

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2019-01-17

Att upprätthålla kompetens i Lunds nationer

En studie av kompetensöverföring i studentlivet



LUNDS UNIVERSITET

Hugo Enberger
Jonas Blohm Nygren

Handledare
Fredrik Sandberg

Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats i pedagogik, 15 hp
Sidantal:	37
Titel:	Att upprätthålla kompetens i Lunds nationer - En studie av kompetensöverföring i studentlivet
Författare:	Hugo Enberger och Jonas Blohm Nygren
Handledare:	Fredrik Sandberg
Datum:	17/01-2019
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen är en studie kring studentnationerna i Lund och den kompetensöverföring som sker varje termin när quratel byts ut. Uppsatsen har grund i en hermeneutisk analys där intervju svaren tolkas av forskaren. Forskningen utgår från empiriskt insamlat material från intervjuer med olika quratelare på några av Lunds större nationer. Dessa intervjuer har genomförts med både sittande och tidigare quratelare i Lunds nationer. Intervjuerna har bearbetats genom transkribering, tematisering och kategorisering. Denna data presenteras under resultatkapitlet för att sedan få ett större djup i diskussionskapitlet. Det som framkommer är hur uppfattningen är kring den kompetensöverföring som genomförs i praktiken. Uppfattningarna är skilda, men det går att utläsa att kompetensöverföringen är bristande. Forskningen fördjupar sig i de problem som idag existerar med nationernas kompetensöverföring. I diskussionen ges en bredare analys av det empiriskt insamlade materialet i förhållande till de presenterade teorierna. I diskussionen framkommer också hur nationerna skulle kunna använda sig av de olika strategier som presenteras under teorikapitlet men även hur vissa problem kan undvikas med hjälp av en effektivare kompetensöverföring. En viktig aspekt är att ta tillvara på de avgående quratelarnas kompetens genom att behålla dem i en seniorsverksamhet inom nationen. De kan då agera coacher och mentorer åt blivande och kommande quratelare.</p>
Nyckelord:	Kompetens, kunskap, kompetensöverföring, executive coaching, motivation, mentorskap, uppföljning, knowledge management

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Syfte och frågeställningar	2
2 Metod	3
2.1 Vald strategi för uppsats och forskning	3
2.1.1 Ansats till valt forskningsområde	3
2.1.2 Hermeneutik	4
2.2 Trovärdighet och pålitlighet	4
2.2.1 Förförståelse och etiska överväganden	4
2.2.2 Validitet och reliabilitet	5
2.3 Urval	6
2.4 Genomförande av datainsamling och transkribering	6
2.4.1 Intervjuguide	7
2.4.2 Intervjuer som vetenskap och vår användning av dem	7
2.5 Metoddiskussion	7
2.5.1 Intervjuerna	8
2.5.2 Transkribering och tolkning	8
2.6 Källkritik	9
3 Teori	11
3.1 Inför en kompetensöverföring	11
3.1.1 Definition av begreppet kompetens	11
3.1.2 Definition av tyst och explicit kunskap	12
3.1.3 Inre & yttre motivation	14
3.2 Strategier för kompetensöverföring	14
3.2.1 Kompetensöverföring	14
3.2.2 Olika tekniker för kompetensöverföring	15
3.3 Efter en genomförd kompetensöverföring	17
3.4 Teorin i förhållande till våra frågeställningar	18
4 Resultat	20
4.1 Tiden innan överlämning och kompetensöverföring	20
4.1.1 Planering av upplärning	20
4.1.2 Betydelsen av förkunskap för quratelare	20
4.1.3 Testamente	21
4.2 Överlämning och kompetensöverföring	22
4.2.1 Överlämning från sittande till blivande quratel	22
4.2.2 Betydelsen av motivation och engagemang vid tillträdandet	22
4.2.3 Praktisk upplärning	23
4.2.4 Samarbete mellan nationer	23
4.3 Tiden efter överlämning och kompetensöverföring	24
4.3.1 Första tiden efter överlämning och nyttillträde	24
4.3.2 Uppföljning	24
4.3.3 Uppfinna hjulet på nytt	25
5 Diskussion	26
5.1 Förförståelse	26

5.2 Kompetensöverföring	26
5.2.1 Användning av dokumentation	26
5.2.2 Praktisk upplärning	27
5.3 Nyckelområden vid kompetensöverföring	29
5.3.1 Motivation och engagemang	29
5.3.2 Första tiden efter nytilträdd quratelare	30
5.3.3 Sammanfattande diskussion kring problemområden	32
5.4 Uppföljning	33
5.5 Samarbete mellan nationer	33
6 Slutsats	35
6.1 Svar på frågeställningar	35
6.1.1 Hur uppfattar nuvarande och tidigare quratelare den kompetensöverföringen som genomförs i nationerna idag?	35
6.1.2 Vilka strategier kan nationerna använda sig av för att bibehålla och föra över kunskap och kompetens när quratelet ersätts varje år?	35
6.1.3 Vilka problemområden bör nationerna undersöka och försöka undvika för att förbättra sin kompetensöverföring och överlämning av ämbete.	36
6.1.4 Avslutande ord	36
6.2 Förslag på vidare forskning	36
Referenser	38
Bilagor	40

Förord

Under många år har en av forskarna varit aktiv i föreningslivet i Bjärred. Han har under flertalet år spelat fotboll och handboll i ideella föreningar. Under senare år har han själv varit aktiv som ledare och sett hur andra ledare, styrelsemedlemmar och aktiva personer i föreningen kommit och gått. Han har också upplevt den prekära situation som ibland kan uppstå när en person med kunskap inom ett specifikt område försvinner och någon annan ska ta över.

Den andra forskaren som under sin studietid spenderat tid och energi på en av Lunds stora nationer har sett detsamma. Han har varit engagerad i stort och smått inom nationen och upplever att samma situation kan uppstå när quratelare och seniorskollegiet ersätts varje år.

Då vi båda brinner stort för våra respektive engagemang utanför studierna och ser att det finns ett problem med lite forskning inom, var valet för uppsats lätt. Vi vill bidra till forskningen inom kompetensöverföring och bevarandet av kompetens inom organisationer. Dessutom vill vi skapa oss en vetenskaplig bild över befintliga tekniker och tankar som finns kring begreppet kompetens och kompetensöverföring.

Vi båda forskare till denna uppsats känner en stor tacksamhet till nationerna, som har varit en stor del av våra studentliv och känner att vi gärna vill ge någonting tillbaka.

Vi vill rikta ett stort tack för all handledning och den tid och kunskap du erbjudit oss Fredrik. Vi vill även rikta ett tack till både nationer och personerna som ställt upp för intervjuer.

1 Inledning

Anställda i exempelvis företag och föreningar besitter mycket kunskap om sina respektive organisationer vilket vid exempelvis pensioner, avsked eller liknande kan leda till en situation där kunskap och kompetens går förlorad. Därför är kompetensöverföring en viktig aspekt i många organisationer idag, just för att behålla den kunskap som annars lämnar organisationen (Hewitt, 2008).

“Det sägs att det farliga inom nationerna är att någon redan har gjort det här, för tre-fyra år sedan. Men när den personen lämnar sitt uppdrag försvinner den kompetensen och vetskapen om att det redan gjorts” - Intervjuperson 1

I en organisation som drivs av ideellt engagemang tillsammans med ett fåtal avlönade personer tillkommer det varje termin ny kompetens till organisationen. På samma sätt försvinner det förädlad kompetens om både organisationen, verksamheten, kulturen med fler områden.

Ett år i quratelet på en studentnation innebär en annorlunda livsstil där quratelet alltid måste sätta nationen och dess aktiva i första hand. Privatlivet krymper och uppdraget bygger på att personen alltid är en ambassadör för nationens medlemmar och hela studentlivet. Det blir långa dagar fyllda med jobb, följt av representation och möten. Allt för att göra studentlivet till en roligare, säkrare och mer fridfull del av studenternas studietid. När quratelet lämnar sin tjänst innehar personen kompetens som inte kan förstås av någon annan än en tidigare quratelare.

Varje mandatperiod skiljer sig från varandra i form av händelser och situationer där quratelet får komma fram till nya lösningar för att anpassa sig till nya situationer. Det som är väsentligt är att vissa saker sker på samma sätt varje år, trots det får personer i quratelet uppfinna hjulet på nytt eftersom kompetensen byts ut varje år. Därför har vi valt att undersöka kompetensöverföringen i just studentnationer då det är en intensiv tid och kompetensöverföring sker på termins basis mellan kollegor, företrädare och efterträdare.

En annan anledning till att vi valt att undersöka just studentnationer är för att de personer som jobbar heltid samlar på sig kunskap under de år de sitter i quratelet. De innehar en tjänst som byts ut varje termin vilket gör att flera olika personer besitter stor kompetens om organisationen och arbetet, men all kompetens överförs inte alltid vid en överlämning.

Denna uppsats fördjupar sig i studentlivet i Lund utifrån diskussionen ovan om att beröra de faktorer som påverkar en kompetensöverföringsprocess och den överlämning av ämbete som sker varje år i Lunds stora nationer. Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ ansats i insamlingen av empiriskt material som genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer med quratelare.

Under uppsatsen kommer en del citat att presenteras, personen bakom dessa citat kommer benämnas som “IP-X”. Där “IP” står för intervjuperson, och “X” kommer att bytas ut mot den siffra som hänvisar till respektive intervju.

1.1 Bakgrund

En nation eller studentnation är en ideell organisation som är anslutet till ett universitet för att främja studenters sociala intresse utanför sina studier. Dess verksamhet brukar vanligtvis utgöras av matservering, pubar, och nattklubbar men det finns även utskott som främjar det kulturella eller atletiska intresset. En nation drivs av ideell arbetskraft i form av jobbare samt tjänstemän (Studentlund). Skillnaden på dessa två ideella anställningar är att tjänstemän är valda på en ansvarspost. Dessa tar i sin tur hjälp av jobbare för att driva sitt utskott. För att organisationen ska kunna gå runt finns det utvalda personer som jobbar heltid med nationen, dessa personer ingår i ett quratel där olika nationer har olika sammansättningar beroende på storlek. Tjänster som kan ingå i ett quratel är:

- Qurator - högst ansvarig för nationens verksamhet och är ansiktet utåt för nationen. Kan bedömas likvärdig med en VD för ett företag.
- ProQurator Ekonomi - ansvarig för nationens ekonomi. Kan bedömas likvärdig med en CFO.
- ProQurator Social - Ansvarig för alla inköp till nationen samt personalansvarig. Ansvarig för att verksamheten ska gå runt.
- Notarie - Ansvarig för nationens marknadsföring och inskrivning av nya medlemmar.
- Husförman - Oftast inte anställd av nationen utan i så fall nationens bostäder som brukar vara ett utomstående organ från nationen. Ansvarig för nationens bostäder. Inte alltid en del av quratelet men på vissa nationer är det så.

Att ha en tjänst som ingår i ett quratel innebär ett heltidsjobb för nationen under ett år där de anställda tar uppehåll från sina studier. Quratelet styrs i sin tur av en styrelse som oftast består av tio stycken förtroendevalda studenter som under lång tid har samlat på sig stor erfarenhet från nationen och kan vara med och hjälpa samt styra quratelet och nationen framåt.

1.2 Syfte och frågeställningar

Kompetens, kunskap och kompetensöverföring är vedertagna begrepp som används i forskning och litteratur kring organisationer. Dessa begrepp får en annorlunda och intressant kontext i organisationer som bedrivs ideellt. Förhoppningen är att vår uppsats kan bidra till forskningsområdet som rör ideella organisationers kompetensöverföring. Syftet med denna uppsats är att undersöka den kompetensöverföring som sker i nationslivet i Lund varje gång ett quratel avgår och ett nytt tillträder. Uppsatsens frågeställningar följer nedan:

- Hur uppfattar nuvarande och tidigare quratelare den kompetensöverföringen som genomförs i nationerna idag?
- Vilka strategier kan nationerna använda sig av för att bibehålla och föra över kunskap och kompetens när quratelet ersätts varje termin?
- Vilka problemområden bör nationerna undersöka och undvika för att förbättra sin kompetensöverföring och överlämning av ämbete?

2 Metod

Metodkapitlet innebär en sammanfattning av delarna som används för insamlingen av data. Det bidrar till att läsaren får en bild över hur materialet har samlats in och kan därför granska den metod som använts. Det ska vara möjligt för läsaren att se en röd tråd från uppsatsens inledning, till uppsatsens diskussion, där metodkapitlet har en stor betydelse (Backman, 2016).

Till att börja med kommer det ges en förklaring till den forskningsstrategi och de analysverktyg som använts för uppsatsen.

2.1 Vald strategi för uppsats och forskning

Inför uppsatsen och forskningen var det viktigt för oss att själva bestämma den strategi som vi ville använda oss av. Då vi forskare har haft ett tacksamt upplägg under kursens gång har vi fått lära oss om bland annat olika analysverktyg för eventuell datainsamling. Omgående föll valet på att uppsatsen skulle genomsyras av en växelverkan mellan induktiv och deduktiv ansats. Intervjувaren ville vi skulle analyseras efter den hermeneutiska skolan. Hur hermeneutiken och vår växelverkande ansats tar form i praktiken diskuteras nedan.

2.1.1 Ansats till valt forskningsområde

Vår uppsats baseras bland annat på en växelverkan mellan deduktiv och induktiv ansats. Denna växelverkan brukar i forskning benämnas som en abduktiv ansats. För att ni läsare ska förstå hur forskningsansatsen använts väljer vi att benämna det som växelverkan mellan induktiv och deduktiv.

Den induktiva ansatsen beskrivs som att forskaren går in som ett tomt blad. Att forskaren inte vet någonting om teorier eller det fenomen som studeras (Backman 2016). Vår uppsats anser vi har en induktiv ansats på det sätt att uppsatsen grundar sig på en datainsamling som har gjorts i studentnationerna genom intervjuer med sittande eller tidigare quratelare. Vi är visserligen inte helt tomma och ovetande kring de teorier som kan tänkas användas för kompetensöverföring. Vi är inte allvetande eller experter kring kompetensöverföring och den kompetensöverföring som sker i nationerna. Vi är således inte helt induktiva, men vi är inte heller motsatsen. Fejes och Thornberg beskriver vidare att en induktiv ansats innebär att en slutledning aldrig är bindande då framtida observationer skulle kunna innehålla undantag mot din tidigare slutledning (Fejes och Thornberg, 2012). Den deduktiva ansatsen innebär istället att forskaren utgår från en teori och testar denna teori i praktiken på ett eller flera fall (Fejes och Thornberg, 2012).

Det deduktiva synsättet kommer alltså in i uppsatsen då vi båda forskare har studerat mentorskap tidigare, vi har snart tre års studier bakom oss inom personalvetarprogrammet på Lunds universitet samt många års erfarenhet inom ideella organisationer. Hugo har dessutom en stor förförståelse för just nationslivet då han tidigare innehaft tjänsten som husförman.

Vi argumenterar här för att den deduktiva ansatsen har genomsyrat uppsatsen då vi medvetet och omedvetet använt vår förkunskap för att skapa intervjuguiden som legat till grund för datainsamlingen. Vi har både gått in med en förförståelse som format intervjuguiden, men

samtidigt har svaren och resultatet av datainsamlingen påverkat vilka teorier vi använt och hur uppsatsen lades upp.

För att förtydliga har vi som forskare till denna uppsats haft både en induktiv och en deduktiv ansats i växelverkan. Den induktiva ansatsen i form av att vi försökt gå in som ett tomt blad, den deduktiva med tanke på att det tomma bladet hade en del prickar på sig i form av vår förförståelse.

2.1.2 Hermeneutik

“Hermeneutik handlar om att tolka, förstå och förmedla...” (Westlund, 2012 s.62). Det vetenskapliga perspektivet handlar om att informanterna till studien själva får förklara och berätta om sina upplevelser om ett visst område. Informanterna ska också få ett stort utrymme att själva prata och föra fram sina tankar. Vi har valt att använda oss av en existentiellt inriktad hermeneutik vilket innebär att vi har som mål att förstå och tolka det som framkommer genom datainsamlingen (Westlund, 2012).

Hermeneutiken används för att analysera och tolka ett empiriskt insamlat material likt det som framkommer av en intervjusituation. När det handlar om ett tolkande av ett svar som angivits av ett intervjuperson är det viktigt att forskaren också skapar en trovärdighet gentemot läsaren. Författaren eller forskaren måste få läsaren att lita på att resultatet inte är feltolkat. Omedvetet kommer forskaren att tolka datainsamlingen utifrån den förförståelse och erfarenheter forskaren har kring ämnet som studeras (Westlund, 2012), vilket skulle kunna anses som en del i den deduktiva och induktiva ansatsen vår uppsats har.

