



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats 15 hp

Vårterminen 2011

Kunskapsöverföring i en pågående generationsväxling

- En studie ur ett företagsperspektiv

Författare:

Rebecca Schönemann 890805-4888

Johanna Winsa 871210-8920

Handledare:

Ewa Wikström

Förord

Vi vill framförallt tacka vår handledare Ewa Wikström för hennes engagemang och vägledning uppsatsen igenom. Ett stort tack riktas också till de respondenter som ställt upp med värdefull information och givande tankar. Slutligen vill vi tacka deltagarna i vår opponentgrupp. Samtliga har givit oss goda råd och konstruktiv kritik som har hjälpt oss genom uppsatsen. Tack!

Göteborg, 7:e juni 2011

.....
Rebecca Schönemann

.....
Johanna Winsa

Sammanfattning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomi, kandidatuppsats VT -11

Författare: Rebecca Schönemann, Johanna Winsa

Handledare: Ewa Wikström

Titel: Kunskapsöverföring i en pågående generationsväxling - en studie ur ett företagsperspektiv

Bakgrund och problem: Sveriges arbetsmarknad står inför en stor omställning de närmsta åren, inte minst på grund av en pågående och mycket omfattande generationsväxling. Prognoser visar att generationsväxlingen kommer att vara mest påtaglig under åren 2010 till 2015 då för första gången fler personer kommer att lämna arbetslivet än vad som kommer att tillkomma. Detta kan komma att medföra problem såsom svårigheter att hitta rätt kompetens, behålla kompetensen inom företaget samt ta tillvara på den kunskap som redan finns.

Syfte: Rapporten syftar till att lyfta fram den problematik samt de konsekvenser, både möjligheter samt svårigheter, fenomenet kunskapsöverföring kan komma att medföra i och med en generationsväxling. Vidare kommer diskussionen att beröra frågor såsom hur stor roll kunskapsöverföring spelar samt metoder för detta. Vi kommer även att kartlägga andra faktorer som har visat sig vara av betydelse för en lyckad generationsväxling. Det är följaktligen intressant att granska om och hur överföringen kan komma att gå till mellan två generationer med olika bakgrund och förutsättningar.

Metod: Studien har utförts med en kvalitativ metodteori och abduktiv ansats. Vi har intresserat oss för de aktörer vi valt att studera och dessa har således varit den styrande principen i vår forskning. Teorier och begrepp har använts som verktyg för att möjliggöra en analys, kategorisering och tolkning av den empiri och datainsamling vi valt att fokusera på. Intervjuer har legat till grund för den huvudsakliga empirin vilken vi utgått ifrån för att besvara vår frågeställning.

Resultat och slutsatser: Resultatet visar att företag arbetar med kunskapsöverföring främst genom mentorskap samt integrera överföring som en naturlig del i företagets processer. Kunskapsöverföring spelar således en viktig roll och ytterligare faktorer som är av betydelse är medvetenhet, flexibilitet och intern såväl som extern kommunikation. Störst betydelse har dock det värderingsskifte vi står inför då dessa bland annat avspeglar hur attraktiv arbetsgivaren uppfattas samt underlättar rekrytering av ny arbetskraft.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Frågeställning	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Disposition.....	9
2. Metod	10
2.1 Val av forskningsmetoder.....	10
2.2 Datainsamling	11
2.3 Urval	12
2.4 Praktiskt tillvägagångssätt	12
2.5 Trovärdighet	13
2.6 Källkritik.....	14
2.7 Definitioner.....	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Vad är kunskap?	15
3.1.1 Objektivistiskt perspektiv	15
3.1.2 Praktik-baserat perspektiv.....	16
3.1.3 Tyst och explicit kunskap	16
3.1.4 Värderingar	17
3.2 Kunskapsöverföring.....	19
3.2.1 Metoder för kunskapsöverföring.....	19
3.2.1.1 Community of practice.....	20
3.2.1.2 Mentorskap.....	21
3.2.1.3 Traineeprogram	22
3.3 Generationsväxling	22
3.3.1 Generation Y	23

3.4 En teoretisk överblick	24
4. Empiri	26
4.1 Kerstin Anderson, IL Recycling	26
4.2 Christian Sandblom, Göteborgsregionens kommunalförbund	30
4.3 Joachim Berner, Christian Berner Invest AB	33
4.4 Petter Spanne, Ekan AB	35
4.5 Sanna Dahlgren, HandelsConsulting	38
4.6 En empirisk överblick.....	41
5. Analys	42
5.1 Kunskap	42
5.2 Kunskapsöverföring.....	43
5.2.1 Kunskapsöverföring av tyst och explicit kunskap	45
5.2.2 Kunskapsöverföring genom mentorskap	46
5.2.3 Kunskapsöverföring genom traineeprogram.....	47
5.3 Generationsväxling	47
6. Slutsatser	49
7. Slutdiskussion	51
7.1 Kunskapsutbyte	51
7.2 Livslångt lärande	52
7.3 Då och nu.....	53
7.4 Teoretiskt bidrag.....	54
7.5 Praktiskt bidrag.....	55
7.6 Metodbidrag.....	55
7.7 Förslag till fortsatt forskning	56
8. Referenslista	57
9. Bilaga	61

1. Inledning

Det inledande kapitlet ämnar introducera läsaren till det ämne vi funnit intressant, varför ämnet är intressant att studera samt ge en bakgrundsbeskrivning av den problematik som råder. Bakgrund tillsammans med problemdiskussion kommer slutligen att mynna ut i uppsatsens huvudsakliga frågeställning, uppsatsens syfte samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Intresset för fenomenet generationsväxling väcktes under ett frukostseminarium som hölls vid Handelshögskolan i Göteborg där managementkonsultföretaget Ekan presenterade den genomförda studien "Generationsväxlingen på arbetsmarknaden". Syftet med studien var att undersöka hur väl förberedda västsvenska företag och offentliga organisationer är inför en pågående generationsväxling på arbetsmarknaden. Resultatet visar bland annat att offentlig sektor arbetar mest aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare samtidigt som mindre än 50 procent av alla företag som ingick i undersökningen arbetar med strukturerad kunskapsöverföring. Sammanfattningsvis ansåg majoriteten av deltagande företag att de är förberedda inför en generationsväxling men studien visar att få aktivt arbetar med det. (Ekan, 2011)

Fenomenet generationsväxling har med tiden fått alltmer uppmärksamhet, inte minst i media där ämnet legat till grund för en diskussion. I en artikel ur Göteborgs-Posten (11 april 2011) sägs att 80- och 90-talisterna som skall komma att ta över påstås vara den mest krävande arbetskraften genom tiderna. Då vi tillhör denna generation finns således ett personligt intresse i att kartlägga problematiken och samtidigt förmedla vår slutsats till andra. Uppsatsen behandlar ett ämne vi från början inte hade så stor insikt i men som vi anser är aktuellt och kommer att beröra de flesta företag inom kort. Mellan 2010-2015 och fram till år 2025 kommer totalt 1 600 000 människor att lämna arbetsmarknaden, visar en studie gjord av Arbetsförmedlingen. Studiens syfte var att undersöka generationsväxlingens struktur samt dess konsekvenser för arbetsmarknaden och svensk ekonomi. Den visar att generationsväxlingen kommer att märkas mer i vissa branscher och regioner än andra. Arbetskraften växer i storstäder men i övriga landet kan detta komma att leda till brist på arbetskraft och rekryteringsproblem. Studien visar att det inte finns någon exemplarisk lösning utan det krävs en rad insatser för att nå resultat. (Gustavsson, 2010)

Trots den problematik studien visar på så kommer generationsväxlingen även att innebära möjligheter för arbetsmarknaden. Resonemanget grundar sig i att det på en dynamisk marknad automatiskt sker en höjning av produktiviteten som medför att de arbeten som får svårt att hitta arbetskraft kommer att bortrationaliseras och efterfrågan möta den kompetens som finns. Andra hävdar att det är orimligt att anpassningen på marknaden kommer att ske så snabbt och att produktiviteten istället kommer att hämmas under en tid med många nyanställningar för att sedan öka igen i takt med att ny och mer kompetent personal tillkommer. Faktum är att det för första gången är färre nyutbildade som kommer in på arbetsmarknaden jämfört med dem

som lämnar. Detta leder till förminskad tillgång på arbetskraft och innebär en begränsning på marknaden. (Gustavsson, 2010) Det är den rekordstora generationen 40-talister som nu skall komma att ersättas av den betydligt färre delen 80- och 90-talister. Det kommer inte bara att handla om problematik såsom att hitta ersättare och medarbetare med rätt kunskap utan kommer även att innebära en förändrad syn på karriär, arbete och ledarskap då den nya generationens värderingsgrund skiljer sig från tidigare generationer. Till skillnad från 40-talisterna så vågar 80- och 90-talisterna ställa krav på sin arbetsgivare vilket innebär att de är de företag som svarar mot den yngre generationens förväntningar som kommer att stå som vinnare. (Västsvenska Handelskammaren, 2011)

En annan diskussion som förs är huruvida fenomenet är beroende av bransch eller inte. Studier visar att en bransch som står inför en stor utmaning är offentlig sektor där 44 procent, motsvarande 640 000 personer, av de anställda kommer att pensionera sig mellan åren 2010-2025. Nuvarande prognoser visar att endast 465 000 personer kommer att tillkomma vilket medför ett glapp på drygt 175 000 personer. Generationsväxlingen riskerar således att innebära svåra konsekvenser för offentlig sektor om ingen anpassning eller förändring görs. En viktig faktor är att den offentliga sektorn först och främst bör profilera sig som en attraktiv arbetsgivare för att locka till sig nyutexaminerade. (Gustavsson, 2010)

Att företag generellt inte är bättre förberedda kan bero på att generationsväxlingens problematik hamnade ur fokus under finanskrisen 2009, men är nu återigen uppe på många företags agendor. Frågor om hur företag arbetar för att profilera sig som en attraktiv arbetsplats för en yngre generation står högt, speciellt i företag med stigande medelålder. Göteborgsbaserade Flexlink är ett exempel på ett företag som befinner sig i en sådan situation. I en artikel ur Göteborgs-Posten (5 april 2011) berättar HR-direktör Eva Degerman att Flexlink aktivt försökt ta in fler ungdomar för att lyckas med generationsväxlingen men att det också var dem som fick gå i och med neddragningarna under finanskrisen. Stora pensionsavgångar i kombination med många nyanställningar sätter press på företag och en noga utarbetad plan är vitalt för en smidig övergång. Medarbetare med en lång erfarenhet i branschen innehar ofta viktiga externa kontakter vilka ett företags överlevnad i vissa fall kan vara beroende av. (Spanne et al., 2011)

1.2 Problemdiskussion

Som nämndes ovan står vi inför en omfattande omställning på arbetsmarknaden då nuvarande kunskap skall ersättas samt kompletteras med en yngre generations kunskap. Den problematik som diskuteras innefattar bland annat hur man bäst bör gå tillväga för att inte mista den kunskap som den äldre generationen besitter samtidigt som den yngre generationens kunskap måste komma att vävas in. (Tydén, 2010) Somliga hävdar att de utmaningar arbetsmarknaden står inför kommer att bidra till samhällsliga problem såsom arbetskraftbrist och försörjning som åligger allt färre människor (Jegers, 2001). Vidare belyser andra mer kvalitativa problem som berör kompetens och kvalitetsförsämring. Generationsväxlingen och dess följder kommer att slå olika hårt mot olika delar av landet men det är inte bara en demografisk fråga utan vissa hävdar även att olika branscher kommer att drabbas olika hårt. (Brommé et al., 2003) En

intressant diskussion blir således att granska hur företag i dessa olika branscher arbetar med kunskapsöverföring i en generationsväxling. Genom att lyfta fram problematiken inom företag med olika förutsättningar, olika tillvägagångssätt och olika mål kommer diskussionen att få en större bredd jämfört med om endast ett företag lyfts fram. Många företag riskerar att förlora strategisk och viktig nyckelkompetens vilket kan leda till omfattande samhällsproblem såsom att hela branscher slås ut. (Dovier, 2004)

Genom att studera fenomenet kunskapsöverföring i sammanhanget generationsväxling kartläggs den problematik som företag idag står inför för att inte mista värdefull kunskap. Kunskap som framgångsfaktor är ett alltmer omdiskuterat ämne. Detta i kombination med människors förändrade arbetsrutiner, från att ha spenderat ett helt arbetsliv på ett och samma företag till att byta arbete oftare, lyfter problematiken i hur företag hanterar kunskap. Företag står inför den största utmaningen någonsin vad gäller att säkerställa att värdefull kunskap och viktig kompetens inte går förlorad i en pågående generationsväxling. Det är på så sätt intressant att se hur företag jobbar med kunskapsöverföring i praktiken.

1.3 Frågeställning

Vilken betydelse anser företag att kunskapsöverföring har i en pågående generationsväxling samt vilka andra aspekter är av värde att beakta?

1.4 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka hur olika typer av företag ser på kunskapsöverföring i en pågående generationsväxling samt hur de arbetar för att säkerställa att värdefull kunskap och kompetens inte går förlorad. Syftet innefattar således att studera kunskapsöverföring inom dessa företag samt försöka kartlägga vilka andra faktorer som är av betydelse.

1.5 Disposition

1. Inledning

Bakgrunden syftar till att skapa förståelse för den problematik som rapporten belyser, vilken vidare utvecklas i problemdiskussionen och avslutas med vår problemformulering.

2. Metod

Detta avsnitt introducerar läsaren till val av angreppssätt och den forskningsmetodik som har använts i rapporten. Vidare diskuteras källor, metod för datainsamling samt rapportens trovärdighet.

3. Teori

Den teoretiska referensramen syftar till att belysa tidigare forskning samt ge en teoretisk bas för ämnet.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras det empiriska materialet och den datainsamling som är gjord.

5. Analys

Med hjälp av den teoretiska utgångspunkten diskuteras och analyseras datainsamlingen.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som dragits utifrån analysen. I hopp om att kunna dela med oss av våra erfarenheter.

7. Slutdiskussion

Slutligen diskuteras de slutsatser som dragits tillsammans med egna tankar. Vidare ges även förslag till fortsatt forskning.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs det tillvägagångssätt som använts för att besvara såväl frågeställning som rapportens syfte. Kapitlet presenterar val av vetenskapligt angreppssätt, en redogörelse för vald forskningsmetod, litteratur och datainsamling, urval av respondenter samt rapportens trovärdighet.

2.1 Val av forskningsmetoder

Forskning och framförallt vetenskap baseras på observationer och mätningar gjorda för specifika ändamål. Dessa mätningar används för att analysera resultaten som i sin tur utmynnar i teorier om vår omvärld. (Shuttleworth, 2009) För att kunna förvärva dessa teorier samt knyta an teorin till empirin behövs vetenskapliga metoder. Dessa metoder är antingen av en mer allmän och formell induktiv/deduktiv metod eller så är metoden av icke formell och mer specifik karaktär genom en kvalitativ/kvantitativ mätning. (Starrin & Svensson, 1994)

Den forskningsmetod som används i uppsatsen är framförallt av kvalitativt slag. En kvalitativ ansats är ett samlingsbegrepp för en metod som syftar till att sammanställa en helhetsbeskrivning av det som undersöks. Ansatsen görs kring en mindre omfattande population där forskaren personligen befinner sig i den sociala verklighet denne väljer att analysera. (Jacobsen, 2002) Metoden passar framförallt bra då uppsatsen är gjord i ett undersökande syfte och i den kvalitativa metoden sker datainsamling och analys parallellt och själva utförandet blir således löpande. (Jacobsen, 2002). Exempel på kvalitativa insamlingsmetoder är intervjuer, fokusgrupper, observationer och fallstudier (Olsson & Sörensen, 2001) där vår datainsamling sker genom intervjuer. Nackdelen med en intervjusituation till skillnad från till exempel en observation är att det inte ges möjlighet att iakttä och förstå situationen i dess naturliga kontext utan den är mer eller mindre konstruerad. Metoden ger ett bra djup i studien men är tidskrävande samt förutsätter att informationsinsamling och analys sker i växelverkan. (Olsson & Sörensen, 2001)

Det finns ett flertal olika teorier och angreppssätt vilka man kan använda sig av för att relatera och knyta an empirin till teorin. Ett induktivt tillvägagångssätt bygger på empiri och innebär att man försöker finna ett mönster i det insamlade materialet för att vidare formulera en generell slutsats. (Thurén, 2007) Motsats till induktion är det deduktiva tillvägagångssättet som bygger på logik (Thurén, 2007) där förfarandet handlar om att dra logiska slutsatser om de enskilda fallen utifrån befintlig teori. (Patel & Davidson, 2003)

Vi har valt att använda oss av det abduktiva angreppssättet i vår uppsats. Detta sätt kan sägas utgöra en kombination av induktion och deduktion där empiri och logik varvas växelvis. Den första fasen utgörs av det induktiva tillvägagångssättet där vi samlar in information utifrån verkliga fall för att sedan formulera ett mönster ur vilket en generell slutsats dras. Den andra fasen prövar i sin tur denna slutsats i nya fall för att i sin tur utveckla teorin och formulera den ännu mer generell. (Patel & Davidson, 2003) Vår teoretiska utgångspunkt ämnar studera

begreppen närmare för att sedan genomföra en empirisk undersökning och slutligen koppla ihop dessa två för att se om de överensstämmer.

2.2 Datainsamling

Data har insamlats genom intervjuer samt tidigare forskning inom ämnet och ligger till grund för teori, empiri samt analys. De data som samlats in visar på företagens inställning till generationsväxling, dels om de känner sig redo och i så fall hur det aktivt jobbar med denna problematik. Data är av mer kvalitativ karaktär för att uppnå ett djup i uppsatsen. Insamlingen har skett genom att ta del av tidigare gjorda studier, genomfört av bland annat konsultföretaget Ekan.

Två olika former av datainsamling är genom primärdata och sekundärdata, där den förstnämnde är den information som forskaren själv samlar in och genomför en analys på (Blumberg, 2008). I den här uppsatsen utgörs primärdata av djupintervjuer vilket är en typ av öppna intervjuer där respondenten ges stort utrymme för egna tankar och berättelser. Djupintervjuer är användbara i situationer där man önskar fördjupad kunskap om olika målgruppers behov, beteenden och attityder. Djupintervjuer är även fördelaktigt när frågeställningen är särskilt komplex och resonemangen till viss del oidentifierade. (Blumberg, 2008) Våra djupintervjuer föregicks av en fastställd intervjumall som skickades ut till respondenten i förväg. Intervjun var till viss del styrd utifrån frågemallen men respondenten gavs utrymme att berätta fritt och förmedla bilden av sin uppfattning. Vår frågeställning var att ta reda på hur företag ser på kunskapsöverföring inom en pågående generationsväxling samt vilka andra aspekter som är av betydelse att beakta. Därför ansågs denna intervjumetod vara mer fördelaktig då det var respondenternas personliga uppfattning som var av intresse.

Ett alternativ till primärdata är sekundärdata vilket är information och data som redan finns tillgänglig (Blumberg, 2008). Den här uppsatsen innehåller sekundärdata i form av litteratur samt broschyrer innehållande information från de aktuella företagen och fungerar som ett komplement till primärdata. Fördelar med att använda sig av sekundärdata är att det sparar tid då informationen redan finns insamlad och den annars mycket tidskrävande processen för datainsamling blir således inte nödvändig. Nackdelar med sekundärdata är att informationen inte samlades in till vår specifika frågeställning och syfte vilket innebär att den inte nödvändigtvis täcker all viktig information inom området och ofta inte är nog detaljrik. Dock skall sekundärdata användas med en viss medvetenhet om var informationen är hämtad från och dess egentliga ursprung. (Blumberg, 2008) Sekundärdata som har använts kommer från litteratur samt tidigare forskning inom ämnen så som kunskap, kunskapsöverföring och generationsväxling.

Vidare har data analyserats genom att inledningsvis försöka etablera ett helhetsintryck av respektive datainsamlingsprocess. Det empiriska materialet har tolkats och skrivits ner direkt i anslutning till intervjuerna. Detta för att ha intervjun färskt i minnet och undvika missförstånd eller nödvändiga efterkonstruktioner. Materialet skickades sedan tillbaka till respondenterna

för att ge dem en möjlighet att komma med synpunkter om eventuella missförstånd eller komplettering av viktiga delar.

