensen m.fl. 2000:31). Vi fann inte något exempel på en institution som hade vidtagit särskilda åtgärder för att skapa alternativa arbetsuppgifter för äldre lärare eller åtgärder för att med kompetensöverföring ta tillvara de äldres kompetens på bättre sätt. Det är först under de allra senaste åren som frågor om äldres arbetsuppgifter, deras kompetensöverföring och behoven av nyrekrytering har börjat tas upp något litet med anledning av åldersprofilen. Ett sådant exempel utgör en ny ordning vid samhällsvetenskapliga fakulteten vid GU om nedsättning av undervisning för lärare över 60 år till förmån för alternativa arbetsuppgifter och nyrekrytering.

Angående de äldre anställdas kompetens påpekas den fortfarande mera retoriskt som omfattande och väsentlig att ta vara på och föra vidare. Konkreta planer i övrigt för att förändra de äldres arbetsuppgifter och införa metoder och fora för att överföra deras kompetens är annars ovanliga. Det skulle kunna förklaras med ledares oaktsamhet eller organisationers oförmåga att bättre söka ta tillvara deras kompetens. Men det skulle också kunna förklaras med vilken slags kompetens det handlar om. Man kan då ange två dimensioner och först kodifierad eller explicit kunskap och kompetens respektive icke-kodifierad eller implicit kunskap och kompetens och sedan individuell respektive kollektiv kunskap och kompetens, vilket kan kombineras på följande sätt.

Mycket av kompetensen i forskning och undervisning är privat, person-

lig eller tyst som inte så lätt låter sig verbaliseras och kodifieras. Därmed förblir den svår att överföra och använda för andra.Handledning, lärlingskap, mentorskap och lärande genom modeller och imitation, där man reflekterar över metoder och lösningar, är dock möjliga lösningar på detta problem, som för all del tillämpas i viss utsträckning inom båda de här aktuella sektorerna. På det sättet kan man göra kompetensen mera kollektiv. Universitetssektorns seminarier och lärarlag och IT-sektorns projekt och grupparbete är mycket viktiga metoder för detta. Undervisningen är ofta svagt dokumenterad med undantag för läromedel av olika slag. Där rör det sig mycket mera om individuell och icke-kodifierad kompetens. Här finns ett viktigt område för reformer som skulle kunna leda fram till att äldre lärares kompetens skulle kunna tas tillvara bättre, som i exemplet ovan. Men dokumentationen av undervisning bör allmänt förbättras enligt de intentioner som många lärarutredningar föreslagit. På IT-företagen beklagar man också att dokumentationen av arbetsprocesser och metoder är svag och borde förbättras. Men där handlar det än så länge snarare om att anställda försvinner genom att byta företag än att de står inför att pensioneras.

Kodifierad och kollektiv kompetens finns nedlagd och nedtecknad i skrifter som böcker, tidskrifter, CV och andra dokument som förvaras på bibliotek eller numera i olika lättillgängligare elektroniska media. Den kan också finnas i regelsamlingar, system och program. Det är många organisationers strävan att på sådana sätt göra kunskap och kompetens mera systematiserad, kontrollerad och tillgänglig. Inom universitetssektorn gäller detta i stor omfattning forskningen och då med betoning på resultaten mera än processen och metoderna. Kollektiv kompetens kallas ibland för organisationers minne, och det kan också bevaras och upprätthållas implicit i grupper och andra kollektivs sociala relationer och i rutiner, värderingar och traditioner. Att låta avskeda eller pensionera äldre anställda innebär att man tappar en del av detta icke-kodifierade och implicita minne. Universitetsvärlden har haft en tradition av att ta tillvara äldres kompetens som illustreras med begreppen senior, nestor och framförallt emeritus. Frågan är om den delen av universitetens organisationskultur har gått helt förlorad eller om den går att återerövra.

Man kan också tala om användbar eller aktuell i motsats till obsolet kompetens. I vissa ämnen mer än andra har man en kärna som betraktas som stabil och fortsatt användbar och ständigt aktuell. Vetenskap och forskning är emellertid en aktivitet som kritiskt ska förändra och förnya vetan-

det. Det ska ligga i förhållningssätt och i metoder och utgöra ett inneboende element i allt vetenskapligt arbete. Professionell kompetens kan också definieras som förmåga till reflektion som medför förändringar av kompetens och metoder. På det sättet kan man säga att de äldre bör passeras av yngre. Yngre lärare kanske väntar på sin tur att få införa ny litteratur och nya metoder enligt senaste forskning och hellre bör och vill bortse från äldres obsoleta kompetens. Samtidigt sitter äldre inne med kunskaper om t.ex. organisationer, personer och sociala nätverk som yngre saknar. IT-sektorn har en slags motsvarighet till detta med sin snabba teknologiska utveckling som gör viss kompetens till rena dagsländor, vilket också förklarar den starka efterfrågan av projekt, kunder och företag som ger erfarenhet av vad som anses mest aktuellt. Sådan teknikberoende kompetens har fått stor betydelse även inom universitetssektorn, men där finns samtidigt en kärna av teori och metod och ett allmänt vetenskapligt förhållningssätt som bärs och förmedlas av äldre personer.

Hur det förhåller sig med detta - vilken kompetens som kan och bör räknas som aktuell respektive obsolet i olika branscher och sektorer och hur yngre anställda förhåller sig till äldre i det avseendet är emellertid dåligt känt och borde vara ett väsentligt område för studier. I en undersökning av medelålders tjänstemän föreställde sig dessa, att åldern kunde ha betydelse vid bland annat rekrytering, omplacering, befordran, lönesättning och kompetensutveckling (Johansson 1997). De överskattade dock avsevärt hur ofta ålder t.ex. förekom i annonser om lediga platser i dagspressen, vilket i den studiens urval från en morgontidning befanns vara cirka 12 procent (S.a. kap. 10).

