



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Det är svårt att förklara

En kvalitativ studie om kunskapsdelning vid pensionsavgångar med fokus på
den tysta emotionella kunskapen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT 2018
Kandidatuppsats
Mathilda Hagerud 880930
Mathilda Silverwaldt 851229
Handledare: Rebecka Arman

Sammanfattning

Inom offentlig sektor finns idag en problematik kring å ena sidan en trend av stora pensionsavgångar och bristande nyrekrytering, och å andra sidan vikten av tillvaratagande och delning av kunskap mellan blivande pensionärer och yngre medarbetare. Detta implicerar en risk av kunskapsförlust när de stora äldre generationerna börjar gå i pension, om deras yrkeserfarenhet inte lyckas tas tillvara av arbetsplatsen. Denna studies syfte var att undersöka hur äldre och yngre medarbetare själva reflekterar kring sin och andras kunskap och delandet av den, för att utveckla en teoretisk förståelse kring praktiker och handlande vid kunskapsdelning på arbetsplatser med specifikt fokus på tyst kunskap och de emotionella aspekterna av den.

Tidigare forskning inom kunskapsbevarande har främst fokuserat formella metoder, där mentorsprogram, skuggning, manualer och fasade program används på arbetsplatser. Det har också redogjorts för hur viktig den emotionella förmågan är för kunskapsdelning, samt hur olika icke-hierarkiska metoder för mentorskap kan främja delning mellan äldre och yngre medarbetare. Även de informella möten och spontan interaktion i vardagsverksamheten har påtalats som den viktigaste grunden för kunskapsdelning enligt medarbetare själva.

Studiens teoretiska ramverk utgår ifrån tyst kunskap, emotionell kunskap och ett utökat kunskapsbegrepp där den praktiska kunskapen ses som en viktig del och kunskap ses som verktyg för vetandet.

Studien är en kvalitativ forskningsstudie där intervjuer på två kommunala, icke vinstdrivande arbetsplatser, verksamma inom barn- och äldreomsorgen, genomfördes. Totalt har 15 intervjuer genomförts varav sex var pensionärer, fyra blivande pensionärer, tre kvarvarande medarbetare och två enhetschefer. Alla intervjuer har transkriberats, tematiserats och sedan analyserats utifrån vårt teoretiska ramverk.

Studiens resultat visade att den kunskap som värderades högst av äldre medarbetare, och också sågs som viktig av de kvarvarande, var de emotionella och relationella aspekterna av tyst kunskap. Den kunskapen lär de sig genom erfarenhet och social interaktion med andra arbetskamrater. Den kunskap som påtalas i resultatet kan mer liknas vid vetande som sitter i handlandet, då samtliga har svårigheter att beskriva den med ord eller förklara exakt vad den berör. Medarbetarna delar denna kunskap genom interaktion i vardagsverksamheten, snarare än i formella möten. Bredvidgång och gemensamt lärande ses som den bästa källan till lärande och kunskapsdelning. Även den emotionella och relationella kunskapen lärs in via social interaktion, och måste alltså delas genom gemensam praktik. Våra resultat visar alltså att det verkar vara bristen på förståelse av kunskapsbegreppet och de olika former av kunskap som finns, samt bristande tid och resurser för spontan delning i verksamhetens vardag, som står för grunden till de flesta hinder för kunskapsdelning. Vi menar att ett erkännande av de kunskaper som seniorerna har, samt de olika former av kunskap som krävs i yrket samt deras likvärdighet, genom tilldelning av någon form av mentorsroll och ökad tid för social interaktion skulle kunna överbrygga dessa hinder.

Nyckelord: tyst kunskap, emotionell kunskap, kunskap och vetande, kunskap som handling, kunskapsdelning, mentorskap, pensionsavgångar

Tack!

Vi vill tacka medarbetarna och cheferna på arbetsplatserna där studien genomfördes för det trevliga bemötandet och engagemanget. Ett stort tack vill vi rikta till alla våra respondenter som gjorde det möjligt för oss att skriva detta arbete!

Vi vill även tacka vår handledare Rebecka Arman för en toppeninsats som stöd, guidning och bollplank under arbetet. Tack!

Slutligen vill vi genom detta arbete minnas Thomas Sundin, som var genuint intresserad av kunskap och kunskapsdelning, och som hastigt gick bort under uppsatsskrivandet.

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	1
1.1 Organisationsbeskrivning	2
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Frågeställning	2
2. Teoretisk referensram.....	2
2.1 Kritik av knowledge management	3
2.2 Tyst kunskap.....	3
2.3 Distinktion mellan kunskap och vetande.....	4
2.4 Emotionell kunskap	5
2.5 Sammanfattning teori	5
2.6 Definition av centrala begrepp	6
3. Tidigare studier	6
3.1 Kunskapsdelning på arbetsplatser	7
3.2 Tidigare studier om emotionell kunskap	7
3.3 Formella roller för kunskapsdelning.....	8
3.4 Sammanfattning av tidigare studier	9
4. Metod.....	10
4.1 Kvalitativ forskningsmetod	10
4.2 Metodansats	11
4.3 Metodbegränsningar	11
4.4 Urval fallstudie	12
4.5 Empiriskt underlag	13
4.6 Analys av data	15
4.7 Forskningsetiskt resonemang	15
4.8 Kvalitet och trovärdighet	15
5. Resultat.....	16
5.1 Empiri om tyst kunskap	16
5.1.1 Individuell eller personlig tyst kunskap	16
5.1.2 Tyst kunskap i grupp.....	17
5.2 Emotionell aspekt av tyst kunskap	17
5.3 Värdering och uppmärksamhet.....	19

5.4 Tankar om kunskapsdelning	20
5.4.1 Formell kunskapsdelning	20
5.4.2 Informell kunskapsdelning	21
5.5 Problem och hinder för kunskapsdelning	22
6. Analys och diskussion	24
6.1 Kunskap som ansågs nödvändig och värdefull för yrket.....	24
6.1.1 Analys av tyst kunskap i yrket	25
6.1.1.2 Tyst kunskap är personlig	25
6.1.1.3 Gruppens tysta kunskap	25
6.1.2 Tyst kunskap är emotionell	26
6.1.3 Andras värdering och uppfattning om äldres tysta kunskap	27
6.2 Metoder och praktiker för kunskapsdelning	28
6.3 Upplevda problem och hinder för kunskapsdelning	30
6.5 Sammanfattning analys och diskussion	33
7. Slutsats.....	34
8. Förslag till vidare forskning	36
9. Referenslista.....	36
Bilaga 1 – Missivbrev	39
Bilaga 2 – Intervjuguider.....	40

1. Inledning och bakgrund

I följande avsnitt beskrivs bakgrunden till vårt valda studieområde och en kort beskrivning av arbetsplatserna där vår studie genomfördes. Vidare avslutas avsnittet med studiens problemformulering, syfte och frågeställning.

Vår uppsatsidé utgår från intresset för kunskapsdelning och kunskap i organisationer. Vi vill studera hur kunskap kan tas tillvara vid pensionsavgångar och vilka strategier medarbetare har för att dela kunskap inom organisationen. Vi utgår ifrån att det inte går att styra kunskap formellt genom att exempelvis tillämpa traditionella knowledge management-principer, där det går ut på att fånga upp kunskap hos organisationens individer, detaljerat dokumentera denna kunskap och styra denna för att sprida den till samtliga medlemmar. Istället vill vi utforska vilka metoder människor i organisationer själva använder, både medvetet och omedvetet, och hur de resonerar kring kunskap och kunskapsdelning.

Lärande organisationer och kunskapsöverföring inom organisationer har länge varit intressant för organisationsteori och praktiker. Det anses vara relevant då organisatoriskt lärande ses som ett strategiskt verktyg för moderna företags ledning, där utfallet antas vara konkurrensfördelar och ett stabiliserande av organisationen. Målet för lärande anses alltså inte enbart vara att öka de anställdas kunskap, utan även att utveckla organisationen och skapa dynamiskt lärande (Saadat & Sadaat 2016). Sveriges Riksdag undersökte 2011 arbetskraftsbehovet i den offentliga sektorn (Sveriges Riksdag 2011). Där fastslogs att det under åren fram till år 2025 kommer ske stora pensionsavgångar inom just offentlig sektor, då 44% av arbetskraften kommer att lämna sektorn. Samtidigt konstateras att nyrekryteringen och utbildningen av ny arbetskraft inte går i samma takt, vilket riskerar att sluta i en situation av arbetskraftsbrist och även stor kunskapsbrist (ibid). I denna kontext kan en problematik utläsas mellan å ena sidan en trend av stora pensionsavgångar och bristande nyrekrytering, och å andra sidan vikten av lärande och tillvaratagande samt delning av kunskap på arbetsplatser. Detta arbetets fokus kommer ligga på pensionsavgångarna och risken för kunskapsförlust de implicerar.

Inom studieområdet knowledge management har mycket tyngd lagts på studiet av att kvantifiera kunskap och skapa formella plattformar för spridning och överföring inom organisationen (Collison & Parcell 2004). Även aspekten med implicit kunskap berörs i många studier, och problematiseras med avseende på dess svårstyrbarhet och tysta natur (Saadat & Sadaat 2016, 221). Kritiska röster har höjts inom organisationsteori de senaste decennierna angående styrning av människor i allmänhet och organisationer i synnerhet, där även styrning av lärande och kunskapshantering problematiserats och kritiserats (Czarniawska 2015, 102-103; Saadat & Sadaat 2016, 221). Inte lika mycket forskning har berört hur det går till i praktiken, och vad medarbetare själva gör för att dela sin kunskap (Wikström et al 2018). Här menar vi att det finns en kunskapslucka, som detta arbete kan bidra till att fylla genom en mer praktisknära studie.

1.1 Organisationsbeskrivning

De studerade arbetsplatserna är kommunala, icke vinstdrivande verksamheter inom Göteborgs Stad. Den ena arbetsplatsen verkar inom barnomsorgen med avdelningar för små barn i åldrarna ett till tre och avdelningar för äldre barn med åldrarna fyra till sex. Den andra studerade arbetsplatsen verkar inom äldreomsorgen med avdelningar för somatik och demens.

1.2 Problemformulering

Inom offentlig sektor finns alltså idag en problematik kring å ena sidan en trend av stora pensionsavgångar och bristande nyrekrytering (Sveriges Riksdag 2011), och å andra sidan vikten av tillvaratagande och delning av kunskap mellan blivande pensionärer och yngre medarbetare (Saadat & Sadaat 2016). Detta implicerar en risk av kunskapsförlust när de stora äldre generationerna börjar gå i pension, om deras yrkeserfarenhet inte lyckas tas tillvara av arbetsplatsen.

1.3 Syfte

Detta arbete syftar till att studera och analysera hur arbetsplatser hanterar kunskapsaspekten vid pensionsavgångar, samt hur de berörda medarbetarna själva reflekterar kring sin och andras kunskap och delandet av den. Det syftar till att utveckla den teoretiska förståelsen kring praktiker och handlande vid kunskapsdelning på arbetsplatser vid pensionsavgångar, med specifikt fokus på tyst kunskap och de emotionella aspekterna av den, genom att bidra till och utveckla den tidigare forskning som finns på området.

1.4 Frågeställning

Den konkreta frågeställningen är; hur definierar medarbetarna på arbetsplatsen själva vilken typ av kunskap som pensionärerna har som är mest värdefull för delning och hur den kan läras? Vilka metoder praktiserar de när de delar den? Vad upplever de som hinder för kunskapsdelning?

2. Teoretisk referensram

I avsnittet beskrivs den teoretiska referensramen som innehåller en kritisk teoretisk ansats, teori om tyst kunskap, distinktion mellan kunskap och vetande och emotionell kunskap. Slutligen sammanfattas kort definitioner av centrala begrepp.

Den teoretiska referensram vi anknyter arbetet till handlar i stort om tyst kunskap och distinktionen mellan kunskap och vetande, där handlingens betydelse för vetandet fokuseras (Polanyi 2013; Cook & Brown 1999) och de implikationer det har för delning av kunskap mellan individer och inom gruppen. Vi använder oss därefter av teorier som studerat emotionell kunskap, då detta fanns relevant utifrån empirimaterialet. I nästa kapitel redogörs för tidigare forskning inom området, där kunskapsdelning bland blivande pensionärer och studier av emotionell kunskap och dess relevans för kunskapsintensiva yrken studerats. Vi har också valt att inkludera forskning kring informella och formella metoder för bredvidgång genom att använda oss av några studier av mentorskap. Detta för att i analysen kunna jämföra våra resultat med tidigare studier av praktiker som observerats inom området.

2.1 Kritik av knowledge management

Detta arbete har som utgångspunkt ett kritiskt förhållningssätt till traditionell knowledge management såsom den kritiseras av Jonsson (2012), där hon medger teorins stora omfattning men sammanfattar det kortfattat till att knowledge management går ut på att fånga upp kunskap hos organisationens individer, detaljerat dokumentera denna kunskap och styra denna för att sprida den till samtliga medlemmar. Hon är kritisk till att detta är förenligt med praktiken, trots teoriernas stora spridning (ibid), vilket hon inte är ensam om. Flertalet forskare hävdar det utsiktslösa i en alltför stark tro på styrningens effekter, både vad gäller lärande och styrning av organisationer i stort (Grey 2005; Pfeffer 1977). Redan 1977 beskrev Pfeffer (1977) hur lite effekt ledarskap kunde tillskrivas empiriskt, trots alla resurser som har spenderats inom organisationer och akademien. Jonsson specificerar frågan kring styrning av lärande, när hon hävdar att de flesta försök att styra lärande misslyckas (Jonsson 2012). Det korrelerar väl med arbetets frågeställning, där just de mer svårstyrbara aspekterna av lärande i praktiken fokuseras. För att kunna studera kunskapsöverföring krävs en närmare granskning av vad kunskap har definierats som, och hur begreppet behandlas och uttrycks inom organisationsteorin. Nedan följer en redogörelse för teori kring detta som anses vara relevant för arbetets område.

2.2 Tyst kunskap

Stark kritik har riktats mot den positivistiska ansats vars syfte är att hävda en oberoende, objektiv kunskap (Polanyi 2013). Polanyi forskade inom flera vetenskaper, och lade en filosofisk grund för definitionen av tyst kunskap och dess struktur (ibid). Grundtanken i hans arbete är att människan vet mer än vad vi kan säga, och att denna tysta kunskap genomsyrar hela världen. Det ledde honom till slutsatsen att det är omöjligt att avpersonifiera kunskap, och därmed svårt att uppnå oberoende. Han menar också att metoden att formalisera all kunskap, vars uttalade mål traditionell knowledge management är (Jonsson, 2012), är kontraproduktiv i sig självt och endast skapar en sorts klarhet som förstör sitt tänkta ämne. Nedan redogörs för hans härledning av dessa slutsatser.

I ett försök att beskriva vad han menar med tyst kunskap och hur den överförs mellan individer använder Polanyi (2013) exemplet med deskriptiva vetenskaper, där det som studeras innehar yttre drag som inte kan beskrivas helt och fullt. Det måste istället läras ut genom praktiska övningar, där budskapet karaktäriseras av att något inte kan kommuniceras. Mottagandet blir då beroende av att personen ifråga upptäcker och förstår vad som inte kan kommuniceras. Kunskap är alltså både praktiskt och teoretiskt vetande. Duguid (2005) beskriver det som att kodifiering kan leda till att kunskap kvantifieras i teorin, men att övriga medarbetare inte kan få tillgång till dess kvalitet om aspekten kring hur den uppstod inte beaktas.

Polanyis (2013) kunskapsanalys delar upp den tysta kunskapens grundstruktur till att alltid bestå av två led; det första proximala ledet och det andra distala ledet. Den kunskap som vi inte kan artikulera återfinns i det proximala ledet, där personen lär sig att förknippa de båda då det proximala framkallar förväntan om det distala. Det proximala ledet kan vi känna till enbart då vi förlitar oss på medvetenheten om det för att uppmärksamma det distala ledet.

Som exempel nämns hur människor använder medvetenheten om en individs ansiktsdrag för att sammanfoga detta till en helhet av igenkänning, vilket personen inte kan redogöra för uttalat. Tyst kunskap är det som skapar en meningsfull relation mellan leden, en förståelse för den sammansatta helheten som fås när vi riktar uppmärksamheten mot deras gemensamma mening. Polanyi menar vidare att detta måste uppnås genom en inlärningsprocess, där projektion alltid måste förekomma vid tyst kunskap. Det implicerar inlevelse som grund för den tysta kunskapens struktur. Det är genom att leva oss in i något som vi kan förstå det, vilket kan jämföras med hur Cook och Brown (1999) definierar vetande såsom sittande i handlingen själv. Detta redogörs för i senare stycke. Motsatsen anser han vara när enskilda delar granskas detaljerat, vilket skulle leda till att deras mening utplånas och uppfattningen om helheten går förlorad. Det är här slutsatsen kring traditionell kunskapssyn, som den förhärskande inom knowledge management, härrör (Polanyi, 2013). Om tyst kunskap är en ofrånkomlig och elementär del av all kunskap, kan ett ideal som kretsar kring att eliminera alla personliga element från kunskap istället endast leda till att den förstörs. Frågan som uppstår är då hur tyst kunskap kan tillvaratas och förstås vid kunskapsöverföring inom organisationer.

2.3 Distinktion mellan kunskap och vetande

Cook och Brown (1999) har i liknande anda studerat vad de benämner skillnaden på en ägandeariktad kunskapssyn och en praktikinriktad sådan, samt hur den förra tenderar att hämma bredare förståelse av själva kunskapsbegreppet. Det innebär att organisationer som ser kunskap som något som ägs av individen utesluter andra viktiga aspekter av kunskapsbegreppet, och riskerar att begränsa sin förståelse av hur kunskap praktiseras. De specificerar debatten med ett fokus på problematisering av distinktionen mellan kunskap och vetande. De menar att kunskapsbegreppet istället bör vidgas till fyra kategorier av kunskap; den explicita, den tysta, den individuella och gruppens kunskap. Dessa kategoriers tydliga egenskaper och varianter av kunskap gör att varje form särskiljer sig från varandra, och att varje form besitter en egenskap som den andre inte har. De är således likvärdiga men olika. De menar även att ingen av dem kan härledas eller förvandlas till en annan form. Detta menar vi har implikationer för förståelsen av kunskapsdelning och hur det sker. Vi anser att en bredare kategorisering av begreppet och en omöjlighet att förvandla kunskap från en form till en annan kräver utförligare strategier än vad en traditionell syn medger. Om exempelvis tyst kunskap inte kan förvandlas till explicit, faller idén om formalisering av denna precis som Polanyi (2013) ansåg. Vidare hävdar Cook och Brown (1999) att inte allt som individen och gruppen vet ingår i och fångas av förståelsen av kunskap. De gör skillnad på kunskap och vetande i form av handling. De menar att kunskap är ett verktyg för vetande och att vetande är en aspekt av vårt samspel med omvärlden, där just samspelet mellan kunskap och vetande kan skapa ny kunskap och nya sätt att veta. Precis som Polanyi (2013) menar att den tysta kunskapen sitter i det proximala ledet och skapar förväntan om det distala, menar Cook och Brown (1999) här att kunskapen används för att utföra handlingen genom det vetande som inte kan beskrivas av personen men ändå utgör grunden för handlingen. När du exempelvis lagar en bil upprepade gånger sker det varje gång ett samspel mellan det vetande som sitter i handlingen, och den nya kunskap som du genererat sen sist, vilket skapar ny kunskap och nytt vetande.

Vidare menar Cook och Brown (1999) att individer och grupper använder sig av sin kunskap i interaktionen med sin omvärld. Kunskap ger en särskild form, mening och disciplin i våra interaktioner med omvärlden. Dock ligger inte allt vi vet i vår kunskap, vissa saker vi vet ligger i själva vårt handlande. Författarna förklarar att de med vetande inte menar något som används och behövs vid handlande, utan att vetande är en del av handlandet självt både på individuell och grupp nivå. De definierar vetande som dynamiskt, konkret och relativt. Författarna lyfter fram exemplet med att en person vet hur en lagar en bil. Personen har inte bara kunskap om bilen och kunskap om hur bilen ska lagas, utan även handlingens betydelse som utgör vetandet spelar roll. Det handlar alltså om ett vetande som inte är medvetet hos aktören, men som sitter i hur denne utför handlingarna och särskiljer den reparatören från en mer oerfaren. Denna problematisering av kunskapsbegreppet kan antas vara relevant för detaljerade studier av vilken kunskap som berörs vid kunskapsöverföring, och hur den kan antas överföras.

2.4 Emotionell kunskap

Polanyis (2013) beskrivning av inlevelse som den tysta kunskapens grundstruktur kan jämföras med Shotter och Tsoukas (2014) teorier kring praktisk visdom. De redogör för hur beslutsfattande bygger på en förmåga som skiljer sig från det rationalistiska perspektivets ansats, där förmågan istället innefattar att hantera varje mött situation som unik och kunna se den speciella situationella karaktär som skiljer den från en generaliserad bild. Detta måste enligt dem läras genom praktisk handling, där efter uppövning det sen utgör ett spontant tänkande som uppstår inom individen där en ny situation framstår inför denna i den sinnesstämning hen är i. Shotter och Tsoukas (2014) använder sig av begreppet deliberative imagination. Det definieras som en process var i praktiken bedömer en situation de konfronteras med, inte genom att försöka få den att passa in i en generaliserad bild, utan genom ett länkande av specifika men olika situationer som upplevts tidigare där deras specifikhet inte bortses från. Den som bedriver en praktisk handling, eller innehar den tysta kunskapen eller vetandet i handlingen, måste introduceras med en situation för att kunna skapa nya ord för praktiken där den kan beskriva den på ett sätt där andra säkert kommer tolka och ge samma mening åt den som hen menar. Detta menar vi är av stor relevans för hur kunskapsdelning måste förstås och tillämpas, särskilt när det kommer till tyst och handlingsbaserad kunskap. Den relationella och emotionella aspekten av kunskap och kunskapsdelning måste därmed inkluderas för att kunna förstå problematiken som arbetets frågeställning visar på. Shotter och Tsoukas (2014) beskrivning av hur praktiskt omdöme skapas utgör i högsta grad en emotionell och relationell aspekt på tyst kunskap genom handling som kompletterar Polanyis tankar. Detta då vi när vi måste gå in mentalt i en situation och röra oss i den utforskande för att finna dimensioner och detaljer som gör den unik, också enligt dem är kritiskt formade av känslor och den affektiva respons som dessa skapar. Dessa känslor är, enligt deras teori, högst personliga men samtidigt socialt inlärd.

2.5 Sammanfattning teori

Polanyis (2013) definition och beskrivning av den tysta kunskapens struktur vidareutvecklades och breddades av Cook och Brown (1999) genom deras vidgade

kunskapsbegrepp och distinktion mellan kunskap och vetande i handlingen. Samtidigt bidrar Shotter och Tsoukas (2014) med förståelse för hur emotionella aspekter av tyst kunskap lärs in och handlas genom. Viktigast för denna studie är definitionen av de proximala och distala leden, distinktionen och likställandet av de olika kunskapsformerna, särskiljandet mellan kunskap och vetande samt den emotionella aspekten av tyst kunskap och inlevelsen detta implicerar.

2.6 Definition av centrala begrepp

Kunskapsdelning - innebär att kunskap inte överförs från en individ till en annan utan utgår ifrån ett ömsesidigt delande och inläring av kunskap (Bryant & Terborg 2008).

Tyst kunskap - utgår ifrån att människan vet mer än den kan artikulera som gör att den blir svår att beskriva och förmedla genom ord (Polanyi 2013).

Distala och proximala ledet - beskrivs som två led i den tysta kunskapens grundstruktur. Proximala ledet är kunskapen vi inte kan artikulera och distala ledet är det som en har kunskap om (Polanyi 2013).

Emotionell kunskap - innebär att se varje mött situation som unik vilken måste läras genom praktisk handling som sedan genom övning utgör ett spontant tänkande. Praktiskt omdöme utgör en emotionell och relationell aspekt på tyst kunskap (Shotter & Tsoukas 2014).

Ägande och praktikinriktad kunskapssyn - innebär att ägandeinriktad kunskapssyn ses som något som ägs av individen som hämmar bredare förståelse av kunskapsbegreppet. Den praktikinriktade kunskapssynen inkluderar däremot vikten av att kunskapen behöver praktiseras för att uppnå vetande (Cook & Brown 1999).

Kunskap och vetande - distinktionen mellan begreppen innebär att kunskap ses som ett verktyg för vetande och vetande är en aspekt av vårt samspel med omvärlden. Samspelet mellan kunskap och vetande kan således skapa ny kunskap (Cook & Brown 1999)

3. Tidigare studier

Följande avsnitt om tidigare studier redogör för studier av kunskapsdelning på arbetsplatser, studier av emotionell kunskap, studier av formella roller för kunskapsdelning samt en sammanfattning av dessa studier. Slutligen presenteras studiernas innehåll sammanfattat i tabell 1.

För att få en inblick i nyare forskning som undersökt liknande fenomen som vårt arbete, har vi valt åtta studier som kan relateras till forskningsområdet och våra frågeställningar. Först har vi valt en tidigare studie där kunskapsdelning från seniora medarbetare i ett kunskapsintensivt yrke studerats, med fokus på seniora medarbetares egna erfarenheter och uppfattningar. Sedan finns andra studier som diskuterar den emotionella och relationella kunskapen, och hur dessa aspekter av tyst kunskap påverkar kunskapsdelning på arbetsplatser. Slutligen har vi valt att

analysera olika formella former för kunskapsdelning, där det jämlika mentorskapet fokuserats som metod. Som avslutning jämför vi deras fokus med detta arbetes frågeställningar, och redogör för hur vårt arbete kan komplettera deras forskning.

3.1 Kunskapsdelning på arbetsplatser

Wikström, Eriksson, Karamehmedovic och Liff (2018) grundar sin egen undersökning på faktumet att få chefer och arbetsplatser visar intresse för kunskapsbevarande vid pensionsavgångar, och att ännu färre har fungerande formella strategier för detta. De har granskat kunskapsbevarande på ett multinationellt företag baserat i Sverige, där blivande pensionärer intervjuats kring deras kunskap och hur den kan bevaras i organisationen. