



Asso Abdullahi

# Kompetensöverföring vid en generationsväxling

Generation change

Arbetsvetenskap

C-uppsats

Termin/datum: V10 2010-06-01

Handledare: Hanne Randle

Examinator: Jan CH Karlsson

## **Sammanfattning**

40-talisterna står för den största pensionsavgången någonsin i Svensk historia. Deras avgång ställer dagens organisationer inför stora utmaningar. En av utmaningarna är att lyckas genomföra en lyckad generationsväxling. De personer som går i pension har under sitt yrkesverksamma liv utvecklat metoder och en kompetens som många organisationer idag vilar på. Mycket av denna kompetens måste överföras för att organisationerna ska kunna fortsätta att vara effektiva på marknaden. Samtidigt så är de unga idag färgade av ett annat samhällsklimat som gjort att de har en sorts kompetens som är anpassad till deras tid, dessa måste kombineras och rätt kompetens ska överföras.

Till denna uppsats har jag valt att använda mig av kvalitativa strukturerade intervjuer. Jag har valt att intervjua fyra unga personer och en äldre person inom fyra olika yrken. En ung är lägre chef, en är fotbollsspelare, en är lärare och den sista är handläggare på en offentlig myndighet. Den äldre personen är chef inom Karlstad kommun.

Utifrån empirin kan jag konstatera att de unga och de äldre är ganska så överens om vilken sorts kunskap som behöver överföras och vilka metoder man ska använda sig av för att lyckas få till en utvecklande och effektiv kompetensöverföring. Man kan även konstatera att de unga bör socialiseras in i grundliga arbetsuppgifter när de kommer in i arbetslivet. När de nått en nivå där de fått bekräftelse på att de kan utföra arbetet behöver man överföra tyst kunskap till dem via en mentor.

Nyckelord: Tyst kunskap, kompetensöverföring, generationsväxling, kunskap

## Innehåll

Sammanfattning.....	1
Innehåll.....	1
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Disposition.....	2
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Begreppsdefinitioner.....	4
2.2 Kompetensteorier.....	5
2.2.1 Faktiskt kompetens.....	5
2.2.2 Formell kompetens.....	7
2.2.3 Övrig kompetens.....	7
2.2.4 Rutinisering.....	10
2.4.5 Mentorskap.....	11
3. Metod.....	13
3.1 Val av metod.....	13
3.2 Intervjuer.....	13
3.3 Urval.....	13
3.4 Datainsamling.....	14
3.5 Transkribering och analysmetod.....	15
3.5.1 Transkribering.....	15
3.5.2 Analysmetod.....	16
3.6 Validitet och reliabilitet.....	16
3.7 Metoddiskussion och Forskningsetik.....	17

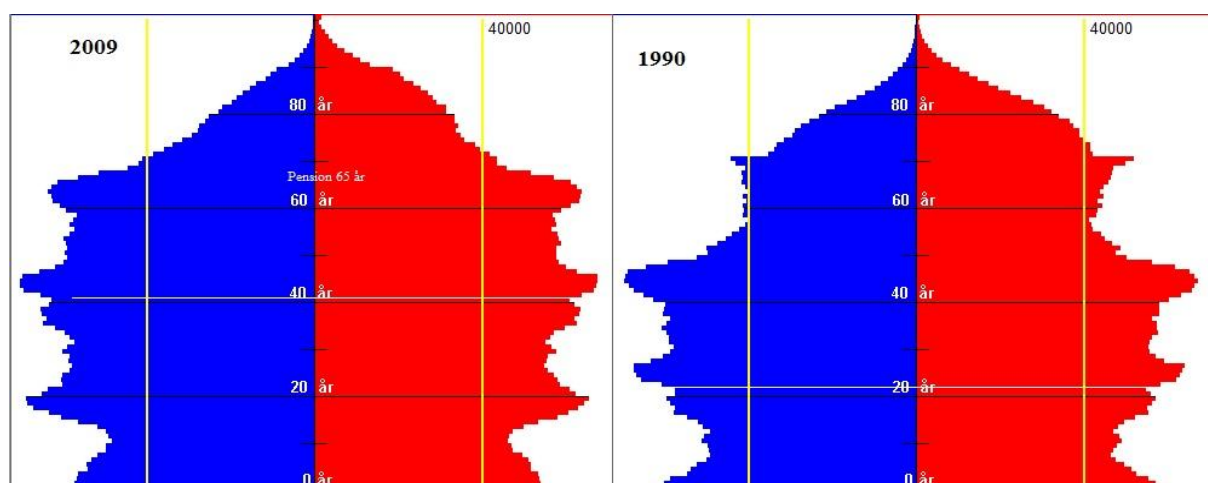
4. Resultat och analys.....	18
4.1 Överskådlig resultat.....	18
4.2 Min egen modell.....	20
4.3 Kompetensöverföring.....	21
4.3.1 Tyst kunskap.....	21
4.3.2 Formell kunskap och kvalifikationer.....	22
4.3.3 Kvalifikationer.....	24
4.3 Kompetensöverföringsmetod .....	25
4.3.1 Mentorskap .....	25
4.3.2 Rutinisering.....	27
4.4 Avslutande analys.....	28
5 Slutsats och diskussion .....	29
5.1 Slutsatser .....	29
5.2 Diskussion.....	30
5.2.1 Tyst kunskap.....	30
5.2.2 Mentorskap .....	30
5.2.3 Formell utbildning och kvalifikationer.....	30
5.2.4 Rutinisering.....	31
Referenser .....	32
Böcker.....	32
Artiklar:.....	33

# 1. Inledning

*I detta avsnitt ska jag beskriva hur befolkningsstrukturen förändras i samhället och hur allt fler organisationer kommer att drabbas av kraftiga pensionsavgångar vilket leder till att en hel del viktig kompetens försvinner från företagen.*

## 1.1 Bakgrund

De närmaste åren framöver kommer Sverige att genomgå den största pensionsavgången någonsin i historien. I takt med 40-talisternas avgång kommer många organisationer att förlora värdefull kompetens och erfarenhet som är svår att ersätta. Under 40 talet så föddes stora barnkullar och samtidigt utvecklades arbetsmarknaden som mest under den tiden (Lindh 2006:26). Dessa människor som går i pension har under sin yrkesverksamma liv utvecklat en struktur, kultur och kompetens som är svår att ersätta. Även om utbildningsnivån har höjts markant hos den nya generationen så lever de äldres avtryck kvar inom de flesta yrkena (Lindh 2006).



*Figur1: Befolkningspyramid baserad på ålder. (Källa:SCB årtal: 2009 och 1990. Befolkningsstatistik gruppera år 1990 och år 2009 [www.scb.se](http://www.scb.se))*

Figur 1 beskriver antalet personer i riket med en ålder som överstiger pensionsåldern 65. Denna befolkningsgrupp har ökat markant mellan åren 1990 och 2009. På arbetsmarkanden måste den åldrande befolkningen ersättas med yngre arbetskraft. Samtidigt har ålderskategorin runt 20 också ökat vilket har skapat en stor grupp av ung arbetskraft som måste ta över efter 40-talisterna. Att vi har så många 20 åringar beror på att vi hade en baby boom år 1990. (Lindh 2006:27).

Ämnet är mycket aktuellt eftersom vi just nu befinner oss i dessa förändringar. Pensionsavgången har börjat och kommer att fortsätta stadigt under de närmaste åren, dessutom har vi en finanskris som gjort att många unga idag befinner sig utanför arbetsmarknaden. När lågkonjunkturen ändrar läge och på sikt blir en högkonjunktur måste arbetsmarknaden rekrytera in ny arbetskraft och dessa människor måste få all nödvändig kompetens som krävs för att kunna utveckla och göra ett bra jobb inom respektive organisation.

Uppsatsen kommer att vilja ha svar på vilken kompetens som de yngre inom en organisation behöver ta till sig och vilken syn unga har på mentorskap och rutinisering. Att fokusera på detta ämne är mycket viktigt eftersom många arbetsplatser till och med kan tvingas att lägga

ner sin verksamhet på grund av att mycket kompetens kan gå förlorad. De yngre människorna behöver skolas in i arbetet och då måste organisationerna ta hänsyn till vad för kompetens som ska filtreras bort och vad för kompetens det är som ska överföra, dessutom måste det göras på rätt sätt och på ett sätt som uppfyller de ungas behov.

## **1.2 Syfte**

*Syftet med uppsatsen är att ta reda på vilken kompetens som behöver överföras vid en generationsväxling och hur förhåller sig de unga till mentorskap och rutinisering.*

## **1.3 Frågeställningar**

För att få svar på mitt syfte formulerar jag en frågeställning och några delfrågor som jag behöver få svar på. Vad är det för kompetens som man behöver överföra från den äldre generationen och på vilket sätt ska den överföras. Uppsatsen vill ta reda på det och därför kommer den övergripande frågeställningen att brytas ner i små frågeställningar.

1. Vilken typ av kompetens bör överföras i en generationsväxling?
2. Vad anser de unga om mentorskap?
3. Vilka kvalifikationsskillnader finns det mellan generationerna och vad har formell utbildning för betydelse?
4. Vad anser de unga om rutinisering?

## **1.4 Avgränsningar**

Kompetens och kompetensöverföring är ett mycket brett och många gånger ett otydligt ämne. Det intressanta för mig är att undersöka vilken typ av kompetens som de unga behöver. Jag är medveten om att människor kan uppfatta kompetens på olika sätt. Inom faktiskt kompetens kommer grenen tyst kunskap att vara central och inom formell kompetens kommer jag att inrikta mig på traditionell förmedlingspedagogik som används exempelvis i grundskolan. I avsnittet som berör kvalifikationer kommer jag att avgränsa mig till den delen som berör omkvalificeringar. Överföringen av kunskap kommer att avgränsas till teorier om rutinisering och mentorskap.

## **1.5 Disposition**

Kapitel 1: Är en inledning om problematiken kring en generationsväxling, befolkningsförändringar och vilka konsekvenser detta får för organisationernas kompetensförsörjning.

Kapitel 2: Teoretiska referensram. I detta kapitel presenteras de teorier som är relevanta för studien. Teorierna kommer sedan att kopplas till det resultatet jag sedan får fram i mina intervjuer.

Kapitel 3: Metod. En beskrivning av hur jag gått tillväga när jag gjort min studie. Arbetets intervjupersoner och olika metodtekniker som använts kommer att beskrivas och diskuteras. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet.

Kapitel 4: Resultat och analys. Data som har samlats in har kodats och redovisas i detta kapitel. Resultatet analyseras utifrån min teoretiska referensram. Resultat och teori kopplas ihop.

Kapitel 5: Slutsats och diskussion. I detta kapitel sammanfattas uppsatsen och frågeställningen jag hade i början kommer att besvaras. Slutligen kommer slutsatserna att diskuteras i en diskussionsdel.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt kommer jag att presentera min teoretiska referensram. Jag definierar de begrepp som behövs för att man ska få en förståelse för uppsatsen för att sedan presentera de teorier som är relevanta för studien.*

### 2.1 Begreppsdefinitioner

*Till en början definierar jag några nyckelbegrepp som kommer vara återkommande i min studie.*

#### **Kunskap**

Grunden till att kompetens uppstår är kunskap och därför måste jag reda ut begreppet kunskap till en början för att förstå vad som menas med kompetens. Enligt skolverket definieras kunskap enligt följande citat:

*"Kunskap fyller en funktion, löser ett problem eller underlättar en verksamhet. Kunskap fungerar som ett redskap. Genom kunskaper vidgas vårt kontaktyta med världen utanför oss och vår förståelsehorisont" (SOU 1992:94).*

Det finns fyra olika sorters kunskapsformer som beskriver skillnaderna mellan kunskap. Varje sorts kunskap används i olika sammanhang (Granberg 2008:405).

**Faktakunskap:** Är vetande om isolerade fenomen. Teoretiskt vetande om olika fenomen som kan mätas i kvantitativa former. Man "vet att" och man får det genom information som man memorerar.

**Förståelsekunskap:** Instinkter om samband, uppfattning, mening och innebörd om något man tänker på. Denna kunskap kan mätas i kvalitativa former och är teoretiska. Man "vet varför" genom att tolka och analysera.

**Färdighetskunskap:** Praktisk kunskap om hur man utför något. Detta är handlande som går att se och beskriva. Man "vet hur" genom att öva och göra.