De viktigaste slutsatserna som samtidigt besvarar frågeställningarna i föreliggande undersökning är följande. Högre utbildade berördes mindre av 1990-talets förändringar än lägre utbildade. Resursminskningar och sämre arbetsvillkor berörde ändå många SACO-grupper, och kvinnor i den kommunala sektorn utgjorde förlorare. Det medförde en viss differentiering mellan och inom professionella grupper på kön, sektor och utbildning. Kvinnor och lägre utbildade upplevde försämrade villkor i större utsträckning än män och högre utbildade. Åldern spelade däremot mindre roll för upplevelser av arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse. De äldre önskade dock oftare omfördelning av arbetsuppgifter och de yngre utvecklande arbete i större utsträckning.

Förändringarna under 1990-talet ledde inte till några tydliga föränd-

rade kompetenskrav enligt vår SACO-enkät. Mest efterfrågad fortbildning var i det egna ämnet samt i datorutbildning. Män och yngre personer visade där större efterfrågan än kvinnor och äldre. Lärarna vid Göteborgs universitet och särskilt kvinnor rapporterade däremot ökade krav i samband med mindre resurser för undervisning. Kvinnor uttryckte också större kompetenskrav och större efterfrågan av fortbildning. Bland lärarna fanns däremot ingen skillnad i behov av fortbildning mellan olika åldersgrupper. Vi kan konstatera att kön och utbildning på det hela taget har betydligt större förklaringsvärde än ålder.

Personalpolitiska program för kompetensutveckling är tydligare och mer praktiserade styrmedel inom IT-sektorn än universitetssektorn. Men det finns exempel på program även inom universitetssektorn som har en koppling till mål och arbetsmarknad, och de är under utveckling. Det gäller t.ex. helt nya program att ta tillvara äldre lärares kompetens och att planera nyrekrytering. Men handlingsmarginalerna att med rekrytering bestämma kompetens är små i dessa professionella byråkratier jämfört med IT-sektorn. Man är och bör vara mera bunden av formella meriter. Universitetssektorn har tydliga och verksamma program för jämställdhet som ofta saknas i IT-sektorn. Systematiska data hur fortbildning fördelats på kön inom de båda sektorerna saknas dock. Jämlikhetsprogram förekommer inte inom någon av sektorerna, men indirekt kan universitetet sägas ha drivit jämlikhetsfrågan genom medel för att förmå lärare att fullfölja forskarutbildning.

Inskolning och socialisering till universitetsmiljön sker under lång intern utbildning, där organisationskulturer överförs mera spontant och oplanerat. Inom IT-sektorn sker detta mera systematiskt och planerat enligt modeller inom organisationsteorier. Värderingar och mål är där mycket starkt uttalade, och används vid rekrytering för att få nyanställda att passa in. Introduktionsutbildningar vid universitet har också blivit vanligare och kopplas tydligare till förhållningssätt och mål.

Undervisning för studenter respektive produktion av tjänster för kunder har en hög lärandepotential genom att vara ett komplicerat problemlösande arbete under stor självständighet och därmed ett professionellt arbete. Undervisning har av tradition dock en mer individuell och privat karaktär än det kollektiva arbete som IT-sektorns och universitetens forskningsprojekt kännetecknas av. Inom undervisningen förekommer dock i ökande utsträckning liknande kollektiv i form av lärar- och kurslag. Att tillhöra sådana arbetsgrupper har mycket stor betydelse såväl för kompetensutveckling

som arbetstillfredsställelse. Krav på utvecklingsmöjligheter i arbete och anställningar är avsevärt högre inom IT-sektorn p.g.a. att de anställda där är yngre och nyutbildade i större omfattning än inom universiteten. Inom IT-sektorn fungerar kompetensutveckling i hög grad på kundens villkor och enligt denna externa efterfrågan. Inom universitetssektorn råder ett internt forskningsintresse och ett externt allmänintresse som begränsar en motsvarande roll för studenter respektive avnämare.

Universiteten har en mycket omfattande kodifierad och väldokumenterad kompetens inom forskning. Inom undervisning saknas däremot mycket dokumentation av innehåll och metoder. Läromedel redovisar bara en mindre del av genomförd undervisning. Att utveckla och praktisera nya kvalitetsmetoder kan dock betyda stora förändringar för att dokumentera undervisningen och att göra denna kompetens mera kollektiv och samtidigt stärka den pedagogiska skickligheten som merit vid anställningar och för att värdera en organisations tillgång på kompetens. Universitets- och IT-sektorerna skulle kunna ha stort utbyte av varandra för hur sådan dokumentation bäst kan ske. Vilken användbar och överförbar kompetens som äldre lärare och IT-specialister liksom andra äldre anställda besitter, är slutligen en mycket väsentlig fråga för fortsatt forskning.

Tablå 6.1: Några huvudresultat sammanfattade vid jämförelsen mellan universitet och IT-företag

	Universitet	IT-företag
Rekrytering	Visioner och personalpolitiska program mindre roll. Disputerad, med stark ämnesavgränsning. Formella kriterier. Professionellt kontrollerade. Krav på pedagogisk grundutb. på vissa håll.	Företagsvisioner och personalpolitiska program som konkurrensmedel. Informella kriterier. Social kompetens. Ledarkontrollerade. Teknisk grundutb. Färdigheter i särskilda program.
Inskolning	Lång inskolning, implicit.	Kort intensiv och explicit målplanerad.
Fortbildning och utveckling	Egen. Kurs/ämnesrevir. Lärarlag. (Forskarlag). Personalkonferenser. Sporadiska utvecklingsamtal.	Egen. Projekt- o kundrevir. Projektgrupper. Personalkonferenser. Årliga utvecklingsamtal.

Tablå 6.3: forts.

	Universitet	IT-företag
Intern utbildning	Disputation som intern utb. Pedagogisk utb. 10p Ledarskapsutb. 10% avsatt till kompetensutveckling.	Många kortare internutbildningar. 10-20% avsatt till kompetensutveckling.
Dokumentation	Forskningsprodukter och läromedel. Kurser, kursutvärderingar, loggböcker. CV mindre, offentliga.	Lösningar, kunder. Projektdokumentation. Utarbetade CV, delvis hemliga.
Avveckling/ uppsägning	Lätt att behålla personal.	Svårt att behålla personal. Uppsägningsintervjuer.
Kompetens	Stora delar implicit o individuell som överförs i handledning. Explicit o kollektiv i böcker, tidskrifter samt regelsamlingar. Implicit o kollektiv i etik o traditioner.	Stora delar implicit o individuell som överförs i projektarbete. Explicit o kollektiv i system, manualer o program. Värderingar o attityder mera explicita.

