

PEDM11: Magisteruppsats, 15 hp

Seminariedatum: 5 juni 2015

# När kunskapen går hem

Hur tyst kunskap kan  
tillvaratas och delas i en  
generationsväxlande  
organisation

Julia Danielsson

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik

## ABSTRACT

Arbetets art:       Magisteruppsats, 15 hp  
Sidantal:         51 sidor, exklusive bilagor  
Titel:             När kunskapen går hem – Hur fyrtialisternas tysta kunskap kan tillvaratas och delas i en generationsväxlande organisation  
Författare:       Julia Danielsson  
Handledare:       Maria Löfgren Martinsson  
Datum:            5 juni, 2015

Sammanfattning: Sveriges demografi innebär att en stor del av arbetsstyrkan nu går i pension under en relativt kort period. Denna generationsväxling kommer att innebära utmaningar på Sveriges arbetsmarknad. Jag har i denna uppsats valt att studera hur denna förändring på arbetsmarknaden påverkar kunskap och risken för att den tysta kunskapen försvinner då den äldre generationen slutar, genom en studie av en förvaltning inom den offentliga sektorn.

Syftet med denna uppsats är att analysera hur individers kunskap kan tillvaratas och den tysta kunskapen synliggöras och delas inom organisationer i allmänhet och förvaltningen i synnerhet i samband med en generationsväxling. Jag analyserar specifikt den valda organisationen men ger också förslag på strategier som organisationer kan använda sig av för att tillvarata medarbetarnas kompetens och tysta kunskap i samband med en generationsväxling.

Uppsatsen är en empirisk studie med en kvalitativ metod och det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer med förvaltningens sex basenhetschefer, vilket har analyserats med hjälp av tidigare forskning och teorier på området.

Den tysta kunskapen kan synliggöras och delas mellan individer genom att kontexten, det vill säga miljön, är gynnsam och främjar social interaktion, skapande av meningsfullhet och en öppenhet bland individerna. I en strategi för tillvaratagande av medarbetarnas kunskap bör följande beaktas; en långsiktigt kompetensförsörjningsplan integrerad med mål och affärsidé, en ledning som främjar kunskapsdelning, medarbetare som känner delaktighet och meningsfullhet, att dokumentera det som kan dokumenteras, en genomarbetat introduktionsplan samt tid och att se tiden som en investering för organisationens överlevnad och konkurrenskraft.

Nyckelord:        Kunskap, tyst kunskap, kunskapsdelning, kompetensutveckling, generationsväxling, socialkonstruktivism, miljöpedagogik

# Förord

Jag vill börja med att tacka förvaltningen för att jag fick möjlighet att genomföra denna uppsats i er organisation. Jag är tacksam för att ni gav mig inblick i er organisation och för det intresse som ni visade för studien. Jag vill tacka såväl min kontaktperson som samtliga av mina respondenter. Jag möttes genom hela arbetet, från första idé till sista kontakterna av ett mycket trevligt bemötande, intresse och engagemang. Detta gjorde mitt arbete både enklare och mer givande och lärorikt.

För mig är det självklart att mitt största tack går till min fantastiska handledare Maria Löfgren Martinsson, som aldrig slutade att tro och hoppas på mig. Du har varit ovärderlig genom detta arbete och den som inspirerat mig och fått mig att inte ge upp. Tack!

Till sist, tack Henrik, utan ditt stöd och din uppmuntran hade jag inte kunnat slutföra detta arbete!

Linköping, den 31 maj 2015

*Julia Danielsson*

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Problemområde .....	1
1.2 Presentation av vald organisation .....	2
1.2.1 Förvaltningen och generationsväxlingen .....	3
1.3 Syfte .....	4
1.4 Pedagogisk relevans .....	4
1.4.1 Arbetslivspedagogik .....	5
1.4.2 Studiens bidrag till forskningen .....	6
1.5 Disposition .....	7
1.6 Avgränsning .....	7
2. Teoretisk referensram .....	8
2.1 Konstruktion av teoretisk referensram .....	8
2.1.1 Källkritik .....	8
2.2 Kunskap .....	9
2.2.1 Miljöpedagogisk syn på kunskap .....	10
2.2.2 Explicit kunskap .....	10
2.2.3 Tyst kunskap .....	11
2.2.4 Michael Polanyis tysta dimension av kunskap .....	12
2.3 Kunskapsdelning .....	13
2.3.1 Ett mästare-lärlingsförhållande .....	15
2.3.2 Modell för kunskapsdelning .....	15
2.4 Kompetens .....	17
2.4.1 Kompetensutveckling och lärande .....	18
3. Metod .....	21
3.1 Utgångspunkter .....	21
3.1.1 Förförståelse .....	21
3.1.2 Kvalitativ metod .....	23
3.1.3 Abduktion .....	24
3.2 Genomförande .....	25
3.2.1 Urval .....	25

3.2.2	Datainsamlingsmetod.....	25
3.2.3	Bearbetning av data.....	27
3.3	Metoddiskussion .....	27
3.3.1	Kvalitetsaspekter.....	28
3.3.2	Etiska aspekter .....	30
4.	Resultat .....	32
4.1	Perspektiv på generationsväxling.....	32
4.2	Tyst kunskap .....	33
4.3	Strategier för kunskapsdelning.....	34
4.3.1	Tillvaratagande och överföring av tyst kunskap.....	34
4.3.2	Dokumentation.....	34
4.3.3	Introduktion av nyanställda.....	35
4.3.4	Chefens ansvar .....	35
4.3.5	Överbrygga hinder för kunskapsdelning.....	36
5.	Analys och diskussion .....	38
5.1	Perspektiv på generationsväxling.....	38
5.2	Tyst kunskap .....	40
5.3	Strategier för kunskapsdelning.....	42
5.4	Slutsatser .....	46
6.	Avslutande reflektioner .....	48
7.	Referenser .....	49
	Bilagor.....	a
	Bilaga I – Informationsbrev till intervjupersonerna.....	a
	Bilaga II – Intervjuguide basenhetschefer .....	b
	Bilaga III – Intervjuguide kontaktperson.....	d

# 1. Inledning

Den länge omtalade masspensioneringen av Sveriges fyrtiotalister står nu i full blom på den svenska arbetsmarknaden. Den omfattande generationsväxlingen är ett faktum som måste hanteras. När den stora åldersgruppen fyrtiotalister nu går i pension är det någon som måste ta deras plats och fylla deras skor. Av Sveriges totala arbetsstyrka går ca 40 % i pension under en tioårsperiod. Man talar om en masspensionering då man aldrig tidigare haft en så stor generation som står inför pensionering (Broomé & Ohlsson, 2003).

## 1.1 Problemområde

Ovan beskrivna omställning av arbetsstyrkan beror på att Sveriges demografiska struktur har förändrats under det senaste århundradet. Vid 1900-talets början fanns det många barn men få äldre personer, idag finns det istället lika många barn i åldern 0-15 som det finns personer över 65 år. En fundamental demografisk förändring har således ägt rum och beror till viss del på att dödligheten har gått ned. Men framförallt beror det på att barnafödandet har minskat. Idag föds i genomsnitt 1,88 barn/kvinna vilket kan jämföras med början av 1900-talet då genomsnittet låg på 4,5 barn/kvinna (SCB, 2008). Nedgången i barnafödandet har dock inte varit en jämn process, utan har under 1900-talet skiftat. Det var under 1940-talet som Sverige fick den första stora födelsekullen. Detta tros vara en följd av de stödåtgärder som sattes in efter depressionen på 30-talet för att skapa en ökning av barnafödandet. Det var främst under mitten och slutet av 40-talet som barnafödandet var som störst, då det föddes cirka 135 000 barn/år. Vilket kan jämföras med år 1999, då det föddes 88 000 (SCB, 2008). Den demografiska utvecklingen i Sverige gör att den stora barnkullen från 40-talet nu befinner sig i pensionsålder och en stor del av arbetskraften kommer att lämna arbetslivet, vilket kommer att medföra en viss problematik på arbetsmarknaden (Broomé & Ohlsson, 2003).

Enligt Broomé & Ohlsson (2003) ligger inte den största problematiken i att den stora grupp fyrtiotalister inte kommer att kunna ersättas på arbetsmarknaden. Rent kvantitativt finns en ännu större grupp, nämligen åttiotalisterna och de födda i början av 90-talet, som kommer att ersätta de blivande pensionärerna och säkerställa Sveriges arbetsstyrka. Den verkliga problematiken är av kvalitativ natur. Den stora grupp som nu kommer att lämna arbetslivet besitter sådan kunskap och erfarenhet som är av största betydelse för arbetsgivarna och arbetsmarknaden. När de går i pension kommer de att ta med sig ovärderlig insikt, kompetens, överblick och gränsöverskridande förmåga som utvecklats under ett långt yrkesliv. Den nya generationen som ska ta fyrtiotalisternas plats på arbetsmarknaden saknar denna erfarenhet och kompetens, de besitter istället andra kunskaper och egenskaper. Det är denna omvälvning på arbetsmarknaden som arbetsgivarna måste handskas med för att företagets kompetens inte ska gå ut genom dörren den dag då medarbetarna går i pension (Broomé & Ohlsson, 2003).

De flesta arbetsgivare i Sverige är medvetna om att de äldre och mer erfarna medarbetarna måste dela med sig av sin erfarenhet och kunskap till de yngre, innan de går i pension och att detta är nödvändigt för att behålla företagets konkurrensfördelar (Silberstein, 2009). Kunskap kan på detta sätt ses som en klar källa till konkurrensfördelar och framgång och en värdefull resurs för företaget (Alvesson, 2004). Att dela kunskap mellan medarbetare inom en organisation är centralt för dess överlevnad på arbetsmarknaden. Det innebär i korthet att individer delar med sig av information och egna erfarenheter till varandra vilket gör att kunskapen kan tillvaratas för framtida bruk (Lin, 2007).

Mycket av den kunskap som en medarbetare besitter är tyst, det vill säga den är svår att uttrycka i ord och dela med andra (Polanyi, 1966). Denna kunskap är en följd av många års yrkeserfarenhet och att dela med sig av denna med övriga medlemmar i organisationen är inte helt oproblematiskt, det handlar om att synliggöra och tillvarata det tysta. Tyst kunskap ses som svår att formalisera och verbalisera och den är starkt knuten till individens erfarenheter, värderingar och personlighet. Men det är möjligt för individer att dela med sig av sin tysta kunskap genom socialisering och interaktion mellan den som besitter kunskapen och den som eftersöker den (Nonaka & Takeuchi, 1995). Genom socialisering äger en process rum då individer medvetet men även omedvetet förmedlar värderingar och normer till dem i sin omgivning (Berger & Luckmann, 2011). Men denna socialiseringsprocess kräver tid och närhet samt förtroenhet och känsla av grupp tillhörighet och deltagande för att den tysta kunskap som individen besitter ska kunna delas med andra (Lin, 2007).

Trots den stora vikt som läggs vid kunskap i allmänhet och tyst kunskap i synnerhet och hur den ska delas och tillvaratas inom ett företag så är det endast ett fåtal arbetsgivare i Sverige som har en utarbetad plan för hur detta ska gå till. Något som kan ses som oroväckande då den omfattande generationsväxlingen på arbetsmarknaden är igång och kommer att medföra snabba förändringar under en förhållandevis kort tid (Silberstein, 2009).

Som åttiotalist som nyligen klivit över tröskeln till arbetslivet får jag sälla mig själv till dem som kommer att ta en fyrtiotalists plats på arbetsmarknaden och försöka att fylla dennes skor. Denna insikt och känslan av att vara en del i en förändringsprocess på den svenska arbetsmarknaden som har tydliga kopplingar till den arbetslivspedagogiska forskningen fick mig att känna intresse och engagemang för att skriva min magisteruppsats inom just detta ämne. Samtidigt kom jag i kontakt med en organisation, en förvaltning inom den offentliga sektorn som stod inför denna generationsväxling och som såg ett stort intresse av att studera hur man kan tillvarata de många medarbetarnas livslånga erfarenhet och synliggöra deras tysta kunskap.

## 1.2 Presentation av vald organisation

Den organisation som jag kom i kontakt med och som jag kommer att genomföra denna empiriska studie på är en förvaltning inom den offentliga sektorn, benämns härnäst som förvaltningen. Förvaltningen är en serviceförvaltning till övriga delar av organisationen. Uppdraget är att bistå och stödja övriga organisationen med funktioner så som Fastighet, Ekonomi, Löneadministration och Telefonväxel. För att övriga förvaltningar inom organisationen ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet och sina processer så krävs att de får en yttre service. Utöver interna kunder har förvaltningen i viss utsträckning även externa kundkontakter. Förvaltningens verksamhetsidé är att utgå från sina kunders behov och erbjuda sin samlade kompetens i tjänste- och servicefrågor så att mervärde skapas för kunden. Deras vision är att alltid vara det självklara valet för organisationens tjänste- och servicefrågor (internt arbetsmaterial).

Totalt arbetar ca 450 personer i förvaltningen. Dessa är fördelade på 6 stycken enheter. Varje enhet har en basenhetschef som i sin tur rapporterar till förvaltningschefen. Vissa av enheterna är mer beroende av samarbete med varandra än andra som verkar mer enskilt. Samtliga basenhetschefer ingår i ledningsgruppen tillsammans med förvaltningschef, ekonomichef och personalchef. I ledningsgruppen sker avrapportering, informationsspridning, kunskapsutbyte och beslut fattas kring strategiska frågor och långsiktiga mål. Vissa av

basenhetscheferna har en eller flera 1:a linjens chefer underställda. Det är basenhetschefernas ansvar att sprida förvaltningsledningens beslut vidare i basenheten, att regelbundet informera och ta in information från medarbetare och övriga basenhetschefer, att ansvara för basenhetsmöten samt att hålla medarbetarsamtal och lönesamtal (internt arbetsmaterial).

Förvaltningen arbetar utifrån organisationens policys och riktlinjer när det gäller gemensamma förhållningssätt kring kvalitet och säkerhet, ekonomi och förvaltning, personal, miljö, IT samt kommunikation. Förvaltningen ska aktivt arbeta med att ständigt utveckla och förbättra dess tjänster och anpassa dem efter kundernas behov för att på så sätt bibehålla och förstärka förtroendet som det självklara valet för sina kunder. För att nå dit arbetar förvaltningen med en balanserad styrning och en helhetssyn på verksamheternas olika uppdrag inom områdena lärande och förnyelse, medarbetarskap, verksamhet och process, ekonomi samt kundfokus (internt arbetsmaterial).

Förvaltningen har en personal- och kompetensförsörjningsplan som de arbetar efter. I den framgår bland annat basenhetscheferna ansvarar för att inom givna ramar leda, utveckla och säkerställa att personalresurser finns med rätt kompetens såväl kort- som långsiktigt. Det finns en struktur för hur de ska arbeta med rekrytering, introduktion av nyanställda, kompetensförsörjning och personalförsörjning. När det gäller rekrytering är syftet att tillföra förvaltningen interna och/eller externa personella resurser. För introduktionen finns ett övergripande program såväl som ett enhetsspecifikt program med syfte att underlätta för den nyanställda att sätta sig in i de nya arbetsuppgifterna, få kunskap om verksamheten och bygga relationer med sina nya kollegor (internt arbetsmaterial).

Till arbetet med kompetensförsörjning hör medarbetarsamtal som hålls årligen med samtliga medarbetare med syfte att åstadkomma bättre resultat i verksamheten utifrån givna mål och att ge medarbetaren större inflytande och påverkansmöjligheter till sin egen utveckling inom förvaltningen. Medarbetarsamtalet ska resultera i en individuell utvecklingsplan med till exempel beslutade utbildningar som medarbetaren ska genomföra under kommande år. Årligen görs även en attitydundersökning i hela organisationen, resultatet kan användas som ett utgångsmaterial för respektive chef som hjälp i förbättringsarbete och för att skapa handlings- och åtgärdsplaner för kompetensutvecklande insatser. För personalförsörjningen görs årligen lönekartläggning och löneanalys samt en personalprognos för en planperiod på 3 år. Personalprognosen och löneanalysen är verktyg för inventering av kommande personal- och kompetensbehov och fungerar på så sätt som ett underlag för cheferna (internt arbetsmaterial).

### 1.2.1 Förvaltningen och generationsväxlingen<sup>1</sup>

I snitt ligger medelåldern inom förvaltningen på 52 år. Förvaltningen har historiskt sett haft en väldigt låg personalomsättning, många är trogna och arbetar länge inom förvaltningens yrkesbranscher. Under en 5-års period går 110 av förvaltningens 450 medarbetare i pension. Det skiljer sig dock hur detta kommer att påverka de olika enheterna. På en enhet är medianåldern 59, på en annan går 14 av 30 medarbetare i pension de närmaste åren medan på en tredje ser man att en omfattande pensionsavgång kommer att komma först på lite längre sikt, men att den blir påtaglig (internt arbetsmaterial).

---

<sup>1</sup> Då annat inte refereras till är informationen i detta avsnitt hämtad från intervju med kontaktperson inom förvaltningen



Ovan beskrivning visar sammantaget på den obalanserade åldersstruktur som finns på förvaltningen och som bidrar till en generationsväxling. Det finns idag ingen strategi för att hantera generationsväxlingen. Detta beror delvis på att förvaltningen har ett ständigt sparbetning och de ekonomiska medlen som finns är skattepengar vilket gör att fokus i första hand ligger på att minska kostnader. Att planera och avsätta resurser för långsiktig kompetensförsörjning är därför en utmaning. Vidare är delar av förvaltningen konkurrensutsatt vilket innebär att organisationen kan använda och köpa in vissa tjänster och service från andra externa leverantörer. Detta orsakar en osäkerhet för framtiden. Då det inte är säkert om vissa delar av verksamheten ens finns kvar om några år är det svårt att planera för genomgripande återförsörjning på en strategisk nivå. Det finns en rädsla och/eller ett motstånd mot att planera och lägga resurser på någonting som eventuellt inte finns kvar inom några år. Förvaltningen har planer på att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för att locka kommande generationer, genom till exempel samarbeten med skolor, traineeplatser och att få in nya medarbetare i organisationen i god tid innan pensionsavgångarna blir ett faktum. Detta ses dock som en svårighet att få förankrat i övriga organisationen då det samtidigt föreligger sparbetning, avveckling och konkurrensutsättning.

Det är inte säkert att varje pensionsavgång kommer att kräva en ersättning. Genom att nya tekniker och nya arbetsätt utvecklas kan eventuellt färre antal medarbetare än idag klara vissa av framtidens arbetsuppgifter. Men på vissa av enheterna har redan neddragningar gjorts och man har redan hanterat flera av pensionsavgångarna genom så kallade avtalspensioner. Detta har bidragit till en slimmad organisation som kräver att nya medarbetare ersätter dem som slutar. Dock framhålls det att tjänsterna kommer att få ett annat innehåll än idag, det blir mer fokus på teknik och fler högskoleutbildade medarbetare kommer att efterfrågas även om antalet medarbetare bli färre eller detsamma.

### 1.3 Syfte

Utifrån den problematik som ovan presenterats angående generationsväxlingen på Sveriges arbetsmarknad, utmaningen på förvaltningen, vikten för organisationer att tillvarata kunskapen som de blivande pensionärerna besitter samt svårigheten att synliggöra och dela den tysta kunskapen har jag utformat mitt syfte med denna uppsats.

*Syftet med denna studie är att analysera hur individens kunskap kan tillvaratas och den tysta kunskapen synliggöras och delas inom organisationer i allmänhet och förvaltningen i synnerhet i samband med en generationsväxling.*

För att vidare kunna utreda mitt syfte har jag formulerat två forskningsfrågor.

- *Hur kan tyst kunskap tillvaratas och delas mellan individer inom förvaltningen?*
- *Vilka strategier kan organisationer använda sig av för att tillvarata medarbetarnas tysta kunskap i samband med en generationsväxling?*

### 1.4 Pedagogisk relevans

Pedagogisk forskning kan ses som en praktisk humanvetenskap som bedrivs för att ge stöd till människors utveckling och lärande. Den pedagogiska forskningen bedrivs inom praktiken för fostran, skola, lärande och utbildning och är således inriktad på att undersöka olika

utvecklingsprocesser. I Sverige är det under de senaste 100 åren som det har bedrivits forskning inom det pedagogiska ämnet. Det var först 1907 när Bertil Hammer blev docent i pedagogik vid Uppsala Universitet som det blev ett forskningsämne inom universitetet (Vislie, Popkewitz & Bjerg, 1997).

Det finns olika indelningar som kan göras för att lättare få en överblick och beskriva den pedagogiska forskningen. Dels kan det uttryckas att den pedagogiska forskningen kan bedrivas på makronivå, då den kan sägas ha en sociologisk inriktning, eller på mikronivå då den kan ses som en särskild aspekt inom socialpsykologin. Men man kan även dela in forskningen i vissa subdiscipliner. Bland dessa kan nämnas pedagogisk filosofi, där fokus ligger på reflektion över vetenskapen som sådan, pedagogisk psykologi med fokus på individuella skillnader i inläring och utveckling samt pedagogisk sociologi med inriktning på hur grupper i olika utbildningssituationer fungerar. Pedagogisk forskning kan vidare bedrivas utifrån en didaktisk utgångspunkt där fokus ligger på innehållet i utbildningssituationer och hur läroplaner och mål omsätts i undervisningen (Vislie et al., 1997).

Den pedagogiska forskningen undersöker och analyserar olika påverkansprocesser som skapar utveckling i olika former för individen. Detta börjar under barndomen i och med föräldrarnas fostran, det fortsätter sedan i skolan med den utbildning som ges där och en utveckling och påverkan äger sedan rum resten av livet. Man kan därmed se att denna typ av forskning som rör mänskliga processer bör utgå från just praktiken och erfarenheter för att belysa aktuella och betydelsefulla pedagogiska skeenden. Det är i praktiken som forskare kan skapa förståelse för den rådande pedagogiken (Vislie et al., 1997). Detta kan vidare kopplas till den inriktning som pedagogiken har tagit när det gäller de metodologiska utgångspunkterna. Pedagogiken har främst kommit att bli en kvalitativ forskningsmetod där man som forskare undersöker förhållandet mellan teori och praktik (Condliffe-Lageman, 2000).

Den pedagogiska forskningen kan, som nu presenterats, bedrivas utifrån olika intresseområden och utgångspunkter. Jag har velat belysa olika forskningsaspekter som finns inom pedagogiken på ett översiktligt sätt, då jag utifrån mitt syfte endast kommer att gå på djupet inom en avgränsad del av det pedagogiska ämnet. Inom ramen för min uppsats kommer jag att inrikta mig på arbetslivspedagogik.