2.3 Urval

Urvalsförfarandet handlar om att samla in uppfattningar för att sedan beskriva variationen av dessa uppfattningar och tolka denna. Det är viktigt att skapa förutsättningar för en variation och hur de olika respondenterna uppfattar ett och samma fenomen. Att välja ett urval av respondenter bör därför ske strategiskt för att få bästa möjliga underlag. Det handlar om att identifiera olika uppfattningar som sedan kan ligga till grund för antaganden om den generella uppfattningen. En alltför homogen grupp av respondenter kan hindra ett nyanserat förhållningssätt. (Starrin & Svensson, 1994)

I valet av representativt underlag har vi strävat efter att erhålla största möjliga informationsvärde för att kunna skapa en förståelse för ämnet. Ambitionen var att intervjua fem personer och därefter stämma av om empirin hade tillräckligt djup för att kunna diskuteras och analyseras. Vi valde ut representanter från den paneldebatt som hölls vid ovannämnt frukostseminarium då vi önskade intervjua respondenter som är insatta i ämnet men också har ett personligt intresse i frågan. Respondenterna representerar olika typer av företag såsom; familjeföretag, konsultföretag med ung personal och hög personalomsättning, kommun och offentlig sektor, större privatägt bolag samt ett managementkonsultföretag. Alla dessa varierar i storlek och karaktär och skall inte ses som representant för respektive bransch även om vår diskussion grundar sig i vissa kopplingar mellan företag och bransch. Valet av respondenter syftar till att bidra med olika infallsvinklar från olika typer av företag som sedan ligger till grund för fortsatt diskussion. Med tanke på urvalet av intervjuunderlag där samtliga personer är insatta i ämnet så kan resultatet anses vinklat. Alternativet hade varit att intervjua mindre insatta personer vilket hade kunnat leda till en mer objektiv bild. Detta alternativ hade dock kunnat leda till begränsad information och sämre diskussionsunderlag, vilket vi ansåg att risken var stor för.

2.4 Praktiskt tillvägagångssätt

När urvalet var fastställt tog vi i första hand kontakt med Petter Spanne på Ekan konsultbyrå för att få en överblick över den studie som bland andra Petter varit med och gjort. Petter visade sig vara positivt inställd till det valda ämnet och gav oss via en intervju tillgång till nya intressanta infallsvinklar samt hans personliga erfarenhet. I nästa steg utformades en intervjumall som inkluderade de huvudfrågor som ansågs bäst lämpade för att erhålla så mycket information som möjligt från respondenterna. Vi använde oss av samma intervjumall och huvudfrågor till samtliga respondenter men utvecklade underfrågor löpande under intervjuens gång beroende på vilket typ av företag vi stod inför.

Redan vid första kontakt med våra respondenter så förmedlades syftet med uppsatsen för att i ett tidigt stadiet göra dem medvetna om vad vi önskade fokusera på under respektive intervju.

Företag som inte arbetar aktivt med kunskapsöverföring i en generationsväxling var således inte intressanta då vi efterfrågade personer som kunde dela med sig av sina praktiska erfarenheter. Telefonintervjuer valdes bort då de ansågs finnas risk för feltolkningar samt att den personliga kontakt som ges vid ett möte går förlorad. Under intervjun fördes anteckningar samt inspelning för att inte gå miste om viktig fakta.

2.5 Trovärdighet

En underliggande problematik som kan uppstå när man överför teoretiska föreställningar till empiriska observationer är trovärdigheten i arbetet. Man pratar om validitet och reliabilitet vilka bör komplettera varandra. (Eriksson & Wiedersheim, 2006) Dessa kriterier kan bedöma trovärdigheten i en kvalitativ studie som i sin tur ligger till grund för uppsatsens kvalitet. Det är upp till läsaren att göra en bedömning av trovärdigheten men vi vill uppmärksamma några punkter vi anser är relevanta.

Reliabilitet avser den tillförlitlighet man kan tillskriva arbetet. Det handlar om att eliminera slumpfaktorn (Thurén, 2007), vilket i praktiken innebär att man skall kunna förlita sig på att få samma utslag om man genomför samma undersökning en gång till. (Holme & Solvang, 1997). Vi har valt att bygga vårt resonemang på ett representativt urval av respondenter för att minimera risken att tillfälligheter påverkar resultatet och således öka reliabiliteten i uppsatsen. För att upprätthålla en hög reliabilitet i en uppsats så krävs det att tillräckligt med information har samlats in för att ny data inte skall kunna förändra datainsamlingens budskap (Holme & Solvang, 1997). Eventuellt skulle fler intervjuobjekt från samma företag alternativt fler olikartade företag kunnat ge en vidare inblick eller fler synsätt på ämnet men vi gjorde bedömningen att fem respondenter gav oss tillräckligt med information för att kunna besvara den huvudsakliga frågeställningen.

Reliabiliteten måste i sin tur kompletteras med en hög grad av validitet vilket innebär att man håller sig inom ramarna för studiens ursprungliga syfte och kompletterar detta syfte med relevanta frågor för att i slutsatsen kunna ge svar på rapportens huvudsakliga frågeställning. För att öka validiteten i rapporten utvecklades intervjufrågorna med utgångspunkt i referensramen. Först arbetades huvudfrågor fram som ansågs vara essentiella, både i relation till rapportens frågeställning samt relevanta för vald referensram. Vidare utvecklades underfrågor för att säkerställa att hela referensramen täcktes in.

En annan viktig faktor som kan komma att påverka trovärdigheten i rapporten är den relation vi fått till respondenterna. Denna relation kan anses viktig eftersom att det utgör en möjlig garant på trovärdigheten av vår tolkning och sammanställning av intervjumaterialet. Ett försök till att öka trovärdigheten gjordes genom att skicka ut det av oss sammanfattade materialet till respondenten ifråga för att få respons om huruvida vi uppfattat intervjun korrekt och om inte så har detta tillvägagångssätt gett oss möjlighet att revidera materialet.

2.6 Källkritik

Diverse källor har använts som utgångspunkt i uppsatsen. Källor bestående av böcker, vetenskapliga artiklar samt information vi har funnit på olika webbplatser. Viss litteratur kan anses vara gammal och förlegad men det data som använts från dessa äldre källor anses vara aktuella för ämnet, för att bygga upp en förståelse för de mer moderna teorierna.

Vi är medvetna om att primärkällor innehar högre tillförlitlighet än sekundärkällor varför de förstnämnda använts i så stor utsträckning som möjligt. De sekundärkällor som använts fungerar som komplement till primärkällorna då informationen av olika anledningar inte gått att nå genom den primära källan.

Vi har valt att intervjua personer som tidigare frivilligt har ställt upp i en paneldebatt gällande generationsväxling och på så sätt har en subjektiv inblick i frågan förmedlats. Empirin är således baserad på fem personer verksamma inom olika företag och dess personliga syn. Genom praktiska exempel på tillvägagångssätt har vi konkretiserat hur de olika företagen i praktiken arbetar med problematiken.

2.7 Definitioner

Begreppen *kunskap*, *kompetens* och *erfarenhet* används genomgående i uppsatsen, varför vi vill ge läsaren en definiering av synen på dessa begrepp samt hur de kommer att tillämpas. Kunskap är av mer teoretisk art och är formad av inläring samt erfarenheter. För att kunna tillämpa sin kunskap krävs kompetens som är en förmåga att veta hur en uppgift skall genomföras med hjälp av sin kunskap och erfarenhet. Kompetens innefattar således både kunskap, erfarenhet och praktiska färdigheter. Vidare är kunskap en del av kompetens men det är den handlingsförmåga som kompetens bidrar till och som sätts i relation till en viss uppgift, situation eller arbete som är värdeskapande. Kompetensens betydelse beror på relationen till uppgiftens karaktär och personliga erfarenheter. (Granberg & Ohlsson, 2008)

Vad gäller överföring av kunskap innebär det att en stor del av sin kunskap baserat på erfarenheter överförs till mottagaren. Medarbetare med lång erfarenhet värderas ofta högt inom ett företag eftersom att de besitter ett historiskt perspektiv vilket underlättar i vissa arbetssituationer samt att knyta kontakter. I mer komplicerade situationer så är det en undermedveten känsla baserad på erfarenhet som gör den erfarne mer värdefull än en nyanställd. (Tiwana, 2002)

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel ämnar till att bidra med en övergripande teoretisk bakgrund till det berörda ämnesområdet. Kapitlet inkluderar en redogörelse för de teorier som tidigare forskats på inom ämnen såsom kunskap, kunskapsöverföring, generation samt generationsväxling.

3.1 Vad är kunskap?

Kunskap ses alltmer som en viktig tillgång i ett företag, vilket väcker den grundläggande frågan om vad kunskap är? Ordet kunskap är svårdefinierat och tvetydigt, detta till stor del för att det i samtida litteratur finns en mängd olikartade definitioner om begreppet. Hislops två mest centrala teorier om kunskap är det *objektivistiska perspektivet* samt det *praktik-baserade perspektivet*. Dessa teorier har omnämnts av en rad olika författare och kan betraktas som varandras motsatser. Det praktik-baserade perspektivet bygger på kritik av det objektivistiska perspektivet men trots detta har det senare inte övergivits. (Hislop, 2005)

3.1.1 Objektivistiskt perspektiv

Det objektivistiska perspektivet är en teori om kunskap vilket bygger på distinktionen mellan data, information och kunskap. Data kan definieras som bilder, ljud, siffror och ord. Information är data organiserad i ett meningsfullt mönster. Kunskap kan sedermera förstås som något som uppkommer ur en analytisk och produktiv användning av data eller information. Kunskap utgör således data eller information med ett extra lager av intellektuell analys ur vilken data/informationen tolkas, vilket i sin tur är anslutet till sitt individuella system av övertygelse. Kunskap ger möjlighet att analysera och förstå information, skapa föreställningar om händelser och utgör grunden för vägledning av sitt tänkande. Data och information utgör grundstenarna i kunskap samtidigt som kunskap kan användas som ett verktyg för att generera data och information. På så sätt är förhållandet begreppen emellan dynamiskt och interaktivt, snarare än enkelriktat. Den kunskap vi individuellt besitter formar insamlingen av data och information samt analys av materialet. Personer med olika kunskapsbaser utvecklar således olika tolkningar av samma händelse. (Hislop, 2005)

En primär variabel för det objektivistiska perspektivet är den objektiva karaktären av kunskap. Kunskap definieras som en enhet eller förmåga människor besitter men kan också förekomma oberoende av människor i en kodifierbar form. Exempel på oberoende former är dokument, diagram, datasystem alternativt kan kunskap vara inbäddat i fysiska artefakter såsom maskiner eller verktyg. Antagande inom det objektivistiska perspektivet att kunskap är objektivet gör det möjligt att utveckla en typ av kunskap och förståelse fritt från människans subjektivitet. Det här representerar vad McAdam och McCreedy (2000) beskrev som "kunskap är sanningen".

Det sista antagandet som karaktäriserar det objektivistiska perspektivet är att kunskap kan betraktas som en kognitiv, intellektuell men kodifierbar enhet. Cook och Brown (1999) menar att kunskap är något som finns i huvudet. Ur detta perspektiv menas att utveckling och produktion av kunskap kommer från en individuell eller kollektiv reflektion och är främst en kognitiv process. (Hislop, 2005)

3.1.2 Praktik-baserat perspektiv

Ett annat perspektiv på kunskap är det praktik-baserade perspektivet vilket motsäger sig det objektivistiska synsättet. Den största skillnaden mellan det praktik-baserade och objektivistiska perspektivet är att det förstnämnda argumenterar för att kunskap är oskiljaktigt från mänsklig inverkan. Inom det praktik-baserade perspektivet är kroppen involverad i kunskapsprocessen. Detta synsätt kontextualiserar således inte kunskap som en kodifierbar enhet eller objekt som kan skiljas från människan, utan betonar istället vikten av i vilken utsträckning kunskap är inbäddat och oskiljaktigt från praktiken. Att kunskap är integrerat i mänsklig praktik representerar den centrala synen på kunskap inom det praktik-baserade perspektivet. All aktivitet är till viss del präglad av kunskap och omvänt är även all kunskap, oavsett om det är vid användning eller utveckling, präglad av aktivitet. (Hislop, 2005) Blackler (1995) sammanfattar detta som "istället för att betrakta kunskap som något människor har, så är det snarare att betrakta som något människor gör".

Ytterligare en skillnad mellan det objektivistiska och praktik-baserade perspektivet är att det förstnämnda förklarar kunskap som något som primärt härrör från en kognitiv process, något som involverar hjärnan men inte kroppen. Det praktik-baserade perspektivet förklarar istället kunskap och utveckling av kunskap som något som förekommer i en ständigt pågående process genom de vardagliga aktiviteter som människor utför. Vidare kan kunskap ses som en mindre rent kognitiv process och mer av en helhetssyn som innefattar hela kroppen. (Hislop, 2005) Alvesson (2001) argumenterar för att allt arbete kan betraktas som kunskapsarbete samt att alla arbetare i viss mån är kunskapsarbetare.

Vad som också kännetecknar det praktik-baserade perspektivet är att kunskap ses som en social konstruktion sammanvävd med en kulturell inblandning. Enligt det praktik-baserade perspektivet är all kunskap socialt konstruerat i naturen, vilket gör begreppet öppet för tolkning och fritt för en subjektiv bedömning. Dock, är kunskap aldrig helt neutralt och opartiskt utan skall ses som något oskiljbart från den som producerat det. Vidare är processen för förståelse av kunskap kulturellt inbäddad. De betydelser som människor fäster vid aktiviteter är formade av värderingar och antaganden från de sociala och kulturella sammanhang i vilket människor lever och arbetar. (Hislop, 2005)

3.1.3 Tyst och explicit kunskap

Ovan redogjordes för Hislops två teorier, två andra framstående synsätt på kunskap är tyst respektive explicit kunskap. Den huvudsakliga skillnaden mellan dessa synsätt är att tyst kunskap inte går att formulera såsom den explicita. (Collins, 2010) Tyst kunskap behandlas

ofta som en informell, ofullständig eller oklar form av kunskap, vars natur kräver att den skall vara explicit för att kunna förstås eller användas i praktiken. Själva termen ”tyst” antyder att det är en dold form av kunskap som är oåtkomlig för praktiska ändamål. Explicit och tyst kunskap är två skilda former av kunskap och ingen är en variant av den andre då varje form av kunskap sköter sitt eget arbete. Explicit kunskap kan dock fungera som hjälp för att förvärva den tysta kunskapen i vissa situationer där den explicita kunskapen inte kan göra det möjligt själv. Vidare kan man inte med hjälp av någon form av kunskap förvärva den andra formen, det går alltså inte att konvertera tyst kunskap till explicit eller vice versa. Det är dock inte i alla situationer där den ena formen kan vara användbar för att stödja den andre utan risken finns att den snarare har en hämmande effekt. (Little et al., 2002)

Ett annat sätt att betrakta tyst kunskap är att se den som kunskap som används i praktiken. Hansson (2003) påtalar dock risken med att benämna något som tyst då detta kan leda till en mängd problem såsom att vissa förlopp inte går att diskuteras, en föreställning om att vi inte behöver gå in på djupet eller en låsning i att tyst kunskap inte går att prata om. Tyst kunskap går dock att förmedlas på andra sätt förutom att prata om den. Ett exempel är genom upplevda erfarenheter tillsammans eller att ta efter en lärlings handelsmönster. Tyst kunskap skall således inte missuppfattas som något som inte går att prata om, däremot är den tyst i den bemärkelsen att den förmedlas via handlingskunskap snarare än verbalt. (Hansson, 2003)

Granberg och Ohlsson (2004) menar att tyst kunskap avser den form av kunskap som kan vara svår att uttrycka och istället infinner sig som den samling individuella kunskaper som finns inom oss. Denna typ av kunskap används oftast omedvetet och den är svår att ta på. Granberg och Ohlsson (2004) påpekar att begreppet tyst kunskap är en outtalad kunskap som utgör en förutsättning för att resultat skall uppnås och hävdar att en bättre översättning av engelskans *tacit knowledge* torde vara ”underförstådd kunskap”. Författarnas syn på explicit kunskap är att det är den form av kunskap som kan beskrivas med ord och på så sätt gör det möjligt att kommuniceras till andra. (Granberg & Ohlsson, 2004)

Explicit kunskap är ett centralt inslag i det objektivistiska perspektivet, som beskrivits ovan, och kan i många fall betraktas som likvärdig. Explicit kunskap kan uttryckas i form av ett formellt och systematiskt språk genom data och vetenskapliga formler, samtidigt som tyst kunskap är högst personlig och svår att dela med sig av. Den tysta kunskapen anses vara mer informell, subjektiv och inbäddad i kulturella värden och antaganden vilket gör den svår att artikulera och uttrycka. Det praktik-baserade perspektivet föreslår att istället för att tyst och explicit kunskap representerar två separata typer av kunskap så representerar de två olika aspekter av kunskap som är oskiljaktiga samt ömsesidigt förekommande. En konsekvens av detta är att det inte existerar någon ren form av explicit kunskap då all kunskap har någon form av tyst dimension. (Hislop, 2005)

3.1.4 Värderingar

Värderingar innefattar de föreställningar vi har om vad som är av värde och hur vi uppfattar händelser generellt. Värderingar påverkar även vad människor tycker är viktigt och vad som

är oacceptabelt. Vidare påverkar värderingar handlingsmönster och ligger till grund för ställningstaganden. Värderingar har en tendens att förändras över tid. (Konty & Dunham, 1997) Hoge och Bender (1974) har identifierat tre olika modeller för att förklara åldrande och motsvarande förändring i värderingar.

Den första modellen, *erfarenhetsmodellen*, menar att värderingar är oberoende av den systematiska livscykeln eller rådande förhållanden vid varje tidpunkt. Värderingar beror snarare på aktuella erfarenheter vilka de olika åldersfaserna har bidragit med. Händelser och upplevelser som formar ens värderingar på ett eller annat sätt har samma inflytande på en äldre som en yngre person. Denna modell använder sig av periodiseringseffekten vilket är en svaghet då den inte kan förklara de skiften i värderingar som förekommer generationer emellan. (Konty & Dunham, 1997)

En annan modell, *kohortmodellen*, är mer generationsspecifik. Enligt modellen är de perioder som är typiska för livscykeln avgörande vid fastställandet av värderingar. De avgörande perioderna ses oftast som slutet av gymnasieutbildning eller början av universitetsstudier. Dessa formativa år formar värderingar för resten av livet. Denna modell ger även en förklaring till de värderingsvariationer som förekommer mellan generationer. Dessa antas bero på snabba sociala förändringar och föränderliga mönster mellan generationer som skapar en konflikt i termer av förändrade historiska perioder och förändrade konsekvenser för de yngre. (Konty & Dunham, 1997)

Den tredje modellen, *standardiserade livscykelmodellen*, beaktar inte erfarenheter baserat på historiska perioder. Synsättet menar att livscykeln rör sig genom vissa typiska faser som i sin tur leder till förändringar i värderingsgrunden. Värderingsförändring är således enbart härlett till åldrande. Denna modell ser konflikter generationer emellan som oundviklig men kan inte förklara dessa förändringar med hjälp av den konflikt som sker från årtionde till årtionde. (Konty & Dunham, 1997)

En annan teori hävdar att förändring i värderingar påverkas av miljö, grupp eller enskilda fall. Det råder en komplexitet bland värderingar varför värderingar inte påverkas och förändras en i taget. Istället handlar det om en samlad påverkan från institutioner och händelser som leder till en förändrad värderingsgrund vad gäller samtliga värderingar samtidigt. En anledning till förändring i värderingar är den konkurrens som råder företag emellan. Företagens chanser till framgång och överlevnad ökar i och med legitimitet som kan uppnås genom tydliga värderingar. Legitimitet kan således ses som en resurs för företag vilket verkar fördelaktigt i en konkurrenssituation. Legitimitet kan uppstå genom kommunikation där företaget identifieras med hjälp av symboler, värderingar eller institutioner som har en stark bas av social legitimitet. Ett utbyte av värderingar och sociala normer är dock en svår och komplex process. (Dowling & Pfeffer, 1975)

3.2 Kunskapsöverföring

Kunskap är en förutsättning för organisatorisk samt ekonomisk förbättring för de flesta företag. Organisationer lär på olika sätt, men ett gemensamt instrument för inläring är att ta tillvara på den kunskap som redan finns inom företaget, såväl praktisk som dokumenterad. Kunskapsöverföring handlar om att skapa goda förutsättningar för att individer på olika nivåer skall kunna delta i en gemensam produktion för utbyte av kunskap. (Kalling & Styhre, 2003) Kunskapsöverföring kan därför ses som en av de viktigaste komponenterna för ett företags fortsatta existens. Överföring av kunskap är inte bara essentiell i den praktiska delen utan lika viktig är sociala normer, beteenden och etiska överväganden. (Hansson, 2003)