REFERENSER

- A Memorandum on Lifelong Learning. *Commission staff working paper*, Bryssel 2000
- Abbott, Andrew (1988) *The System of Professions*. Chicago: University of Chicago Press
- Abiala, Kristina (2000) *Säljande samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Abrahamsson, Kenneth (1992) ”Inskolning, utskolning eller ‘mitt-livs-paus’? i Marking
- Abrahamsson, Kenneth m.fl. (red. 2002) *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Acker, Joan (1992) ”Gendering Organizational Theory” i Mills, Albert, J & Tancred Peta (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publ.
- Ahrne, Göran & Hedström, Peter (1999) *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Ahrne, Göran (1994) *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage Publ.
- Akademiker 1:2000*
- Altbach, Philip, G & Finkelstein, Martin, J (red. 1997). *The Academic Professions. The professoriate in crisis*. New York: Garland Publ.
- Alvesson, Mats & Berg, Per-Olof (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats (1989) *Ledning av kunskapsföretag. Fallet Enator*. Stockholm: Norstedts
- Antman, Peter (1994) ”Vägen till systemskiftet – den offentliga sektorn i politiken 1970–1992” i *Köp och sälj, vad god svälj?* - världens nya ekonomistyrningssystem i ett arbetsmiljöperspektiv. (red.) Gustafsson, Rolf Å., Stockholm: Arbetsmiljöfonden
- Arbetsmiljöinstitutet; *Akademiker under 90-talet*. En studie av SACO-medlemmarnas arbetsvillkor, 1992:11
- Aronsson, Gunnar & Kilbom, Åsa (red 1996) *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Askling, Berit; Christiansson, Ulf & Foss-Fridlitzius, Rita (2001) *Livslångt lärande som idé och praktik i högskolan*. Högskoleverket 2001:1R
- Backlund, Thomas, Henrik Hansson & Camilla Thunborg (red. 2001) *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bargholtz, Christopher (1995) ”En reform för ökad dynamik” i *Universitetsläraryrket...*
- Bauer, Marianne; Askling, Berit; Marton, Susan, Gerard & Marton, Ference (1999) *Transforming Universities. Changing patterns of governance, structure and learning*

- in Swedish higher education*. London: Jessica Kingsley Publ.
- Bellaagh, Katalin & Isaksson, Kerstin (1999:6) Uthyrd eller fast anställda. *Arbete och hälsa*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Berg, Gunnar; Groth, E.; Nytell, U. & Söderberg, H. (1999) *Skolan i ett institutionsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergqvist, Frida (2001) Tillhörighet. En problematisering av begreppet tillhörighet för IT-konsulter sett ur ett organisations- och individperspektiv. C-uppsats. *Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet*
- Bergström, Ola (1998) *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Bokförlaget BAS, Handelshögskolan
- Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats (1994) *Gender, managers, and organizations*. Berlin: de Gruyter
- Björkman, Torsten (1991) "Intressekonflikter i kompetensutvecklingsfrågan" i Holmer & Karlsson
- Blom, Björn (1998) *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg: om villkor, processer och konsekvenser*. Studier i socialt arbete vid Umeå universitet; 27
- Blomqvist, Christina (1996) *I marknadens namn. Mångtydiga reformer i svenska kommuner*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Blomqvist, Martha (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala: Acta Univ. Upsaliensis
- Blomqvist, Paula & Rothstein, Bo (2001) *Välfärdsstatens nya ansikte. Demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora
- Bologh, Roslyn, W (1990) *Love or greatness. Max Weber and masculine thinking - A feminist inquiry*. London: Unwin Hyman
- Borell, Klas & Johansson, Roine (1996) *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Boström, Bengt-Ove (1998) Verksamhetsintegrerad kvalitetssäkring – ett systematiskt sätt att bedriva verksamhet. *Enheten för kvalitetsutveckling*, Göteborgs universitet
- Brandell, Lars (1994) Lärarkåren vid universitet och högskolor under 1900-talet. *Ds* 1994:79
- Brante, Thomas (1992) "Expert Society. The origins and development of professionals in Sweden" *Studies of Higher Education and Research*, Stockholm 1992:2
- Brante, Thomas (1999) "Professional Waves and State Objectives: a macro-sociological model of the origin and development of continental profession, illustrated by the case of Sweden" i Hellberg m.fl.
- Brint, Steven (2001) "Professionals and the 'Knowledge Economy': Rethinking the Theory of Postindustrial Society" *Current Sociology* vol. 49, nr. 4
- Brunsson, Nils & Sahlin-Andersson, Kerstin (2000) "Constructing Organizations: the example of public sector reform" *Organization Studies* no 21:4

