



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

”Det är inte enkelt att dela kunskap därför att, hur ska man dela 20 års erfarenhet”

En kvalitativ studie om äldre medarbetares förutsättningar för kunskapsdelning

Författare: Amanda Isberg & Lovisa Södervall

Institution: Högskolan Dalarna

Handledare: Marie Moström Åberg

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Högskolepoäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2021-06-04

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Sammanfattning

Enbart en liten del av forskningen berör kunskapsdelning i syfte att möta kompetensförsörjningsutmaningar utifrån en förändrad demografi, till följd av en åldrande befolkning. Således har denna kvalitativa studie syftat till att bidra med kunskap om hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap. För att besvara studiens syfte genomfördes sju semistrukturerade intervjuer med anställda inom en statlig organisation. Studiens titel belyser utmaningar för äldre medarbetare att dela kunskap och förmågor som förvärvats genom tidigare erfarenheter. Med inslag från empirisk fenomenologi, ett abduktivt tillvägagångssätt, tematisk analys samt inspiration från Ipes (2003) förutsättningar för kunskapsdelning, synliggjordes ytterligare en förutsättning för äldre medarbetare att dela kunskap; kartläggning av erfarenheter. Genom att kartlägga tidigare erfarenheter kan äldre medarbetares kunskap synliggöras, vilket kan bidra till upplevelsen av att deras kunskap tas vara på inom organisation.

Nyckelord; Kunskapsdelning, förutsättningar för kunskapsdelning, kunskap, äldre medarbetare & kartläggning av erfarenheter.

Abstract

Only a small part of the research concerns knowledge sharing to meet skills supply challenges based on a changing demographic, because of an aging population. Thus, this qualitative study has aimed to contribute with knowledge about how an organization, through knowledge sharing, can seize older employees' knowledge. To answer the purpose of this study, seven semi-structured interviews were conducted with employees within state owned organization. The title of this study highlights challenges for older employees to share knowledge and abilities acquired through previous experiences. With influence of empirical phenomenology, an abductive approach, thematic analysis and inspiration from Ipe's (2003) presuppositions for knowledge sharing, another presupposition for older employees to share knowledge was made visible, mapping of experiences. By mapping experiences, older employees' knowledge can be made visible, which can contribute to the experience that their knowledge is being seized within the organization.

Keywords: Knowledge sharing, Presuppositions for Knowledge sharing, Knowledge, Older Employees, Mapping experiences.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka organisationen, sektionschefen och de respondenter som ville medverka i studien. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Marie för vägledning, kloka råd och möjligheten att ge studien andra infallsvinklar och perspektiv. Vi vill även tacka vår opponeringsgrupp som gett oss förutsättningar att utveckla och förbättra vårt examensarbete. Sist men inte minst vill vi tacka våra nära och kära som stöttat oss under resans gång.

Avslutningsvis, ett stort tack till er alla, utan er hade genomförandet av denna studie inte varit möjligt!

Amanda Isberg + Lovisa Södervall

Högskolan Dalarna, juni 2021

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	1
2. Tidigare forskning	2
2.1 Kunskapsdelning	2
2.2 Teoretisk referensram; förutsättningar för kunskapsdelning.....	3
2.2.1 Kunskapens natur	3
2.2.2 Kultur	4
2.2.3 Motivation	5
2.2.4 Möjligheter	5
2.3 Teoretisk sammanfattning	6
3. Metod och tillvägagångssätt.....	7
3.1 Metodval.....	7
3.2 Urval och avgränsning	8
3.3 Genomförande	9
3.4 Forskningsetiska principer	11
3.5 Trovärdighet	12
4. Resultat och analys.....	14
4.1 Kunskapens natur	14
4.2 Kultur	16
4.3 Motivation	17
4.4 Möjlighet	18
4.5 Kartläggning av erfarenheter.....	20
5. Diskussion och slutsats.....	23
5.1 Förslag till vidare forskning	25

Referenser

Bilagor

Bilaga 1 Informationsbrev

Bilaga 2 Intervjuguide

Bilaga 3 Intervjuguide - anpassad version

1. Inledning

Uppmärksammandet av de kompetensförsörjningsutmaningar Sveriges organisationer står inför, väcktes när vi i en tidigare kurs fördjupade oss i en kommuns årsredovisning. Kommunen redogjorde för utmaningar med kompetensförsörjning till följd av en förändrad demografi, i form av en åldrande befolkning (Falu Kommun, 2019). En åldrande befolkning medför ökade pensionsavgångar vilket leder till utmaningar med kunskapshantering inom organisationer (Granberg, 2013; Strack, Baier & Fahlander, 2008; Sveriges kommuner och Landsting, 2020). För att hantera kompetensförsörjningsutmaningar behöver organisationer arbeta aktivt med att utveckla och behålla den kunskap som finns inom organisationen (Sveriges kommuner och Landsting, 2020). Kunskapsdelning anses vara ett tillvägagångssätt för att försöka behålla och dela kunskap inom en organisation innan pensionsavgångar sker (Koc-Menard, 2009).

Efter att ha utfört en litteraturoversikt inom området upptäcktes att stor del av forskningsområdet inom kunskapsdelning undersöker kunskapsdelning i syfte till att generera konkurrensfördelar och öka prestanda (Argote & Farenkopf, 2016; Ipe, 2003; Liyanage, Elhag, Ballal & Li, 2009; Watson & Hewett, 2006). Endast en liten del av forskningen berör kunskapsdelning i syfte att möta kompetensförsörjningsutmaningar i relation till att behålla kunskap som kan gå förlorad i samband med pensionsavgångar (Strack et al., 2008). Mot denna bakgrund skapades ett intresse för att studera fenomenet kunskapsdelning i relation till att ta vara på äldre medarbetares kunskap.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att skapa fördjupad förståelse för hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap.

- Hur upplever äldre medarbetare att organisationen tar vara på deras kunskap?
- Vilka förutsättningar upplever äldre medarbetare finns och behövs inom organisationen för att möjliggöra kunskapsdelning?

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras den forskning som anses vara av betydelse för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Inledningsvis redogörs för begreppet kunskapsdelning samt ett antal förutsättningar som anses vara av betydelse för att dela kunskap. Avsnittet avslutas med en kort teoretisk sammanfattning.

2.1 Kunskapsdelning

Kunskapsdelning är en medveten och frivillig handling som innebär att den kunskap en individ besitter, bearbetas till en form som kan uppfattas och tillämpas av andra individer (Ipe, 2003). Watson & Hewetts (2006) menar att kunskapsdelning innebär kodning och lagring av befintlig kunskap, detta för att göra kunskapen tillgänglig för individer inom hela organisationen. När kunskap delas och återanvänds kan det bidra till kreativitet och utveckling i produktion (Watson & Hewetts, 2006). Kunskapsdelning på individuell nivå anses ligga till grund för att skapa och sprida kunskap till de övriga nivåerna inom en organisation (Ipe, 2003). Filstad (2012) anser att utvecklande och tillämpande av kunskap är en avgörande förutsättning för kunskapsdelning. Vidare anses samspel och dialog mellan individer vara av betydelse för kunskapsdelningsprocessen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Forskningsområdet kunskapsdelning har gått från att undersökas inom strategisk ledning, organisationsbeteende och psykologi, till att granskas inom personalhantering, ekonomi och informationssystem (Argote & Fahrenkopf, 2016). Området har utvecklats under de senaste 15 åren och ett flertal studier har utförts där faktorer som anses påverka kunskapsdelning har undersökts i en variation av branscher och organisationsformer (Argote & Fahrenkopf, 2016). Vidare har forskning bidragit till kunskap om hur känslor, motivation och sociala faktorer påverkar kunskapsdelning (Argote & Fahrenkopf, 2016; Argote, McEvily, & Reagans, 2003; Watson & Hewett, 2006). Organisering av uppgifter, verktyg, medlemmar och nätverk har också betydelse för hur kunskap delas (Argote & Fahrenkopf, 2016; Argote et al., 2003). Watson & Hewett (2006) anser att genom att använda befintlig och företagsspecifik kunskap internt, kan företag bemöta kostnadsutmaningar när det uppstår brist på kunskap och samtidigt bidra till motivation och prestation hos medarbetare. Genom att effektivisera kunskapsdelningsprocessen kan företagets prestanda öka samt bidra till konkurrensfördelar (Watson & Hewett, 2006). Ett utvecklingsområde som har behov av vidare forskning är huruvida relevant kunskap för kunskapsdelning kan identifieras (Argote & Fahrenkopf, 2016).

Tidigare forskning redogör för att demografiska förändringar, i och med en allt högre ålder på de anställda, medför risker för företagen (Strack et al., 2008; Koc-Menard, 2009). Risker med demografiska förändringar är att kunskap och expertis kan gå förlorad och att produktiviteten minskar till följd av minskad motivation hos medarbetare som står inför pension (Strack et al., 2008). Kunskapsdelning anses vara ett tillvägagångssätt för organisationer att behålla den kunskap som till följd av pensionsavgångar annars skulle gå förlorad (Koc-Menard, 2009; Laiho & Brandts, 2012).

2.2 Teoretisk referensram; förutsättningar för kunskapsdelning

Ipe (2003) har genom en litteraturgranskning inom forskningsområdet kunskapsdelning synliggjort fyra faktorer som anses utgöra förutsättningar för att dela kunskap; kunskapens natur, kultur, motivation- och möjlighet till att dela kunskap. Genom studiens abduktiva förhållningssätt har Ipes (2003) faktorer inspirerat genomförandet i framtagning av intervjuguiden, i tematiseringen under analysarbetet samt i presentationen av resultatet. Därav är Ipes (2003) förutsättningar för att dela kunskap centrala i följande avsnitt.