### 1.4.1 Arbetslivspedagogik

Det finns pedagogisk forskning som tar avstamp i olika utgångspunkter, varav arbetslivet kan ses som en sådan utgångspunkt. Redan i mitten av 1960-talet började pedagogisk forskning om arbetslivet växa fram. Men det var främst under 1980-talet som det i Sverige började bedrivas mer omfattande arbetslivspedagogisk forskning. Utgångspunkten hade tidigare varit att undersöka urval, rekrytering samt utbildningsinsatser utifrån ett arbetslivspedagogiskt perspektiv. Men fokus har de senaste årtiondena flyttats till att även innefatta frågor som rör kompetensutveckling och arbetsplatsen som en miljö för lärande och utveckling (Ellström, Löfberg & Svensson, 2005).

På så sätt har den arbetslivspedagogiska forskningen sitt ursprung i vuxenpedagogiken, med sin inriktning på vuxnas formella lärande och utbildning på individnivå. På 1990-talet ökade intresset för det kollektiva lärandet i arbetet, hur hela grupper och organisationer lär och utvecklar kunskap. Detta ledde fram till en fokusering på vad som kan utgöra möjligheter och hinder för hur människor lär och utvecklar kompetens på arbetsplatsen. Här sker därmed

ytterligare en förankring i arbetslivet, där forskningen kopplas till de fysiska, kulturella och sociala villkor som kännetecknar arbetsplatsen (Döös, Granberg & Ohlsson, 2011). Därmed har det traditionella perspektivet på pedagogik som undervisning och utlärande ersatts av en fokusering på hur det dagliga samspelet på arbetsplatsen, med arbetsuppgifter och med kollegor bidrar till de anställdas lärande och kompetensutveckling. De arbetslivspedagogiska frågorna rör därmed hur arbetsplatsen bör utformas för att främja social interaktion och hur individer och grupper kan använda resurser såväl inom som utom arbetsplatsen för att främja lärande och utveckling (Ellström et al, 2005).

Den svenska forskningen inom arbetslivspedagogik har även kommit att beröra inte bara hur individer och grupper utvecklar sin kompetens utan även hur organisationer får effekter av lärande och kompetensutveckling (Döös et al, 2011). Organisationer förändras och utvecklas genom att dess medlemmar erbjuds och tillägnar sig utbildning, träning och lärande. Hur verksamhetsmål och personliga mål ser ut, arbetsuppgifternas utformning och den interaktiva kommunikationen på arbetsplatsen är faktorer som bidrar till utveckling för såväl individ som organisation i arbetslivet (Achtenhagen, 1997). Döös, Granberg och Ohlsson (2011) menar att den pedagogiska forskningen på detta sätt närmar sig organisationsforskning så som den bedrivs inom företagsekonomi, där fokus ligger på att kunskapen i organisationer kan utvecklas och användas för att öka konkurrensfördelar. Deras beskrivning av organisationspedagogik innefattar teorier kring lärandets villkor, processer och innehåll och studerar vidare interaktionen mellan individer, grupper och organisatoriska enheter. Jag kommer framgent att använda mig av begreppet arbetslivspedagogik och inom ramen för denna uppsats inte ytterligare fördjupa mig inom organisationspedagogiken som begrepp.

#### 1.4.2 Studiens bidrag till forskningen

Med utgångspunkt från ovan beskrivning om den pedagogiska och den arbetslivspedagogiska forskningen anser jag att min studie och mitt syfte med denna uppsats har en hög pedagogisk relevans. Min intention är att titta närmare på kunskap och belysa hur den tysta kunskapen kan delas för att skapa en positiv utveckling för organisationer i arbetslivet. Detta berör såväl lärande som ledning och kan därmed appliceras som en påverkansprocess som kan undersökas inom den pedagogiska forskningen.

Min uppfattning är att min uppsats kan bidra till den pedagogiska forskningen inom arbetslivet genom att belysa ett aktuellt fenomen på arbetsmarknaden, nämligen generationsväxlingen och masspensioneringen av fyrtilisterna i relation till tyst kunskap och kunskapsdelning. Att undersöka den tysta kunskapen är inget nytt fenomen, Polanyi (1966) intresserade sig för detta redan på 50-talet. Men det är min stora förhoppning att jag genom att belysa tyst kunskap och kunskapsdelning i kontexten generationsväxling i en organisation, kan bidra med ett resultat och analys som åskådliggör detta högaktuella ämne. Fokus i denna studie blir att analysera kunskapsdelning i en organisation som står inför ett skifte av sin arbetskraft, det handlar därför inte uteslutande om hur tyst kunskap kan synliggöras och delas mellan befintliga medarbetare, utan mellan äldre medarbetare som slutar att verka i kontexten och nya medarbetare som ännu inte börjat och därmed ännu inte är en del av kontexten. Att analysera just detta ser jag som bidragande till den pedagogiska forskningen. Jag ser vidare att denna studie kan bidra till att lyfta fram och tydliggöra strategier som kan användas av organisationer för att hantera en generationsväxling och tillvarata den äldre generationens kunskap i sin arbetskontext, på detta sätt kan min studie även komma organisationer i arbetslivet till nytta.

## 1.5 Disposition

Jag har strukturerat denna uppsats i sex kapitel. I kapitel 1 har jag nu gett en inledning till studien genom att beskriva dess bakgrund och syfte. I kapitel 2 presenteras den teoretiska referensramen där jag dels presenterar mina litteraturstudier och dels tar upp teorier om kunskap, tyst kunskap, kunskapsdelning samt kompetens och lärande. I kapitel 3 redogör jag för den metod för genomförande som jag har använt mig av för att kunna besvara mitt syfte, här diskuteras även de metodval som jag har gjort och mina metodologiska utgångspunkter och antaganden. I kapitel 4 återges resultatet från min undersökning, det vill säga materialet från de genomförda intervjuerna. Därefter följer kapitel 5 i vilket jag analyserar och diskuterar mitt insamlade material och ställer det i relation till min teoretiska referensram och avslutningsvis sammanfattar mina slutsatser. Det avslutande kapitel 6 består av mina slutliga reflektioner och här presenterar jag även studiens bidrag till forskningen samt förslag på fortsatt forskning. Sist i denna uppsats återfinns referenslista med de källor som jag använt. Som bilagor till uppsatsen finns Informationsbrev till cheferna samt Intervjuguider.

## 1.6 Avgränsning

Mitt syfte är att analysera hur individers kunskap kan tillvaratas och den tysta kunskapen synliggöras och delas inom organisationer i samband med en generationsväxling. Denna formulering är avgörande för de val och avgränsningar som jag gör i min studie. När det gäller den teoretiska referensramen så är den avgränsad till att presentera teorier om kunskap, tyst kunskap och kunskapsdelning. Tyst kunskap är det som min uppsats har som huvudsyfte att studera och analysera men jag kommer också att ge en inledande beskrivning av teorier och tidigare forskning gällande kunskap generellt sett. Jag kommer även att ta upp teorier om den explicita kunskapen då jag ser det svårt att diskutera den tysta kunskapen utan att nämna den explicita. Därmed tas teorier om detta upp även om det senare inte diskuteras på samma sätt som den tysta kunskapen i förhållande till mitt syfte. Att diskutera kunskapsdelning och tillvaratagande av kunskap utan att koppla det till kompetens och lärande såg jag som omöjligt. Jag har därför med även teorier om detta, då jag ser ett starkt samband mellan dessa ämnen. Men dessa begrepp, kompetensutveckling och lärande, kommer inte att behandlas självständigt i en djupare bemärkelse utan snarare ses som komplement och stöd för teorierna om kunskap och kunskapsdelning då det är detta som studien syftar till att undersöka. Jag begränsar teorierna kring kunskap, tyst kunskap och kunskapsdelning att röra arbetslivets pedagogik, jag kommer således inte att gå in på detta ur något annat perspektiv än det organisatoriska. Detta då syftet är kopplat till kunskapsdelning inom organisationer.

I min empiriska studie kommer jag att avgränsa mig till att titta på en utvald organisation, nämligen förvaltningen, det gör att jag avgränsar mig från att undersöka andra organisationer. Jag kommer även att göra studien helt utifrån basenhetschefernas uppfattning om tyst kunskap och kunskapsdelning i organisationen. Det hade varit av intresse att även undersöka andras uppfattning om det aktuella ämnet, jag tänker då främst på medarbetarna, kunderna eller den högsta politiska ledningen för hela den offentliga organisationen. Men med tanke på uppsatsen omfång så var jag tvungen att avgränsa mig och valde därför att göra undersökningen utifrån just chefernas uppfattning, även om jag anser att det hade kunnat bidra till en intressant dimension att även titta på medarbetarnas uppfattning. Trots att jag gjort min undersökning utifrån chefers uppfattning, så har jag valt att inte genomföra min studie utifrån teorier om ledarskap eller hur chefers ledarskap bidrar till kunskapsdelningen, då det hade gått för långt utanför ramarna för mitt syfte.

## 2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensram som jag i detta kapitel kommer att redogöra för har sin utgångspunkt i uppsatsens syfte. Detta kapitel är strukturerat från att inledningsvis redogöra hur den teoretiska referensramen konstruerats och reflektion över mitt val av källor till att gå vidare i en beskrivning av vad forskningen säger om kunskap, tyst kunskap och kunskapsdelning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för begreppen kompetens och kompetensutveckling samt hur min studie förhåller sig till detta.

### 2.1 Konstruktion av teoretisk referensram

För att hitta teorier och tidigare forskning som skulle vara relevanta och kunna användas för att besvara och analysera mitt syfte med uppsatsen så började jag tidigt i processen att söka efter användbar litteratur. En litteraturstudie gör det möjligt att få en överblick av det aktuella forskningsläget och urskilja vad tidigare forskning säger om ett visst ämnesområde (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Min teoriinsamling tog sin början i att undersöka tidigare forskning som har koppling till mitt valda ämne. Jag sökte och läste in mig på tidigare forskning för att få inspiration och kunskap om mitt valda område. Jag hade då en bas av applicerbara teorier och tidigare forskning som jag kunde arbeta vidare ifrån. Men insamling och genomgång av teorier var inte något som gjordes vid ett tillfälle utan jag har kontinuerligt omarbetat och kompletterat min teoretiska referensram genom processen med min uppsats färdigställande. Allt eftersom uppsatsen växte fram, mitt empiriska material tog form och min egen förståelse för området utvecklades så prövade jag detta mot min teori och vidareutvecklade den där jag ansåg det nödvändigt. Detta kan beskrivas som en abduktiv ansats, som innebär att man under studiens gång växlar mellan teori och empiri för att låta förståelsen succesivt växa fram (Patel & Davidsson, 2011). Detta beskrivs närmare i kommande metodkapitel.

Jag har sökt den litteratur jag använder mig av i databaserna LOVISA, ELIN, LIBRIS och Google Scholar, där har jag använt sökord så som *tyst kunskap*, *kunskapsdelning*, *kunskapsöverföring*, *generationsväxling*, *socialisering*, *miljöpedagogik*, *socialkonstruktivism*, *mentorskap* och dess engelska motsvarigheter i olika kombinationer. Jag har valt att använda mig av både nyare forskningsartiklar för att få en bild över aktuell forskning men jag har även tittat närmare på sådana förstahandskällor som har spelat och fortfarande spelar en avgörande roll för synen och forskningen kring mitt valda ämnesområde. Genom de forskningsartiklar jag fann och genom den tidigare forskning som jag undersökte fann jag att flera refererade tillbaka till samma ursprungskällor, det vill säga till samma författare och forskare. På detta sätt fick jag vägledning i vilka forskare som ses som ledande inom just detta område. Därför består min teoretiska referensram av såväl äldre som nyare litteratur.

#### 2.1.1 Källkritik

Vid valet av den litteratur som kom att utgöra underlaget för min teoretiska referensram förhöll jag mig till vissa källkritiska principer. Dessa principer beskriver Thurén (2013) som en hjälp för att granska och förhålla sig till de källor som man har valt på ett kritiskt och

objektiv sätt. Äkthetsprincipen handlar om att källan ska vara äkta, det vill säga den ska vara det den utger sig för att vara. Vid valet av varje källa som jag har använt så försökte jag säkerställa att den var av vetenskaplig natur genom att titta på dess syfte och var den var publicerad. Majoriteten av mina källor är använda i mycket annan tidigare forskning vilket jag menar också visar på en användbarhet och äkthet.

En annan princip att förhålla sig till är tidssambandet, med det menar Thurén (2013) att man ska titta på tiden som gått mellan händelsen som beskrivs och utgivningsdatumet. Ju längre tid det gått emellan desto större anledning finns det att förhålla sig kritisk till källan. Som jag beskrev ovan så har jag använt mig av såväl äldre förstahandslitteratur som nyare forskningsartiklar. De äldsta källor som jag använt gäller teorier om framförallt tyst kunskap, kunskapsdelning och socialkonstruktivism. Jag tänker då främst på den litteratur som jag använt av Polanyi, Nonaka och Takeuchi samt Berger och Luckmann. Detta är ett medvetet val då dessa teorier fortfarande anses som de ledande och då de är av högsta relevans för uppsatsens syfte. Men när det gäller forskning kring generationsväxling så har det varit självklart att hitta så aktuell och ny litteratur kring detta som möjligt.

Det som jag själv kan kritisera men som jag har valt att förhålla mig till är att jag skulle kunna haft fler nyare källor. Jag ser dock att de källor jag har och den teoretiska forskningsram som jag har sammanställt med hjälp av dessa, är relevanta i förhållande till mitt syfte och hjälper mig att besvara och analysera det på ett bra sätt. Att jag har sökt förstahandskällor har inneburit att jag uppfyllt den tredje principen, nämligen att källan inte ska vara en kopia. Till sist ska man titta på en källas trovärdighet eller tendens, källan ska inte ge en felaktig bild av verkligheten eller försöka förvränga verkligheten i eget intresse (Thurén, 2013). Jag har ingen misstanke om att några av mina källor har till syfte att förvränga verkligheten. Jag anser att jag har förhållit mig kritisk till mina källor och att jag som helhet har tagit hänsyn till de källkritiska principerna för att säkerställa en hög kvalitet på min teoretiska referensram.

## 2.2 Kunskap

Genom historien har kunskap alltid funnits och utövats i olika kontexter. Kunskap kännetecknas av människans strävan efter att överleva och uppnå ett bättre liv (Gustavsson 2002). Definitionen av kunskap varierar beroende på vilken situation och tradition man sätter in begreppet i. Tre indelningar av kunskap kan göras för att beskriva vilken typ av kunskap som avses i olika sammanhang och utövningar. Denna tredelning härstammar från Aristoteles idéer om kunskapsformer. *Episteme* betecknar den säkra och sanna kunskapen, det är en eller flera personers logiska vetande om världen, inte deras åsikter om den, vilket kan jämföras med teoretisk kunskap. *Techne* är den kunskap som hantverkare och skapande personer besitter och beskriver det tekniska kunnande som krävs för att tillverka och framställa en produkt, kan tolkas praktisk kunskap. Den tredje fåran i diskussionen kring kunskap är *fronesis*. *Fronesis* ses som en praktisk och mellanmännisklig kunskapsform, vilken kan beskrivas som praktisk klokhet. Denna klokhet baseras på etiska, politiska och sociala avvägningar och är motiverad utifrån sig själv. Dessa tre nu presenterade kunskapsformer, vetande, kunnande och klokhet skiljer sig från varandra i syfte och användning samtidigt som de står i nära relation till varandra. Det är dock skillnader och likheter mellan teoretisk respektive praktisk kunskap som diskuteras mest (Gustavsson, 2002).

Människan skapar och tillägnar sig ständigt ny kunskap samtidigt som hon förlorar tidigare kunskap. En process då människan reflekterar över och tolkar sina intryck pågår alltjämt och

denna kunskap hänger således ihop med människans handlande vilket visar att kunskap inte är ett oföränderligt tillstånd (Sveiby, 1995). Så som Gustavsson (2002) skiljer mellan praktisk och teoretisk kunskap görs en distinktion mellan kunskap och information. Kunskap ses som mer än att en människa har information om något, kunskap uppstår då informationen har bearbetats och tolkats antingen medvetet eller omedvetet, för att den ska bli förståelig och användbar (Alvesson, 2004). För att tala om kunskap behöver vi således ha erfarenhet av att applicera informationen i en meningsfull kontext (Eucker, 2007).

När jag i denna kursrapport använder mig av begreppet kunskap har jag ett perspektiv på kunskap som socialt konstruerad. Kunskap kan upprätthållas genom sociala processer då människor gemensamt konstruerar den i interaktion med varandra (Berger & Luckmann, 2011). När två eller flera personer arbetar, samtalar eller på annat sätt interagerar med varandra utövar de en social interaktion. Det är genom denna interaktion som en gemensam förståelse för verkligheten etableras. Kunskapen upprätthålls av sociala handlingar och en gemensam konstruktion av kunskap grundar sig i och medför vissa handlingar. Kunskap kan därför inte tas för given eller ses som objektiv utan är beroende av samspel mellan individ och kontext (Molander, 1993). Individens kunskap konstrueras och utvecklas i relation till ett sammanhang och kan därmed sägas vara kontextuell. Om den sociala kontexten erbjuder individen stöd, trygghet och att se hur andra använder kunskapen kan det påverka hur kunskapen skapas och delas på ett positivt sätt (Berger & Luckmann, 2011).

### 2.2.1 Miljöpedagogisk syn på kunskap

En pedagogisk inriktning som kännetecknas av sitt ställningstagande att kunskap konstrueras av individen i samspel med sin kontext är miljöpedagogiken. Miljöpedagogiken fokuserar på de relationer och interaktioner som individen har med kontexten som denne befinner sig i. Kunskap konstrueras genom att individen handlar, agerar och löser problem. Miljöpedagogiken är inriktad på vikten av såväl erfarenhet som handling för att individen ska konstruera och utveckla kunskap och lärande (Granberg, 2009). Då kontexten är en grund för hur och vilken kunskap som konstrueras är det viktigt att det finns goda möjligheter för att främja att kunskap konstrueras i den aktuella kontexten. Individen bör känna en meningsfull relation till kontexten och vara aktiv i att formulera och lösa uppgifter för en gynnsam konstruktion av kunskap (Löfberg, 1995). Miljöpedagogiken ser därmed att individens lärande alltid är kopplat till den miljö inom vilken individen konstruerar och utvecklar kunskaper (Döös et al, 2011).

### 2.2.2 Explicit kunskap

En indelning som görs angående kunskap är den i explicit och tacit kunskap, det vill säga uttalad och tyst kunskap (Lam, 2000), vilket kommer att redogöras för i följande avsnitt. Jag kommer genomgående att använda mig av uttrycken explicit kunskap och tyst kunskap. Explicit kunskap är kunskap som kan artikuleras och uttryckas i ord. Denna typ av kunskap kan därmed förmedlas mellan människor med hjälp av tal eller skrift. Kunskap blir på detta sätt formaliserad och kodifierad och kan återfinnas i böcker, dokument, tabeller och databaser (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alvesson, 2004). Explicit kunskap kan även ses som påståendekunskap som kan förmedlas i skolor eller organiserade utbildningar på ett formellt och planmässigt sätt, genom förmedlingspedagogik (Ellström, 1992).

Moxnes (1997) presenterar den explicita kunskapen som redan existerande sanningar som förmedlas utifrån bestämda planer och mål från en lärare till en individ. Detta explicita lärande är beroende av att det finns experter som kan svaren och bestämmer vilken kunskap som ska förmedlas, på detta sätt läggs fokus på förstånd och fakta. Vidare beskriver Lam (2000) att vad som utmärker explicit kunskap från tyst kunskap, vilken kommer att tas upp nedan, är hur den kan förvärfvas, överföras och lagras. Den explicita kunskapen kan förvärfvas och anskaffas genom teoretiska studier, den kan sedan formaliseras och överföras utan att människan behöver göra någon tolkning av den. Till sist och som nämnts tidigare kan den explicita kunskapen lagras i olika former så som skrift (Lam, 2000).

### 2.2.3 Tyst kunskap

Medan det finns kunskap som enkelt kan kommuniceras och kodas finns det en form av kunskap som kvarstår i individens intellekt och som inte kan kvantifieras eller programmeras i databaser (Eucker, 2007). Denna kunskap benämns som tacit eller tyst (Haldin-Herrgård, 2005) och skiljer sig i flera avseenden från den explicita kunskapen. Tyst kunskap är svår att formalisera och uttrycka vilket gör att det är svårt att kommunicera denna form av kunskap mellan olika individer. Då tyst kunskap inte kan uttalas finns det ett stort hinder i hur den kan förmedlas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tyst kunskap kan därmed inte förmedlats så som explicit kunskap genom formella och teoretiska utbildningar eller med vetenskaplig utgångspunkt (Moxnes, 1994). Ett sätt att tydliggöra hur tyst kunskap förhåller sig till explicit kunskap är att illustrera det med ett isberg där det som finns under ytan är den kunskap som är tyst och således svår att synliggöra (Haldin-Herrgård, 2005; Eucker, 2007).



Figur 1, egen bild av förhållandet mellan explicit och tyst kunskap likt ett isberg.

Tyst kunskap har byggts upp genom en persons erfarenheter, handlingar, värderingar och känslor. Den kan därmed ses som en djupt rotad personlig kunskap som är bunden till och lagras i den individ som besitter den (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det är i ett samspel mellan individens upplevelser och kunskapstraditioner som den personliga kunskapen uppstår och genom handling och erfarenhet skapas i detta samspel en struktur av världen. Den personliga kunskapen kan därmed sägas vara självupplevd, känslöförankrad, utomvetenskaplig och baserad på handling och tradition. Tyst kunskap är svårdefinierbar men man kan strukturera dess innebörd utifrån kunskapens uppkomst, innehåll och funktion. Tyst kunskap kan uppstå genom erfarenheter, berättelser, träning eller ett mästar-lärlingsförhållande, det vill säga det är på detta sätt en person har tillskansat sig tyst kunskap (Rolf, 1995). Lam (2000) beskriver detta som ett erfarenhetsbaserat lärande där det är just övning som ger färdighet. Vad en person vet eller kan beskriver den tysta kunskapens innehåll och benämns som värderingar, färdigheter och påståenden. Detta innehåll är tyst och kan således inte verbaliseras eller kommuniceras till andra. Vidare står kunskapens funktion för vad individen använder den



tysta kunskapen till och hur individen genom att ordna, sortera och beskriva kunskapen kan omsätta den i handling. Tyst kunskap används för att agera eller inhämta ny kunskap (Rolf, 1995).