- Bullock, Susan (1994) *Women and work*. London: Zed Books
- Buti, Marco; Franco, Daniele & Pench, Lucio (red. 1999) Reconciling the welfare state with sound public finances and high employment, i *The Welfare State in Europe. Challenges and Reform*. Elgars Cheltenham
- Castro, Freddy (1992) *Bortom den nya medelklassen. Durkheim och de moderna professionella yrkesgrupperna*. Stockholm: Symposion Graduale
- Clark, Burton R (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon Press
- Collins, Randall (1979) *The Credential Society. An historical sociology of education and stratification*. Orlando: Academic Press
- Considine, Mark (2001) *Enterprising States. The Public Management of Welfare-to-Work*. Cambridge: Cambridge University Press
- Cutler, Tony & Waine, Barbara (1994) *Managing the Welfare State. The politics of the public sector management*. Oxford: Berg
- Dagens Nyheter* 2001-03-04, del jobb
- Dahl, Sonja (1997) Universitet och högskolor: Regelsystemen och den akademiska friheten. Stockholm: *SULF skriftserie XVI*
- Dahl, Sonja (1998) Självbestämmande och akademisk frihet. Stockholm: *SULF skriftserie XVIII*
- Dahl, Sonja (2000) Rörlighet vid universitet och högskolor, Stockholm: *SULF-rapport*
- Danielsson, Erna (1995) *Kvalitet i högre utbildning*. En studie om faktorer och dimensioner för utbildningskvalitet vid institutionen för samhällsvetenskap vid Mitthögskolan i Östersund. Forskningsrapport nr. 25
- Davies, Celia (1996) "The sociology of professions and the profession of gender" *Sociology*, Nov.
- Dent, Mike; O'Neill, Maggie & Bagley, Carl red. (red. 1999) *Professions, New Public Management and the European Welfare State*. Staffordshire University Press
- Ds* 1993:65. Kompetensutveckling i offentlig verksamhet, Civildepartementet
- Ds* 1993:8 Kvinnors arbetsmarknad. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet
- Ds* 1994:11 Den fortsatta kompetensutvecklingen. Agenda 2000, rapport nr 7
- Ehn, Billy (2001) *Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism*. Lund: Studentlitteratur
- Ekstedt, Eskil (1988) *Humankapital i brytningstid. Kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag*. Stockholm: Publica
- Ekstedt, Eskil & Wirdenius, Hans (1992) "Kompetensutveckling i projektorganiserade företag – rollförändringar i byggprocessen" i Marking
- Ekström, Erika (2001) *Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende*. Forskningsrapport nr 3, Stockholm: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering
- Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica

- Ellström, Per-Erik (1996) *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Ellström, Per-Erik & Nilsson, Barbro (1997) *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. En studie av förutsättningar, strategier och effekter*. Centrum för studier av människa, teknik och organisation, Linköpings universitet
- Engström, Pär (2000) *Styrning och autonomi. En studie av kommunala utvärderingars styrfunktioner av grundskolan*. CD-uppsats, *Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet*
- Eriksson, Carin, B (1997) *Akademiskt ledarskap*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis
- Etisk plattform. Göteborgs universitet 2000
- Everts, Julia (2002) "Discourse of professionalism: market closure, occupational identity and occupational change". Paper to second interim workshop for research network sociology of professions ESA, Paris
- Farnham, David; Horton, Sylvia; Barlow, John & Hondeghem, Annie (1996) *New Public Managers. Public Servants in Transition*. Houndsmills: Macmillan Business
- Fineman, Stephen, (red. 2000) *Emotion in Organizations*. London: Sage, 2:a upplagan
- Foucault, Michel (1979) "Governmentality" *Ideology and Consciousness* 6:5-21
- Fournier, Valerie (1998) "The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism" *The Sociological Review*, August, 280-307
- Fournier, Valerie (2000) "Boundary work and the (un)making of the professions" i Malin, Nigel red.(2000) *Professionalism, Boundaries and the Workplace*. London: Routledge 67-86
- Fransson, Anders (2001) *Nya villkor för lärandet i den högre utbildningen*. Stockholm: Högskoleverket
- Freidson, Elliot (1986) *Professional Powers. A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press
- Freidson, Elliot (2001) *Professionalism. The Third Logic*. Cambridge: Polity Press
- Frenkel, Stephen J m. fl. (1999) *On the Front Line. Organization of work in the information economy*. London: Cornell University Press
- Fuller, Steve (2001) "A Critical Guide to Knowledge Society Newspeak: Or, How Not to Take the Great Leap Backward", *Current Sociology*, vol. 49, nr. 4
- Furåker, Bengt (2000) "Offentligt och privat anställdas upplevelser av sitt arbete" *Arbetsmarknad och arbetsliv* nr. 1.
- Garsten, Christina (1994) *Apple world core and periphery in a transnational organizational culture*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International
- Goldthorpe, John (1982) "On the service class, its formation and future" i Giddens, Anthony & MacKenzie, Gavin (red.) *Classes and the division of labour: essays in honour of Ilya Neustadt*. Cambridge: Cambridge University Press

- Goleman, Daniel (1999) *Känslans intelligens och arbetet. Emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Göteborgs universitet (1998) Kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet – en självvärdering. *Enheten för kvalitetsutveckling*
- Göteborgs universitet (1999) Anställningsordning, Tillämpningsföreskrifter. Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden
- Göteborgs universitet, Årsberättelser 1998, 1999
- Göteborgs universitet, Jämställdhetsplan, 2000
- Göteborgs universitet, Personalidé, 2000
- Göteborgs universitet, Samfak PM 2001-03-14
- Göteborgs universitet, Verksamhetsplan, 2000
- Göteborgs universitet, Vision, 1997
- Göteborgs universitet, Kvalitetssystem, 2001
- Granberg, Otto (1996) *Lärande i organisationer. Professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. rapport nr 28 Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet
- Granberg, Otto (2001) *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur
- GU-journalen 1, 2:2001
- Gunnarsson, Ewa (2001) "Den jämställda IT-mannen", reportage i *Genus* 1:2001
- Gustafsson, Rolf, Å (1995) "Valfrihet och konkurrens som medel att förbättra den offentliga sektorn" *Sociologisk Forskning* 1995:3
- Hagström, Bo (1988) *Chef i offentlig verksamhet. En forskningsöversikt*. Stockholm: Civildepartementet Ds 55
- Hagström, Bo (1990) *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Halliday, Terence. C (1987) *Beyond Monopoly. Lawyers, state, crises, and professional empowerment*. Chicago: University of Chicago Press
- Hallsten, Lennart & Bracken, R (1995) *Offentlig sektor under omvandling. Arbetsattityder, psykiskt välbefinnande och utveckling hos anställda inom Arbetsmarknadsverket*. Undersökningsrapport 1995:20 Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Hallsten, Lennart (1996) "Arbete och psykologiska åldersförändringar" i Aronson & Kilbom
- Hallsten, Lennart 1993 "Arbete och subjektiva förändringar under vuxenlivet. En intervjustudie med män och kvinnor över 45 år". *Arbete och hälsa* 1993:31, s. 1-35
- Hanlon, Gerard (1999) *Lawyers, the State and the Market: Professionalism revisited*. Basingstoke: Macmillan
- Hansen, Lars (2001) *The Division of Labour in Post-Industrial Societies*. Göteborg Studies in Sociology nr. 5, Sociologiska inst. Göteborgs universitet

- Hansson, Henrik (1998) *Kollektiv kompetens: en studie av skicklig interaktiv handling*. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet, BAS
- Hasselber, Ylva (2001) "Vem vill leva i nätverkssamhället?" *Tvärsnitt* nr 4
- Hellberg, Inga (1978) *Studier i professionell organisation*. Monografi nr 20, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Hellberg, Inga; Saks, Mike & Benoit, Cecilia (red. 1999) *Professional Identities in Transition. Cross-cultural dimensions*. Stockholm: Almqvist & Wiksell
- Hellström, Anders (1998) Begreppet social kompetens – innebörd och användning i media. C-uppsats, *Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet*
- Hirschman, Albert (1970) *Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.
- Högskoleförordningen, SFS 1993:100 och ändringar t.o.m. 2002:761
- Högskolelagen, SFS 1992:1434 och ändringar t.o.m. 2001:1288
- Högskoleverket (2000) Lärosätenas arbete med jämställdhet, studentinflytande samt social och etnisk mångfald. *Högskoleverkets rapportserie* 2000:R8
- Högskoleverket (2001) Nationella ämnes- och programutvärderingar. *Högskoleverkets rapportserie* 2001:2R
- Högskoleverket (2001) Stockholm, . *Högskoleverkets rapportserie* 2001:27R
- Högskoleverket* (1998) Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet, Stockholm
- Holmer, Jan & Karlsson, Jan Ch (red. 1991) *Kvalifikation. Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Stockholm: Konsultförlaget
- Icon Medialab årsredovisning 1998
- Isaksson, Kerstin & Bellaagh, Katalin (1999:7) "Anställda i uthyrningsföretag – vilka trivs och vilka vill sluta?" *Arbete och hälsa*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Jacobsson, Bengt (red. 1993) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Jary, David (1999) "The implications of the audit society? The case of higher education" i Dent m.fl.
- Jense, Göran (1985) *Drömmen om professuren*. Lund: Sociologiska institutionen
- Johansson, Ingrid (1997) *Ålder och arbete. Föreställningar om ålderns betydelse för medelålders tjänstemän*. Stockholm: Pedagogiska inst. Stockholms universitet
- Johansson, Roine (1992) *Vid byråkratins gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. Lund: Arkiv
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Karlson, Ove & Kuivanen, Hannu (2000) Att utvärdera kvalitet i högre utbildning. Internationella jämförelser av system för kvalitetsgranskning. *Högskoleverkets arbetsrapporter* 2000:15AR
- Kautto, Mikko m.fl. (red. 2001) *Nordic Welfare States in the European Context*. London: Routledge

- Kim, Lillemor (1999) *Retorik och realiteter: om resurser och utbildningskapacitet i högskolan*. Stockholm: SACO
- Knobblick Ehn, Inger (2000) "Tala öppet om tomrummet efter pensionerade kollegor" *Universitetsläraren* nr. 12
- Kompetensförsörjning i staten – en analys baserad på statliga myndigheters redovisning till departementet. *Statens kvalitets- och kompetensråd* 2000
- Krause, Elliot (1996) *Death of the Guilds. Professions, states, and the advance of capitalism, 1930 to the present*. New Haven: Yale university press
- Kristensen, Bente; Niemi, Pekka & Åberg, Rune (2000) Samhällsvetenskapliga fakulteten i Göteborg. En utvärdering. *Samfak. Göteborgs universitet*
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press
- Lam, Alice (2000) "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework" *Organization Studies* May 21
- Larsson, Christer (2000) Föreställningar om IT-branschen. CD-uppsats, *Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet*
- Lennartsson, Bo (1995) "En alltför enhetlig tjänstestruktur" i *Universitetslärartjänster...*
- Lennerlöf, Lennart (1986) *Kompetens eller hjälplöshet? Om lärande i arbete: en forskningsöversikt*. Solna : Arbetarskyddsstyrelsen
- Lidström, Anders & Hudson, Christine (1995) *Skola i förändring. Decentralisering och lokal variation*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Lindgren, Monica (1996) *Möjligheter till kompetensutveckling – ett individperspektiv på relationen människa-organisation*. En studie av individer i reklam- och revisionsföretag. Umeå universitet, Studier i företagsekonomi
- Lipsky, Michael (1980) *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation, New York
- Lundén, Björn (2000) *Rekrytering. Handbok för arbetsgivare*. Näsvike: Information AB
- Lärare vid Göteborgs universitet*. (1997) Blomsterberg, Marianne & Svensson, Lennart G. Rapport, Arbetsmiljökommittén, Göteborgs universitet
- Macdonald, Keith M (1995) *The Sociology of the Professions*. London: Sage publ.
- Malin, Nigel (red. 2000) *Professionalism, Boundaries and the Workplace*. London: Routledge
- Marking, Christer (red.1992) *Kompetens i arbete*. Stockholm: Publica
- Marshall, Thomas H. (1950) *Citizenship and Social Class*. Cambridge: Cambridge University Press
- Marton, Susan, Gerard (2000) *The Mind of the State. The politics of university autonomy in Sweden 1968–1998*. Göteborg Studies in politics 67, Statsvetenskapliga inst. Göteborgs universitet
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives*. Prentice Hall, New Jersey