2.2.1 Kunskapens natur

Genom Ipes (2003) litteraturgranskning identifierades kunskapens natur som en väsentlig faktor för kunskapsdelning. Kunskapens natur syftar till vilken form av kunskap som ska delas, tyst eller uttrycklig kunskap (Ipe, 2003). Den tysta kunskapen förvärvas genom personliga erfarenheter och kännetecknas ofta av att den är komplicerad att uttrycka i ord eller skrift (Filstad, 2012; Ipe, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Davenport & Prusak (1998) menar också att erfarenheter ligger till grund för nya upplevelser och genom att införliva dessa erfarenheter med personliga uppfattningar och åtaganden, kan kunskap skapas. Den tysta kunskapen anses även göra sig synlig i utförandet av praktiska situationer och relateras ofta till en specifik kontext (Filstad, 2012; Nonaka & Takeuchi, 1995). Vidare menar Nonaka & Takeuchi (1995) att denna kunskap även gör sig synlig i färdigheter eftersom den grundar sig i individers uppfattningar och handlingar (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ipe (2003) och Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver att det finns en utmaning i att koda den tysta kunskapen och att den därmed blir svårare att dela med sig av. Den uttryckliga kunskapen anses däremot vara lättare att koda och lagra och blir därmed även lättare att dela mellan

individer (Ipe, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Vidare definierar inte Ipe (2003) vad den uttryckliga kunskapen innefattar eller hur den förvärvas. Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver en ömsesidig relation mellan tyst- och uttrycklig kunskap. Den tysta kunskapen måste formuleras om till uttrycklig kunskap för att den ska uppfattas av andra (Nonaka & Takeuchi, 1995). Först när den tysta kunskapen är tillgänglig att uppfattas av andra kan den bli en del av organisationens kultur, vilket leder till uttrycklig kunskap, som i sin tur kan generera ny tyst kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Den tysta kunskapen delas ofta genom samarbete, möten och aktiviteter mellan individer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vidare anses lärlingskap och mentorskap även ge möjlighet till att den tysta kunskapen kan delas (Laiho & Brandts, 2012). Hur vi betraktar kunskap påverkar vårt sätt att värdera den (Burman, 2009; Filstad, 2012; Schön, 1992). Forskningen har på senare tid lyft att erfarenhetsbaserad- och praktisk kunskap ska värderas likvärdigt med formell kunskap genom utbildning (Burman, 2009; Filstad, 2012; Schön, 1992). Ipe (2003) menar att oavsett kunskapens natur, tillskrivs kunskapen ett värde, vilket kan påverka i vilken utsträckning individer väljer att dela med sig av sin kunskap.

2.2.2 Kultur

Ipe (2003) menar att kulturen ligger till grund för kunskapens natur, motivation- och möjlighet till att dela kunskap. Även Argote & Fahrenkopf (2016) och Edmondsson (1999) lyfter att kulturen anses vara av betydelse när kunskap delas. Enligt Ipes (2003) litteraturgranskning definieras kulturen i relation till kunskapsdelning som organisationens grundläggande antaganden, värderingar och individers beteende. Synen på kunskap samt hur kunskap värdesätts kan variera bland individer och leder till utmaningar med att skapa goda förhållanden för att underlätta delning av kunskap (Ipe, 2003).

Kunskapsdelning anses även påverkas av sociala relationer inom organisationer (Argote & Fahrenkopf, 2016; Watson & Hewett, 2006; Ipe, 2003). Ipe (2003) och Watson & Hewett (2006) menar att det förekommer att kunskap inte delas i organisationer under konkurrensutsatta förhållanden. Individer tenderar att inte dela med sig av kunskap som anses vara användbar för upplevda konkurrenter (Ipe, 2003). Ipe (2003) menar även att kulturen, gällande förtroende och tillit, anses påverka kunskapsdelning genom att kunskap tenderar att inte blir delad om det inte finns en upplevelse av ett givande och tagande (Ipe, 2003). Detta

kan leda till att individer inte känner sig motiverade att dela med sig av sin kunskap, om detta inte sker i utbyte av andras (Ipe, 2003).

2.2.3 Motivation

Ipe (2003) lyfter även motivation som en förutsättning för att dela kunskap inom organisationer. Ömsesidighet anses vara en faktor som påverkar motivationen till att dela kunskap (Ipe, 2003). Ömsesidighet i detta sammanhang syftar till ömsesidiga handlingar, där individer delar information och hjälper varandra i det dagliga arbetet (Ipe, 2003). För att underlätta delning av kunskap bör ett ömsesidigt givande och tagande av kunskap finnas (Ipe, 2003). Vidare finns ett behov av att individer inser värdet av att dela kunskap, för att bidra till motivation till kunskapsdelning (Ipe, 2003). Däremot finns en risk för att motivationen till att dela kunskap minskar om individer upplever att de behöver dela kunskap som anses vara av värde, utan att få värdefull kunskap i utbyte (Ipe, 2003).

Ytterligare forskning redogör även för att kontexten och sociala relationer påverkar en individs förmåga, möjlighet- och motivation till att dela kunskap (Argote et al., 2003). En förutsättning för att dela kunskap anses vara att det måste finnas en vilja till att dela med sig av kunskap men även en vilja att ta till sig kunskap (Liyanage et al., 2009; Watson & Hewett, 2006). Kunskapen ska även vara av nytta och av värde för de individer som ska ta del av den för att kunskapsdelning ska generera organisatoriska fördelar (Watson & Hewett, 2006).

2.2.4 Möjligheter

Möjligheten till att dela kunskap kan enligt Ipe (2003) delas in i formella och informella möjligheter. De formella möjligheterna syftar till forum som är konstruerade för att dela och förvärva kunskap (Ipe, 2003). Den kunskap som vanligtvis ges möjlighet till att delas tenderar att vara av uttrycklig karaktär (Ipe, 2003). Utbildningar och system som är specifikt framtagna för kunskapsdelning möjliggör delningsprocessen genom att det skapar en strukturerad miljö och ett sammanhang för att dela kunskap inom (Ipe, 2003). Att ge individer lämpliga verktyg för att dela kunskap anses också vara en möjlighet (Ipe, 2003). Genom de informella möjligheterna, är det i huvudsak den tysta kunskapen som ges utrymme till att delas individer emellan (Ipe, 2003). Informella möjligheter handlar om personliga relationerna och det sociala nätverk som finns på arbetsplatsen (Ipe, 2003). Genom att individer får möjligheten att interagera med varandra utvecklas förtroende och vänskap mellan kollegor, vilket anses vara

avgörande för kunskapsdelningsprocessen (Ipe, 2003). Ipe (2003) menar att kunskap till stor del förvärvas och delas genom dessa informella möjligheter.

Mentorskap kan vara ett tillvägagångssätt för äldre medarbetare att dela tyst kunskap för att motverka att kunskap går förlorad (Laiho & Brandts, 2012). Strack et al., (2008) menar att mentorskap även kan vara ett sätt att hantera att minskad produktivitet uppstår samt för att skapa motivation hos äldre medarbetare. Däremot visar Laiho & Brandts (2012) studie att mentorskap inte är någon etablerad metod när det gäller att möta minskad produktivitet och öka äldre medarbetares motivation i arbetet.

2.3 Teoretisk sammanfattning

Stor del av det befintliga forskningsområdet undersöker kunskapsdelning i samband med att generera konkurrensfördelar och öka prestanda (Argote & Farenkopf, 2016; Ipe, 2003; Liyanage et al., 2009; Watson & Hewett, 2006). Vidare visar även forskningen att kunskapsdelning genomförs i organisationen med andra avsikter och syften än att möta kompetensförsörjningsutmaningar i samband med pensionsavgångar (Argote & Farenkopf, 2016; Ipe, 2003; Liyanage et al., 2009; Watson & Hewett, 2006). Faktorer som anses utgöra förutsättningar för kunskapsdelning presenterar tidigare forskning i en större utsträckning. Dock upplevdes utmaningar med att hitta forskning som studerat förutsättningar för kunskapsdelning i relation till äldre medarbetare.

Syftet med denna studie är att skapa en fördjupad förståelse för hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap. Ipe (2003) redogör för fyra förutsättningar för att dela kunskap; kunskapens natur, kultur samt motivation- och möjlighet till att dela. Dessa faktorer har använts som inspiration för att undersöka vilka förutsättningar som finns och behövs för att möjliggöra kunskapsdelning i relation till äldre medarbetares upplevelser och erfarenheter.

3. Metod och tillvägagångssätt

Det finns olika perspektiv, inriktningar och förhållningssätt som påverkar hur forskning och undersökningar genomförs (Patel & Davidson, 2019). I följande avsnitt presenteras de metodval och tillvägagångssätt som använts i genomförandet av denna studie.

3.1 Metodval

Denna studie syftar till att skapa en fördjupad förståelse för hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap. Ambitionen med studien var att beskriva, förstå och tolka en individs upplevelser och erfarenheter vilket bidrog till valet av en kvalitativ forskningsmetod (Patel & Davidson, 2019). Den kvantitativa forskningsmetoden syftar till att presentera generella slutsatser medan den kvalitativa metoden ger möjlighet att bidra till kunskap och teoriutveckling (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2018). Eftersom studien inte avsåg att dra generella slutsatser användes en deskriptiv kvalitativ undersökningsmetod för att på ett grundligt och detaljerat sätt beskriva fenomenet (Djurfeldt et al., 2018; Patel & Davidson, 2019). Kunskapsdelning har undersökts utifrån en specifik åldersgrupp i syfte att försöka komplettera den befintliga kunskapen inom området (Patel & Davidson, 2019).