Då explicit kunskap kan benämnas som påståendekunskap med innebörden av teoretisk och vetenskaplig kunskap kan man göra en liknande jämförelse mellan tyst kunskap och såväl förtrogenhetskunskap som färdighetskunskap. Förtrogenhetskunskap kännetecknas av sådan kunskap som har förvärvats under en lång tid och som genom invanda beteenden och mönster gör att man har en helhetssyn av vad man gör och varför. Färdighetskunskap innebär att man vet hur man gör olika saker, man kan något. Förtrogenhet och färdighet blir på detta sätt delar av den tysta kunskapen och kan hjälpa till att förklara dess innebörd (Gustavsson, 2002).

Att tyst kunskap ses som personlig har nu klarlagts. Men det är även så att trots dess personbundenhet är det inte säkert att individen är medveten om den kunskap som han eller hon besitter, vilket gör det ännu svårare att sätta ord på kunskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995). En individ kan med andra ord vara medveten eller omedveten om att de har tyst kunskap i förhållande till något eller någon. Men trots att de är medvetna om sin egna tysta kunskap kan individen vara oförmögen att verbalisera och visualisera den. Vi vet vad vi gör men vi kan ha svårt att uttala hur eller varför vi gör något och på så sätt få en annan person att förstå denna kunskap (Bennet & Bennet, 2008). I en arbetskontext innebär detta att en person har de färdigheter som krävs för att klara av och känna sig säker i sitt yrke men utan att kunna påvisa vad det är som genererat denna kunskap. Att ha tyst kunskap kan även innebära att man känner igen mönster och beteenden och genom detta kan hitta och rätta till problem innan de ens har uppstått (Johannessen & Rolf, 1989).

Diskussionen kring tyst kunskap är inte helt enkel. Tyst kunskap som begrepp introducerades på 50-talet av Michael Polanyi (1891-1976). Polanyi kan ses som en förgrundsgestalt för forskningen kring tyst kunskap och han är den som mött mest framgång och erkännande för sina teorier (Haldin-Herrgård, 2005).

#### 2.2.4 Michael Polanyis tysta dimension av kunskap

Tyst kunskap är enligt Michael Polanyi den kunskap som inte kan uttryckas i ord, han benämner detta som *tacit knowing* eller som *the tacit dimension of knowledge* (Polanyi, 1966). I enlighet med Rolf (1995) kommer jag att använda mig av den svenska översättningen tyst kunskap, då jag i detta avsnitt syftar på Polanyis definition av tacit knowing. Att Polanyi använder sig av begreppet *knowing*, kunnande istället för *knowledge*, kunskap visar på att han har en kunskapssyn som innebär att kunskap inte är en produkt utan något som kräver en aktiv handling. Tyst kunskap är därmed inte bestående om den inte brukas och då den kräver ett engagemang eller en aktivitet av individen blir den också personlig (Haldin-Herrgård, 2005). Polanyi (1966) menar att man inte kan sätta ord på tyst kunskap, man kan känna igen och därmed ha kunskap om en persons utseende utan att kunna i ord förklara hur personen ser ut. Han uttrycker detta i citatet:

”we can know more than we can tell” (Polanyi, 1966:4).

Den tysta kunskapen används som ett redskap för att åstadkomma eller utföra något och skapa en bild av verkligheten. Detta exemplifieras med en blind man som genom att använda sin käpp och upptäcka hinder i sin väg konstruerar en bild av verkligheten. Användning av

käppen ger en tyst kunskap som likt ett redskap hjälper mannen att skapa en verklighetsuppfattning (Polanyi, 1966).

Att tyst kunskap förknippas med ett redskap innebär att Polanyi ger en funktionell aspekt på begreppet. Därmed är den tysta kunskap som en individ har, till exempel känslor, värderingar och föreställningar om verkligheten det som blir avgörande för hur individen kommer att agera i en viss given situation. Detta visar att människans personliga kunskap bygger på en tyst dimension där erfarenheter och traditioner påverkar varandra i en tyst process som resulterar i agerande eller sökande efter ny kunskap (Rolf, 1995). Tyst kunskap är knuten till individen och finns alltid närvarande. Man bör dock inte se den tysta kunskapen som skild från den som går att verbalisera. Man bör istället ha en helhetssyn på kunskap bestående av en uttalad dimension och en tyst dimension (Haldin-Herrgård, 2005).

Vidare menar Polanyi (1966) att all kunskap härstammar från tyst kunskap, detta gäller även den del som går att uttala. Detta då den tysta dimensionen av kunskap innefattar på vilket sätt individen har fått kunskap om något. Då människan söker efter ny kunskap finns det alltid ett tyst fundament som påverkar och styr kunskapsinhämtningen (Rolf, 1995). Detta fundament består av erfarenheter, teorier, och metoder, vilka människan förlitar sig på och som bildar kunskapens orsaker. Det är dessa orsaker som har bidragit till och som gör att människan har kunskap om något specifikt (Johannessen & Rolf, 1989).

## 2.3 Kunskapsdelning

Genomgående i denna rapport har jag valt att använda mig av begreppet kunskapsdelning i enlighet med det engelska uttrycket *knowledge sharing* som används av bland annat Lin (2007). Kunskapsdelning beskriver den process då individer delar med sig av sina kunskaper till varandra, kunskaper bestående av såväl information som egna erfarenheter (Lin, 2007).

Delning av explicit kunskap ses som en enklare process än den som innebär delning av tyst kunskap (Sveiby, 1995; Eucker, 2007; Bennet & Bennet, 2008). Då explicit kunskap kan verbaliseras kan den också formaliseras och kodas, med andra ord sättas på pränt. På detta sätt kan en individs kunskap spridas till andra (Lam, 2000). Genom att skriva ner eller koda kunskapen blir den till en produkt som kan förmedlas genom PM, e-mail, scheman, rapporter etcetera. På detta sätt tar kunskapen formen av information (Sveiby, 1995). Då kunskapen dokumenteras, organiseras och katalogiseras och på så sätt tar formen av information kan den på ett effektivt och direkt sätt nå den individ på arbetsplatsen som är i behov av den (Eucker, 2007).

Då denna studie har sitt fokus på tyst kunskap kommer det att presenteras en mer ingående bild av hur delning och tillvaratagning av denna form av kunskap går till. Trots att tyst kunskap ses som personlig och omöjlig eller näst intill omöjlig att verbalisera kan den genom processer överföras mellan individer (Rolf, 1995; Lam, 2000; Eucker, 2007). Sveiby (1995) anser att kunskap bäst överförs då individen som ska läras aktivt deltar i en process. En sådan process kan göra att individen känner en tillhörighet och kan bli ett med den grupp i vilken överföringen av kunskap äger rum. Genom det förtroende som växer fram och befästs mellan individerna i gruppen kan sådan tyst personlig kunskap utvecklas till en gemensam förståelse av den aktuella situationen. Då det i gruppen har utvecklats en förtrogenhet och gemensam föreställning kan medlemmarna dela och förmedla kunskap utan att behöva verbalisera den (Hansson, 2003).

Även Lam (2000) menar att tyst kunskap kan överföras först då det ges möjlighet till en nära interaktion i rätt kontext mellan den som söker kunskap och den som besitter den. Tyst kunskap är unik för den kontext som den finns i och det är därmed av stor vikt att de kontextuella fördelarna tas tillvara och att det i den aktuella situationen ges utrymme för att den tysta kunskapen ska kunna synliggöras mellan individer i arbetsgrupper. Detta kommer i utsträckningen att leda till en utveckling för organisationen där den tysta kunskapen kan delas och tillvaratas (Hansson, 2003).

En arbetsplats kan erbjuda goda förutsättningar för kunskapsdelning med en miljö som låter individen ställa frågor och är öppen för dialog och utbyte mellan medarbetarna och där man ger utrymme åt nyanser, känslor och nya insikter. Att låta problem lösas i grupp och projektkonstellationer och att låta tankar flöda fritt kan leda till att nya idéer skapas och kreativiteten ökar. Som tidigare konstaterats är tyst kunskap svår att verbalisera men trots detta är kommunikationen av stor vikt och något som påverkar hur kunskap förmedlas. Detta då individerna i en organisation kan ge feedback på den kunskap som delas mellan dem. Genom att aktivt lyssna och hålla en dialog kring den kunskap som ska delas kan den också utvecklas och tillvaratas av den individ som eftersträvar kunskapen (Bennet & Bennet, 2008). Eucker (2007) menar att det inte finns några genvägar till hur tyst kunskap kan delas mellan medarbetare i en organisation. Han framhåller att människor inte blir experter genom att läsa vad andra har skrivit att man ska göra, man blir expert genom att göra det, med andra ord genom egen erfarenhet. Denna erfarenhet kan byggas upp genom interaktion med andra då en process för att nå förståelse äger rum och gör det möjligt för den tysta kunskapen att bli synlig.

Medarbetarna i en organisation spelar även de en viktig roll i hur den tysta kunskapen kan delas och förmedlas. Då det är den mänskliga interaktionen som är överlägsen när det gäller kunskapsdelning är viljan hos medarbetarna att dela med sig av sin kunskap avgörande för hur den kan tillvaratas (Lam, 2000). Vad som kan främja en positiv kunskapsdelning är att individen känner sig känslomässigt involverad i sitt arbete och de uppgifter som denne utför samt att dennes personliga kunskap kan appliceras i organisationen. Från ledningens sida är det viktigt att de ger positiv respons på det individen gör för att främja att denne delar med sig av sin kunskap. Att öka förståelsen kring att varje individ på arbetsplatsen besitter tyst kunskap ökar även organisationens möjlighet att ta tillvara på den. Annars riskerar man att den personliga tysta kunskapen förblir just personlig vilket starkt skulle missgynna organisationen (Haldin-Herrgård, 2005).

Om individen även känner sig involverad i organisationen och kan identifiera sig med den ökar viljan att dela med sig av sin tysta kunskap till andra medarbetarna i organisationen. Vidare ses tillit och förtroende som en mycket viktig aspekt av vad som kan främja en god kunskapsdelning. Individen måste känna en tillit till sina arbetskamrater såväl som till organisationen i sin helhet för att vilja dela med sig av sin kunskap och sin kraft. Medarbetarnas förtroelighet och tillit till varandra är avgörande och då det kollegiala förhållandet ligger på en informativ nivå handlar det mer om att förmedla information om uppgifter och organisation och delningen av tyst kunskap uteblir. Men i en öppen, förtrolig arbetsrelation finns möjlighet till förmedling av tyst kunskap då det har utvecklats en gemensam förståelse för arbetet. Detta kräver dock att ett gott samarbete utvecklas vilket kan ta en viss tid men också öka möjligheterna till att erfarenheter utbyts. Tilliten ger en säkerhet till den processen som utspelar sig då kunskap delas mellan olika individer (Lin, 2007).

### 2.3.1 Ett mästare-lärlingsförhållande

Polanyi (1966) ser kunskapsdelning som en process och lägger fokus på ett mästare-lärlingsförhållande. I denna kontext kan delning av tyst kunskap ske genom *imitation* då lärlingen observerar och tar efter mästaren och gör på samma sätt som denne, vilket är en viktig del i att överföra traditioner. En *identifikation* med förebilder är en annan process som innebär att man som åskådare inte bara imiterar utan även identifierar sig med mästarens fysiska handlande och psykiska aktivitet. Den tredje processen som Polanyi presenterar för att dela tyst kunskap är inläring genom *deltagande*. Detta innebär en social process då språk och handling sammanflätas. Genom att delta i något som till en början tycks obegripligt kommer lärlingen på sikt att tillägna sig den praktiska och tysta kunskap som krävs för att göra traditionen begriplig (Rolf, 1995).

Lärlingen prövar sig själv fram men med mästaren nära till hands, så småningom kommer mästarens kunskap genom den sociala interaktionen att kunna delas med lärlingen, som på detta sätt återskapar den tysta kunskap som mästaren besitter (Sveiby, 1995). Denna process kan illustreras i den utveckling som sker då en person ska lära sig att köra bil. Det krävs såväl teoretiska studier av bilkörning som studier av hur andra köra bil. Men framförallt egen erfarenhet för att få en djupare förståelse och bli en bra bilförare (Polanyi, 1966). Även Eucker (2007) framhåller vikten av deltagande och en form av mästare-lärlingsförhållande för att tyst kunskap ska kunna delas i olika arbetskontexter. Han beskriver förhållandet som att mästaren coachar lärlingen. Detta görs genom att mästaren guidar lärlingen igenom dennes erfarenhet, praktik, observation, problemlösning och träning på den nya arbetsplatsen. Detta kan leda till ett aktivt lärande och att lärlingen kan ta del av coachens tysta kunskap.

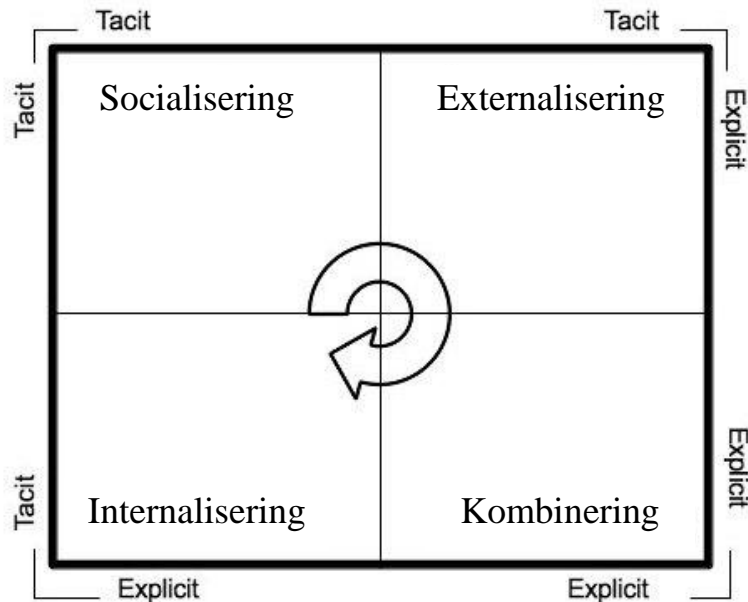
Att dela och förmedla den tysta kunskapen är viktig menar Polanyi (1966). För att tyst kunskap ska bli användbar för individen krävs det att den ges mening och innehåll. Att tyst kunskap får giltighet genom försök och misslyckanden skapar dess innebörd. I processen då tyst kunskap möter nya insikter kan en viktig utveckling av kunskapen ske då traditioner och nytänkande samspelar. På detta sätt, då kunskapen blir personlig, överförs tanke- och handlingsmönster som gör att vi kan göra tolkningar av dessa mönster och deras relevans.

För att en delning av tyst kunskap ska fungera på ett tillfredställande sätt är det viktigt att den äger rum i den miljö där den sedan kommer att användas. Därmed är enbart ett mästare-lärlingsförhållande inte tillräckligt för en god förmedling av kunskap, det krävs att kunskapen blir förankrad i en relevant miljö och i individen för att den ska utvecklas till en tyst kunskap (Johannessen & Rolf, 1989). För att tyst kunskap ska kunna delas krävs därmed att delningen äger rum i den kontext till vilken kunskapen är bunden, en mästare ska därmed lära eller handleda den som söker kunskapen i den arbetssituation som han eller hon behöver kunskap om (Molander, 1993).

### 2.3.2 Modell för kunskapsdelning

Nonaka och Takeuchi (1995) presenterar en modell för hur kunskap kan skapas och delas av individer och enheter i en organisation. Denna modell bygger vidare på Polanyis (1966) tankar kring explicit och tyst kunskap, men den frångår i viss mån hans syn på tyst kunskap som en dimension av kunskap som tillsammans med artikulerad kunskap skapar en helhet.

Nonaka och Takeuchi (1995) ser tyst kunskap som skilt från den explicita kunskapen och de menar att dessa olika former av kunskap genom processer kan omvandlas från den ena till den andra (Haldin-Herrgård, 2005). Kunskapsdelning är en social process och en interaktion mellan individer och den uppstår genom ett dynamiskt samspel mellan explicit och tyst kunskap. Modellen delas in i fyra olika processer, SECI, Socialisering, Externalisering, Kombinerande och Internalisering och dessa ska ses som pågående processer som spinner vidare från varandra (Nonaka & Takeuchi, 1995).



Figur 2, SECI-modell efter Nonaka och Takeuchi (1995).

Socialisering är den process där tyst kunskap blir till ny tyst kunskap genom att den överförs mellan medlemmarna i en organisation. I denna process delas upplevelser och på så vis kan tyst kunskap skapas. Här används inte ord, eftersom den tysta kunskapen inte kan verbaliseras. Men då personer med olika erfarenheter samspelar och samarbetar kring en arbetsuppgift kan tyst kunskap skapas och överföras mellan dessa personer enbart med hjälp av iakttagelser. Då vissa mentala föreställningar delas mellan dem skapas även ett ömsesidigt förtroende (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Delning av tyst kunskap genom socialisering kan inträffa när kollegor interagerar med varandra vid raster såväl som vid seminarium eller möten för erfarenhetsutbyten. Socialiseringen tar sig även i uttryck då en person imiterar och får kunskap av en annan person som lär ut en viss uppgift, detta kan vara genom mentorskap, eller en lärlingsrelation (Nonaka & Takeuchi, 1995). Detta kan jämföras med Polanyis (1966) tanke om ett mästar-lärlingsförhållande för kunskapsdelning.

Modellens andra process innebär att tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap, detta benämns externalisering. När det finns mentala föreställningar som delas av individerna i en grupp kan kunskapen här uttryckas verbalt. Det innebär att då gruppen har enats om en mental modell, kan de uttrycka denna i form av metaforer, analogier och på så sätt utveckla koncept som kan förstås och överföras mellan medlemmarna. Detta möjliggör en kommunikation och explicit kunskap kan utkristalliseras från den tysta kunskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kombinering är den process då explicit kunskap kombineras med och skapar ny explicit kunskap. Denna överföring av kunskap kan äga rum genom sociala processer då människor kommunicerar med varandra och på det sättet utbyter uttalad kunskap. Denna kommunikation och interaktion leder till att människans befintliga kunskap kan sorteras, kategoriseras och adderas vilket leder till att ny kunskap skapas och kan användas i andra kontexter (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Internalisering beskriver den process då tyst kunskap skapas utifrån den explicita kunskapen. Detta sker när individen genom de andra processerna har skapat erfarenhet kring den explicita kunskapen och identifierat vilken kunskap som är relevant för honom eller henne. Genom att genomföra uppgifter och medvetet reflektera över dem upplever individen vad som fungerar och inte. Det är utförandet och övningen utifrån befintlig kunskap som gör att den explicita kunskapen kan bli en del av den tysta. Att cykla är ett exempel på detta, genom övning blir instruktionerna till hur man cyklar en del av individens tysta kunskap då han eller hon till slut inte behöver tänka på hur man gör för att cykla (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## 2.4 Kompetens

Jag har ovan presenterat teorier och forskning kring kunskap, tyst kunskap och kunskapsdelning. Mitt forskningssyfte har fokus på just begreppet kunskap men jag vill även redogöra för och ställa detta i relation till begreppet kompetens. Jag anser att kunskapsdelning och kompetensutveckling är begrepp som kan ses som nära sammankopplade och därmed intressanta att lyfta fram och ställa i relation till varandra, vilket nedan redogörs för.

I Svenska Akademiens Ordlista (2006) beskrivs ordet kompetens som tillräcklig skicklighet; behörighet. Men för att gå in djupare på dess innebörd och hur kompetens förhåller sig till kunskap kommer jag att titta närmare på vad den pedagogiska forskningen säger om kompetens. Kompetens kan beskrivas som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift eller ett sammanhang. Kompetens är därmed beroende av såväl individens förmåga som kontexten individen befinner sig i. Kompetens är situations- eller uppgiftsrelaterat och fokus ligger på vad en individ förmår att prestera i relation till olika sammanhang och uppgifter (Ellström, 1992). En individs totala eller funktionella kompetens i en konkret situation är beroende av en integration mellan olika delkompetenser. Dessa beskriver Lundmark (1998) som yrkesteknisk kompetens, vilken innefattar grundläggande kunskaper och färdigheter. Strategisk kompetens, som rör individens förståelse och hantering av mål, långsiktiga frågor och sin egen roll i kontexten. Personlig kompetens, vilken syftar på en persons etik, värderingar, förhållningssätt och människosyn. Den fjärde och sista delkompetensen benämns social kompetens som innebär förmågan att samspela i sociala kontexter, att samarbeta, vara lyhörd och hänsynsfull. Sammanfattningsvis kan sägas att kompetens är:

*”... förmågan att i handling använda kunskaper för att identifiera samt utföra en uppgift i en specifik kontext.” (Döös et al, 2011 s. 21)*

Även Granberg (2009) diskuterar kompetens som kontextbundet och bestående av olika delar. Han beskriver detta som att kompetens består av såväl kunskap och erfarenhet som förhållningssätt och förmågan att bedöma och värdera situationen eller uppgiften man står inför. På detta sätt är min beskrivning av kunskap ovan en del av kompetensbegreppet, men det är inte allt. Kompetens inbegriper således mer än kunskap samtidigt som kunskap är en

grundförutsättning för kompetens. Andra viktiga förutsättningar för kompetens är individens motivation och vilja. Vidare är det viktigt att poängtera att kompetens inte ses som en statisk förmåga hos individen utan något som ständigt kan utvecklas och förändras över tid (Lundmark, 1998). Kompetens är därmed inte beständigt vilket på senare år blivit mer och mer tydligt med tanke på vårt föränderliga arbetsliv som ständigt ställer nya krav på anpassning av såväl produkter som organisation. Det är därför viktigt för både individer och organisationer att skapa goda förutsättningar för att främja lärandet som leder till att kompetens utvecklas (Döös et al, 2011). Sammanfattningsvis kan kompetens beskrivas som en individs sammantagna förmåga att utföra en viss uppgift, där kunskap är en viktig del av den totala förmågan.

### 2.4.1 Kompetensutveckling och lärande

Att kompetens är dynamiskt och något som kan utvecklas har förklarats ovan. Vidare har det fastslagits att kompetens är mer än bara kunskap, att utveckla kompetens kräver således mer än att ta till sig nya kunskaper. En del i kompetensutvecklingen kan vara att genom formella utbildningsinsatser göra individerna mer kompetenta för uppgiften. Men utveckling av kompetens kräver mer, även informella aktiviteter så som att ställas inför nya och utvidgade arbetsuppgifter är förutsättningar som kan leda till kompetensutveckling (Lundmark, 1998).