- Molander, Bengt (1993) *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos
- Murphy, Raymond (1988) *Social Closure. The theory of monopolization and exclusion*. London: Clarendon Press
- Neave, Guy (red. 1992) *The Encyclopedia of higher education*, Vol. 3 Analytical perspectives. Oxford: Pergamon
- Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas (1999) *Funky Business: talang får kapitalet att dansa*. Stockholm: Bookhouse
- Nutek (1998) Utbildning och arbetsmarknad för IT-specialister. Stockholm: R1998:16
- Nutek (2000) Näringslivets IT-statistik. Stockholm
- Nutek och SCB (2000) *Elektronikindustri och IT-relaterade tjänsteföretag i Sverige*. Stockholm
- Nybohm, Thorsten (2001) "Europa mellan själåtåg och pånyttfödelse?" *Tvårsnitt* nr. 4
- O'Connor, Julia, S (1996) "From Women in the Welfare State to Gendering Welfare State Regimes" *Current Sociology*, vol. 44, nr. 2
- OECD (1996) *Lifelong Learning for All*. Paris: OECD
- Ohlsson, Jon (1996) *Kollektivt lärande. Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*. Rapport nr. 26, Pedagogiska inst. Stockholms universitet
- Östergren, Katarina & Sahlin-Andersson (1998) *Att hantera skilda världar. Läkarens chefskap i mötet mellan profession, politik och administration*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Parkin Frank (1979) *Marxism and Class Theory. A Bourgeois Critique*. London: Tavistock Publ.
- Personal & ledarskap* 2001:10
- Persson, Anders (2000) *Social kompetens: när individen, de andra och samhället möts*. Lund: Studentlitteratur
- Petersson, Olof (1992) *Kommunalpolitik*. Stockholm: Publica,
- Power, Michael (1997) *The Audit Society: The rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press
- Randle, Keith (1996) "Professionalism and managerialism in the UK further education sector: A case study". Paper ISA-conference "Occupations and Professions: Changing Patterns, Definitions and Classifications", University of Nottingham
- Regeringens proposition* 1992/93:169 Högre utbildning för ökad kompetens
- Reskin, Barbara, F & Padavic, Irene (1994) *Women and Men at Work*. Pine Forge Press, Thousand Oaks
- Rolf, Bertil (1991) *Profession, tradition och tyst kunskap*. Nora: Nya Doxa
- Rolf, Bertil (1993) "Competence, professionalism and quality maintenance in higher education" *Nordisk pedagogik* nr. 1
- Rolf, Bertil; Ekstedt, Eskil & Barnett, Ronald (1993) *Kvalitet och kunskapsprocess i*

- högre utbildning*. Nora: Nya Doxa
- Roman, Christine (1994) *Lika på olika villkor*. Könnssegregering i kunskapsföretag. Stockholm: Symposion graduale
- Rothstein, Bo (1991) "Demokrati, förvaltning och legitimitet" i Rothstein, Bo.(red.) *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag
- Rovio-Johansson, Airi & Tingbjörn Gunnar (2001) Pedagogiska meriter – historik och praktik vid universitet och högskolor. Rapport 2001:18R, Stockholm: *Högskoleverket*
- SACO och förbunden, Stockholm: SACO 2000
- SACO:s yrkande inför avtalsrörelsen 2001, <http://www.jusek.se/index>
- Saks, Mike (1995) *Professions and the Public Interest. Medical power, altruism and alternative medicine*. London: Routledge
- Säljö, Roger (2000) *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma
- Sandberg, Åke & Augustsson, Fredrik (2002) *Interactive Media in Sweden 2001*. The second interactive media, internet and multimedia industry survey. Stockholm: Arbetslivsinstitutet 2002:2
- Sandberg, Åke (1998) *Nya medier. Rapporten om multimedie- och internetföretagen i Sverige*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Sarfatti-Larson, Magali (1977) *The Rise of Professionalism. A sociological analysis*. University of California Press
- SCB (1998) Utbildningsstatistisk årsbok
- SCB (1999) Statistiska meddelanden 0001
- SCB (1999) Statistiska meddelanden UF23
- SCB (2001) Statistisk årsbok. Stockholm
- SCB (2001) Statistiska meddelanden 0002, UF 39
- Schein, Edgar H (1978) *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. London: Addison-Wesley Publishing Company
- Schön, Donald, A (1983) *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. London: Basic Books
- Segerstedt, Torgny (1966) *Den akademiska gemenskapen. En sociologisk skiss*. Uppsala
- Segerstedt, Torgny (1974) *Hotet mot den högre utbildningen*. Stockholm: UHÄ
- Senge, Peter (1995) *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Seniora lärare. Tillgång eller belastning? Stockholm: *SULF skriftserie XVII*
- Silfverberg, G. (1996) *Att vara god eller att göra rätt. En studie i yrkesetik och praktik*. Nora: Nya Doxa.
- Silius, Harriet (1994) "Gendering the Theories of Professions". Paper presenterat vid ISA Biannual international conference on "Regulating Expertise: Profes-

- nalism in Comparative Perspective” Paris
- Sjöström, Anders: *Lärares arbetsmiljö*. Pedagogiskt fortbildningsmaterial för universitetslärare. Umeå universitet, Undervisningscentrum 1996:2
- Slaughter, Sheila & Leslie, Larry L (1997) *Academic Capitalism. Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore: The John Hopkins University Press
- Söderfeldt, Björn & Söderfeldt, Marie (1997) *Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete: en undersökning av personal i försäkringskassan och socialtjänstens individ- och familjeomsorg*. Socialhögskolan, Lunds Universitet
- Söderström, Magnus (1990) *Det svärfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet
- Söderström, Magnus (1992) *Ledning och ledarskap i högskolan: några perspektiv och möjligheter*. Stockholm: Allmänna förlaget
- Sörlin, Sverker & Törnqvist, Gunnar (2000) *Kunskap för välbefinnande. Universitetet och omvandlingen av Sverige*. Stockholm: SNS förlag
- SOU 1990:44, Demokrati och makt i Sverige
- SOU 1990:90 Pedagogiska meriter i högskolan. Högskoleutredningen
- SOU 1992:1 Frihet, ansvar, kompetens. Högskoleutredningen
- SOU 1992:15 Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter
- SOU 1992:7 Kompetensutveckling – en nationell strategi. Slutbetänkande från kompetensutredningen
- SOU 1996:166. Lärare för högskola i utveckling
- SOU 1996:27 En strategi för kunskapslyft och livslångt lärande
- SOU 1996:56 Hälften vore nog – om kvinnor och män på 90-talets arbetsmarknad
- SOU 1997:135 Ledare, makt och kön. red. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth
- SOU 1997:137 Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.
- SOU 1997:83 Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling
- SOU 1998:51 Vuxenutbildning och livslångt lärande
- SOU 1999:141 Från Kunskapslyftet till en strategi för livslångt lärande
- SOU 2000:3 Valfärd vid vägskäl. Delbetänkande från kommittén Valfärdsbokslut
- Statshälsan 1990/36, Lärares och forskares psykosociala arbetsmiljö, Futura. *Statshälsans FoU-verksamhet*, Karlskrona
- Stensaker, Björn (2000) *Laere og lede? En evaluering av lederopplaeringa ved Göteborgs universitet*. Oslo: NIFU skriftserie
- Stewart, Thomas A (1999) *Intellektuellt kapital*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Sveiby, Karl Erik (1997) *The New Organizational Wealth. Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler
- Sveiby, Karl-Erik & Risling, Anders (1986) *Kunskapsföretaget*. Malmö: Liber
- Sveiby, Karl-Erik (1995) *Kunskapsflödet. Organisationens immateriella tillgångar*.