Genomförandet av studien har inspirerats av Asperts (2009) definition av empirisk fenomenologi. Denna kvalitativa forskningsansats gav möjlighet till att beskriva centrala egenskaper hos fenomenet, med intervjupersonernas erfarenheter och uppfattningar som utgångspunkt (Aspers, 2009). Det insamlade materialet, det vill säga deltagarnas erfarenheter, har satts i relation till vår förförståelse utifrån studiens teoretiska referensram vilket Asperts (2009) benämner som first- och second order constructs. Genom att vi pendlat mellan first- och second order constructs samt satt dessa i relation till varandra, skapades en fördjupad förståelse för det fenomen som studerades (Aspers, 2009).

Detta tillvägagångssätt inom empirisk fenomenologi, där forskare pendlar mellan empirin och teorin under forskningsprocessen, kallas abduktion, vilket har tillämpats i utförandet av denna studie (Ahrne & Svensson, 2015; Asperts, 2009; Langemar, 2008). Abduktion har gett oss möjlighet att arbeta fritt i växlandet av empiri och teori under analysarbetet, vilket ansågs vara av värde för att kunna besvara studiens syfte (Ahrne & Svensson, 2015; Asperts, 2009; Langemar, 2008). Eftersom studien genomfördes med viss förförståelse, innebär det att

undersökningsprocessen inte genomförts förutsättningslöst (Patel & Davidson, 2019). Enligt Aspers (2009) är det omöjligt att bortse från förförståelse och tidigare erfarenheter i analys- och tolkningsprocessen. Med hänsyn till detta har denna studie utförts och presenteras med transparens och objektivitet, i den mån det var möjligt.

Att kombinera observationer och intervjuer menar Aspers (2009) kan bidra till att skapa förståelse för det fenomen som undersöks. Genom att utföra observationer hade studien getts möjlighet att observera grupper och social kontext i sitt sammanhang, vilket hade kunnat kompletterat studiens resultat ytterligare (Markström, 2005). Med anledning av Covid-19 och rådande restriktioner kunde inte observationer genomföras (Folkhälsomyndigheten, 2021). Således kunde inte denna del av empirisk fenomenologi appliceras i genomförandet av denna studie.

3.2 Urval och avgränsning

Inledningsvis beskrivs att en förändrad demografi, i form av en äldre befolkning, medför ett ökat antal pensionsavgångar och kompetensförsörjningsutmaningar för organisationer (Falukommun, 2019; Granberg, 2013; Sveriges kommuner och Landsting, 2020). Med detta som utgångspunkt fanns en vilja att skapa fördjupad förståelse för hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap. För att kunna genomföra detta behövde vi förtydliga vad vi definierade som äldre medarbetare, vilket resulterade i beslutet att avgränsa oss till medarbetare som var 50 år eller äldre. Egentligen var tanken att undersöka individer som närmade sig pensionsålder, alternativt 60 år eller äldre, däremot insåg vi att detta urval skulle resultera i ett mindre antal relevanta respondenter. Därmed fastställdes avgränsningen till medarbetare med ålder 50 år eller äldre för att ges möjlighet att få ett större utbud av intervjupersoner och för att inte riskera att respondenterna skulle kunna identifieras av kollegor och ledning inom organisationen. Urvalet genomfördes med hänsyn till detta och syftet var att fokusera på den grupp som ansågs mest relevant för ämnesområdet (Yin, 2013). Vår ambition var även att intervjua personer som vi trodde kunde dela med sig av information som var väsentlig för studiens syfte och frågeställningar, vilket bidrog till att urvalet var avsiktligt (Yin, 2013).

Valet av organisation grundade sig i att vi fick information om en arbetsplats som var intresserade av att medverka och bidra i undersökningen. Kontakt etablerades med en

sektionschef inom organisationen via mejl. Under ett telefonsamtal presenterades information om studien samt önskemål om att intervjua åtta till tio personer. Enligt överenskommelse överlämnades sedan ansvaret för vidare urval till sektionschefen eftersom chefen hade kännedom om medarbetarnas ålder.

3.3 Genomförande

Sektionschefen tilldelade oss kontaktuppgifter till åtta personer som ville medverka i studien. Intervjupersonerna arbetade inom en statlig organisation och arbetsuppgifterna var till största del administrativa. I dagsläget sker arbetet på distans med viss geografisk spridning. Vid undersökningstillfället arbetade 250 personer på respondenternas avdelning. Däremot presenteras inte det totala antalet anställda inom organisationen med hänsyn till konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2017).

Innan respondenterna kontaktades formulerades ett informationsbrev (se bilaga 1) som sedan bifogades i ett mejl i samband med planering av intervjutillfällena. Inför intervjuerna sammanställdes även en intervjuguide (se bilaga 2) med tematiserade områden innehållande ett antal intervjufrågor. Frågorna formulerades i relation till studiens syfte, frågeställningar och med stöd i den teoretiska referensramen. En anpassad version av intervjuguiden (se bilaga 3) innehållande huvudteman och delar av intervjufrågorna delgavs respondenterna en vecka innan planerad intervju.

Eftersom studien fokuserade på att beskriva intervjupersonernas egna uppfattningar och erfarenheter valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer (Langemar, 2008). Ytterligare en motivering till valet av intervjumetod var för att kunna utgå från intervjuguiden men samtidigt lämna ett flexibelt utrymme för respondenterna att förmedla sina perspektiv (Langemar, 2008). På det sättet kunde vi orientera och anpassa oss i relation till hur intervjun utvecklade sig (Langemar, 2008). Något som vi behövde ha i åtanke under intervjuerna var att vara lyhörda och lyssna på respondenterna i syfte att försöka förstå för att kunna ställa relevanta följdfrågor (Langemar, 2008). Eftersom vi genomförde intervjuerna med en viss förförståelse utifrån den teoretiska referensramen, behövde vi distansera oss till vår tidigare kunskap inom området och inte utgå från att respondentens beskrivning var densamma som vår tolkning av den (Langemar, 2008).

Intervjuerna planerades att genomföras på distans genom digitala verktyg med hänsyn till rådande restriktioner med anledning av Covid-19 (Folkhälsomyndigheten, 2021). Ambitionen var att utföra intervjuerna genom videosamtal för att ges möjlighet att observera respondenten via bildskärm och därmed ta del av sociala signaler (Bryman, 2016; Opendakker, 2006). Dessvärre var detta inte genomförbart på grund av organisationens sekretess och säkerhetsskäl. Därav genomfördes intervjuerna i form av telefonsamtal vilket medförde att vi inte gavs möjlighet att ta del av och tolka respondenternas kroppsspråk, vilket hade gett oss ytterligare material att arbeta med under analysarbetet (Bryman, 2016; Opendakker, 2006). Trots att tillgången till respondenternas sociala signaler var begränsade under telefonintervjuerna kunde intervjupersonernas röst- och tonläge tolkas (Opendakker, 2006). En utmaning med telefonintervjuerna var att tyda respondenternas pauser, om tystnaden som stundtals uppstod grundade sig i betänketid eller om intervjupersonerna talat färdigt. För att tillmötesgå detta var vi transparenta med vår upplevelse och informerade om att vi ville undvika att avbryta intervjupersonerna och gav därmed ett större utrymme för tystnad. En fördel med att genomföra intervjuerna via digitala verktyg var att vi gavs en större geografisk frihet (Bryman, 2016; Opendakker, 2006), vilket även bidrog till att intervjuerna kunde genomföras ansvarsfullt i minskandet av smittspridningen, med hänsyn till Folkhälsomyndighetens (2021) restriktioner. Med godkännande av respondenterna spelades intervjuerna in för att sedan kunna transkriberas. Åtta intervjuer planerades in, däremot genomfördes endast sju intervjuer, en ställdes in med anledning av sjukdom. Tre av intervjupersonerna var män och resterande fyra var kvinnor och respektive intervju varade i cirka 60 minuter.

Under första intervjun identifierades en otydlighet i formuleringen i intervjuguiden. Bland annat under frågan som hade formulerats enligt följande; vilka kunskaper behöver du för att utföra ditt arbete? Vi upplevde att formuleringen var oklar och valde i stället att förtydliga med att använda både begreppet kunskap och förmågor under resterande intervjuer.

När samtliga intervjuer genomförts transkriberades 54 sidor insamlat empirimaterial. Eftersom ambitionen med studien var att skapa en fördjupad förståelse innebar det att tolkningen var grundläggande för att översätta språkets innehåll och mening till text (Langemar, 2008). Eftersom studien har genomförts med förförståelse utifrån den teoretiska referensramen, har intervjumaterialet tolkats med medvetenhet i relation till studiens syfte (Langemar, 2008). När materialet skulle tolkas och analyseras användes inslag av den tematiska analysmetoden genom att strukturera intervjupersonernas svar utifrån teman (Langemar, 2008). Genom kodning och

tematisering av empirimaterialet identifierades first order constructs; intervjupersonernas uttalanden och second order constructs; teori och förståelse, som sedan sattes i relation till varandra (Aspers, 2009). Genom studiens abduktiva förhållningssätt blev även Ipes (2003) fyra förutsättningar för att dela kunskap centrala under analysarbetet. Utifrån respondenternas svar i relation till Ipes (2003) fyra faktorer; kunskapens natur, kultur, motivation- och möjlighet till att dela kunskap, identifierades ytterligare en faktor som vi valt att benämna som; kartläggning av erfarenheter.