Sandberg och Targama (2013) beskriver att en viktig grundpelare i kompetensutveckling och lärande är förståelse. En individs förståelse för den uppgift som han eller hon står inför formar och utvecklar individens kunskap och skicklighet till en specifik kompetens. Således är förståelsen avgörande för hur kompetens kan utvecklas. Genom förståelsen kan även individen anta ett förhållningssätt som ifrågasätter och prövar uppgiften som denne står inför. På så sätt lär sig individen genom att varken uppgifter, förutsättningar eller lösningar är givna. Lärandet leder till utveckling för individ och organisation. Ett utvecklingsinriktat lärande där individen ges möjlighet till inflytande över sin situation utgör därmed en möjlighet för en god kompetensutveckling (Ellström, 1992). När organisationer erbjuder individer större uppgifter, utökade befogenheter eller ställer dem inför nya situationer finns en strävan hos individen att förstå och hantera vad den ställs inför. Genom detta förhållningssätt kan individens kompetens utvecklas och ett lärande ske. Informella aktiviteter är kopplade till ett aktivt handlande av individen, det är inte enbart en fråga om att vara mottagare av information utan ett lärande och utveckling som baseras på erfarenhet och upplevelser (Granberg, 2009).

Kolb (1984) beskriver lärande genom en lärcirkel och något som sker i anslutning till en konkret situation och har sitt ursprung i det konkret erfarna eller upplevda. För att kompetens ska utvecklas krävs också en aktiv handling. Detta sker i en process där kunskap skapas genom att erfarenhet omvandlas till handling. Detta genom antingen externt riktade handlingar så som att experimentera och testa i praktiken eller genom intern handling så som att reflektera (Kolb, 1984). Det kan förtydligas med beskrivningen att:

*”...lärande sker genom en kombination av att individen greppar tag i en konkret upplevelse eller något hon begriper med tankarna och därtill omvandlar detta genom reflektion eller aktivt provande”* (Döös et al, 2011 s. 47).

Individens lärande bygger således på tidigare erfarenheter och ett aktivt skapande. Kunskaper bör utvecklas i den miljö de ska användas och lärandet ska med fördel vara handlingsinriktat och uppgiftsorienterat (Löfberg, 1995; Granberg, 2009).

Vidare lyfter flera teorier fram vikten av interaktion mellan individer för att skapa en god lärmiljö där kompetens kan utvecklas (Döös et al, 2011). En aspekt som bland annat lyfts fram av Sandberg och Targama (2013) är att viktiga verktyg för lärande, förutom reflektion, är dialog och interaktion med andra. Ett kollektivt lärande som ett bidrag till kompetensutveckling är beroende av att individerna interagerar vilket kan skapa gemensamma syn- och tankesätt som i sin tur bidrar till en handlingsstrategi som alla medlemmar arbetar utifrån. Om dessa strategier för handlande grundar sig på individernas sammanlagda och olika kompetenser kan en enskild individ ta sig an uppgifter som är större än dennes ursprungliga kompetens. På detta sätt skapas ett mervärde för såväl individen, gruppen som organisationen (Granberg, 2009)

Det blir därmed viktigt för organisationen att skapa goda förutsättningar för interaktion mellan individer. Detta är ett måste för att organisationen ska uppnå effektiva arbetsprestationer. Kollektivt lärande kan uppstå då en grupp individer interagerar med varandra vid genomförandet av en specifik uppgift som hade varit omöjlig för en ensam individ att lösa. Men då alla bidrar med sin kompetens uppstår och utvecklas både individens och gruppens kompetens och uppgiften kan således hanteras. Det finns även ett värde för individen att utsättas för andras förståelse för en kontext då detta kan göra att individen blir mer medveten om sin egen förståelse och dennes kompetens kan därmed utvecklas. Kompetens ses som något som konstrueras och utvecklas i samspel med andra, en kontext eller genom sociala samspel. I en arbetssituation är således både erfarenhet och aktiv handling viktiga parametrar för kompetensutveckling och lärande. Genom social interaktion utvecklar individen sin förståelse för omvärlden, kontexten och uppgiften (Sandberg & Targama, 2007).

Även inom miljöpedagogiken ser man att kompetensutveckling och lärande är baserat på att individen är handlingsinriktad och använder sin erfarenhet i samspel med sin kontext. Individ och kontext ses som relaterade till, och beroende av varandra. Kontexten består av den omgivande miljön samt de meningssammanhang som individen skapar genom tankar, uppfattningar och idéer om miljön (Granberg, 2009). Individens tolkningsutrymme och aktiva handlande samt interaktionen mellan individ och kontext utgör en viktig förutsättning för lärande. Att se arbetsplatsen som en miljö där lärprocesser äger rum samt att skapa fördelaktiga betingelser i miljön blir grunden för hur individerna lär. Att utforma och skapa en arbetsplats som främjar lärande, där individen får utrymme att tolka, handla, vara aktiv, använda sina erfarenheter samt interagera med andra, blir därmed en utmaning för varje organisation (Löfberg, 1995).

Kock (2010) lyfter fram en rad förutsättningar för att kompetensutveckling ska leda till positiva effekter för organisationer samt hur man ska genomföra kompetenssatsningar. Inledningsvis bör det finnas en form av förändringstryck, det kan vara yttre påtryckningar så som kundkrav, konkurrens eller en snabb teknisk utveckling. Detta kan leda till att ledning, medarbetare och fackliga organisationer uppmärksammar kompetensbrister och driver kompetensutvecklingsfrågor för att kunna bemöta det förändringstryck som föreligger.

Kompetensutveckling bör vidare finnas som en integrerad strategi med nära koppling till organisationens affärsidé och verksamhetsidé. Det visar sig framgångsrikt när det finns tillräcklig tillgång till tid vid både planerande och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser. Att avsätta tid till utveckling oavsett om den är formell eller informell ska ses som en förutsättning för effektiv arbetsprestation och inte som något som tar tiden ifrån att prestera. I detta arbete är delaktigheten viktig, att medarbetarna kan vara med



och påverka hur kompetensutvecklingen ska utformas vilket i sin tur skapar ett engagemang och motivation hos medarbetarna. Men det måste börja med vilken syn ledningen har på just kompetensfrågor. Att ledningen ser dessa frågor som betydelsefulla och att cheferna känner ett uthålligt engagemang för frågorna behövs för att kunna uppmärksamma, stödja och motivera individens kompetensutveckling i arbetet. Chefer och ledning är på detta sätt viktiga norm- och kulturbärare för att skapa ett utvecklingsinriktat klimat som främjar nytänkande, experiment och initiativtagande (Kock, 2010).

Härvid ser man att organisationer kan nå framgång genom att integrera formellt anordnad kompetensutveckling där medarbetarna är delaktiga i framtagandet med en stödjande lärmiljö och utvecklingsinriktat klimat. Det krävs då att organisationen lämnar en ensidig syn på kompetens som mätbar och formell och sammanför den med en syn på kompetens som buren och utvecklad i relationer och interaktioner, vilket måste inverka på arbetssätt och ledningsformer (Döös et al, 2011). För att kompetens tillägnad genom formella insatser ska kunna tillvaratas och överföras till arbetssituationen krävs ett tillåtande klimat och ett lärstöd i form av handledning, feedback, att gå bredvid andra medarbetare och på så sätt stödja reflektion i det dagliga arbetet. För att en organisation ska nå framgång med kompetensutvecklingsinsatser handlar det om att åstadkomma utveckling av både individ och organisation. Sammanfattningsvis kan delaktighet och tillgång till tid för kompetensutveckling, tillgång till lärstöd, ett stödjande ledarskap, uppföljning och feedback en stödjande lärmiljö och integrerad strategi leda till effekter hos både individ och organisation (Kock, 2010).

Jag har i detta kapitel presenterat den pedagogiska och arbetslivspedagogiska forskningen och teorier kring kunskap och tyst kunskap samt hur denna kan delas mellan individer. Jag har även redogjort för teorier kring kompetensutveckling och lärande som är nära kopplat till kunskapsdelning och tillvaratagande av kompetens i allmänhet och tyst kunskap i synnerhet. Min utgångspunkt har varit att kunskap konstrueras och upprätthålls samt även delas med hjälp av social konstruktion då människor interagerar med varandra i sociala processer. I analysdelen i denna uppsats kommer jag att ställa dessa teorier mot mitt syfte för att kunna besvara hur individers kunskap kan tillvaratas och den tysta kunskapen synliggöras och delas inom en organisation.

## 3. Metod

I detta kapitel vill jag tydliggöra för läsaren hur det empiriska arbetet med denna uppsats har fortlöpt och vilka hänsynstaganden som har gjorts. Detta genom att visa på de val och metoder som har legat till grund för uppsatsens genomförande och utformning. Till att börja med beskrivs mina metodologiska utgångspunkter. Sedan redogör jag för de tillvägagångssätt som har använts för urval, datainsamling och databearbetning. Slutligen diskuteras min valda metod samt undersökningens kvalitet och etiska hänsynstaganden.

### 3.1 Utgångspunkter

Det är utifrån uppsatsens syfte och dess ramar som jag gör mitt metodval. Då syftet är att undersöka och analysera hur förvaltningen kan tillvarata och synliggöra den tysta kunskapen med fokus på att undersöka basenhetschefernas förståelse av detta är denna uppsats en empirisk studie. Min empiri utgörs och grundar sig i mina respondenters, de sex basenhetschefernas, egna uppfattningar om kunskapsdelning. Det är utifrån deras unika referenser och de olika detaljer och uttryck som de ger som används för att beskriva och försöka förstå kunskapsdelning. Detta stämmer överrens med en empirisk studie som bygger på mänskliga intryck och erfarenheter kring ett visst samhällsfenomen och som har för avsikt att urskilja de nyanser som framkommer av människornas tankar och tolkningar. Empirin skapas således av människan (Grønmo, 2006).

#### 3.1.1 Förförståelse

Som forskare har man en viss förförståelse för det problemområde som man med sin studie ska ta sig an. Det innebär att man förstår olika fenomen med bakgrund av vissa grundantaganden om verkligheten som man har med sig. Det är också dessa grundantaganden som kan komma att påverka inriktningen på studien (Cohen et al., 2007).

För att i detta avsnitt kunna förklara mina grundantaganden vill jag börja med att ge en beskrivning av socialkonstruktivismen som vetenskapsfilosofi, då det är inom detta paradigm som mina grundantaganden vilar. Socialkonstruktivismen har, kort sagt, en syn på verkligheten som socialt konstruerad (Alvesson & Skoldberg, 2008). Två forskare som ses som tongivande inom denna vetenskapsfilosofi är Berger och Luckmann (2011) som förklarar sin syn på verkligheten genom att beskriva världen som bestående av en insida som utgörs och är skapad av individers subjektiva ageranden och antaganden. Världen ses således som skapad av människor, för människor. Socialkonstruktivismen ses som en teori om det sociala och beskrivs som en kunskapssociologi av Berger och Luckmann (2011). De framhåller vidare i sin teori att det finns två olika former av konstruktion av verkligheten. För det första så sker konstruktion av den sociala verkligheten och för det andra så sker konstruktion av den subjektivt upplevda sociala verkligheten. Den subjektivt upplevda verkligheten skapas och upprätthålls genom sociala processer. Dessa processer beskrivs som externalisering, objektifiering och internalisering. Externalisering äger rum då individer agerar i samspel med sin omvärld, exempelvis genom att en individ delar en berättelse för andra individer som i sin tur sedan sprider detta vidare, det som berättades blir legitimt genom att det rutinerats och blir en oberoende social realitet så att den kan objektifieras och uppfattas i människors medvetande som ett objekt och något naturligt som kommer utifrån. Denna realitet eller detta

objekt kommer sedermera att internaliseras och tas förgiven som något som redan existerar i verkligheten. Världen kan därmed ses som socialt konstruerad av individerna i den men kan också upplevas som något på förhand existerande och bestämt (Berger & Luckmann, 2011).

Efter att nu ha beskrivit det socialkonstruktivistiska perspektivet inom vilket jag rör mig genom denna studie vill jag nu beskriva och förklara mina grundantaganden som tar sin utgång i beskrivna vetenskapsfilosofi. De grundantaganden som jag har och som genomsyrar studien är för det första ontologiska. Ontologiska antaganden beskriver hur vi ser och uppfattar världen (Cohen et al., 2007). Min syn på verkligheten är att den är socialt konstruerad och att det därmed är genom mänskliga samspel som verkligheten upprätthålls och utvecklas. För att studera dessa sociala fenomen utgår man från människors subjektiva uppfattningar och medvetanden (Berger & Luckmann, 2011). Jag väljer att använda mig av det socialkonstruktivistiska perspektivet då jag har för avsikt att genomföra en kvalitativ intervjustudie, i vilken jag kommer att fokusera på att skapa förståelse för hur mina intervjupersoner konstruerar detta ämne, det vill säga hur de ser på tyst kunskap och kunskapsdelning i sin kontext förvaltningen.

Utöver mitt ontologiska antagande som beskrivs genom socialkonstruktivismen spelar även de epistemologiska antagandena in för forskningens riktning. Epistemologi beskriver vår kunskapssyn och även här ser jag kunskap som något som konstrueras genom sociala interaktioner mellan människor. Kunskap uppstår och vidmakthålls då människor på olika sätt interagerar med varandra och den är även beroende av den kontext i vilken den konstrueras (Kvale, 1997; Berger & Luckmann, 2011). De tredje och sista grundantagandena som jag har med mig är metodologiska. Metodologiska antaganden står för vårt tankesätt och den syn vi har på kunskapsutveckling. För att kunna tolka respondenternas svar kan man använda sig av förståelseskäpande metodologier vilket innebär att man lägger vikt vid att tolka och skapa förståelse för deras handlingar och ageranden (Grønmo, 2006). Som forskare innebär förståelseskäpande att man studerar fenomen utifrån människors tolkningar och i deras naturliga miljö med avsikt att göra dem meningsfulla (Denzin & Lincoln, 2005). Min metod som förståelseskäpande blir relevant då jag ska söka efter och tolka mina respondenters uppfattningar om kunskapsdelning i deras specifika kontext, förvaltningen. Jag vill skapa en förståelse för kunskapsdelning i förvaltningen och hur det uppfattas av basenhetscheferna. Jag kommer inte att generalisera mitt resultat att vara allmängiltigt för alla organisationer, men jag kommer däremot att sammanställa ett antal strategier som kan ses som generella tips och en hjälp för organisationer som står inför en liknande situation. Detta då jag tror att jag med mina teorier kan analysera vad man som organisation kan ta i beaktan för att gynna kunskapsdelningen. Jag är dock nog med att påvisa att hur dessa strategier kan användas beror på den sociala kontexten och den verklighet som varje specifik organisation befinner sig i.

Min syn på verkligheten, kunskap och kunskapsutveckling gör att jag vill finna svar på mitt syfte genom att interagera och samspele med mina respondenter. Detta går således hand i hand med det socialkonstruktivistiska paradigmet som jag kommer att hålla mig inom och som även genomsyrar min syn på kunskap i teori- och analysdelen i denna uppsats. Hur det socialkonstruktivistiska perspektivet har påverkat min studie redovisas för i 3.3.1.

Förutom mina ontologiska, epistemologiska och metodologiska antaganden har jag en annan förförståelse. Detta gäller min syn på dels mitt valda studieområde och dels mitt valda studieobjekt. När arbetet med denna uppsats påbörjades hade jag en uppfattning om att de pensionsavgångar som kommer till följd av att fyrtilialisterna nu uppnått pensionsålder

kommer att medföra vissa problem för drabbade organisationer. När en person går i pension har denna under sitt yrkesverksamma liv samlat på sig en mängd kunskap och erfarenhet som de tar med sig från organisationen den dag de pensioneras. De som nyanställs har inte den erfarenhet som sina föregångare har byggt upp vilket kan leda till att viktiga kunskaper och färdigheter går förlorade. Det är dessa antaganden och egna erfarenheter som ledde fram till mitt intresse för att undersöka hur organisationer hanterar en så stor pensionsvåg och hur man tar tillvara på kunskap och synliggör den tysta kunskapen som fyrtialisterna besitter. Det var i detta jag ville fördjupa mig och jag hade en klar tanke att göra det inom en specifik organisation och det är här förvaltningen kom in i bilden.

Jag vill vidare tydliggöra att jag har en viss förförståelse för förvaltningen. Detta då jag under en sommar har arbetat inom en av förvaltningens basenheter. Det var i samband med min inblick i organisationen som jag såg att det fanns en problematik med kommande pensionsavgångar. Efter samtal med min basenhetschef och senare även personalchefen, som kom att bli min kontaktperson, började mitt syfte, urval och avgränsningar att utkristalliseras. Det är dock viktigt att poängtera att min uppsatsidé hade jag klar redan då jag kom i kontakt med förvaltningen, en idé som min kontaktperson ansåg vara mycket intressant och användbar för dem. Denna uppsats skrivs således inte på uppdrag av förvaltningen eller utifrån direktiv eller ramar från dem men med förhoppning om att dess resultat ska bli användbart och komma dem till nytta. Min kännedom om förvaltningen var dock mycket begränsad då jag enbart rört mig inom en enhet. Men genom granskning av verksamhetsdokument och senare intervjuer kunde jag försäkra mig om att jag hade den förståelse för förvaltningen och dess arbete som krävs för att kunna besvara mitt syfte.

### 3.1.2 Kvalitativ metod

Som nämndes i ovanstående avsnitt är denna studie empirisk och syftar till att skapa förståelse för människors sätt att tänka och handla i en konkret situation. För att uppnå detta syfte kommer jag att använda mig av en kvalitativ ansats. Kvalitativ forskning bygger på att analysera hur ett antal individer upplever ett visst fenomen. Det innebär att forskaren söker förståelse för en social situation, så som den uppfattas av individerna (Denzin & Lincoln, 2005). Den kvalitativa metoden kommer väl till användning i denna studie då jag ska skapa förståelse för och analysera mina utvalda respondenters uppfattning om kunskapsdelning och tyst kunskap i samband med fyrtialisternas pensionsavgångar. Den sociala situationen som jag ska fokusera på består av verksamheten inom förvaltningen. En fördel med att använda sig av en kvalitativ forskningsansats är att den ger en djupare kunskap om ett visst handlande genom att man belyser hur men även varför det äger rum (Condliffe-Lageman, 2000). Man begränsar inte heller respondenternas svar utan låter olika detaljer och nyanser komma fram för att ta tillvara på varje individs unika uttryck för den studerade situationen (Bryman, 2011).

Kvalitativ metod har för avsikt att besvara frågor om attityder, värderingar och åsikter (Cohen et al. 2000). Med detta klargörande kommer den kvalitativa metoden att passa bra för min studies genomförande. Kvalitativ data kan samlas in på olika sätt, till exempel genom analys av dagböcker, fallstudier, intervjuer, observationer och textanalyser. Dessa metoder leder till att man som forskare kan undersöka och analysera händelser och attityder som de upplevs av människan (Denzin & Lincoln, 2005). Den kvalitativa metoden har för avsikt att fånga upp hur individen uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Enligt Bryman (2011) är denna verklighet skapad och omskapas ständigt i det mänskliga och sociala samspelet vilket innebär att den kvalitativa metoden grundar sig i en socialkonstruktivistisk verklighetssyn. Jag

kommer att använda mig av intervjuer för att samla in mina empiriska data. Hur intervjuerna utformas och vilka som blir mina intervjupersoner kommer jag att gå in närmare på i kommande avsnitt.

### 3.1.3 Abduktion

Det angreppssätt som man har som forskare beskriver vilket förhållande studien har mellan empirin och teorin. I huvudsak talar man om induktion, deduktion och abduktion som tre typer av angreppssätt. Induktion innebär att man utgår från det empiriska materialet och utifrån detta bygger upp nya teorier. Empirin samlas således in utan att påverkas av förutbestämda teorier eller riktningar. Deduktion betyder att man i motsats till induktion börjar i teorin och prövar den mot empirin för att se hur väl teorin stämmer med det fenomen man undersöker. Detta gör man för att söka förklaringar och bevis till olika samband och orsaker (Patel & Davidsson, 2011). Mitt angreppssätt är inte helt enkelt att klassificera som antingen induktivt eller deduktivt. Jag är å ena sidan influerad av det induktiva tillvägagångssättet vilket innebär att det är det insamlade empiriska materialet som leder min studie framåt och som genererar vilka teorier som blir användbara för studien. Men å andra sidan var jag inte helt fri från teorier då det empiriska materialet samlades in. Jag ville få kunskap om vad tidigare forskning har kommit fram till i detta ämne för att på det sättet veta vilken riktning min studie skulle ta. Att på detta sätt pröva teorin mot empirin tyder på att jag även influerats av deduktion. Detta gör att jag går en balansgång mellan induktion och deduktion och således landar i abduktion.

Abduktion kan beskrivas som en medelväg där man under studiens gång växlar mellan teori och empiri och det kan därmed ses som en kombination av induktion och deduktion (Patel & Davidsson, 2011) Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver abduktion som tillåtande för forskaren att utforska världen genom att engagera sig i den. Att använda modeller och teorier leder i första hand till framväxande idéer som i sin tur ger vidare empiriskt utforskande. Det handlar om att man som forskare inte styrs av tidigare forskning eller teorier utan låter studien vara öppen för nya infallsvinklar och definitioner (Alvesson & Sköldberg, 2008). Jag har valt en abduktiv ansats då jag ser att såväl empirin som teorin är viktig för mitt slutliga resultat av studien och jag vill inte låta det ena utesluta positiva effekter av det andra. Denna interaktion av teori och empiri kan utveckla och leda studien framåt (Alvesson & Sköldberg, 2008). Man kan beskriva mitt abduktiva angreppssätt på följande sätt. Jag startade med en idé och insamlande av bakgrundsinformation i förvaltningen, efter det sammanställde jag teorier och tidigare studier. Detta låg till grund för insamlandet av mitt empiriska material i form av intervjuer. Slutligen gick jag tillbaka för att säkerställa att empirin täcktes in i teorikapitlet.

I analysen av min studie har jag använt mig av en reflexiv tolkning. Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver detta som en process då forskaren öppet reflekterar över de olika delarna av materialets innehåll. På detta sätt sker en reflektion av teori, empiri, tolkningar och analys vilket ger mönster som belyser den aktuella studien ur flera vinklar. Genom att reflektera på flera olika nivåer och ur flera olika infallsvinklar granskar man som forskare också sig själv och sina tolkningar, vilket kan leda till att en hög kvalitet i forskningen uppnås. Jag har kontinuerligt reflekterat genom hela studien, från den första planeringen, insamlingen av data, framtagning av teoretisk referensram till den avslutande analysen. Jag tror att denna tolkning och detta angreppssätt har varit fördelaktigt för min studie för att kunna få ut ett så bra resultat och analys som möjligt utifrån såväl mina intervjuer som mina teoretiska studier.

## 3.2 Genomförande

Det tillvägagångssätt som jag väljer att använda mig av för att genomföra denna studie grundar sig på dess syfte och hur jag anser att detta kan besvaras. Då syftet är att undersöka och analysera hur basenhetscheferna uppfattar en kommande generationsväxling och hur de anser att man i förvaltningen kan ta tillvara på kunskap kommer jag att genomföra intervjuer med dessa basenhetschefer för att få fram ett material och underlag att analysera.

### 3.2.1 Urval

Mitt naturliga urval av respondenter blir enligt ovan att intervjua de berörda basenhetscheferna. Inom förvaltningen finns sex basenheter och därmed även sex basenhetschefer. Att det är dessa personer som blir mina respondenter grundar jag på att det är deras uppfattningar och tankar som jag ska tolka och söka förståelse för då mitt material ska sammanställas och analyseras. Att antalet intervjuer bli sex stycken känns även lagom i förhållande till de resurser och den tid som jag disponerar över och de ramar som uppsatsen har. Kvale (1997) menar att antalet intervjupersoner kan skifta mellan olika studier och att antalet är beroende av de villkor som finns uppsatta för studien. Det är viktigt att ta med sig att om det är ett begränsat antal intervjupersoner så blir det inte möjligt att utifrån deras svar dra några generella slutsatser. Men om man istället vill undersöka ett fenomen så som det upplevs av ett visst antal personer räcker det att intervjua dessa för att uppnå studiens syfte (Kvale, 1997). Jag kommer således inte att generalisera eller applicera mina respondenters svar på andra områden än denna studie.

Jag hade förhållandevis specifika kriterier för mitt urval av intervjupersoner, de var tvungna att vara basenhetschefer. Detta urval kan ses som subjektivt vilket innebär att intervjupersonerna handplockas för studien. På detta sätt försäkras man sig om att man av intervjupersonerna kommer att kunna få in relevant information för sin studie (Denscombe, 2000). Vidare kan mitt urval betecknas som pragmatiskt. När man som forskare gör ett pragmatiskt urval har man inte för avsikt att göra generaliseringar som rör stora grupper eller hela samhällen. Istället väljer man ut de intervjupersoner som anses relevanta för studiens syfte. Ett sådant urval passar bäst för mindre forskningsprojekt eller som grund för vidare omfattande studier (Grønmo, 2006).

### 3.2.2 Datainsamlingsmetod

Som jag har tagit upp tidigare så använde jag mig av en kvalitativ datainsamlingsmetod i form av intervjuer för att samla in den information som jag eftersökte för min studie. Intervjuer gör det möjligt att få en bred bild av respondenternas åsikter och tankar om ett visst ämne (Cohen et al, 2007). Intervjuer hölls med de sex basenhetscheferna men jag höll även en intervju med min kontaktperson (se bilaga 3) för att samla in relevant bakgrundsinformation. För att komplettera intervjuerna har jag även genomfört dokumentstudier av förvaltningens verksamhetsbeskrivning samt statistik över pensionsavgångar. Detta material samt informationen från min kontaktperson har använts till den beskrivning av förvaltningen och dess generationsväxling som presenteras i 1.2 samt 1.2.1. Men det är följaktligen intervjuerna med basenhetscheferna som utgör tyngdpunkten i mitt empiriska material.

Jag anser att intervjuer är en bra datainsamlingsmetod i förhållande till mitt syfte. Jag vill få in detaljerad och nyanserad information om basenhetschefernas uppfattning om delning och

tillvaratagande av kunskap i förvaltningen. För detta tjänar kvalitativa intervjuer som en tillämplig metod. Intervjuer är användbara då syftet består i att samla in information som rör erfarenheter, emotioner och uppfattningar samt om man vill erhålla utförlig och djupgående information från ett fåtal personer (Denscombe, 2000). Det första steget i min datainsamling bestod i att komma i kontakt med de aktuella respondenterna. Min kontaktperson på förvaltningen tog den första kontakten med basenhetscheferna och informerade dem om min studie och att den skulle genomföras hos dem samt att jag skulle komma att kontakta dem med vidare information. Av min kontaktperson fick jag sedan kontaktuppgifter till de aktuella intervjupersonerna. Jag tog kontakt med dessa personer via e-mail där jag frågade om de ville ställa upp och medverka i denna studie. Jag bifogade även ett informationsbrev med en presentation och beskrivning av mig själv, syftet med intervjun, vilka teman som skulle behandlas samt etiska aspekter av min studie (se bilaga 1). Tanken med informationsbrevet var att det skulle underlätta vid intervjutillfället genom att intervjupersonerna kunde känna sig förberedda på vad intervjun skulle komma att beröra, dock utan att de hade fått se de konkreta intervjufrågorna i förväg. Samtliga basenhetschefer svarade på mitt mail att de ville medverka i min studie och ställa upp på en intervju. När detta svar kom mig tillhanda ringde jag upp var och en för att boka in tid och plats för intervjun.

Inför intervjuerna utformade jag en semistrukturerad intervjuguide som jag använde till samtliga intervjuer (se bilaga 2). Jag ville inte hålla intervjun helt öppen då det fanns vissa områden och frågor som jag ville ha respondenternas uppfattning om och som jag inte ville riskera att utelämnas. Intervjuguiden innehöll på förhand bestämda teman som jag ville täcka in samt förslag på frågor att ställa. Intervjuer som är semistrukturerade har ett upplägg som syftar till att låta intervjupersonen tala fritt och utveckla sina svar vilket gör att ordningen på frågorna i intervjuguiden kan skifta mellan intervjutillfällena. Det ställer också krav på intervjuaren att komplettera med följdfrågor om så krävs (Denscombe, 2000). Som intervjuare fick jag avgöra hur strängt intervjuguiden följdes vid respektive intervju för att å ena sidan ge respondenten utrymme att tala fritt om de ämnen som diskuteras och å andra sidan vara säker på att de teman som är relevanta för studien verkligen täcks in. Intervjun anpassas i hög grad till de svar som intervjupersonerna ger och det är till stor del deras svar som bestämmer den riktning som intervjun tar och var fokus hamnar (Kvale, 1997). Frågorna i intervjuguiden är öppett formulerade. Det innebär att de är flexibla och kräver att intervjupersonen utformar sina svar med mer än ett ja eller ett nej. Detta kan locka fram svar som inte intervjuaren inte förväntat sig och kan på så sätt ge oväntade resultat (Cohen, et al, 2007).

Samtliga intervjuer ägde rum på basenhetschefernas arbetsplatser. Fem av dem genomfördes på basenhetschefernas kontor och en genomfördes i ett konferensrum i anslutning till respondentens kontor. För att minimera risken för störande moment och avbrott utifrån bör intervjuer genomföras i en ostörd miljö. Det är även att föredra att de äger rum på en plats och i en miljö där intervjupersonen känner sig hemma och vid en lämplig tidpunkt (Grønmo, 2006; Cohen et al, 2007). Min förhoppning var att respondenterna kände sig trygga i sin egen arbetsmiljö samt att de hade tid och möjlighet att gå ifrån deras arbete. Jag anser att intervjuerna ägde rum i enskildhet och utan störande moment. Intervjuerna pågick i mellan 45 och 60 minuter. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av mig och syftet med min studie. Jag informerade även om de etiska riktlinjerna för samhällsvetenskaplig forskning, vilket jag går in närmare på i kommande avsnitt om etiska aspekter. Jag förklarade att intervjuerna skulle spelas in på band vilket ingen av respondenterna hade något att invända emot.

Jag valde att spela in mina intervjuer på mp3-filer för att säkra upp att allt som respondenterna sa kom med och för att ge mig som intervjuare bra förutsättningar för att efter intervjuerna bearbeta det insamlade materialet. Som intervjuare vill man samla in så ansenligt material som möjligt, vilket blir möjligt med ljudupptagning men man vill samtidigt inte att en bandspelare ska störa intervjupersonen i den utsträckning att det skulle påverka resultatet av intervjun (Cohen et al, 2007). Jag tror inte att mina respondenter blev påverkade av ljudupptagningen så att det fick några negativa konsekvenser för intervjun. Eftersom jag var ensam intervjuare hade jag inte haft någon möjlighet att ställa alla frågor, säkerställa att samtliga teman täcktes in, ställa relevanta följdfrågor och samtidigt föra anteckningar som täckte in allt som sades under intervjun. Därav anser jag att ljudupptagning var en bra metod att använda för att få tillgång till all information som jag skulle komma att behöva.

### 3.2.3 Bearbetning av data

Efterhand som intervjuerna genomfördes överförde jag intervjumaterialet från mp3-fil till skriven text. Intervjuerna transkriberades på detta sätt i sin helhet, samtliga intervjuer transkriberades inom 24 timmar efter intervjutillfället. Intervjuerna skrevs sedan ut var för sig så att jag på ett överskådligt sätt kunde granska och läsa igenom dem flera gånger. Att transkribera intervjuer är en tidskrävande process men en mycket viktig del av metoden. Den gör att data får en form som till skillnad från en ljudfil blir mer lättöverskådlig och är enklare att vidare analysera. Intervjuaren får även tillfälle att på detta sätt gå på djupet med sitt insamlade material och på så sätt komma det nära (Denscombe, 2000).

För att ytterligare belysa och skådliggöra det insamlade materialet kategoriserade jag sedan frågorna och samlade respondenternas svar under respektive fråga. Detta är en metod för att underlätta sammanställningen av en stor mängd data (Kvale, 1997). Genom detta tillvägagångssätt kunde jag följa röda trådar i svaren samt urskilja svar som var lika men även svar som skilde sig från varandra. I och med detta arbete påbörjas analysen av materialet. Att analysera data innebär att man kartlägger de uppfattningar och åsikter som inringats och utvecklar och tolkar dess innebörd. (Kvale, 1997). Jag ställde de utsagor som framkom i förhållande till mitt syfte och sökte efter teman och mönster som jag sedan kunde sammanställa och använda för att presentera i empiri- och analysdelen. Jag ställde analysen av materialet i förhållande till min sammanställda teori för att med hjälp av den underbygga empirin men även se så att den täcktes in av den teoretiska referensramen. Detta arbete innebar således att jag samspelade mellan mitt insamlade material, mitt syfte samt teori och forskning, enligt det abduktiva angreppssättet.

## 3.3 Metoddiskussion

I detta avsnitt har jag för avsikt att lyfta fram och diskutera sådana frågor som berör valet och kvaliteten på den metod som jag ovan presenterat. På detta sätt vill jag belysa ställningstaganden som jag gjort och visa på att jag kritiskt granskar mig själv och mitt material. Det är viktigt att man under en studie som denna ifrågasätter både sitt material och huruvida den metod som använts har påverkat genomförandet och resultatet i någon utsträckning. För att denna uppsats ska uppnå den kvalitet som eftersträvas är det viktigt att jag tar hänsyn till sådana omständigheter som rör hela genomförandet av studien. Som forskare kan man förbättra kvaliteten på sin studie genom att ta vissa faktorer i beaktning. Man tittar på faktorer som berör om de tolkningar man gjort på något sätt blivit påverkade,



om resultatet är tillförlitligt samt om materialet är relevant i förhållande till studiens syfte och teoretiska utgångspunkter (Kvale, 1997). Genom att belysa detta är min förhoppning att ge läsaren en förståelse för den kritiska reflektion jag gjort över mina val samt hur dessa har påverkat mitt material och resultat.

### 3.3.1 Kvalitetsaspekter

Två kriterier att utgå från vid en diskussion om en undersöknings kvalitet är validitet och reliabilitet. För att säkerställa en studies validitet tittar man på huruvida studien mäter det den är avsedd att mäta (Cohen et al, 2007). Utifrån en kvalitativ studie kan man titta på validiteten ur två perspektiv. Inre validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten av en studie stämmer överens med vad forskaren avsåg mäta och om forskarens resultat stämmer överens med de begrepp som används och de slutsatserna som dragits i studien. Yttre validitet innebär att forskningsresultatet är tillämpligt i andra sammanhang än just i det som undersökts. Det rör därmed hur generaliserbart resultatet är (Bryman, 2011). För att säkerställa att min studie uppnår hög validitet så har jag gjort ett antal hänsynstaganden. Den inre validiteten har jag säkerställt genom att i hela processen ha med mig mitt syfte, gå tillbaka till mitt syfte och säkra upp att det jag mäter faktiskt är det som jag hade för avsikt att mäta.

Den yttre validiteten är svårare, min kvalitativa studie är genomförd i en utvald, specifik organisation och mina slutsatser drar jag från mitt insamlade empiriska material. Mitt syfte är inte att använda resultatet för att generalisera, utan för att titta just på min utvalda organisation. Dock vill jag i mina avslutande slutsatser ge förslag på idéer och strategier för organisationer att använda sig av när det kommer till tyst kunskap och kunskapsdelning. Jag gör detta medvetet utifrån min teoretiska referensram, detta är förslag och tips som i första hand ska komma förvaltningen till nytta men som förhoppningsvis kan användas för andra organisationer när man ställs inför en generationsväxling och utmaning med kunskapsdelning. Jag är dock noga med att detta är strategier som organisationer kan använda sig av men att det måste ställas i relation till den aktuella organisationen och kontexten. Jag generaliserar eller förutsätter därmed inte att det gäller för alla organisationer.

För att vidare säkerställa sitt material och sin metods validitet och giltighet bör forskaren redovisa hur urvalet gjordes och de val som följde genom metoden och att det skett på rimliga grunder (Grønmo, 2006). Jag har öppet redovisat de val jag gjort och vilka eventuella avvägningar jag fått göra eller konsekvenser det fått, detta har jag gjort för att påvisa att min uppsats mäter det den avser att mäta. I min metod för resultatinsamling det vill säga i mina intervjuer så tänkte jag medvetet och noga på att säkerställa kvaliteten och minimera risken för fel och missuppfattningar som kunde ha lett till att intervjuerna mätte något annat än vad som avsågs. Som intervjuare är det viktigt att gå in i situationen utan förutfattade meningar, att ha ett öppet sinne, att tolka respondentens svar objektivt, att inte selektera det som antecknas eller samlas in och att minimera risken för missförstånd (Cohen et al, 2007). Jag har tagit hänsyn till dessa aspekter i mina intervjuer genom att vara medveten om min förförståelse och försöka att inte låta detta styra mig, ha en väl utformad intervjuguide med öppna frågor, jag spelade även in och transkriberade intervjuerna i sin helhet, utan att selektera bort något.

Begreppet reliabilitet handlar om huruvida det uppnådda resultatet kan uppnås igen. Extern reliabilitet innebär att resultatet blir detsamma vid upprepade undersökningar och att det är oberoende av vem som utför undersökningen. Intern reliabilitet syftar till att andra forskare

skulle komma fram till samma slutsatser, tolka informationen och upptäcka samma fenomen som den aktuella studien. Reliabilitet är ett begrepp som är svårare att applicera inom den kvalitativa forskningsansatsen. Syftet med att fastställa reliabilitet är att säkerställa vissa kriterier för att verifiera ett visst mätresultat. Men i en kvalitativ studie likt min så är inte det primära syftet att få fram upprepbara resultat, utan istället att få in respondenternas subjektiva uppfattning om fenomenet som studeras. Man kan titta på reliabiliteten i en kvalitativ studie utifrån huruvida respondenterna skulle svara samma sak om en likadan intervju äger rum igen (Bryman, 2011).

Till vissa delar skulle säkert svaren och materialet bli detsamma, men vid en intervju så påverkas såväl intervjuaren som respondenten av den aktuella situationen och de kan aldrig bli exakt lika. Då jag har ett socialkonstruktivistiskt perspektiv genom min studie så är jag medveten om att verkligheten, kunskapen och kunskapsutvecklingen skapas genom socialt samspel mellan individer. Det innebär att den kunskap som jag har fått och den verklighet som jag har uppfattat av mina respondenter är konstruerad genom vårt samspel i intervjusituationen. Det går därmed inte att få en helt objektiv bild av ämnet som jag undersöker. En reflektion är att jag som forskare varit med och skapat de utsagor och det material som jag fått del av från mina intervjupersoner. Jag kan till följd av detta inte säga att materialet är presenterat exakt så som mina respondenter upplever sin verklighet, då jag gjort tolkningar och skapat min förståelse. Detta kan ses som en risk men samtidigt är det något som jag har avvägt utifrån att det är en kvalitativ studie som jag gör och jag är sedermera medveten om att det är mitt analyserande och tolkande material som framställs i studien.

Vidare gällande kvaliteten på min studie så vill jag ta upp begreppet trovärdighet. Grønmo (2006) beskriver trovärdighet som ett lämpligt begrepp att använda vid just kvalitativa studier. Det syftar på att materialet har blivit systematiskt insamlat och baseras på faktiska förhållanden. Det empiriska materialet ska inte ha blivit påverkat vare sig av forskaren eller av andra utomliggande omständigheter. Jag vill presentera mitt empiriska material så som det är insamlat från mina respondenter, det är viktigt för mig att det är deras upplevelser och synpunkter som kommer fram utan några förvrängningar eller värderingar från min sida. Jag har på så sätt varit medvetet öppen för alternativa vägar och nya idéer som har kommit fram under arbetets gång och inte låtit mina egna åsikter påverka eller begränsa uppsatsens kvalitet.

Avslutningsvis vill jag presentera ett antal generella reflektioner utöver resonemangen kring validitet, reliabilitet och trovärdighet som jag har gjort gällande den metod som jag använt mig av för denna uppsats. Jag kan jag se en potentiell risk med mitt genomförande och min metod då jag genomförde den på egen hand. Jag har således varit ensam om mitt genomförande och mina metodval. Om jag hade skrivit den här uppsatsen tillsammans med någon annan så kunde det ha lett till att andra infallsvinklar, andra resonemang och andra diskussioner kunde ha uppstått. På så vis hade, genom dialog och utbyte med någon annan, hela metoden och genomförandet kunnat bli djupare och med fler dimensioner. För att trots allt hantera detta på bästa sätt så har jag försökt att ständigt hålla mig reflekterande och ifrågasättande till mina val, mitt genomförande och min analys. Här har även min handledare varit viktig för att hjälpa mig att lyfta blicken, se nya möjligheter och hålla mig till mitt syfte.

Jag anser vidare att min förförståelse för förvaltningen har varit både en möjlig förtjänst men också en potentiell risk i min metod. Genom att jag har känt till problematiken med generationsväxlingen i förvaltningen då jag de facto har sett det med egna ögon och varit en del av det så tror jag att jag hade lätt att förstå det mina respondenter talade om. Jag fick en

naturlig kontakt med mina intervjupersoner då vi faktiskt hade något gemensamt och jag visade att jag hade en förståelse och en kunskap för förvaltningen och deras arbete. När de beskrev sin basenhet så hade jag insikt och kunskap om vad de beskrev. Detta tror jag var en fördel med min kvalitativa studie, då cheferna på detta sätt kunde koncentrera sig på frågorna om kunskap, tyst kunskap och kunskapsdelning och inte på att hjälpa mig att förstå deras basenheter och organisatoriska förhållanden. En potentiell risk kan dock vara att min förförståelse begränsade mig till att inte kunna vara helt öppen och opåverkad i intervjusituationen, då jag hade en viss förväntan på vad svaren borde bli i och med att jag visste hur ålderfördelning och kunskapsdelning ser ut i basenheterna idag. Detta kan jag vara självkritisk till, samtidigt så försökte jag att hålla mig medveten om denna risk genom hela genomförandet, såväl vid intervjutillfället, tolkningen och analysen.

### 3.3.2 Etiska aspekter

Vetenskapsrådet har tagit fram forskningsetiska krav att ta hänsyn till och uppfylla vid genomförandet av en studie som denna. Dessa är framtagna för att ge riktlinjer och tydliggöra vilka normer som gäller i förhållandet mellan forskare och deltagare i studien. De är fyra till antalet och benämns *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*, samt *nyttjandekravet* (Forskningsetiska principer).

*Informationskravet* innebär, som namnet förtäljer, att forskaren ska delge för studien relevant information. Forskaren ska upplysa de deltagare, kontaktpersoner och andra medverkande som berörs att deras deltagande sker på frivillig basis och att de kan avbryta sin medverkan när de så än önskar. Information ska även ges om hur studiens resultat ska användas och presenteras samt om det finns eventuella vinster eller fördelar för de som deltar i studien. Jag anser mig ha uppfyllt informationskravet då jag från och med första kontakten med förvaltningen har sett till att informera berörda personer om varför och på vilket sätt jag har tänkt genomföra studien samt dess syfte. Förfrågningar och information kring detta har gått ut till de sex basenhetscheferna samt personalchefen inför studiens genomförande. Via e-mail mottog dessa personer närmre anvisningar som ett underlag för intervjuerna. Såväl i detta e-mail som vid själva intervjutillfället informerades om att deras deltagande är frivilligt och kan avbrytas.

*Samtyckeskravet* innebär att de som medverkar i studien själva styr över sitt deltagande och gör det på frivillig basis. De ska inte uppleva att det sker någon påverkan eller övertalning för att de ska delta eller att de medverkar mot sin vilja. Att de ger forskaren sitt samtycka innan studien påbörjas är därav av stor vikt. Detta säkerställde jag genom att skicka ut en förfrågan med all relevant information för att få deras medverkan accepterad och bekräftad, vilket jag också fick. Jag erhöll medgivanden från samtliga medverkanden via e-mail och uppföljande telefonsamtal innan jag påbörjade datainsamlingen. Som ovan nämnts informerade jag även om deras deltagande som frivilligt och något som de kunde avbryta om de ville.

*Konfidentialitetskravet* innebär att de personer som medverkar i studien ska försäkras om och ges största möjliga konfidentialitet. Detta berör frågan om sekretess och identifiering av deltagare. Alla uppgifter ska hanteras på ett sådant sätt att det är omöjligt för utomstående att identifiera enskilda deltagare och deras utsagor i undersökningen. Sådant identifierbart material som samlas in samt personuppgifter som framkommer ska inte heller vara möjlig för utomstående att ta del av. Då jag har valt att avidentifiera mitt valda studieobjekt förvaltningen finns inte heller möjligheten för utomstående att identifiera de enskilda

deltagarna. Jag har även sett till och försäkrat mig om att inspelningarna av intervjuerna raderades så snart de transkriberats. Det transkriberade materialet har jag behandlat på ett sådant sätt så att endast jag haft tillgång till det.

Det sista forskningsetiska kravet att ta hänsyn till är *nyttjandekravet* som innebär att den information och data som samlas in inte får användas till andra ändamål än den aktuella forskningsstudien. Jag tydliggjorde för mina respondenter redan vid den första informationen som gick ut via mail och sedan innan jag påbörjade intervjuerna om vad mitt syfte var med studien. Vidare förklarade jag även vad deras uppgifter skulle komma att användas till och att det inte kommer att nyttjas till något annat än just min studie.

## 4. Resultat

I detta kapitel har jag för avsikt att redovisa mitt resultat av denna studie. Resultatet bygger på det empiriska material som insamlats genom intervjuer i den valda organisationen och är därmed en deskriptiv redogörelse. Efter detta kapitel följer analys och diskussion då empiri och teori interageras och analyseras med utgångspunkt i mina forskningsfrågor.

### 4.1 Perspektiv på generationsväxling

Som presenterades i kapitel 1.2.1 Förvaltningen och generationsväxlingen, finns det en åldersstruktur inom förvaltningen som innebär att medelåldern är över 50 år och att på vissa avdelningar går hälften av medarbetarna i pension inom de närmaste åren. Samtliga basenhetschefer är väl medvetna om denna åldersstruktur även om det skiljer sig vad det kommer att innebära i praktiken för respektive enhet. På vissa enheter är det mer påtagligt än på andra.

*”Medianåldern hos oss är 58 år... Det innebär att nästan alla kommer att försvinna under en ganska kort tid”*

Flera lyfter fram att man redan har hanterat en del av fyrtiotalisternas avgångar genom att många som skulle ha fyllt 65 år inom de närmaste åren har gått i så kallad avtalspension. Då det under de senaste åren har skett rationaliseringar inom förvaltningen ser man nu att majoriteten av de avgångar som kommer nu måste ersättas. Dock framhålls att det kan krävas en annan sorts kompetens i framtiden och att tjänsterna kommer att få ett annat innehåll än idag. Det blir mer fokus på teknik och fler högskoleutbildade medarbetare kommer att efterfrågas. På så sätt är det inte säkert att x ska ersättas med x, x kanske ska ersättas med y.

Det positiva som lyfts fram med en generationsväxling är de nya idéer, tankesätt och infallsvinklar som nyanställda, nyutbildade och yngre medarbetare tar med sig in i organisationen. Samtliga respondenter lyfter fram aspekten att vissa äldre medarbetare kan ha svårt att dels ta till sig ny teknik och dels att rannsaka sina arbetssätt och tänka i nya banor när det gäller arbetsuppgifter som man utfört på samma sätt under en lång tid. Att få en mix av äldre medarbetare som besitter stor kunskap och erfarenhet och yngre medarbetare som har färsk utbildning, nya tankesätt och en benägenhet att effektivisera och utveckla är en stor fördel och framgångsfaktor för förvaltningen.

*”När en ny kommer in med ny utbildning och kompetens så kommer man in med ett kritiskt och nytt seende som gör att vi alla kan utvecklas och få en högre kompetens totalt”*

En av cheferna lyfter fram hur tydlig lärsituationen blir då man blandar grupper och skapar dynamik. Ett par chefer lyfter fram att på deras enheter har detta redan gjorts genom tvärfunktionella grupper som arbetar i projektform. Där kan de se ett tydligt positivt resultat i och med att arbetsmetoder utvecklas då nya infallsvinklar och erfarenhetsbaserad kunskap möts. Alla cheferna lyfter fram flera positiva aspekter som skapas genom en generationsväxling men alla är även medvetna om de negativa risker som detta kan medföra.

*”Det är otroligt mycket kunskap som riskerar att bara försvinna, sådan kunskap som inte är helt enkelt att ersätta”*

Många nämner att det är flertalet äldre medarbetare som innehar nyckelkompetenser. De har varit med väldigt länge och har en historik och bakgrund till sin kunskap i förvaltningen. Detta kan vara svårt att dela och föra över till någon annan. Att mycket kunskap försvinner, dessutom under en kort tid ses som ett bekymmer. Det tar lång tid att lära upp nya och framför allt kan det ta tid innan den nyanställda har skapat sig det nätverk som är nödvändigt för att klara uppgiften, då man jobbar mycket över gränserna.

Ett problem är även att hantera de krav som ställs på de nyanställda som i många fall kommer direkt från utbildningar utan att ha någon praktisk erfarenhet. En chef har upplevt att det blir en lucka då den nyanställde i många fall förväntas att producera och bidra med lika mycket som den personen som ersätts. Det blir en utmaning för såväl den nyanställde som personer i dennes omgivning. En negativ aspekt som kan uppstå då dynamiken och samspelet mellan gamla och nya medarbetare inte fungerar eller har brister är att det inte blir något bra klimat för kunskapsdelning. De är därför viktigt att nyanställda inte har en ifrågasättande attityd mot de äldre utan måste visa respekt för de erfarna och tvärt om, de erfarna måste lägga bort vanemönster, släppa på kontrollen och se nya tankar och idéer som något positivt. Det kan, lyfter att par av cheferna fram, annars riskera att leda till konflikter eller ett negativt och ogynnsamt klimat i grupperna.

## 4.2 Tyst kunskap

Alla respondenter kopplar tyst kunskap till erfarenhet, sådan kunskap som man tillskansat sig på arbetsplatsen och som oftast är kopplad till den historik och bakgrund som individen har. En chef beskriver tyst kunskap som kunskap man får genom att göra och inte genom att läsa. Medan en annan som själv snart går i pension och har jobbat inom förvaltningen mycket länge, uppfattar mycket av sin egen kunskap som tyst, något som sitter i ryggraden och som är helt personligt. En tredje beskriver tyst kunskap som följer.

*”Det finns många som gör saker som kanske inte ligger inom yrkesrollen utan man gör sådant som bara behöver fixas. Det är knappt ingen som märker att det sker men när de personerna sen försvinner det är då man märker att det inte blir gjort och ingen annan vet hur det ska göras. Så det är ju en form av tyst kunskap”*

Samtliga chefer identifierar att det i hög grad finns vissa nyckelkompetenser på enheterna som är vitala för organisationen, personer som har utantillkunskap inom vissa specifika områden. Det är inte helt oproblematiskt att identifiera vilka dessa personer är och hur de ska sprida sin kunskap till flera, då det först är när personen slutar eller blir frånvarande som övriga i verksamheten märker vilka kunskaper personen har suttit inne på. Men då kan det vara försent att tillvarata dem. Vilken tyst kunskap som individerna besitter lyfts fram som något som cheferna måste bli bättre på att uppmärksamma i tid och när man ska ersättningsrekrytera måste man titta även på detta och inte uteslutande på befattningsbeskrivningen.

Många medarbetare har arbetat länge, kanske hela sina yrkesliv inom förvaltningen, så den kunskap som de har och använder i sitt dagliga arbete är till stor del tyst. Det är sådan kunskap som de ha tillskansat sig genom erfarenhet från arbetet och utveckling som skett i arbetet. Denna typ av kunskap är och har blivit en stor del av deras personliga yrkeskompetens. Det är många arbetsuppgifter, rutiner och beskrivningar som inte finns dokumenterade eller synliggjorda utan de finns istället tyst hos individerna. Det har inte varit

självlklart att skapa system eller metoder för att dokumentera och systematisera kunskap, fakta eller information. Även om den tysta kunskapen är svår att uttrycka så skulle nog mycket gå att förtydliga i skrift, tror en av cheferna, men det är inte gjort. Den generella bilden är att tyst kunskap finns i stor utsträckning i förvaltningen. Vissa upplever att individerna har lätt för att dela med sig av sina kunskaper medan andra ser det som en begränsning. På vilket sätt och i vilken utsträckning den tysta kunskapen delas och tillvaratas presenteras i nästkommande avsnitt.

## 4.3 Strategier för kunskapsdelning

Även om det inte finns en uttalad strategi för hur förvaltningen ska ta tillvara på tyst kunskap och medarbetarnas kompetens så har alla chefer tankar kring detta. De upplever att det finns en medvetenhet kring denna framtida utmaning i ledningsgruppen. Det är av stor vikt för hela verksamheten att ledningsgruppen arbetar med att synliggöra och konkretisera vilken utmaning man står inför för att inte överraskas av förändringen som kommer. Man arbetar redan idag på vissa ställen med att sprida kunskapen så att inte bara en person besitter kunskapen utan flera, för att det inte ska vara så sårbart.

### 4.3.1 Tillvaratagande och överföring av tyst kunskap

För att kunna ta tillvara på och synliggöra den tysta kunskapen lyfter flera fram att det krävs en lång överlappning och inskolning av den nyanställda. Ett annat sätt att arbeta med att synliggöra och överföra den tysta kunskapen kan vara att skapa forum för nätverk och tvärfunktionella grupper. I dess konstellationer kan man uttrycka och dela den tysta kunskapen över gränser och mellan funktioner, man får utbyte av varandra och på så sätt höjs kompetensen i gruppen. Överlag anser cheferna att deras medarbetare är villiga att dela med sig av sin kunskap till andra, de ser inget hinder eller motstånd i det.

*”Man tycker at det är kul att delge det man kan och eftersom man arbetar mycket i team så vill man ju samarbeta för att nå målet så då sitter man ju inte och håller på sin kunskap”*

Forum så som arbetsplatsträffar, basenhetsråd, ledningsgruppsmöten men också tvärfunktionella projektgruppen lyfts fram som forum där kunskapsdelning äger rum. Men även i det dagliga arbetet, alla informella möten som äger rum, alla frågor som diskuteras, alla problem som ska lösas bidrar också till en delning och spridning av den tysta kunskap.

### 4.3.2 Dokumentation

När det kommer till hur kunskap dokumenteras ser det olika ut och uppfattas olika på enheterna. Det finns en hel del dokumentation till följd av att organisationen är ISO-certifierad och därmed har beskrivningar och rutiner för enheternas olika processer. Några chefer framhåller också att det finns arbetsrutiner och befattningsbeskrivningar som kan fungera som dokumentstöd. Det framhålls dock att dessa i vissa fall är bristfälliga, dels täcks inte alla moment och framför allt inte alla kunskaper in och dels finns det inte för alla befattningar. Dokumentation lyfts fram som en del i att sprida och överföra kunskap men det krävs mer, som en respondent beskriver det.

*”Frågan är hur lätt det är för en nyanställd att läsa sig till informationen i alla dessa dokument. Det är säkert användbart men det behövs i kombination med en mänsklig upplärning”*

Vissa delar lyfts vidare fram som svårare att dokumentera än andra, mycket finns också i egna bokhyllor eller endast i det egna minnet. Man ser ett behov av att göra detta med transparent, ett arbete som har påbörjats på vissa enheter genom att föra över dokument som suttit i pärmar in i elektroniska dokumenthanteringssystem och på så sätt skapa en historisk kunskapsbank tillgänglig för alla. Men de begränsade resurserna och tidsaspekten gör att individerna i många fall går direkt till källan, till den person som har kunskapen i huvudet. En chef menar att den personen som alla kommer och frågar istället för att svara var och en borde skriva ner och dokumentera detta för framtiden, vilket skulle göra att man kan undvika kunskapsförluster om denna person av någon anledning försvinner från verksamheten.

### 4.3.3 Introduktion av nyanställda

En viktig del i hur man ska förhålla sig till den utmaning man står inför är att rekryterings- och ersättningsprocessen fungerar bra. Samtliga respondenter lyfter fram vikten av att det ges tid för introduktion och upplärning. Att man rekryter i god tid så att den nyrekryterade och den som ska gå i pension får gå omlott under en lite längre tid. Det framhålls att det i vissa fall har varit så att personen redan hunnit gå i pension innan en ersättare har kommit på plats, något som inte borde få hända. Vidare är det viktigt att det finns ett bra, genomarbetat introduktionsprogram där det ges tid att praktisera kunskapen, vara med på möten, gå bredvid för att se och lära och inte bara läsa sig till.

*”Det bästa vore ju om man fick låta en nyanställd gå bredvid under en lite längre period. Man önskar att man kunde lägga upp ett program för introduktionen, att en vecka är du här och en vecka här. För att se vilken kugge är jag i helheten. Så gör vi ju tyvärr inte idag”*

En annan åsikt som skiljer sig från ovan är att den nyanställda inte nödvändigtvis behöver gå bredvid den personen som man ska ersätta. Det viktiga är att det finns en mentor i organisationen som man kan vända sig till, så fungerar det inte idag men ett önskvärt scenario. Det är viktigt att se från fall till fall, att inte skapa en modell som är allmängiltig utan flera olika som är anpassade efter den aktuella verksamheten, tjänsten och situationen. För vissa tjänster som är mer sårbara krävs det längre tid för att gå bredvid personen som ska gå i pension, framför allt för att lära sig nätverket man arbetar i och vilka nyckelpersoner som man kommer att samarbeta med. Medan det inom andra områden finns flera personer som arbetar med samma typ av uppgifter vilket gör att stödet finns där även efter att personen som ersätts har gått i pension. Ett annat scenario är att den aktuella tjänsten kommer att förändras, förnyas eller ersättas av nya arbetssätt vilket gör det mer gynnsamt att en överlämning från den äldre till den yngre inte äger rum i någon större utsträckning. Samtliga lyfter därmed fram att det är viktigt att ha framförhållning och att göra en bedömning i god tid innan personen slutar hur rekryteringen, introduktionen och upplärningen av en ersättare ska utformas på bästa sätt.

### 4.3.4 Chefens ansvar

Alla respondenter ser att de som basenhetschefer har ett ansvar att ha god framförhållning vilket innebär att vara ute i god tid för att hitta ersättare till alla dem som ska gå i pension. Det lyfts även fram att cheferna inte bara ansvarar för att det blir en bra introduktion för den



nyanställda utan också ett bra avslut för den som ska gå i pension. Det måste ges utrymme för att i god tid innan pensionsavgången ha en dialog med medarbetaren i fråga. Detta både för att visa uppskattning och respekt för individen genom att visa att den personens kunskap och kompetens är viktig och betydelsefull samt för att kunna ta tillvara på synpunkter, tankar och kunskaper för organisationens skull.

En av respondenterna uttrycker att de som basenhetschefer har ett övergripande ansvar för hela processen som innefattar såväl rekrytering och ersättningsplanering som kompetensutveckling och kunskapsdelning. Men det framhålls även att de som chefer har ett ansvar i att skapa ett positivt och gynnsamt klimat för kunskapsdelning och kunskapsöverföring. Detta genom att vara en stödjande och uppmuntrande chef som peppar och coachar sina medarbetare för att skapa och bredda förståelsen för hur viktigt det är att prata med varandra och dela sin kunskap med varandra. Att locka folk att vara nyfikna att vilja lära sig mer. En av respondenterna sammanfattar att det är mycket ansvar som ligger på dem som chefer.

*”Jag får se till att det kommer in folk i tid som får gå bredvid, att vi har det ekonomiska utrymmet för det, att vi har tid till de här introduktionsprogrammen och använder den dokumentation och de riktlinjer som finns. Men också att vi redan innan en person ska gå i pension har sett till så att den personens kunskap kan spridas, att vi blir mer transparenta när det gäller vem som kan vad. Till sist är ansvaret på mig”*

#### 4.3.5 Överbrygga hinder för kunskapsdelning

En aspekt som samtliga respondenter berör är den ekonomiska. Man har de sista åren och även som krav framåt att genomföra stora sparpaket inom denna offentliga förvaltning. Detta menar man påverkar i vilken utsträckning man kan lägga resurser på kompetensförsörjning i allmänhet och introduktionsprogram, utbildning och överlappning i synnerhet. När det gäller att en nyanställd får gå bredvid den som ska gå i pension säger en av cheferna:

*”För det är ju en negativ sak det ger extra kostnader med dubbel lön att ha två personer avlönade, så det är ju negativt ur en ekonomisk synvinkel”*

Samma chef resonerar vidare och menar att i sitt uppdrag som chef blir detta en viktig fråga att arbeta med. Att argumentera för en extra kostnad på kort sikt i och med dubbla löner för att bespara framtida kostnader som kan uppstå på lång sikt då kunskap går förlorad. Det handlar om, menar chefen, att fokusera på vinsterna med en genomarbetad introduktion och process för kunskapsöverföring och inte på kostnaden för två löner. Här har förvaltningen och ledningsgruppen en uppgift i att förankra detta synsätt och bemöta och de organisatoriska utmaningar som finns. Ytterligare en organisatorisk utmaning som framhålls är att det kan kännas som en belastning när en ny person ska börja och introduceras i det nya arbetet.

*”Vi är så oerhört slimmade så det är tiden och resurserna som helt enkelt inte finns. Den som ska gå i pension har ju fullt upp med jobb in i det sista så den hinner ju inte lära upp någon ny och det är likadant när det kommer in praktikanter eller så, det finns ju ingen tid. Det blir istället en belastning när det kommer in någon”*

Samma respondent tror att man dels måste avsätta mer tid för att ta hand om nya och dels måste frågan sättas på agendan i ledningsgruppen. Att ta fram ett program inte bara med fokus

på vad den nyanställda ska lära sig utan också vad den som går i pension ska lämna ifrån sig i form av kunskap. Där den som går i pension, antingen genom ett avslutssamtal eller dokumentation får berätta vad den personen ser som viktigast i sin tjänst, vad den innebär och vad som är viktigt att tänka på framåt. Detta sker idag i viss utsträckning men mer genom ett samtal i korridoren än genom ett strukturerat arbetssätt. Ett sådant arbetssätt menar en annan respondent måste komma från chefsleden med hjälp från personalavdelningen. Om chefen inte sätter fokus på detta, att det är viktigt att ta till tid för kunskapsdelning så kommer det aldrig gå att implementera det vidare ut i organisationen, cheferna måste därför först enas om arbetssättet och sedan vara ambassadörer för det.

Förutom att det lyfts fram att det kan finnas ekonomiska och organisatoriska hinder för kunskapsdelning poängterar några av respondenterna att det också måste finnas rätt förutsättningar på individnivå. Ett hinder kan vara personkemin, att samarbetet inte fungerar mellan de personer som ska dela kunskap och de som ska ta emot och lära sig av kunskapen. Sedan måste även viljan finnas både hos den äldre att dela med sig och för den nya att ta till sig kunskapen. Att få en blandning av yngre, nyutexaminerade medarbetare och de med längre erfarenhet ses som något mycket positivt för kunskapsdelning, såväl en ny som en erfaren medarbetare har mycket att lära av varandra. När det anställs och kommer in nya människor i organisationen kan de bidra till att ifrågasätta invanda mönster, att ha ett helikopterseende och se nya och effektiva lösningar.

## 5. Analys och diskussion

Efter att ha presenterat relevanta teorier och mitt empiriska material som samlats in genom kvalitativa intervjuer vill jag nu analysera och diskutera detta. Detta kapitel har till syfte att koppla samman mitt resultat och tidigare forskning och teorier för att kunna besvara mitt syfte och mina forskningsfrågor. Mitt syfte med denna studie har varit att ”analysera hur individers kunskap kan tillvaratas och den tysta kunskapen synliggöras och delas inom organisationer i allmänhet och förvaltningen i synnerhet i samband med en generationsväxling”. För att kunna utreda detta har jag haft två forskningsfrågor med mig genom hela studien. Dessa var:

- *Hur kan tyst kunskap tillvaratas och delas mellan individer inom förvaltningen?*
- *Vilka strategier kan organisationer använda sig av för att tillvarata medarbetarnas tysta kunskap i samband med en generationsväxling?*

Jag kommer på följande sidor att göra den analys som mitt syfte och mina forskningsfrågor beskriver och jag kommer att göra det utifrån samma struktur som resultatet är presenterat utifrån. Det innebär perspektiv på generationsväxling, tyst kunskap och slutligen strategier för kunskapsdelning.

### 5.1 Perspektiv på generationsväxling

Mina respondenter, det vill säga samtliga chefer inom förvaltningen, ser att de står mitt i en generationsväxling som i allra högsta grad påverkar dem. Fördelningen ser till viss del olika ut, men alla kommer att bli drabbade av förändringen i någon utsträckning. Precis som beskrivs i min inledning om det stora barnafödandet på 40-talet så är väldigt många av medarbetarna födda just på 40-talet. Detta var något som jag själv märkte och började fundera över då jag arbetade inom en av enheterna. Det kändes som att denna förvaltning var ett typexempel på en organisation som stod inför denna utmaning om omvälvning. Detta fick jag sedermera bekräftat när jag började titta närmare på statistik och åldersfördelning samt träffade och intervjuade cheferna.

En aspekt som lyfts fram är att det finns mycket positivt som en generationsväxling kan medföra. Jag var själv inriktad på utmaningen och risken med en generationsväxling och hade därför inte trott att detta skulle komma fram så tydligt. Jag är glad att det gjorde det för det ger min uppsats en bredare dimension då man ser situationen utifrån olika synvinklar. När det gäller fördelarna med generationsväxlingen ser man en vinst med att få in nyutbildade unga medarbetare som tillför organisationen nya tankesätt och idéer. Framförallt gäller detta ny teknik och idéer om att effektivisera och utveckla arbetssätt. Att få in individer i organisationen som kommer in med nya ögon och som inte är fastlåsta i hur saker och ting har varit utan ser det för vad det är nu, kan bidra till en utveckling och ett lärande för hela organisationen (Ellström et al, 2005). Det lyfts fram att ny typ av kunskap och färdigheter kommer att behövas då vår värld ständigt förändras och utvecklas, detta gäller även för förvaltningen. En uppfattning som framkommer i flera intervjuer är att vissa av de äldre medarbetarna har och har haft svårt att ta till sig ny teknik och ny kunskap. Detta kopplas även till att flera äldre medarbetare har ett arbetssätt som innebär att man gör som man alltid har gjort och inte reflekterar eller ifrågasätter det i någon högre utsträckning.

Att det har blivit så kan beskrivas genom internalisering (Nonaka & Takeuchi, 1995), då man genom övning och användande av explicit kunskap gör den till tyst kunskap. Det som har hänt för flera av individerna kan jämföras med hur det är att lära sig cykla, till slut behöver man inte fundera på hur man gör för att cykla, man bara gör det. Det är något som upplevs som en utmaning för förvaltningen, att den äldre generationen agerar och handlar utifrån historiken och inte ifrågasätter eller utvärderar och utvecklar arbetssätten. Detta tror flera respondenter kan ändras och förbättras då det kommer in nya medarbetare som inte har internaliserat kunskapen om arbetssätt, arbetsuppgifter och rutiner i förvaltningen.