- Stockholm: Svenska Dagbladet
- Svensson, Lennart (1978) *Från bildning till utbildning* del 2. Universitetens omvandling från 1100-talet till 1870-talet. Monografi nr 18, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Svensson, Lennart (1980) *Från bildning till utbildning* del 3. Universitetens omvandling från 1870-talet till 1970-talet. Monografi nr 21, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Svensson, Lennart, G (1987) *Higher Education and the State in Swedish History*, Stockholm: Almqvist & Wiksell International
- Svensson, Lennart, G (1990) "Professionella byråkratier i omvandling" i *Vision möter verklighet*. (red.) Olsson, Sven E. & Therborn, Göran, Stockholm: Allmänna förlaget
- Svensson, Lennart G (1994) "Governmental Control and Professional Education in Sweden" i, Tony Becher (red.) *Governments and Professional Education*. Open University Press
- Svensson, Lennart G (1998) *Professionalism och politisk decentralisering*. En sociologisk studie av skolan och socialtjänsten i en kommunaldelsreform. Forskningsrapport nr. 122, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Svensson, Lennart G (1999) "Professionals as a New Middle Class: The case of Sweden" i Hellberg m.fl.
- Svensson, Lennart G (2002a) Professionella villkor och värderingar. En sociologisk studie av akademiker i 1990-talets Sverige. Forskningsrapport nr 126, Sociologiska inst. Göteborgs universitet
- Svensson, Lennart G (2002b) "The quest for professionalism and the dialectic of individualism and collectivism in work organisations" *Knowledge, Work & Society*, nr 1
- Svensson, Lennart, G. & Östnäs, Anna (1990) *Rummens psykologer och själarnas arkitekter. En studie av professionella i arbete*. Stockholm: Carlssons förlag
- Svensson, Lennart, G. & Orban, Pal (1995) *Människan i tjänstesamhället*. Lund: Studentlitteratur
- Svensson, Lennart & Blomsterberg, Marianne (1999) Lärarna vid Göteborgs universitet. Villkor och visioner. *Enheten för kvalitetsutveckling*, Göteborgs universitet
- Taylor-Gooby, Peter & Lawson, Robin (red. 1993) *Markets and Managers. New issues in the delivery of welfare*. Milton Keynes: Open University Press
- Thompson, Grahame (red. 1991) *Markets, hierarchies & networks*. The coordination of social life. London: Sage Publ.
- Umeå universitet, personalpolitiskt program 2001
- Universitetets lärartjänster i Sverige och andra länder. Stockholm: *SULFs skriftserie XIII*
- Universitetsläraren* 1 och 21:2000, 5:2001

- Uppsala universitet, Lokala regler och riktlinjer med anledning av en ny lärarorganisation vid universitet och högskolor 2000
- Uppsala universitet, personalpolitiskt program 1981; 1993
- Utbult, Mats & Frejhagen, Birgitta (red. 1995) *Det nya kompetenslyftet. Idéskrift om utveckling av arbetsplatser och anställda i Sverige och Europa*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden
- Välfärdsbulletinen* nr. 5, SCB 1994
- Voss-Dahm, Dorothea (2001) "Arbeitszeitssuveränität in Dienstleistungstätigkeiten – eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht" i Bellman, L.; Minssen, H. & Wagner, P. *Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe*
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Handelshögskolan Stockholm Ekonomiska forskningsinstitutet
- Weick, Karl (1993) "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight desks" *Administrative Science Quarterly*. sept.
- Westlander, Gunnela (red. 1995) *På väg mot det goda arbetet: om akademikers arbetsvillkor*. Stockholm: Arbetstillsammans
- White, Vicky & Harris, John (1999) "Professional boundaries re-defined. Three discourses on the users of welfare" i Dent m. fl.
- WM-data årsredovisning 1998
- Åberg, Jan-Olof (1997) *Det rationella och det legitima. En studie av utvärderingars teori och praktik*. Avh. monografi nr 64, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Åmark, Klas (1993) "Medelklassens 80-tal" *Tiden* 1993:6, s. 37–45

APPENDIX 1

SACO-enkäten

Projektet "PROFESSIONELLA VILLKOR OCH VÄRDERINGAR. En teoretisk och empirisk studie av professioner i Sverige", finansierades 1995–98 av Humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningsrådet och leddes av professor Inga Hellberg vid Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

En postenkät riktad till ett urval på vardera 300 medlemmar i 15 professionella yrkesorganisationer i Sverige var den huvudsakliga datakällan för att studera förändrade arbetsvillkor och attityder till dem under 1990-talet.

Urvalet

Följande femton yrkesgrupper ingick i urvalet, varav samtliga utom Advokatsamfundet och Svenska Arkitekters Riksförbund (SAR), (istället för Arkitektförbundet (AF) tillhör Sveriges akademikers centralorganisation (SACO):

- advokater i Sveriges advokatsamfund
- arkitekter i Sveriges Arkitekters Riksförbund (SAR)
- ekonomer i Civilekonomförbundet (nu Civilekonomerna)
- ingenjörer i Sveriges civilingenjörsförbund (CF)
- jurister exkl. advokater i JUSEK
- läkare i Sveriges läkarförbund
- lärare (adjunkter) i Lärarnas Riksförbund
- officerare i Officersförbundet
- präster i Svenska kyrkans personalförbund (nu Kyrkans Akademikerförbund)
- psykologer i Sveriges Psykologförbund
- samhällsvetare i JUSEK
- socionomer i Akademikerförbundet (SSR)
- tandläkare i Sveriges Tandläkarförbund
- universitetslärare (lektorer) i Sveriges universitetslärarförbund (SULF)
- veterinärer i Sveriges Veterinärförbund

Enkäten distribuerades under våren 1996 till 300 medlemmar i vardera av dessa förbund = 4.500 personer. Svarsfrekvensen uppgick totalt till 65 procent med en variation mellan förbunden från 57 till 73 procent. I nedanstående tabell framgår grupperna och antalet svars personer i vardera jämte andelen kvinnor och anställda i privat sektor, vilket ger två mått på urvalens representativitet, om de jämförs med hur medlemmarna faktiskt fördelar sig. I några grupper avviker t.ex. könsandelarna med 5-6 procent upp eller ner. Andelen privatanställda är större bland respondenterna läkare och psykologer, medan den är lägre bland ekonomer och socionomer. Bland läkarna är kvinnor underrepresenterade i svarsgruppen, vilket delvis kan förklaras av att vi använt Socialstyrelsens register istället för Läkarförbundets. Samma förklaring kan möjligen ges till att privatanställda läkare är något överrepresenterade. Bland arkitekterna är också de privatanställda överrepresenterade genom att vi alltså har använt SAR:s register som skiljer sig från Arkitektförbundets medlemmar.

Tabell: Respondenterna fördelade på yrkesgrupper, antal och andel kvinnor jämte andel i privat sektor.

	Antal	Svarsfrekvens i procent	Andel kvinnor i procent	Andel i privat sektor i procent
Samtliga	2938	65	42	33
Advokater	171	57	14	95
Arkitekter	187	62	31	76
Ekonomer	174	58	47	65
Ingenjörer	176	59	14	82
JUSEK-jurister	178	59	46	19
Läkare	197	66	25	18
Lärare	196	65	64	4
Officerare	191	64	5	0
Präster	206	69	30	0
Psykologer	219	73	76	16
Samhällsvetare	202	67	54	31
Socialsacionomer	213	71	82	7
Tandläkare	214	71	42	48
Universitetslärare	201	67	30	2
Veterinärer	213	71	49	43

De olika förbunden representerar naturligtvis verksamma yrkesutövare i olika hög grad (50–100%). Bäst representerade är legitimationsyrkena advokater, läkare, tandläkare och psykologer jämte sacionomer, lärare, präster och officerare. Osäker representation har ekonomer i Civilekonomförbundet, jurister och samhällsvetare i JUSEK, arkitekter i SAR, ingenjörer i Civilingenjörssförbundet samt universitetslärare i SULF, delvis därför att dessa grupper har flera förbund att välja på.

APPENDIX 2

Enkät till lärare vid Göteborgs universitet

I oktober 1996 kunde Göteborgs universitet ur sitt personalregister redovisa 544 universitetslektorer, varav 394 tillsvidareanställda och 150 visstidsanställda jämte 536 universitetsadjunkter, varav 340 tillsvidareanställda och 196 visstidsanställda. Ur detta register gjordes ett utdrag av personer som vid tidpunkten hade tjänst om minst 40% och som var födda 1951 och tidigare. Uppgifterna i utdraget innehöll namn, adress, institution och fa-

kultet. Det ställdes till vårt förfogande för att låta skicka en postenkät till var och en. Det innehöll 833 personer, varav 430 (79%) universitetslektorer och 375 (70%) universitetsadjunkter samt ett antal med annan tjänst. Vi har inte använt uppgiften om institutionstillhörighet.

Inkomna och inmatade enkäter stannade vid 627 vilket innebar en svarsfrekvens på drygt 75 procent. Bortfallet på 206 personer såg ut på följande sätt. Männerna var fler i bortfallet (69% mot 56 i det slutgiltiga materialet = n som i fortsättningen kallas lärarna) medan kvinnorna var färre (31% mot 44). Adjunkterna var något fler i bortfallet än lektorerna och några av vardera visade sig ha annan tjänst vid mättillfället.

Tabell: Bortfall respektive slutgiltigt material på fakultet

Fakultet	Bortfall		Respondenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Medicinsk	8	3,9	33	5,3
Humanistisk	32	15,5	102	16,3
Konstnärlig	28	13,6	50	8,0
Mat-nat.	23	11,2	69	11
Ekonomisk	24	11,7	65	10,4
Socialvetenskaplig	34	16,5	100	15,9
Utbildningsvetenskap	57	27,7	208	33,2
Totalt	206	100,0	627	100,0

Medicinsk och konstnärlig fakultet är överrepresenterade i bortfallet, medan utbildningsvetenskaplig sektion är något underrepresenterad. Svarsfrekvensen i konstnärlig fakultet är sådan att resultaten gällande denna blir ytterst osäkra. Orsakerna till bortfallet ser ut på nedanstående sätt.

Tabell: Orsaker eller motiv till bortfall

Orsaker/motiv	Antal	Procent
Pensionering	3	1,5
Tjänstledig	12	5,8
Slutat	8	3,9
Omplacerad	1	0,5
Annan tjänst	13	6,3
Vägran	158	76,7
Sjuk	3	1,5
Utomlands	3	1,5
Annan orsak	5	2,4
Totalt	206	100,0

Några få personer hade pensionerats, ett dussin var tjänslediga, några hade slutat, och 13 hade alltså annan tjänst, några få var sjukskrivna eller utomlands och större delen, 77 procent, svarade inte, varav några meddela att de inte ville delta. Uteblivet svar var alltså långt vanligare bland lärarna på konstnärlig fakultet än på andra.