3.4 Forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet (2017) presenterar ett antal uppförandekrav som denna studie tagit hänsyn till. Dessa innefattar bland annat att forskare ska tala sanning, redovisa metod och resultat på ett transparent sätt samt ha god ordning på dokumentation och arkivering (Vetenskapsrådet, 2017). En anmälan om behandling av personuppgifter skickades till Högskolan Dalarnas dataskyddsombud via mejl innan insamlandet av empirin påbörjades. Detta för att informera om vilka personuppgifter som skulle samlas in under studien eftersom Högskolan Dalarna står som ansvarig för personuppgiftshanteringen.

Det finns även fyra etiska principer som är grundläggande för svensk forskning som togs i beaktning innan vi påbörjade undersökningen; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Bryman, 2016; Vetenskapsrådet, 2017). För att säkerställa att informationskravet tillgodosågs delgavs intervjupersonerna ett informationsbrev. Informationsbrevet innehöll information om studiens syfte, deltagandets innebörd, hur undersökningen skulle genomföras samt att medverkan var frivillig. Informationsbrevet innehöll även information om personuppgiftsbehandling enligt Dataskyddsförordningen (GDPR) samt Högskolan Dalarnas ansvar i hanterandet av detta. Denna information delgavs även muntligt i samband med intervjun. För att uppfylla samtyckeskravet spelades ett muntligt samtycke in i samband med att intervjuerna inleddes (Bryman, 2016; Johansson, 2018). För att säkerställa konfidentialitetskravet har samtliga uppgifter och material som samlats in under studiens gång förvarats oåtkomligt för obehöriga personer (Bryman, 2016; Vetenskapsrådet, 2017). Personuppgifter och den empiri som samlats in har avidentifierats och kommer att raderas när examensarbetet examineras. Resultatet, inklusive citat, har presenterats på ett avidentifierat sätt för att deltagarnas kollegor, ledning eller andra personer inte ska kunna identifiera dem som individer. Materialet som samlats in genom undersökningen har enbart

använts i syfte till denna studie i enlighet med nyttjandekravet (Bryman, 2016; Denscombe, 2017; Johansson, 2018; Vetenskapsrådet, 2017).

3.5 Trovärdighet

Genom att vi delgav respondenten intervjuguiden med tillhörande teman och frågor bidrog detta till att respondenterna kunde förbereda sig inför intervjutillfället (Shenton, 2004; Trost, 2010). Intervjupersonerna informerades om att det när som helst under intervjun fick välja att avbryta sin medverkan utan motivering samt att det inte fanns några rätt eller fel svar på de frågor som ställdes (Shenton, 2004,). Vidare uppmanades respondenterna att besvara intervjufrågorna utifrån sina egna upplevelser och erfarenheter samt att beskriva dessa utifrån specifika situationer (Shenton, 2004). Nämnade åtgärder genomfördes för att uppmana respondenterna att vara uppriktiga med och under sitt deltagande eftersom det bidrar till studiens trovärdighet (Shenton, 2004). För att kunna ge externa parter möjlighet att bedöma studiens trovärdighet bifogas intervjuguiden i syfte att vara transparent genom att redovisa intervjufrågornas karaktär (Yin, 2013). Ett större antal respondenter hade kunnat gett undersökningen en större tillförlitlighet, dessvärre fanns inte möjlighet till detta med anledning av studiens omfattning och tidsram (Yin, 2013). Som tidigare nämnt fanns ett intresse att genomföra observationer i kombination med intervjuer, vilket tyvärr inte var möjligt med hänsyn till rådande restriktioner (Folkhälsomyndigheten, 2021). Anledningen till att kombinera observationer med intervjuer var för att ges möjlighet att stärka studiens resultat, genom att studera fenomenet i dess kontext och sociala omgivning (Aspers, 2009; Markström, 2005). Genom att kombinera olika metoder för att styrka resultatet, hade det kunnat bidra till studiens trovärdighet ytterligare (Yin, 2013).

Ambitionen var att samla in ett nyanserat och detaljrikt material för att bidra till studiens trovärdighet (Langemar, 2008; Patel & Davidson, 2019; Shenton, 2004; Yin, 2013). Resultatet av denna studie återger respondenternas upplevelser och erfarenheter utifrån faktiska situationer, på ett deskriptivt och transparent sätt, vilket Shenton (2004) benämner som Thick descriptions, eller fylliga beskrivningar. Vidare har samtliga delar under forskningsprocessen noggrant beskrivits för att externa parter ska kunna ta del av hur studien har genomförts samt vilka metoder som använts (Patel & Davidsson, 2019; Shenton, 2004). Detta för att lämna utrymme för läsaren att göra en bedömning av studiens möjlighet till upprepning, vilket kan stärka studiens trovärdighet och tillförlitlighet (Patel & Davidsson, 2019; Shenton, 2004).

Studiens noggranna beskrivningar har även syftat till att öka läsarens förståelse samt att ge möjlighet att relatera resultatet och slutsatser till andra kontexter och situationer (Shenton, 2004). Således ges externa parter ytterligare en förutsättning att avgöra och bedöma studiens trovärdighet (Shenton, 2004). Möjligheten till studiens generaliserbarhet minskar eftersom vi inte kan delge organisationsspecifik information med hänsyn till konfidentialitetskravet (Shenton, 2004; Vetenskapsrådet, 2017). Eftersom studien har utgått från en organisation och ett mindre antal respondenter är det omöjligt att resultat och slutsatser direkt kan överföras och tillämpas i andra kontexter (Shenton, 2004).

Denna studie har även granskats av externa parter genom opponeringstillfällen samt haft möjlighet till handledare under hela undersökningsprocessen. Detta har bidragit till möjligheten att diskutera val av metoder, den teoretiska referensramen och genomförandet av studien. Vidare har tillgång till handledare och diskussion under opponering bidragit till att synliggöra utvecklingsmöjligheter i presentationen av resultatet samt gett oss möjlighet att ifrågasätta vår förståelse och förutfattade meningar (Shenton, 2004). Dessa tillgångar har varit av betydelse under hela genomförandet och har bidragit till att stärka studiens trovärdighet. (Shenton, 2004).

4. Resultat och analys

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap. För att ges möjlighet att besvara detta har sju intervjuer genomförts med medarbetare inom en statlig organisation. Medarbetarna har delat med sig av sina erfarenheter och upplevelser inom ämnet vilket har resulterat i följande avsnitt. Vi har disponerat resultatet utifrån Ipes (2003) fyra förutsättningar för att dela kunskap och avslutningsvis presenteras även den förutsättning som denna studie har identifierat. Under respektive rubrik sammanfattas empiri och teori i en analys.

4.1 Kunskapens natur

Empirin visar att respondenterna upplever en variation i tidigare erfarenheter, kunskaper och förmågor och menar att det beror på att de alla är olika individer. Intervjupersonerna menar att de finns en grundkunskap som är relaterad till arbetsuppgifter som samtliga medarbetare har. Ytterligare en orsak till denna variation anses vara att organisationen innehar olika kunskapsområden. Genom att medarbetarna har olika bakgrund och tidigare erfarenheter, anser respondenterna att de kompletterar varandra i arbetet.

Samtliga intervjupersoner beskriver att deras yrkesroll kräver en flexibilitet och en förändringsbenägenhet eftersom organisationen ständigt behöver förhålla sig till samhällsförändringar. En respondent beskriver vilka kunskaper och förmågor som behövs för att utföra sina arbetsuppgifter;

Man behöver kunna hantera människor, vara lugn och saklig, professionell och försöka hjälpa dem så gott de går med allting. Vi måste ha en social kompetens. - Respondent 4

Under intervjuerna fördes en dialog om olika typer av kunskap och respondenterna upplever en utmaning när det gäller att uttrycka och formulera vissa kunskaper och förmågor i ord eller skrift. Delar av dessa kunskaper finns nedskrivna i rutiner men några av intervjupersonerna upplever att det finns ytterligare kunskap som enbart bevaras i deras huvud vilket illustreras i följande citat;

Svårigheten är väl att så till vida att det är mycket som sitter i mitt huvud, ibland när jag får en fråga så känner jag att jag kanske inte har nedskrivna rutiner för allting, det finns några rutiner men det finns ännu lite mer som man kan göra och tänka på som är svårt att skriva ner. - Respondent 2

Kunskapens natur diskuterades även i relation till kunskapsdelning och respondenterna menar att utförandet av vissa arbetsprocesser är svåra att skriva ner och därmed svåra att dela med sig av. Intervjupersonerna beskriver denna typ av kunskap som en automatisk handling eller som en känsla, vilket anses vara ytterligare en orsak till att kunskapen är svårdokumenterad. Resultatet visar att denna typ av kunskap oftast delas genom en kombination av en verbal beskrivning samtidigt som kunskapen demonstreras i handling.

Analys

Resultatet visar att det finns en variation i kunskaper, förmågor och erfarenheter vilket respondenterna menar bidrar till att de kompletterar varandra i arbetet. En tolkning utifrån detta är att situationen kan komma att bli sårbar om kunskapen inte delas mellan kollegor innan någon av dem slutar, vilket kan leda till att kunskap går förlorad (Strack et, al., 2008). Det framgår att det finns en kunskap bland medarbetarna som enbart finns i deras huvuden, som en automatisk handling eller känsla och som är svår att uttrycka i ord vilket kan liknas vid de resonemang som förs kring tyst kunskap (Filstad, 2012; Ipe, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Den tysta kunskapen är oftast grundad i personliga erfarenheter och synliggörs genom praktiskt utförande och handling (Filstad, 2012; Ipe, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Respondenterna upplever att denna typ av kunskap är svårformulerad och svårdokumenterad vilket även Ipe (2003) och Nonaka & Takeuchi (1995) anser, därmed blir denna kunskap svårare att dela. Vidare lyfter Nonaka & Takeuchi (1995) att dialog och samspel är en förutsättning för att dela kunskap. I resultatet framgår att denna kunskap delas i samband med verbala beskrivningar kombinerat med praktiskt utförande, vilket överensstämmer med de tillvägagångssätt som Nonaka & Takeuchi (1995) lyfter; dialog, samarbete och aktiviteter individer emellan. Den ömsesidiga processen mellan tyst- och uttrycklig kunskap som krävs för att generera ny kunskap enligt Nonaka & Takeuchi (1995), har inte kunnat synliggjorts utifrån respondenternas svar.