Att den äldre generationen besitter vad som kan beskrivas som tyst kunskap ser samtliga respondenter som en utmaning. En anledning till att den tysta kunskapen har skapats i så stor utsträckning kan härröra från att kunskapen som den äldre generationen har skapat inte har ifrågasatts och inte heller utvecklats. Individerna vet vad de gör, men har svårt att säga hur och på vilket sätt och i vissa fall även varför de gör det. Det framkommer att förvaltningen har många medarbetare som har arbetat väldigt länge inom förvaltningen, somliga hela sina yrkesliv. Eftersom internaliseringen har pågått länge så har flera skapat tyst kunskap som gör att de känner igen mönster och problem och åtgärdar dem innan de ens har uppstått och blivit tydliga, detta fenomen beskriver även Johannesen och Rolf (1989). Detta ställer generationsväxlingen i ett svårt läge. Att utifrån denna verklighet växla ut en stor del av arbetsstyrkan och växla in en helt ny, ses därmed som en svårighet. Den äldre generationen har historik, bakgrund, nätverk och erfarenhet av interna processer, arbetssätt och händelser inom förvaltningen med sig. Detta påverkar i enlighet med Polanyi (1966) och Rolf (1995) hur individernas tysta kunskap har skapats och vidmakthållits.

En fråga som jag ser är viktig för förvaltningen och cheferna att ställa sig är vilken kunskap som ska delas från den äldre generationen till den yngre. Generationsväxlingen är ett faktum, men den behöver inte betyda att kunskapen i sin helhet ska växlas mellan generationerna. Det visar sig att cheferna har funderat i dessa banor. Vill vi överföra all kunskap från den äldre generationen till den yngre, vad måste och vad bör vi överföra och vad bör man inte överföra? Detta är frågor som kräver eftertanke och reflektion (Broomé & Ohlsson, 2003).

Andra tankar om generationsväxlingen är att förväntningarna på en nyanställd är väldigt högt ställda. Det innebär att man förväntar sig att den nya medarbetaren snabbt ska komma in och ta över arbetsuppgifterna och producera och bidra på samma sätt som dennes företrädare har gjort. Man har på detta sätt inte tagit höjd för att kunskapsdelningen tar tid och att lärandet är en process som kräver tid för aktivt prövande, handling och reflektion (Kolb, 1984). Detta kommer att bli extra påtagligt nu när många medarbetare kommer att försvinna under en väldigt begränsad tid. Men det är inte bara tiden som behöver finnas för att hantera generationsväxlingen så bra som möjligt. Cheferna lyfter fram utmaningen i att skapa ett gynnsamt klimat som kännetecknas av respekt, öppenhet och vilja att dela med sig och lära sig. För att bemöta denna utmaning är delaktigheten viktig för att skapa ett utvecklingsinriktat klimat som främjar nytänkande, experiment och initiativtagande, precis som Kock (2010) påvisar. Cheferna ser att de står inför en generationsväxling, de ser fördelarna med den så som införande av ny teknik och nya idéer, de ser nackdelarna med den så som att tyst kunskap kan försvinna och de har också idéer om hur detta kan hanteras.

## 5.2 Tyst kunskap

Som ovan tagits upp och analyserats så såg samtliga respondenter att tyst kunskap är något som finns i olika utsträckning i hela förvaltningen. Deras syn på tyst kunskap är att det är sådan kunskap som är kopplat till erfarenhet och som sitter i ryggraden, en utantillkunskap som en av cheferna sa. Denna beskrivning stämmer väl med Polanyis (1966) begrepp som introducerades redan på 50-talet. Tyst kunskap är något som man får genom att göra och inte genom att läsa och som kan byggas upp och tillskansas genom en persons erfarenheter och handlingar (Nonaka & Takeuchi, 1995). Genom att göra, alltså genom att handla och träna så skapas erfarenhet och kunskapen blir individuell (Rolf, 1995). Då flera medarbetare på förvaltningen har arbetat så länge som hela sitt yrkesliv har tiden funnits till att skapa just denna erfarenhet.

En av cheferna reflekterade över sig själv och sin egen situation då denna person arbetat mycket länge inom förvaltningen och såg att det finns saker som bara denna person vet och kan. Det framkom även att det finns kunskap som bara någon eller några få har i organisationen, vilket givetvis är att se som problematiskt. Men att det finns nyckelkompetenser inom vissa områden som är centrala för verksamheten är inte detsamma som att de har tyst kunskap. Även om det är en person som ensam har kunskap inom ett viktigt område för verksamheten måste man titta på huruvida den är explicit eller tyst. Jag tror att viss kunskap som de identifierade nyckelpersonerna har faktiskt kan uttryckas, formaliseras och dokumenteras. Det vill säga att den är explicit och därmed kan förvärfvas genom teoretiska studier, den kan formaliseras genom till exempel skrift och dokumentation och överförs mellan individer utan att det krävs tolkning av den (Moxnes, 1997; Lam, 2000).

Ett problem som uppstår här är att cheferna inte har identifierat vilken form av kunskap som dessa nyckelpersoner besitter. Cheferna har inte uppmärksammat medarbetarnas kunskaper och därför heller inte kunnat kravställa att de ska dokumentera och formalisera sin kunskap. Så explicit kunskap är säkerligen en del i det som den äldre generationen skulle kunna dela med nästa generation förhållandevis oproblematiskt, för att den är just explicit. Men om man inte ens har uppmärksammat vad de faktiskt gör, då blir även detta en utmaning nu när många går i pension.

Det är relevant att nämna den explicita kunskapen men i enlighet med mitt syfte så är det framförallt den tysta kunskapen som jag ska analysera. Det är också den tysta kunskapen som ses som den största utmaningen att hantera, vilket bekräftas i både mitt empiriska och mitt teoretiska material. Jag har med hjälp av intervjuunderlaget kunnat konstatera att många i den äldre generationen på förvaltningen har vad som kan beskrivas som tyst kunskap, den är tillskansad genom lång erfarenhet och man gör mycket på rutin och som man alltid har gjort. Den kunskap som uppkommer genom träning, handling och erfarenhet och innehåller värderingar, påståenden och färdigheter (Rolf 1995). Denna kunskap har blivit individernas personliga yrkeskompetens. Den är därmed svår att uttrycka, formalisera och objektifiera (Lam, 2000) då den är just personlig och knuten till varje individ (Haldin-Herrgård, 2005). Flera av cheferna upplever att deras medarbetare sitter inne på färdigheter och kunskap som är personlig. Man har utvecklat egna arbetssätt och rutiner och har inte haft något egentligt syfte med att dela det med någon eller några andra. Mycket av kunskapen har inte heller ifrågasatts eller getts utrymme att reflektera över.

Tyst kunskap består av kunskap som förskansats genom förtrogenhet, under lång tid med invanda mönster och av de färdigheter som hjälper oss att göra och förstå olika saker (Gustavsson, 2002). Dessa invanda mönster kan vara som en av respondenterna beskriver, att en medarbetare gör något som denne alltid har gjort men ingen i omgivningen vare sig vet eller förstår vad som görs och hur det görs. Detta uppdagas först då medarbetaren är frånvarande eller slutar, vilket därmed är försent. För hur ska man då kunna dela denna kunskap, dessa färdigheter och denna förtrogenhet, om personen inte längre finns kvar i kontexten? Den generella uppfattningen är att många arbetsuppgifter och rutiner inte finns synliggjorda, vilket befäster den tysta kunskapen ytterligare hos varje individ.

I enlighet med Berger och Luckmann (2011) vill jag belysa att kunskapen är socialt konstruerad och uppstår och upprätthålls genom sociala processer i en given kontext. Kunskapen kan därmed aldrig tas för given eller ses som objektiv, den är beroende av samspelet mellan individ och kontext (Molander, 1993). I den aktuella studien av förvaltningen så är just förvaltningen den sociala kontexten och de arbetssätt och de individer som finns där påverkar och upprätthåller den sociala interaktionen. Om förvaltningen erbjuder trygghet, stöd och öppenhet så kan det påverka hur kunskapen skapas, bevaras och delas på ett positivt sätt likt Berger och Luckmann (2011) beskriver. Min analys är att förvaltningen inte har kunnat erbjuda en kontext som har gjort att kunskapen på ett så optimalt sätt som möjligt har kunnat utvecklas och delas mellan individer. Förvaltningen har många medarbetare som räknas som nyckelpersoner som sitter på kunskap som bara hon eller han har och som ingen annan i organisationen vare sig känner till eller kan. Kontexten här tror jag har varit avgörande för att det finns mycket tyst kunskap som den äldre generationen besitter och som de riskerar att ta med sig den dagen de går i pension. Att medarbetare uträttar uppgifter som inte finns med i deras befattningsbeskrivning och som framförallt inte har efterfrågats av någon annan, vare sig ledningen eller andra kollegor skapar en kontext som vidmakthåller den personliga tysta kunskapen. Det är viktigt att poängtera att detta inte är något som förvaltningen medvetet har skapat, snarare så har det ”bara blivit såhär” genom omedvetna processer. Många medarbetare har arbetat länge och deras lärande har därmed blivit helt kopplat till miljön, en miljö som har låtit varje individ få utveckla sin egen kunskap utan att efterfråga den i en större kontext.

Miljöpedagogiken (Granberg, 2009; Döös et al, 2011) beskriver vidare att kunskapen konstrueras genom hur individen handlar, agerar och löser problem i den miljö som denne befinner sig i. Såväl erfarenhet som handling är viktigt för att individen ska konstruera och utveckla kunskap och lärande. Då många har arbetat hela sitt yrkesliv inom förvaltningen så blir det extra tydligt att de i princip har all sin erfarenhet just härifrån, denna erfarenhet har påverkat hur kunskapen skapas, upprätthålls och delas idag. Då lärandet är kopplat till miljön kommer miljön att påverka vilken kunskap som skapas och hur den utvecklas (Löfberg 1995). Jag kan se att förvaltningen hade kunnat förbereda sig inför generationsväxlingen på ett annat sätt än vad den har gjort idag, jag ser att miljön inte har varit optimal för att skapa en kontext som främjar kunskapsdelning, jag ser att det finns konkreta saker som förvaltningen skulle ha kunnat göra tidigare. Men betyder det att jag tycker att det är försent att göra något åt situationen nu? Nej, självklart inte. Jag kommer i följande avsnitt att titta djupare på vad förvaltningen specifikt kan göra för att hantera generationsväxlingen. Men som beskrivits tidigare så kommer jag även att presentera dessa strategier så som idéer och förslag för hur organisationer generellt kan tänka och agera för att hantera generationsväxlingen men även kunskapsdelningen i sin kontext. Jag vill dock inte generalisera mitt resultat att vara giltigt för alla organisationer utan se det som tips att använda och applicera i sin specifika kontext.

## 5.3 Strategier för kunskapsdelning

Jag ville analysera hur organisationer i allmänhet och förvaltningen i synnerhet kan synliggöra och tillvarata tyst kunskap och vilka strategier de kan använda sig av för att tillvarata medarbetarnas tysta kunskap vid en generationsväxling. Genom mina teoretiska forskningsstudier och genom den kvalitativa studie jag gjorde på förvaltningen så vill jag i detta kapitel analysera och kunna presentera svar på min forskningsfråga gällande strategier för kunskapsdelning.

Förvaltningen har en personal- och kompetensförsörjningsplan för att säkerställa personalresurser med rätt kompetens på kort och lång sikt. Cheferna upplever också att det finns en medvetenhet i ledningsgruppen kring utmaningen de står inför gällande generationsväxlingen och risken för att kunskap inte delas eller tillvaratas i organisationen. Att det finns en plan är bra, men om inte kompetensen ska gå ut genom dörren likt Broomé & Ohlsson (2003) beskriver, så krävs en plan som inte bara är en pappersprodukt utan som faktiskt genomsyrar och lever i organisationen. Den måste omsättas i verklighet, i handling och i arbetssätt. Att det finns en medvetenhet är också bra, men så länge det bara är en medvetenhet som ledningsgruppen har, men som de inte använder i praktiken så kommer inte heller det att hjälpa organisationen. Att börja med medvetenheten är steg ett men att sedan omsätta det i verklighet är det viktiga och troligen det svåra steget som behöver tas. Att göra detta, att omsätta planer och tankar till reella och konkreta handlingsplaner, metoder och strategier som efterlevs tror jag kommer att innebära en kostnad. Kostnaden kommer att bestå av resurser i form av folks tid och engagemang i frågan, det behöver skapas nya forum, nya arbetssätt och individer behöver lägga tid på annat än att endast utföra sitt arbete så som man alltid gjort.

Att det har stannat upp med en papperprodukt och en medvetenhet kan vara kopplat till att man ser fortsättningen starkt förknippad med en kostnad. Men jag menar att det måste ses som en investering, visst det kommer att kosta att arbeta med och omsätta strategier för kunskapsdelning, men vad kommer det att kosta om man inte gör det? Kock (2010) menar att för att få till stånd en god kunskapsdelning, lärande och en utveckling av kompetens så finns det en rad förutsättningar att beakta. Dels behöver det finnas ett förändringstryck som gör att organisationen medvetandegörs och får fokus på frågorna om kunskap och kompetens. Detta förändringstryck finns tydligt i förvaltningen då man identifierat generationsväxlingen och de facto står mitt i den. En reflektion är att detta kunde gjorts tidigare, att medarbetare går i pension vid 65 år (mer eller mindre) är inget nytt fenomen och något som man därav skulle kunna ha haft på agendan tidigare. En strategi för organisationer är därmed att ha en tydlig långsiktig plan, att inte bara se ett par år framåt utan 5 år framåt, 10 år framåt och så vidare. Ju tidigare man kan börja med de aktiva strategierna och arbetssätten för att överföra kunskap desto bättre kommer processen att fungera.

Vidare beskriver Kock (2010) att strategier för kunskapsdelning och kompetensutveckling bör, för att fungera på bästa sätt, vara förankrad och nära kopplad till verksamhetens affärsidé, vision och mål. Att göra detta ämne till en integrerad del av verksamheten och dess målarbete kommer att hjälpa verksamheten att hantera de frågor och problem som uppstår i detta ämne. För alla är då insatta, involverade och känner till utmaningarna man står inför och hur man ska hantera det. Det blir en del av den dagliga verksamheten och inte något lösryckt projekt som snabbt rinner ut i sanden. En strategi som förvaltningen i viss utsträckning har anammat gäller möjligheten för medarbetare att träffas, interagera och dela kunskap med varandra. Här

ger teorierna kring socialkonstruktivism och miljöpedagogik underlag och stöd för att detta är en, inte bara viktig, men nödvändig strategi för att kunna dela och tillvarata medarbetarnas kunskap. Det är genom interaktion som individen utvecklar sin förståelse för omvärden den lever i, kontexten den befinner sig i och uppgiften den står inför (Sandberg & Targama, 2013).

Miljöpedagogiken ser på miljön och kontexten som avgörande för lärande och kunskapsdelning men också på individernas påverkan som använder erfarenhet och handling i interaktion med varandra (Granberg, 2009). Detta ger oss ytterligare idéer om strategier för kunskapsdelning och genom detta synsätt menar jag likt Döös et al (2011) att både verksamheten och individen har en viktig och avgörande funktion för kunskapsdelningens genomslag. Förvaltningen lyfter fram sina forum så som arbetsplatsträffar, basenhetsråd och ledningsgruppsmöten som kontexter där kunskapsdelning äger rum. Det är forum där man nätverkar tvärfunktionellt och utbyter erfarenheter men också löser uppgifter gemensamt och därmed konstruerar och delar kunskap i den sociala kontext som dessa forum är. Ellström (1992) och Achtenhagen (1997) påvisar att arbetsplatsens utformning påverkar lärandet och utvecklingen för såväl enskild individ som för hela organisationen. Att därför utforma en arbetsplats som ger utrymme för denna typ av forum är gynnsamt för kunskapsdelning och lärande. Här ser jag att förvaltningen skulle kunna göra mer för att skapa en ännu mer fördelaktig miljö, där alla, inte bara dem som medverkar i vissa forum, får möjlighet och faktiskt förmås att interagera med andra. Att vissa personer sitter innanför stängda dörrar kan ses som direkt kontraproduktivt ur ett miljöpedagogiskt synsätt.

För att utforma strategier för delning av tyst kunskap är det viktigt att ha förståelse för att tyst kunskap är personlig och näst intill omöjlig att verbalisera, men det går att dela även tyst kunskap om man ser det utifrån ett processperspektiv (Rolf, 1995). Man får därför inte underskatta behovet av tid för att hantera utmaningen med delning av tyst kunskap på ett bra sätt (Kock, 2010). Det finns inga genvägar till att dela tyst kunskap (Eucker, 2007) vilket cheferna på förvaltningen också har konstaterat. Som organisation eller ledning för en organisation kan man erbjuda goda förutsättningar för kunskapsdelning om miljön är öppen och tillåter individerna att interagera, ställa frågor och ha en öppen dialog och ett utbyte med varandra (Hansson, 2003; Bennet & Bennet, 2008). Att varje enskild individ dessutom får möjlighet att tolka, handla och vara aktiv i sitt arbete och får utrymme för sina känslor, nyanser och nya insikter är något som verksamheten bör främja för att skapa en gynnsam kontext för lärande och utveckling.

Överföring av tyst kunskap kan ske i en process då individerna känner samhörighet med varandra och det skapas ett förtroende och en gemensam förståelse av kontexten. Med denna typ av interaktion kommer det att bli enklare för individerna att kommunicera med varandra. Det kan de göra genom ett öppet klimat, informella möten för dialog så som fikaraster, gemensamma luncher, arbeten i projektform eller med bokstavligen öppna dörrar till kontoren. Denna miljö främjar ett klimat som erbjuder möjligheter till kunskapsdelning inom organisationen, mellan de befintliga medarbetarna. Detta är en viktig del i strategin för kunskapsdelning men en annan del är hur kunskapen ska delas till dem som ännu inte är i organisationen, det vill säga nästa generation. Jag har valt att titta på mitt forskningsområde utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv (Berger & Luckmann, 2011) och när det kommer till upplärning och introduktion av en ny medarbetare så är den sociala kontexten avgörande för hur en ny medarbetare ska lära sig ett nytt jobb och få erforderliga kunskaper. Detta får jag stöd för av både teorier och mina intervjuer. En av respondenterna, säger precis



som Eucker (2007) att man inte blir expert genom att läsa vad man ska göra, man blir expert genom att göra det själv. Detta för oss in på vikten av introduktion av nyanställda medarbetare. Lam (2000) menar att tyst kunskap kan delas då det sker i rätt kontext, det vill säga den kontext som kunskapen ska användas i, och att det sker i nära interaktion mellan den som söker kunskapen och den som besitter den. De kontextuella fördelarna bör därför tillvaratas.

Förvaltningen har introduktionsprogram för nyanställda samt en rekryterings- och ersättningsprocess att förhålla sig till och ta hjälp av. Men här kommer återigen aspekten med att det inte finns tillräckligt med tid in. Det finns alltså vilja och incitament för att utveckla och kanske framförallt använda det introduktionsprogram som finns. Cheferna förespråkar att man rekryterar i god tid så att det finns utrymme för upplärning och möjlighet för den nyanställda att gå bredvid för att se, lära och interagera, att vara med på möten, informella såväl som formella, att praktisera sin kunskap samt att ha dialog och samspel med de andra medarbetarna. En av cheferna lyfter fram att detta kan göra att den nyanställda enklare ser sin del i helheten och får en bredare och djupare kunskap om verksamheten, vilket kännetecknar ett fördelaktigt klimat för kunskapsdelning enligt Lin (2007).

I de presenterade teorierna från tidigare forskning så lyfter Polanyi (1966) fram kunskapsdelningen som en process som kan liknas vid ett mästare-lärlingsförhållande. Genom att lärlingen imiterar mästaren, identifierar sig med mästarens handlande och deltar i det mästaren gör så kommer även den tysta kunskapen att kunna delas. Detta är en viktig aspekt för organisationer att ha med sig och använda sig av då man sätter upp strategier för kunskapsdelning, framförallt med fokus på hur nya medarbetare ska introduceras och läras upp.

Kunskapsdelningen sker då lärlingen deltar i vad som till en början ses som obegripligt men som genom att lärlingen prövar sig fram och testar med mästaren nära till hands så kommer lärlingen att göra det som krävs för att göra det obegripliga begripligt. På detta sätt återskapar lärlingen den tysta kunskap som mästaren besitter och mästaren hjälper lärlingen genom coaching att guida denne genom problemlösning, praktik och träning på den nya arbetsplatsen (Rolf 1995; Sveiby 1995). Detta lyfts fram av cheferna, att en mentor, oavsett om det är den person som den nyanställda ska ersätta eller någon annan i organisationen spelar en viktig roll i att guida den nya medarbetaren rätt i sitt arbete. Jag tror även att detta synsätt kan vara till hjälp inte bara vid nyanställning och upplärning av en ny medarbetare, utan detta kan även användas för att dela kunskap mellan medarbetare som redan idag finns i verksamheten. Genom mentorskapsprogram, arbete i projektform, sammansatta arbetsgrupper där olika medarbetare kan gå in i rollen som såväl lärling som mästare så sker denna kunskapsdelning på ett medvetet sätt i organisationen.

Genom att den tysta kunskapen ges mening och innehåll och får en innebörd genom individens försök och misslyckanden så utvecklas också kunskapen då traditioner möter nytänkande och nya insikter. Detta kan sättas i relation till att flera av cheferna lyfter fram att det inte alltid handlar om ren överföring av kunskap. All kunskap som den äldre generationen besitter vill kanske inte förvaltningen överföra till den nya. Johannessen och Rolf (1989) menar det som sker när tyst kunskap delas inte är en ren överföring, de beskriver tyst kunskap som personlig och som påverkande av individens värderingar, känslor och erfarenhet, kunskapen kan därför inte överföras oförändrad utan påverkas genom processen för delningen. Det som kommer att ske är istället att ny kunskap uppstår utifrån samspelet mellan

den äldre generationen och den yngre generationen. Detta kan ge en djupare kunskap med flera nyanser vilket är det som cheferna efterfrågar. Men risken om detta samspel inte sker alls är att ingen tyst kunskap delas och då står den nya generationen helt på ruta ett. Även om den nya generationen har med sig färsk, ny kunskap från till exempel universitetsstudier så behöver, som Molander (1993) uttrycker, delningen av kunskap äga rum i den kontext till vilken kunskapen är bunden, i det här fallet förvaltningen. Man kan därför inte förvänta sig att en nytexaminerad och nyanställd medarbetare ska ha med sig all den kompetens som en tjänst inom förvaltningen kräver. Återigen, här behövs tid och en långsiktig plan.