Allwood (2004) tar vidare upp att vid användning av hermeneutik behöver forskaren sätta sig in i sitt studieobjekts tankar och idéer, samt tolka det på ett sätt som passar in i skriftform. Vid denna tolkning kommer forskaren använda sin egen erfarenhet som modell för denna tolkning.

2.2 Trovärdighet och pålitlighet

Allwood (2004) menar att det inte finns något alternativ till att forskaren i viss mån kommer att tolka resultatet av datainsamlingen på ett delvis subjektivt sätt. Läsaren måste helt enkelt ta till sig att forskarens erfarenhet och förförståelse kan ha påverkat tolkningen av resultatet på ett eller annat sätt.

2.2.1 Förförståelse och etiska överväganden

Ingrid Westlund (2012) redogör för förförståelsens betydelse i forskning och vid tolkandet av insamlade data. Det är viktigt att redogöra för sin förförståelse vid analyserandet av insamlade data. Det ger läsaren en chans att förstå varifrån författaren har sina rötter och eventuellt hur forskaren kommer att tolka denna data.

För att bidra till att skapa en mer trovärdig bild av tolkningen av vårt resultat anser vi att det är viktigt att ni som läsare förstår att vi forskare har en förförståelse för ämnet som uppsatsen handlar om. Vi har båda studerat två år på PA-programmet där vi tidigare skrivit en uppsats kring mentorskap och lärande. En av oss forskare har en stor erfarenhet från arbete inom ideella föreningar, fast i handbollsvärlden. Den andra av oss har under sin tid arbetat i quratelet på en av Lunds nationer. Det gör att han besitter en förförståelse för hur nationer fungerar samt hur kompetensöverföringen fungerar i en av Lunds större nationer.

Engagemanget i nationen gör även att han har någon typ av relation till många av personerna vi intervjuade. Därför har vi bestämt att Jonas i så stor utsträckning som möjligt ska hålla i intervjuerna där relationen mellan Hugo och intervjuperson anses för nära för att bibehålla intervjun seriös och objektiv.

Ett sätt att stärka sanningsgraden i svaren från intervjupersonen är att erbjuda konfidentialitet. Det är också en möjlighet att erbjuda och bevisa för personen att forskningen kommer bedrivas på ett etiskt korrekt sätt. Det innebär att svaren inte ska kunna gå att spåra tillbaka till personen som sade det. Förklaras det för intervjupersonen innan intervjun, är det större chans att personen öppnar upp sig och delger forskaren mer information (Cohen, Manion, et al. 2011). Det är också viktigt för oss att intervjupersonen själva väljer att vara med, och inte tvingas vara med av eventuell arbetsgivare eller styrelse. På så sätt tror vi att svaren som anges är mer sanningsenliga och inte påverkas av att någon i organisationen ska tolka deras svar och bestraffa personerna på något sätt.

Etik och etiska överväganden har en stor plats i denna uppsats. Vi har valt att följa vetenskapsrådets (2002) riktlinjer för en korrekt etisk uppsats och forskning. Dessa riktlinjer består av fyra olika kravbilder som ska uppfyllas för att uppsatsen ska vara etiskt korrekt. Den första är *informationskravet* och den innebär att forskaren bör presentera all information kring den undersökning som kommer genomföras. Vi valde att presentera syfte, våra namn, att vi planerar att genomföra intervjuer och hur vi tänkte gå tillväga. Vidare följdes även *samtyckeskravet* vilket innebär att forskaren ska ha godkännande från de personer som ingår i forskning att det är okej att de deltar. De ska när de vill känna att de kan avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Som vi nämnt tidigare har vi i uppsatsen valt att behandla våra intervjupersoner utifrån ett konfidentiellt sätt. Det är den tredje huvudregeln en samhällsforskare bör ha med sig, *konfidentialitetskravet* (ibid). Det innebär att den information personer som deltar i studien anger, inte ska, i den mån det är möjligt, kunna spåras tillbaka till personen i fråga. I synnerhet gäller detta uppgifter som kan uppfattas vara etiskt känsliga. Slutligen valde vi även att följa *nyttjandekravet*. Det innebär att uppgifterna som samlats in av forskaren endast ska användas i forskningsändamål (ibid).

2.2.2 Validitet och reliabilitet

”Validity is an important key to effective research. If a piece of research is invalid then it is worthless” (Cohen, Manion, et al. 2011, s. 179).

Validitet är en nyckelfaktor till en god forskning och uppsats. Utan en stark validitet kan delar av det insamlade materialet vara utan användning. Det bidrar till en forskning som inte överensstämmer med verkligheten och då kan forskningen inte användas.

Validitet i kvalitativ forskning innebär hur pass ärliga svaren från intervjupersonen är, samt hur pass korrekt tolkningen av dessa svar är. Därför kan vi som forskare inte vara helt objektiva gentemot den forskning vi bedriver, då vi är en del av den världen själva. Läsaren bör dock ha i beaktning att det troligtvis inte kommer gå att återskapa en likadan situation och få fram samma svar, då tid, kontext och intervjuperson på ett stort sätt påverkar intervjun och svaren (Cohen, Manion, et al. 2011).

Denscombe (2014) tar upp att validiteten vid användandet av intervjuer både stärks samtidigt som det blir svagt. Det som stärker validiteten är att vi som forskare och intervjuare kan ställa följdfrågor och sammanfatta det som sägs, vilket erbjuder intervjupersonen möjligheten att

bekräfta att din tolkning av svaren gjorts rätt. Det som gör intervjun svag ur är att intervjupersonen tenderar att svara på ett positivare sätt än vad som faktiskt är verkligheten. I vårt fall innebär det att personen svarar hur de *vill* att kompetensöverföringen ska eller har gått till, snarare än hur den *faktiskt* har gått till (Denscombe 2014).

Reliabiliteten av en kvalitativ undersökning är svår att nå, då den traditionellt i forskningsvärlden handlar om möjligheten att få fram samma data av en annan forskare. Ett visst svar kan ha en viss tolkning för varje person som lyssnar på svaret och intervjun. Istället bör en kvalitativ forskare fokusera på att försöka utgå från två frågor: Hade samma tolkning gjorts ifall undersökningen gjorts vid ett annat tillfälle? Hade en annan forskare med samma utbildning och utgångspunkter gjort samma tolkning? (Cohen, Manion, et al. 2011).

2.3 Urval

En snabb återblick till forskningens syfte är att vi ämnar försöka förstå hur en kompetensöverföring ser ut och hur det går till i studentlivet, utifrån quratelets perspektiv.

För att svara på syftet ansåg vi det nödvändigt att grunda vår forskning på ett urval från Lunds större nationer. Vi valde även att rikta in oss på personer som innehaft en heltidstjänst inom quratelet på nationen. Anledningen till det är att dessa personer har samlat på sig mest kunskap om nationen och har en överlämning mellan gammal och ny person. Anledningen till vi valde Lunds större nationer är att de med säkerhet har tre stycken heltidsanställda i sitt Quratel. Denna trio byts ut varje år, vilket innebär att samtliga inom urvalet för uppsatsen har genomgått en kompetensöverföring vid tillträde av quratelstjänst. I Lunds mindre nationer kan fallet vara att det inte finns tre stycken heltidsanställda, det är inte heller säkert att det finns en heltidsanställd. Det är inte helt säkert att dessa poster är tillsatta och därför sker inte denna kompetensöverföring lika ofta. Vi har även tagit med tidigare heltidsanställda i vår forskning för att få en bild av hur det har sett ut när de själva har klivit av och varit ansvariga för att lämna över sin kompetens till organisationen och sin efterträdare. Att vi får möjligheten att studera kompetensöverföring vid både tillträde och överlämning ger oss en större bild över kompetensöverföringen inom Lunds nationsliv.

2.4 Genomförande av datainsamling och transkribering

När vi bestämde oss för vilket typ av ämne och forskning vi ville genomföra valde vi att genom mail kontakta nuvarande och tidigare Quratelare från Lunds större nationer. Vi skickade ut mail till olika nationer där vi förklarade vad vi ville undersöka, vårt syfte, och att vi ville spela in intervjun samt att deras svar skulle behandlas konfidentiellt. Inom loppet av några dagar hade vi fått svar från nästan samtliga. Nationerna och quratelarna tyckte att det var ett passande ämne för dem och deras nation och ville gärna ställa upp på en intervju. Vi valde därför att träffa sex personer från olika nationer där vissa avslutat sin tjänst och vissa hade tid kvar på sin tjänst. En person svarade långt efter att vi genomfört alla intervjuer och vi valde då att inte genomföra intervju med denna person.

Enligt Cohen och Manion et al. (2011) skapas en trovärdighet för forskaren ifall denne förklarar för intervjupersonen vad syftet med uppsatsen och intervjun är. Vidare stärks förtroendet om forskaren berättar hur exempelvis konfidentialitet kommer behandlas och att intervjuerna kommer att spelas in. Det kan skapa ett lugn och en trygghet för intervjupersonen som hjälper till att få personen att tacka ja till att ställa upp. Forskaren bör

be intervjupersonen att avsätta mer tid än vad som behövs, då minimeras risken för att intervjun stressas iväg på grund av tidsbrist.

2.4.1 Intervjuguide

När sex personer givit positiva svar om att medverka i intervjuer påbörjades arbetet med att utforma en intervjuguide. Intervjuerna är menade att vara kvalitativa där vi frångår statistik och frågor som personen svarar snabbt på med ett fåtal ord. Istället har vi öppna frågor där personen får diskutera med sig själv. Det ger möjligheten att få en större bas att tolka och söka förståelse för (Allwood, 2004). Kvalitativ forskning har ofta möjligheten att ge större flexibilitet än en kvantitativ metod likt enkäter. Intervjun ger forskaren en möjlighet att korrigera eller utforma följdfrågor direkt på plats (Cohen, Manion, et al. 2011). Intervjuer bidrar till att skapa en förståelse för komplexa och breda frågor på ett annat sätt än kvantitativ forskning (Alvesson, 2011).

2.4.2 Intervjuer som vetenskap och vår användning av dem

Vi ansåg att en semistrukturerad intervju var att föredra. Backman (2002) beskriver en semistrukturerad intervju som att det finns givna teman, möjligheten för intervjuaren är att kunna hoppa mellan dessa olika teman och ställa följdfrågor som inte är nedskrivna. Vår intervjuguide bestod av tre givna teman med en stor frihet för oss som intervjuare att ställa följdfrågor och hoppa mellan intervjuguidens givna frågor beroende på respondentens svar. Alvesson (2011) menar att när intervjuaren i mångt och mycket låter intervjupersonen styra samtalet och följer upp med frågor där respondenten svarat klart bidrar det till en mer levande intervju. En levande intervju ger utförliga svar och bidrar till att intervjupersonen svarar mer ärligt på frågorna denne får (Alvesson, 2011).

Utöver huvudkategorierna i intervjun fanns där även en inledning och ett slut. I inledningen informerade vi återigen att svaren skulle behandlas konfidentiellt och att en av oss forskare höll i intervjun samtidigt som den andre antecknade. Vi berättade även att vi hade för avsikt att spela in intervjun vilket intervjupersonen fick godkänna. I avslutningen tog vi med frågor om personen ville tillägga någonting för att förtydliga och frågade om det var okej att vi kontaktar personen ifall vi har några fler frågor.

Intervjuerna genomfördes i nationernas möteslokaler vilket kan skapa en känsla av trygghet för intervjupersonen. Om intervjupersonen är på en plats som denne har valt är chansen större att intervjupersonen är tryggare. Ett tryggt intervjuperson är troligtvis en person som är lättare att intervjua och ger mer utförliga svar (Alvesson, 2011). Dessutom bidrog dessa lokaler till att vi inte blev störda. Under intervjuerna var båda forskarna närvarande, där den ena skötte intervjun och den andra fokuserade på studien av kroppsspråk och minspel vid frågor. Fördelen med det är att kunna se ifall intervjupersonen vid någon fråga uttrycker sig på ett sätt som på något sätt visar att den eventuellt inte beskrev hela sanningen i en viss fråga. Nackdelen är att det kan skapa en känsla av ”två mot en”, vilket i sin tur kan skapa en otrygg känsla hos intervjupersonen. Det kan bidra till att svaren varken är utförliga eller att vissa ämnen inte diskuteras (Cohen, Manion, et al. 2011).

2.5 Metoddiskussion

För att vidare ge er läsare en bättre bild över datainsamlingen och reflektionerna som förts mellan oss forskare väljer vi i nedanstående kapitel att diskutera själva datainsamlingen och problem vi ställts inför.

2.5.1 Intervjuerna

Vi har inte använt oss av pilotintervjuer eller “förintervjuer” för att testa och effektivisera intervjun. Denscombe skriver att det är god forskningspraxis och ger en möjlighet att få kommentarer och tips inför genomförandet av riktiga intervjuer (Denscombe, 2016). Hade vi använt oss av pilotintervjuer hade vi troligtvis kunnat undvika att vi missat en fråga under första intervjun. Efter den första intervjun kände vi att vi hade missat att ställa frågor kring hur kompetensöverföringen genomfördes när intervjupersonen själv påbörjade sin tjänst. Istället hade vi fokuserat på när denna person själv styrt kompetensöverföringen. Det var något som korrigerades i intervjuguiden, en lärdom vi tar med oss till nästa forskningsprojekt. Däremot fick vi ut informationen genom ett separat mail till personen i fråga. Vi har på liknande sätt fått skicka ut ett mail för att komplettera våra intervjuer, det skickades till samtliga intervjuperson. Frågan berör hur quratelarna ser på tiden efter att efterträdaren påbörjar tjänsten och hur det påverkar nationen i stort.

Vi frågade våra intervjuperson efter intervjun hur det upplevdes att vi var två mot en i intervjusituationen, för att lära oss till nästkommande intervju. Svaren var att det underlättade. Det blev inte den stela stämning som det hade kunnat bli om bara två personer var närvarande i rummet. Dessutom blev det som vi skriver ovan, att den andra personen kunde anteckna ifall det hände någonting i rummet som inte togs med i transkriberingen. Exempelvis att intervjupersonen på något sätt gav någon signal i form av kroppsspråk eller minspel.

Någonting vi har funderat över en bit in i själva uppsatsskrivandet var att den konkurrenssituation som finns mellan nationer faktiskt skulle kunna påverka sanningsgraden i svaren vi fått fram.

2.5.2 Transkribering och tolkning

Cohen och Manion et al. (2011) nämner att transkribering i sig är bra men att själva transkriberingen riskerar att tappa den data som inte är verbal. En intervju är ett socialt möte och delar av det som sägs är inte rent verbalt. Vi anser att vi kommit runt det då vi var två som närvarade på intervjun där den ene som tidigare beskrivits, antecknat och studerat kroppsspråk. Westlund (2012) menar på att det är viktigt att förstå att en intervju bara uppstått i ett socialt sammanhang, i en särskild kontext, beroende på den situation och relation som uppstått mellan forskarna som genomfört intervjun och intervjupersonen. Forskarens uppgift, med en hermeneutisk utgångspunkt, är att förstå vad den transkriberade intervjun faktiskt handlar om. Forskare som genomför intervjuer själva har en fördel då det finns möjlighet att ställa följdfrågor och se ifall tolkandet av ett svar har gjorts på rätt sätt. Westlund (2012) fortsätter med att förklara att det inte finns en generell modell för hur en hermeneutisk tolkning ska gå till. Det beror på att forskarens förförståelse skiljer sig åt och att den har en stor relation till hur en text tolkas. Exempelvis kommer en person som har en positiv erfarenhet från ett visst område tolka en utsaga om området på ett sätt när en person med negativ erfarenhet kommer tolka den på ett annat sätt.

Alvesson (2011) är inne på att forskaren inte kan lita fullt ut på det som sägs i en intervju. Personen som blir intervjuad kommer med största sannolikhet, omedvetet eller medvetet, ge sina svar utifrån sitt synsätt och sin tolkning av ett fenomen eller händelse. Det innebär att forskaren måste vara kritisk till det som sägs. Tematisering och kategorisering av intervjun

ger forskaren en fördel då denne får en större bild av intervjun men riskerar då att tappa detaljaspekter av vad som faktiskt har sagts.

Gällande vår tolkning av den data som framkommit anser vi att vi har försökt vara så objektiva som möjligt. Givet är dock att vår förförståelse och pedagogiska syn har påverkat denna tolkning. Litteraturen och teorier vi fått ta del av under våra år på programmet personal- & arbetslivsfrågor, kommer ha en del i vår tolkning även ifall vi inte minns vilken bok det är eller att vi har läst om det. Vi forskare har båda två positiva erfarenheter av nationerna och det kan enligt Westlund alltså omedvetet ha påverkat vår tolkning av svaren som framkommit under intervjuerna där den deduktiva ansatsen återigen återspeglar sig i uppsatsen och metoden.