I ett företag behandlas kunskapsöverföring på individnivå men minst lika viktig är kunskapsöverföring på avdelnings- eller divisionsnivå. En förutsättning för en framgångsrik kunskapsöverföring är att den kunskapsdel som importeras från en enhet är kompatibel och förenlig med det nya sammanhanget i den nya enheten. Det här är svårare på individnivå då individer har en förmåga av att verka i och över flera olika sammanhang samtidigt. En viktig generell mekanism för överföring av kunskap är att kunna ändra människor. Här behövs en större förståelse för såväl den sociala samt den utbildningsfokuserade process som ändrar människor och på så sätt påverkar kunskapsöverföring. (Argote & Ingram, 2000)

Individer samverkar vanligtvis med varandra i en organiserad miljö i vilken det sker en ständigt pågående kunskapsöverföring på både formella och informella sätt. Den viktigaste kunskapsöverföringen är dock den som sker mellan generationer eftersom varje generation fundamentalt besitter olika sorters kunskap. (Broomé & Ohlsson, 2003) Vidare hävdar Broomé och Ohlsson (2003) att olika generationer står för olika bidragande faktorer till företaget. De äldre står för erfarenhet och en djupare insikt om den verksamhet som bedrivs samtidigt som den yngre generationen står för teknisk innovation, nya idéer och ett nytt förhållningssätt. Här poängteras vikten i ett tvåvägs lärande, både från äldre till yngre men även tvärtom. (Broomé & Ohlsson, 2003)

3.2.1 Metoder för kunskapsöverföring

Som nämndes ovan spelar kunskapsöverföring en viktig roll och metoden för denna blir allt viktigare. För att nå framgång krävs kommunikation vilket de flesta organisationer strävar efter i teorin men som är svårt att uppnå i praktiken. Lärande och kommunikation hör ofta samman och problem uppstår då den som förfogar över information inte inser behovet av att sprida denna vidare. Lärandet och kunskapen visar sig således inte bara i vilken kompetens medarbetarna besitter utan också vilken tillgång till information de har, samt vilka möjligheter det finns att sprida denna sinsemellan. (Mårtensson, 2001)

Vidare skriver Mårtensson (2001) i sin bok *Knowledge Management - från kunskapsarkivering till kunskapsaktivering* att en viktig del i kunskapsöverföring är att skapa arenor för kommunikation. Avsaknaden av dessa arenor kan resultera i att information inte behandlas och då inte heller omvandlas till kunskap som kan överföras vidare. De misstag

många organisationer gör i dessa arenor är att underskatta vikten av delaktighet, det vill säga tyngden av att i ett tidigt stadium involvera sina medarbetare, och på så sätt undvika motstånd i kunskapsspridandet. (Mårtensson, 2001)

Kunskapsöverföring kan ske både formellt och informellt. Den formella typen av kunskapsöverföring sker med syftet att ta till sig kunskap och färdigheter. Denna överföring sker i de flesta fall i en organiserad miljö med strukturerad utbildning. Den informella typen av kunskapsöverföring följer ingen strategi utan sker som en naturlig del i vår vardag. Det finns ingen tydlig gräns mellan de olika lärandemetoderna och båda är lika viktiga som komplement till den andra. Det argumenteras ofta för att den informella typen av inläring behöver få stöd av den formella typen av inläring då vardagliga uppgifter ofta kräver ett intellektuellt tänk samt en problemlösningsförmåga. (Nilsen, 2008)

3.2.1.1 Community of practice

En teori inom vilken kunskapsöverföring behandlas är *community of practice* som vuxit fram som en motsats till *knowledge management*. Knowledge management grundar sig i att kunskap värdesätts som en tillgång inom många företag och kompetens likställs med framgång. En naturlig följd blir således att företag lyfter fram denna kompetens samtidigt som de på ett strategiskt plan försöker styra kompetensen för att uppnå effektivisering. (Edenius, 2003) Utvecklingen har utmynnat i knowledge management som är ett nytt sätt att leda kunskap och som sägs generera bland annat ett snabbare beslutsfattande, mer rationella beslut med färre misstag och förbättrade innovationer. Knowledge management konstaterar att kunskap både *kan* ledas och dessutom *bör* ledas för bästa möjliga resultat. (Edenius, 2003)

Istället för att se kunskap som ett strategiskt styrmedel syftar *community of practice* till att lyfta fram hur arbete, lärande och förnyelse kan förstås i ett organisatoriskt sammanhang. Teori behandlar hur olika personer och nätverk interagerar i ett vardagligt sammanhang, där man genom interaktion och förmedling antas utveckla en gemenskap, en identitet och nya sätt att lösa problem på. Sammanfattningsvis handlar det om att bygga upp ny kunskap inom organisationen genom en naturlig social process. (Edenius, 2003) *Community of practice* är således en förutsättning för förekomsten av kunskap, inte minst då det ger ett anpassat stöd som krävs vid överföring av kunskap. Det är en kunskapssteoretisk princip för lärande där den sociala strukturen av denna metod, dess maktrelationer och dess villkor för legitimitet definierar möjligheter för lärande. (Teigland, 2003)

Community of practice bygger på befintliga formella verktyg som exempelvis portaler och inlärnings- samt dokumentsystem. Det är ett sätt för företag att utöka sina lärandekanaler och lägga till en ny dimension. Detta informella sätt att lära ut erbjuder en möjlighet för medarbetare att inte bara höra läromaterialet utan också dela med sig av sina problem på ett forum där alla medarbetare, oavsett erfarenhet och tid i branschen, har ett utbyte. Interagerandet i sig är således av både formell och informell karaktär som kan liknas vid en sorts samarbete som upprätthålls med hjälp av berättelser, skildringar och historier. På så sätt skapar *community of practice* handlingar som ramas in, blir legitima och en samlad plats för

att vidare kunna överföra såväl tyst som explicit kunskap. (Edenius, 2003)

Det är genom dessa processer, rutiner och sociala regler som aktiviteter kan bli legitima och meningsfulla för gruppens individer. Till skillnad från knowledge management flyttas fokus inom community of practice ifrån den enskilde individen. Kunskap definieras som vilken betydelse olika handlingssätt får för gruppen som helhet. Individens handlande har ingen betydelse om det inte är meningsfullt koordinerat med övriga gruppen. Det frångår därmed ett individualistiskt perspektiv och kunskap betraktas som ett socialt fenomen eller process. Skillnaden gentemot knowledge management ligger således i att de avfärdar idén om att individen är i centrum för lärande och kunskap och att den individuella kunskapen endast får betydelse i ett sammanhang som bärs upp och accepteras av organisationen. Det är att betrakta som en omedveten och autonom aktivitet vilket gör den svårare att kartlägga och sätta fingret på. (Edenius, 2003)

Fokus ligger på ett perspektiv där handling och kunskap faller som ett naturligt resultat av mänsklig intention och de kunskapsprocesser som förekommer följer sin egen logik och är självstyrande (Edenius, 2003). Människor i en community of practice delar oundvikligen med sig av sina erfarenheter och kunskaper på kreativa sätt som utvecklar nya metoder för att lösa problem (Wenger & Snyder, 2000). Allteftersom medlemmar inom en community of practice interagerar och bidrar med sin kunskap, ökar förtroendet medlemmarna emellan. I takt med att förtroendet ökar så blir medlemmarna mer villiga att dela med sig av sin kunskap och därmed ökar kunskapsflödet (Teigland, 2003).

Vad som är speciellt för teorin om community of practice är att fokus på lärande ligger inom den specifika kontexten och utgörs av förhållandet mellan individen och nätverket.

Förespråkare av situationsanpassad kunskapsöverföring anser att kunskap och praktiskt tillvägagångssätt är oskiljbara och ser därmed lärande som en social konstruktion. Lärande grundar sig i sammanhang och artefakter och kontexten är den gemenskap där deltagarna lär sig att utföra sitt arbete. (Teigland, 2003) Community of practice anser till skillnad från knowledge management att kunskap inte går att skapa som ett resultat av strävan hos en stor strateg eller en viss given strategi (Edenius, 2003). Kritik som framförts handlar om att teorin inte är välutvecklad då det gäller att kartlägga *hur* och *vad* man faktiskt lär sig (Edenius, 2003).

3.2.1.2 Mentorskap

En annan metod för kunskapsöverföring är mentorskap som med tiden kommit att bli alltmer vanlig (Ahlström, 2007). Till skillnad från en mer traditionell överföringsprocess ligger fokus inom mentorskap på den individ som får stöd, det vill säga adepten. Kraven som ställs på denne är höga och motivation samt engagemang är avgörande för resultatet. Trots att adepten befinner sig i centrum präglas relationen mellan denne och mentorn av ett ömsesidigt lärande där mentorns roll primärt är att stödja, följa, leda och ge adepten råd. (Ahlström, 2007)

Jämfört med den mer traditionella utbildningen, som är mer strukturerad och innefattar tydligare mål som gör det lättare att kvalitetssäkra, så är mentorskapet svårare att definiera (Ahlström, 2007). Mentorskap används för att iscensätta en kunskapsöverföring (Eliasson, 2008) och har på så sätt kommit att bli ett viktigt verktyg inom såväl överföring av kunskap som överföring av erfarenheter och i längden skapa lärande. Idén med mentorskap innebär rent praktiskt att ge en, oftast, yngre och framförallt mindre erfaren medarbetare vägledning i den professionella samt personliga utvecklingen. Det handlar alltså om ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte på en relativt jämställd nivå. Mentorskap är alltså både en metod för att överföra erfarenheter men också en långsam och löpande process för att lotsa adepten dit denne strävar. En av de mest centrala frågorna rörande mentorskap är hur erfarenheterna skall överföras, där en dialog mellan mentor och adept är av stor betydelse. (Ahlström, 2007)

Mentorskap har trots sin utbredning inte bara kommit att hyllas utan även kritiserats för att vara en socialiserande "kopieringsmetod" där ung ny kompetens kommer in och omvandlas till kopior av redan existerande kompetens. Istället för utveckling blir effekten att organisationen präglas av samma tankar och värderingar som innan. De fördelar som finns med att ha tillgång till många olika personligheter och unik kunskap försvinner och mångfald uteblir. (Ahlström, 2007)

3.2.1.3 Traineeprogram

En tredje metod för kunskapsöverföring är traineeprogram vilket ofta är synonymt med syftet att hitta framtida ledare. Trainee är uppbyggt på teori varvat med praktik där den som läser programmet genom olika arbetsuppgifter lär sig verksamheten och företaget från grunden för att efter avslutade studier eventuellt tillträda en högre position inom företaget.

Traineeprogram vänder sig därför till nyutexaminerade studenter eller young professionals, det vill säga personer som varit ute i arbetslivet i några år. (TraineeGuiden, 2011) Ett traineeprogram är till skillnad från mentorskap inte lika individanpassat och ställer således inte lika höga krav på den enskildes motivation och engagemang (Ahlström, 2007).

Traineeprogram har ett gott rykte och är eftertraktat då det innebär många fördelar. En av dessa fördelar är möjligheten att prova på olika arbetsområden samtidigt som ett brett kontaktnät kan skapas är en unik situation. Fokus ligger ofta på de fördelar ett traineeprogram innebär men det finns även nackdelar såsom varierande kvalitet, både vad gäller lön samt innehåll. Arbetsgivare har möjlighet att utnyttja den nyutexaminerade, speciellt då denna från början kanske redan har en överdriven positiv bild av denna typ av utbildning. (Tria, 2011)

3.3 Generationsväxling

Fenomenet generationsväxling uppstår främst vid en generationsklyfta då det förekommer ett vakuum i åldersgrupperingar. Problematik kan uppstå då en omfattande generation skall pensioneras och växla över till en mindre generation. Klyftan som uppstår bör fyllas ut för att växlingen skall bli lyckad och förhindra att arbetskraft går förlorad. Det är inte bara antalet individer som måste ersättas utan en generationsväxling handlar till stor del om att överföra

värdefull erfarenhet och kunskap mellan generationerna. (Ersgård, 2004) Överföringen bör ske i det större sammanhanget men också på individnivå. Risken med en misslyckad kunskapsöverföring är stagnation och i värsta fall tillbakagång. Ytterligare en risk kan uppstå vid överföring av föråldrad och inaktuell erfarenhet och kunskap då det kan resultera i en liknande situation som nämnts ovan. Erfarenhet kan i viss mån ses som en belastning om ett mindre fördelaktigt handlingsmönster förs vidare. Det är därför viktigt att fokusera på överföring av de goda erfarenheterna. (Ersgård, 2004)

Ytterligare en faktor att ta hänsyn till är att varje generation har sin nisch och främsta kunskap inom olika områden (Broomé & Ohlsson, 2003). Broomé och Ohlsson (2003) hävdar att den äldre generationen står för värdefull erfarenhet och kunskap om företaget samtidigt som den yngre generationen kompletterar med nytt innovativt tänk och nya lösningar på gamla problem. En generationsväxling kräver förebyggande planering för att ge en tydlig bild av den brist eller överskott det finns av en viss kompetens. (Levmo & Ramberg, 2000)

3.3.1 Generation Y

Den pågående generationsväxlingen kommer att ske mellan 40-talisterna och 80- och 90-talisterna där de senare benämns generation Y och är dem som gör entré på arbetsmarknaden. En generation kan definieras som en grupp individer födda vid ungefär samma tidpunkt och har gemensamma kulturella och sociala egenskaper, samt liknande attityder. Anledningen till att generation Y skiljer sig från tidigare generationer är att de vuxit upp i ett mer internationaliserat samhälle. Detta har bidragit till att generation Y, till skillnad från tidigare generationer, vågar ifrågasätta och ställa krav. Generation Y sägs inte bara kunna hantera ny teknik på ett nytt sätt utan har även en vilja att förverkliga sig själva och göra skillnad. (Parment, 2007)

I och med internationalisering och utvecklade kommunikationskanaler har individer fått en bredare uppfattning om andra levnadssätt och en ny samhällssyn har vuxit fram (Parment, 2007). Generation Y är den första generationen som inte präglats av den tid med begränsade valmöjligheter och mindre personligt ansvar. Idag är det personliga ansvaret mer utbrett som en oundviklig konsekvens av ett mer internationaliserat samhälle med globala valmöjligheter. Fler valmöjligheter innebär också fler risker att välja "fel" och ju tidigare i livet du tvingas göra dina val desto tidigare riskeras en utslagning för dem som inte förändras i samma takt som sin omgivning. De möjligheter som erbjuds är fler än begränsningarna och det ligger således ett större personligt ansvar på individen för att kunna dra nytta av dessa. (Parment, 2007)

Vad som också kännetecknar generation Y är dess sätt att hantera information som görs både snabbare och mer naturligt jämfört med tidigare generationer. Parment (2007) hävdar att en ökad informationsmängd bidragit till att generation Y blivit goda informationsstrateger vilka utvecklar breda, men inte så djupa referensramar. Mindre djupa referensramar kan dock kompletteras med bredd enligt Parment (2007). Genom förståelse för hur perspektiv och roller hänger samman i ett samhälle blir det också lättare att relatera information till varandra och på

så sätt skapa en djupare helhetsbild. Här går åsikterna isär och den äldre generationen menar att generation Y saknar djup i sin kunskap. Samtidigt kan de själva ha svårt att hantera information på det effektiva sätt som den yngre generationen står för. Avslutningsvis är informationsspridningen idag mer omfattande än tidigare och i ett kommunicerande och transparent samhälle kan det vara svårt att undvika intaget av denna. Information sprids genom kanaler som inte förväntats, både på gott och ont. (Parment, 2007)

3.4 En teoretisk överblick

Teorin påvisar att kunskap är ett svårdefinierat begrepp. Två perspektiv som lyfts fram och ses som varandras motsatser är det *objektivistiska perspektivet* samt det *praktik-baserade perspektivet*. Det objektivistiska perspektivet förstår kunskap som något som uppkommer ur en användning av data eller information och formas av individuell kunskap vilket således ger delade tolkningar av samma händelse beroende på befintlig kunskapsbas. Kunskap anses vidare som objektivt och kan utvecklas fritt från människans subjektivitet. (Hislop, 2005) Som motsats menar det praktik-baserade perspektivet att kunskap är inbäddat och oskiljaktigt från praktiken. Kunskap ses som integrerad och något som förekommer i en ständigt pågående process genom de vardagliga handlingar människor utför. Således är kunskap enligt detta perspektiv aldrig opartiskt eller neutralt då det ses som oskiljbart från den som producerat det. (Hislop, 2005) Ytterligare perspektiv på kunskap är det som ovan benämns som explicit eller tyst kunskap där den sistnämnda inte går att formulera såsom den explicita (Collins, 2010). Tyst kunskap uppkommer till exempel genom tillsammans upplevda erfarenheter eller genom att ta efter handlingsmönster. Den är tyst i den bemärkelse att den förmedlas genom handlingskunskap snarare än verbalt. (Hansson, 2003)

I teorikapitlet beskrivs värderingar som den föreställning vi har om vad som är av värde och hur vi generellt uppfattar händelser. De påverkar vad människor tycker är viktigt och vad som är oacceptabelt samtidigt som värderingarna ligger till grund för handlingsmönster och ställningstaganden. Värderingar förändras över tiden och genom tydliga och accepterade värderingar kan legitimitet för företaget uppnås vilket vidare kan ses som en resurs och konkurrensfördel. (Konty & Dunham, 1997)

Ur teorin konstateras att det pågår en ständig kunskapsöverföring inom företag, såväl av formell som informell karaktär, och att den handlar om att skapa goda förutsättningar för att individer på olika nivåer skall kunna utbyta kunskap (Kalling & Styhre, 2003). Den viktigaste överföringen sker mellan generationer där de äldre står för erfarenhet samtidigt som de yngre representerar nya idéer, nya förhållningssätt och teknisk innovation. Det är således viktigt med ett tvåvägs lärande där den yngre lär från den äldre och tvärtom. (Broomé & Ohlsson, 2003). För att lyckas med en kunskapsöverföring krävs att den kunskapsdel som skall föras över är kompatibel och förenlig med det nya sammanhanget (Argote & Ingram, 2000). Att föra över kunskap är således sammankopplat med lärande och kommunikation där problem uppstår då den som förfogar över information inte inser behovet av att sprida denna och heller inte ges möjlighet till att föra den vidare. Problematik kan underlättas genom att skapa arenor för kommunikation och i ett tidigt stadium involvera sina medarbetare för att undvika

motstånd i kunskapsspridandet. (Mårtensson, 2001)

En omdiskuterad teori är *community of practice* som hävdar att kunskap inte kan användas som ett strategiskt styrmedel utan istället behandlar hur personer genom interaktion antas utveckla en gemenskap, en identitet och nya sätt att lösa problem på. Teorin handlar om att bygga upp ny kunskap inom organisationen genom en naturlig social process där denna typ av samarbete upprätthålls med hjälp av berättelser, skildringar och historier. *Community of practice* frångår därmed ett individualistiskt perspektiv och kunskap betraktas som ett socialt fenomen eller process där den individuella kunskapen endast får betydelse i ett sammanhang som bärs upp och accepteras av gruppen. (Edneius, 2003) Inom grupper är förtroendet dem emellan av stor betydelse då ett ökat sådant resulterar i ett ökat kunskapsflöde (Teigland, 2003).

Kunskapsöverföring handlar till stor del om att föra över värdefull erfarenhet och kunskap (Ersgård, 2004). Risken med en misslyckad kunskapsöverföring är stagnation eller att föråldrad och inaktuell erfarenhet och kunskap förs vidare. Broomé och Ohlsson (2003) hävdar att den äldre generationen står för värdefull erfarenhet och kunskap om företaget samtidigt som den yngre generationen kompletterar med nytt innovativt tänk och nya lösningar på gamla problem. En metod för kunskapsöverföring som diskuterats i teoriavsnittet är mentorskap. Metoden har med tiden blivit alltmer vanlig och används som ett verktyg inom såväl överföring av kunskap som överföring av erfarenheter och i längden för att skapa lärande (Ahlström, 2007). Idén om att ge en, oftast yngre, och mindre erfaren medarbetare vägledning i den professionella samt personliga utvecklingen har inte bara kommit att hyllas utan även kritiserats för att vara en socialiserande "kopieringsmetod". Kritik riktas mot att ny kompetens kommer in och omvandlas till kopior av redan existerande och istället för utveckling blir effekten att organisationen präglas av samma tankar och värderingar som innan. (Ahlström, 2007) En liknande risk förekommer vid kunskapsöverföring genom traineeprogram som syftar till att hitta framtida ledare. Dessa program präglas dock av ett gott rykte och är eftertraktade då de innebär övervägande fördelar.

I teorin behandlas generation Y som sägs skilja sig från andra generationer, dels på grund av att de vuxit upp i ett mer internationaliserat samhälle. Detta har bidragit till att generation Y vågar ifrågasätta och ställa krav. Generation Y sägs inte bara kunna hantera ny teknik på ett nytt sätt utan har även en vilja att förverkliga sig själva och göra skillnad. Denna utveckling har bidragit till att generation Y blivit informationsstrateger med inte så djupa men breda referensramar, där de uppnår djup genom bredd. Att informationsspridningen idag är mer omfattande är en bidragande faktor där information idag sprids genom kanaler man inte förväntat sig. (Parment, 2007)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras en sammanställning av det empiriska material som insamlats genom personliga intervjuer. Respondenterna återfinns inom olika företag och är således av olik karaktär. Varje intervju presenteras under varsin rubrik som börjar med en kort företagspresentation, fortsätter med en presentation om respondenten och avslutas med en sammanfattad version av intervjun.

4.1 Kerstin Anderson, IL Recycling

IL Recycling är ett återvinningsföretag som med deras drygt 600 medarbetare täcker hela återvinningsprocessen; från analys, insamling och transport av restprodukter till sortering, bearbetning och leverans av returråvara till industrin. Företaget har en rikstäckande verksamhet i Sverige och på många platser i Polen och erbjuder lösningar för en effektiv och lönsam återvinning. IL Recycling har en stark hållbarhetsprofil och jobbar aktivt med frågor som rör miljön. (IL Recycling, 2010)

Kerstin Anderson jobbar som Vice VD/CFO på IL Recycling sedan år 2008 och var dessförinnan anställd på företag såsom SKF och Ericsson. Förutom sin roll som Vice VD/CFO är Kerstin även involverad i frågor kring generationsväxling och kompetensöverföring.

Kompetens

Generationsväxling är ett ständigt pågående fenomen, det kommer alltid nya generationer som ersätter de gamla men den här gången finns en stor skillnad från tidigare växlingar konstaterar Kerstin.

“Den nya generationen är den första som tar den digitala världens möjligheter för givna, som att alltid vara uppkopplad, ha information och vänner en knapptryckning bort och lätt kunna dela med sig och efterfråga andras åsikter och kunskap”.

Rörlighet och frihet har blivit en självklarhet. Den här generationen är uppvuxen med utvecklingssamtal sedan ung ålder och vana att få presenterat vad som gäller och hur just de kan lyckas. Det har lett till ett jag-centrerat tänk men också till en förmåga att ta ansvar för sin egen utveckling. Enligt Kerstin är det avgörande för ett företag att ta vara på den nya generationens kompetens, kreativitet och engagemang samt anpassa ledarskapet därefter. Det gäller att ha tillit till deras förmåga att ta eget ansvar och visa på olika utvecklingsvägar inom företaget.

Kerstin tror dessutom att det kan bli svårt att hitta och behålla rätt kompetens, som företag kan man enligt henne inte förlita sig på att kompetensen alltid kommer att finnas där när man behöver den. För henne är det skillnad på kunskap och kompetens där tillgång på det sistnämnda är en av de absolut viktigaste faktorerna för att ett företag skall kunna växa. Kerstin påpekar att det oftast är tillgång på kapital företagen oroar sig för men det är betydligt

svårare med kompetens. Den mest centrala ledningsfrågan som finns i ett företag är således hur man skall få tag på rätt personer med rätt kompetens, hur man som företag skall lyckas behålla dem samt hur man bäst nyttjar och utvecklar den kompetens som redan finns.

Värderingar

Då Kerstin började på företaget för snart tre år sedan arbetade IL Recycling inte systematiskt med kompetensutveckling, värderingar, nya idéer och tydliga målbilder. Tankesättet har kommit att förändras och idag arbetar företaget mycket med värderingar och tydlighet i vad företaget står för och vill uppnå. Kerstin menar att arbetet med värderingar underlättar vid rekrytering då de ömsesidiga förväntningarna blir mer tydliga. Satsningen på värderingar grundar sig delvis i att Kerstin tror att nästa generation kommer att ställa högre krav på tydliga värderingar för att kunna identifiera sig men också för att det är ett bättre sätt att leda med större frihet och mindre krav på detaljerade instruktioner som passar nästa generation. Det kommer således att ställas krav på att kunna koppla sitt arbete till ett högre syfte och känna att det är rätt. Lyckas företaget med att ge en tydlig bild av sin vision, vilka värderingar som gäller och medarbetarna har den kompetens som krävs så ger det frihet, ansvar och förutsättningar för att ta vara på de möjligheter som finns på marknaden, enligt Kerstin. Det gäller att skapa förutsättningar och nyckeln till framgång både för individ och företag är att lyckas frigöra en större del av den potential som finns hos var och en av oss.

IL Recyclings praktiska tillvägagångssätt vid implementering av värderingar är att ta fram vardagliga situationer och ställa dem i relation till företagets värderingar för att skapa diskussion och utveckla goda handlingsmönster. Vidare anordnar koncernledningen workshops för chefer där man går igenom vad värdestyrt ledarskap innebär och får diskutera värderingarna mer på djupet. Målet är att värderingarna skall prägla såväl företaget som dess arbetssätt och underlätta för var och en att ta beslut. Kontinuerlig feedback är en viktig del i arbetet med värderingar. Även i utvecklingssamtalen diskuteras värderingarna, där de tillsammans med personliga mål och en individuell kompetensutvecklingsplan utgör basen för fortsatt arbete och utveckling. Värderingarna bör vara noga utvalda så att de passar lika bra utåt gentemot kunder, leverantörer och samhälle som inom företaget. Det är dock viktigt att inte blanda ihop tydliga värderingar med att alla skall vara lika. Kerstin förespråkar mångfald och att våga anställa olikänkade då olikheter främjar utveckling. Som företag skall man våga ifrågasätta och utmana. IL Recyclings värderingar är en viktig del i dess plan för generationsväxling och man vill med hjälp av dessa locka till sig arbetskraft och personer som kan stå för dessa värderingar.

Kompetensöverföring och mentorskap

”Det gäller att skapa förutsättningar för var och en att göra ett riktigt bra jobb, om någon inte kommer in riktigt i företaget så beror det oftast på att förutsättningarna inte är tillräckligt bra.”

Kerstin påtalar hur viktigt det är att nya medarbetare ges förutsättningarna för att lyckas och göra en bra insats. En förutsättning är att man som ny skall kunna träda in i företaget och ta vid där någon annan lämnat. Ett sätt att genomföra detta är genom mentorskap vilket är en

fungerande metod för kompetensöverföring som bygger på att finnas där, uppmuntra samt coacha. Inom IL Recycling tilldelas nya medarbetare en intern mentor med vilken man har täta uppföljningar under det första halvåret för att sedan övergå till ett mer behovsanpassat mentorskap. IL Recycling uppmuntrar även till externt mentorskap där det finns behov, vilket främst syftar till personlig utveckling och är inte i så stor grad arbetsrelaterat. Interna introduktionsprogram har funnits under en längre tid men de behöver ständigt vidareutvecklas. Utmaningen återfinns i att lyckas på alla nivåer inom ett företag.

IL Recycling har tidigare arbetat med en utbildningsportal där man kunnat hitta förslag på lämpliga utbildningar. Denna görs nu om till en kompetensportal där medarbetare internt utses ansvariga för att ta fram utbildningsmaterial. De anställda driver kurser, bygger upp och skapar nätverk efter olika kompetensområden samt tar del av varandras kunskap. Man arbetar även efter en kompetenskompass där man kartlägger befintlig kunskap inom företaget, ser till behovet samt gapet där emellan. Varje medarbetare har frihet att ta tillvara på de möjligheter som ges och göra något av dem. Företaget strävar efter transparens i arbetsmodellen som förutom att bidra till att dela erfarenheter även balanserar frihetens eventuella baksidor. Kerstin menar att det gäller att gå från ett orderstyrt företag till en annan typ av ledningsfilosofi som bättre lämpar sig för utveckling och dessutom passar den nya generationen. Hon tror på ett individanpassat ledarskap som lockar fram engagemang, nya idéer och viljan att ta ansvar. Motivationen menar hon måste komma inifrån och som ledare gäller det att se till att det inte finns faktorer inom företaget som hindrar den. Frihet under ansvar kräver dessutom kontinuerlig feedback och att varje individ blir sedd och uppskattad. Det gäller oavsett om det är en tjänsteman eller kollektivanställd, en uppdelning som Kerstin tycker känns otidsenlig.

Strukturkapital

Generationsväxlingen kommer troligen att medföra en högre personalomsättning vilket sätter press på företaget att forcera arbetsprocessen så att det inte tar ett halvår innan en ny medarbetare kommer in i sitt arbete. Det skall finnas förhållningssätt med tydliga mål, värderingar, kommunikationssätt, introduktion och stöttning som underlättar att snabbt bli en "IL:are" och känna sig som en bidragande del och få uppskattning för sitt utförda arbete. Lyckas man med detta så är det en framgångsfaktor hävdar Kerstin.

Genom att systematiskt arbeta med strukturkapital går inte värdefull kompetens förlorad i och med att en anställd lämnar företaget, samtidigt som tiden det tar för nästa person att komma in förkortas. I IL Recyclings arbete med *strukturkapital* är processerna viktiga, vilket innefattar processer där man bygger in kompetensen i själva systemet. Genom att föra in idéer i processer så riskerar företaget inte att förlora dessa i och med en medarbetares avgång samtidigt som den nyanställda kan ta vid. Det handlar i praktiken om att arbeta med strukturer och processer så att förbättringar och idéer blir tillgängliga för alla samt att nyanställda kan ta vid och vidareutveckla där någon annan slutade. Ett mer processinriktat arbete underlättar dessutom att se sin del i helheten, förstå sammanhang och därmed komma med goda idéer och förbättringar. Kunskap och erfarenhet byggs in i processerna och blir därmed inte lika personberoende.

“Kompetens för mig är kunskap men också förmågan att ta till sig kunskap, erfarenhet och förmåga att se en helhetsbild. Erfarenhet är summan av alla lärdomar från andras och sina egna lyckanden och misslyckanden.”

Kompetensinventering

IL Recycling arbetar med *kompetensinventering* där det kartläggs vilken typ av kompetens som efterfrågas idag samt i framtiden och därmed kan behovet säkras upp. Denna investering finns med i såväl den kort- som långsiktiga strategiska planeringen för att skapa en bättre förberedelse. I detta bör man även identifiera vilka unika kompetenser som finns inom företaget, framförallt de kompetenser som inte går att tillförskaffa sig genom utbildning. På IL Recycling finns ett fåtal områden med den här typen av specifik kompetens uppkommen genom lång erfarenhet och känsla som formats med tiden. De här personerna blir således mycket värdefulla samt svåra att ersätta. Ett sätt att säkra upp deras kompetens är att skapa ett lärlingssystem, låta nya medarbetare gå bredvid och på så sätt systematiskt bygga upp sin erfarenhet.

Kommunikation

Kommunikation och varumärke är viktiga att arbeta med för att som företag utvecklas med sin omgivning. Såväl kommunikationssätt som förhållningssätt gentemot omvärlden har förändrats radikalt i takt med uppkomsten av nya kanaler och ökat informationsflöde. Tydlighet i vad företaget står för är lika viktig externt som internt och Kerstin pratar om öppenhet, transparens samt ett flexibelt arbetssätt. I praktiken kan det vara fördelaktigt att arbeta i nätverk och kompetensgrupper. Tidigare har företag i större grad präglats av en slutenhet för att skydda sig gentemot omgivningen, detta tror Kerstin hämmar innovation och kreativitet. Idag pratar man istället om att involvera och integrera vilket ställer andra krav på företag där en viktig del är hur de kommunicerar till omvärlden och når ut till kunder. Även den interna kommunikationen ställs inför motsvarande krav. Den nya generationen är experter på att kommunicera via nya kanaler, dela med sig och söka information och det ser Kerstin som en stor tillgång. Öppenhet för nya kommunikationsvägar lockar inte bara till sig den nya generationen utan nyttjar dessutom dess potential.

Generationsväxling

Generationsväxling är en ledningsfråga enligt Kerstin. Det gäller att arbeta med flera områden samtidigt, anpassa och ständigt utveckla företaget. Vidare tror hon att problematiken kring generationsväxling är oberoende av såväl bransch som företagsstorlek och att det snarare handlar om graden av medvetenhet inom företagen. Företag som fortsätter i samma handlingsmönster riskerar att förlora sin attraktivitet på arbetsmarknaden vilket gör det viktigt att systematiskt arbeta med utveckling på alla plan och dessutom våga se till potential och anställa personer utanför ”mallen”. Genom att våga anställa en person, och inte bara en viss meritförteckning, bidrar det till den mångfald som Kerstin förespråkar. Kunskap är trots allt en färskvara som går att tillgodogöra sig med tiden. Kompetens och en förmåga att tillgodogöra sig ny kunskap och omsätta det till handling är ofta av större betydelse. Genom att blanda kunskap och erfarenhet från olika generationer skapas ett hållbart och dynamiskt företag. För att inte skapa klyftor mellan generationer är det viktigt att arbeta med hela

personalen enligt Kerstin, att ge alla uppmärksamhet och skapa ett klimat där det premieras att dela med sig av kompetens och därmed hjälpa andra att lyckas.

4.2 Christian Sandblom, Göteborgsregionens kommunalförbund

Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) är en samarbetsorganisation kommuner emellan med frivillig anslutning. Idag är 13 kommuner anslutna och har valt att samverka kring en rad frågor. GR fungerar som en extern part som hjälper till med frågor som är för stora respektive för små för en enskild kommun att hantera.

Christian Sandblom finns verksam inom Göteborgsregionens kommunalförbund utbildning vilket är den största divisionen inom GR. Avdelningen verkar för skola och utbildningssystem på alla stadier men arbetar även med att ta fram framtidens ledare och ledarskapsförsörjning inom organisationen.

Traineeprogram

GR arbetar med traineeprogram utformade för att locka till sig lämpliga och relativt unga personer med aktuell utbildning och nya tankar som kan göra karriär inom kommun och offentlig sektor. Trots det stora intresset för traineeprogrammet väljs endast 25 personer ut varje år vilket motsvarar en liten del av de totalt 100 000 personer verksamma inom de 13 kommuner som ingår i GR. Anledningen till ett förhållandevis litet urval är att kvalitetssäkra programmet och ge de bästa förutsättningarna till den grupp som blir invald. Syftet med traineeprogrammet är att kommunerna skall framstå som mer attraktiva arbetsgivare menar Christian men i nuläget finns inte tillräckligt med resurser för att utöka urvalet. Det råder ingen anställningstrygghet för dem som går programmet men förhoppningen är att personen skall ha gjort ett gott intryck. Detta i kombination med att kommunen investerat tid och pengar i personen leder i de flesta fall till en anställning. Yttersta ansvaret till fortsatt förtroende ligger dock hos den som vill bli anställd menar Christian.

Att locka generation Y till offentlig sektor

Det förekommer andra former av utbildningar och verksamheter inom kommun och offentlig sektor men dessa vänder sig främst internt. Det råder ett kännbart problem vad gäller att locka till sig 80-talister till offentlig sektor och i synnerhet kommunal sektor. Detta menar Christian beror på en mängd faktorer men den mest intressanta är att undersökningar visar att kommun och offentlig sektor har attraktiva tjänster att erbjuda men lyckas trots detta inte att locka till sig yngre arbetskraft. En viktig del som tas upp när det gäller den här frågan är ambassadörskapet, hur offentlig sektor profilerar sig. Det är viktigt att nå ut till ungdomar och förmedla de styrande värderingarna samt de möjligheter som finns att påverka. Här krävs det fler och mer omfattande arbetsinsatser. Christian menar att offentlig sektor uppfattas som en trög organisation där förändring tar tid. Med insikt i branschen fås en förståelse för att förändringsprocesser är och bör vara tidskrävande då ett beslut drabbar många. Då kommun och offentlig sektor präglas av demokrati är det många som måste ges en chans att förmedla sin syn och det är detta som bidrar till förändringströgheten. Det är denna relativt långa bearbetningstid som Christian tror bidrar till att inte fler yngre medarbetare lockas.

Branschdrabbat

Christian menar att problematiken med generationsväxling delvis kan kopplas till olika branscher. De branscher som inte utvecklas och som saknar en inbyggd flexibilitet tror han kommer att drabbas hårdast då det som fungerar i nuläget inte nödvändigtvis kommer att göra så i framtiden. Det handlar om enskilda branscher men även om enskilda organisationer och det är i högsta grad kopplat till ledarskap. Organisationer som inte har ett tilltalande ledarskap kommer att få svårare att rekrytera, även här poängteras ambassadörskapet. I den här frågan är det viktigt att en arbetsgivare inte bara poängterar sin status utåt utan att marknadsföringen också går hand i hand med budskapet. Över tid så går det inte att komma ifrån den viktiga ambassadörsfrågan och här väger ryktet tyngre än marknadsföringen.

Ännu har inte den pågående generationsväxlingen gett sig till känna inom kommunerna men det är en uppmärksam fråga som finns på dagens agenda berättar Christian. Den sektor som redan märkt av en förändring är den tekniska och det i form av ett högre tryck på rekrytering av ingenjörer med teknisk kompetens, än vad som tidigare upplevts. Detta är delvis en generationsfråga där många ingenjörer behöver ersättas samtidigt men det är också en generellt större efterfrågan på ingenjörer jämfört med tidigare. Dessa två flöden tillsammans bidrar till en påtagligt högre efterfrågan där den kommunala sektorn måste fundera på vad just dem har att erbjuda unga ingenjörer för att locka dem till sig. Det tekniska är det område där det råder störst konkurrens enligt Christian och detta i kombination med att det utbildas för få tekniker gör att det inte kommer att räcka till med duktiga tekniker för alla branscher och sektorer.

Generationsväxling

Generationsväxling upplevs som en central fråga inom kommun och offentlig sektor och medvetenheten kring problemet är stor då fenomenet uppmärksammats i relativt god tid. Det visade sig även på den rapport Ekan gjort tillsammans med HandelsConsulting att man inom offentlig sektor har gjort mer och förberett sig bättre jämfört med många andra branscher konstaterar Christian. Att problemet uppmärksammats i ett tidigt stadie kan bero på att kommun och offentlig sektor inte är lika resultatorienterade. Det handlar snarare om att fastställa långsiktiga planer och inte primärt fokusera på kvartalsrapporter vilket lönar sig på sikt. På frågan om Christian upplever att marknaden i stort är medveten om problematiken med en generationsväxling så är svaret att det finns tapp. Mycket arbetskraft kommer att försvinna från marknaden och detta kräver långsiktighet och ett omfattande arbete vilket det inte ges utrymme för i alla företag och branscher.

Möjligheter

De möjligheter Christian ser med en generationsväxling är då personer kommer in med ett nytt tänk och tvingas att ta egna initiativ redan från ett tidigt stadie.

”Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa det problem som har skapats med det gamla sättet att tänka”

Det här tankesättet är viktigt att ha med sig när man arbetar med kunskapsöverföring anser Christian. Man får inte glömma bort möjlighetsaspekten med en generationsväxling och ett skifte från äldre till yngre. De möjligheter en generationsväxling innefattar är mer än bara nytt och innovativt tänk enligt Christian. Han menar att det faktum att många går i pension kommer att tvinga arbetsmarknaden att ta tillvara på de resurser som finns i samhället. Detta kommer enligt Christian att leda till ett starkare samhälle med en bredare kompetens.

Värderingar

Inom de medlemskommuner som ingår i GR är generationsväxling och kunskapsöverföring frågor som funnits uppe på agendan under en längre tid. Det är dock farligt att sätta likhetstecken mellan denna medvetenhet och att det inte kan uppstå problem, men förberedelserna kan sägas ha varit relativt goda i kommunal sektor överlag menar Christian. Här poängterar han att det med en ny generation också kommer att skapas en ny verklighet med nya värderingar. Det som finns idag är inte vad som fanns för 15 år sedan, och det som kommer att finnas i framtiden är inte vad som finns idag. Människor är i stor mån värderingsstyrda och kommer att påverkas av ett värderingsskifte men behöver inte nödvändigtvis vara i negativ bemärkelse, bara något nytt och annorlunda.

Kunskapsöverföring

Christian menar att generationsväxling är en övergripande fråga men att den inte skall göras större än vad den är. Det som har en betydande roll i sammanhanget är kunskapsöverföring och det är viktigt att skapa en öppenhet och ett fritt tänkande som gör att det som behöver lösas kan lösas även med ett nytt tankesätt. Det finns enligt Christian chefer som har suttit på samma position i 40 år och den kunskapen och erfarenheten går inte att ersätta. Den erfarenhet som kommer att gå förlorad i och med de omfattande pensionsavgångarna är värdefull men samtidigt är ingen erfaren från början. Han anser att det är viktigt att skapa arenor och möjligheter för att personer med olika erfarenhetsbas skall kunna mötas, samtidigt är det viktigt att överföringen inte blir för styrd utan måste ske på individernas olika villkor. Medvetenheten är en viktig del men överföring av kunskap bör inte endast ske i skapade arenor utan även på ett övergripande sätt hela tiden. Det är således viktigt att skapa en organisationskultur där kunskapsöverföring och kunskapsutbyte är en given del för att sedan tillföra modeller och metoder till detta berättar han.

Mentorskap

De strategier som GR använder sig av vid överföring av kunskap är traineeprogram men även mentorskap. Mentorskapet finns som en del i flera av de program som innefattar framtidens ledare. Christian förklarar att det finns ett mentorprogram som vänder sig till nyanställda samt att alla personer inom traineeprogrammet tilldelas en egen mentor och det fungerar likadant inom samtliga program. Mentorskap förekommer även då befintligt anställda byter position inom företaget och därmed är i behov av ytterligare stöttning.

GR använder sig även av skuggning som innebär att en mer oerfaren chef skuggas och går bredvid en mer erfaren chef. Den mindre erfarna chefen är ständigt med, sitter med på möten samt följer det vardagliga arbetssättet för att skapa en bild av hur den mer erfarna chefen

hanterar uppgifter i sin vardag. Skuggningen är en del i hur GR hanterar kunskapsöverföring och samtidigt ett sätt att behålla värdefull kunskap inom företaget.

Vidare påpekar Christian att det finns en risk med att använda den här typen av metoder för kunskapsöverföring. Företaget vill inte hämma den nye medarbetarens nya och färska tankar samtidigt som företaget inte vill förlora den äldres värdefulla erfarenhet vad gäller vissa specifika områden. Här är det enligt Christian viktigt att det skapas ett klimat där det är tillåtet att ta ut svängarna. Den nye medarbetaren skall skapa sitt nya arbetssätt både utifrån hur andra chefer har gjort men även vara medveten om hur man bäst fungerar själv, vilket eliminerar risken att gamla och förlegade idéer förs vidare till nästa generation och dess ledarskap.

En attraktiv arbetsgivare

Offentlig sektor arbetar med att vara en attraktiv arbetsgivare som kan locka till sig ung och innovativ arbetskraft. Detta görs, förutom via redan nämnda traineeprogram, exempelvis genom att infinna sig på arbetsmarknadsdagar och ta emot praktikanter. Christian poängterar att det är viktigt att alla de som redan är anställda inom offentlig sektor fungerar som goda ambassadörer utåt. Det handlar om att göra de anställda medvetna om betydelsen av sitt arbete och även kommunicera detta utåt.

4.3 Joachim Berner, Christian Berner Invest AB

Christian Berner Invest AB är ett familjeföretag som grundades för cirka 114 år sedan och idag omsätter omkring 406 miljoner kronor (hämtat ur årsredovisning för 2010). Företaget är ett nordiskt investeringsföretag och styrs av den tredje och fjärde generationen inom familjen Berner (Christian Berner, 2011). Ett av grundarens barnbarn är Joachim Berner, född 1962, och som idag innehar 51 procent av rösterna. Resterande del innehas av Joachims fyra systrar. Joachim Berner började sin karriär som redaktionschef på Privata Affärer och har sedan återfunnits på positioner såsom redaktionschef på Dagens Nyheter och Chefredaktör på Expressen, bland andra. För nuvarande riktar sig största delen av hans fokus på familjeföretaget Christian Berner Invest AB men han är också ordförande för Family Business Network, FBN, där han aktivt arbetar med frågor gällande familjeägda bolag. FBN Sweden har funnits sedan 1996 och fungerar som ett nätverk för familjeföretag, med huvuduppgiften att sprida kunskap om familjeföretagande. (FBN Sweden, 2011)

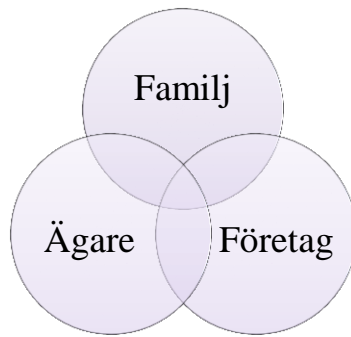
Christian Berner Invest AB beskrivs av Joachim själv som ett traditionellt svenskt familjeföretag i många avseenden med den klassiska bilden av att beslut fattas runt köksbordet under en vanlig familjemiddag och inte runt ett konferensbord. Med tiden har denna bild kommit att ändrats och på så sätt också moderniserats men fortfarande ser strukturen inom företaget annorlunda ut gentemot stora privatägda bolag.

Företag som identitet

Gällande generationsväxling inom den här typen av familjeföretag ser själva skiftet annorlunda ut gentemot det klassiska stora privata företaget. Då grundaren av ett

familjeföretag är starkt förknippat med företaget kan det vara svårt att lämna över sitt verk till någon annan. Företaget kommer att bli en identitet och inte bara ett företag. Traditionsenligt så ärver barnen företaget efter grundarens bortgång och gällande Christian Berner Invest AB kom företaget alltså att uppdelas mellan syskonen. Ett sådant skifte kan vara problematiskt då ägarstrukturen övergår från en central person till att numera styras av flera olika viljor. I och med att det är ett traditionellt företag så blir uppgifterna ofta också traditionellt uppdelade, utan hänsyn till kompetens eller genusperspektiv. De som inte är ämnade till en viss uppgift kanske får den ändå, genom att den ärvs.

Joachim beskrev tre olika intressentgrupper som finns inom ett familjeföretag. Dessa är; familjen, ägaren och företaget. Precis som de tre ringarna nedan illustrerar kan en person befinna sig olika långt ifrån skärningspunkten som kan liknas vid ett optimalt tillstånd att befinna sig på. I den punkt går de tre intressentgrupperna samman vilket skall ha en gynnande effekt för företaget.



Ett skifte till andra generationen kan innebära att det kommer in personer som tillhör familjen men som nödvändigtvis inte är ägare i företaget. En annan situation som kan uppstå är att flertalet tillhör familjen med äganderätt men inte är aktivt verksamma i företaget. En tredje situation är att externa partners kommer in som äger men inte tillhör familjen. Ett generationsskifte innebär således att många olika roller tillkommer som företaget bör kunna hantera. Ägandet och familjen hamnar ofta längre och längre bort från företagandet och tillgången ju längre bort generationerna går.

Family Business Network (FBN)

FBN är ett bolag som har identifierat problematiken kring generationsväxling och även utvecklat en metodik för att hantera det. Inom FBN stöter man på andra familjeföretag som sitter i samma situation och kan på så sätt dela erfarenheter och tankar då likheter finns. Problemet med generationsväxling är ofta att ägaren inte vill släppa bolaget då man identifierar sig med företaget. Vad som skiljer familjeföretag med andra former av företag är att ägarna blir äldre samt att man har en annan långsiktighet. Man belånar i många fall sig själv vilket bidrar till en annan lojalitet. Joachim tror att viljan att föra över kunskap till nästa generation finns men är inte säker på att företag aktivt arbetar med det. Kunskapen inom ett familjeföretag är dessutom starkt förankrad i företaget och inte så generell och försvårar därmed en överföring.

”Man kan inte bara fortsätta i de spår som man alltid har gjort, då är man förlorad.”

Joachim tror att generationsväxling är ett underskattat fenomen i den sittande generationen där det råder en viss grad av hybris i hur framgångsrik man är. Hybrisen leder till att man negligerar eventuella problem och reflekterar inte över kommande situationer.

Värderingar

Familjeföretag är starkt präglade av värderingar vilka också fungerar som ett sätt att hålla ihop familjen menar Joachim. I Christian Berner Invest AB är det viktigt att den nya generationen ges en möjlighet att se vad företaget är och skapa en förståelse för dess värderingar i ett tidigt stadie. I praktiken görs detta genom att till exempel ge dem en observationsplats i styrelsen där de successivt får ta mer ansvar och fatta beslut. Förståelse från kommande generation är således en viktig del i ett generationsskifte menar Joachim. Vid extern rekrytering är det viktigt att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Etik är ett exempel som Joachim tror är viktig för den nya generationen och för att tillgodose detta behov har Christian Berner Invest AB tagit fram en tydlig etikpolicy.

Kunskap i familjeföretag

Att växa upp i en familj där alla, varken de vill eller inte, i princip är involverade i företaget har både sina för- och nackdelar. Det är en miljö starkt präglad av entreprenörstankar och med en företagskultur som går hand i hand med familjekulturen gör den stark och kraftfull. Att prata om affärer faller sig som ett naturligt inslag inom ett familjeföretag. Joachims dotter på 12 år följer redan med på vissa möten för att i ett tidigt stadie få känsla för hur arbetet fungerar i praktiken. Det är inte förrän man befinner sig i situationen, har ett ansvar och en arbetsrelation som man förstår dynamiken. Den praktiska formen av kunskap är svår att överföra och det är därför Joachim poängterar vikten i att låta nya medarbetare eller nästa generation få känna ansvar i ett tidigt stadie. Här kan svårigheten ligga i det faktum att befintlig ägare måste våga lägga över ansvar. Joachim menar att man inom ett familjeföretag ofta får en mer personlig relation till sina medarbetare. Det finns en annan omsorg i företaget. Däremot är det också till viss del korrupt – på gott och på ont.

”Den nya generationen vinner alltid över tid, men varje generation måste hitta sin affärsidé.”

4.4 Petter Spanne, Ekan AB

Ekan AB är ett managementkonsultföretag som grundades år 1985 som en avknoppning från en forskningsstiftelse vid namn SAM inom Handelshögskolan i Göteborg. Verksamheten bedrivs inom området verksamhetsutveckling och fokus ligger på ledning, organisation och styrfrågor. (Ekan, 2011)

Petter Spanne är en av konsulterna som jobbar på Ekan och var huvudpersonen i projektet gällande generationsväxling som Ekan gjorde tillsammans med HandelsConsulting. Utöver sin praktiska erfarenhet av detta fenomen har Petter också ett personligt intresse i frågan och

pratar således ur eget intresse men också som representant för Ekan.

Generationsväxling – ett underskattat fenomen

Petter anser att generationsväxling överlag är ett underskattat problem som i och med finanskrisen 2009 hamnat i skymundan och nästintill blivit inaktuellt. Fokus flyttades från de långsiktiga planerna till att innefatta hur företag skulle hushålla med resurser för att ta sig igenom krisen men Petter anser att det nu är hög tid att ta tag i problemet. Han menar att generationsväxling är ett ständigt pågående fenomen där äldre lämnar över till yngre. Det har funnits perioder då generationsväxling har varit mer påtaglig och lösningen har i tidigare fall varit att effektivisera sig ur en sådan process. Genom till exempel teknisk utveckling och innovationer har man lyckats driva företag i samma hastighet som innan, trots att viktig kompetens försvunnit och arbetsstyrkan blivit mindre. Petter förklarar att det denna gång ser annorlunda ut och det är en speciell form av generationsväxling som sker. För första gången är det färre personer som tillkommer än vad som försvinner från arbetsmarknaden och denna klyfta medför en helt ny problematik som ingen tidigare stått inför. Det handlar också om ett värderingsskifte då värderingarna i generation Y skiljer sig från de värderingar som idag präglar arbetsmarknaden. På så vis blir rekryteringsprocessen mer komplex då de som skall anställas kräver andra incitament än en bra position i företaget och hög lön. Vidare är den yngre generationen inte lika lojal mot sina arbetsgivare. Uppfyller arbetsgivaren inte arbetstagarens krav så går man vidare till nästa arbetsgivare.

Branschdrabbat

Petter menar att generationsväxlingen kommer att drabba olika branscher olika mycket och de mest utsatta branscherna tror han är offentlig sektor samt industribranschen. Detta grundar han bland annat på uppfattningen om att industribranschen av många yngre uppfattas som oattraktiv med en bild av löpande band verksamhet som präglas av stel hierarki. Den offentliga sektorn uppfattas i sin tur vara ostimulerande med stela strukturer, byråkrati och förändringströghet. Strukturerna inom denna bransch lockar inte den nya generationen och har således svårt att locka till sig unga akademiker. Vad som också talar för att dessa branscher kommer att drabbas hårdast är att de har samma åldersstruktur menar Petter, det vill säga att de kommer tvingas byta ut en stor del av nuvarande arbetskraft. Vidare nämns tjänstesektorn som en bransch där generationsväxlingen inte förutspås bli lika påtaglig, bland annat tack vare en hög grad av mångfald.

Kunskapsöverföring

På Ekan arbetar man med att hjälpa företag att förbereda sig för generationsväxlingen. Viktiga faktorer för att lyckas är att ha helhetssyn på organisationen, involvera kunden från början och etablera ett gemensamt synsätt på problematiken från början till slut. Kunskapsöverföring är viktigt men det krävs framförallt en tydlig dialog under hela arbetets gång. Det krävs även tid och en väl genomförd kartläggning och nulägesanalys av organisationens förutsättningar. Därefter tas en tydlig struktur fram för hur arbetet skall ske.

I Sverige har vi för vana att inte hålla kvar de personer som skall pensioneras. Detta tror Petter kommer att påverka generationsväxlingen negativt. När man har gått i pension så är

man enligt honom ute ur arbetslivet vilket inte nödvändigtvis behöver vara fallet. En lösning på detta, som Petter ser det, är att hålla kvar kontakten med pensionärerna inom företaget en tid efter själva pensionsavgången. Detta kan i sin tur gynna arbetstagaren som kan uppleva det lättare att successivt lämna sin arbetsplats samtidigt som kunskapsöverföringen till ersättaren kan ske på ett smidigt sätt i och med en överlämningsfas.

Själva kunskapsöverföringen i sig kan enligt Petter ske på en rad olika sätt. Ett av dessa är mentorskap som innebär att ersättaren får en mentor under sin första tid inom företaget. Ett fungerande mentorskap kräver ett bra och tydligt upplägg där den nyanställda skall ges utrymme att lyfta frågor och funderingar. Petter förespråkar ett strukturerat mentorskap, då detta enligt honom är grunden för en effektiv kunskapsöverföring. Företagets ledning skall vara involverad och upprätta förhållningsregler för att ett mentorskap skall hålla en kontinuitet. Mentorskap skall fungera som en åtgärd för kunskapsöverföring där den nyanställda får en djupare inblick och förståelse för företagets gemensamma mål. Tanken med kunskapsöverföring genom mentorskap är inte att skapa kopior utan snarare att uppmuntra ett kunskapsflöde som går åt båda håll och inte endast från äldre till yngre, även om det prioriteras.

En annan typ av strategi för kunskapsöverföring är traineeprogram som är ett innovativt sätt att locka till sig duktiga människor med ambitioner. För att traineeprogram skall få en positiv verkan så menar Petter att det är viktigt att det finns en intern plan om hur man som företag skall hantera de potentiella framtida medarbetare som finns inom traineegruppen. Det är också viktigt att traineeprogrammen har en tydlig struktur under själva programmets gång samt en plan för vad som skall ske efter programmets slut. Traineeprogram är ett sätt att introducera nya medarbetare i organisationens kultur och värderingar. Det är viktigt att kommunikationen om traineerollen sker på rätt sätt inom företaget för att undvika att det ger upphov till avundsjuka och fel typ av förväntningar.

Möjligheter

Petter konstaterar att generationsväxlingen även kommer att innebära möjligheter. Det är en chans att förändra gamla och förlegade idéer till något nytt och innovativt, förändra till ett nytt och fördelaktigt arbetssätt. Detta kan ske genom att byta ut gamla strukturer och effektivisera den interna delen. Enligt Petter finns det också en möjlighet att inkludera andra områden som i nuläget inte finns med i företagsplanen. Vidare innebär en generationsväxling ett inflöde av yngre medarbetare som kan bidra med ny teknik, nya perspektiv och framförallt en ny förståelse. Det som Petter tror kommer bli den största utmaningen är gällande ledarskapsfrågan då 40-talisterna byggt upp en samhällsstruktur med normer som plikt, trygghet, djupt rotade värderingar och byråkrati. Dessa strukturer kommer att behöva ändras i takt med att en ny generation kommer in. Speciellt då det är en generation som värdesätter en arbetsplats med mer flexibla strukturer där man låter arbetstagarna prestera och arbeta på egna premisser. Detta kommer att kräva en högre grad av målstyrning enligt Petter för att därmed locka fram det bästa ur sina medarbetare, samt en annan typ av ledarskap som skapar en mer tillåtande kultur och ständigt lyssnar av sina medarbetare för att veta vad som motiverar dem samt ger dem feedback och återkoppling.

Konsekvenser av generationsväxling

Avslutningsvis nämner Petter att generationsväxlingen kan få konsekvenser för hela Sveriges arbetsmarknad om fenomenet fortsätter att negligeras. Företag med för lite eller med fel kompetens för området ifråga levererar sämre kvalitet till kunder och ut till marknaden. Medarbetare med fel sorts kompetens kan leda till att fel typ av information läcker ut vilket kan leda till negativ publicitet för företaget. Fel kompetens och sämre kvalitet kommer att kosta samhället pengar i form av större efterfråga av akutinsatser som måste sättas in. Generationsväxling i kombination med en fortsatt ekonomisk tillväxt kommer att kräva arbetskraft, och då gärna en välutbildad sådan. Detta kan bli en svårighet enligt Petter då det redan i dagsläget är ett högt tryck på kompetens och framförallt en stor efterfrågan på specialister som i framtiden kommer bli ännu färre.

4.5 Sanna Dahlgren, HandelsConsulting

Året 1997 lades grunden till vad som idag har kommit att bli nordens största studentdrivna konsultföretag. Idag jobbar cirka 70 studenter från Handelshögskolan i Göteborg vid sidan av studierna på företaget och under sin tid har HandelsConsulting lyckats att genomföra över 700 projekt för företag inom en rad olika branscher. Grundtanken med HandelsConsulting är att erbjuda studenter praktisk erfarenhet samtidigt som företag i sin tur får färsk kompetens, nya perspektiv och tillgång till drivna och målmedvetna studenter från Handelshögskolan.

Sedan i januari i år jobbar Sanna Dahlgren som VD för HandelsConsulting. Sanna är idag en av två heltidsanställda på företaget och har tillfälligt studieuppehåll. När Sanna tillsattes som VD arbetade företaget med projekt gällande just generationsväxling och det har med tiden kommit att bli en hjärtefråga där kunskapen kring ämnet också vuxit. Sanna talar således inte ur ett företagsperspektiv då hon diskuterar kring problematiken utan delar med sig av sin personliga uppfattning.

Förändring och förståelse

Överlag finns det enligt Sanna en svårighet för generationer emellan att ha förståelse för varandra. Generationsbilderna skiljer sig åt både inom en generation men framförallt i förhållande till varandra. Utmaningen med generationsväxling blir således att utveckla ett anpassningsarbete där generationerna kan mötas halvvägs. Sanna menar att företag bör utveckla en öppenhet för förändring. Samtidigt behöver den yngre generationen vara medvetna om rådande situation för att underlätta en generationsväxling och återigen handlar det om förståelse. Sanna tror att det är företagen som kommer att ha svårast att ändra på sig och förändra sitt tankesätt men att de kommer att tvingas till det. Den nya generationen kommer inte bara utgöra den nya arbetskraften utan också de "nya" kunderna och på så sätt finns behov av anpassning både internt och externt. Ju tidigare man inser och börjar arbeta med detta desto mer kommer det att underlätta när den pågående generationsväxlingen tar fart.

HandelsConsulting präglas av en hög personalomsättning inom en och samma generation. Risker för att problem uppstår är således liten då växlingarna inte sker mellan generationer

som ligger långt ifrån varandra. Genom ständig anpassning till de anställdas situation undviks de problem som uppstår vid flertalet förändringar på grund av att man inte har med sig en enad organisation. Inre motsättningar och internt motstånd kan undvikas om alla har förståelse och tydligt kan se de positiva konsekvenserna av en förändring. Här har ledaren enligt Sanna en betydande roll. Detta blir naturligt mer problematiskt att genomföra för stora företag som omfattar fler personer. Det handlar också om en personlig nivå och hur förändringsbenägen varje enskild individ är.

Praktiska lösningar

Det finns inga konkreta lösningar för hur företag åstadkommer förändring genom praktiskt arbete. Sanna påpekar att det handlar om situationsanpassade lösningar och inget alternativ är bättre än det andra. I slutändan handlar det om att kunna möta de behov som finns och hur vägen dit ser ut är olika beroende på kontext. Generellt är mentorskap ett sätt som företag kan använda sig av där fokus ligger på den enskilde individen. Genom anpassning från båda parter kan en insocialisering av den nyanställda undvikas. På så sätt tillförs ett nytt tankesätt istället för att hamna i samma mönster. Som ny på HandelsConsulting förespråkar företaget en anpassning till nuvarande företagskultur men utan att förlora sin unika personlighet. Sanna har märkt att varje ny medarbetare både blir en "HC:it" men också sätter sin personliga prägel på företaget. Detta leder till ständig förändring inom företaget men påverkar också hur man själv förändras med gruppen, det gäller att vara öppen för förändring överlag. Ytterligare ett sätt att rent praktiskt arbeta för att gynna en förändringsmiljö är att göra små förändringar som i sin tur leder till stora resultat. Det handlar enligt Sanna om nytänk och kreativitet då dessa faktorer leder till de bästa idéerna. På lång sikt kan detta arbetssätt skapa förändring men bara om det i grunden finns en benägenhet av att vilja förändras.

Generationsväxling – ett underskattat fenomen

Generationsväxling är ett underskattat fenomen och detta märks av inte minst i den respons företag ger då frågan kommer på tal konstaterar Sanna. Många ser inte det framtida problemet och att det i dagsläget inte kan påverkas. Problematiken skjuts upp och kommer med stor sannolikhet innebära en kris för många företag. Samtidigt hävdar Sanna att det är anpassningsbara människor det handlar om och behöver således inte innebära en omfattande katastrof.

Att problemet är underskattat kan också bero på att det ligger framför oss i tiden menar Sanna. Om 5-6 år kan till exempel personalomsättning vara hög men det är svårt att i dagsläget investera pengar i något som kommer att generera nytta först i framtiden. Det är inte heller säkert att en satsning idag kommer innebära någon förbättring, iallafall inte någon mätbar sådan, vilket gör det ännu svårare att motivera en sådan insats. Det är alltså först på sikt som det märks av hur olika företag kommer att påverkas men enligt Sanna är det fördelaktigt att börja arbeta med frågor som berör generationsväxling redan idag för att skapa ett försprång inför framtiden.

Kunskapsöverföring

HandelsConsulting är ett företag med personer som besitter olika kompetenser, dels beroende på studieinriktning men också hur långt personerna kommit i sin utbildning. Alla studenter kan dock bidra med sin typ av kompetens då företaget inte erbjuder någon specifik produkt utan erbjuder tjänster och lösningar. För bara något år sedan bestod företaget av cirka 30 anställda och överföringen av kunskap var inte problematiskt då de flesta var inblandade i samtliga projekt. Idag ser situation annorlunda ut i och med en expansion och ett system för kunskapsöverföring har utarbetats. Det mest konkreta sätt HandelsConsulting arbetar med detta är genom en uppdelning på 8 tjänsteområden. Personer med kunskap och erfarenhet inom samma ämne samlas och dokumenterar vad respektive tjänsteområde innebär. Man har försökt konkretisera de tjänster HandelsConsulting har att erbjuda samt kopplat tidigare genomförda projekt för att slutligen komplettera med ett antal klassiska konsultverktyg. Denna kunskap sprids genom utbildning för respektive tjänsteområde för att skapa en medvetenhet bland de anställda. Förutom detta genomförs även utbildningar för de nyanställda innan man aktivt kan börja arbeta i företaget. Det handlar enligt Sanna om att lära sig successivt för att inte tappa motivationen inom företaget. Det finns en gräns för hur mycket information folk kan belastas med.

Enligt Sanna spelar kunskapsöverföring i en generationsväxling en betydande roll. Det finns arbeten som kräver mer kunskap än andra men generellt går tillvägagångssättet att lära sig relativt snabbt. På HandelsConsulting finns inga standardiserade kunskaper, det är upp till var och en hur mycket och vad man vill lära sig. På grund av den höga personalomsättningen kan kunskap snabbt försvinna och därför krävs en process eller ett system för att undvika detta. Det är vid uppstart av en process viktigt att redan från början etablera idéer och rutiner samt ha långsiktigt fokus för att det inte förlora tanken bakom. Detta görs genom åtgärder såsom att utarbeta en årsplan istället för en halvårsplan samt att redan från början fastställa syftet. Sanna tror att företag har mycket att vinna genom ett längre perspektiv och en långsiktig plan. Tyngdpunkten ligger i att kunna motivera nästa person att kunna ta vid där den förra lämnat och fortsätta i samma spår. Utvecklingen kommer således ske stegvis och istället för att börja om från början så tar nästa person vid där den andra slutar och det blir en uppåtgående trappa som hela tiden växer, det skapar en stabil grund att bygga vidare på. Detta uppnås genom att skapa en gemensam bild av resultatet. Förståelse blir en avgörande faktor som Sanna vill lyfta fram och det tillsammans med en tydlig struktur resulterar i att medarbetarna kan ta dessa ”trappsteg” uppåt och utvecklas.

Sanna påpekar de möjligheter en generationsväxling kan medföra. Hon menar att ett anpassningsbart näringsliv i kombination med förändringsbenägna 80-talister kan leda till en fördelaktig förändring. Så länge medvetenheten om problematiken finns så kan ett byte ske smidigt även om det rent praktiskt också måste få ner detta tankesätt i den operativa verksamheten. I slutändan handlar det om att våga se nytt vilket inte behöver betyda att man skall vända upp och ner på företaget utan snarare göra små förändringar som på lång sikt betyder mycket och genererar resultat.

4.6 En empirisk överblick

Empirin baseras på respondenter från företag av skiftande karaktär men påvisar ändå en viss entydighet och likartade tankesätt. Den allmänna åsikten gällande fenomenet generationsväxling är att det är ett underskattat problem vilket anses grunda sig i att de negativa effekterna ännu inte blivit så påtagliga som man tidigare förutspått. Samtliga respondenter påpekar vikten av att uppmärksamma frågan i god tid även om det uppfattas som ett ständigt pågående fenomen. Empirin visar att den generationsväxling vi står inför inte bara rör sig om en växling generationer emellan utan även ett värderingsskifte. Värderingar tros spela en större roll för nästkommande generation. Respondenterna konstaterar vikten av att lyfta fram värderingsfrågor och tillgodose dessa som en nödvändighet för att framstå som en attraktiv arbetsgivare och således undvika eventuella problem med att hitta arbetskraft. Den yngre generationen vill enligt respondenterna se ett högre syfte med sitt arbete och vågar ställa krav på företag som tidigare inte framförts. Bilden företaget ger utåt blir av större betydelse då det handlar om att profilera sig på ett sätt som motsvarar den yngre generationens preferenser.

Vidare visar den empiriska undersökningen att det finns en utmaning i att hitta rätt kompetens, kunna behålla den, samt ta tillvara på befintlig kompetens inom företaget. En annan utmaning med generationsväxling enligt respondenterna blir således att få företag, generationer och individer att mötas halvvägs genom ett anpassningsarbete. Detta anpassningsarbete kräver att samtliga parter är öppna för förändring och har en stor förståelse. Empirin antyder att olika branscher kan tänkas drabbas olika hårt och de som kommer drabbas hårdast är de som har en ovilja att förändras och som inte är öppna för förändring överlag. För att skapa de rätta förutsättningarna inom företag och undvika denna problematik anses ledaren enligt respondenterna ha en betydande roll och de tror att det framöver kommer krävas en annan typ av ledarskap som är bättre anpassat till den nya generationen.

Gällande kunskapsöverföring visar empirin att de tillfrågade föredrar ett systematiskt arbete där det bör förekomma som en naturlig process i företaget. Kunskapsöverföring bör präglas av öppenhet och fritänkande, framförallt i familjeföretag där kunskapen är av specifik karaktär. Medvetenhet spelar enligt empirin också en betydande roll då den kan underlätta ett generationsskifte genom att involvera samtliga medarbetare i processen. Genom engagemang och delaktighet bland de anställda skapas en tydlig bild av vad företaget vill uppnå och således kan interna motsättningar undvikas. Ett alternativt verktyg vid kunskapsöverföring är mentorskap vilket samtliga respondenter har en positiv inställning till. En annan metod är traineeprogram som förutom att underlätta kunskapsöverföring även används för att locka yngre och målmedvetna personer till företaget samtidigt som företag framstår som attraktiva arbetsgivare.

Generationsväxling inom familjeföretag skiljer sig enligt den empiriska undersökningen från övriga företags situation då grundaren ofta har en väldigt stark personlig koppling och identifiering till företaget. Empirin visar att en generationsväxling även medför möjligheter där samtliga respondenter refererat till positiva konsekvenser som kan komma att uppstå. En

av de möjligheter som nämns är att nytänkande kommer in med nya idéer och löser gamla problem. Trots de påtagliga möjligheterna visar empirin att det är svårt att motivera investeringar i såväl kunskapsöverföring som i en generationsväxling då de resultat som eventuellt kan fås är svåra att definiera och mäta i siffror.

5. Analys

Analysen ämnar till att med hjälp av den teoretiska referensramen analysera det empiriska materialet. Analysens resultat ligger till grund för att besvara uppsatsens syfte och frågeställning samt leda fram till uppsatsens slutsatser.

5.1 Kunskap

Kunskap är ett svårdefinierat begrepp. Ett perspektiv som lyfts fram i teorin benämns som det praktik-baserade perspektivet där kunskap ses som inbäddat och oskiljaktigt från praktiken. (Hislop, 2005) Det praktik-baserade perspektivet på kunskap går att koppla samman till vår studie där respondenternas syn på kunskap är likartad. Vår empiriska undersökning visar att kunskap ses som en alltmer viktig faktor för framgång. Den respondent som är verksam inom ett familjeföretag konstaterar att dynamiken inom företaget inte förstås om man inte befinner sig i situationens rätta miljö. Här påtalas den kunskap som inte kan överföras på annat sätt då kunskap inte kan plockas ut ur sitt sammanhang. Detta konstaterande kan kopplas samman med Hislops teori om att det inte går att skilja kunskap från praktik utan den istället bör ses som integrerad och på så sätt blir en ständigt pågående process genom människors handlingar. Ett flertal av respondenterna påtalade vikten av att kunskap, idéer och erfarenhet i den utsträckning det är möjligt byggs in i processer för att underlätta vid en kunskapsöverföring. Undersökningen visar således en vision bland respondenterna där de ser praktiskt arbete och kunskap starkt sammankopplade. I praktiken skulle detta kunna underlätta så att nästa person snabbt kan komma in och ta vid där den förre lämnat men hur man i dagsläget arbetar med detta synsätt framgår inte.

En motsats till det praktik-baserade perspektivet är det perspektiv som benämns det objektivistiska. Ett antagande inom detta perspektiv är att kunskap är objektivt vilket gör det möjligt att utveckla en typ av kunskap och förståelse fritt från människans subjektivitet (Hislop, 2005). Det här representerar vad McAdam och McCreedy (2000) beskrev som "kunskap är sanningen". Den insamlade empirin visar att samtliga respondenter värdesätter kunskapen inom sina företag högt, oavsett storlek på företag eller inom vilken bransch man är verksam. Detta synsätt kan kopplas samman med Kalling och Styhres (2003) teori om att organisationer lär på olika sätt men ett gemensamt instrument är att ta tillvara på den kunskap som finns inom företaget. Vidare blir kunskapsöverföring av stor vikt, inte bara för att föra över kunskap utan även en överföring av sociala normer, beteenden och etiska överväganden (Hansson, 2003). Detta går att koppla samman med att kunskapsöverföring är av betydelse och något som samtliga respondenter värdesätter.

Förutom rätt kunskap så är det också viktigt att företag hittar medarbetare med rätt värderingar. Dowling och Pfeffers (1975) teori om värderingar är att de påverkas av den kontext inom vilken de verkar. Vidare menar författarna att förändring i värderingar beror på konkurrens och genom tydliga värderingar kan företag uppnå legitimitet. Ur vår empiriska undersökning kan tolkas att företag arbetar med värderingar av olika anledningar men majoriteten av respondenterna betonar vikten av en tydlighet gällande dessa. En anledning tycks vara att framstå som en mer attraktiv arbetsgivare gentemot marknaden på en marknad där konkurrensen hårdnar. I likhet med teorin så bör värderingar användas som ett verktyg för att skapa konkurrensfördelar men bör även ses som en nödvändighet i en pågående generationsväxling. En konsekvens av tydliga värderingar som belyses i den empiriska undersökningen men inte i teorin är en annan anledning vilken grundar sig i att underlätta vid rekryteringsfasen för att hitta personer med matchande värderingar. Ett exempel på hur företag går tillväga i praktiken ges av den respondent vars företag utarbetade en etikpolicy bland annat på grund av att det är av betydelse för nästa generation och för att locka till sig yngre arbetskraft. Vidare påtalar respondenterna vikten i att värderingar inte bara tas fram utan även skall implementeras och genomsyra hela organisationen. I praktiken görs detta genom att värderingarna sätts i relation till handling och det dagliga arbetet samtidigt som de är ständigt återkommande och förekommer på såväl utvecklingssamtal som på ledarmöten. Vår studie visar att värderingar hela tiden bör kommuniceras såväl internt som till externa parter och på så sätt skapa legitimitet på marknaden samt gentemot intressenter.

5.2 Kunskapsöverföring

Ett tillvägagångssätt för kunskapsöverföring är genom kommunikation där det enligt Mårtensson (2001) ofta finns svårigheter i praktiken. Problem uppstår då den som förfogar över information inte är medveten om behovet av att sprida den vidare. Genom gemensamma arenor kan spridning av kunskap underlättas. (Mårtensson, 2001) Detta kan liknas vid respondenternas påstående om att det genom arenor ges en möjlighet för personer med olika typer av kunskap och erfarenhet att mötas. Det grundar sig i att kunskapsöverföring bör förekomma som ett naturligt inslag i arbetsprocesser och ske på individernas olika villkor. Arenor för kommunikation skall således fungera som en stödfunktion och inte bli för styrande då det kan få motsatt effekt med interna motsättningar som följd. Samtliga respondenter anser att kunskapsöverföring skall fungera som en ständigt pågående process och ske successivt men rent praktiskt varierar tillvägagångssätten inom de olika företagen. Studien visar att det inom familjeföretag förekommer en mer informell typ av kunskap som överförs genom att tidigt involvera nästa generation. På det företag som präglas av hög personalomsättning och relativt ung personal sker kunskapsöverföringen mer centrerat och främst i början på anställningen. Det förekommer således skillnader i hur respondenterna i praktiken arbetar med kunskapsöverföring även om tillvägagångssätten rent teoretiskt ger en relativt likvärdig bild oavsett typ av företag.

När kunskapsöverföring sker genom interaktion av medarbetare uppstår det som i teorin benämns som *community of practice*. Det innebär att medarbetare genom interaktion med varandra antas utveckla en gemenskap och gemensam identitet inom vilken en ny typ av

kunskap byggs upp. (Edneius, 2003) Då förtroendet mellan medarbetarna dessutom växer resulterar det i att kunskapsflödet ökar (Teigland, 2003). För att få medarbetarna att skapa en gemensam målbild av företagets ambition förespråkar majoriteten av respondenterna tydlighet. Genom explicita värderingar och tydlighet i vad företaget står för tror man sig kunna skapa en gemensam bild av företaget och dess mål vilket anses gynnsamt. Här menar samtliga respondenter att medvetenhet är av central betydelse då det genom engagemang och delaktighet bland sina medarbetare ges en tydlig bild av vad företaget strävar efter och vill uppnå. En förhoppning med detta arbetssätt är att undvika interna motsättningar. Förutom tydlighet och medvetenhet lyfter flertalet av respondenterna fram tillgänglighet som en annan avgörande faktor. De menar att tillgänglighet av kunskap är en essentiell del i kunskapsöverföring inom ett företag. I enlighet med teorin om community of practice anser respondenterna att det inte går att använda kunskap som ett strategiskt styrmedel utan den växer fram ur vardagliga sammanhang genom en naturlig process. Individerna får således en mindre roll och fokus ligger på hur organisationen som helhet är integrerad och känner delaktighet i vad de gör. (Edenius, 2003) Genom att i ett tidigt stadium involvera sina medarbetare kan man undvika motstånd i kunskapsspridandet (Mårtensson, 2001). Resonemanget i den insamlade empirin överensstämmer således med teorin om community of practice även om få praktiska exempel har gått att urskilja.

Inom de arenor som nämns ovan är kommunikation av betydelse vilket även kan underlätta den svåra och komplexa process ett värderingsutbyte innebär. Genom tydliga värderingar kan företag uppnå legitimitet på marknaden vilket verkar positivt ur konkurrenssynpunkt. (Dowling & Pfeffer, 1975) Precis som respondenterna nämnde är det viktigt att genom kommunikation undvika interna motsättningar då det kan komma att missgynna företagets processer och utveckling. För att utvecklas i takt med sin omgivning så lyfts vikten av ett bra kommunikationssätt gentemot omvärlden. Samtliga respondenter påpekade en extern medvetenhet som rör sig utanför företagets gränser och som berör samhället i stort. Förhållningssättet gentemot omvärlden har förändrats i och med ett ökat informationsflöde och detta kräver anpassning från företagets sida. Generation Y vågar ställa krav och gör även så (Parment, 2007). Detta innebär en ökad press på företag att visa ett gott ansikte utåt och för detta krävs utifrån empirin såväl extern som intern kommunikation. Den respondent som står som representant för kommun och offentlig sektor menar att ett problem är att locka till sig yngre arbetskraft. De upplever att det finns attraktiva tjänster att erbjuda men trots detta lyckas man inte attrahera nyutexaminerade. I arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare ingår bland annat ambassadörsskap som en viktig faktor. Befintliga medarbetare inom kommun och offentlig sektor skall fungera som goda ambassadörer och kommunicera en positiv bild av organisationen. Ett gott ambassadörsskap är inte bara viktigt för att locka till sig yngre arbetskraft utan även gentemot kunder och andra intressentgrupper samt för att skapa legitimitet utåt antyder den empiriska undersökningen. Samtliga respondenter påtalar vikten av att genom kommunikation skapa en medvetenhet i företaget samt få samtliga att sträva efter samma mål, vilket i sin tur kommer att generera i ett gott ambassadörsskap och skapa legitimitet.

5.2.1 Kunskapsöverföring av tyst och explicit kunskap

I enlighet med det praktik-baserade perspektivet är kunskap inlindat i praktiken samt oskiljaktigt från människor. Det innebär att värdefull kunskap inte går att föra över till fullo då vissa delar inte går att förmedla mellan individer. Vidare är, enligt den praktik-baserade perspektivet, tyst respektive explicit kunskap två olika aspekter av kunskap som är oskiljaktiga och ömsesidigt förekommande (Hislop, 2005). Vår empiriska undersökning visar att den kompetens som präglas av specifik och unik kunskap är av störst betydelse att säkra upp då denna är svår att ersätta. Den här typen av kunskap kan liknas vid tyst kunskap vilken enligt Hansson (2003) kan överföras via handlingskunskap. Ett tillvägagångssätt för att inte gå miste om denna typ av kunskap är enligt respondenterna att låta nya medarbetare gå bredvid och öva in den känsla som kunskapen grundar sig i. När grupper, nätverk eller individer specialiserar sig inom specifika områden så blir det dock svårt att tolka samt dela med sig av den kunskapen. En av våra respondenter ser en annan lösning på problemet genom att utveckla nya arbetssätt som eliminerar efterfrågan av unik kunskap som i nuläget inte går att tillskriva sig genom utbildning. Respondenterna menar också att viss kunskap och kompetens kommer att gå förlorad i och med den stora pensionsavgången arbetsmarknaden står inför men ser på kunskap som en färskvara som går att tillskriva sig genom forum och informationskanaler. Vår empiriska undersökning visar också att en upplevd skillnad mellan generation Y och tidigare generationer är att den förstnämnda är duktiga informationsstrateger. Generation Y kan sälla information och endast ta till sig det som är viktigt för just den pågående uppgiften vilket resulterar i att irrelevant information bortses ifrån.

Teorin visar att explicit kunskap i vissa fall kan förmedla och förvärva den tysta kunskapen men det går inte att konvertera den ena formen till den andra. I vissa fall kan dock den tysta kunskapen hämmas om den förmedlas genom explicit kunskap. (Little et al., 2002) Ordet tyst kunskap kan vara skapa förvirring då namnet antyder att det är något som är osynligt och omöjligt att prata om. Granberg och Ohlsson (2004) hävdar att en bättre benämning på tacit knowledge är underförstådd kunskap. Tyst kunskap kan dock förmedlas på andra sätt, till exempel genom att studera handlingsmönster. (Hansson, 2003) Inom familjeföretag påbörjas en överföring av kunskap i ett tidigt stadie då nästa generation redan i ung ålder får börja gå bredvid en äldre generation med syftet att studera handlingsmönster samt komma in i företagstänket. Vår empiriska undersökning visar att kunskapsöverföring anses ha en betydande del i en generationsväxling samt att det är essentiellt att såväl kunskap som handlingsmönster förmedlas. Detta kan även ske genom att skapa en öppenhet och utrymme för ett nytt tänk. Enligt respondenterna finns det dock kunskap och erfarenhet som inte är möjlig att ersätta. Detta kan liknas vid de respondenterna sa om att all kunskap inte är fördelaktig att dela med sig av till nya medarbetare. Det finns en risk med kunskapsöverföring genom metoder såsom såväl mentorskap som trainee och skuggning. Risken ligger i att inte bara de goda och fördelaktiga kunskaperna överförs utan även kunskap präglad av äldre erfarenhet som hämmar yngre medarbetares innovativa och nya tänk. Tiwana (2002) beskriver de erfarnas kunskap och erfarenhet som mer värdefull, framförallt i mer komplicerade situationer. Vår empiriska undersökning visar att ett annat alternativ för en mer

långsiktig överföring av kunskap är att hålla kvar medarbetare en tid efter pensionsbytet. Genom att skapa en överlämningsfas riskerar inte företaget att förlora lika stor del viktig kunskap och erfarenhet i och med en generationsväxling.

5.2.2 Kunskapsöverföring genom mentorskap

Mentorskap kan vara ett effektivt sätt för kunskapsöverföring och handlar om ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Genom mentorskap kan tyst kunskap föras över genom en mentors handlingsmönster och explicit kunskap genom den lärandemetod som mentorn utstrålar. (Ahlström, 2007) Samtliga respondenter var positivt inställda till mentorskap och vår studie antyder att det är den mest utbredda metoden vid kunskapsöverföring. Inom ett mindre familjeföretag kan det dock ses som mindre effektivt då företaget präglas av begränsade resurser. En respondent ger ett praktiskt exempel på tillvägagångssättet och hur de arbetar med mentorskap. Metoden går ut på att en mindre erfaren chef går bredvid en äldre, finns med på möten och följer med i det vardagliga arbetssättet för att få en inblick i hur den mer erfarna chefen hanterar uppgifter i sin vardag. Genom att finnas med vid mentorns sida överförs kunskap verbalt men även genom handlingsmönster där den mer erfarna chefen visar hur arbetssättet fungerar i praktiken, vilket kan liknas med det teoretiska bidraget på mentorskap. Vår empiriska undersökning visar att mentorskap är en metod som inte enbart används vid nyanställningar utan finns hela tiden med internt då medarbetare byter positioner och därmed är i behov av hjälp och stöttning. Undersökningen tar även upp skuggning som en annan metod vid kunskapsöverföring vilken handlar om ett såväl praktiskt som verbalt utbyte. Flertalet respondenter var även positivt inställda till en extern form av mentorskap som verkar positivt för utvecklingen på det personliga planet jämfört med internt mentorskap som i större grad förmedlar arbetssättet.

Vidare visar Ahlström (2007) på risken med mentorskap vilken är att nya medarbetare formas till kopior och den mångfald som många förespråkar hämmas. Den empiriska undersökningen visar på en medvetenhet om den risk som mentorskap också kan innebära. Respondenterna anser dock att denna inte är så stor och ser inte "kopieringseffekten" som en särskilt trolig utgång. Istället betonas vikten av ett tvåvägs lärande där de äldre mentorerna lär ut det vardagliga arbetssättet och de yngre tillför ny och innovativ kunskap. Genom att undvika att skapa kopior av redan befintliga medarbetare så gynnas den mångfald som samtliga respondenter förespråkar. Mångfald återkommer i det objektivistiska perspektivet på kunskap där förklaringen är att den kunskap vi individuellt besitter formar insamling av data och information samt färger tolkning av den vilket gör att personer med olika kunskapsbaser utvecklar olika tolkningar av samma händelse. (Hislop, 2005) Bland respondenterna går det att uttyda att det som företag anser är viktigt är att utmana och våga anställa oliktankande och oliktankande främjar framgång. Att anställa olika typer av människor med olika bakgrund och olika kulturella dimensioner skall således uppmuntras menar flertalet respondenter. Olika människor bidrar med olika tank till samma händelse vilket ger ett djup i företaget. Mångfald och oliktank är positivt men det är fortfarande viktigt att personerna kan identifiera sig med företagets värderingar. Den empiriska undersökningen visar att värderingar är av stor betydelse men skall inte likställas med ett enhetligt tänk. Det handlar snarare om att

tydliggöra företagets värderingar vilket, enligt en av respondenterna, underlättar vid nyrekrytering. Det är av stor vikt att nya medarbetare kan identifiera sig med företagets värderingar och ställa arbetet till ett högre syfte. Detta är något som respondenterna upplever att den nya generationen efterfrågar. Även teorin visar att generation Y har en vilja att förverkliga sig själva och betyda något, de har en vilja att göra skillnad. (Parment, 2007) Ett praktiskt tillvägagångssätt ges av den respondent, verksam inom ett familjeföretag, där det framtagits en ny etikpolicy som syftar till att matcha den nya generationens förväntningar. Sammanfattningsvis visar empirin att mentorskap är betydande vid kunskapsöverföring men även andra faktorer som är mer djupt rotade i företaget, såsom värderingar och mångfald, spelar en roll.

5.2.3 Kunskapsöverföring genom traineeprogram

En formell typ av kunskapsöverföring sker med syftet att ta till sig kunskap och färdigheter vilket i de flesta fall sker inom en organiserad miljö med strukturerad utbildning. (Nilsen, 2008) Detta sätt att överföra kunskap kan liknas vid traineeprogram som ofta är synonymt med syftet att hitta framtida ledare för en kvalificerad tjänst inom företaget (TraineeGuiden, 2011). Programmen är således både strukturerade och organiserade samt har ett gott rykte om sig och är på så sätt eftertraktade då de innebär många fördelar för de deltagande (Tria, 2011). Denna uppfattning av traineeprogram är också den bild som enligt studien förekommer bland respondenterna men det är endast inom kommun och offentlig sektor som traineeprogram erbjuds i dagsläget. Traineeprogram används för att locka till sig unga personer med aktuell utbildning och är ett sätt att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Efter avslutat program hoppas man kunna erbjuda en fortsatt anställning för de som genomfört programmet men påtalar att det inte finns någon garanti. Inom offentlig sektor finns således ingen anställningstrygghet utan i slutändan är det personen ifråga som påverkar om denne får ett fortsatt förtroende inom företaget eller inte. Enligt teorin är ett traineeprogram till skillnad från ett mentorprogram inte lika individanpassat och ställer inte lika höga krav på den enskilde individens engagemang och motivation (Ahlström, 2007). Detta kan innebära en risk för företag som tillhandahåller traineeprogram då de riskerar att få in personer som känner en likgiltighet till fortsatt anställning.

5.3 Generationsväxling

Den klyfta som bildas då den äldre och mer omfattande generationen successivt skall komma att ersättas av generation Y kan medföra problem om den interna kommunikationen inte är väl fungerande (Ersgård, 2004). I en pågående generationsväxling är det fler personer som lämnar arbetslivet än vad som tillträder vilket gör en lyckad växling essentiell (Ekan, 2011). Undersökningen visar att generationsväxling inte anses vara ett så stort problem inom företag där växlingar inte sker mellan generationer långt ifrån varandra, trots detta påtalas dock vikten av en väl fungerande intern kommunikation. Genom förståelse där samtliga medarbetare kan se det positiva ur sitt handlande undviks inre motsättningar och motstånd. Intern kommunikation kan generera en förståelse och öppenhet om den hanteras på rätt sätt. Vidare påpekar respondenterna att denna problematik växer i takt med storleken på företaget och att

det förutom kopplat till varje enskild individs förmåga att förändras också har starka kopplingar till ledarens roll och hur väl denne förmedlar kommunikation. Respondenterna visar inte på några konkreta eller optimala lösningar på hur man praktiskt skall underlätta för en generationsväxling utan visionen är att möta de behov som finns beroende på kontext.

Broomé och Ohlsson (2003) påstår att den viktigaste kunskapsöverföringen inte är den som sker inom samma generation, utan att det handlar om ett tvåvägs lärande där den äldre generationen lär den yngre men också tvärtom. Varje generation har sin nisch och främsta kunskap inom olika områden (Broomé & Ohlsson, 2003). Dessutom har generation Y i och med internationaliseringens framfart, fler kommunikationskanaler och en bredare uppfattning kommit att präglas av en helt ny samhällssyn (Parment, 2007). Studien visar att problematiken blir mer påtaglig i ett familjeföretag då kunskap bör överföras som ett naturligt inslag i såväl familjen som i företaget inom en generationsväxling och därmed blir kommunikationen betydande. I det representativa familjeföretaget för den här uppsatsen så genomförs detta genom att nästkommande generation redan i ung ålder får följa med på möten för att utveckla en känsla för företagets arbetssätt och värderingar. Representanten för familjeföretaget menar att det inte är förrän man befinner sig i en situations rätta miljö som man förstår dynamiken. Det här är enligt denne en typ av kunskap som inte går att överföra på annat sätt än genom intern kommunikation varvat med praktiskt tillvägagångssätt. Det är genom interaktion och integration med andra som interpersonell kompetens utvecklas (Hansson, 2003). Inom familjeföretag är en generationsväxling mer problematisk då nästkommande generations intresse kan gå isär från den i dagsläget sittande generationen.

Ytterligare ett problem i en generationsväxling kopplat till kommunikation och kunskapsöverföring är de olika förhållningssätt till information som de olika generationerna tycks ha. Precis som Parment (2007) påpekar har en ökad informationsmängd medfört att generation Y blivit vad han benämner som informationsstrateger då de utvecklat en förmåga att selektivt sälla bland information. Resultatet är breda men inte så djupa referensramar gentemot de som den äldre generationen besitter och som därmed kan uppfattas som bristfälliga. (Parment, 2007) Enligt den empiriska undersökningen beror dessa förändrade förhållningssätt på en förändring i informationsflödet och att detta ställer andra krav på företag som till exempel anpassningsbara arbetssätt präglade av öppenhet och transparens. Generation Y vågar ställa krav som företagen kommer tvingas att möta och här är återigen den interna kommunikationen av betydelse vilket respondenterna tror att den yngre generationen är bättre på.

5.3.1 Möjligheter med generationsväxling

Trots den problematik som lyfts fram i och med en generationsväxling (Ekan, 2011), går det utifrån den empiriska undersökningen att utläsa att samtliga respondenter även ser möjligheter med fenomenet. Kunskap lyfts fram som en förutsättning för både organisatorisk överlevnad samt ekonomisk förbättring i teorin men kan också användas som en konkurrensfördel (Kalling & Styhre, 2003). Den äldre generationens värdefulla erfarenhet och kunskap kompletteras med ett nytt tankesätt och nya lösningar på gamla problem (Broomé & Ohlsson,

2003). Studien visar att företag är positivt inställda till den del i en generationsväxling som utmynnar i att nytt och innovativt tänkesätt tillförs. Detta i sin tur kan generera nya och fördelaktiga arbetssätt som annars kanske inte uppstått. Respondenten verksam inom familjeföretaget ser en möjlighet då familjeföretag kan ta en annan riktning eftersom varje generation har en förmåga att hitta sin egen nisch och på så sätt undviker att företaget fastnar i samma mönster. Undersökningen visar att rätt kompetens på rätt position kan vara nyckeln till framgång och en ny generation med ett nytt tänkesätt inte behöver vara något negativt, bara annorlunda. De tillförs enligt respondenterna nya sätt att lösa gamla problem på vilket kan komma att effektivisera de i dagsläget tröga delarna inom företag.

6. Slutsatser

Syftet med studien var att undersöka hur företag ser på kunskapsöverföring i en generationsväxling samt andra faktorer som är av vikt att beakta. Efter genomförd studie samt analys har ett antal slutsatser kunnat dras vilka presenteras i detta kapitel.

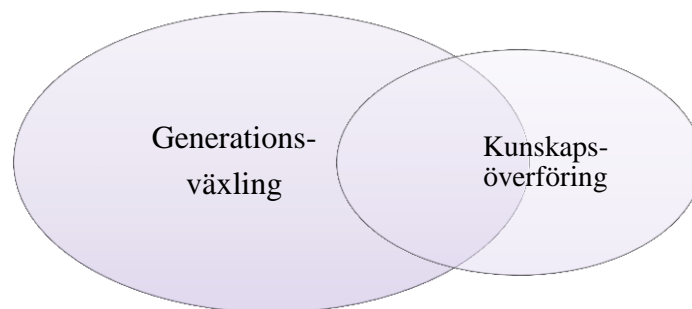
Studiens frågeställning: *Vilken betydelse anser företag att kunskapsöverföring har i en pågående generationsväxling samt vilka andra aspekter är av värde att beakta?*

Då vi använt oss av ett förhållandevis litet urval respondenter från olika företag så kommer slutsatserna att baseras på den information som dessa har givit oss. Studien visar att det finns en *medvetenhet* bland respondenterna om generationsväxling samt kunskapsöverföring och dess konsekvenser. Kunskapsöverföring är en viktig del men bör inte särskiljas ur sin kontext. Överföring och utbyte av kunskap bör finnas som en integrerad del i arbetsprocesser där alla medarbetare kan ta del av varandras framgångar och motgångar. Detta talar för generation Y som har för vana att *kommunicera* genom flera olika kommunikationskanaler och därmed ser det som en naturlig del i sin vardag. Vidare finns många visioner och ambitioner om hur man skall gå tillväga för en lyckad kunskapsöverföring, men dessa är komplexa och svåra att omsätta i praktiken. Detta kan bero på att begreppen är av diffus karaktär och att det florerar många olika föreställningar om vad begreppen innebär. Utifrån den undersökning som gjorts går det att konstatera att den största utmaningen i och med en pågående generationsväxling är det *värderingsskifte* som vi står inför. Det kommer att finnas arbetskraft att tillgå men svårigheten kommer att vara att hitta *rätt arbetskraft*. Det kommer att handla mer om en *matchning* där företagets värderingar och förväntningar bör stämma överens med medarbetarens.

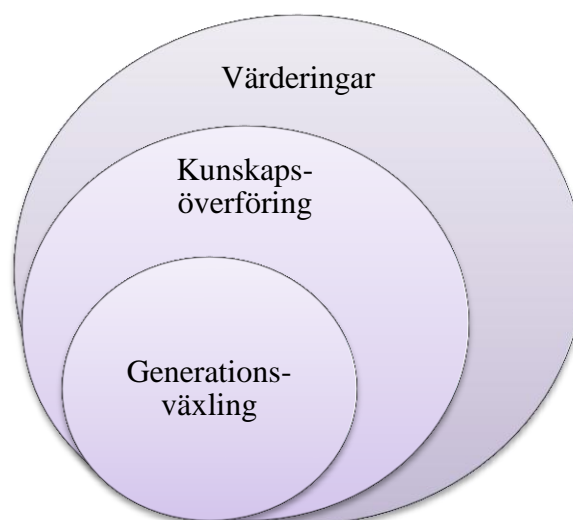
Enligt vår undersökning skall generationsväxling inte ses som ett specifikt fenomen utan snarare en *ständigt pågående process*. Värdefull kunskap och erfarenhet kommer att gå förlorad i och med en generationsväxling, oavsett de resurser som läggs ner på en väl genomförd kunskapsöverföring. Det bör dock inte ses som ett problem utan snarare något som marknaden bör acceptera. Den kunskap som försvinner tillsammans med en generation kommer att kompletteras eller rentav ersättas med hjälp av en ny typ av kunskap som tillkommer i och med nästkommande generation. De krav som ställs på företagen bör således

grunda sig i att det krävs en *anpassning* från företagens sida samt en *öppenhet* för nytänkande och mångfald. Detta bör pågå som en ständig process som implementeras i hela företaget då varken generationer eller växlingar är uppdelade i faser.

Det är viktigt att förstå relationen mellan begreppen generationsväxling, kunskapsöverföring och värderingar. Vår undersökning tyder på att begreppet generationsväxling är fritt för tolkning vilket leder till att många verkar ha en personlig uppfattning i frågan. Begreppet används slentrianmässigt för att fånga upp de olika transformationsprocesser samt de faser inom vilka företag bör agera. Den egentliga knäckfrågan handlar snarare om en matchning av värderingar och den process detta innebär. I och med att begreppet generationsväxling används för olika syften så får även begreppet kunskapsöverföring en tvetydig innebörd då dessa är sammankopplade. Relationen mellan de två begreppen kan utifrån tidigare studier samt nutida teori visualiseras med bilden nedan. Bilden illustrerar generationsväxling som det mest omfattande begreppet där störst fokus legat. Kunskapsöverföring ses som en mindre men nödvändig del för en smidig övergång mellan generationer.



Efter slutförd studie har uppfattningen om relationen begreppen emellan kommit att ändras och ett nytt betydande begrepp har visats. Bilden nedan illustrerar relationen mellan värderingar, kunskapsöverföring samt generationsväxling, där generationsväxling nu spelar en "mindre" roll. Trots ett minskat fokus så är fenomenet viktigt att beakta men det skall ses som en ständigt pågående samt integrerad process. Värderingar visar sig ha en fundamental roll då dessa ligger till grund för en väl genomförd kunskapsöverföring i en pågående generationsväxling. Detta kan illustreras enligt nedan där värderingarna omsluter de två andra begreppen.



Att fokus nu flyttats från att rekrytera kunskap till att snarare rekrytera värderingar kan bero på att företag förutsätter att de personer som rekryteras redan har en gedigen kompetens och kunskapsbas, vilken man tillförskaffat sig genom utbildning och arbetslivserfarenhet. Den mest centrala faktorn tycks dock vara värderingar och det handlar om en process som uppstår där företagets värderingar skall matcha medarbetarens. Vidare bör fokus ligga på en interaktiv process där insocialiseringen präglas av överföring av värderingar snarare än kunskap. Detta mynnar i en kritisk diskussion om hur företag använder sig av begreppen. För att förstå relationen mellan generationsväxling och kunskapsöverföring så bör en överensstämmande bild skapas. En vanlig föreställning om generationsväxling är kopplat till ålder och faser. Då vår studie visar att det snarare handlar om värderingar gör det svårt att omvandla visioner till en strategisk fråga när bilderna inte stämmer överens. Föreställningen som finns i de olika begreppen leder till olika strategiska arbetssätt och det är dessa som bör vara enade för att uppnå ett lyckat resultat.

Sammanfattningsvis ses fler möjligheter än problem med en pågående generationsväxling och dess följder. Det kommer att ske en *naturlig anpassning* från såväl företagens som individernas sida. Brist på arbetskraft i kombination med starkare vilja hos generation Y kommer att generera i omvänd situation på arbetsmarknaden där individernas arbetskraft och värderingar kommer att stå i centrum och företag kommer att tvingas till anpassning.

7. Slutdiskussion

Uppsatsens avslutande kapitlet ämnar diskutera de slutsatser som studien utmynnat i. Vidare i detta kapitel redogörs för praktiskt, teoretiskt och metodbidrag samt förslag till vidare forskning inom ämnet.

7.1 Kunskapsutbyte

Att kunskapsöverföring har en betydande roll i en pågående generationsväxling fastställs av studiens resultat, även om värderingar fått ett ökat fokus. Samtliga respondenter förespråkar en överföring av kunskap, såväl inom företaget som generationer emellan. Däremot bör inte kunskapsöverföring ses som en sändar-mottagar-modell utan istället betraktas som något interaktivt, där kunskap förs över med hjälp av arenor. Ett exempel på en typ av arena är community of practice vilken bidrar till att skapa en samhörighet och på det sättet kommer utbytet av kunskap som en naturlig del. Själva utbytet går således mer mot att handla om gemenskap och nätverk snarare än en instrumentell överföringsprocess. Vidare bör kunskapsöverföring inte ses som en enskild handling utan som en integrerad process i företaget där fokus inte bara ligger på att föra över kunskap utan att kunskapen också är kompatibel och relevant för den nya generationen. Vi anser att det krävs en balans mellan den yngre och äldre generationen och förespråkar en dialog mellan de olika parterna. Den äldre kompetensen bör balanseras upp med den yngre och agera som komplement åt varandra. Att föra över kunskap antyder att den ena parten ger något till den andra utan något utbyte. Detta

är något som enligt respondenterna bör undvikas och istället ske som ett tvåvägs lärande där parterna lär åt båda håll. Vidare anser vi att tillvägagångssättet bör benämnas som ett kunskapsutbyte snarare än kunskapsöverföring, där samtliga inblandade genererar nytta av utbytet.

Enligt vår studie är mentorskap den vanligast förekommande metoden vid kunskapsöverföring och fungerar även som stödfunktion för den enskilde individen. Den slutsats som dras utifrån såväl teori som empiri är att trots den risk mentorskap kan medföra så överväger de positiva konsekvenserna. Orsaken till detta synsätt kan tänkas bero på en viss övertro på mentorskap och mentorer i sig. Föreställningen om att mentorn är objektiv och därför inte kommer att överföra förlegade mönster som hämmar nytänk bör ifrågasättas. Den positiva inställningen till mentorskap kan också tänkas bero på att tankesättet om metoden som en socialiserande "kopieringseffekt" inte är lika utbrett i praktiken som det framställs i teorin vilket vår empiri styrker. Vi anser att mentorskap kan fungera som en effektiv metod men är beroende av valet av mentor och dess generella inställning inför sin uppgift. Viktigt är att mentorn och adepten har en gemensam bild av vad som skall uppnås samt hur detta skall göras. Förväntningarna från båda parter bör överensstämma med såväl varandra som med de förutsättningar som ges.

7. 2 Livslångt lärande

Det pratas om det livslånga lärandet och att kunskap förändras över tid. Av vår empiriska undersökning framgår att varje generation kommer finna sin plats och utveckla sin egen affärsidé, då varje generation har sin egen nisch och det är denna som driver företaget framåt. Vidare kan det konstateras att det krävs olika former av verktyg vid överföring av olika typer av kunskap. Exempel på verktyg är mentorskap där såväl explicit som tyst kunskap kan överföras, community of practice som fungerar som ett inbyggt nätverk där medarbetare kan ta del av varandras kunskap samt genom att systematiskt väva in idéer och kunskap i processer. Studien har dock visat att det inte finns något optimalt tillvägagångssätt eller mer eller mindre passande modell för överföring av kunskap. Detta kan delvis bero på att kunskap ständigt förändras men också att företag har olika förutsättningar samt efterfrågar olika typer av kunskap beroende på vilken fas företaget befinner sig i. De metoder som framtagits i teorin kan kombineras där den ena kompletterar den andra, då alla situationer kräver en skräddarsydd lösning. En situationsanpassad lösning är att föredra och kan uppnås genom medvetenhet samt kännedom om den utmaning som företaget ifråga står inför. Detta i kombination med en flexibel företagsstruktur anser vi är vitalt för samtliga företag oavsett bransch eller företagstyp, framförallt då vi befinner oss i en komplex och föränderlig miljö men även då arbetsmarknaden står inför en generation som ställer krav på detta.

Generation Y:s utvecklade förmåga att sälla och ta till sig värdefull information kan förväntas leda till en rationalisering av arbetssättet då onödigt sidoarbete elimineras. Detta i kombination med ökad teknisk kompetens bland generation Y samt tillgång till fler kommunikationskanaler kan leda till en ökad effektivitet på arbetsmarknaden. Färre personer kommer vara kapabla att utföra ett större arbete, men det är viktigt att möjligheter för detta

ges. Dessa möjligheter är till exempel tillgänglig information samt transparens inom företag där ett ständigt kunskapsutbyte medarbetare emellan kan ske. En förutsättning för att som företag lyckas uppnå denna potentiella effektivitetsökning är att miljön präglas av en öppen intern kommunikation. Även kommunikation gentemot marknaden bör präglas av en öppenhet då detta gör externa parter uppmärksamma om företaget och dess värderingar. I och med ett ökat informationsutbud samt ökad informationsspridning så ställs högre krav på företag. Som företag är det viktigt att göra sig synlig, framförallt i en pågående generationsväxling då konkurrensen hårdnar om den befintliga arbetskraften. Största utmaningen ser vi återfinns inom de företag som inte vågar visa en stark identitetsprofil utåt vilket kan uppnås genom tydliga och sammankopplade värderingar. Värderingarna bör således väljas ut med omsorg, vara trovärdiga och starkt förankrade i företaget.

7.3 Då och nu

Det har alltid pågått en generationsväxling där en ny generation kommer in och avlöser en äldre. En skillnad jämfört med tidigare generationsväxlingar är att man tidigare kunnat effektivisera sig ur eventuella problem. En annan skillnad är att vi inte bara står inför ett generationsskifte utan också ett värderingsskifte. Generation Y:s värderingar skiljer sig från tidigare generationer vilket resulterar i en betydligt mer komplex rekryteringsprocess. Samtliga respondenter menar att denna process kan underlättas genom att tydliggöra sina värderingar och göra dem lättillgängliga. Vidare bör den kritiska frågan ställas i vilket avseende dessa värderingar tas fram och vad de fyller för syfte. Tas dessa värderingar fram med syftet att framstå som en attraktiv arbetsgivare, vilket studien påvisar är av stor betydelse, eller är det för att de verkligen står för dessa värderingar. En av respondenterna påpekade att den nya generationen efterfrågade tydliga värderingar gällande etik och att företaget utifrån det utvecklade en ny etikpolicy. Huruvida det grundade sig i efterfrågan eller togs fram för att skapa legitimitet utåt är en intressant aspekt att beakta. Värderingarnas syfte kan lätt gå förlorad i jakten på att bli en attraktiv arbetsgivare för att locka nya medarbetare. Risken finns att den nya generationen ser igenom detta då de enligt både teori och empiri vågar ifrågasätta. Det handlar om att kunna stå för sin marknadsföring för att inte förlora trovärdigheten.

Ytterligare en skillnad från föregående generationsväxlingar är att 40-talisterna kan ha svårt att kommunicera och komma överens med generation Y på grund av de olika värderingsgrunderna. Det sker en förskjutning av värderingar på arbetsmarknaden där generation Y föredrar att arbeta med det som känns meningsfullt för dem och deras val av arbetsplats styrs således inte i lika hög grad av lojalitet. Detta kan leda till att byte av arbetsplats sker flera gånger under en livstid, vilket inte nödvändigtvis behöver vara något negativt. Vidare är det viktigt att arbetsgivare är medvetna om skiftet och utvecklar en plan för hur nya medarbetare skall tas emot samt komma in i företagskulturen och sina arbetsuppgifter så snabbt och smidigt som möjligt. Som vår empiriska undersökning visar så bör företag, istället för att se negativt på den tid och energi man investerat i en medarbetare som går vidare efter redan efter en kort tid, se det som positivt att man fått behålla denne och ta del av dennes idéer under denna period. Värderingar och regler på arbetsplatsen skall vara

tydliga, synliga och lätt att ta del av. Kunskap skall finnas tillgänglig för den individ som vill ta del och förvalta den. Många av de faktorer och förändringar samt anpassningar som görs för att skapa ett mer flexibelt och anpassningsbart företag är upp till ledaren. Ledaren har en stor del i företagets fortsatta existens. Ledaren bör dock gå från att vara orderstyrd till att vara stöttande och coachande, finnas där för uppbackning snarare än ge order och befalla. Generation Y vill förverkliga sig själva och det är viktigt att man kan sätta sitt arbete i relation till ett högre syfte.

Vår studie visar inga tecken på att generationsväxlingen kommer att drabba vissa branscher hårdare än andra. En generell slutsats som studien visar är dock att de branscher och företag som inte lyckas anpassa sig för såväl ett generationsskifte som värderingsskifte kommer att få det svårare. Det blir allt viktigare att som företag vara anpassningsbar och flexibel samt kommunicera både internt och externt. Generation Y är mer medvetna, värderar andra saker i livet förutom sitt arbete och vågar ifrågasätta. Samtidigt som generation Y anses vara mer illojala och egoistiska. Att medarbetare i framtiden kommer att byta arbetsplats med jämna mellanrum kommer att medföra ett ökat kunskapsflöde på marknaden. Ett kunskapsflöde som kommer att gynna såväl företag som arbetsmarknad. Att fler personer kommer att lämna i relation till flödet som kommer att tillkomma pekar på att överflödiga resurser i samhället nu kommer att nyttjas. Detta innebär kostnadsfördelar då arbetskraften blir bredare och tack vare ny teknik också mer effektiv.

7.4 Teoretiskt bidrag

Generationsväxling och kunskapsöverföring bör ses som ett ständigt pågående fenomen inom vilket växlingar inte sker så tydligt. Nutida teori visar upp en tankemetafor om att den generationsväxling som sker nu är unik och kräver ökade insatser i de faser där generationsväxling och kunskapsöverföring sker. Vår undersökning visar snarare att det är ett processuellt fenomen som bör beaktas över tid. Inom företag bör det ske en ständig förändringsprocess samt en ständig identitetsfråga om vem man som företag vill vara samt hur man bör insocialisera nya medarbetare för att de skall ta efter de rätta värderingarna. Det bör också ske en fortplantning av de värderingar företaget anser är värdefulla för att skapa en fördelaktig företagskultur. Frågan är på vilket sätt fundamentala värderingar kan förändras? Vad krävs för att stötta en förändringsprocess? Skall alla värderingar förändras simultant eller en åt gången? Tydliga värderingar samt företagets identitet bör vara inbyggda i ledningssystemet och därmed bör förändring också ske därifrån. Idén bör börja i toppledet för att sedan gå neråt med ambitionen att värderingsförändring genomsyrar hela företaget inklusive alla dess led. Det är som företag viktigt att ständigt reflektera över sina värderingar samt anpassa dem men samtidigt arbeta med tydlighet. En annan intressant fråga är hur företag ser på kunskap och värderingar samt relationen där emellan. Är det viktigare att rekrytera kunskap än rätt värderingar? Vår empiriska undersökning visar att värderingar prioriteras då det är dessa som leder till en medarbetares engagemang samt gott ambassadörsskap utåt.

7.5 Praktiskt bidrag

Vår empiriska undersökning visar att det finns många tankar och idéer om hur en kunskapsöverföring inom en generationsväxling skall ske för bästa resultat, dock verkar visionen vara problematisk att omsätta i praktiken. Strävar företag att omsätta detta i handling och hur arbetar man för att det skall bli så? Bör man ha det som en del i det systematiska arbetssättet där det hela tiden finns med som en naturlig del? Arbeta med strategiskt ledarskap och uppföra planer för att omsätta tankar i handling. Införa community of practice där medarbetarna kan ta del av varandras erfarenheter samt göra jämförelser. Förespråka mångfald där olik sinnade kopplas ihop vilket kan leda till ökad kreativitet. Fokusera på kortsiktig prestation för att uppnå ett effektivt och hållbart organiserande över tid.

7.6 Metodbidrag

Den metod som används genomgående under uppsatsens gång grundar sig till stor del på intervjuer av de utvalda respondenterna. De är således en kvalitativ metod som används och som ligger till grund för såväl analys som slutdiskussion och slutsats. En metod av denna karaktär kan tyckas missvisande då uppsatsen skrivs utifrån endast ett fåtal respondenter och kan på så sätt inte antas vara av generell karaktär. De slutsatser som dragits är inte allmänna slutsatser men påvisar ändå ett mönster över hur företag med olika storlek och karaktär arbetar med frågor rörande kunskapsöverföring i en pågående generationsväxling. Vår undersökning kan således kritiseras av valet av metod och det kan tänkas att en kompletterande metod är att föredra.

Genom att istället genomföra undersökningen med hjälp av observationer är det möjligt att ett mer objektivt resultat skulle kunna fås då den bild vi fått är starkt präglad av personliga intressen och åsikter. En tänkbar metod är således skuggning där man under förslagsvis en längre period iakttar företag i dess rätta miljö, det vill säga under dagliga rutiner, för att få en bättre verklighetsuppfattning. Detta tillvägagångssätt skulle förhoppningsvis resultera i fler praktiska exempel på hur företag arbetar kring frågor gällande generationsväxling och kunskapsöverföring skulle kunna observeras och kartläggas. Vår insamlade data tyder på att det är svårt att artikulera tillvägagångssätten och att genom istället använda sig av en skuggstudie borde fler konkreta exempel kunna kartläggas. Problematiken i uppsatsen med en viss avsaknad av praktiska exempel skulle således kunna undvikas om man som observatör själv skulle få uppleva hur det dagliga arbetet går till.

Det finns anledning att ta en kritisk diskussion gällande den metod som använts då resultatet visar på att det finns en stark medvetenhet men att få praktiska exempel givits. Detta kan bero på att intervjumallen inte varit optimalt utformad för att ge svar på dessa frågor eller att företag inte praktiskt arbetar med kunskapsöverföring och generationsväxling, vilket delvis stödjer den studie som uppsatsen utgår ifrån. Det antyder vidare att det är en fråga som bör lyftas vidare inom samtliga företag och på fler nivåer inom företaget.

7.7 Förslag till fortsatt forskning

Under uppsatsens gång har andra intressanta forskningsfrågor identifierats. Bland annat har vår studie visat på ett intresse för ledarens betydelse inom generationsväxling och kunskapsöverföring. Ledaren tycks ha en central roll vilket gör det intressant att studera det närmare. Intressanta frågor som väcks är på vilket sätt ledaren ses som en nyckelperson samt vilka förväntningar som finns på dennes agerande.

Då frågeställningen är av generell art hade det varit av intresse att vinkla denna och begränsa sig till endast en bransch eller en typ av företag. Genom denna avgränsning tror vi att en djupare förståelse och en mer ingående studie kunnat uppnås.

Avslutningsvis föreslås en studie inom vilken man beaktar generationsväxling och kunskapsöverföring ur ett genusperspektiv. Förslagsvis skulle denna typ av studie inrikta sig på skillnader mellan män och kvinnor vad gäller de olika värderingsgrunderna mellan generationer samt inom generationer.

8. Referenslista

Litteratur:

- Ahlström, G. (2007) (2002?). *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Malmö: Liber
- Blumberg, B. Cooper R, D. Schindler S, P. (2008). *Business Research Methods*. London: McGraw-Hill Higher Education. (2:a uppl.). s 315-316, 378.
- Collins, H. (2010), *Tacit and explicit knowledge*. London: the university of Chicago.
- Davidson, B. Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. s 23-24.
- Eriksson, L-T. Wiedersheim P, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber. s 61.
- Ersgård, S. (2004). *Från ord till handling: om ledarskap, generationsväxling och kunskapsöverföring*. Stockholm: Svensk biblioteksförening. s 11-12.
- Granberg, O. Ohlsson, J. (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: studentlitteratur. (2:a uppl.) s 44-45.
- Hansson, H. (2003) *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur. s 27.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations*. Oxford: University press.
- Holme, I-M. Solvang, B-.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur. s. 57.
- Jegers, I. (2001). *Rekordgenerationen slår till igen – en bok om 40- och 50-talisterna*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Kalling, T. Styhre, A. (2003) *Knowledge sharing in organizations*. Malmö: Daleke grafiska. s 71.
- Little, S. Quintas, P. Ray, T. (2002) *Managing knowledge*. London: Sage publications Ltd. s 73-74
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data – framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber ekonomi. s 70-72.
- Olsson, H. Sörensen S. (2001). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber. s 78-94.
- Ohlsson, R. Broomé, P. (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. Stockholm: SNS Förlag. s 19-20.

Sandberg, J. Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: studentlitteratur. s 88-89.

Starrin, B. Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur. s 46, 122-123.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber. s 22-28.

Tiwana, A. (2002) *The knowledge management toolkit*. Pearson Education. (2:a uppl.) s 46

Artiklar:

Argote, L. Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive Advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*. 82(1). s 150-169.

Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*. 16(6). s 1022-1042.

Cook, S. Brown, J-S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*. 10(4). s 381-400.

Dovier, H. (2004). Dags att växla över till de yngre. *Personal och ledarskap*. s 42.

Dowling, J. Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and Organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*. 18(1). s 122-136.

Dusing, P. (2011). Ideal ålderspyramid. *Göteborgs-Posten*. s 34-35.

Dusing, P. (2011). Flexlink vill locka unga: kommande generationsväxling ställer krav på företagskulturen. *Göteborgs-Posten*. s 40.

Konty, M-A. Dunham, C-C. (1997). Differences in value and attitude change over the life course. *Sociological Spectrum*. 17(2). s 177-197.

Löfgren, I. (2011). En krävande jobbig generation: 80- och 90-talisterna gör det tuffare än någonsin att vara chef. *Göteborgs-Posten*. s 34-35.

McAdam, R. McCreedy, S. (2000) A Critique Of Knowledge Management: Using A Social Constructionist Model. *New Technology, Work and Employment*. 15(2).

McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American society for information science and technology*. 53(12). s 1009-1018.

Spanne, P. Wennebro, M. (2011). Ungdomsfixering leder till förlorad kompetens. *Göteborgs-Posten*.

Wenger, E-C. Snyder, W-M. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard business review*. s 139-145.

Internetkällor:

Christian Berner Invest AB. (2011). Hämtad 20 maj, från <http://www.christianbernerinvest.com/>

Ekan. (2011). *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden*. Hämtad 15 maj, från <http://www.ekan.com/media/28240/sammanftn%20enk%C3%A4t%20genvx1%202.0.pdf>

Ekan. (2011). *Generationsväxlingen innebär stora utmaningar*. Hämtad 15 maj, från <http://www.ekan.com/sv/startside/vaar-omvaerld/aktuellt/generationsvaexlingen-innebaer-stora-utmaningar.aspx>

Eliasson-R, E. (2008). *Kunskapsöverföring i praktiken: att ta tillvara på kompetens kring läs- och skrivinlärning*. Hämtad 15 maj, från http://www.butiken.spsm.se/produkt/katalog_filer/Nr%2061b.pdf

FBN Sweden. (2004). Hämtad 20 maj, från http://www.fbn-sweden.se/om_fbn/index.html

Gustavsson, B. Israelsson, T. Lyrén, B. Nilsson, M. Nofors, P. Pekkari, A. Strannefors, T. (2010). *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden – i riket och i ett regionalt perspektiv*. Hämtad 15 maj, från http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.76f5f98912bedd96d0780002435/generationsvaxlingen_rapport.pdf

IL Recycling. (2010). Hämtad 20 maj, från <http://www.ilrecycling.com/sv/IL-RECYCLING/Om-IL-Recycling/>

Liedman, S-E. Östros, T. Eriksson, K-E. Hansson Å, L. Grävare K, S. Ling, J. (1999). *Evolution*. Hämtad 15 maj, 2011, från <http://www.regeringen.se/content/1/c4/28/98/16570a75.pdf>

Naegele, G. Walker, A. (2006). A good practice in age management. *European foundation for the improvement of living and working conditions*. Hämtad 15 maj, från <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>

Nationalencyklopedin (2011). *Kunskapsteori*. Hämtad 8 april, från <http://www.ne.se/kunskapsteori>

Nilsen, P. (2008). *Reflektioner kring lärande*. Hämtad 15 maj, från <http://www2.fhi.se/upload/Riskbruksprojektet/Familjel%C3%A4kare-ST/L%C3%84RANDE%20Per%20Nilsen%20okt08.pdf>

Shuttleworth, M. (2009). What is the scientific method? *Experiment Resources*. Hämtad 15 maj, från <http://www.experiment-resources.com/what-is-the-scientific-method.html#ixzz1IYcuQrhS>

TraineeGuiden. (2011) hämtad 20 maj, från <http://www.traineeguiden.se/vad-ar-ett-traineeprogram>

Tria. (2011) Hämtad 20 maj, från
<https://www.tria.se/Templates/Page.aspx?id=2923>

Tydén, H. (2010). *Generationsväxlingen och regionernas befolkning*. Hämtad 15 maj, från
<http://www.generationsväxlingen.se/wp-content/uploads/2010/05/generationsv%C3%A4xlingen.pdf>

Vuxenutbildning Gotland. (2011) *Kunskapsteori*. Hämtad 15 maj, 2011, från
<http://www.filosofi.gotland.se/kunskaps.htm>

Västsvenska handelskammaren. (2011). *Nu tackar 40-talisterna för sig*. Hämtad 15 maj, från
<http://www.handelskammaren.net/sv/Nyhetsrum/Arkiv/Artiklar/2011/2011/Nu-tackar-40-talisterna-for-sig/>

Generationsväxling - en utmanande balansakt. Svenska kommunförbundet 2000 sidan 7-8
Ulf Ramberg, Jonas Levmo

9. Bilaga

Intervjumall

Generationsväxling

- Berätta lite om hur Du har kommit i kontakt med fenomenet generationsväxling?
- Vad ser Du som den största utmaningen med generationsväxling?
- Vilken/vilka branscher tror Du kommer drabbas hårdast?
- Hur märks pågående generationsväxling av inom olika företag/branscher?
- Är det ett underskattat fenomen?
- Känns det som att marknaden förstår problematiken?
- Jobbar ni på företag X aktivt med generationsväxling, och isåfall hur?
- Vet Du om/hur andra företag jobbar med generationsväxling? Ser du något mönster?
- Hur viktigt tror Du att det är att jobba med detta?
- Hur viktigt är det att arbeta med fenomenet för att dämpa dess följder?

Kunskap

- Hur stor del tror du kunskapsöverföringen spelar i en generationsväxling?
- Vilka problem och möjligheter medför en kunskapsöverföring?
- Vilka olika strategier kan man använda sig av vid överföring av kunskap? Till exempel traineeprogram, mentorskap, coaching
- Hur ser du på denna typ av ”socialisering” av nyanställda, det vill säga att de genom bland annat trainee socialiseras in i den rådande företagskulturen?

Möjligheter

- Vilka möjligheter medför en generationsväxling?