I teorikapitlet så presenterade jag även Nonaka och Takeuchis (1995) modell för kunskapsdelning där fyra processer beskriver hur tyst kunskap och explicit kunskap kan omvandlas från den ena typen till den andra. I socialiseringsprocessen överförs tyst kunskap mellan individer, inte genom verbalisering utan genom iakttagelser och genom att individer samspelar och samarbetar kring en uppgift. De projektgrupper som har börjat användas för vissa arbetsuppgifter i förvaltningen kan ses som ett forum som kan främja den här processen. Externaliseringsprocessen som innebär att den tysta kunskapen kan omformas till explicit kunskap innebär att då flera individer delar samma mentala föreställning så kan den uttryckas i form av analogier och metaforer och kan på så sätt förstås och delas. Denna syn på tyst kunskap som något som i och med denna process kan uttryckas och verbaliseras skulle innebära att den äldre generationen med hjälp av externalisering skulle kunna dela sin kunskap med den yngre generationen, men då krävs alltså ett klimat som tillåter detta. Den sociala interaktionen blir återigen av största vikt och interaktionen mellan den som innehar kunskap och den som söker den är en nödvändig faktor i strategin för kunskapsdelning.

Kombinering som innebär att explicit kunskap delas och blir ny explicit kunskap kan tyckas som en enklare process men även här framhåller Nonaka och Takeuchi (1995) vikten av sociala processer, interaktion och kommunikation för att den uttalade explicita kunskapen ska kunna delas. Den explicita kunskapen kan genom övning, utförande och erfarenhet bli en del av individens förtrogenhet och tysta kunskap. Det är detta som har skett i stor utsträckning i förvaltningen och som cheferna märker av, men genom att tillåta och uppmuntra socialiseringsprocessen så kan ett bra klimat för delning av tyst kunskap äga rum.

Mina respondenter är alla chefer, det innebär att de har ett ansvar för att inom givna ramar, utveckla och säkerställa kompetensen inom sin enhet. Samtliga chefer ser sitt ansvar i detta och lyfter fram att de måste vara strategiska, proaktiva och ha en tydlig plan för att hantera generationsväxlingen. Cheferna har det övergripande ansvaret vilket innefattar allt från ersättningsplanering till kompetensutveckling. Ledningsgruppens syn på kunskapsdelning och kompetens är avgörande, om inte cheferna tar sitt ansvar och ser sin del i detta viktiga arbete som de står inför så kommer de inte att få med sig medarbetarna i organisationen. Att cheferna ser frågorna som betydelsefulla och känner engagemang för frågorna behövs för att kunna stödja och engagera medarbetarnas utveckling och kunskapsdelning (Kock, 2010). Cheferna har en stor påverkan på att det skapas ett öppet och gynnsamt klimat genom att uppmuntra sina medarbetare att bredda sin erfarenhet, utveckla sin kompetens och dela sin kunskap med varandra. Jag är övertygad om, precis som Kock (2010), att ledningen är viktiga kulturbärare för att skapa ett utvecklingsinriktat klimat som främjar nytänkande, experiment och initiativtagande. Att medarbetarna känner stöd och får positiv respons på det som de gör kommer att främja kunskapsdelning och kompetensutveckling (Haldin-Herrgård, 2005).

Cheferna är mycket viktiga i strategin för att dela kunskap och synliggöra tyst kunskap, de kan vara delaktiga för att skapa och främja ett klimat som gör detta möjligt. Men även medarbetarna, det vill säga varje enskild individ påverkar hur kunskapen kan delas. Eftersom kunskap är socialt konstruerat så är den mänskliga interaktionen avgörande för hur väl en process av kunskapsdelning faller ut. Viljan att interagera med sin omgivning måste finnas där hos individen, det gör den troligen då individen känner sig känslomässigt engagerad och känner en tillit till sina kollegor (Lin, 2007). I en arbetsrelation som kännetecknas av tillit, ömsesidig respekt och en gemensam förståelse för uppgiften är förhållandena som bäst för att kunskapen ska delas och erfarenheter utbytas. Detta tar tid men ger en stor utväxling för processen. Cheferna ser detta som en utmaning och ett möjligt hinder för en god process, nämligen att personkemin mellan den som har kunskapen och den som söker den inte är bra eller att den som ska dela med sig av sin kunskap istället håller inne på den. Detta är en risk men något som jag tror kan hanteras tidigt genom att ha en öppen dialog i hela organisationen om utmaningen man står inför, att vara tydlig med att alla är viktiga för verksamhetens framgång och att man uppmuntrar eller rent av förmår medarbetarna att samverka och interagera.

En faktor som lyfts fram av alla chefer i förvaltningen är bristen på tid och framförallt bristen på pengar, att vara hårt pressade ekonomiskt och ha ett sparbetning att förhålla sig till påverkar vad man ser är möjligt att göra för att skapa en så bra generationsväxling som möjligt. Vilket framgån timer tidigare i min analys så är tid viktigt för att strategierna ska hjälpa organisationen att tillvarata, synliggöra och dela kunskapen. Det finns en risk att organisationen bara ser den investerade tiden som tid som tas från att producera eller ”arbeta”. Att ha lön för två medarbetare samtidigt under upplärnings- och introduktionsfasen eller att någon måste avsätta tid för att introducera en nyanställd riskerar att ses som rena kostnader och det kan vara svårt att räkna på var det faktiskt ger tillbaka i slutändan. Men som jag framhållit tidigare, som cheferna ser och som forskningen (Ellström, 1992; Granberg, 2009; Kock, 2010) beskriver så måste organisationen och dess individer ständigt utvecklas för att ha rätt kunskap och kompetens för att möta omvärldens framtida krav.

Kunskap är en klar källa till konkurrensfördelar och framgång och en värdefull resurs för företaget (Alvesson, 2004). För vad skulle det kosta att inte investera i strategier för att tillvarata medarbetarnas kompetens och tysta kunskap i samband med en generationsväxling..?

## 5.4 Slutsatser

I detta avslutande stycke i min Analys och Diskussion vill jag sammanfatta de huvudområden som jag har tagit upp och presenterat. Jag vill på detta sätt ge läsaren en tydlig och översiktlig bild av det som jag i och med min studie har analyserat och diskuterat och hur detta är sammankopplat till mitt syfte. Jag har genom denna studie funnit att individers tysta kunskap kan synliggöras och tillvaratas i en organisation, men jag har också funnit att det är svårt och kräver stor medvetenhet, en långsiktig strategi och ett aktivt agerande.

I den specifika organisationen som jag valde att undersöka, nämligen förvaltningen, kommer generationsväxlingen att påverka kunskapsdelningen mellan äldre medarbetare och nya medarbetare då förändringen sker under en kort tid och då många medarbetare ska bytas ut. Men den tysta kunskapen kan synliggöras och delas mellan individer genom att kontexten, det vill säga miljön, är gynnsam och främjar social interaktion, skapande av meningsfullhet och

en öppenhet bland individerna. För att dela den tysta kunskapen behöver organisationen skapa förutsättningar som gör att individer interagerar med varandra i det dagliga arbetet och att tid finns för den process som delning av tyst kunskap innebär.

I en strategi för att kunna tillvarata medarbetarnas kompetens och tysta kunskap ser jag att följande parametrar bör tas i beaktande:

- En långsiktigt kompetensförsörjningsplan som är integrerad och i linje med organisationens vision, mål och affärsidé, förankra den sedan i hela organisationen
- En ledning och chefer som är visionsbärare och lever som de lär, att de själva delar sin kunskap och skapar miljöer som främjar kunskapsdelning
- Medarbetare som känner delaktighet och meningsfullhet i sitt arbete och som gör dem villiga och motiverade att interagera och genom det dela sin kunskap med andra
- Dokumentera det som kan dokumenteras
- Implementera och efterleva en genomarbetat introduktionsplan som innebär att den nyanställda får möjlighet att praktisera, försöka och misslyckas samt vara delaktig i den dagliga verksamheten
- Avsätt tid för upplärning, kunskapsutbyte och tvärfunktionellt arbete, såväl för de befintliga medarbetarna som för nyanställda – se tiden som en investering för organisationens överlevnad och konkurrenskraft

Min analys är att dessa strategier kan hjälpa organisationer att arbeta effektivt och förebyggande med att tillvarata och dela den tysta kunskapen i samband med en generationsväxling. Viktigast av allt är att främja den sociala interaktionen och erbjuda en miljö som gynnar att individer handlar, agerar och använder sin erfarenhet i samspel med sin kontext och i interaktion med varandra. Detta kan göra att kunskapen upprätthålls och delas genom de sociala processer då människor gemensamt konstruerar kunskapen.

## 6. Avslutande reflektioner

I min inledning beskrev jag mitt personliga intresse för detta ämne då jag själv är åttiotalist och räknas till en av dem som ska ta en fyrtiotalists plats på vår svenska arbetsmarknad. Den generationsväxling som vi står mitt i för med sig konsekvenser som jag kände ett engagemang för att studera och utreda närmare. Jag är glad att jag valde att avgränsa mig och rikta in mig på just kunskap och mer specifikt tyst kunskap och se denna samhällsförändring utifrån detta perspektiv. Att det är en utmaning för organisationer, den äldre generationen och den yngre generationen är ett faktum. Men det innebär inte att det inte går att hantera och skapa gynnsamma förhållanden för att fyrtiotalisterna inte ska ta med sig viktig och nödvändig kunskap hem den dagen som de slutar.

Arbetet med denna uppsats har gett mig en mycket djupare förståelse för denna utmaning och jag har inte bara lärt mig otroligt mycket om detta ämne, jag har också fått en ödmjukhet inför den utmaning som detta innebär. Jag tänker nu själv på hur jag kan vara delaktig, medveten och engagerad för att främja kunskapsdelning och tillvaratagande av tyst kunskap oavsett vilken kontext som jag befinner mig i. På tal om kontext så ser jag också vikten av en främjande och öppen kontext och miljö som avgörande för en god kunskapsdelning. Den process som det innebär att arbeta med en uppsats och studie av detta omfång har varit otroligt intressant och lärorikt för mig som forskare. Min egen kompetensutveckling har varit påtaglig och jag är övertygad om att jag själv kommer att ha nytta av de insikter och lärdomar som jag har fått.

Min studie bekräftar och styrker vad tidigare forskningsresultat har påvisat och tillför ytterligare aspekter gällande tyst kunskap och hur denna kan synliggöras och delas mellan individer. Jag framhåller att studien lämnar ett betydelsefullt bidrag till den pedagogiska forskningen genom att belysa detta i relation till ett aktuellt och nutida samhällsfenomen, nämligen generationsväxlingen på den svenska arbetsmarknaden. Studiens resultat som sammanfattningsvis presenteras i avsnitt 5.4 tillför värdefull kunskap till arbetslivspedagogiken och för vår förståelse av vad som krävs av organisationer för att kunna hantera en generationsväxling och samtidigt tillvarata och dela den tysta kunskapen. Jag ser därmed att denna studie inte bara bidrar till forskningen utan även kan skänka organisationer en förståelse och en verktygslåda med användbara strategier för att hantera deras eventuella utmaningar med generationsväxlingen och risken att förlora tyst kunskap. Denna studie bidrar också på ett intressant sätt till forskningen genom att diskutera kunskapsdelningen utifrån ett miljöpedagogiskt perspektiv, där vikten av att individ och kontext samverkar för att skapa förutsättningar för kunskapsdelning, synliggörs och betonas.

När det gäller vilka områden som jag ser som intressanta och relevanta för fortsatt forskning så tänker jag dels på att studera tyst kunskap och kunskapsdelning i ett privat företag för att kunna göra jämförelser med den offentliga förvaltning som jag har studerat. En mer långsiktig idé för fortsatt forskning är att om ca 10 år titta tillbaka och undersöka hur generationsväxlingen faktiskt blev och vilka konsekvenser som följde. Hur gick det egentligen med kunskapsdelningen i förvaltningen? Jag ser även att forskning inom ämnet med fokus på hur de olika generationerna ser på kunskap och kunskapsdelning hade kunnat bidra till intressanta vinklingar på ämnet, för att ta deras faktiska upplevelser i beaktan.

## 7. Referenser

Achtenhagen, F. (1997). Research view on the fields of vocational/higher/adult & continuing education and workbased training. Rosengren, K-E. Öhngren, B. (Red), *An evaluation of Swedish research in education*, (ss. 142-154) Stockholm : Swedish Council for Research in the Humanities and Social Sciences

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Bennet, A. & Bennet, E. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning, *Vine*, 38(1), 72-94.

Berger, P-L. Luckmann, T (2011). *Kunskapssociologi : hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand

Broomé, P. Ohlsson, R. (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. Stockholm: SNS förlag

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Cohen, L., Manion, L, Morrison, K. (2011) *Research methods in education*. New York: Routledge

Condliffe-Lageman, E. (2000) *An elusive science : the troubling history of education research* Chicago : University of Chicago Press

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005) *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage

Döös, M. Granberg, O. Ohlsson, J (2011) Vad är organisationspedagogik, Varför Organisationspedagogik. Granberg, O. Ohlsson, J (Red), *Organisationspedagogik: en introduktion*. (ss. 9-46), Lund : Studentlitteratur

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet : problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica

Ellström, P-E. Löfberg, A. & Svensson, L. (2005). *Pedagogik i arbetslivet : ett historiskt perspektiv*. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet

Eucker, T. (2007). Understanding the impact of tacit knowledge loss, *Knowledge Management Review*, 10(3), 10-13.

*Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Utg.: Vetenskapsrådet

Granberg, O. (2009). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber

Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap? En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Stockholm: Skolverket

Haldin-Herrgård, T. (2005). *Hur höra tyst kunskap? Utveckling av en metod för studier av tyst kunnande*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan

Hansson, H. (2003). *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Johannessen, K. & Rolf, B. (1989). *Om tyst kunskap. Två artiklar*. Uppsala: Uppsala universitet Centrum för didaktik

Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework, *Organizational studies*, 21(3), 497-513.

Lin, C-P. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, its Mediators and Antecedents, *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.

Lundmark, A. (1998) *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

- Löfberg, A. (1995) Arbetsplatsens utformning som pedagogisk utmaning - ett miljöpedagogiskt perspektiv, Löfberg, A. & Ohlsson, J. (Red) *Miljöpedagogik och kunskapsbildning: teori, empiri och praktik*. (ss. 119-134), Stockholm. Pedagogiska institutionen
- Molander, B. (1993). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: The Oxford University Press
- Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Gloucester: Mass
- Rolf, B. (1995). *Profession, tradition och tyst kunskap*. Nora: Nya Doxa.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse: en förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- SCB, (2008) *Beskrivning av Sveriges befolkning 2008*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån
- Sveiby, K-E. (1995). *Kunskapsflödet – Organisationens immateriella tillgångar*. Stockholm: Svenska Dagbladet i samarbete med Affärsvärlden
- Svenska Akademien, (2006) *Svenska Akademiens Ordlista*. Stockholm: Norstedts
- Thurén, T. (2013) *Källkritik*. Stockholm: Liber
- Vislie, L. Popkewitz, T. Bjerg, J. (1997). Pedagogy and educational research in Sweden : history and politics, Rosengren, K-E. Öhngren, B. (Red), *An evaluation of Swedish research in education*, (ss. 20-41) Stockholm : Swedish Council for Research in the Humanities and Social Sciences



# Bilagor

## Bilaga I – Informationsbrev till intervjupersonerna



**LUNDS**  
UNIVERSITET

### Informationsbrev

Jag heter Julia Danielsson och studerar till personalvetare vid Lunds Universitet. Inom ramen för Programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor kommer jag att skriva min magisteruppsats med basen i Er organisation.

Det är med anledning av datainsamlingen till min uppsats som jag nu vänder mig till Er. Jag har fått Ert namn av min kontaktperson inom förvaltningen, X. Min magisteruppsats syftar till att analysera hur individers kunskap kan tillvaratas och den tysta kunskapen kan synliggöras och delas inom en organisation i samband med en generationsväxling. Jag kommer att undersöka hur förvaltningen arbetar med detta och hur basenhetscheferna ser på 40-talisternas pensionsavgångar och hur man kan tillvarata deras kunskap för framtiden och synliggöra den för nyanställda. Jag kommer således att intervju Er samt förvaltningens övriga basenhetschefer. Min förhoppning är vidare att mitt resultat, förutom att leda till en bra magisteruppsats, ska komma Er och förvaltningen till nytta.

För att förbereda Er inför intervjutillfället önskar jag att Ni funderar över vissa ämnen som mina frågor kommer att röra sig kring. Dessa är:

- förväntningar och förberedelser inför 40-talisternas pensionsavgångar
- tillvaratagande av kunskap i organisationen
- Er syn på tyst kunskap
- hur medarbetare kan dela med sig av sin kunskap till varandra

Intervjun bygger på frivilligt deltagande och kan avbrytas när som helst under dess gång. Informationen kommer att hanteras konfidentiellt samt enbart användas för min studie. Intervjun kommer äga rum på Er arbetsplats och jag räknar med att tidsåtgången för intervjun inte kommer att överstiga en timme. När Ni besvarat detta mail tar jag kontakt med Er för att boka in ett intervjutillfälle som passar oss båda.

Vid frågor eller övriga upplysningar kan jag nås på följande sätt, Mail: X, Telefon: X

Jag tackar på förhand för Ert deltagande!

Med vänlig hälsning  
Julia Danielsson

# Bilaga II – Intervjuguide basenhetschefer

## Bakgrund

1. Vilken är din roll inom förvaltningen? (titel, arbetsuppgifter)
2. Kan du beskriva din karriär inom X?
3. Vad har du för utbildningsbakgrund?

## Faktafrågor

4. Hur många medarbetare ansvarar du för?
5. Beskriv arbetet inom din enhet?
6. Hur ser åldersfördelningen ut inom din enhet?
7. Kräver alla pensionsavgångar nyrekrytering?

## Generationsväxlingen

8. I vilken utsträckning upplever du att förvaltningen står inför en kommande generationsväxling?
9. Vad kan det finnas för positiva aspekter av detta?
10. Vad kan det finnas för negativa aspekter av detta?
11. Hur anser du att ni kan förbereda er för de kommande pensionsavgångarna?

## Kunskap

12. Vad har kunskap för innebörd för dig?
13. I vilken utsträckning anser du att det kan uppstå en förlust av kunskap i din enhet då 40-talisterna går i pension?
14. Hur tycker du att man ska hantera detta?
15. Finns det nyckelkompetenser som kan gå förlorade med de kommande pensionsavgångarna? Vilka?
16. Hur dokumenteras kunskap i er enhet?
17. Uppfylls behovet av kunskapsdokumentering i dagsläget? (Kan det utvecklas?)

## Tyst kunskap

18. Vad har tyst kunskap för innebörd för dig? (erfarenhetsbaserad kunskap)
19. Tycker du att det är viktigt att tillvarata den tysta kunskapen för förvaltningen?
20. Hur kan man ta tillvara på den tysta kunskapen i din enhet?
21. Finns det några strategier för att bevara tyst kunskap inom förvaltningen? (Om ja, hur ser dessa ut?) (Om nej, varför inte?)

## Kunskapsdelning

22. Anser du att medarbetarna i din enhet är villiga att dela med sig av sina kunskaper till varandra?
23. Vilken typ av kunskap delas mellan medarbetarna?
24. På vilket sätt delas kunskapen mellan medarbetarna i dagsläget? (formella möten, dokumentation, teamarbete)
25. Kännetecknas arbetet i din enhet av samarbete eller ensamarbete?
26. Hur påverkar detta arbetssätt kunskapsdelningen?

27. Är den kunskap som den nyanställda har med sig viktig för din enhet? (Om ja, utveckla)
28. Hur anser du att man ska introducera nyanställda?
29. Hur anser du att man ska tillvarata de framtida pensionärernas kunskap och erfarenheter?
30. Vilka hinder anser du kan begränsa kunskapsdelningen?
31. Vilken roll har du som basenhetschef för att kunskapen inte ska gå förlorad i samband med generationsväxlingen?

### **Avslutning**

32. Finns det något som du vill tillägga till det vi diskuterat under intervjun?
33. Kan jag kontakta dig om jag har ytterligare frågor längre fram?

# Bilaga III – Intervjuguide kontaktperson

## Bakgrund

1. Vilken är din roll inom förvaltningen? (titel, arbetsuppgifter)
2. Kan du beskriva din karriär inom X?
3. Vad har du för utbildningsbakgrund?

## Faktafrågor

4. Hur många medarbetare ansvarar du för?
5. Kan du kort beskriva arbetet inom förvaltningen?
6. Hur ser samarbetet ut mellan de olika enheterna?
7. Hur ser åldersfördelningen ut inom förvaltningen?
8. Kräver alla pensionsavgångar nyrekrytering?

## Generationsväxlingen

9. Upplever du att förvaltningen står inför en kommande generationsväxling?
10. Vad kan det finnas för positiva aspekter av detta?
11. Vad kan det finnas för negativa aspekter av detta?
12. Hur anser du att ni kan förbereda er för de kommande pensionsavgångarna?

## Kunskap

13. Anser du att det kan uppstå en förlust av kunskap inom förvaltningen då 40-talisterna går i pension?
14. Hur tycker du att man ska hantera detta?
15. Finns det nyckelkompetenser som kan gå förlorade med de kommande pensionsavgångarna?
16. Hur dokumenteras kunskap i förvaltningen?
17. Uppfylls behovet av kunskapsdokumentering i dagsläget? (Kan det utvecklas?)

## Tyst kunskap

18. Vad har tyst kunskap för innebörd för dig? (erfarenhetsbaserad kunskap)
19. Tycker du att det är viktigt att tillvarata den tysta kunskapen för förvaltningen?
20. Hur kan man ta tillvara på den tysta kunskapen i förvaltningen?
21. Finns det några strategier för att bevara tyst kunskap inom förvaltningen? (Om ja, hur ser dessa ut?) (Om nej, varför inte?)

## Kunskapsdelning

22. Anser du att medarbetarna i förvaltningen är villiga att dela med sig av sina kunskaper till varandra?
23. Vilken typ av kunskap delas mellan medarbetarna?
24. På vilket sätt delas kunskapen mellan medarbetarna i dagsläget? (formella möten, dokumentation, teamarbete)
25. Är den kunskap som den nyanställda har med sig viktig för förvaltningen? (Om ja, utveckla)
26. Hur anser du att man ska introducera nyanställda?
27. Hur anser du att man ska tillvarata de framtida pensionärernas kunskap och erfarenheter?

28. Vilka hinder anser du kan begränsa kunskapsdelningen?
29. Vilken roll har du som X för att kunskapen inte ska gå förlorad i samband med generationsväxlingen?

**Avslutning**

30. Finns det något som du vill tillägga till det vi diskuterat under intervjun?
31. Kan jag kontakta dig om jag har ytterligare frågor längre fram?



**LUNDS UNIVERSITET**  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 LUND  
[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)