4.2 Kultur

Respondenterna beskriver kulturen gällande kunskapsdelning som positiv, uppmuntrande samt som en viktig del i den personliga och organisatoriska utvecklingen. Detta grundar sig i att intervjupersonerna upplever trygghet och trivsel bland sina kollegor samt att de hjälps åt och ställer upp för varandra i arbetet. Samtliga intervjupersoner uttrycker att det är roligt och givande att de kan bistå med sin kunskap och sina erfarenheter. En av intervjupersonerna uttrycker sig gällande kulturen enligt nedan;

Vi är en väldigt trygg grupp. [...] Kulturen, den är optimal. Alla hjälper varandra.

- Respondent 4

En av respondenterna uppfattar att det finns en särskild vilja till att hjälpa varandra inom deras verksamhet eftersom den interna konkurrensen inom statliga organisationer upplevs vara mindre. Vidare menar intervjupersonerna att chefer är uppmuntrande till att dela kunskap samt har koll på i vilken riktning medarbetare vill utvecklas. Respondenterna uppfattar även att de ges tid till att dela kunskap samt att cheferna motiverar dem till att utvecklas och lära sig nya saker. Däremot menar en av intervjupersonerna att kunskapsdelning sker på eget initiativ och att ansträngning och uppmuntran från ledningens sida saknas. Vissa respondenter uttrycker en vilja till att de dagliga arbetsrutinerna ska vara mer uppmuntrande och möjliggöra kunskapsdelning. Några av intervjupersonerna önskar även att kunskap och förmågor ska delas kontinuerligt i det dagliga arbetet medan andra respondenter menar att kunskapsdelning redan är en löpande process. En gemensam upplevelse hos intervjupersonerna är att de känner stolthet när deras kunskap efterfrågas, som ett kvitto på att deras kunskap är av värde.

Analys

Respondenterna anser att kulturen är bra och uppmuntrar till att dela kunskap vilket Argote & Fahrenkopf (2016), Edmondsson (1999) och Ipe (2003) lyfter som en förutsättning för att dela kunskap. Resultatet visar att intervjupersonerna upplever att de är en trygg grupp som samarbetar, stöttar och ställer upp för varandra för att underlätta det dagliga arbetet. Enligt Argote & Fahrenkopf (2016), Watson & Hewett, 2006 och Ipe (2003) är sociala relationer och en upplevelse av tillit betydande för kunskapsdelningsprocessen vilket även synliggörs i respondenternas svar. En av intervjupersonerna anser att de finns en större vilja till att dela kunskap eftersom hen inte upplever intern konkurrens inom organisationen. Uttalandet kan

liknas vid det resonemang Ipe (2003) och Watson & Hewett (2009) för kring att upplevd konkurrens kan hämma kunskapsdelning mellan individer. Några respondenter uttrycker att de redan upplever att kunskapsdelning sker löpande samtidigt som vissa intervjupersoner uttrycker en önskan om att kunskap ska delas mer kontinuerligt i arbetet. Anledningen till dessa skilda upplevelser skulle kunna bero på att synen på kunskap samt hur den värdesätts skiljer sig åt mellan respondenterna, vilket enligt Ipe (2003) kan medföra utmaningar i att skapa förhållanden som underlättar kunskapsdelning.

4.3 Motivation

Nu börjar jag komma upp i ålder det här med nya saker är inte lika kul som förut, [...]det är en process att ta till sig saker som har blivit lite trögare med åren. [...] Förut kändes det som en utveckling av mig själv att sätta sig in i nya saker, det gav ett mervärde till mig personligen, men då var tröskeln lägre för att lära sig, nu är den lite högre och då är det lite tyngre, nu får man ta det två eller tre gånger för att lära sig. - *Respondent 5*

Citatet ovan illustrerar en av respondenternas upplevelse av att ta till sig ny kunskap. Intervjupersonen uttrycker att processen att lära sig nya saker inte är lika givande som den upplevdes tidigare. Andra respondenter menar att det är en nyfikenhet och en vilja till att lära sig nya saker som motiverar dem till att utveckla sin kunskap. Viljan till att bidra med att utveckla och förbättra arbetsuppgifter, nya rutiner och arbetssätt anses också vara en motivationsfaktor bland intervjupersonerna. Det ligger i samtliga respondenters intresse att dela med sig av kunskaper som är arbetsrelaterade och diskussioner anses vara ett förekommande tillvägagångssätt för kunskapsdelning. Likaså är ambitionen att skapa samsyn i det dagliga arbetet en källa till motivation. Vissa intervjupersoner uttrycker en önskan om att kunskapsdelningsprocessen ska vara ömsesidig, att motivationen ligger i att dela sin kunskap genom att andra delar med sig av sin. Merparten av respondenterna menar att det är ett givande och tagande av kunskap som bidrar till både personlig- och organisatorisk utveckling. Resultatet visar att det gemensamt finns en positiv inställning till att ta till sig kunskap samt att intervjupersonerna gärna delar sin kunskap. Ett fåtal av respondenterna gör däremot en bedömning om kunskapen anses relevant och av värde innan den delas.

Analys

Citatet i ovanstående avsnitt indikerar att personens motivation till att lära sig nya saker har minskat med åren, vilket Strack et al., (2008) menar förekommer hos medarbetare som står

inför pension. Däremot visar resultatet att resterande respondenters motivation till att ta till sig ny kunskap inte påverkas av deras ålder. Resultatet visar även att den kunskap som delas i dagsläget är relaterad till utförandet av arbetsuppgifter eller annan organisationspecifik kunskap, vilket Watson & Hewett (2009) menar kan leda till ökad motivation hos medarbetarna. Som tidigare nämnt upplever respondenterna att det hjälper varandra i det dagliga arbetet vilket relaterar till det Ipe (2003) benämner som ömsesidiga handlingar, vilket utgör en motivationsfaktor för kunskapsdelning. Ipe (2003), Liyanage et al., (2009) och Watson & Hewett (2006) menar att det bör finnas ett givande och tagande av kunskap för att underlätta delningsprocessen vilket även resultatet visar. Respondenterna uttrycker att det finns en vilja till att lära sig nya saker vilket Liyanage et al., (2009) anser bidrar till motivation till att dela kunskap. Resultatet belyser även en vilja att dela med sig av sina kunskaper vilket är avgörande för motivationen gällande kunskapsdelning (Liyanage et al., 2009). Watson & Hewett (2009) lyfter att kunskapen som ska delas behöver var av nytta och värde för de individer som ska ta del av den vilket ett fåtal av intervjupersonerna även anser genom att kunskapen värderas innan den delas. Resultatet visar inte att respondenterna upplever en obalans i ömsesidighet eller utbytet av kunskap individer emellan, vilket Ipe (2003) menar skulle kunna vara en orsak till minskad motivation till kunskapsdelning.

4.4 Möjlighet

Arbetet består till viss del av kunskapsutbyte i samband med att sprida information om arbetsuppgifter och arbetssätt över hela organisationen. Mestadels har medarbetarna fått kunskaper via samarbete med kollegor och genom det dagliga arbetet. Regelbundna möten, avstämningar och mailkommunikation anses därav vara viktiga forum där kunskap och erfarenheter ges möjlighet att delas. Respondenterna berättar att de under möten diskuterar arbetsrelaterade frågor för att hjälpa varandra. Således delas kunskap och erfarenheter till stor del genom samtal och diskussion med kollegor. Mötena ger möjlighet till att ge varandra tips och idéer men fungerar även som forum för att skapa samsyn i arbetsprocesser. I dagsläget sker dessa möten på distans och en respondent delar med sig av sina tankar angående att anpassa sig till att samarbeta via digitala verktyg;

Det tog ett tag innan man lärde sig, att man kanske satt mer och försökte lösa arbetsuppgiften på egen hand längre innan man tog kontakt. Men nu tycker jag att det är mycket enklare, man har ju lärt sig. Jag tycker att det funkar bra, men det är ju tråkigt att inte få se varandra, det är ju alltid på Skype man ser varandra. - *Respondent 1*

En av respondenter beskriver fikapausen som ett givande tillfälle att dela kunskap. Däremot anser hen att möjligheten till spontana och informella möten har minskat i samband med distansarbetet och inte uppstår lika ofta via digitala verktyg. Respondenterna redogör för att de i början av pandemin hade inbokade fikapauser via Skype som fungerade bra till en början, men allt eftersom tiden gick var de vissa medarbetare som valde att inte delta eller prioriterade den tiden till annat.

Ytterligare en möjlighet att dela med sig av sin kunskap är i samband med introduktion genom observation och praktiskt genomförande. För tillfället sker introduktion av nyanställda och nya arbetsuppgifter digitalt, en respondent belyser fördelen med detta;

Nu för tiden har man även möjlighet att visa genom att dela bildskärm, väldigt praktiskt, blir mycket smidigare än med bara ord. Möjligheten att titta på samma saker, oerhört mycket lättare jämfört med tidigare när man skulle lära upp någon via bara kommunikation, då var det väldigt svårt. - *Respondent 5*

Respondenterna har även möjlighet att delta i internutbildningar och kompetensutvecklingsinsatser. Resultatet visar att både utbudet och intresset för utbildningarna varierar. Vissa intervjupersoner upplever att det inte ges samma möjlighet till kompetensutveckling, eftersom större delar av utbildningarna riktar sig till andra befattningar inom organisationen. Däremot är respondenterna medvetna om att syftet med utbildningarna är att öka kompetensen generellt bland medarbetarna internt.