**Förtrogenhetskunskap:** Kunskap om hur man handskas med olika fenomen så att man snabbt vet vad som händer och vilka konsekvenserna blir av ett handlande. Man får "veta vad" genom att delta och skaffa sig erfarenhet. (Granberg 2003:405)

Att definiera begreppet *kompetens* kan te sig olika beroende på hur man väljer att se på det. Armstrong definierar kompetens enligt följande:

*1. Formell behörighet för viss uppgift eller tjänst*

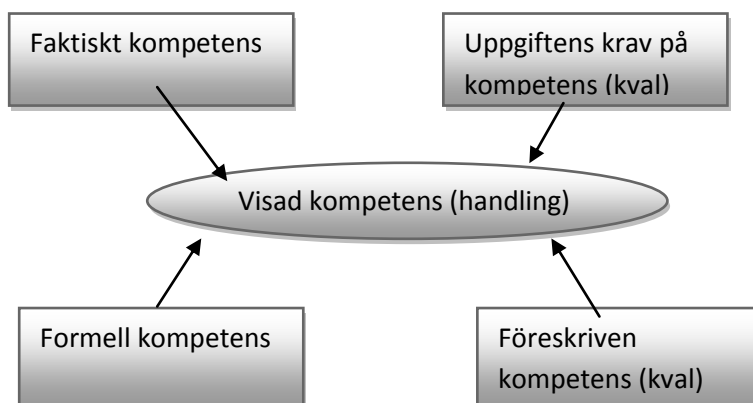
*2. Förmågan att utföra en viss typ av handlingar eller hantera en viss typ av situation. Kompetensen består av såväl kunskaper och färdigheter som "know-how" grundad på erfarenhet, av förhållningssätt och förmåga till korrekt bedömning och värdering." (Granberg 2004:92)*

Denna definition innefattar både den formella kompetensen och den faktiskt visade kompetensen. Egidus (1994) framhåller att det är flera olika aspekter som till slut bildar en människas kompetens.



## 2.2 Kompetensteorier

Under denna rubrik diskuteras olika teorier och synsätt på kompetens. Utifrån Ellströms bild på vad kompetens är kommer jag presentera olika teorier och beskrivningar av det breda och många gånger otydliga begreppet kompetens, detta kommer sedan att knytas ihop med resultat kapitlet. Dessutom är det av yttersta vikt att se på den forskningen som handlar om tyst kunskap och kvalifikationsförändringar genom åren. När en hel generation ska avgå så är det även rimligt att det skett förändringar i samhället som gör att vi måste förhålla oss till fenomen på nya sätt.



Figur2 "Olika aspekter av kompetens" (Granberg 2004:93)

Granberg presenterar Per-Erik Ellströms figur som visar olika aspekter av kompetens som tillsammans visar en persons visade kompetens

### 2.2.1 Faktiskt kompetens och tyst kunskap.

En individs egentliga handlingsförmåga. Denna kompetensen garanterar att individen kan utföra uppgiften men däremot garanterar den inte att individen är behörig att utföra uppgiften. Denna sorts kompetens föds ur färdighetskunskaper, vilket innebär att man rent praktiskt har kunskap om hur en viss handling ska utföras korrekt (Granberg 2004). Personen kan även beskriva med ord vad det är som utförs steg för steg och oftast även lära ut till andra som inte kan. Att inneha en faktiskt kompetens kan även vara förenat med förtrogenhet inför en handling, att ha förtrogenhet innebär att jag snabbt vet vilka konsekvenser olika åtgärder kan få. Man utvecklar förtrogenhetskunskaper genom att handla och få erfarenhet. Denna typ av kunskap kallas även för tyst kunskap vilket innebär att man inte kan förklara med ord vad det är man kan.

En annan författare som diskuterar faktiskt kompetens är pedagogen John Dewey. Det finns fyra nyckelbegrepp som är centrala i Deweys syn på faktiskt kompetens. Den första är just erfarenhet, med det menas att man ser och upplever olika fenomen i praktiken. Utifrån det så skapar man en erfarenhet. Denna erfarenhet kommer att utvecklas på ett visst sätt utifrån tidigare erfarenheter (Dewey 1999) Det andra centrala är att ett demokratiskt samhälle gör att mänsklig erfarenhet blir mer tillgängligt och får högre kvalitet. Den tredje är kontinuitet, vilket innebär att all erfarenhet bär med sig en erfarenhet från en tidigare erfarenhet och avgör

kvalitén på den nya erfarenheten (Dewey 1999). Det sista begreppet är ömsesidig påverkan, där Dewey menar att tolkning och erfarenhet tillsammans växeldrar varandra och formar en situation (Dewey 1999). Uppsatsen använder Deweys idéer för att beskriva innebörden av erfarenhet och via dessa erfarenheter så skaffar man sig något som kallas för tyst kunskap.

### *Tyst kunskap*

En viktig del av den praktiska kompetensen är den tysta kunskapen. Tyst kunskap är en personlig kunskap om hur man griper tag i ett problem, värderar olika fenomen och hur man tar ställning till dem rent personligt (Granberg 2004:98). Att den kallas för tyst beror på att den är svår att uttrycka och är ofta svårdefinierad. Kunskapen som vi bär på har ett så nära förhållande med oss att vi knappt är medvetna om den, den har blivit en del av vår kropp (Carlgren 1997:23).

Tyst kunskap är även mycket svår att överföra eftersom det är en personlig kvalitet vilket gör att den blir väldigt svår att formalisera. Den är sammanflätad i själ och kropp och är inbyggd i människan. Den kunskapen som kan uttryckas med ord och siffror är endast toppen på isberget, den egentliga och avgörande kunskapen är i själen och är tyst. (Nonaka 1994:16).

Överföringen av den tysta kunskapen ställer hög krav på att den som besitter kunskapen och den som tar emot den ska vara synkroniserade med varandra. Kunskapen måste överföras ansikte mot ansikte och språket båda talar måste vara samma (Razouk m.fl 2009). Att överföra den tysta kunskapen mellan personer inom en organisation är viktigt eftersom organisationer innehåller mer kunskap än bara det som finns i människors medvetande (Blackman m.fl 2009). Det är när de personer med den tysta kunskapen försvinner som man ser betydelsen av den tysta kunskapen.

Enligt Lauvås och Handal används begreppet tyst kunskap i tre olika betydelser (Lauvås och Handal 2001:107)

- Olika former av kunskap som av principskäl inte tillåts bli artikulerade med hjälp av språket. Det är olika former av praktiska färdigheter.
- Kunskap som skapas genom övning och som leder till självsäkerhet inför uppgiften man utför. En person skaffar sig en blick och känsla för uppgiften. Denna kategori har inga regler, lagar eller metoder men kan ändå artikuleras av andra personer. För att kunna få denna formen av kunskap måste människan erfara och se. En person ska först "veta vad" för att i nästa steg "veta att" och sedan öva för att kunna "veta hur"
- Kulturella kunskaper som styr hur vilka beteenden vi har och hur vi lyckas samspela med vår omgivning. (Lauvås och Handal 2001:107)

Razouk m.fl (2009) gjorde en undersökning på ett franskt företag där han och hans kollegor undersökte hur företaget överförde tyst kunskap. Företaget hade en klar strategi för hur man skulle säkerhetsställa att den tysta kunskapen gick i arv. Strategin såg ut enligt följande:

- Rekrytera kvalificerade ungdomar som ska kunna ta över efter de äldre. Denna process är en mycket viktig del eftersom man hela tiden måste fylla på med ny arbetskraft som ska kunna utveckla företaget. Det finns även klara strategier för hur man rekryterar rätt folk och där inbegriper informationsmöten, kontakt med skolor etc.
- Integration - Integrera rekryterna med den kunskapen som finns inom företaget. Man socialiserar in de nya medarbetarna och får dem att identifiera sig med företaget.

- Träning - Rekryterna tränas upp av de äldre inom företaget och här sker överföringen av den tysta kunskapen. Genom rutiner och mentorskap så får man gammal kunskap.
- Arv - Kunskapen ärvs och säkerhetsställs på företaget.
- Ersättning - I detta steg ersätts de som en gång i tiden rekryterades och processen börjar om på nytt. (Razouk m.fl, 2009)

### 2.2.2 Formell kompetens

Individen har skaffat sig denna kompetens genom en utbildning. Denna form av kompetens är oftast giltig genom hela livet, däremot garanterar den inte att individen rent praktiskt kan utföra en uppgift. Formell kompetens behövs för att dämpa osäkerhet och ångest i samhället. Denna form av kompetens föds ur faktakunskap. Via en formell kompetens får man även en förståelse om sambandet mellan olika fenomen baserat på tidigare kunskaper. Olika människor tenderar således då att tolka olika fenomen olika beroende på sina personliga erfarenheter (Egidus 1994).

När en organisation rekryterar så anger man många gånger kvalifikationer som ett bevis på den formella kompetensen. Intyg i form av examina, eller tidigare tjänsterapporter blir i de fallen kvalifikationerna som personen besitter (Gullberg 1988). Gullberg delar inte upp den uppfattningen kvalifikationer utan väljer istället att kalla sådan kompetens för meriter (Gullberg 1988).

#### *Förmedlingspedagogik*

Förmedlingspedagogik är den form av utläring som oftast tillämpas när en person skaffar sig en formell kompetens. Den lägger vikt på att det finns en objektiv värld av kunskap som kan beskrivas och målrelateras i vetenskap, kursplaner, utbildningsplan och läroböcker. Via dessa baser samlar läraren ihop det som behöver läras ut, läraren undervisar och eleverna måste lära. Sedan kontrollerar läraren att eleverna lärt sig genom olika sorts förhör eller prov (Granberg 2004:22).

En del yrkesgrupper i samhället lägger en stor vikt på den formella kompetensen genom att benämna sig med professioner. Professionerna präglas av att medlemmarna behärskar en utvecklad teori, nämligen utbildningen (Abrahamsson 1986). Detta utgör grunden för yrket och håller samman de som ingår i professionen. Medlemmarna i professionen bekänner sig även till vissa etiska normer som beskriver hur man förhåller sig till klienter/kunder och kolleger. Dessutom så finns det en markerad kåranda redan vid rekryteringen där man tydligt sällar bort de som inte uppfyller kraven (Abrahamsson 1986). Man håller helt enkelt ett avstånd till omgivningen för att markera sin kompetens.

### 2.2.3 Övrig kompetens

*Till övrig kompetens räknar jag kvalifikationer och uppgiftens krav på kompetens. Dessa två kompetensformer skiljer sig ifrån de andra två på så sätt att de är bundna av situationen.*

#### **Uppgiftens krav på kompetens**

Detta är den kompetens som behövs för en speciell uppgift i en speciell miljö. Kompetensen är tillfällig och är situationsbunden. Kompetens är inte något självklart i alla situationer, utan individen anses endast som kompetent inför den specifika uppgift denne ställs inför (Ellström

1992:21). Denna form av kompetens kan vara både faktakunskap och färdighetskunskap, det beror helt och hållet på kontexten.

Miljöpedagogiska perspektivet är en gren från det handlingsteoretiska fältet. Forskningen kring den berör hur människor lär och utvecklar kompetens. Det är människans förhållande till sin omgivning och dennes sätt att bygga kunskapen som betonas. Lärandet är beroende av omgivningen och samspelar hela tiden med kontexten (Granberg 2004:14). Således är det kontexten som avgör hur kompetent en människa är. Utifrån Granbergs miljöpedagogiska perspektiv är det av yttersta vikt att man ser till att de nya rekryterna får en omgivning och en miljö för att kunna ta till sig den kunskap som behövs.

Ett bra sätt att lyckas forma kompetensen efter uppgiften är att ta hänsyn till det kontextuella perspektivet. Lärandet är enligt detta perspektiv inte en individuell process utan en konstruktion av människor som samarbetar. I perspektivet inryms tre delar nämligen sociokulturalism, situerat lärande och verksamhetsteori. Med sociokulturalism menar man att kunskapen finns inbäddat i organisationen. Med situerat lärande menar man att lärandet är situationsbundet och konstrueras efter sammanhanget och arbetets vardag. Verksamhetsteori innebär att det som organisationen kollektivt försöker utföra gemensamt blir föreställningar om hur verksamheten bör och kan vara. (Hörte m.fl 2009). Om man kopplar ihop det kontextuella perspektivet med mentorskap så är mentorskap en form av socialisering som har i syfte att vägleda nya medarbetare in i organisationerna.