Transkribering är en nyckel för att undvika att en stor mängd data försvinner på grund av forskarens minne, det bidrar också till att tolkningen av datainsamlingen blir mer trovärdig. En transkribering och analys av den data som samlats in bör innehålla, eller snarare utgå ifrån, återkommande teman och svar. I ett senare skede letar forskaren efter samband med dessa återkommande teman och svar (Cohen, Manion, et al. 2011).

När intervjuerna var genomförda valde vi att påbörja transkriberingen av dem och det med ovanstående i åtanke. Vi började med att transkribera ordagrant vad som sades under intervjuerna för att sedan skriva om det till ett läsvänligt språk. När vi gjort det har vi, försökt att inte förlora andemeningen i det som sades. Utifrån denna transkriberade intervju har vi försökt hitta teman och kategorier som i stort är kopplade till vår förförståelse av pedagogik och kompetensöverföring. När vi hittat teman i enskilda intervjuer har vi sökt grund för dessa i andra intervjuer. Dessa teman och kategorier låg sedan som grund när vi sökt efter teorier. Precis som Alvesson (2011) nämner ovan gav denna tematisering oss en större och mer holistisk bild av intervjuerna, men för att inte förlora detaljerna i vad som sagts har vi även valt att presentera flertalet citat från våra intervjuer. Det ger er läsare uppfattningen av vad som sagts och erbjuder er att göra er egen tolkning och granska den gentemot vår tolkning.

Citaten från datainsamlingen som presenteras under uppsatsen kan vara omskrivna för att bättre passa in i det skriftspråk som används i denna uppsats. Det underlättar för er läsare att följa med i texten men samtidigt också för att hålla den konfidentialitet som är utlovad till intervjupersonen. Citaten har därmed gjorts om utan att förlora andemeningen i vad som sades. Det går emot vad Denscombe tar upp angående ljudinspelningar (Denscombe, 2016). Denscombe menar att intervjuerna ska vara ordagrant citerade om de ska användas i text. Vi anser att konfidentialitet för våra intervjuperson är viktigare än att ordagrant citera intervjuerna.

2.6 Källkritik

Teorin i denna uppsats grundar sig i litteratur och vetenskapliga artiklar. Böckerna vi har använts är alla från Lunds olika universitetsbibliotek publicerade av Studentlitteratur Lund. Det finns ett par böcker som publicerats och givits ut av olika amerikanska universitet, men vi har ansett att det snarare stärker trovärdigheten än försvagar den med tanke på att vi inte begränsat uppsatsen till svenska forskare och författare utan även tagit del av utländska författare och forskares tankar. Vår litteratur och våra källor har hittats utifrån att vi sökt på sidorna *Lubsearch* och *Lubcat* efter våra nyckelord; *Kompetens, kunskap, kompetensöverföring, executive coaching, motivation, mentorskap, uppföljning, knowledge*

management. Vi har även sökt på den engelska termen för våra nyckelord vilket har resulterat i fler träffar än vad den svenska termen gjorde.

Flertalet av uppsatsens litteratur används i den pedagogiska undervisningen som bedrivs genom den samhällsvetenskapliga fakulteten och går att finna på pedagogikavdelningen på det samhällsvetenskapliga biblioteket i Lund. Däremot finns ett par böcker som liknar böcker skrivna för organisationer som vill genomföra en förändring och grundar sig på en experts ord snarare än på vetenskapliga teorier och fakta. Ett exempel på en sådan bok vi ändå använt oss av är, Jörgen Hanssons (2001) bok "Skapande personalarbete - lärande och kompetens som strategi". Anledningen till att vi ändå valt att använda denna litteratur är att det som skrivits i den kan kopplas till övrig litteratur vi använt och gett oss ytterligare ett djup i analys och diskussion.

För att få vidare analyser och tankar kring specifika ämnen inom kompetensöverföringen valde vi att använda oss av en del artiklar publicerade av olika vetenskapliga tidningar. Delar av den litteratur vi använt och hittat i form av böcker inte har gett oss allt vi har velat eller varit i behov av. Den skrivna litteraturen i böcker grundar och riktar sig till stora organisationer och företag som har möjligheter att rekrytera och spendera stora resurser på det.

Vi har försökt använda oss av originaltexter i den mån det har varit möjligt, men då bristen på litteratur är stor inom kompetensöverföring har vi också använt en stor del andrahandskällor. Nackdelen med andrahandskällor är att texten kan och förmodligen är tolkad från författaren och inte stämmer helt överens med originaltexten.

3 Teori

Syftet med denna uppsats är att undersöka den kompetensöverföring som sker i nationslivet i Lund varje gång ett quratel avgår och ett nytt tillträder. Nedan följer en redogörelse för teoretiska modeller och tankesätt som kopplar an till vårt resultat. Här kommer begrepp som kompetens och kunskap få ett vetenskapligt och teoretiskt djup. Det kommer även finnas ett kapitel kring olika strategier för bibehållandet och överföringen av kompetens inom organisationer. I slutet av kapitlet kommer vi även ta upp vikten av uppföljning efter en avslutad lärandeprocess.

Teorikapitlet och användningen av teori i uppsatsen grundar sig i att öka förståelsen för den information om kompetensöverföring som framkommit under datainsamlingen. Dessutom blir det en möjlighet att analysera resultatet av datainsamlingen gentemot befintliga teorier och strategier för kompetensöverföringen. Utöver det ges möjligheten för nationerna att sätta sig in i olika strategier för kompetensöverföring.

3.1 Inför en kompetensöverföring

Kompetens är det begrepp som har störst betydelse i vår forskning kring kompetensöverföring, det är också ett av svårdefinierat begrepp eftersom det är tvärvetenskapligt. I många olika yrkesgrupper är kompetens en grundförutsättning men på olika sätt, därför är det också svårt att definiera begreppet. Nedan kommer vi därför försöka definiera begreppet kompetens och undersöka dess innebörd genom att undersöka olika forskningsområden (Söderström, 1991)

Nedan kommer vi presentera teorier och vetenskapliga begrepp som vi anser att nationerna bör ha med sig inför den kompetensöverföring som sker varje termin.

3.1.1 Definition av begreppet kompetens

Efter att vi har brutit ner begreppet har vi kommit fram till att definitionen av kompetens är "skicklighet att utföra vissa aktiviteter" (Söderström, 1991). Begreppet kompetens är oftast kopplat till en individ och beskriver dennes förmåga eller skicklighet. I en mening kan det benämnas som "erforderlig eller lämplig förmåga och kvalitet" eller "fungera och utvecklas" (Söderström, 1991, 2).

Ordet kompetens har fått en organisatorisk betydelse då den samlade kunskapen i en organisation benämns som kompetens. För att definiera kompetens kan man bryta ner ordet till mindre ingredienser som beskriver begreppet. Kompetens beskrivs som förmågan att göra uppgifter fullt ut, där ingredienserna är kunskaper, sociala färdigheter, inställning till verksamheten samt kontaktnät. Det finns flera personer som ser på kompetens på samma sätt, att kompetens kan uppnås genom förutsättningar, värderingar, kontakter, erfarenheter och kunskaper.

Ellström menar att kompetens och kvalifikationer ofta benämns på liknande sätt och när vi talar om kompetens finns det sällan en definition av vad forskaren menar. Ellström definierar kompetens som potentialen en individ innehar, formell eller icke formell, för att klara av en specifik uppgift du blivit tilldelad av någon annan vid en specifik tidpunkt. Social förmåga, kognitiva färdigheter, personlighetsdrag är olika faktorer som Ellström menar är användbara och nödvändiga för att beskriva kompetens (Ellström, 1997).

I samma artikel tar Ellström även upp att det finns ett begrepp som ofta kallas för "occupational competence" vilket innebär den kompetens som krävs för att utföra en specifik jobbrelaterad uppgift som blivit tilldelad från exempelvis en arbetsgivare. Här tar författaren upp att den komplexa relationen mellan uppgiften och kraven för att klara uppgiften bör vara med i förklaringen av kompetens. Även att kunskap, intellektuella färdigheter, självförtroende och motivation också bör vara med och påverka definitionen av en persons kompetens att utföra en specifik uppgift (Ellström, 1997).

3.1.2 Definition av tyst och explicit kunskap

Att arbeta för att behålla kunskap visar sig i föregående kapitel vara tidseffektivt och även ett sätt för ett företag att spara in på onödiga resurser. Däremot är det viktigt att skapa en förståelse för att all kunskap inte går att skriva ned i en manual till sin efterträdare, viss kunskap existerar nämligen på ett djupare plan. Idag ökar konkurrensen bland företag i sin utveckling då alla företag vill utvecklas snabbt och effektivt för att bli det "bättre företaget". Det är en komplex situation där det är essentiellt att kunna behålla och utveckla viktig kunskap. Att bevara kunskap är ett stort problem för många företag, faktum är att den kunskap som går in i ett företag över tid blir så småningom tyst kunskap (Zouaghi, 2011).

3.1.2.1 Tyst kunskap

Mankin (2009) beskriver i sin bok Human resource development att tyst kunskap kan jämföras med den kunskap som krävs för att cykla. Det går inte att förklara, det är någonting som en person vet hur det fungerar utan att kunna sätta ord på det. För att hjälpa någon annan att lära sig krävs det vägledning och upprepning. Tyst kunskap kan alltså inte imiteras av andra utövare innan dessa har lärt sig den specifika färdigheten. Utöver Mankins (2009) tolkning finns det flera olika tolkningar av tyst kunskap.

Zouaghi (2011) tar upp flera av dessa tolkningar i sin artikel(?). Polanyi anses ha myntat begreppet och han menar att tyst kunskap är utsäglig kunskap som finns hos individer och organisationer men det är svårt att identifiera kunskapen. Nonaka och Takeuchi menar istället att tyst kunskap är kunskap som väntar på att bli översatt eller konverterad till en tydlig kunskap. Nonaka och Takeuchi beskriver även tyst kunskap som en hörnsten i organisatoriskt lärande. Nonaka beskriver fyra olika omvandlingar av kunskap för att förstå hur kunskap flyter.

- Tyst kunskap → tyst kunskap = socialisering - syftar till att dela tyst kunskap mellan individer. Uppmuntrar till gemensamma aktiviteter såsom mentorskap.
- Tyst kunskap → explicit kunskap = externalisering - syftar till att integrera den tysta kunskapen med den explicita.
- Explicit kunskap → tyst kunskap = internalisering - syftar till att förkroppsliga explicit kunskap i den tysta kunskapen, tanken är att bredda eller kanske till och med få individer att se annorlunda på tyst kunskap.
- Explicit kunskap → explicit kunskap = kombination - syftar till att kombinera olika enheter av explicit kunskap för att göra det mer komplext. Databaser och IS verktyg har stor betydelse. (Jonsson, 2007)

Zouaghi (2011) tar upp att tyst kunskap endast kan överföras genom "learning by doing" övervakad av läraren. Learning by doing är ett begrepp som kommer från det erfarenhetsgrundade lärandet då John Dewey sökte efter ett sätt att komma över klyftan

mellan tanke och handling. Dewey menade att en elev skulle lära sig genom praktiska handlingar och förklarar det med följande citat: "All verklig kunskap uppstår genom erfarenhet" (Dewey 1938, s. 13).

Dewey menade att lärande ska ske i naturliga situationer där spontaniteten ska vara maximal och dominansen minimal. Han följde principen; frihet under ansvar. Granberg (2009) förklarar att Dewey menade att om en elev inte kämpar med ett problem personligen kommer eleven heller inte att knyta sig an kunskapen på ett bra sätt. Därifrån växte sedan learning by doing fram.

På det stora hela kan man dra slutsatsen att tyst kunskap är personlig och grundar sig i medarbetarnas erfarenheter. En hög personalomsättning hotar den tysta kunskapen då det blir svårt för den att föras vidare. Däremot kan det förhindras genom rekrytering av personer från samma bransch eller som har insyn i liknande företag. Då kan den nya personen ta till sig den tysta kunskapen enklare (Zouaghi, 2011). Om en organisation tar tillvara på den tysta kunskapen i organisationen blir den även lärande. Då kan den tysta kunskapen bli allmän och bevaras i organisationen. (Zouaghi, 2011)

Tyst kunskap är svårare att omvandla än explicit kunskap, som vi tidigare nämnt är tyst kunskap svårt att sätta ord på och blir därför svårare att överföra till en annan person. Därför gäller det att försöka koda om den tysta kunskapen till något som en annan person kan förstå. Enligt Gubbins (2012) är det riskfyllt med kodning då väsentliga delar av innehållet kan försvinna. Det är lättare när det går åt andra hållet då man ska omvandla explicit kunskap till tyst kunskap. Där får utövaren ta del av den explicita kunskapen i form av manualer för att göra det till en rutin i sitt arbete. Allt som framkallar learning by doing är gynnsamt för att överföra explicit kunskap till tyst kunskap (Gubbins,2012)

3.1.2.2 Explicit kunskap

Explicit kunskap handlar i grunden om att människan kommunicerar via tecken, koder eller gester. Collins (2010) menar att vi bör analysera det på ett grundare plan. Han menar att dessa tecken och koder är en del av olika "strängar" fyllda med information som inte har någon mening förens människan får en anledning till att använda sig av den för att kommunicera. Collins (2010) menar inte att dessa informationssträngar är likvärdigt med språk då information kan föras fram och tillbaka utan att ändra mening. Genom språket däremot översätter vi våra upplevelser, när saker och ting översätts riskerar alltid informationen att förändras eller förloras. Därför anses informationssträngar som meningslösa och språket som meningsfullt då det har en mening och avspeglar hur människan deltar i samhället. Kunskap blir därför effekten av informationssträngar och hur människan använder dessa. Explicit kunskap är alltså den kunskapen som skapas av att man tolkar en informationssträng för att sedan använda den i kommunikation medans tyst kunskap händer utan tolkning (Collins 2010).

Trots det är både tyst och explicit kunskap beroende av varandra. För att i den explicita kunskapen finns även den tysta kunskapen, det är hur människan fungerar jämfört med en dator. En dator måste tolka allting innan den ger en output medans människan inte behöver det. Man kan säga att människans huvud är kopplad till den explicita kunskapen medans kroppen är kopplad till den tysta kunskapen (Collins, 2010).

3.1.3 Inre & yttre motivation

Vid utbildning är det viktigt att utgå ifrån individens motivation till lärandet. Granberg menar att varje person har en vilja att lära. Det visar sig utifrån att man vill visa sig själv eller någon annan att man kan saker eller att man gemensamt med andra vill uppnå ett mål. Granberg menar också på att nyfikenheten är något som kan styra en persons motivation för lärande (Granberg, 2009).

Motivation delas in i två olika teman, inre och yttre motivation. Den inre motivationen innebär att ett visst beteende ämnar att nå tillfredsställelse och en känsla av lycka (Vallerand, 1997). Vidare delas den inre motivationen upp i tre olika kategorier och anledningar till varför man utför ett visst beteende. Det första är att människan gör det av nyfikenhet, för att nå fram till ett visst mål eller att skapa en känsla av tillfredsställelse. Det andra innebär att man vill uppnå nya kunskaper, nya färdigheter, och det sista är att för att känna glädje av ett beteende. Ett annat av dessa inslag i den inre motivationen innebär att människan känner motivation av att acceptera ett visst uppdrag. Utmaningen i det nya uppdraget är en motiverande faktor i sig själv (Vallerand, 1997).

Den yttre motivationen innefattar yttre faktorer som kan påverka motivation såsom belöning eller undvikandet av straff. Denna typ av motivation är något som är effektivt på kort sikt, en stark belöning eller undvikandet av ett hårt straff ger en stor del motivation under en tid. Men över en längre tid kommer den yttre motivationen att sina och således kommer det bli svårare att få ut ett önskat beteende. Det innebär att motivation inte enbart består av en persons tankar i hjärnan utan också är beroende på den sociala kontexten. Personer runt om dig kan påverka din motivation, både i en positiv och en negativ aspekt (Vallerand, 1997).

Granberg menar också på att det är viktigt att en utbildningsinsats är bra planerad, men anpassad efter individerna som ska genomföra den. Uppfyller insatsen dessa krav är chansen större till ökad motivation hos deltagarna (Granberg, 2009).

3.2 Strategier för kompetensöverföring

Ovan har ni läst om olika begrepp som vi kommer använda vidare genom uppsatsen. Anledningen till att vi vill ge en bredare bild över dessa begrepp är för att ni som läsare ska förstå vad vi menar när vi exempelvis skriver ordet kunskap. Det framgår av kapitlet ovan att det bland annat finns olika typer kunskap och att kompetens skiljer sig beroende på situation.

Nedan kommer vi presentera olika teorier som vi anser att nationerna bör ha med sig och arbeta med vid genomförandet och planeringen av framtida kompetensöverföring. Dessa teorier kommer beröra begreppen kompetensöverföring, knowledge management, executive coaching och mentorskap.

3.2.1 Kompetensöverföring

Kompetensöverföring är inte så enkelt som att två personer pratar med varandra och så förs all kunskap de besitter över till varandra. Det är ett komplext fenomen som innebär planering och tydliga strategier. När befintlig personal byts ut mot ny personal försvinner mängder av tyst kunskap, där ibland organisationens kultur, politik och normer. Denna kunskap är ofta svår att sätta ord på, varför saker och ting görs på ett visst sätt. Befintlig personal har även upplevt saker som organisationen har gått igenom över en tidsperiod, som personalen har tagit nytta av, som även den är svår att sätta ord på (Hewitt, 2008).

Kunskap inom en organisation sitter i kulturen, "i väggarna", men även i individernas huvuden och rörelsemönster. Det kan finnas dokument som skrivits, som ligger på vissa ställen bara ett fåtal vet var. Kompetensöverföring handlar om att en organisation aktivt arbetar med att behålla kompetens i situationer där kompetens annars riskerar att försvinna. (Hewitt, 2008).

En viktig aspekt är att den rätta motivationen finns mellan kollegor och att tiden för kunskapsöverföring är tillåten inom organisationen. Det behöver finnas en person som är villig att lära sig, som ser möjligheten att befintlig personal eller äldre personal faktiskt har en kompetens som denne kan dra nytta av. Det behöver också finnas en person som är villig att ta sig tiden att lära ut och inte ser det som konkurrens eller risk att förlora sitt jobb. Det finns möjlighet för delning av viss kunskap, den explicita kunskapen, genom dokumentering. Det har blivit lättare och lättare med hjälp av tekniken, då det går allt snabbare att dels dokumentera men också att hitta redan dokumenterad kunskap (Hewitt, 2008).

3.2.2 Olika tekniker för kompetensöverföring

Knowledge management definieras i Mankins bok enligt följande: "The process of enhancing company performance by designing and implementing tools, processes, systems, structures, and cultures to improve the creating, sharing and use of knowledge" (Mankin, 2009, s. 301).

3.2.2.1 Knowledge management

Knowledge management har blivit en större del i organisationer runt om i världen sen början av 90-talet. Det har resulterats i att kunskap och kunskapsutveckling har blivit viktigare och viktigare för organisationers konkurrenskraft. Denna kunskap grundar sig i ett humant kapital och ett socialt kapital. Med kapital menas hur anställdas skicklighet, kunskap och relationer kan bli ett verktyg för organisationen att fortsätta utvecklas. Stor del av knowledge managementarbetet handlar om att attrahera, utveckla och belöna humankapital och att framhäva vikten av socialt kapital (Mankin, 2009).

Knowledge management har kommit i två olika vågor, på två olika sätt. Den första vågen innebär ett fokus på den individuella utvecklingen, med stort fokus på individens karriärmöjligheter och belöningar för gott arbete. Det blir ett fokus på individens arbete och rutiner. Den andra vågen står för ett mer grupporienterat fokus. Här blir belöningarna inte individuella utan beror på gruppens arbete och hur gruppen kan bli belönad. Här ligger fokus på sociala aktiviteter, nätverkande och teambuilding (Mankin 2009).

Individuell kunskap, kunskap som en individ inom en organisation besitter, behöver delas mellan individer för att utvecklas och stanna kvar inom organisationen. I organisationer idag finns det ett problem som är bestående, att personal som går i pension eller slutar också försvinner med en stor mängd kunskap. Dessa problem kommer inte försvinna med hjälp av kortsiktiga lösningar utan problemen kommer troligtvis finnas kvar i organisationer under all tid. Västvärlden befinner sig i en sådan situation just nu där babyboomen från andra världskriget börjar göra sig påmind, nämligen att en stor del som föddes runt andra världskriget börjar komma upp i pensionsålder. Det är därför viktigt att organisationer har en plan för hur kunskapen ska delas mellan individer innan dessa individer slutar arbeta (Calo, 2008).

Knowledge management är ett arbetssätt som företag och organisationer bör arbeta kontinuerligt med. Knowledge management definieras enligt Calo (2008) som en konstant strategi för att erbjuda eller se till att rätt person har rätt kunskap vid rätt tillfälle.

Kunskapsöverföring är ingenting som sker spontant utan behöver uppmuntras och erbjudas tid för. Kunskap som försvinner, riskerar att aldrig kunna bli återupptäckt. Troligtvis är det dessutom billigare för organisationer att faktiskt behålla kunskapen från en individ inom organisationen än att när denne slutar försöka köpa eller hyra in en person med samma kunskap. I takt med att allt fler företag behöver denna typ av kunskap, kommer också konkurrensen spela roll för vilket företag personen med kunskapen väljer (Calo, 2008).

Calo (2008) framhäver också vikten av att det finns en organisationskultur som stöttar lärande och utbyte av kunskap mellan medarbetare inom och utom organisationen. Det krävs inte en kultur som belönar nätverkande, men det behövs en kultur som uppmuntrar det, som erbjuder tid för sina anställda att göra det. Det kan inte vara en kultur som ser på anställda som utbytbara delar, där det enkelt går att ersätta en person som slutar med en ny person med samma kunskaper (Calo, 2008).

3.2.2.2 Executive coaching

Individuell coaching har blivit mer populärt under senare år när det gäller utveckling av ledare i större organisationer (Yukl 2009). Den som blir coachad är oftast en duktig person som innefattar någon typ av chefstjänst. Coachen är oftast någon som tidigare innehaft samma position och utfört tjänsten bra. Coachen anses inte vara en permanent mentor utan finns där under en begränsad tid som kan vara mellan några månader till några år. Relationen mellan de två parterna bör vara grundad i kommunikation som ska vara konstant på veckolig basis eller varannan vecka. Däremot ska coachen alltid finnas tillgänglig för telefonsamtal om det skulle vara något som adepten undrar över. Coachningen erbjuds för att förbereda adepten för det arbete adepten har framför sig eller för att förhindra att adepten går åt fel håll i sitt arbete (Yukl, 2012).

Att använda sig av en extern coach medför många positiva saker till adepten, bland annat bredare erfarenhet, större objektivitet och större konfidentialitet. En intern coach medför andra positiva aspekter som lättillgänglighet, mer kunskap om organisationskulturen och strukturen samt en bättre förståelse för eventuella strategiska utmaningar i personens nya roll. Den primära uppgiften för en coach är att främja adeptens förmåga att ta ansvar som ledare. Sekundära uppgifter blir att lära adepten hur den ska ta itu med specifika utmaningar såsom att implementera en större förändring eller hur man tar itu med medarbetare som är svåra att jobba med. Att ha en coach gör att man kan diskutera problem eller bolla idéer med en person som har en stor förståelse för dem och som kan ge konstruktiv feedback och hjälpsamma förslag samtidigt som den går under konfidentialitet.

Yukl (2012) menar att det även finns nackdelar med denna typ av coaching. En av nackdelarna är den stora kostnaden för "one-on-one" coaching även när det är under en begränsad tid. Det är även anledningen till att man vanligtvis endast gör det på chefstjänster. En annan nackdel är att det oftast finns en brist på coacher som besitter den kunskapen som krävs vid coaching av en chefstjänst. Det är viktigt att hitta en coach som har stor förståelse för adeptens chefsarbete samtidigt som den behåller en professionalism och en objektivitet. En coach bör heller inte ha intresse av egen vinning, till exempel en extern konsult ska inte vilja sälja mer konsulttimmar och en intern coach ska inte ha intresse av att få mer makt, det huvudsakliga är att det gynnar adepten.

3.2.2.3 Mentorskap

Mentorskap är ett effektivt redskap för att utföra en internutbildning menar Yukl (2012). I sin bok *Ledarskap i organisationer* skriver han:

”Mentorskap är en relation där en mer erfaren chef hjälper en mindre erfaren adept” (Yukl 2012, s. 501).

Enligt viss forskning finns det två olika typer av mentorskap. En som beskrivs som psykosocial vilket stödjer acceptans, uppmuntran, coachning och rådgivning. Den andra typen av mentorskap ska vara karriärsunderlättande som erbjuder stöd, skydd, utmanande uppdrag och synlighet. Enligt Yukl (2012) kan en mentor underlätta arbete för adepten genom inläring, men även minska stress vid en nyanställning eller första uppdraget som chef. Enligt studier är mentorskap ett recept för framgång och avancemang karriärmässigt. Det kommer i uttryck när mentorn själv är framgångsrik och relationen mellan mentor och adept pågår under en längre tidsperiod.

Løw (2009) beskriver i sin bok *Pedagogisk handledning* att mentorskapet är en asymmetrisk relation, han menar alltså att mentorn och adepten inte är på samma nivå kunskapsmässigt. Författaren menar även att det är en relation som inte grundar sig i teori utan snarare i det praktiska. Där är adeptens deltagande det viktigaste i relationen för att mentorskapet ska bli lyckat. Handlingsteorin kan vara betydelsefullt för mentorskapet då det kan illustreras på ett sätt där mentorn bygger upp ett inlärningsmönster för adepten. Inlärningsmönstret bör vara uppbyggt på ett sätt som gör att adepten drar icke-medvetna tolkningar som sedan blir till rutiner vilket adepten själv inte reflekterar över.

Demografiska faktorer påverkar också mentorskapet, såsom kön, ålder och ras. Kvinnor har generellt haft det svårare att hitta en mentor som är framgångsrik och som anpassar deras behov. Det har på senare tid blivit lättare eftersom kvinnor i allmänhet tagit en större roll i samhället. Svårigheten som har funnits för kvinnor i en mentorskapsrelation har till exempel varit osäkerheten att lyfta vissa ämnen, oron över närhet till män samt en oro över att bli utfrysad av sina kollegor. Faktum är att dessa faktorer fortfarande kan kvarstå när kvinnor agerar mentorer åt andra kvinnor.

3.3 Efter en genomförd kompetensöverföring

Tidigare kapitel har handlat om olika strategier som finns för den process som handlar om att föra över kunskap och kompetens mellan två eller fler individer. Dessa strategier kräver ett efterarbete i form av uppföljning. Olika idéer om efterarbetet och uppföljningen presenteras nedan utifrån olika forskare och författares synsätt.

Det är viktigt att det finns ett eller flera mål med lärandet som också går att följa upp efter lärandeprocessen, antingen genom enkätundersökningar eller personliga samtal (Hansson, 2001). Även Granberg (2009) nämner målsättning som en kritisk del av en utbildningsinsats. Det ger möjligheten för deltagarna att tydligt förstå vad syftet med utbildningen är och det blir lättare att mäta hur utbildningen har gått efteråt (Granberg 2009).

Uppföljning är en del av genomförandet av upplärningen och utan uppföljning sker inget lärande. Uppföljningen får bättre effekt på lärandet ifall den görs av personer som varit med i själva förändringen eller upplärningen, än om man tar in en utomstående (Hansson, 2001).

Även Nilsson och Wallo et al, menar på att om det finns mål som ställts upp vid upplärningen finns också möjligheten till utvärdering under och efter den genomförda lärandeprocessen.

Med hjälp av denna utvärdering ges möjligheten till ledning och styrelse att få en indikation på om utbildningen varit tillräckligt effektiv. Dessutom erbjuder utvärderingen en möjlighet till reflektion hos individerna som genomfört utbildningen. Alltså att de återigen får tänka över hur själva lärandeprocessen använts och vad som tas med i det framtida arbetet (Nilsson, Wallo et al., (2018)

Man kan säga att uppföljning är en helt egen process, det är många företag idag som antar att uppföljning bara är att gå igenom vad som gått bra och dåligt vid en insats, enligt Tid & Bessant (2013). Tid & Bessant menar att uppföljning är mer än så, det finns nämligen utrymme för ständig förbättring. I uppföljningsprocessen är det viktigt att söka efter det man hade kunnat göra på ett bättre eller på ett annorlunda sätt. När ett företag har genomfört ett projekt eller en förändring är det essentiellt att gå tillbaka och titta på händelseförloppet. Då är det enkelt att se vad som hade kunnat göras på ett annorlunda sätt antingen för att förbättra processen eller förhindra problem. Uppföljningen måste inte bara gå igenom de stora sakerna utan även rikta in sig på exempelvis deadlines och dagordningen till olika möten. Tid & Bessant (2013) menar att syftet med uppföljningen är att stanna upp och reflektera över ett avslutat arbete, oavsett om resultatet är positivt eller negativt. Läggts det mer tid på utvärderingen blir resultatet bättre, och framförallt för kommande projekt (Tid & Bessant, 2013).

Inom läkarvården är uppföljning en stor del av arbetet som sker på rutin. Oavsett vilken sjukdom en patient har haft sker någon typ av uppföljning. Skillnaden är hur stor omfattning uppföljningen får, då en patient har en allvarligare sjukdom kommer längre tid och noggrannhet att läggas på uppföljningen (A. Sun Myint, 2011).

3.4 Teorin i förhållande till våra frågeställningar

Som vi nämnde i inledningen kan vi utifrån den teori som presenterats konstatera att företag och organisationer aktivt har jobbat med kompetensöverföring under 2000-talet. En stor anledning till det är då många från Baby-boomen efter andra världskriget har kommit upp i pensionsåldern och därav försvinner kunskap och kompetens (Hewitt, 2008).

Vår andra frågeställning är den frågeställning som framförallt tar hjälp av teorin som är presenterad. Övriga två frågeställningar har sin grund i det resultat vi fått fram av datainsamlingen och i diskussionskapitlet där teori och resultat vävs samman. Den andra frågeställningen upprepas här: Vilka strategier kan nationerna använda sig av för att bibehålla och föra över kunskap och kompetens när quartelet ersätts varje termin?

I teorikapitlet väljer vi att presentera djupare förklaringar och definitioner till begreppen kunskap och kompetens. Det gör vi dels för att ni som läsare ska få en förståelse för hur vi använder dessa begrepp men också för att skapa en förståelse för vilken typ av kunskap och kompetens som finns aktiv i en kompetensöverföring. Begreppen tyst och explicit kunskap är två olika synsätt som innehåller olika definitioner av begreppet kunskap där explicit är den hårda kunskapen som går att ta på. Den är lätt att förklara för en annan person medan den tysta kunskapen snarare är den mjuka kunskapen som inte riktigt går att förklara med hjälp av ord. Istället är det en kunskap man måste lära sig från grunden, genom att fysiskt testa på och hamna i den situationen, ett exempel på en sådan kunskap är hur man cyklar.

Gällande den första frågeställningen som berör synen på kompetensöverföringen utifrån intervjupersonens ögon menar vi att teorierna vi tagit fram även hjälper oss att besvara denna.

Knowledge management, executive coaching och mentorskap är exempel på hur vi som författare skapar oss en förståelse för begreppet kompetensöverföring och på så sätt lättare kan använda det som framkom under datainsamlingen. Dessutom ger det oss som författare och er som läsare en möjlighet att se faktiska exempel på hur man som organisation i praktiken kan arbeta med olika strategier för kompetensöverföring. Yukl (2012) anser till exempel att executive coaching är ett bra steg för att överföra kompetens mellan två personer inom en organisation. Ofta innebär det att en chef tränar upp en annan chef och delar med sig av sina kunskaper kring organisationen och arbetet. Vi anser att det går att generalisera till den nivå att det passar in i en organisation likt en studentnation. Även mentorskap kommer in som en teknik som organisationer kan använda sig av för kompetensöverföring och överlämning. Det ger en möjlighet att följa sin mentor under dennes dagliga arbete, samt ha en trygg punkt att luta sig emot när det är dags att påbörja sitt egna arbete.

Det framkom när vi studerade dessa olika strategier för kompetensöverföring att motivation är en stor del av den. Motivation kan delas in i två olika typer och är något som gav oss en förståelse för hur och varför man som företrädare vill genomföra en bra kompetensöverföring till sin efterträdare. Det ger oss också en bild över att det kan finnas en problematik när företrädaren är trött och sliten efter sitt år som quaratelare och ska påbörja ett projekt med att lära upp sin efterträdare.

I slutet av teorikapitlet presenterar vi även teorier kring relevansen av uppföljning och efterarbete vid en kompetensöverföring. Det som framgår här är att nationerna bör lägga tid och energi på ett uppföljningsarbete efter överlämnings slut. Utan uppföljning riskerar överlämningen att resultera utan önskat resultat om lärande (Hansson, 2001).

Vi har även valt att ta en stor del av vår teori till att försöka definiera begreppen tyst och explicit kunskap och även begreppet kompetens. Det erbjuder er läsare ett lättare sätt följa våra resonemang och tankar i vårt analys- och diskussionskapitel.

4 Resultat

I kommande kapitel kommer vi presentera det resultat som framkommit av vår datainsamling med quratelare på några av Lunds nationer. Som vi beskrev i metodkapitlet var intervjuerna semistrukturerade och har spelats in. Resultatet är alltså bearbetat vid transkribering där vi kategoriserat fram svaren till ett antal olika teman som kommer benämnas här.

4.1 Tiden innan överlämning och kompetensöverföring

Under dessa kapitel kommer vi presentera den empiri som framgått av datainsamlingen gällande kategorin och temat "Tiden innan överlämning och kompetensöverföring".

"Planeringen av övergången handlar mycket om hur vi ska fånga upp personerna som är nyvalda och få dem att bli en del av gruppen snabbt. Dessutom få dem att känna sig trygga i deras framtida arbete" - IP-5

Som citatet från IP-5 påvisar krävs att företrädaren planerar upplärningen på ett någorlunda sätt för att ge den nyvalda en trygghet och minska stressen och på så sätt få ut mer av kompetensöverföringen.

4.1.1 Planering av upplärning

Nationerna och dess quratelare planerar upplärningen efter hur deras utbildning och upplärning gått till. Vissa nationer har mer eller mindre tydliga rutiner för upplärning medan vissa nationer går på känsla och egna idéer och tankar. Vad som framgår av datainsamlingen är bland annat att alla nationer i studien använder sig av en blandning av testamenten, dokumentation och praktisk upplärning i form av skuggning vid respektive nytillträde av quratels-post. Vissa lägger mer tid på att sitta och förklara olika saker medan andra låter efterträdaren experimentera sig fram. Någoting som påpekas bland våra intervjuperson är att testamentet som skrivs, oftast påbörjas efter det att en efterträdare blivit utnämnd. Den nyvalda personen får sin företrädares testamente när det är dags att kliva på tjänsten. Det är en faktor som de unisont tycker är synd då testamentet borde lämnas över så fort efterträdaren är vald. I så fall hade efterträdare tidigare fått en bild över vad det krävs för att bli och arbeta som quratelare under ett år. När testamentet inte är färdigskrivet i tid, kan testamentet inte heller delas ut förrän det är dags att gå av eller senare. Det i sin tur innebär att testamentet inte går att diskutera på samma sätt under de möten som genomförs mellan sittande och blivande quratelare. Nu måste efterträdaren läsa någonting i testamentet för att sedan kontakta sin företrädare med mail, sms eller samtal för att få svar på vad testamentets text innebär.

4.1.2 Betydelsen av förkunskap för quratelare

Av intervjuerna kan vi utläsa att heltidsanställda hos nationerna har olika typer av förkunskaper. Dessa förkunskaper grundar sig någonstans i två olika typer av förkunskaper; vilka program som studeras och tidigare engagemang på nationen innan de blev en del av Quratelet. En annan förkunskap som framgick i två av intervjuerna var tidigare arbeten i andra organisationer. Intervjupersonen har en stor blandning av bakgrund i olika studier på Lunds universitet. Alla intervjuade känner att studierna har hjälpt till i det arbete som görs i rollen som quratelare. I intervjuerna framgår också att projektledningskurser, grupparbeten och organisationskurser har varit av särskild hjälp för att bedriva och utveckla nationen.

Som tidigare nämnt påpekar två av de intervjuade att tidigare arbeten har hjälpt dem i sitt arbete på nationen. Dessa arbeten var helt skilda och kunskapen de tog med sig var därför olika beroende på vilket arbete det gällde. Det framkommer att vikten av kunskap kring teamkänsla och målinriktat arbete från tidigare jobb, är något intervjupersonen menar är av värde för arbetet i quratelet.

Den förkunskap alla intervjuade anser vara den viktigaste, är mängden arbete i nationens olika utskott innan tillträdet på posten som quratelare. Alla intervjupersonen har en bakgrund i nationen innan de klivit på som quratelare, vissa har nästan fem års erfarenhet av olika utskott och evenemang. På grund av det uppger samtliga att lärdomen om olika utskott och hanteringen av dessa har varit viktig. Även vilken form av backning, stöttning och support som krävs från quratelet till olika utskott var en nyttig lärdom. Intervjupersonen har lärt känna flertalet personer i nationen och fått känna på hur det är att arbeta på golvet, längst ner i den organisatoriska hierarkin. Genom att arbeta har de fått se hur nationen bedrivs, vilket har skapat möjligheten att inte bara se vilka utvecklingsmöjligheter som finns utan också vilka begränsningar som finns. Det framkommer också att utan denna kunskap krävs det troligtvis mer tid för upplärning och kompetensöverföring. Slutligen nämns även att kunskap kring organisationens struktur, kultur och strategi är viktigt att ha med sig som förkunskap.

4.1.3 Testamente

“Det blir en hel del läsande av gammal dokumentation av incidenter som skett tidigare och koncept som har förändrats för att man inte ska gå tillbaka till dem koncepten som har varit misslyckade. Detta i form av bland annat ett testamente som ska ligga till grund och som du alltid ska kunna luta dig mot.” - IP-5

Som citatet visar innebär en del av kompetensöverföringen att läsa igenom nedskrivna fakta som gäller för nationen. Testamenten är en del av dokumentationen och har en stödjande funktion för personen som sitter i quratelet. Det är ett dokument som finns till när man letar efter svar eller söker efter inspiration.

I samtliga intervjuer och upplärningsprocesser framgår att användandet av testamenten är användbart. Hur nationerna använder testamentet skiljer sig från nation till nation, men principen i sig är densamma. Det som framgår är att innan en företrädare avgår, ska denne också skriva ett dokument med information kring det vardagliga arbetet och bedrivandet av verksamheten. Dokumentet lämnas över till den person som ska ta över arbetsuppgifterna från företrädaren. Det som däremot framgår är att användandet av testamentena är bristfälligt, det är lättare att kontakta sin företrädare med eventuella frågor än att läsa igenom testamentet. Det framgår också att skrivandet av testamentet ofta görs i slutet av sitt år, vilket då starkt påverkas av bristande engagemang för just den biten. Ofta läggs istället fokus på den praktiska upplärningen av sin efterträdare. Det framgår också att ofta glöms testamentet bort, det försvinner någonstans i den mängd dokument som finns i nationens digitala server. Det innebär ofta att testamentena måste skrivas om eller inte används och således riskerar information och kunskap att försvinna.

Det som även framgår av intervjuerna är att testamentet är en stor del av överlämningen och upplärningen av efterträdare. Det framgår att intervjupersonen har tagit del av ett testamente vid tillträdet som quratelare. Testamentet har varit användbart men att det tufft att läsa igenom uppemot sextio sidor av information för att hitta svaret på en enkel fråga.

Testamentet används för att skapa en förståelse för det vardagliga arbetet som personen kommer behöva göra.

4.2 Överlämning och kompetensöverföring

Vidare i resultatdelen kommer vi presentera det som framkommit under intervjuerna gällande vårt andra tema, nämligen själva överlämningen och kompetensöverföringen. Det kommer kretsa kring nationernas kompetensöverföring i praktiken och hur olika nationer och quratelare gått tillväga.

4.2.1 Överlämning från sittande till blivande quratel

Överlämningen hos olika nationer ser generellt sett ungefär likadana ut. Nya personer väljs i regel ungefär två till tre månader innan de kliver på sin tjänst. Under denna tid pågår fortfarande studierna. Samtidigt ska de ska lära sig ett nytt arbete innan det att den nya tjänsten kan tillträdas. Många uppfattar tiden som ett problem då det är mycket som ska hinnas med och alla intervjupersonen medger att det skulle vara skönt att tillsammans lägga 100% fokus på upplärningen. Det är dock inte praktiskt genomförbart av det uppenbara skälet att studierna behöver prioriteras.

Alla nationer har gemensamt att varken hela quratelet eller seniorskollegie byts ut samtidigt, endast några få medlemmar ur båda grupper byts ut varje termin. Det gör att ingen grupp är helt ny, varje grupp får med sig kompetens från föregående konstellation. Personer som suttit i quratelet tidigare kan rutiner och har en grundläggande vetskap om vad resterande medlemmar i quratelet har för arbetsuppgifter, vilket kan hjälpa blivande quratelare. Därav är alla nationer positiva till hur överlämningen sker på så sätt att några är nya och några är gamla.

En av nationerna bedriver en slags kick-out/kick-off, som förklaras av quratorn med följande citat:

“Vi sitter i två eller tre dagar, lite beroende på hur folk kan. Vi diskuterar lärdomar från förra terminen, vi snackar mycket om grupp och gruppdynamik, olika konstellationer och hur vi ska jobba tillsammans samt vad vi har för förväntningar på varandra. Det är tre ganska utmattande dagar som vi fick med oss mycket ifrån. Det är också en möjlighet att diskutera pin-pointade grejer som har dykt upp under “deras” termin och sen lite mer övergripande grejer som alltid finns med.” IP-2

Som intervjupersonen nämner, bidrar det till en bra start för blivande quratelare. Möjligheten att träffas och lära känna sittande quratelare samt de andra blivande quratelarna som tillsammans i framtiden ska bilda den nya konstellationen.

4.2.2 Betydelsen av motivation och engagemang vid tillträddandet

Stor vikt av överlämningen ligger hos den personen som ska gå av. Finns inte viljan att lära upp den nyvalde kommer den nyvalda heller inte bli upplärd och därmed komma till arbetet med bristfällig kunskap. Något som framkom under intervjuerna visas genom nedanstående citat från IP-1:

“Absolut ligger jättemycket av kompetensöverföringen och kvalitén på överlämningen hos den sittande quratelarens engagemang”. IP-1

Som citatet visar, vilar en stor del av kvalitén i kompetensöverföringen på företrädarens axlar. En faktor som påverkar överlämningen av heltidsposter är att personerna som avgår från sin post oftast är slitna eftersom livsstilen som quratelare på en studentnation är slitsam. Det togs upp under intervjuerna och vissaxs av intervjupersonen som numera inte är en del av ett quratel erkände att denna trötthet påverkat överlämningen. Intervjupersonen som nuvarande är en del av quratelet kan se att det eventuellt skulle kunna bli ett problem i överlämningen men förhoppningen var att det inte ska bli det. I en intervju framgår det också att personen fick en energiboost av att ha en efterträdare och på så sätt höjdes motivationen till att genomföra överlämningen på ett så bra sätt som möjligt.

4.2.3 Praktisk upplärning

Om den teoretiska upplärningen i form av testamente är grundlig och väsentlig för överlämningen, är den praktiska upplärningen ett krav för överlämningen. Det är under det stadiet som efterträdaren verkligen har chansen att lära sig kring sin nya tjänst. Upplärningen sker mellan två parter, företrädare och efterträdare där företrädaren agerar personlig coach till hur efterträdaren ska ta sig an sitt nya arbete. Vad vi fått ut av våra intervjuer är att olika nationer hanterar den praktiska upplärningen på olika sätt även fast grunden är sig lik. Vissa nationer tar sig an den praktiska upplärningen utan tydliga mål med upplärningen. Istället utgår nationen då oftast från hur deras egen upplärningen genomförts. I andra nationer har företrädaren och efterträdaren ett möte direkt efter valet, där efterträdaren blir godkänd av nationen. Där diskuteras upplägg av kompetensöverföringen och gör även en checklista med vad efterträdaren ska ha lärt sig när denne kliver på sin tjänst. Checklistans utformande är olika från nation till nation då vissa är mer detaljstyrda hur ett visst mål ska nås.

För att successivt kunna bocka av checklisten krävs det att efterträdaren får en god upplärning vilket ofta tar form i skuggning av företrädaren. Där får efterträdaren följa företrädaren genom arbetsdagar och då ta del av vad företrädarens rutiner och arbetssätt för att kunna bocka av checklisten. Många av intervjupersonen menar att en stor del av upplärningen handlade om att bli bekväm i sin nya roll. Det bästa sättet att bli bekväm som quratelare är att spendera många timmar på expeditionen. Expeditionen fungerar som quratelets kontor där medlemmar tas emot, jobbare och tjänstemän kommer för att få svar på frågor, utföra försäljning eller andra ärenden. Efterträdaren måste även ha förståelse för att hen ska vara en ledare i organisationen, som är avlönad för att föra nationen framåt och utveckla den. Alla quratelare agerar alltid som ambassadörer för sin nation och styr i mångt och mycket över många personer och måste därför kunna leda på ett bra sätt.

4.2.4 Samarbete mellan nationer

Mellan nationerna finns det många samarbetsorgan som på olika sätt stöttar den vardagliga verksamheten men också den långsiktiga strategiska utvecklingen av nationerna i stort. Ett sådant organ är *kuratorskollegiet* som arbetar för att öka samarbetet mellan nationerna. Där träffas delar av nationernas quratel och diskuterar allt från krishantering till eventuella samarbeten vid inköp osv. Det är också en möjlighet, som framkommer i intervjuerna, för utveckling av vissa kompetenser. Ibland består dessa möten av workshops om arbetsmiljö och liknande. Det blir också ett sätt för nationerna att diskutera frågor och ta hjälp av varandra vid upplärning. En stor del av quratorsarbetet är just diskussioner mellan nationerna. Varje quratelare har möjlighet att gå på möten som är riktade till personens arbetsuppgifter.

PQS har en inköpsgrupp, PQE har en ekonomigrupp osv. Det blir alltså ett verktyg för att hjälpa curatelaren i sitt upplärningsarbete i och med att man lär sig hur andra nationer jobbar med olika leverantörer, avtal, bokslut eller fastighetssystem, men också en konstant möjlighet för kompetensutveckling.

Utöver kuratorskollegiet som är det mest erkända organet för samarbete mellan nationerna finns även mindre inofficiella samarbeten mellan olika nationer. Bland annat har vissa nationer ett särskilt nära samarbete. Det ger dem möjligheten till att ofta träffa varandra vilket leder till diskussioner kring nationerna och deras arbete. Samma inofficiella samarbeten finns även mellan andra nationer där man tar extra lärdom av varandra och hjälps åt i vissa avseenden. I vår andra intervju nämnde intervjupersonen om det inofficiella samarbetet med en nation.

“Sen har vi också en ganska bra relation med en nation, vi har ett litet extra samarbete med dem. Det kan vara att vi behöver 20 bord till ikväll, då kan man slå en snabb pling om man kan få hjälp, men just kompetensöverföring så är det väl att de kliver på liknande poster som vi samtidigt. Om någon inte går på ett möte kan den andre delge den informationen. Sen har vi även en vän-nation i Uppsala som vi träffar några gånger om året och då kan man också få lite tips och tricks och inspiration för hur man ska bedriva sina verksamheter”. IP-3

Dessa samarbeten ger alltså möjligheten dels för konkreta frågor gällande viss kompetens eller kunskap som saknas i en av nationerna, men också möjligheten för snabb hjälp med materiell eller personal.

4.3 Tiden efter överlämning och kompetensöverföring

I slutet av resultatdelen kommer vi presentera det som framkommit under intervjuerna gällande vårt sista tema, nämligen tiden efter själva överlämningen och kompetensöverföringen. Dessutom kommer vi presentera svaren som framkom över det kompletterande mail vi skickade ut angående hur nationen påverkas i stort efter överlämningen.

4.3.1 Första tiden efter överlämning och nytillträde

Våra intervjuperson menar alla att organisationen påverkas när överlämning av poster sker. Det blir en stor skillnad från att en person gjort samma arbete under ett år till att en ny person ska göra samma arbete utan samma erfarenhet.

Något som intervjupersonen även nämnde är att om överlämningen är bra kommer det vara lättare att axla arbetsuppgifterna snabbt. En curatellare kommer snabbare att hitta “sitt” sätt att arbeta utan att förändra organisationen. Det är därför viktigt att överlämningen blir smidig och att det grundliga arbetet redan är självklart för den nytillträdde för att sedan jobba med unika frågor som skiftar från år till år.

4.3.2 Uppföljning

I vanligaste fall försvinner inte en företrädare från en nation på en gång utan företrädaren väljs ofta till ledamot i seniorskollegiet vilket gör att företrädaren finns kvar i organisationen. Därför sker en naturlig uppföljning vid diverse olika möten. Vissa nationer använder sig av företrädaren mer då genom riktiga uppföljningsmöten för att gå igenom hur saker och ting

känns. Andra nationer använder sin företrädare vid behov. Det många av intervjupersonen även menar är att det hade säkert klarat sig om man inte hade haft sin företrädare till hands, men det hade varit mer omständligt för efterträdaren till en början. En faktor som däremot kan anses positivt med att inte ha en företrädare inblandad i en uppföljning är att efterträdaren ej blir styrd till hur den företrädaren har arbetat vilket inte måste vara det mest effektiva sättet. Efterträdaren får istället möjlighet att testa sina visioner utan att bli styrd. Sitter personen i fråga i seniorskollegiet blir denna person även mer partisk då den har ett ansvar att vara en del av seniorskollegiet. Skulle personen inte sitta med i seniors skulle företrädaren kunna bli ett neutralt bollplank där efterträdaren kan få opartiska åsikter kring seniors.

Gemensamt tycker alla nationer att det är viktigt att företrädare sitter i seniors men det kan finnas fördelar med att ha personen som utomstående. Fördelar kan vara att personen inte agerar som en del av styrelsen och därmed tar en viss ställning i särskilda frågor. Istället får man då en objektiv person som kan arbeta utan att behöva ta in andra faktorer i sin vägledning.

Styrelsen är en grupp av nationens medlemmar som sitter på kunskap om nationen och hur den fungerar. Seniors kan hjälpa nya quratelare i sitt arbete och vägleda dem för att göra det strategiskt bästa för nationen. Seniorskollegiets funktion är även att följa upp quratelets arbete genom regelbundna möten där det går igenom vad som har hänt och vad som ligger framåt. Varje person i quratelet brukar även ha en mentor eller ventilator sittandes i seniors för att vara som stöd och för att bolla idéer samt dela med sig av sin kompetens.

4.3.3 Uppfinna hjulet på nytt

"[...] kompetenser utvecklas med tiden. Det är en sån typ av organisation där det är ok att inte vara expert inom sitt område. Men jag tror att kompetens över tid är där vi hela tiden måste jobba för att behålla den typen av kompetens, så att vi slipper uppfinna hjulet på nytt, det är väl det som riskerar att bli en permanent faktor. Att det händer så ofta, kan man väl känna blir en negativ faktor för motivationen." - IP-2

Eftersom varje tjänst i quratelet tillsätts på ett år är det stor rulljans av ledningen på nationen. Det kan därför vara svårt att implementera något i verksamheten eller skapa rutiner eftersom det är så pass kort tid som personen sitter som quratelare. Då tiden är knapp nämner flera av intervjupersonen att de ibland behöver "uppfinna hjulet på nytt" för att samma problem sannerligen uppstått ett eller flera år innan. Eftersom kompetensen kring problemet inte längre finns hos ledningen måste hjulet uppfinnas på nytt. Likt detta problem är det även troligt att en ny idé som man vill testa på verksamheten, redan har testats tidigare i nationen men flera år tidigare. Intervjupersonen menar att onödig tid spenderas på saker som det redan finns en lösning på. Alternativt att tid spenderas på något som i praktiken inte kommer att fungera då det har bevisats tidigare. Det blir då ett slöseri av deras korta och värdefulla tid att behöva komma på lösningar som egentligen borde vara standardiserade, exempelvis hur nationens bal ska planeras och utföras.

5 Diskussion

I ovanstående kapitel har vi presenterat resultatet av datainsamlingen. Här framkommer bland annat att motivation, förförståelse för nationens arbete och erfarenheter från tidigare arbeten är nycklar till en god kompetensöverföring. Det framkommer också att nationerna behöver och vill ha hjälp med att hitta olika strategier för kompetensöverföring.

Nedan kommer den relationen den insamlade datan har i förhållande till den presenterade teorin diskuteras med inslag av våra egna tankar och idéer.

5.1 Förförståelse

Något vi sett som viktigt för våra intervjuobjekt, för att få till en bra kompetensöverföring och överlämning, är att efterträdaren har en förkunskap om nationen. Det framkom att kompetensöverföringen och quratelarens legitimitet mot resten av nationens medlemmar grundar sig i att quratelaren anses vara den som kan mest. Eftersom quratelaren anses vara den som kan mest är en god förförståelse av yttersta vikt för att kunna tillträda som quratelare. Det framkom under intervjuerna att nästan samtliga intervjuobjekt har flera års erfarenhet av nationen och studentlivet, i form av olika tjänster och ansvarsområden inom sin nation. Det innebär att när de tillträder som quratelare vet tjänstemän och andra vem personen är, samt att quratelaren vet vilka tjänstemännen är. En quratelare anses ha veta vilka projekt som är viktiga för nationen och vad dessa projekt behöver för att lyckas. Som quratelare ska man dessutom ha koll på hur saker och ting fungerar, var saker och ting befinner sig och vem man kan fråga om det finns eventuella funderingar över någonting. Som intervjuperson-1 var inne på tror vi att en större och bättre förförståelse ökar respekten inom nationens väggar. Vet andra vem quratelaren är och att personen har koll på det mesta, ökar sannolikheten i att hen blir respekterad som ledare. Vet inte PQS, hur exempelvis diskmaskinen fungerar finns det en risk att personens kunskap ifrågasätts och ledarskapet genomskådas. Det kan i sin tur göra att personer kommer gå bakom ryggen på quratelaren för att de vet att personen inte kan svara på eventuella frågor. Vilket i sin tur gör att personen som ledare kan tappa kontrollen över rutiner för verksamheten.

5.2 Kompetensöverföring

Här kommer vi att reflektera över teoretiska aspekter på kompetensöverföring i nationslivet. Vi kommer att diskutera hur kompetens överförs på olika sätt.

“Ju bättre överlämningsprocessen är, desto mer kompetens man för över, desto mer vinner nationen i helhet. Dessutom hjälper det den person som ska ta efter sittande quratelares arbete och ger denna en större möjlighet att utveckla nationen och sig själv” - IO-1

Som citatet påpekar är intervjuobjekten medvetna om att kompetensöverföringen är en viktig del av överlämningen. Utan en god kompetensöverföring riskerar nationen att ta ett steg tillbaka i utvecklingen av nationen efter överlämnat ämbete mellan sittande och blivande quratelare.

5.2.1 Användning av dokumentation

Som vi beskrivit i resultatet är testamentet en viktig aspekt i överlämningen och kompetensöverföringen mellan företrädare och efterträdare. Ett testamente skrivs av varje

person som suttit i quratelet, oftast är det många saker som ser likadana ut som testamentet innan vilket gör att avgående quratelare kopierar föregående testamente och fyller på med saker som personen vill lägga till. Det är alltså ett levande dokument som brukar lämnas över till efterträdaren när denne påbörjar sin tjänst. Testamentet fungerar som en handbok eller manual över quratelarens år där efterträdare kan gå in och söka information när den behöver. Denna del av överlämningen innehåller en explicit kunskap som är en tydlig kunskap, kan överföras via kommunikation eller koder. Den explicita kunskapen i nationerna överförs via testamente. Testamentet fungerar som en manual vilket explicit kunskap förutsätter, att kunskap ska kunna överföras (Collins, 2010). Eftersom testamentet är utformat som en manual är syftet med testamentet att kunskap ska överföras.

Collins (2010) menar att explicit kunskap är strängar som inte har någon funktion innan en individ får en anledning att använda sig av den. Därför är testamentet ett nödvändigt dokument som till en början inte har så stor nytta. När sittande quratelare stöter på ett problem som de inte känner igen sig i ges anledningen till att söka i testamentet. Där får quratelaren ta del av kunskapssträngarna som behövs, för att ta till sig information kring problemet. Många som ska använda sig av testamentet tycker att det är lättare att höra av sig till sin företrädare för att få svar på en fråga istället för att leta i testamentet. Det som personerna borde vara uppmärksamma på är att, informationen de får från sin företrädare tenderar att inte stämma lika bra överens som det som står skrivet i testamentet. Eftersom språk har en tendens att förändras och tolkas olika försvinner alltid information på vägen (Collins, 2010). Även om företrädaren förklarar problemet på ett bra sätt i språk kommer någon aspekt att försvinna genom språket. Skulle efterträdaren inte hitta något kring problemet i testamentet ska hen såklart kunna prata med sin företrädare för att kunna få informationen istället.

Att testamentet är en viktig del av kompetensöverföringen är således både vi och nationerna överens om. Vi vill däremot uppmana nationerna att använda testamentet på det sätt som vi med hjälp av teorier, redogör för ovan. Att inte läsa igenom testamentet från pärm till pärm direkt när efterträdare får den i handen utan snarare läsa det som för stunden är aktuellt. Den information som efterträdaren för tillfället behöver ta sig an. Att undvika att ta till sig informationen på ett mekaniskt sätt som är livlöst. När behovet dyker upp att ta reda på något som står i testamentet ska det i princip vara första gången de tar sig an informationen för att direkt kunna tolka och använda den (Collins, 2010). Tillsammans med diskussion med företrädare om informationen kan det utgöra en bra grund för att all information transformerats på rätt sätt. Diskussionen ska inneha en stödjande funktion till det som quratelaren har tolkat och ske efter att quratelaren tagit del av informationen via testamentet.

5.2.2 Praktisk upplärning

Upplärningen som sker mellan företrädare och efterträdare kan liknas med executive coaching eftersom en tidigare chef lär upp en ny chef (Yukl, 2012). Nationen har förmånen att personen som har gjort arbetet det senaste året är den personen som lär upp den nya vilket inte är vanligt i andra organisationer. Efterträdaren bör ta rollen som coach vilket innebär att personen har kännedom om organisationskulturen, förståelse för efterträdarens utmaningar och hur hen bör arbeta strategiskt med dessa punkter. Det åligger även företrädaren att lära sin efterträdare hur man är en ledare och ambassadör för nationen, det ska anses som en primär uppgift (Yukl, 2012). Eftersom alla i quratelet lätt blir personer som resterande aktiva i nationen ser upp till måste de även agera på ett sådant sätt.

Yukl (2012) förklarar att nackdelar med executive coaching är att det ofta kostar organisationen mycket pengar för "one-to-one" coaching vilket är något nationen undviker eftersom det ingår i quratelarens arbete att lära upp personen efter sig. Yukl (2012) menar även att det är svårt att hitta coacher som passar den nya personens profil. Än en gång undviker nationen denna nackdel då den senaste personen passar bra in som coach för sin efterträdare då hen sitter på den senaste kunskapen som behövs i tjänsten. Nationen utnyttjar en typ av upplärning som inte stora företag har möjlighet till. Nationen har genom denna typ av upplärning gyllene förutsättningar för att kunna göra en bra kompetensöverföring.

I vissa nationer förekommer det överlämningsresor då alla nyvalda, sittande, och avgående åker iväg över tre dagar under alkoholfria omständigheter för att göra en överlämning. De nya får då chansen att ta in kunskap från gamla quratelare samt bygga en grupp med sittande quratelersmedlemmarna. Det blir en möjlighet att föra över både tyst och explicit kunskap genom diskussioner mellan företrädare och efterträdare. Det är troligtvis även en motivationshöjande faktor då gruppen får komma iväg från Lund ett par dagar och kan njuta av en annan miljö. Dessutom får det blivande quratelet en chans att lära känna varandra samt skapa en relation till den person de kommer att ha som mentor och coach under den tid de sitter som quratelare.

Enligt teorierna som Yukl (2012) presenterar kring mentorskap bör företrädaren och efterträdaren ingå i en mentorskapsrelation direkt vid påbörjandet av en inlärningsprocess. Företrädaren agerar mentor och efterträdaren agerar adept. Som vi nämnt i teorin är mentorskap ett effektivt redskap för att utföra en internutbildning (Yukl, 2012). Mentorskapet bör därför inspireras av den psykosociala typen vilket stödjer acceptans, uppmuntran, coaching och rådgivning. Mentorns funktion vid upplärning blir att hjälpa adepten att komma in i sitt arbete och underlätta dess inlärnin samt minska stressen. Den nyvalda måste visa ett stort engagemang och en vilja att delta för att mentorskapsrelationen ska bli lyckad (Yukl, 2012). Vi har förstått från våra intervjuobjekt att den nyvalda alltid brinner för att få komma igång vilket gör att mentorskapsrelationen borde passa nationen bra.

För att mentorskapet ska bli lyckat krävs en långvarig relation mellan mentor och adept (Løw 2009). Fördelen med nationer är att quratelet drivs och hela tiden har en löpande dialog med ett seniorskollegium som beskrivs som styrelsen för nationen. Vanligt är att gamla quratelare, efter att de har gått av, fortsätter att engagera sig i nationen genom att sitta i nationens seniorskollegium. Det ger mentorn en bra möjlighet att följa upp adeptens arbete under längre period än bara upplärningstiden. Under denna tid finns mentorn inte lika närvarande som innan men fortfarande tillräckligt närvarande för att snabbt kunna svara på frågor. Utöver fortsatt engagemang i nationens seniorskollegium bör även mentor stämma in enskilda träffar med adepten för att ge personlig coaching, inte bara träffas vid diverse möten mellan quratel och seniorskollegium (Løw 2009).

Efter att företrädaren har gått av sin post som quratelare ställs som sagt fortfarande kravet på uppföljning med sin efterträdare, oavsett om personen väljer att engagera sig vidare i nationen eller inte. Skulle företrädaren välja att inte fortsätta sitt engagemang visar det på brist av motivation, dels för nationen i sig men även för att fullfölja sin upplärning med efterträdaren. Relationen i mentorskapet mellan företrädare och efterträdare drivs av en inre motivation där adepten drivs av sin nyfikenhet och vilja att lära sig kring arbetet (Granberg, 2009).

5.3 Nyckelområden vid kompetensöverföring

Det som framgår vid våra intervjuer är att det finns vissa områden där det uppstår en problematik och fara för kompetensöverföringens kvalitet. Vi kommer presentera dessa områden nedan och sedan avsluta med en gemensam diskussion för dessa områden.

5.3.1 Motivation och engagemang

Nedan kommer vi att förklara hur en kompetensöverföring påverkas av motivation samt engagemanget hos företrädare och efterträdare. Något som uppmärksammades i intervjuerna var nämligen att motivationen och engagemang har en stor betydelse för vilken kvalitet överlämningen har.

5.3.1.1 Motivation vid nytillträde

Utifrån perspektivet att en ny person ska tillträda som Quratelare kan vi tydligt se att motivationen kommer vara hög hos personen. Denna motivation grundar sig i den inre motivationen (Vallerand, 1997), då Quratelarna inte får någon lön som påverkar dennes arbete. Den får heller inget straff för att undvika att söka den nya tjänsten. Dessa två aspekter grundar den yttre motivationen, det blir alltså klart att motivationen styrs av den inre faktorn. Den inre motivationen styrs enligt Vallerand (1997) av ett visst beteende ämnar nå tillfredsställelse och en känsla av lycka. Det kan vara att man som person gör det av nyfikenhet, för att nå fram till ett visst mål eller att skapa en känsla av tillfredsställelse. Ett annat innebär att man vill uppnå nya kunskaper, nya färdigheter, och det sista är att man vill känna glädje av sitt beteende (Vallerand, 1997). Just nyfikenheten är något som bidrar till att öka motivationsfaktorn. Kan uppdraget dessutom skapa någon form av tillfredsställelse, glädje och möjlighet till personlig utveckling höjer det motivationen. Arbetet kommer med största sannolikhet erbjuda personen att utvecklas på ett personligt plan men också på ett kompetens- och kunskapsplan. Är upplärningen dessutom anpassad efter individens schema och lärostil är det ett annat sätt att motivera den nytillträdde (Vallerand, 1997).

Intervjuobjekten kände sig alla motiverade över möjligheten att kliva på sin nya tjänst. Däremot var det en faktor som påverkade och det var att efterträdarna själva går i skolan under den tid då överlämningen ska äga rum. Då bristen på tid kan vara en faktor för att inte kunna utföra själva överlämningen optimalt kan det påverka motivationsnivån hos båda deltagarna.

5.3.1.2 Motivation vid överlämning

Utifrån det helt motsatta perspektivet, nämligen utifrån den nuvarande quratelarens perspektiv, kan vi tydligt se att det skiljer sig i motivationsnivå. Ett krav för att mentorskapet och coachningen ska bli lyckat enligt teorierna vi tidigare presenterat är ett motiverat deltagande hos adepten (Løw 2009). Ett annat krav är att det även måste finnas en motivation hos företrädaren som ska lära efterträdaren sitt arbete. Om det finns en brist av motivation hos företrädaren riskerar inte bara mentorskapet att försvinna, även upplärningen i sig (Vallerand, 1997). Utifrån intervjuerna och resultatet kan vi se att den sittande quratelaren som är i sluttampen av sitt år och är inne på sista arbetsuppgifterna som ska göras innan de själva kliver av ofta är rätt slitna. De har genomfört ett år som har innehållit festande, tidskrävande arbetsuppgifter som kräver mycket energi. Det framgår av resultatet att bland annat festandet har tårt på engagemanget och motivationen vid överlämningen av sin post. Alltså riskerar överlämningen att bli bristfällig i dessa organisationer som nationer då

personerna som ska sköta och planera för upplärningen själva är slitna och har en bristande motivationsnivå.

Det fanns däremot två av personerna vi intervjuade som inte upplevde den här tröttheten utan snarare att det nya uppdraget som innebär att lämna över sin post var något som skapade en motivation hos dem. Att de ville lämna över sitt arbete på ett så bra sätt som möjligt för att också kunna bli ihågkommen som en person som gjorde sitt yttersta för nationens bästa. Det har en tydlig koppling till den inre motivationen som tidigare nämnts i teoriavsnittet genom Vallerand (1997). Dessa personer känner att det nya uppdraget som tilldelats dem är något som kan skapa ett tillfredsställande beteende. Ett tydligt exempel på det finner vi i en av intervjuerna:

”Det är klart att man vill vara en av de personer som när det talas om, att det talas om någonting positivt, typ att man var en person som var till stor hjälp för sin efterträdare och var bra för nationen” - IO-3

Man skulle även kunna argumentera föra att det är en yttre motivation som agerar för dessa personer. Nämligen att man ser det som en belöning att personer runt omkring nationen använder dig som ett positivt exempel på personer som hjälpt nationen.

Någonstans hänger en stor del av överlämningen och kompetensöverföringens kvalitet på hur väl motiverad företrädaren faktiskt är. Som ni ser ovan kan en bristande motivation leda till en sämre överlämning vilket i sin tur kan skapa problem för efterträdaren.

5.3.2 Första tiden efter nytilträdd quratelare

Nedan kommer vi att redogöra för utmaningarna en ny quratelare ställs inför i början av sitt år.

5.3.2.1 Att uppfinna hjulet på nytt

Något som framgick av vår datainsamling men som vi inte funnit någon grund för i den vetenskapliga teorin var att ett problemområde för nationerna är att det finns en risk vid en bristande överlämning. Denna brist är att arbetet med olika projekt över tid inom nationen ökar risken för att kompetensen och kunskapen försvinner. Många av intervjuobjekten lyfte begreppet “att uppfinna hjulet på nytt”. Det innebär att de eftersöker kunskap som redan har funnits i organisationen tidigare. Kunskapen har funnits dokumenterad någonstans, men att de inte tänkt på det, att de inte sökt ordentligt eller att de helt enkelt missat att efterfråga det hos organisationen. En qurator beskriver fenomenet nedan:

“Exempelvis håller vi i ett stort evenemang (fet text är omskrivet för bibehållandet av konfidentialitet), som är vårt största evenemang som vi håller i varje år. Att den gruppen som hållit i det ska kunna få med sig allt det som de lärde sig och få med sig till nästa år och nästa grupp, det glöms enkelt bort liksom”. -IO-2

Det är sannolikt resultatet av en bristande knowledge managementarbetsgång inom olika nationer. Knowledge management innebär kort att rätt kompetens ska finnas och erbjudas vid rätt tillfälle (Mankin, 2009). Intervjuobjekten menar att det finns tillfällen där de måste uppfinna hjulet på nytt. Eftersom de testat projekt som redan testats men inte finns dokumenterat, drar vi slutsatsen om att nationerna kan bli bättre på det. Det innebär att nationerna ska arbeta mer kontinuerligt med dokumentering av vad som sker i olika projekt

och arbetsområden. Vi tror att om dokumentationen blir tydlig och lättillgänglig behövs det inte så mycket tid eller kraft för quratelarna att hitta dokumentation från tidigare år och på så sätt förstå om de kan eller inte kan godkänna vissa projekt. Dessutom kan en del av själva kompetensöverföringen mellan företrädare och efterträdare vara att visa hur och var man söker efter särskild dokumentation. Förslagsvis ska det finnas en mapp som heter "misslyckade/tidigare nekade/svår genomförda projekt" eller liknande för att lätt kunna hitta den mappen.

Å andra sidan finns risken att delar av denna kunskap är så kallad tyst kunskap, vilket innebär att den inte går att dokumentera eller språkligt överföra. Där uppstår ett problem för nationen då quratoren inte kan läsa sig till hur hen ska gå tillväga utan snarare måste få uppleva det på nytt igen. Det skapar en ond cirkel där ett projekt testas igen och igen men aldrig lyckas och det finns ingen som förstår varför och ingen kan hitta varför.

Det lättaste för nationen skulle vara att all kunskap är explicit. Den tysta kunskapen skulle därmed behöva externaliseras. Det innebär att den tysta kunskapen transformeras till explicit kunskap, på så sätt skulle kompetensöverföringen gå snabbare. Det skulle i sin tur förhindra att framtida quratelare behöver uppfinna hjulet på nytt eftersom all kunskap då skulle finnas dokumenterad. Å andra sidan finns det ett värde i den tysta kunskapen som gynnas av socialiseringen, överföring av den tysta kunskapen, mellan sittande och blivande quratelare. Skulle den transformeras till explicit kunskap finns risken att all kunskap inte överförs eftersom tyst kunskap är svår att definiera ordagrant. Att internalisera, transformera all explicit kunskap till tyst kunskap, kunskapen anser vi inte är något alternativ då det är bra att det finns explicit kunskap som efterträdare kan ta på utan att behöva ha lärt sig något innan. Därför anser vi att det är bra att socialisera den tysta kunskapen samt kombinera den explicita kunskapen såsom nationerna redan gör (Zouaghi, 2011).

5.3.2.2 Första tiden

Vad som blir tydligt när den sittande quratelaren försvinner är den generella kunskapen om nationen. Efter ett år har man som quratelare samlat på dig den kunskapen man behöver för att kunna ge snabba svar, det finns inget behov av att "dubbelkolla" minsta sakerna eftersom de redan besitter den kunskapen sedan innan. Förmågan att fatta beslut är starkare då quratelaren är mer van vid det, både under press och under lugnare omständigheter. I arbetet som quratelare får man ofta lära sig att prioritera vad som är viktigast att jobba med för stunden. Denna fingertoppskänsla tar ett tag att finna vilket gör att början av arbetet i quratelet kommer quratelaren förmodligen inte vara så effektiv eftersom hen inte vet i vilken ände man ska börja. Det är alltså den tysta kunskapen som den nya quratelaren inte besitter ännu, den som är svårare att föra över än den explicita kunskapen som går att dokumentera och skriva ned (Collins, 2010). Den nya quratelaren måste höra av sig till någon av sina företrädare för att få svar på frågan. Det är även något som tas upp i intervjuerna.

"...men hade inte jag funnits tillgänglig för svar hade det varit jobbigare för honom och framförallt underminerar det lite hans auktoritet som ansvarig..." - IO-1

När en ny person tillträder posten som quratelare förändras även kraven från styrelsen. De är medvetna om att det är en ny person som inte är van med sina arbetsuppgifter vilket gör att pressen minskar. I sin tur kan det även påverka organisationen eftersom tempot saktas ner vilket kan ge uttryck i att beslut går långsammare och viktiga frågor tar längre tid att reda ut.

5.3.3 Sammanfattande diskussion kring problemområden

Vi ser att motivationen är något som är viktigt för kompetensöverföringen. Med största sannolikhet kommer en motiverad och engagerad överlämning bidra med mer kunskap och kompetens till efterträdaren än om den skulle göras utifrån ett omotiverat perspektiv. I det här fallet framgår det tydligt att en stor del av kompetensöverföringen påverkas av hur utmattad företrädaren är efter sitt år. Om nationen kan börja arbeta med motivationen hos quratelarna vid överlämningen tror vi att en större del kunskap och kompetens kommer behållas i nationen istället för att försvinna iväg.

Motiverande faktorer för avgående personer skulle kunna vara att påvisa de positiva effekterna som blir av att överlämningen sker på ett så bra sätt som möjligt. Att nationen inte påverkas lika negativt över en överlämning. Att nationen visar företrädaren att det finns en möjlighet till personlig vinning i upplärningen i form av ledarskap och planering av en kompetensöverföring. Det blir en högre motivationsfaktor för både den inre och yttre motivationen (Vallerand, 1997).

En annan viktig aspekt är att en stor del av att arbeta på en nation och sitta i quratelet är att ha roligt. Att vara engagerad och bilda tillfällen för dig själv och andra att njuta och förgylla sin studietid. En del av det innebär troligtvis att närvara på olika evenemang där fest är ett alternativ. Det är svårt att komma ifrån det faktum att motivation och engagemang hos företrädaren i slutet av sin tid som quratelare kommer vara bristande.

Vi tror även att motivationsnivån hos anställda i nationen kan påverkas av den faktorn att saker och ting glöms bort och försvinner över tid. Vi syftar på de begrepp som togs upp och benämndes som att uppfinna hjulet på nytt. För att spara tid och energi för en kommande quratelare bör ett projekt som misslyckats, dokumenteras väl. På så sätt kan quratelaren lätt se att denna idé redan har testats och misslyckats och därmed inte behöver lägga mer tid på projektet. Om quratelaren inte hittar det nedskrivna om projektet och lägger ner tid och energi på det, för att någon i ett senare stadie meddelar quratelaren om att det tidigare gjorts och misslyckats, riskerar quratelarens motivation att gå ned. Att det kan skapa en känsla av "varför ska jag förändra något när det troligtvis redan gjorts, och misslyckats eftersom det inte längre är en del av vår verksamhet". Alternativt att man genomför sitt projekt och sedan får ett samtal eller ett mail från någon tidigare quratelare om att all information för projektet redan finns, när personen redan lagt ner tid att skapa nya rutiner etc. Det blir dessutom ett problem då tid spenderas med att göra saker som redan finns dokumenterat och klart någonstans. Blir dokumenteringen bättre, överlämningen i stort bättre och uppföljning personerna närvarande tror vi att nationerna kan spara både tid och energi för sitt arbete. Särskilt om det finns en möjlighet att undvika att uppfinna hjulet på nytt.

Viktigt att ha med sig är den faktor att en företrädare kan lämna Lund och Sverige efter sin tjänst på nationen. Möjligheten finns för denne person att få jobb på annan ort eller utbytestermän osv. Det kan bli problem för organisationen eftersom det inte finns någon uppföljningsperson att diskutera vissa projekt och områden med. Om personen befinner sig på annan ort kan det innebära att organisationen hamnar i ett stadie där man väntar och slösar onödig tid på ett svar som quratelaren borde kunna, om kompetensöverföringen hade varit ännu bättre. Vi tror även att det finns en risk att den nya quratelaren tenderar att tappa respekt av sina tjänstemän och andra inom nationen när man inte besitter svar på lätta frågor.

5.4 Uppföljning

Som vi beskrivit i resultatet finns oftast efterträdaren kvar i organisationen efter att den har avslutat sin tjänst i quratelet. Efterträdaren har då ett ansvar för att se till att företrädaren får en uppföljning efter sin inlärningsperiod. Som vi tar upp i teoridelen ger uppföljning möjligheten till att utvärdera projekt, lyckade som dåliga (Tid & Bessant, 2013). Vi anser att en ordentlig uppföljning kommer att gynna personen som blir upplärd eftersom efterträdaren kan ta det med sig, eftersom samma projekt kommer att äga rum mindre än ett år senare. Om företrädare och efterträdare gör en löpande uppföljning under ett år innebär det att de kommer djupare i uppföljningen. Det i sin tur gör att uppföljningen ständigt förbättras och därmed i grunden även upplärningen, och kompetensöverföringen, eftersom det är den som står i fokus.

Vad som blir viktigt i upplärningen är att sätta mål inom rimliga gränser som kan nås. Dessa mål kommer även att bli en central del av uppföljningen då det går att reflektera om målen var bra eller mindre bra. Under uppföljningen kan även målen utvärderas och utvecklas till nästkommande kompetensöverföring. Utan en ordentlig uppföljning riskerar kompetensöverföringens nya lärdomar att försvinna (Hansson, 2001).

I teoridelen nämner vi hur läkare jobbar med uppföljning. Beroende på hur svårt sjuk patienten, är desto mer eller mindre uppföljning får hen (A. Sun Myint, 2011). Likt läkarnas sätt att göra uppföljning på tänker vi att även quratelarna kan utföra sin uppföljning på sina efterträdare. Faktorn som påverkar mängden uppföljning blir istället för sjukdom, förkunskap. Beroende på mängden förkunskap personen har om organisationen och arbetet krävs det olika tid för uppföljning. En person med mindre förkunskap behöver mer uppföljning. Oavsett vad ska det alltid göras uppföljningar, men i vilken mängd kan variera.

5.5 Samarbete mellan nationer

Att alla organisationer bör arbeta med Knowledge Management är något som Calo (2008) skriver. Tidigare beskrev vi även hans definition av knowledge management som han beskriver, som en konstant strategi för att kunna erbjuda eller se till så att rätt person har rätt kunskap vid rätt tillfälle (Calo, 2008). I nationer byts arbetskraften ut ofta, både i quratelet men även i tjänstemannakåren eller bland jobbare. Det är quratelets uppgift att se till att rätt person med rätt kompetens finns på plats vid verksamhetstillfället eller i organisationen i allmänhet. När kompetensen inte finns inom nationens väggar används olika typer av samarbeten mellan nationerna för att kunna hjälpa varandra i dessa frågor. En samarbetsform är Kuratorskollegiet som är ett samarbetsorgan för Lunds nationer. Kuratorskollegiet är främst till för Quratorerna på respektive nation men driver även sex stycken undergrupper som riktar sig till andra quratelare samt andra utskott som alla nationer har gemensamt (Kuratorskollegiet). I organet kan de som blir kallade rådfråga varandra, diskutera gemensamma problem och i stort förändra nationsvärlden. Här finns möjlighet att få hjälp att hitta kompetens till sin nation för att kunna erbjuda rätt kunskap till rätt tillfälle i respektive nation.

Alla nationer har någon form av officiella vännationer, vanligtvis i Uppsala men många av Lunds nationer har även vännationer i Finland. Relationen mellan dessa nationer beror på nationerna själva och quratelen emellan. Det samarbete som kan ha ett värde för nationen är mellan nationerna som kommer bra överens. Nationerna kan rådfråga varandra om tips eller

agera stöd i form av någon att prata med. Vännationer kan även fungera som mindre ambassader för utbytesstudenter mellan de universitet där nationerna har vännationer. Vad vi fått fram ur intervjuer är att det även finns mindre, informella vänskapsband mellan olika nationer, i samma studentstad, där det samarbetas mellan nationerna. Det kan även ske utbyten som att få låna material av varandra eller tips och tricks i allmänhet. Hur dessa vänskapsband knyts är ingenting som dyker upp i våra intervjuer men som vi får anta dels har att göra med geografiskt läge samt gamla relationer.

Samarbetsorganen mellan nationerna ger möjligheten till att konstant kunna jämföra sig med hur andra nationer presterar men också en möjlighet till att efterfråga hjälp i vissa frågor. Det framkom exempelvis under intervjuerna att vissa nationer har ett närmare samarbete där de träffas ofta för att diskutera just jobbfrågor och kompetens. Då dessa nationer ofta genomför kompetensöverföringen samtidigt kan de hjälpa varandra ifall de saknar en viss kompetens. Det är något som borde fortsätta användas och utvecklas för att på så sätt kunna optimera sin kompetensöverföring. Har man möjligheten att spetsa till kvalitén på upplärningen av sin quratelare genom möten med andra nationer och andra quratelare tror vi att man ska använda sig av denna möjlighet.

Vad som däremot inte går att undvika i frågan om samarbete mellan nationerna är den konkurrens som någonstans finns i grunden hos alla nationer. Eftersom nationerna får pengar från universitetet beroende på hur många medlemmar de har är det kamp mellan nationerna om vem som kan locka flest medlemmar till sin nation. I sin tur gör det att de viktigaste hjärtefrågorna eller knepen inte kommer att förmedlas mellan nationerna för att inte hjälpa varandra för mycket.

6 Slutsats

I slutsatsen kommer vi att besvara vårt syfte samt våra frågeställningar utifrån teorier som vi har tagit fram samt ur vårt resonerande i diskussionen. Syftet med uppsatsen är att undersöka den kompetensöverföring som sker i nationslivet i Lund varje gång delar av ett quratel går av och ett nytt vid. I inledningen presenterade vi våra frågeställningar, vi kommer att ge svar på dessa nedan.

6.1 Svar på frågeställningar

I inledningen presenterade vi våra frågeställningar, vi kommer att ge svar på dessa nedan utifrån egna rubriker för varje frågeställning. Slutsatsen avslutas med ett par avslutande ord och förslag på vidare forskning.

6.1.1 Hur uppfattar nuvarande och tidigare quratelare den kompetensöverföringen som genomförs i nationerna idag?

Kompetensöverföringen uppfattas idag som något bristande. Det finns inga ordentliga rutiner eller checklistor över kompetensöverföringen och hur den ska genomföras. Den grundar sig idag helt och hållet på hur den sittande quratelaren väljer att utforma den. Det framkom att den ofta var likadan som när quratelaren själv blev utplärd. Quratelarna själva ansåg att det inte är det bästa alternativet utan önskade tydligare rutiner för hur processen skulle genomföras. En aspekt som togs upp var motivationens roll i själva kompetensöverföringen och hur den kan påverka resultatet av överföringen. En utmattad quratelare genomför troligtvis en sämre överföring än en motiverad och engagerad quratelare. Därför var det viktigt att nationerna som stort ser på allvaret med att genomföra en så pass bra kompetensöverföring som möjligt. Ju bättre kompetensöverföringen blir, desto snabbare kan nationen fortsätta sin utveckling. Något som framkom under intervjuerna var att quratelarna och nationerna arbetar frekvent med den explicita kunskapen. Det finns testamenten som lämnas över och alla projekt ska dokumenteras. Med denna typ av kunskap bör nationerna se över sitt digitala bibliotek och försöka göra det enklare att hitta viss information.

6.1.2 Vilka strategier kan nationerna använda sig av för att bibehålla och föra över kunskap och kompetens när quratelet ersätts varje år?

Efter att vi kopplat teorin med resultatet kan vi se att vissa strategier är mer användbara än andra. Testamentet ska finnas färdigskrivet innan efterträdaren påbörjar sin nya tjänst. Företrädaren ska finnas behjälplig vid frågor där efterträdaren anser att något är otydligt. Efterträdaren ska inte läsa testamentet noggrant vid första anblick då efterträdaren annars samlar på sig onödig kunskap. Efterträdaren ska istället använda testamentet som en handbok där hen kan söka information efter hand. Efterträdaren behöver alltså inte memorera testamentet utan använda det när hen känner att det passar.

Två av strategierna som vi vill föra vidare till nationerna är att arbeta med mentorskap tillsammans med executive coaching. Det ska vara tydligt vad det innebär att vara coach samt adept. De ska veta vad som förväntas av dem samt hur deras relation ska se ut. Coachen ska, förutom att lära adepten vanliga arbetsuppgifter, även lära adepten hur man är en ledare för nationen. En stor del av arbetet som quratelare handlar om att vara en god ledare. För att bevara den ideella arbetskraften krävs det att man visar uppskattning mot de som jobbar samtidigt som de måste förhålla sig inom nationens regler.

Nationen bör även arbeta med knowledge management som en konstant strategi för att erbjuda rätt kunskap till rätt person och tillfälle. Knowledge management kommer inte att implementeras spontant utan måste arbetas med över tid. Det är något som är en stor utmaning för nationen eftersom det kräver tid och risken finns att implementeringen stannar upp när quratelet byts ut. Skulle nationen trots det lyckas implementera knowledge management kommer de att vinna på det i slutändan då kunskapskapitalet kommer finnas innanför nationens väggar.

6.1.3 Vilka problemområden bör nationerna undersöka och försöka undvika för att förbättra sin kompetensöverföring och överlämning av ämbete.

Som vi diskuterat i föregående kapitel finns en stor del av kompetensöverföringens brist i att det är svårt att föra över den tysta kunskapen. Det är kunskap som behöver läras in genom att faktiskt se, testa på och använda den. Det innebär att nationerna vid kompetensöverföring i framtiden bör lägga stor vikt vid att låta den blivande quratelaren få vara med och testa på sitt nya yrke så ofta som möjligt innan det är dags att kliva på den nya tjänsten. Då bör olika strategier såsom executive management och mentorskap finnas i åtanke. Lyckas nationerna motivera sina quratelare att skriva ett bra testamente, att genomföra ett mentorskap på ett bra sätt, kommer nationen att vinna på det i längden.

En god uppföljning är av stor vikt för att befästa kunskapen hos efterträdare. Nationen har förmånen att de flesta företrädare fortsätter sitt engagemang i organisationen vilket de bör dra nytta av. Eftersom nationen tycks ha ett korttidsminne som fungerar men långtidsminnet som sträcker sig över åren är bristande. Ett av nationens största problemområden är nämligen att information glöms bort och försvinner. Vi tror att en viktig del för ett blivande quratelet är att det avgående quratelet finns kvar som kontaktpersoner och mentorer/coacher till det blivande quratelet. Då finns möjligheten för det blivande quratelet att snabbt kunna få svar på eventuella frågor, så att de kan behålla sin legitimitet som ledare av nationen.

6.1.4 Avslutande ord

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att nationerna skiljer sig från en "vanlig" organisation på det sätt att den drivs av studenter. Nationerna har som mål att underhålla och förgylla studenternas tid i Lund och hjälpa dem att bygga kontaktnät som ska vara resten av livet. Med det i åtanke kommer inte nationerna kunna uppfylla alla strategier och problemområden vi poängterat i denna text. Även ifall de inte uppfyller dessa strategier och problemområden kommer nationerna fortsätta fungera och attrahera studenter för studiesociala verksamheter. Däremot anser vi att om kompetensöverföringen bedrivs utan strategi och rutin kommer nationen över tid ha en negativ utveckling.

6.2 Förslag på vidare forskning

Efter denna uppsats och forskning ser vi gärna att det forskas vidare kring kompetensöverföring och försöker hitta fler sätt att bevara kompetens och kunskap i en organisation vid till exempel avgående personal eller pensioner. Det hade även varit intressant och se ifall en forskare kring pedagogik hade kunnat stötta nationerna i sitt arbete

med kompetensöverföringen för att nationerna ska bli ännu bättre och på så sätt förgylla ännu fler studenters tid i Lund.

Den data vi fått fram vill vi inte, och kan inte generaliseras till andra organisationer. Det är en stor skillnad på nationerna i Lund som vi genomfört denna uppsats på och nationer som befinner sig i exempelvis Uppsala. Vår förhoppning är därför att det forskas vidare på områden som gäller kompetens och kunskap inom nationerna. Nationerna är en stor del av många studenters tid och därför är det också en nyckel till goda studie-minnen och byggandet av kontaktnät. Det är dessutom en möjlighet för många studenter att arbeta och leda olika projekt under tid, vilket bidrar med erfarenheter till framtida arbetsliv. Därför anser vi det viktigt att nationerna drivs på ett så bra sätt som möjligt, då vi tror att ju bättre nationer, desto bättre studenter vilket leder till att Sverige i framtiden kan dra nytta av att nationerna drivs på ett bra sätt.

Referenser

Böcker

Allwood, Carl Martin (2004). Perspektiv på kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur

Backman, Jarl (2016). Rapporter och uppsatser. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Calo, T J (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. Public Personnel Management. Volume 37, No. 4, 2008. S. 403-416
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009102600803700403>

Cohen, Louis & Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). uppl 7. Abingdon: Routledge.

Denscombe, Martyn (2009). Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

Dewey, John (1938). Experience and education. New York: Collier

Ellström, Per-Erik (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training. 21/6/7 [1997] 266–273
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090599710171567>

Granberg, Otto (2009). Lära eller läras - Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. uppl 2. Lund: Studentlitteratur

Gubbins, C, Corrigan, S, Garavan, T, O'Connor, C, Leahy, D, Long, D, & Murphy, E (2012), 'Evaluating a Tacit Knowledge Sharing Initiative: A Case Study', European Journal Of Training And Development, 36, 8, pp. 827-847
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090591211263558>

Hansson, Jörgen (2001). Skapande personalarbete - lärande och kompetens som strategi. uppl 2. Stockholm: Bokförlaget Prisma

Harry Collins (2010) Tacit and explicit knowledge. Chicago: The University of Chicago Press

Hewitt, Sue (2008) Defusing the demographic time-bomb Human Resource Management International Digest, Vol. 16 Iss: 7, pp. 3 - 5
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09670730810911305>

Jonsson, Anna (2007). Knowledge sharing across borders - A study in the IKEA world. Lund: Lund Business press

Løw, Ole (2009), Pedagogisk handledning. 1:a uppl.. Studentlitteratur, Lund

Mankin, David (2009) Human resource development. Oxford: Oxford University Press

Myint, A. S. (2011). Follow Up. Colocetral Disease, 13, 39-43. Hämtat från
<http://eds.a.ebscohost.com.ep.bib.mdh.se/eds/detail/detail?vid=9&sid=59cee406-6b54-4adc->

beaa6925c5534051%40sessionmgr4007&hid=4210&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=57434862&db=afh den 16 10 2016

Nilsson, Peter, Andreas Wallo, Dan Rönqvist & Bo Davidson, 2018. Human Resource Development - att utveckla individer, grupper och organisationer. uppl. 2:1. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur

Pinnington, Ashley & Edwards, Tony (2000). Introduction to human resource management. Oxford: Oxford University Press.

Söderström, Magnus (1991). Det svårfångade kompetensbegreppet. Uppl. 2 Uppsala: Uppsala universitet

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational . West Sussex: John Wiley & Sons.

Vallerand, Robert J. (1997) Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. Advances in Experimental Social Psychology, 29, ss. 271-360. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60019-2

Vetenskapsrådet, 2002, Forskningsetiska principer, inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Elanders Gotab

Westlund, Ingrid. (2012). "Hermenutik" i Andreas Fejes och Robert Thornbergs (red.) Handbok i kvalitativ analys. Liber AB: Stockholm.

Yukl, Gary. (2012). Ledarskap i organisationer. 8:e uppl. Harlow, Pearson Education Limited.

Zouaghi, Iskander. (2011). Tacit knowledge generation and inter-organizational memory development in a supply chain context Systemics, cybernetics and informatics, Volume 9, number 5, sid. 77-85
<https://pdfs.semanticscholar.org/3923/cbd2192a859cf7a36d0bacde5a8dfce43a82.pdf#page=81>

Internetsidor

Kuratorskollegiet = Nationernas samarbetsorgans hemsida. Vad är Kuratorskollegiet. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://kuratorskollegiet.se/index.php/about> Hämtdatum: 2018-12-11

Studentlund = Studenternas webbsida. Vad är en nation. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.studentlund.se/om-nationerna/> Hämtdatum: 2018-12-11

Bilagor

Mailutskick till berörda nationer

Hej,

Vi är två PA-studenter som under hösten kommer att skriva vår kandidatuppsats inom området pedagogik. Vi har valt att rikta in oss på området kompetensöverföring och vill undersöka detta i Lunds studentnationer. Vi vill helt enkelt undersöka vad som händer när en rutinerad person inom nationen avgår och hur man kan bevara den kompetensen så bra som möjligt. Vi undrar därför om vi under hösten kan få möjlighet att göra en intervju (ca 1h) gärna med en quaratelare och/eller tidigare quaratelare på nationen för att kunna samla in empiri. Tanken är att endast intervju personer som har haft positioner som innebär heltidsarbete på nationen. Ni kommer att få en återkoppling efter avhandlad uppsats för att kunna förbättra er kompetensöverföring. Under tidigare uppsatser har vi behandlat mentorskap som upplärningsverktyg för nyanställda och anledningen till att vi nu vill skriva om kompetensöverföring är för att fördjupa oss inom ämnet. Låter detta intressant vänligen återkoppla med svarande mail till oss.

Kursansvarig är Maria Löfgren Martinsson och handledare är Fredrik Sandberg. Vid frågor eller för övriga upplysningar kan de nås på följande sätt:

Maria Löfgren Martinsson
Maria.lofgren_martinsson@soc.lu.se

Fredrik Sandberg
Fredrik.sandberg@soc.lu.se

Vi hoppas få höra från er snart och har ni några frågor kan ni höra av er till oss antingen via mail eller telefon.

Intervjuguide

Vi vill bara börja med att tacka dig för att du ställer upp på intervjun. Intervjun kommer behandlas konfidentiellt och er nation kommer inte benämnas i uppsatsen. Däremot kommer svaren att bli analyserade och diskuterade men aldrig i sin helhet. Tanken är att vi genomför intervjuer även med andra nationer i Lund, inga namn nämnda. Däremot kommer de, precis som ni och alla andra få tillgång till att läsa uppsatsen och ta del utav resultaten från den.

Går det bra att vi spelar in denna intervju för lättare analys utav den?

Givetvis kommer dessa inspelningar att raderas efter att de behandlats och både inspelning samt transkribering kommer tas bort efter avhandlad uppsats.

Denna intervju och vårt arbete kommer handla kring den kompetensöverföring som sker när sittande quaratel lämnar över sitt ansvar till ett nytt quaratel. Med kompetensöverföring menar vi alla de rutiner som finns, all den hjälp som finns kvar i allt från dokument till handledning för nytt quaratel vid inledningen av sitt arbete.

Hugo kommer föra lite lättare anteckningar under intervjun, om ni undrar vad det är han antecknar.

- Berätta lite om dig själv

Inledande frågor

- Berätta om ditt arbete på nationen
 - Hur länge har du varit aktiv i nationen? och inom vad?
 - Vad hade du för förkunskaper innan du klev på som quaratelare.

- Vad pluggar/pluggade du? Arbeten som hjälpt dig?
- Ideellt arbete? Ideella föreningar?
- Vad är det bästa med att jobba i en ideell organisation?
- Hur många har du ansvar för? **Hur ser quratelet ut?*
- Hur många är ni, olika arbetsuppgifter
- Berätta kortfattat om din nation?
 - Storlek
 - Huvudsaklig fokus
 - Ledningsstruktur
- Har det skett några större förändringar under senare år?

Befintlig kompetensöverföring

- Hur ser övergången ut mellan nytt och tidigare quratelet, hur lång period?
- Finns det tankar kring hur man ska bevara kompetens från nuvarande quratelet till ny quratelet?
 - Vad finns det för rutiner kring kompetensöverföring idag?
- Finns den kompetens som organisationen behöver idag?
 - Vad gör ni om ni känner att ni saknar kompetens inom något område?
- Finns det något samarbete mellan nationerna för detta arbete?
 - Om inte, Hur tror du det hade kunnat hjälpa eller stödja kompetensöverföring?
- Märks det tydligt om en gammal qurateletare lämnar Lund?
 - Om inte, Hur tror du det hade kunnat hjälpa eller stödja kompetensöverföring?
- Vanligt är ju att gamla qurateletare fortsätter sitt engagemang inom seniorskollegiet.
 - Är så fallet på den nation du varit aktiv på?
 - Hur viktig är kompetensen i seniorskollegiet?

Kompetensöverföringen

- Hur tycker du att kompetensöverföringen fungerar i nationen?
 - Hur såg det ut i ditt fall?
- Vad skulle man behöva eller kunna förändra just med att bevara kompetensen från tidigare quratelet till nytt quratelet?
 - Mer arbete? Mindre arbete? Förbättra? Förtydliga?

Avslutande frågor

- Har du några frågor till oss?
 - Något som vi missat som du tycker är viktigt att vi har med oss?

Tack för att du tog dig tid att ställa upp på denna intervjun. Förhoppningen från vår sida är att vi kommer fram till slutsatser för eventuellt utvecklingsarbete för er inom nation och att detta kan hjälpa er att ta vara på än mer kompetens framåt. Har ni några frågor kan ni givetvis bara höra av er till oss. Om vi skulle komma på någon fråga som vi har missat eller som vi behöver svar på, är det ok för oss att kontakta er då?

Kompletterande mailutskick för missad fråga vid intervjuer

Hej,

Tack för att du senast tog dig tid att träffa oss under en intervju. Arbetet med uppsatsen går väldigt bra och vi är enormt tacksamma för din hjälp.

Däremot har vi kommit på en aspekt som vi verkligen tycker är viktig för uppsatsen som vi gärna skulle vilja komplettera med om du har lust att svara.

Frågan lyder: Hur påverkas organisationen av en överlämning? Märks det att det sitter en ny person i början av året gentemot när den gamla hade kommit in i sitt arbete, hur avspeglar det sig?

Vi hoppas att du kan ta dig tid att svara på detta för att hjälpa oss komma vidare i vårt arbete.

Tack på förhand.

Hugo & Jonas