Intervjupersonerna beskriver att de upplever att ledningen är tillåtande när det gäller att ta sig tid till kunskapsdelning. Respondenterna har även lönekriterier som uppmanar till att dela med sig av sin kunskap och hjälpa varandra i det dagliga arbetet.

Analys

De forum som används av respondenterna idag till att dela kunskap kan kategoriseras under Ipes (2003) formella möjligheter. Ipe (2003) menar att de formella möjligheterna utgör forum som är konstruerade för att dela kunskap, vilket intervjupersonerna beskriver är syftet och ambitionen med deras diskussioner och samarbete under utsatta möten. Strukturerade miljöer för kunskapsdelning samt utbildningar anses även utgöra formella möjligheter (Ipe, 2003),

vilket respondenterna menar att de har tillgång till men att utbudet och intresset varierar. Ipe (2003) menar att individer behöver ha tillgång till relevanta verktyg för att kunskapsdelning ska ske. Resultatet bekräftar detta genom att intervjupersonerna i dagsläget är beroende av digitala verktyg för att ges möjlighet att kommunicera med varandra. En av respondenterna menar att fikapausen kan ge möjlighet att dela kunskap, däremot visar resultatet på att dessa informella möten minskat i samband med distansarbetet. Enligt Ipes (2003) resonemang är sociala nätverk och möjlighet till att integrera och skapa vänskapsrelationer avgörande för kunskapsdelningsprocessen.

Vidare beskriver respondenterna att kunskap delas i samband med introduktion av nyanställda och nya arbetsuppgifter, vilket kan likna det alternativ för introduktion som Laiho och Brandts (2012) beskriver, mentorskap. Genom mentorskap kan den tysta kunskapen ges möjlighet att delas (Laiho och Brandts, 2012). En tolkning utifrån intervjupersonerna svar är att den kunskap som delas genom praktisk utförande och observation kan vara av tyst karaktär (Filstad, 2012; Nonaka & Takeuchi 1995). Ytterligare en tolkning är att genom att de äldre respondenterna ges möjlighet till att genomföra introduktion i form av mentorskap, kan detta motverka att kunskap går förlorad (Laiho och Brandts, 2012).

4.5 Kartläggning av erfarenheter

Resultatet visar att respondenterna är eniga om vilka förutsättningar som anses grundläggande i dagsläget för att dela kunskap och förmågor i samband med pensionsavgångar. Möten, möjlighet till samarbete i det dagliga arbetet samt tillgång till digitala verktyg anses vara de viktigaste förutsättningarna. Utöver detta lyfter några av intervjupersonerna att det finns ett behov av att kartlägga och synliggöra respondenternas samtliga förmågor och kunskaper, även de som förvärvats genom tidigare erfarenhet. Detta för att ges ytterligare förutsättningar att dela kunskap och förmågor inom organisationen. Intervjupersonerna menar att organisationsspecifika kunskaper och förmågor är av vikt för att utföra det dagliga arbetet. Framför allt belyser respondenterna deras breda kunskap och långa erfarenhet som mest betydelsefullt för verksamheten. Ett flertal av intervjupersonerna menar att de över tid byggt upp en egen kunskapsbank genom tidigare erfarenheter. En respondent delar med sig av hens reflektion kring lång arbetslivserfarenhet;

Erfarenheter, de är de som kvalificerar oss och vårt jobb. [...] vi har alla olika bakgrunder men de är de som ger dynamiken i en grupp, att vi har olika bakgrund och erfarenheter.

- Respondent 7

De interna utbildningarna och kompetensutvecklingsinsatserna som medarbetarna genomför dokumenteras. Viss del av respondenternas personliga kunskap och förmågor dokumenteras i samband med att de diskuteras under medarbetarsamtal. Syftet är att kartlägga vart medarbetarna befinner sig kunskapsmässigt och på vilket sätt de vill utvecklas. Däremot dokumenteras inte intervjupersonernas tidigare erfarenheter. En intervjuperson beskriver utmaningen med att dela med sig av den kunskap som är kopplad till erfarenheter;

Det är inte enkelt att dela kunskap därför att, hur ska man dela 20 års erfarenhet? Det är det många kollegor säger; "vad ska vi göra när du slutar?" Det är mycket som bygger på att man har varit med om det förut eller att man tänker "aha" då är det så här, men det är väldigt svårt att beskriva alla sådana saker i detalj. Därför att erfarenheten gör att man får andra glasögon på sig så att jag går in kanske med ett annat tänk, alla måste skaffa sig erfarenhet.

- Respondent 2

Merparten av respondenterna upplever att chefens engagemang är en viktig förutsättning eftersom ansvaret för processen att dela kunskap anses vara en chefsfråga. En förutsättning är även att ledningen medvetengör vikten av att ta vara på den kunskap som finns inom organisationen. Som tidigare nämnt uttrycker intervjupersonerna ett önskemål om att chefer ska kartlägga och synliggöra vilka kunskaper, förmågor och tidigare erfarenheter som finns inom organisationen för att kunna ta vara på dem. En av respondenterna berättar att chefen vid ett tillfälle uppmanade hen att upplysa om sin kunskap inom ett område för att kunna bistå med hjälp. När hjälpen inte efterfrågades kom kunskapen inte till användning.

Analys

Respondenterna redogör för vilka förutsättningar för kunskapsdelning som finns i dagsläget i organisationen. Ipe (2003) menar att en förutsättning för att dela kunskap är tillgång till dialog och samspel vilket intervjupersonerna menar att de har utrymme för i deras möten. Däremot lyfter respondenterna att de finns ett behov av att synliggöra hela deras kunskapsbank. Speciellt de kunskaper och förmågor som förvärvat genom tidigare erfarenheter för att ges förutsättning att göra deras kunskap synlig för andra i organisationen och därmed underlätta delandet av den

(Ipe, 2003; Watson & Hewett, 2006). Davenport & Prusak (1998) menar att erfarenheter är grundläggande i genererandet av ny kunskap vilket respondenterna också uttrycker.

Burman (2009), Filstad (2012) och Schön (1992) belyser att hur kunskap värderas påverkas av hur den betraktas, vilket kan relateras till intervjupersonernas uppfattning av chefers engagemang i kunskapsdelningsprocessen i dagsläget. En tolkning som görs utifrån respondenternas svar är att tidigare erfarenheter bör belysas och dokumenteras på samma sätt som den kunskap som förvärvats genom utbildning (Burman, 2009; Filstad, 2012; Schön, 1992). Intervjupersonerna lyfter att en förutsättning för kunskapsdelning är att chefer och ledning inser värdet av att dela kunskap, vilket Ipe (2003) menar kan leda till ökad motivation bland medarbetare. Vidare visar respondenternas svar att kunskapsdelning förutsätter att chefer engagerar sig i processen och har som ambition att ta vara på den kunskap som finns inom organisationen, även de kunskaper och förmågor som utgörs av tidigare erfarenheter. Genom att kartlägga och synliggöra dessa inom organisationen skapas ytterligare en förutsättning för att dela kunskap.

5. Diskussion och slutsats

Syftet med denna studie var att skapa förståelse för hur en organisation, genom kunskapsdelning, kan ta vara på äldre medarbetares kunskap. Det specificeras genom att belysa äldre medarbetares upplevelser av hur deras kunskap tas vara på samt vilka förutsättningar som finns och behövs för att möjliggöra kunskapsdelning inom organisationen.

Utifrån resultatet synliggörs att kulturen i dagsläget är uppmuntrande, att ett givande- och tagandeförhållande är avgörande för motivationen till att dela kunskap samt att möjligheter till relevanta verktyg utgör förutsättningar för kunskapsdelning mellan medarbetare. Resultatet visar även att det är den svårformulerade kunskapen, den tysta kunskapen, som anses vara av yttersta vikt att dela med sig av innan pensionsavgång. Introduktion och mentorskap kan vara ett tillvägagångssätt för att äldre medarbetare ska uppleva att deras kunskap tas vara på. Vidare kan konstateras att genom att chefer kartlägger och synliggör intervjupersonernas kunskapsbank för samtliga inom organisationen, får respondenterna förutsättningar till att dela denna kunskap och därmed en upplevelse av att deras kunskap tas vara på. Således kan kartläggning av tidigare erfarenheter även vara ett sätt att hantera kunskap inom organisationen, i syfte att tillmötesgå kompetensförsörjningsutmaningar till följd av demografiska förändringar.

Genomförandet av denna studie inspirerades av Ipes (2003) fyra förutsättningar; kunskapens natur, kultur, motivation- och möjlighet till att dela kunskap. Det kan behöva tydliggöras att dessa fyra faktorer inte är beroende av varandra, de utgör var för sig förutsättningar för att dela kunskap mellan individer, oavsett ålder. Studiens abduktiva tillvägagångssätt bidrog till identifierandet av den förutsättning som presenteras avslutningsvis i resultatet; kartläggning av erfarenheter. Denna femte faktor synliggjordes utifrån studiens teoretiska referensram i relation till respondenternas upplevelser av vilka förutsättningar som behövs i organisationen för att möjliggöra kunskapsdelning för äldre medarbetare. Intervjupersonerna menar att deras kunskaper och förmågor som förvärvats genom tidigare erfarenheter är betydelsefulla för organisationen och därmed den kunskap som de upplever att de vill dela innan pensionsavgång. Resultatet bekräftar att Ipes (2003) förutsättningar; kultur, motivation- och möjlighet att dela kunskap går att appliceras även på äldre medarbetare. Den del av resultatet som inte kunde mötas av Ipes (2003) teori var respondenternas beskrivning av förmågor. Detta eftersom respondenterna uppfattade en skillnad mellan begreppet kunskap och förmågor samt att de lättare kunde relatera till och beskrev förmågor och erfarenheter, snarare än kunskaper. En fråga

studien ställer är om förmågor ska likställas med tyst kunskap och om de snarare ska talas om förmågedelning i stället för kunskapsdelning. Ipe (2003) redogör inte för kunskapens natur i den utsträckning att teorin täcker begreppet förmågor. Därav kan inte kunskapens natur enligt Ipe (2003) fullständigt relateras till denna studies resultat. Tidigare forskning lyfter att det finns ett behov av vidare forskning i huruvida relevant kunskap kan identifieras innan den delas (Argote & Fahrenkopf, 2016). Utifrån resultatet av denna studie skulle kartläggning av erfarenheter eventuellt kunna vara en alternativ metod för att bemöta de forskningsförslag som Argote & Fahrenkopf (2016) belyser.

Avgränsningen att genomföra studien med inslag av en fenomenologisk ansats har medfört möjligheten till att besvara syfte och frågeställningar utifrån individers erfarenheter och upplevelser. Studien hade kunnat kompletteras med att utföra observationer för att ges möjlighet att observera individer i den miljö de befinner sig, vilket hade bidragit i skapandet av förståelse för fenomenet och underlättat i arbetet med att analysera intervjupersonernas svar (Aspers, 2009; Markström, 2005). Ett exempel på detta är att respondenterna beskriver kulturen gällande kunskapsdelning som optimal, vilket hade kunnat synliggjorts via observationer samt kunnat bidra till ett mer detaljrikt material (Langemar, 2008; Shenton, 2004; Yin, 2013). Ytterligare en åtgärd som genomfördes under studien var beslutet om att förtydliga med att använda både begreppet kunskap och förmågor under intervjuerna. Studiens teoretiska referensram hade kunnat kompletteras med teori som redogör för begreppet förmågor eftersom Ipe (2003) inte beskriver detta. Vidare hade teori som beskriver definitionsskillnaden mellan kunskap och förmågor kunnat presenterats eftersom det hade kunnat bidra till en mer djupgående analys och ett fylligare resultat. Eftersom denna studie även hade sin utgångspunkt i medarbetarperspektivet fanns utmaningar med att möta respondenternas upplevelser angående chefens roll i samband med kunskapsdelning. Anledningen till att intervjupersonernas uttalanden om chefens betydelse för kunskapsdelningsprocessen presenterats i resultatet, var för att belysa att resultatet visar att chefen har en central roll. Avslutningsvis bidrog ett abduktivt tillvägagångssätt och en tematisk analys till att studien kunde presenteras med en tydlig och strukturerad design samt i skapandet av studiens kunskapsbidrag; kartläggning av erfarenheter.

5.1 Förslag till vidare forskning

Resultatet visar ett behov av vidare forskning inom ämnet kunskapsdelning utifrån ett chefsperspektiv eftersom chefen anses ha en central och betydelsefull roll i kunskapsdelningsprocessen. Vidare finns även ett behov av att undersöka hur kartläggning av erfarenheter genomförs i praktiken, hur kunskap, förmågor och tidigare erfarenheter ska identifieras, värderas och delas. Detta för att skapa förutsättning för att dela kunskap, i syfte att ta vara på äldre medarbetares kunskap.

Referenser

- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.) Liber.
- Aspers, P. (2009). Empirical phenomenology: A qualitative research approach (the cologne seminars). *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 9(2), 1-12.
<https://doi.org/10.1080/20797222.2009.11433992>
- Bryman, A. (2016) *Samhällsvetenskapliga metoder* (uppl. 2:8). Stockholm: Liber.
- Burman, A. (2009). *Erfarenhet, reflektion och bildning*. In L. Alsterdal, J. Bornemark, & F. Svenaeus (Eds.), *Vad är praktisk kunskap?* (pp. 108-128). Södertörns Högskola.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken-För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3:3 Uppl.) Studentlitteratur.
- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2018) *Statistisk verktygslåda 1: samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Falu kommun (2019) *Falu kommuns delårsrapport 2019*. Hämtad 2021-02-19 från <https://www.falun.se/download/18.28285b1c16ecad6aed4858c/1575468714048/Falu%20kommuns%20del%C3%A5rsrapport%202019%20till%20KF.pdf>

Folkhälsomyndigheten. (2021). *Nationella allmänna råd och rekommendationer för att minska spridningen av covid-19*. Hämtad 2021-05-20 <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittydd-beredskap/smittsamma-sjukdomar/influensa/>

Filstad, C. (2012). *Organisationslärande- Från kunskap till kompetens* (1:1 uppl.). Studentlitteratur.

Granberg, O. (2013). *PAOU- Personaladministration, HRM och organisationsutveckling* (8:2 uppl.). Natur & Kultur.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>

Johansson, L-G. (2018) *Introduktion till vetenskapsteorin* (4 uppl.). Thales.

Koc-Menard, S. (2009). Knowledge transfer after retirement: The role of corporate alumni networks. *Development and Learning in Organizations*, 23(2), 9-11. <https://doi.org/10.1108/14777280910933720>

Laiho, M., & Brandt, T. (2012). Views of HR specialists on formal mentoring: Current situation and prospects for the future. *Career Development International*, 17(5), 435-457. <https://doi.org/10.1108/13620431211269694>

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi –att låta en värld öppna sig* (1 uppl.). Stockholm: Liber.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118- 131. <https://doi.org/10.1108/13673270910962914>

- Markström, A. (2005). *Förskolan som normaliseringspraktik: En etnografisk studie*
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Opdenakker, R.J.G. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum, Qualitative Social Research*, 7(4)
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (5 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Schön, D. A. (1992). The crisis of professional knowledge and the pursuit of an epistemology of practice. *Journal of Interprofessional Care*, 6(1), 49-63.
- Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Strack, R., Baier, J. and Fahlander, A. (2008), "Managing demographic risk", *Harvard Business Review*, February, pp. 119-28.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2020) *Möt välfärdens kompetensutmaning- rekryteringsrapport 2020*. <https://rapporter.skr.se/mot-valfardens-kompetensutmaning.html>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4. Uppl.). Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet.
- Watson, S., & Hewett, K. (2006). A Multi-Theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141-173. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>
- Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilagor

Bilaga 1

Informationsbrev

Presentation av studenterna och undersökningen

Vi är två studenter som läser sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. Vi har tagit oss till det sista momentet, examensarbetet, där vi valt att fördjupa oss i området kunskap och kunskapsdelning. Syftet med studien är att få en fördjupad förståelse för hur en organisation kan ta vara på äldre medarbetares kunskap.

Intervjuprocessen

Vi har fördjupat oss i forskning och litteratur som är aktuellt för ämnet och vill komplettera undersökningen genom att samla in material i form av intervjuer. Vi är intresserade av att intervjua 8 till 10 personer som är 50 år och äldre för att undersöka hur denna åldersgrupps kunskap tas tillvara inom organisationen. Därför vill vi intervjua dig eftersom din kunskap anses vara av värde för vår studie. Intervjun kommer att ta cirka 1 timme och sker via digitala verktyg. De frågor som kommer att ställas berör området kunskap och intervjufrågorna delges inför vårt möte om det önskas. För att kunna transkribera och analysera materialet önskar vi även din tillåtelse att göra en ljudinspelning av samtalet. Vi kommer att förvara och hantera materialet i Högskolan Dalarnas digitala verktyg. Vi kommer att registrera åldersgrupp 50 år och äldre samt generella arbetsuppgifter, ej fullständigt namn och kön.

Information om deltagande

Denna studie tar hänsyn till de forskningsetiska principerna enligt Vetenskapsrådet. Högskolan Dalarna är ansvariga för hanterandet av uppgifter som rör dig som person enligt Dataskyddsförordningen (GDPR). Du som person har rättigheter att ansöka om ett registerutdrag samt att få eventuella felaktiga uppgifter korrigerade. De personuppgifter som kommer att registreras är; ljudinspelning, förnamn och mailadress. Denna information registreras enbart för att vi som studenter ska kunna analysera de insamlade materialet samt kontakta dig under undersökningsprocessen. Har du frågor om personuppgiftshantering kan du kontakta Högskolans dataskyddsbud.

Din medverkan i studien är frivillig och du kan när som helst välja att avbryta ditt deltagande. Allt material som samlas in behandlas enbart av oss, alla uppgifter som rör dig som person kommer aidentifieras och behandlas anonymt samt raderas när examensarbetet är examinerat. Eventuella citeringar från din intervju kommer att presenteras anonymt, detta för att ledning eller medarbetare inte ska kunna identifiera dig som person. Resultatet av intervjuerna och undersökningen kommer enbart används i syfte till detta examensarbete. Du får gärna ta del av resultatet när det är klart.

Du tillfrågas härmed att delta i vår undersökning genom att svara på ett antal frågor om kunskap och kunskapsdelning under en ljudinspelad intervju. Har du frågor och funderingar är du välkommen att kontakta oss. Genom att du tackar ja till intervjun lämnar du ditt samtycke till att delta i undersökningen och till att ljudinspelning sker under intervjun.

Hoppas att du vill hjälpa oss genom att delta i vår undersökning!

Med vänliga hälsningar

Lovisa Södervall & Amanda Isberg

Student

Lovisa Södervall

h17losod@du.se

073-078 50 71

Student

Amanda Isberg

h17amais@du.se

073-600 19 11

Handledare

Marie Moström Åberg

mmt@du.se

Bilaga 2

Intervjuguide

Semistrukturerad intervju men frågor kategoriserade under teman

Inledning:

- Kort presentation om oss och vårt examensarbete
- Uppskattar att intervjun kommer att ta cirka en timme
- När examensarbetet är klart kan vi skicka en kopia till dig om du vill ta del av resultatet.
- Presentera innehåll i informationsbrevet: informera om att deltagande är frivilligt, att respondent när som helst kan välja att avbryta samt hur respondentens uppgifter kommer att avidentifieras och behandlas anonymt.
- Resultatet: Citat presenteras i anonym form, även för att säkerställa att kollegor eller ledning inte kan identifiera dig som person.
- Vi är intresserad av dig och dina erfarenheter och önskar därför att du besvarar frågorna utifrån dig själv. Det finns inga svar som är rätt eller fel.
- Be om godkännande för att göra en ljudinspelning av intervjun.
- Har du några frågor eller funderingar innan vi börjar?

Berätta att vi startar inspelning och upprepa information kring deltagande och få samtycke muntligt i inspelningen.

1. Bakgrundsfrågor:

Hur länge har du arbetat här?

Vilken befattning har du?

- Har du haft någon annan befattning inom företaget tidigare?

2. Organisationen:

Berätta lite kort om er organisation

- Hur många är ni?
- Har ni olika ansvarsområden?
- Hur många arbetar på distans samt fysiskt på plats?

Hur ser arbetsplatsen ut?

- Finns det fikarum och plats för att äta lunch tillsammans med kollegor?
- Vilka pratar med varandra? (Närmaste kollegor, chefer, etc.)
- Vad brukar ni prata om på luncher och fikaraster? (Arbetsrelaterat eller annat?)

3. Arbetsuppgifter

Beskriv dina arbetsuppgifter i stora drag

De arbetsuppgifter du berättat om innan, hur har du lärt dig dem? (Genom utbildning? I arbetet? Kollegor?)

På vilket sätt utförs dina arbetsuppgifter i samarbete med dina kollegor?

- Vilka samarbetar du med under en arbetsdag?
- Hur fungerar samarbetet?

Vem bestämmer ditt arbetsupplägg och i vilken utsträckning har du möjlighet att påverka upplägget?

3. 1 Be om hjälp

Hur upplever du kulturen på din arbetsplats när det handlar om att be om hjälp?

- Brukar du be dina kollegor om hjälp? Berätta om någon sådan situation.
- Brukar dina kollegor be dig om hjälp? I vilka situationer?
- Hur upplever du situationer då dina kollegor ber dig om hjälp?
- Hur upplever du situationer när du behöver be kollegor om hjälp?

4. Din personliga kunskap:

Vilka kunskaper behöver du för att utföra ditt arbete?

- Hur har du lärt dig dessa kunskaper? (Genom utbildning? Kompetensutvecklingsinsatser?)
- Om du lärt dig av kollegor? Hur gick det till?

Finns det dokumenterat vilka kunskaper du har?

Upplever du att du har kunskaper som dina kollegor inte har? I så fall vilka?

Upplever du att dina kollegor har kunskaper som du inte har? I så fall vilka?

Finns ett personligt intresse att utveckla och bevara din kunskap?

- Är det viktigt för dig att utveckla och bevara din kunskap?

5. Kunskapsdelning:

Hur delar ni kunskap och erfarenheter inom arbetsgruppen? (Möten? Fikapaus? I det dagliga arbetet etc.)

Har du delat med dig av din kunskap till någon kollega?

- Beskriv hur detta gick till
- Upplevde du några svårigheter?

Anser du att det är viktigt att dela med sig av sin kunskap inom organisationen?

- På vilket sätt?

6. Förutsättningar för kunskapsdelning:

Vilka möjligheter finns för att dela kunskap i det dagliga arbetet?

-Hur skulle du beskriva kulturen gällande kunskap och kunskapsdelning på din arbetsplats?

-Hur påverkar kulturen era möjligheter att dela kunskap med varandra?

- På vilket sätt? Beskriv gärna en situation.

Finns det några konkreta rutiner, åtgärder eller forum för att stödja kunskapsdelning inom er enhet? (Dokument, kompetensutvecklingsinsatser?)

Upplever du att organisationen värdesätter/uppmuntrar/ prioriterar kunskapsdelning inom er enhet?

- På vilket sätt märker du detta?

Hur upplever du att organisationen arbetar för att utveckla och ta vara på din kunskap?

- Beskriv gärna en situation.

Vad anser du att organisationen kan göra för att uppmuntra till kunskapsdelning inom er enhet?

6.1 Kunskapens natur (tyst eller uttrycklig)

Upplever du att du har kunskaper som är svåra att uttrycka i ord, som används omedvetet i arbetet? (Tyst kunskap)

-Hur upplever du att denna typ av kunskap delas mellan kollegor inom er enhet?

-Har du något förslag på hur denna typ av kunskap skulle kunna delas mellan er kollegor?

- Vad behöver ni för att detta ska kunna genomföras?

6.3 Motivation

Hur känner du för att dela med dig av dina kunskaper till kollegor?

Hur känner du för att ta del av dina kollegors kunskaper?

Hur upplever du processen att lära av dina kollegor?

Hur upplever du processen att lära ut till dina kollegor?

Inför pension

Vilka kunskaper anser du att företaget är i behov av just nu?

- Finns denna typ av kunskap redan inom organisationen? (Bland er kollegor? Andra enheter?)

- Vilka av dina kunskaper anser du är av vikt för er enhet?

Vilka av dina personliga kunskaper skulle du vilja dela med dig av innan du går i pension?

Hur skulle du vilja att den kunskapsdelningsprocessen skulle gå till på er enhet?

- Finns det några hinder?

- Vilka förutsättningar och möjligheter behöver ni för att genomföra detta?

Avslutning:

Är det något du vill lägga till som vi inte pratat om under intervjuens gång?

Bilaga 3

Intervjuguide-anpassad version till respondent

Vi kommer inleda intervjun med lite information om vårt arbete, deltagande i studien samt information om intervjun. Intervjun beräknas ta en timme och kommer att spelas in. Vi inleder inspelningen med att be om ett muntligt samtycke.

1. Bakgrundsfrågor:

Hur länge har du arbetat här?

Vilken befattning har du?

- Har du haft någon annan befattning inom företaget tidigare?

2. Organisationen:

Berätta lite kort om er organisation

- Hur många är ni?
- Har ni olika ansvarsområden?
- Hur många arbetar på distans samt fysiskt på plats?

Hur ser arbetsplatsen ut?

- Finns det fikarum och plats för att äta lunch tillsammans med kollegor?

3. Arbetsuppgifter

Beskriv dina arbetsuppgifter i stora drag

De arbetsuppgifter du berättat om innan, hur har du lärt dig dem? (Genom utbildning? I arbetet? Kollegor?)

På vilket sätt utförs dina arbetsuppgifter i samarbete med dina kollegor?

Vem bestämmer ditt arbetsupplägg och i vilken utsträckning har du möjlighet att påverka upplägget?

3. 1 Be om hjälp

Hur upplever du kulturen på din arbetsplats när det handlar om att be om hjälp?

4. Din personliga kunskap:

Vilka kunskaper behöver du för att utföra ditt arbete?

- Hur har du lärt dig dessa kunskaper? (Genom utbildning? Kompetensutvecklingsinsatser?)
- Om du lärt dig av kollegor? Hur gick det till?

Finns det dokumenterat vilka kunskaper du har?

Upplever du att du har kunskaper som dina kollegor inte har? I så fall vilka?

Upplever du att dina kollegor har kunskaper som du inte har? I så fall vilka?

Finns ett personligt intresse att utveckla och bevara din kunskap?

-Är det viktigt för dig att utveckla och bevara din kunskap?

5. Kunskapsdelning:

Hur delar ni kunskap och erfarenheter inom arbetsgruppen? (Möten? Fikapaus? I det dagliga arbetet etc.)

Har du delat med dig av din kunskap till någon kollega?

- Beskriv hur detta gick till
- Upplevde du några svårigheter?

Anser du att det är viktigt att dela med sig av sin kunskap inom organisationen?

- På vilket sätt?

6. Förutsättningar för kunskapsdelning:

Vilka möjligheter finns för att dela kunskap i det dagliga arbetet?

-Hur skulle du beskriva kulturen gällande kunskap och kunskapsdelning på din arbetsplats?

-Hur påverkar kulturen på era möjligheter att dela kunskap med varandra?

- På vilket sätt? Beskriv gärna en situation.

Finns det några konkreta rutiner, åtgärder eller forum för att stödja kunskapsdelning inom er enhet? (Dokument, kompetensutvecklingsinsatser?)

Upplever du att organisationen värdesätter/uppmuntrar/ prioriterar kunskapsdelning inom er enhet?

- På vilket sätt märker du detta?

Hur upplever du att organisationen arbetar för att utveckla och ta vara på din kunskap?

- Beskriv gärna en situation.

Vad anser du att organisationen kan göra för att uppmuntra till kunskapsdelning inom er enhet?

Inför pension

Vilka kunskaper anser du att företaget är i behov av just nu?

- Finns denna typ av kunskap redan inom organisationen? (Bland er kollegor? Andra enheter?)

- Vilka av dina kunskaper anser du är av vikt för er enhet?

Vilka av dina personliga kunskaper skulle du vilja dela med dig av innan du går i pension?

Hur skulle du vilja att den kunskapsdelningsprocessen skulle gå till på er enhet?

- Finns det några hinder?
- Vilka förutsättningar och möjligheter behöver ni för att genomföra detta?

Avslutning: Är det något du vill lägga till som vi inte pratat om under intervjuens gång?