### **Föreskriven kompetens (kvalifikation)**

Detta är krav på kompetens som krävs för att lösa en uppgift. Det är främst uppgiftsinriktade kompetenser som kräver denna form av kompetens. Vilken form av kunskap som behövs beror helt och hållet på uppgiftens krav på kompetens. Kvalifikation används ofta synonymt med kompetens men de är inte likvärdiga. Kvalifikationen sätter arbetet i fokus medans kompetens riktar sitt ljus mot individen (Karlsson 1991:9). Kvalifikation är förenat med en speciell arbetsuppgift.

Ellström betonar även han arbetets betydelse när han beskriver kvalifikation. Han menar att kvalifikation är den kompetens som efterfrågas av arbetsgivaren för en speciell arbetsuppgift. Återigen är det arbetet i fokus, individen blir endast ett redskap (Ellström 1992). En individ kan ha stor kompetens inom ett yrke men inte ha den speciella kompetensen (kvalifikationen) för en specifik uppgift, detta gör att individen blir okvalificerad fastän den besitter en bred kompetens inom mycket annat

Björkman (1991) beskriver kvalifikationsforskningens fyra teser där han beskriver hur arbetslivet förändras. Ena tesen är en uppqualificeringstes och en nedkvalificeringstes. Förutom dessa två finns två stycken ofullständiga försök att lösa motsättningen mellan de två första teserna, dessa är polariseringstes och den andra är omkvalificeringstes. Man möter ibland en tes om att ett visst arbete upp kvalificerats dvs. att kraven på kompetensen i arbetet har ökat. Då behöver man polarisera arbetet för att anpassa kvalifikationerna efter den. Andra tesen handlar om att det inte alls sker en upp eller ned kvalificering utan att det endast sker en omfördelning av vilka kvalifikationer som är viktiga, dvs. att inom en viss period så behövs kvalifikation inom en uppgift och i nästa period inom en annan uppgift (omkvalificeringstes). Automatiseringen av dagens arbetsuppgifter är ett tydligt exempel på hur arbetet idag förändras raskt. Just detta ställer nya krav på företagets sätt att se på kvalifikation, på viss

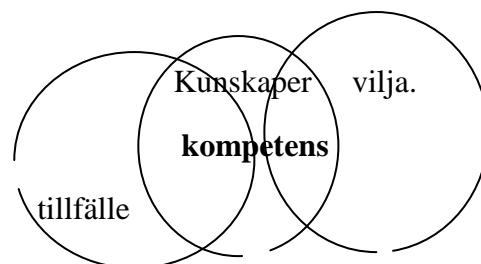
arbetsplatser försvinner helt behovet av vissa kvalifikationer vilket leder till omkvalifikationer (Björkman 1991)

Det är inte helt klart vilken av teserna som gäller på arbetsmarknaden. Helgesson (1986) beskriver i sin tidskrift synsättet på kvalificering ur ett historiskt perspektiv. James Bright hävdade 1958 att den tekniska utvecklingen kommer att leda till en nedkvalificering, 1964 kom Robert Blauner fram till att utvecklingen ledde till en uppkvalificering av arbetet och till sist kom Horn Kern och Michael Schuman fram till att arbetet polariseras (Helgesson 1986). Man måste ha i åtanke att de olika forskarna levde under olika tider och av den anledningen ha kommit fram till olika resultat. Helgesson påpekar dessutom att den tekniska utvecklingen visserligen har nedkvalificerat kraven på fysisk kompetens men att kraven på teknisk kompetens samtidigt har ökat i och med att all teknisk utrustning kräver en form av teknisk intelligens (Helgesson 1986). Även marknaden hjälper till att polarisera kvalifikationerna, om marknads behov av en speciell tjänst eller produkt ökar så tvingas organisationerna även de att ändra vilka kvalifikationer som krävs.

För uppsatsens betydelse är just polariseringstesen väldigt relevant. Mellan olika generationer har det skett stora förändringar i samhälle, teknik, kunskapsutveckling och även livsstil. Detta gör att kompetensen inom vissa områden behövs mindre medan kompetensen inom andra områden har ökat markant. Kvalifikationerna måste således omfördelas samtidigt som man ser till att rätt kompetens överförs mellan olika generationer. För att bli effektiva måste organisationerna kunna veta vilken kompetens som är viktig att överföra i en generationsväxling.

### **Visad kompetens**

Figur 2 visar vilka aspekter som möts när en människas samlade kompetens bedöms (Granberg 2004:96). Det är denna kompetens som visas utåt och som beskriver individens kompetens utåt. Stockfelt menar dessutom att det finns tre komponenter som även avgör hur den visade kompetensen ser ut. De tre komponenterna är vilja, tillfälle och kunskap (Granberg 2004:95). Detta innebär att man måste få tillfället och ha en vilja att använda sina kunskaper, på så sätt handlar man kompetent. Stockfeldt har gjort följande figur och som presenteras av Granberg.



*Figur 2: "samlad kompetens" (Granberg 2004:96)*

Figur 2 beskriver hur de olika delarna av kunskap, vilja, tillfälle och kunskaper går in i varandra. De olika delarna samspelar med och är relaterade till varandra. Alla delarna höjer kvalitén på den visade kompetensen som en person har. Denna figur avslutar detta kapitel och visar vår visade kompetens nedbrutet i små delar. Via denna figur bryter man ner kompetensbegreppet och kan studera den på djupet.

*Denna del av den teoretiska referensramen kommer att behandla ämnet kunskapsöverföring och lärande i arbetslivet. Olika teorier som beskriver hur lärande och överföring av det kommer att diskuteras och presenteras. Teorierna jag använder mig av är livslångt lärande, mentorskap och rutinisering. Det är relevant att se om dessa två modeller är användbara när man ska överföra kunskap mellan två olika generationer.*

### **Livslångt lärande:**

Livslånga lärandet skiljer sig från det traditionella sättet att se på lärande inom arbetslivet. En formell utbildning är endast en instans som krävs för att skaffa sig kunskap och lärandet är en process som sker igenom hela livet (Ellström 1996:5). Det finns tre huvuddrag i Per-Erik Ellströms syn att se på ett livslångt lärande:

- Människors vardagliga sammanhang vari människor lär och arbetar måste uppmärksammas. Under hela vår vakna tid tar vi emot information från alla olika håll. Människan är skapad för att tänka och tolka. Detta kallas för vardagslärande och är en process som måste ske för att vi överhuvudtaget ska vara medvetna om vår existens. (Ellström 1996:10)
- Människors erfarenheter räcker inte för att skapa kunskap, man behöver tid till att reflektera över sina erfarenheter. En kombination mellan erfarenhet och reflektion behövs. Denna inlärningsmetod kallas för "double loop" och handlar om att man upplever för att sedan tolka och diskutera med sig själv om vad man lärt sig. (Argyris 1965)
- Kontexten vi verkar i bestämmer vilken form av lärande och kunskap vi behöver. Det behövs gemensamma planeringar av utbildning, erfarenhet och praktik för att avgöra vilken form av kunskap vi behöver. (Ellström 1996:30)

### **2.2.4 Rutinisering**

För att Dämpa ångest, osäkerhet och bristande självförtroende inför en uppgift så skapas det inom organisationer något som kallas för rutiner. Vi behöver rutiner för att hantera den ström av problem som vi stöter på. Organisationer skulle bli väldigt tröga om man inte hade klara rutiner för problem som hela tiden är återkommande (Ellström 1996:162). Rutinerna som skapats är oftast från de mer erfarna inom organisationen, de överförs hela tiden till de nya adepterna.

---

**Problem** → **Lösning** → **Rutin** → **Socialisering**

---

*Figur 3: "Rutinisering" (Författaren)*

Figuren ovan illustrerar hur rutinisering uppstår inom en organisation. Det börjar med att ett problem kommer in till organisationen. Problemet får med tiden en lösning, antingen genom att någon individ inom organisationen löser den eller att man importerar en lösning utifrån. När man upprepat samma lösning på problemet ett antal gånger så blir lösningen en rutin som blir allmänt känt inom organisationen. När nya personer kliver in i en organisation så socialiseras de in i rutinen och på så sätt så överförs kunskapen (Ellström 1996:162).

Rutiner som handlingsmönster inom en organisation förenklar processen för människor samtidigt som den gör att människor kommer ihåg hur de ska agera. Detta lagrar indirekt kunskap till individerna (Stein 1996:23). Rutinisering är ett mycket effektivt sätt att säkert överföra kunskap mellan två olika generationer. Det går att rutinera många viktiga processer inom en organisation genom att man stoppar in rutinerna i olika fack som ex. sökrutiner som beskriver sättet man går tillväga på för att samla in information. Sedan finns det beslutsrutiner och kontrollrutiner för att enklare veta hur man ska hantera beslut och kontrollera sina beslut. Via dessa rutiner så ser man till att uppgifterna sköts likartat inom organisationen (Stein 1996:23).

Stein talar även om hur rutinerna i sig kan strida mot individens föreställningar. Ibland strider rutinen mot vad vi själva tycker är rätt och då blir rutinen påtvingad fast detta utförs oftast ändå eftersom individen vet att om den inte följer rutinen så får man inte vara kvar inom organisationen. Ett bra exempel på det är tjänstemän som tvingas ta beslut kring frågor som rör sjukförsäkringar, ibland kan de ta beslut som de inte kan stå för vilket i längden kan få dem själva att må dåligt. Andra rutiner är helt frivilliga vilket innebär att individens föreställningar stämmer överens med rutinen (Stein 1996:24).

### **2.4.5 Mentorskap**

Mentorskap är en metod för att överföra befintlig kunskap mellan olika aktörer. Särskilt utvalda personer vägleder och utvecklar adepten som kommer in i organisationen. Man använder mentorskap som ett komplement till lärande i arbetslivet, vilket enligt Armstrong är det bästa sättet att få skicklighet och kunskap (Granberg 2004). En mentor har följande uppgifter (Granberg 2003:418):

- Råd för hur de kan gå tillväga för att ta fram utvecklings eller läroprogram.
- Hjälpa med hur de ska kunna skaffa sig nödvändiga kunskaper och färdigheter för ett nytt arbete eller nya uppgifter
- Råd för hur de ska hantera de administrativa eller tekniska problem eller personalproblem de möter, särskilt i tidiga skeden av sin karriär.
- Information om företagskultur, grundläggande värderingar och beteenden.
- Träna särskilda färdigheter.
- Hjälpa till att tackla projekt (inte göra) och vara en föräldergestalt. (Granberg 2003)

Mentorskapet leder bland annat till minskade personalomsättningar och en effektivare informationsspridning. Samtidigt erhåller mentorn en ökad självkänsla eftersom den blivit utvald. Adepten får snabbare den kunskap som behövs för att klara av sitt jobb, dessutom blir adepten mer lojal. (Ahlström 2002) Ett mentorskap kan vara både spontant eller organiserat. Är den spontan har den uppstått utan inblandning och varit en överenskommelse mellan mentorn och adepten. Är mentorskapet organiserat drivs den däremot av en person och fungerar som ett projekt. Ett organiserat mentorskap kan förmedla kunskaper från en äldre generation till en yngre generation (Ahrén 1991:421).

Att välja ut rätt mentor är av mycket stor betydelse för att säkerhetsställa att rätt kunskap överförs på rätt sätt. Viktiga punkter i valet av mentor är att mentorn är ett föredöme för andra vilket innebär att man handlar på ett i sammanhanget korrekt sätt. Mentorn bör även vara en klok och erfaren människa. Vid sidan av erfarenheten bör han även ha en säker och trygg

person som adepten kan finna trygghet hos (Ahlström 2002:52ff). Mentorn bör dessutom inom interna organisationer känna till organisationen på ett djupare plan. Mentorn ska känna till organisationens metoder och även förstå adeptens roll och plats inom den (Ahlström 2002:52ff).



### **3. Metod**

*Detta avsnitt presenterar den metodik jag använt mig av när jag gjort min studie. Jag motiverar mina val samtidigt som jag presenterar de problem och upptäckter jag stött på under tiden jag har gjort min studie.*

#### **3.1 Val av metod**

Jag har valt att göra en kvalitativ undersökning. Målet med min uppsats är att ta reda på vilken kompetens som unga vill ha från en tidigare generation och därför kommer många av frågorna som ställs vara av arten hur, vad och varför. För att få svar på sådan information bör man göra en kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning är en bra metod för att fånga människors erfarenheter i deras vardagsmiljö och dessutom skaffa en djupare förståelse för människors upplevelser (Kvale 1997). Studien är dessutom hermeneutisk vilket innebär att jag studerar, tolkar och försöker förstå grundtingbetelser (Patel och Davidsson 2003:28). Det är just dessa verktyg jag anser mig behöva för att kunna fullfölja min uppsats.

Eftersom jag vill kunna få en djupare förståelse för min frågeställning är det bäst att möta personerna jag vill ha svar från vilket gör att jag kommer att göra intervjuer med mina respondenter.

#### **3.2 Intervjuer**

Frågeställningen kommer att besvaras med hjälp av intervjuer. Intervjuer är ett personligt redskap på så sätt att intervjuaren kan träffa sin intervjuperson (Patel och Davidsson 2003). Man får även ett verktyg som är kraftfullt för att undersöka människors upplevelser och beteenden (Kvale 1997:70). Det var viktigt för mig att få träffa personerna jag ska intervjua framförallt för att jag skulle kunna diskutera de svaren jag fick och kunna få en djupare förståelse för deras tankar. Ämnet handlar om kunskapsöverföring och det är viktigt att de som är tänkta att överföra kunskapen respektive ta emot den får använda sina egna ord i deras egen vardagsmiljö. Som intervjuare bör man förbereda sig väl (Kvale 1997:85), det har jag gjort genom att jag noggrant gått igenom mina frågor och dessutom visat dem för min handledare som också delat min uppfattning om att frågorna är väl förberedda. För att strukturera frågorna rätt så ska man använda sig av en intervjuguide. Intervjuerna kommer att vara strukturerade av mig som intervjuare. Jag kommer att fråga varje respondent om olika fenomen och på så sätt försöka få svar på min frågeställning.

#### **3.3 Urval**

Att välja ut rätt antal personer är en viktig fråga. Kvale (1997:98) menar att kvalitativa undersökningar tenderar att välja ut antingen för många eller för få. Om man väljer för få är det omöjligt att generalisera och är det för många kan man inte göra några ingående tolkningar på fenomen man upptäcker. Tumregeln är att man ska välja ut så många som man anser sig behöva och som man har tid med. Min undersökning har inte för avsikt att generalisera empirin och därför kommer jag att intervjua sex personer, fyra av dem är yngre och två av dem är på väg in i pensionsåldern. Jag bedömde att en av de äldre intervjupersonernas material inte var bra nog och exkluderade därför denne från

undersökningen. En av de unga och en av de äldre befinner sig i chefspositioner. En av intervjupersonerna är fotbollsspelare på deltid och kombinerar fotbollskarriären med studier. Slutligen har jag intervjuat en lärare i ung ålder och en handläggare. Anledningen till att fördelningen ser ut på detta sätt är för att jag anser att de två äldre personerna har en bredare erfarenhet av arbetsmarknaden vilket gör att jag känner mig tryggare i deras svar. Jag behöver alltså fler unga eftersom jag anser att jag behöver mer empiri från dom för att kunna dra några slutsatser.

Jag har gjort ett bekvämlighetsurval. Intervjupersonerna befinner sig inom olika branscher och inom väldigt varierande yrken. Tanken har varit att jag skulle intervjua olika personer på ett och samma företag men jag märkte att jag hade väldigt svårt att få tag i personer som vill ställa upp och vara med på intervjuer. Flera olika företag som jag kontaktade kunde inte ställa upp inom tidsramen för mitt uppsatsarbete.

### **Undersökningsdeltagare**

Lena är 27 år och lärare på en skola i Värmland sen två år tillbaka. Hon har en lärarexamen från lärarprogrammet i Karlstad.

Anna är 32 år och handläggare. Hon har arbetat inom myndigheten i fyra år. Hon har en beteendevetenskaplig utbildning från universitetet vilket är ett krav från arbetsgivaren.

Meryam är 31 år och lägre chef. Hon arbetade tidigare som assistent men fick av en tillfällighet chansen att arbeta som enhetschef vilket hon nu gjort i cirka tre månader. Meryam har en universitetsexamen med psykologi som huvudämne.

Agneta är 54 och har varit mellanchefer i tio år. Hon har en examen från universitetet med hälso och sjukvårdsadministration som huvudämne

Salim är 19 år har spelat fotboll sen han var cirka sju år. Han blev upptäckt av sin nuvarande fotbollsklubb när han var sjutton år, sen två år tillbaka är han deltidsproffs och har fått en fast inkomst från fotbollen.

## **3.4 Datainsamling**

### *Intervjuernas genomförande:*

För att kunna samla in empiriskt material har jag intervjuat undersökningsdeltagarna utifrån en intervjuguide. Jag har använt en diktafon för att kunna spela in samtalet och sedan kunna transkribera den. Intervjuer bygger på frågor och intervjuaren måste ta hänsyn till individernas frivillighet och även kunna motivera dem till att tycka att det är nyttigt att svara på mina frågor (Patel och Davidsson 2003:70). För att uppfylla detta har jag inför varje intervju haft en genomgång med varje respondent och förklarat vilket syfte uppsatsen har och försökt ge dem en helhetsbild, jag har dessutom definierat olika begrepp som kan vara otydliga för dem och gett dem en chans att kunna ställa frågor som de varit nyfikna på. I de fallen respondenten velat se frågorna innan har jag skickat ut frågorna via e-post. Att skicka ut frågorna kan enligt Patel (2003) leda till att intervjun blir styrd, men det har jag ändå gjort till en av deltagarna eftersom hon ville se frågorna innan hon svarade på dem. Jag bedömde att delar ur mina intervjuer borde vara öppna och vissa delar vara strukturerade. När jag väl genomförde intervjuerna var dom inte så öppna utan jag styrde vilka frågor jag ville att de skulle svara på. Mina frågor kom att handla om hur de förhöll sig till olika fenomen och därför styrde jag intervjuerna utifrån den informationen jag behövde.

Vidare måste man ta hänsyn till om intervjun är konfidentiell eller anonym, om den är konfidentiell innebär det att vi har uppgifter på respondenterna men att de uppgifterna endast används av mig, är intervjun anonym innebär det att vi inte har någon uppgift alls på respondenten (Patel och Davidsson 2003:70). I min uppsats har jag informerat varje respondent om att intervjun i sig är konfidentiell och att jag måste ta vissa uppgifter som befattning, ålder och utbildningsbakgrund. Jag behöver denna information för att kunna kontrollera att uppsatsens syfte efterföljs. I övrigt så är deras namn fingerade och varje person är anonym i mesta möjliga mån. Jag har även betonat för varje respondent att varje fråga är frivillig och att man närsomhelst kan avböja att svara på någon fråga om man upplever den som känslig. Ingen respondent har dock valt att avböja och inte svara på någon fråga.

Varje intervju tog mellan 25 och 30 minuter att genomföra. Samtliga intervjuer genomfördes i personernas arbetsmiljö förutom intervjun med fotbollspelaren och den unga enhetschefen som genomfördes på ett café respektive bostad (fotbollspelaren). Anledningen till att det blev på detta sätt var för att det helt enkelt passade mina respondenter, jag ansåg att det viktigaste var att motivera och få dem att känna sig avslappande istället för att styra ex. miljö och omgivning. När man ska ställa frågor så ska intervjuaren hitta en lämplig sekvens utifrån problemområdets olika delområden (Patel och Davidsson 2003:74). Därför delade jag upp intervjun i tre olika delar som berörde tre olika delområden. Man ska dessutom vid intervjuer tillämpa trattekniken vilket innebär att man startar med lite öppna frågor som bland annat rör bakgrundsvariabler som exempelvis ålder, sedan går man vidare till lite specifika frågor för att sedan bli mer öppna igen (Patel och Davidsson 2003:74). Jag tillämpar denna modell för att motivera mina respondenter. När jag ställde mina frågor så försökte jag att vara så kortfattad och enkel som möjligt. I vissa delar lät jag varje respondent få tala fritt för att i andra delar fråga dem om specifika fenomen. När jag frågade om kompetensöverföringsmetod så gav jag dem tre olika alternativ att ta ställning till och när jag frågade om vilken kompetens de eftersöker så lät jag dem själva få fundera över vad de ville ha. Ibland kunde respondenterna sväva ut och prata om sånt som inte berörde ämnet. Precis som Patel (2003) dessutom talar om undvek jag även att använda svåra och krångliga ord eller ta för stor plats i intervjun, meningen var att respondenten skulle få komma till tals. Kvalitativa intervjuer har så gott som alltid en låg grad av standardisering vilket innebär att frågorna man ställer ger utrymme för respondenten att kunna svara ganska fritt (Patel och Davidsson 2003:78). Jag har dessutom strävat efter och fått ett flyt i samtalet med varje intervjuperson, detta gör att intervjupersonen känner sig bekväm och delar med sig av så mycket tankar som möjligt vilket gör det möjligt för mig att kunna identifiera olika problem.

## ***3.5 Transkribering och analysmetod***

### **3.5.1 Transkribering**

Varje intervju har transkriberats direkt efter att den blivit genomförd. Jag har använt mig av mjukvaran express scribe som gör det möjligt att kunna få ljudfilen spelad i lägre fart. Detta har förenklat arbetet och kunnat göra att jag skrivit ner texten i dess exakta form och dessutom kunna skriva ner pauser, skratt och andra ljuduttryck på ett precist sätt. Efter varje intervju har jag dessutom läst igenom varje transkribering och försökt förbättra min egen insats inför nästa intervju. Därför är det möjligt att sista intervjun är bättre än den första.

### 3.5.2 Analysmetod

När jag transkriberade intervjuerna så spelade jag upp dom i så låg fart att det var omöjligt att kunna lyssna på intervjuerna på ett tillfredställande sätt. Därför lyssnade jag på varje i normal fart en gång innan jag började läsa och koda materialitet. Att lyssna på banden i normal fart och i sin helhet gav en helt annan upplevelse än själva intervjun då man är som mest upptagen med att försöka fånga in information som behövdes för uppsatsen. Därför var det av värde att lyssna av intervjuerna en gång innan jag började transkribera dem.

För att sammanställa mitt material har jag gjort kodning enligt grounded theory. När man kodar en enligt grounded theory går man tillväga enligt följande steg:

**Öppen kodning:** Sammanställa all data man samlat in och koda om till små begrepp. Begreppen klassificeras i olika kategorier.

**Axial kodning:** Begreppen som kodats fram stoppas in i olika fack enligt bilden nedan. Ett exempel är min kategori "kunskapsbehov" och mina begrepp lyder under kategorin.

#### Kunskaps behov (kategori)

Tyst kunskap	Erfarenhet	Arbetskultur	Tyst kunskap	Tyst kunskap
--------------	------------	--------------	--------------	--------------

**Selektiv kodning:** När man kodat tillräckligt många kategorier stoppar man in kategorierna i kärnvariabler. När man hittat sin kärna i intervjuerna så håller man sig endast till de begreppen som berör kärnvariabeln. (Strauss och Corbin 2007)

När jag kodade färdigt skapade jag olika teman som jag bildat utifrån mina kärnvariabler. Temana är kopplade till min teoretiska referensram. Slutligen har jag skapat mig en modell som ska förklara slutsatsen jag kommit fram till och därefter analyseras resultatet med teorin.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

Under forskningens förlopp har jag hela tiden försökt tänka på att hålla både validiteten och reliabiliteten hög. Validitet innebär att man undersöker det man avser att undersöka, och reliabilitet innebär att man undersöker det man avser att undersöka på ett tillförlitligt sätt (Patel och Davidsson 2003:98). I en kvalitativ studie så kan forskaren få olika svar på samma frågor av de olika intervjupersonerna, detta behöver enligt Patel (2003) inte nödvändigtvis vara tecken på låg reliabilitet utan det kan bero på att personen befinner sig i en ny sinnesstämning som är påverkad av nya kunskaper etc. Därför får man jämföra sin reliabilitet med den rådande situationen. I mina intervjuer har jag fått många liknande svar från respondenterna, och i andra fall har deras uppfattningar skiljt sig.

Ett annat problem som kan påverka validiteten är transkriberingen av texten, i det fallet är det på grund av att gester, mimik, ironier och kroppsspråk försvinner (Patel och Davidsson 2003:104). Ett annat sätt att höja reliabiliteten är att man innan sina riktiga intervjuer gör en pilotintervju. Jag gjorde en pilotintervju på en annan person som var utanför undersökningen. Efteråt satte vi oss ner och diskuterade hans intryck av intervjun. Efter hans åsikter och mina egna erfarenheter justerade jag mitt sätt att formulera frågorna en aning innan de riktiga intervjuerna kom igång.

### **3.7 Metoddiskussion och Forskningsetik**

Jag har under undersökningens gång varit noga med att följa de riktlinjer som vetenskapsrådet har satt upp. Alla deltagarnas namn är fingerade och det är meningen att personerna inte ska kunna spåras. Ur forskningssyfte så sker det ingen påverkan på forskningens kvalitet om intervjupersonernas namn är offentliga eller inte. Därför har jag valt att hålla de anonyma eftersom det höjer kvalitén på forskningsetiken.

Vid intervjuer måste intervjuaren beakta intervjuareffekten mycket noggrant. Intervjuaren kan genom sitt kroppsspråk eller sitt sätt att ställa frågorna påverka svaren. En intervjuareffekt gör att respondenterna leds in en stämning där de ger svar som forskaren eftersöker (Patel och Davidsson 2003:102). Därför måste man som intervjuare vara väldigt noga med att frågorna inte är ledande eller att man på något sätt påverkar intervjupersonen. Även om jag inte ville leda mina respondenter så blev vissa frågor i intervjuerna ledande.

Mina intervjuer har inte uppfyllt det Patel anser är en öppen intervju. När det gäller temat kompetensöverföringsmetod har respondenterna varit avgränsade till att diskutera och ta ställning till specifika diskussioner om ämnen jag velat diskutera med dem. Därför har jag som intervjuare strukturerat intervjuerna.

Det största problemet jag stött på i min undersökning är urvalsprocessen. Att hitta tillräckligt med personer som vill ställa upp har varit väldigt svårt och det har krävt både mycket energi och tid att hitta tillräckligt många personer som är värdefulla för min studie. De personer som valt att ställa upp har dock varit väldigt tillmötesgående och uppfyllt de krav jag behövt. Fyra av undersökningens deltagarna är unga och en är äldre, detta har i efterhand visat sig vara ett bra urval eftersom jag märkt att jag kunnat se problemet ur olika vinklar. De båda delarna har således kompletterat varandra bra.

Efter varje intervju har jag märkt att jag blivit en skickligare intervjuare vilket kan ha påverkat kvalitén mellan den första och sista intervjun. Detta är dock något helt naturligt eftersom denna kvalitativa undersökning var min första. Att jag intervjuade de flesta av de intervjuade på deras arbetsplats är till fördel eftersom jag i efterhand märkt att de som intervjuats på arbetsplatsen har snabbt kunnat relatera min frågor till sin verklighet eftersom de haft den nära till hands. I de fallen då intervjuerna har skett utanför deras arbetsplats har jag märkt av att de varit tvungna att tänka till lite extra och leva sig in i situationen

Efter varje intervju har jag renskrivit mitt material direkt och således kunnat arbeta effektivare. Intervjuguiden har dessutom varit densamma vid varje intervju och endast ett fåtal frågor har formulerats om beroende på person. Detta har varit nödvändigt eftersom vissa av frågorna är åldersbaserade.

## 4. Resultat och analys

*I detta avsnitt presenteras resultat och analys. Kapitlet börjar med en översiktlig presentation av vad varje intervjuperson för att på så sätt kunna få en inblick i personens allmänna tankar. Efter inledningen presenteras resultat och detta analyseras samtidigt. Till min hjälp kommer jag ha en figur (4) som binder ihop de olika delarna i resultatet och analysen.*

### 4.1 Överskådlig resultat

*"Lena" 27 år och lärare*

Först och främst anser Lena att de äldre inte nödvändigtvis behöver vara mer erfarna, det handlar snarare om hur många år man har i yrket. Däremot har de äldre mer livserfarenhet vilket kommer väl till nytta inom läraryrket. De mer erfarna kollegorna på hennes arbetsplats håller oftast sig till det som de är vana vid. De har en erfarenhet som gör att de enkelt kan välja rätt litteratur, de kan bemöta elever och annan personal på ett helt annat sätt. Detta har de samlat på sig genom åren och många av situationerna de hamnat i har de hamnat i förut. Hon som ung som lärare har inte lika stor vana av det som en äldre lärare, hon menar att en äldre lärare har mer kött på benen. Metoderna inom pedagogiken kan variera under olika tidsepoker och det händer att gamla metoder kommer tillbaka. Här har de med mer erfarenhet en större helhetssyn. De har en större verktygslåda att plocka ur. Lena skulle vilja ta del av de äldre lärarnas kunskap som de har fått genom erfarenhet, men betonar även vikten av att få forma sitt eget arbetssätt.

*"Anna" 32 år och handläggare*

Anna menar att de äldre på hennes arbetsplats är snabbare och ser saker ur ett helhetsperspektiv. Hon kan inte se de problem hon möter utifrån samma helhetsperspektiv vilket gör att hon missar många möjligheter som hon har. Hennes jobb är beroende av det som händer i samhället och de äldre kan med sin livserfarenhet och arbetserfarenhet lösa problemen på ett snabbare sätt än hon. De har sett situationerna många fler gånger och många gånger hade det räckt med att hon bara hade fått tillgång till lite information från dem så hade hon kunnat lösa uppgiften bättre. Anna känner att hon gärna vill ha en del kunskap som de äldre fått via sin erfarenhet men inte allt eftersom hon märker att i vissa fall så kan deras erfarenhet göra att de vet för mycket vilket istället bromsar dem. Anna menar dessutom att de äldre kommer från en generation som har en bredare kunskap om organisationen hon verkar i. Hennes generation är mer specialiserade på en speciell uppgift. I vissa fall hade hon behövt den bredden som de äldre har för att kunna lösa hennes egna uppgifter. Hon vill ta del av deras erfarenheter och breda kunskapslåda inom området men samtidigt sätta sin egen prägel på det hon lär sig.

*"Meryam" 31 år och enhetschef*

Meryam anser att hon som yngre chef får utföra extra arbete till följd av att hon inte har samma erfarenhet som de äldre cheferna. Hon kan ibland behöva ringa flera samtal för att få ett ärende gjort medans de äldre cheferna inte behöver det eftersom de mött den situationen flera gånger förut. Hon märker att hon själv blir bättre på det med tiden och slipper dessa onödiga extraarbeten. Hon upplever dessutom att de äldre cheferna ser saker ur ett större perspektiv än henne vilket gör att hon ibland kan upptäcka en möjlighet som egentligen är väldigt enkel men som är svår att komma i stundens hetta. Meryam anser att hon med erfarenhet kommer bli lika bra som dem men att de äldre cheferna skulle kunna lära henne

och bli bättre på att planera. Hon vill ta till sig en grund från dem men i slutändan vill hon ha sin egen prägel på sitt chefskap

#### *"Salim" 19 år och fotbollsspelare*

Salim anser att de äldre fotbollsspelarna är mognare och klokare. De är också taktiskt skickligare både på och utanför planen, de vet vilket beteende de ska ha i en viss situation. När fotbollslaget går mot motgångar så är de starka i motgången eftersom de har upplevt den förut och vet hur man handskas med den. Han som yngre spelare kan lättare tappa lusten och vika ner sig. Därför tycker han att de äldre har en mycket viktig roll i att överföra den erfarenheten de har med sig. I många fall kan de äldres kunskaper som de fått från sin egen karriär vara direkt avgörande för hur en ung spelare kommer att utvecklas i framtiden. Han är mycket positiv till att en äldre gör honom mognare i sitt spel men i slutändan vill han ändå behålla sin unika spelstil. Salim kommer i kontakt med olika sorters utbildningar inom fotbollen ganska ofta. De skickas då och då på olika sorters kost och träningsutbildningar som han upplever som ganska givande. Alla utbildningarna är krav från fotbollsklubben och man måste gå på de teoretiska passen. I Salims arbete som fotbollsspelare så finns det fasta rutiner som upprepas hela tiden år efter år för att fungera som en säkerhet. Vissa moment i deras fotbollskunnande ska alltid finnas där och hela tiden uppdateras för att de i grunden ska vara duktiga fotbollsspelare.

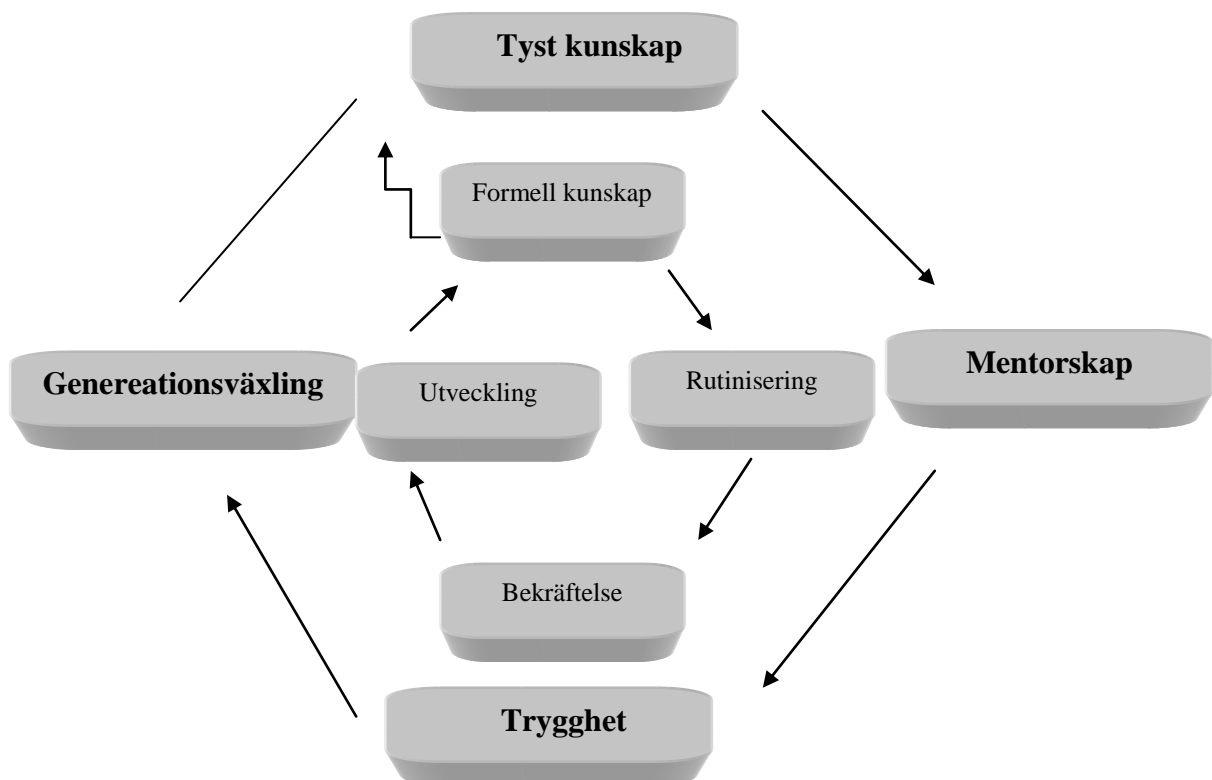
#### *"Agneta" 54 år och avdelningschef*

Agneta betonar att skillnaderna som finns mellan en yngre och äldre chefer inte har med åldern att göra utan har endast med erfarenhet att göra. Agneta påstår att de äldre cheferna är tryggare i sitt uppdrag medans de nya cheferna ibland kan vilja göra för mycket och hela tiden kontrollera sina handlingar. De har inte samma fingertoppskänsla för vilka prioriteringar som bör göras. Hon menar att personligheten spelar en viss roll men att det framförallt är erfarenheten som gör att en äldre chef är tryggare. Mycket av deras verksamhet är politiskt styrd men det finns vissa grundvärderingar, kulturer och metoder inom verksamheten som hon anser är helt nödvändiga att överföra till de nyare cheferna. Dessa ingredienser är något som är viktigt för verksamheten och något som inte får gå till spillo. De nya cheferna måste ta del av det. Samtidigt betonar hon vikten av att det är viktigt att de nyare cheferna får prägla organisationen utifrån den generationen de växt upp i. Det gör att verksamheten i slutändan kommer att utvecklas.

## 4.2 Min egen modell

Utifrån resultatet av min studie har jag sammansatt följande modell. Modellen beskriver vilka behov som beskrivs vid kompetensöverföring när en generationsväxling sker inom en organisation. Det innersta lagret i figuren beskriver vilka grund ingredienserna bör vara i en generationsväxling. De unga behöver till en början ha någon form av formell utbildning i grunden. När de kommer ut i arbetet bör de socialiseras in i de viktigaste rutinerna i organisationen för att bli effektiva och inte bromsa upp organisationen. Att de kan rutinerna ger dem en bekräftelse på att de är en del av organisationen och i förlängningen leder detta till en utveckling av individen och organisationen.

Det yttersta lagret beskriver de viktigaste ingredienserna vid en generationsväxling. De unga behöver en tyst kunskap som finns i varje organisation. Den tysta kunskapen ger de unga nya möjligheter i arbetet. All form av tyst kunskap går inte att överföra eftersom den är så personlig men mycket av det går att överföra och eftersöks av unga. Den bästa metoden att överföra tyst kunskap är via mentorskap vilket skapar en trygghet hos de unga och en säkerhet för organisationen som kan vara säker på att rätt kunskap överförs. Detta leder slutligen till en lyckad generationsväxling. Mer ingående om varje komponent presenteras i min resultat och analys.



Figur 4 "Ungas behov vid en generationsväxling" (Författaren)



## 4.3 Kompetensöverföring

### 4.3.1 Tyst kunskap

Fyra av respondenterna är inne på att de äldre har någon form av kompetens som de har fått med sig genom erfarenhet. Granberg (2004:92) definierar kompetens som kunskap som "know how", alltså att man vet hur man ska göra. Detta lär man sig bland annat genom att skaffa sig erfarenhet. Granberg (2008:405) menar dessutom att denna typ av kompetens är född ur förtroenhetskunskaper vilket är en kunskap man skaffar sig genom att delta och skaffa sig erfarenhet. Den sortens kunskap ur de äldres erfarenhet som man anser bör överföras är tyst kunskap. Denna erfarenhet har genererat en tyst kunskap som anses vara viktiga att överföra vid en generationsväxling. Nedan följer några citat som ska styrka detta:

Lena menar att de äldre har en erfarenhet eftersom de upplevt situationerna fler gånger. De situationer hon möter har de mer erfarna mött tidigare och de vet även konsekvenserna av den. Denna kunskap är något hon tror skulle komma till användning för henne som ung lärare.

*" just den här erfarenheten, det här kulturella, det här tysta som de har kan jag dra nytta av. Men det betyder inte att jag gör exakt samma sak med det som dom har gjort, men det är ändå viktigt att veta ." (Lena 27 år )*

Lena talar alltså om något tyst som de mer erfarna lärarna har. Även Meryam är inne på samma resonemang. Hon menar att de äldre har en dold och informell kunskap som de skaffat sig genom erfarenheter. Skulle hon få ta del av detta dolda så skulle hennes arbete dessutom effektiviseras.

*"Jag vill ha deras dolda kunskap. Dom har mycket mer erfarenhet i helheten, jag har inte lika mycket på fötterna om man säger så." (Meryam 32 år)*

Här ser vi tydligt hur Meryam också menar att de mer erfarna har en form av kunskap som är dold. Även 54 åriga Agneta anser att de äldre har en erfarenhet som gett dem en tyst kunskap. Det har de skaffat sig genom att göra de olika arbetsmomenten många gånger.

*" En vet att världen inte går under för att jag inte hinner med den här rapporten utan det är ok. Man har gjort det så många gånger så man vet det..." (Agneta 54 år)*

Fotbollsspelaren Salim talar om en kultur som finns i klubben och som de äldre känner till. Att han väljer den benämningen härleder jag till Nonaka (1994) som menar att tyst kunskap är sammanflätad i vår kropp och själ. Det innebär alltså tyst kunskap är svårt rotad inom oss, vilket gör att Salim upplever den som en kultur.

*"De måste föra över kulturen som kanske finns i klubben eftersom varje klubb har sin egen stil och det blir kulturen då." (Salim 19 år)*

*"det är ju erfarenhet och de har ju en fingertoppskänsla för vad man ska göra vid vilken tillfälle. Det känns som att dom äldre har lite mer fingertoppskänsla" (Salim 19 år)*

Egidus (1994) menar att tyst kunskap är svår att uttrycka. Det är just av denna anledning som mina respondenter säger att deras kollegor är mer erfarna, att de har en dold kunskap, en fingertoppskänsla eller en kultur. Just svårigheten i tyst kunskap är svår att göra formell är enligt min tolkning orsaken till att de använder olika termer. Respondenterna anser även att denna tysta kunskap är något som de skulle behöva ta till sig. Detta skulle hjälpa dem i deras vardagliga arbete.

Mycket av organisationernas effektivitet bygger på en tyst kunskap som utvecklats inom varje organisation vilket är nödvändigt i en organisation. Effektiviteten bygger på att de som varit verksamma länge har kunskapen om hur man griper tag i ett problem, värderar fenomenen och hur man tar ställning till dem rent praktiskt (Egidus 1994). Från mina intervjuer ser jag tydliga mönster som visar att man utan en tyst kunskap kan begränsas i arbetet.

Följande citat visar vilka konsekvenser som avsaknaden av tyst kunskap kan leda till.

Anna tycker att hennes äldre kollegor kan se saker ur ett helhetsperspektiv eftersom de är mer erfarna. Detta leder till att de är snabbare och ser möjligheter, kunde hon få ta del av detta skulle hon också kunna ha samma möjligheter.

*"Jag upplever att de som har jobbat länge och som är lite äldre har jobbat med det här i många år. Dom är lite snabbare dom har helhetsperspektiv som jag ibland saknar och så ser dom möjligheter jag ibland inte ser. Kunde dom ge mig detta skulle jag kunna ta tillvara på deras möjligheter" (Anna 32 år)*

Här kan vi tydligt se att Anna missar möjligheter som bromsar upp henne i arbetet. Alltså sänks effektiviteten. Även Meryam är inne på att effektiviteten sänks när man inte har tyst kunskap. Enligt henne måste hon ställa många frågor till de andra cheferna och dessutom kontrollera att hon gör rätt hela tiden, vilket medför extra arbete.

*"...jag har inte lika mycket på fötterna om man säger så. Men jag vill ha så jag måste ställa fler frågor och dubbelkolla hela tiden vilket är extra arbete" (Meryam 31 år)*

Jag konstaterar att även Anna bromsas upp i arbetet eftersom hon inte har tyst kunskap. Vidare har vi Salim som är så drastisk att han anser att utan den tysta kunskapen som han beskriver som kultur så rasar hans fotbollsklubb.

*"Kulturen kännetecknar ju hur klubben fungerar och den bör ju föras över annars rasar ju allt" (salim 19 år)*

Sist har vi Agneta som även hon är inne på att saknaden av tyst kunskap försämrar bedömningsförmågan.

*"Man vet att det kanske bara är en skrivbordsprodukt som bara blir liggandes där iallafall och den bedömningen är svårare att göra för en chef som är ny" (Agneta 54 år)*

### **4.3.2 Formell kompetens**

Tre av respondenterna samtycker till att en formell utbildning utgör en bas att bygga vidare på. Den fjärde respondenter anser att hon fått nytta av en del av sin utbildning som bland annat

har utvecklat hennes sätt att kunna författa. Den femte respondenten kunde inte relatera till någon klar formell utbildning. Enligt Granberg (2003) gäller formell kompetens genom hela livet men det innebär inte att det räcker till att utföra alla arbetsuppgifter i praktiken. Anna upplever att hennes formella kompetens endast kommer till användning när hon ska skriva utlåtanden. Utöver det anser hon inte att utbildningen har tillfört henne något.

*" Jag har nytta av min utbildning på det sättet att jag är van och skriva, alltså min utbildning krävde ju att man skrev uppsatser. Jag är ledsen men annars vet jag inte mer om hur den kommer till användning." (Anna 32 år)*

Meryam och Agneta lägger en större tyngd på den formella kunskapen jämfört med Anna. Meryam menar att hennes formella kunskap har utvecklat henne som människa och detta kommer till användning i mötet med hennes omgivning. Dessutom har hon användning för en del av de teorier som hon fått inom ämnet psykologi. Agneta anser att den formella utbildningen bör utgöra en grund som varje ny chef bör ha. Hon tycker även att en formell utbildning är något man alltid kan falla tillbaka på.

*"Jag har fått en bättre social kompetens. Inom psykologin läser man mycket om grupp psykologi och det får jag användning av när jag arbetar" (Meryam 31år )*

*"Jag tror att man bör ha nån typ av högskoleutbildning som grund för att kunna tillgodogöra sig... och sen känns det ju tryggt at ha dessa högskolepoäng i botten ändå" (Agneta 54 år)*

Den som upplever att hon har mest nytta av sin formella utbildning är läraren Lena. Hon tycker att hon är helt beroende av sin högskoleexamen. För henne är utbildningen något hon bygger framtiden på. Lena upplever att formell utbildning är viktigt eftersom den vidgar världsbilden och gör att man lättare kan göra medvetna val i arbetet. Särskilt viktigt är det i skolan, eftersom mycket av den kulturella kompetensen finns i ryggmärgen och blir därmed ofreflekterat. I ett samhälle där förändringar sker måste man vara föränderlig och man måste ta medvetna val. Dessutom ställs det högre krav på behöriga lärare idag än tidigare vilket är politiska beslut.

*" Jag tycker den har väldigt stor betydelse, det är min främsta källa. jag kanske inte har en livserfarenhet och kunnat samla på mig sånt som det kan behövas i yrket så då är det väldigt bra och ha en utbildning Och det är liksom mycket viktig i skolans värld att jag har en utbildning, annars får jag inte ens jobba " (Lena 27år)*

Enligt min tolkning kan Lenas upplevelser härledas till Abrahamsson (1986). Abrahamsson (1986) menar att vissa samhällsyrken avgränsar sig gentemot andra genom att benämna sig med professioner, detta för att garantera att utövaren är kompetent nog att kunna utföra handlingarna. Lenas yrke är den enda av yrkena som är en profession därför är min tolkning att hon känner mest nytta av den. Hon kan relatera till den eftersom hon vistas i en miljö som ställer en annan sorts krav på specifik behörighet.

Vidare kan vi konstatera att Agneta och Lena dessutom är överens om att utbildning ger en trygghet . Granberg (2003) anser att formell kompetens behövs för att mildra ångest och osäkerhet. Agneta upplever att det är något hon kan luta sig tillbaka och tillgodogöra sig på, medans Lena anser att hon behöver det för att kunna få ett arbete.

### 4.3.3 Kvalifikationer

Utifrån min empiri kan jag konstatera att kvalifikationer och formell kunskap inte alltid är lätt att särskilja. Karlsson (1991) menar att det som skiljer mellan formell kompetens och kvalifikationer är arbetets roll. En kvalifikation lägger arbetet i fokus. I min studie är det Lena som anser att hon har mest nytta av sin utbildning, hon är även den enda som har en tydlig kvalifikationskrav.

*" då måste du ha kunskap inom ämnet svenska som andra språk, du måste ha kunskap inom just det ämnet för att kunna utforma en så bra undervisning som möjligt" (Lena 27år).* Detta är även ett krav från hennes arbetsgivare.

Detta speglar sig i Ellströms (1992) idéer om kvalifikationer, han menar att en kvalifikation är en kompetens som efterfrågas av arbetsgivaren när man vill ha kompetens för en speciell arbetsuppgift. Alltså är Lenas kvalifikation Svenska två.

Övriga respondenter har inga tydliga kvalifikationskrav, utan de har istället generella krav på sig i form av högskoleutbildning eller som i Salims fall kunna spela fotboll. I deras fall blir deras formella kompetens den avgörande kvalifikationen. Detta styrker jag med följande citat:

*" nu finns det inte en speciell utbildning för att jobba som chef här, det ser ganska olika ut vilken bakgrund man har" (Agneta 54 år)*

*".....nu kräver dom att nyanställda har en högskoleutbildning" (Anna 32 år)*

Även om deras kvalifikationskrav inte är lika specifik så kommer de inte ifrån Karlssons (1991) tes om att arbetet är centralt i kompetensen. På Agnetas arbetsplats ordnar chefen så att de får den nödvändiga kompetens som behövs för att kunna utföra sitt arbete. Detta kallas för kompetensutveckling och ser till så att arbetarna hela tiden har nog med kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter.

*"det är arbetet som styr vad vi ska kunna och arbetsgivaren ser till att om vi inte har kunskapen så får vi den kunskapen" (Agneta 54 år)*

*" Ja det är ju obligatoriskt att närvara på dom utbildningarna som klubben har" (Salim 19år)*

Samtliga respondenter förutom fotbollsspelaren betonade betydelsen av att kunna hantera teknisk utrustning i dagens arbetsliv. Arbetet är idag först och främst mer datoriserat och arbeten som sköttes manuellt tidigare är numera datoriserade. Tre av respondenterna upplevde att de yngre är bättre på att hantera teknisk utrustning eftersom de är färgade av ett mer teknikinriktat samhälle.

*" ..det är så klart olika men generellt tycker jag att många äldre lärare upplever det som energikrävande med datorer nya program skrivare och digitalkameror" (Lena 27 år)*

*" ..och många gånger kanske eleverna kan mer än läraren och då tappar dom fotfästet lite grann. Det blir en osäker lärare vilket smittar av sig på eleverna och det kan bli väldigt fel däremellan" (Lena 27år)*

*" om jag räknar mig som gammal så kan jag se att när det kommer en ung chef så har de en annan teknisk kunnighet, de hanterar datorer och mobiler på ett mycket mer avspänt sätt . de lär sig mycket snabbare och är de bra på det"*  
(Agneta 54 år)

Här framkommer det tydligt att samhället och arbetslivet har förändrats vad gäller hanteringen av teknisk utrustning. De yngre är duktigare på att hantera utrustningen samtidigt som arbetslivet efterfrågar mer teknisk kunnighet. Arbetet omkvalificeras beroende på tid och samhälle. Under vissa tidsepoker ställer arbetslivet krav på att man har en viss kvalifikation, men detta kan ändras med tiden (Björkman 1991). Tidigare var man mer beroende av att kunna hantera saker manuellt, idag är det datoriserat vilket ställer högre krav på att man kan hantera teknik. Enligt Karlsson (1991) försvinner behovet av vissa kvalifikationer inom organisationerna vilket leder till omkvalifikationer. Här ser vi ett tydligt citat på detta:

*"ja , bara dom senaste 4 åren jag funnits i verksamheten har det ändrats vi har tagit bort väldigt mycket pappersarbete, vi har dataprogram till det."* (Meryam 31 år)

### **4.3 Kompetensöverföringsmetod**

*Denna del av analysen handlar om mentorskap och rutinisering. Dessa två metoder är de metoder som jag har diskuterat med mina respondenter.*

#### **4.3.1 Mentorskap**

Mentorskap är en metod för att överföra befintlig kunskap mellan olika aktörer, det är det bästa sättet att överföra kunskap på. Mentorskapet är ett komplement till lärande i arbetslivet. (Granberg 2003) De unga personerna i studien är positiva till mentorskap, de menar att mentorskapet medför en trygghet i arbetet. De har någon de kan bolla med vilket medför att de hittar någon som kan bekräfta att de är på rätt spår.

*" Jag skulle känna mig tryggare under den tiden som jag har min mentor, speciellt som nyexaminerad."* (Lena 27år)

Lena får stöd av Anna som säger att:

*"Jag är väldigt positiv till mentorskap och hade gärna haft en mentor som jag kunde använda som bollplank och dessutom hitta en trygghet hos"* (Anna 32 år)

Även Meryam finner trygghet i en mentor:

*"Jag skulle uppskatta en mentor, mentorn kan hjälpa mig och ta till mig rätt saker och dessutom ge mig en trygghet"* (Meryam 31 år)

Det tycks vara de yngre personerna i studien som betonar betydelsen av den tryggheten som en mentor kan ge. Agneta pratar om det ur ett annat perspektiv. Hon vill istället ge trygghet till de yngre.

*"jag tror mentorskap upplevs som positivt, det blir ju viktigt att ta vara på nya chefer och försöka ge dom en bra en start så att vi inte skrämmer bort dom"*  
(Agneta 54 år)

Ahlström (2002) anser att en mentor bör vara en trygg person som känner till organisationen från djupet eftersom adepterna söker en trygghet hos sin mentor. Att mentorn känner till organisationen bra är bland annat viktigt för att man ska kunna ge adepten en lämplig plats inom organisationen. Som respondenterna har påpekat enligt citaten ovan är tryggheten en stor byggsten i mentorskapet helt i enlighet med Ahlström (2002), dessutom ska mentorerna fungera som föräldragestalter.

Förutom trygghet trycker Meryam och Lena på kunskapen som mentorn kan överföra till dem. Enligt Granberg är en av mentorns uppgifter att hjälpa adepten att få nödvändiga kunskaper och färdigheter för de nya arbetssituationerna adepten möter.

*"Mentorn kan hjälpa mig och ta till mig rätt saker och så" (Meryam 32 år)*

*" jag skulle samla på mig väldigt mycket av det sättet min mentor arbetar på jag skulle utnyttja honom till att göra ett bättre arbete själv. Jag skulle plocka ut den kunskapen ur mentorn som jag vill ha."(Lena 27 år)*

I min studie framkommer det att organiserat mentorskap är att föredra. De intervjupersoner som talar om detta menar att organiserat mentorskap gör att de inte belastar sina arbetskamrater. Ahrén (1991:421) menar att ett organiserat mentorskap drivs som ett projekt och syftar till att förmedla kunskap mellan äldre och yngre. Organiserat mentorskap tycks leda till att man säkerhetsställer att rätt mentorer och rätt kunskap väljs ut, dessutom så slipper adepterna känna sig påträngande.

*" För skulle jag haft några frågor skulle jag ha gått till mentorn och jag skulle känna att jag inte belastar mina arbetskamrater" (Meryam 32 år)*

*" det finns en speciell roll , en speciell chef som har den här rollen och vara mentor till nya chefer. Och den har vi inte provat så jätte länge, ett par år är det väl och jag tror den upplevs som positiv" (Agneta 54 år)*

Något annat intressant som framkommer i studien är mentorns roll för adepten vad gäller organisationskultur, grundvärderingar och beteenden. Fotbollsspelaren Salim lägger väldigt stor tyngd på att påpeka detta. Enligt honom utgörs fotbollsklubbar av sociala regler om vilka värderingar och beteenden man ska ha. Dessutom har varje fotbollslag ett sätt att spela fotboll som kännetecknar dem och skapar en fotbollskultur som är specifik för dem.

*"och föra över kulturen som kanske finns i klubben eftersom varje klubb har ju sin egen stil" (Salim 19 år)*

*"De kan se olika ut, det kan vara på planen , i omklädningsrummen , på resor hur man betar sig överlag till exempel och sen är spelstilen är en form av kultur" (Salim 19 år)*

I min teoriöversikt kan man se att just dessa olika kulturer, värderingar och beteenden är viktiga för mentorn att föra över. Mentorn ska informera adepterna om de olika delarna (Granberg 2003:418). Här kan jag dra kopplingen till rollen som mentor. Om man är kompetensöverförare så är det dessutom av yttersta vikt att rätt mentor väljs ut åt adepterna. Om rätt mentor väljs ut så kan organisationen se till att rätt kunskap överförs. Dessutom bör adepten vara ett föredöme så att adepten kan formas rätt (Ahlström 2002). Detta blir ännu viktigare för Salim eftersom det handlar om värderingar, beteenden och kultur som är djupt

rotade. Även Agneta är inne på det när hon talar om vilken människosyn och vilka värderingar man ska inom deras organisation.

*" de finns krav på vilka värderingar man ska ha och säg vilken människosyn som ska råda"(Agneta 54 år)*

### 4.3.2 Rutinisering

Under mina intervjuer diskuterade jag dessutom rutinisering med dem. Av resultatet så kan jag utläsa att rutinisering är en bra metod vid kunskapsöverföring. Metoden föredras när man ska utföra grundliga arbetsuppgifter som oftast upprepas inom organisationen. Detta härleder jag till Ellström som menar att rutiner används för att sätta fart på organisationen och så att de inte ska bli tröga. Rutiner bör även finnas för att se till så att vissa uppgifter utförs på ett likartat sätt (Ellström, 1996:162).

*"det är ofrånkomligt, man måste ha vissa grundrutiner i verksamheten" (Agneta 54 år)*

Anna som endast jobbat som chef i tre månader ser väldigt positivt på rutinisering. Detta beror enligt min tolkning på att hon är ny i sitt arbete och fortfarande i en fas där hon sätter sig in i grunder.

*"Det är bästa sättet för att lära sig tycker jag. Jag lär mig bäst genom att upprepa och praktisera det jag gör." (Meryam 32 år)*

Salim menar att vissa arbetsuppgifter måste sitta i ryggmärgen. Att han beskriver det som ryggmärg är enligt mig ett sätt att beskriva hur vissa grunder bör rutiniseras.

*"Ja alltså för och lära sig, man måste upprepa hela tiden så man inte glömmer, man måste upprepa så mycket att det sitter i ryggmärgen" (Salim 19 år)*

Det är alltså av betydelse att vissa arbetsuppgifter som är grunden i det dagliga arbetet utförs per rutin. Rutinerna förenklar dessutom processen samtidigt som människor kommer ihåg hur de ska agera (Ellström 1996:162). Detta gör att man inte behöver tänka till varje gång samma problem dyker upp. Problemet löses då omedvetet vilket handläggaren Anna är inne på.

*"Ja tänka gör man ju inte för man har gjort det per rutin, men är det så att den upprepningen kräver att man måste utföra den arbetsuppgiften" (Anna 32 år)*

Anna menar alltså att man inte behöver tänka eftersom det är en rutin. Som jag nämnde ovan så är Meryam i en fas där hon fortfarande lär sig grunderna i arbetet vilket gör att hon enligt min tolkning är i en socialiseringsfas. Enligt Ellström (1996:162) så socialiseras de nya i en organisation in i rutinerna när de kliver in i den, och det är just detta som Meryam går igenom under tiden uppsatsen skrivs.

En tydlig upptäckt jag gjort och som är av värde att nämna är läraren Lenas tankar kring rutinisering. Även hon tycker vissa grundrutiner är bra för att lära sig arbetet när man precis börjat, men hon betonar vikten av att utvecklas.

*"för mig personligen så tycker jag om upprepning tills jag har lärt mig arbetet och sen tills jag har gjort arbetet ett tag men sen kommer jag till en gräns då det*

*är inte är bra längre, då behöver jag utveckling annars så står jag på samma ställe och stampar och det blir tråkigt i längden" (Lena 27 år)*

#### **4.4 Avslutande analys**

Dewey (1990) anser att ett demokratiskt samhälle gör att kunskapen blir tillgänglig och av högre kvalitet. Att den är tillgänglig är enligt min tolkning orsaken till att mina respondenter vill utvecklas och som de nämner sätta sin egen prägel på det dom gör. De ser och blir medvetna om vilka utvecklingsmöjligheter de har. Vid upprepade rutiner så blir de uttråkade och de känner att de står på samma plats precis som läraren Lena berättade. Därför behöver man gå under det som Nonaka (1994) beskrev som ett isberg, kunskapen som finns på isberget är inte nog för att genomföra en helt tillfredställande kompetensöverföring. Tyst kunskap efterfrågas av de unga när de kommit till den fasen att de blivit trygga och socialiserats in i kontexten. Den tysta kunskapen i sig märks av tydligt när de personer som har den försvinner från organisationen (Blackman, 2009). Detta gör att även organisationen har ett behov att överföra den då rutiner inte helt kan tillgodose det behovet. Därför så kommer mentorskap till användning precis som det franska företaget som Razouk mfl (2009) studerade. Just att en mentor fungerar som en bollplank som gör att de hittar trygghet och säkerhet i. Handläggaren Anna vill ha någon person att kunna "bolla" med är enligt min tolkning ett sätt för henne att hitta trygghet i sin roll.

Tryggheten är nåt som gör att en person utvecklas och kan utföra ett bra jobb. Utifrån resultatet kan man se att både rutiner och mentorskap ger dem en känsla av trygghet. Rutinerna ger dem bekräftelse på deras kunnighet efter som de upprepar uppgifterna och märker att de faktiskt kan lösa ett problem. Mentorskapet leder till att de får tyst kunskap och kan utvecklas och själva bli av större betydelse.



## 5 Slutsats och diskussion

*I detta avsnitt ska jag besvara studiens frågeställning, samt dra de slutsatser jag dragit av studien. Slutligen diskuterar jag mitt resultat och min analys.*

### 5.1 Slutsatser

Studiens frågeställning är: *Vad är det för kompetens som man behöver överföra från den äldre generationen och på vilket sätt ska den överföras?* Den övergripande frågeställningen bröts ner i följande delfrågor:

- 1. Vilken typ av kunskap ska överföras i generationsväxling?*
- 2. Vad anser de unga om mentorskap?*
- 3. Vilka kvalifikationskillnader finns det mellan generationerna och vad har formell utbildning för betydelse?*
- 4. Vad anser de unga om rutinisering?*

Den övergripande frågeställningen besvaras genom figur 4 som är min egen modell.

Jag ska kort redogöra för dom resultat som har framkommit i studien.

1. I studien framkommer det att en tyst kunskap bör överföras i en generationsväxling. Den tysta kunskapen effektiviserar organisationen och är viktig för dess överlevnad. Tyst kunskap är något som skapats med erfarenhet och den är inte lätt att överföra eftersom den är så personlig och sammanflätad i vår själ och kropp.

Detta leder in oss på nästa delfråga som handlar om mentorskap.

2. De unga är positiva till mentorskap som överföringsmetod. Framför allt är det tyst kunskap som kan överföras med hjälp av mentorskap. Den äldre generationen har en arbetserfarenhet som gett dem en fingertoppskänsla som de drar nytta av. Därför föredras mentorskap vid överföring av denna kunskapsform. Mentorn fungerar dessutom som en fadersgestalt som ger de yngre en känsla av trygghet och bekräftelse. Mentorskapet bör dessutom vara organiserat så att de yngre inte känner att de "tränger sig på".

3. Det har skett en omkvalificering på dagens arbetsmarknad. Idag krävs det en större kompetens vid hantering av teknisk utrustning än vad den äldre generationen är van vid. Detta är något som de yngre har med sig eftersom de är färgade av ett mer teknikinriktat samhälle, vilket gynnar dem i en generationsväxling. Formell utbildning har dessutom blivit en kvalifikation idag. Arbetsgivarna efterfrågar formell kunskap. Dessutom framkommer det i studien att formell kunskap är en bra grund att stå på när man börjar sitt arbetsliv.

4. Den unga generationen tycker att rutinisering är en metod som bör användas på fenomen som är grundläggande i varje organisation. Rutinisering gör att många problem som får en lösning inte behöver vara ett problem mer. De unga föredrar att utföra arbete per rutin men om de ska utvecklas vill de hellre få hjälp av mentorer. Rutiner socialiserar in de nya medarbetarna och ger de unga en känsla av att deras kompetens är bekräftad. Organisationerna effektiviserar genom att återkommande arbetsuppgifter kan ske per automatik.

## **5.2 Diskussion**

Innan jag började med uppsatsen hade jag väldigt lite förförståelse om ämnet, detta beror på att jag inte berört ämnet så mycket tidigare. Under den första delen så fick jag skaffa mig kunskap om ämnet vilket gjorde att jag till slut hade en förförståelse inom ämnet.

Jag kommer att dela upp diskussionen i olika delar baserad på de slutsatser jag dragit efter varje frågeställning.

### **5.2.1 Tyst kunskap**

Jag fick under studiens gång ganska klart för mig att tyst kunskap är ett svårt ämne att diskutera. Respondenterna använder olika termer för att beskriva det som jag tolkar som tyst kunskap.

Även om en tyst kunskap är djupt rotade i organisationerna så kan man inte komma ifrån att samhället är föränderligt och att ny kunskap behöver tas in. De unga måste få utrymme att kunna färga den kunskapen de får i en generationsväxling annars så stannar organisationernas utveckling. Eftersom kunskapen dessutom är så personlig så är det inte säkert att den fungerar lika effektivt för den nya generationen. Organisationerna behöver kanske förnya det dom redan har, vissa gånger kanske dom unga får veta för mycket. En kombination mellan den nya kunskapen som de unga har och en tyst kunskap från de äldre är därför att föredra.

Eftersom tyst kunskap kommer ifrån en erfarenhet så anser jag att tyst kunskap ger en känsla av tillhörighet. De som har en erfarenhet ses som förebilder och nyckelfigurer i en organisation. Om en ung medarbetare socialiseras in och får denna tysta kunskap överförd till sig själv så växer den personen enligt min tolkning i sin roll och ser sig själv som någon som kan mer än bara rutiner. Personen märker då att även denna har en fingertoppskänsla som gör att man kan förhålla sig till situationer ett helt annat sätt.

### **5.2.2 Mentorskap**

Att mentorn ger en känsla av trygghet och bekräftelse är av väldigt stor betydelse. Därför är valet av mentor av väldigt stor vikt. En mentor fungerar som en förebild och adepten tar även in beteenden från mentorn. Väljer man en oseriös mentor kan man inte räkna med att få en seriös medarbetare i framtiden. Ett organiserat mentorskap och en bedömning av mentorerna är därför att föredra. Jag hade i min studie kunnat gå in mer djupgående på mentorns roll när det gäller psykologisk påverkan. Jag kom i mina slutsatser fram till att adepterna söker trygghet hos mentorerna, därför hade det med facit i hand varit bra om jag frågade dem om hur en mentor kan påverka dem lite mer ingående än vad jag gjorde. Dessutom kom studien att handla ganska mycket om mentorskap vilket gjort att jag borde ha mer om mentorskap i min teoretiska referensram.

Jag hade till en början för avsikt att låta mina intervjupersoner tala fritt men efter att jag gjort mina intervjuer insåg jag att jag specifikt frågat om mentorskap vilket gjort att jag lett in dom på ämnet. Detta är en svaghet i slutsatserna men även om jag lett in dom på just mentorskap så kan man ändå av resultatet komma fram till att mentorskap är en uppskattad metod.

### **5.2.3 Formell utbildning och kvalifikationer**

Dessa två delar i min studie har gått in i varandra. Att formell utbildning kvalificerats som en kvalifikation är en svaghet i studien eftersom jag i teorin gjort skillnad på dem. Kvalifikation

sätter arbetet i fokus och formell utbildning sätter människan i fokus. Därför ska man särskilja dessa två delar. En formell utbildning ger enligt mig inte en garanti för att man kan utföra sin arbetsuppgifter. Slutsatsen att formell utbildning är en bra grund att stå på delar jag av en anledning. En högskoleutbildning utvecklar en människas intellekt, personen i fråga får en grund med kritiskt tänkande och upptäcker en intellektuell värld som vidgar tankarna. Detta är dock något som påverkar personen och inte arbetsuppgiften. Så enligt min tolkning leder en formell kunskap till att människan som social varelse utvecklas.

Kvalifikationer däremot lägger jag större tyngd på. I mina slutsatser kom jag fram till att kraven på att hantera teknisk utrustning ökat. Detta gör att de unga har en klar fördel och samtidigt kan de äldre bromsa upp organisationen eftersom de är sämre på att hantera sådan utrustning. I detta avseende så är slutsatsen en styrka i en generationsväxling.

Att arbetet är centralt i kvalifikationer är även det en styrka. Arbetsuppgiften styr vilken kompetens man behöver och därför så efterfrågar man rätt kompetens. Med en formell utbildning efterfrågar man rätt person, men man kan aldrig vara säker på att personen har den rätta kvalifikationen.

#### **5.2.4 Rutinisering**

För mycket rutinisering kan i längden strypa olika aktörer i en organisation. Samtidigt kan man inte komma ifrån att utan vissa rutiner så blir organisationen trög och ineffektiv. Rutinerna gör att man slipper lösa nya problem som man ofta stöter på. Däremot anser jag att en svaghet i för mycket rutiner är att för mycket av det kan leda till att man inte utvecklas och fastnar i gamla beprövade metoder. I mina slutsatser kan man se att de unga föredrar det vid grundligt arbete och detta ser jag som en styrka. När nya personer kommer in i en organisation så kan känslan av osäkerhet lätt sprida sig. Om de nya personerna i organisationen får utföra arbeten per rutin och gång på gång få bekräftat att de klarar av olika problem så leder detta till en självsäkerhet och en nyfikenhet efter att vilja utvecklas. Vid denna fas är rutiner positiva men i längden så behöver man få upptäcka och lösa nya problem som dyker upp.

En svaghet i socialiseringsprocessen som sker vid en rutinisering som jag ser är återigen strypandet av människans fria tänkande. Som jag nämnt tidigare så är de unga idag färgade av en annan tidsepok vilket gjort att de har en ny kunskap om samhället. Om de socialiseras för mycket kan detta leda till att organisationen fastnar i gamla metoder som passar en annan tidsepok. Därför ska man beakta och respektera de ungas kunskap. Man kan värdera om och undersöka om deras kunskap kan skapa nya rutiner för organisationen.

## Referenser

### **Böcker**

Abrahamsson, Bengt. *Vad är intressant med professioner? Professionsfällan*. Stockholm: Carlssons Bokförlag AB, 1986.

Ahrén, Gunilla. *Mentorskap* Stockholm:Liber,1991.

Ahlström, Gunilla. *Mentorskap-erfarenheter för personlig utveckling*. Malmö:liber,2002.

Argyris, Cris *Personality and organisation the conflict between system and the individual*. New york:harper and row, 1965.

Björkman, Torsten. Kapitel 2. Holmer, Jan. och Ch Karlsson, Jan. 1991, *Kvalifikation. Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Stockholm:konsultförlaget AB 1991

Dewey, John. *Demokrati och utbildning* Göteborg: Daidalos, 1999.

Egidus, Henry. *Psykologilexikon*. Stockholm:Natur och kultur 1994

Ellström, Per-Erik. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: publica, 1992.

Ellström Per-Erik, Bernt Gustavsson, Larsson Staffan. *Livslångt lärande* Lund studentlitteratur, 1996.

Granberg, Otto. *Lära eller läras* Lund:studentlitteratur, 2004.

Granberg, Otto. *PAOU*. Stockholm:natur och kultur, 2003.

Helgesson, Bo. *Mekanisering, automation och kvalifikation*, Luleå:1986.

Holmer Jan och Ch Karlsson Jan. *Kvalifikation, Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Stockholm konsultförlaget AB, 1991.

Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund:studentlitteratur, 1997.

Lauvås, Per och Handal, Gunnar. *Handledning och praktiskt yrkesteori* Lund:stundentlitteratur, 2001.

Lindh T. Kapitel 2. Olofsson, Jonas och Thoursie, Anna, *Agoras årsbok 2006*, Stockholm: Agora, 2006.

Patel, Runa och Davidsson, Bo. *Forskningmetodikens grunder*. Lund:studentlitteratur, 2003.

Nonaka, Ikujiro. *Dynamic Theory of Knowledge Creation, Organization Science 5*, .1994.

Stein, Johan. *Lärande inom och mellan organisationer* Lund:studentlitteratur, 1996.

Stockfelt, Torbjörn. *Arbetslivets pedagogik : om kompetensutveckling i arbete och näringsliv*  
Stockholm: Timbro, 1988.

Strauss, Anselm, Corbin, Juliet. *Basics of Qualitative Research: techniques and procedures  
for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Calif:SAGE, 2008.

### **Artiklar :**

D.H. Kim, *The link between individual and organizational  
learning*, *Sloan Management Review* (Autumn) (1993), 37–50.

Razouk A.A, Bayad M, Wannemacher D. Strategic human resource management and tactic  
knowledge. A case study: human systems management. . (2009) vol28 nr2 77-82

SOU 1992:94 Skolverket, *Ständigt alltid, skolans värdegrund kommentar till läroplanen*.  
Stockholm: 1999

## Strukturerad intervjuguide

### **Bakgrundsvariabler**

Ålder:

Antal år inom yrket:

Utbildningsnivå:

### **Teman**

Faktiskt kompetens

Formell kompetens och kvalifikationer

Rutinisering och mentorskap

### **Frågor**

#### Inledande frågor

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du varit i yrket?
- Vad har du för utbildning?

#### Faktiskt kompetens

*Frågorna gäller förhållandet mellan yngre och äldre chefer.*

- Kan du berätta lite om hur ert sätt att arbeta skiljer sig från varandra? Beskriv lite hur ni nyttjar varandra i arbetet?
- Berätta lite om era kompetensskillnader?
- Finns det någon speciell arbetsuppgift som du tror att de kan hjälpa dig med att bli bra på ?
- Finns det någon kompetens som du tycker är nödvändig att överföra mellan er? isåfall vilken?

#### Formell kompetens och kvalifikationer

- Berätta om betydelsen av din utbildning i arbetet.
- Finns det några speciella krav på utbildning för specifika arbetsuppgifter, isåfall vilka är de kraven? Förändras krav om det nu finns några?
- Berätta lite om skillnaderna i ert sätt att hantera teknisk utrustning
- Har arbetsmetoderna ändrats mycket jämfört med vad du vet om hur man arbetade förr?

#### Rutinisering och mentorskap

- Hur bra tycker du att föreskrivna arbetsmetoder funkar för ditt sätt att lära dig arbete?
- Berätta dina tankar kring att man upprepar samma arbetsuppgift för att lära sig en uppgift.
- Hur skulle du ställa dig till att en äldre i företaget hjälpte dig i arbetet. / Hur skulle du ställa dig att hjälpa en yngre i arbetet.
- Vilken påverkan skulle en mer erfaren ha på din utveckling inom organisationen?/  
Vilken påverkan skulle du kunna ha på en yngre inom organisationen.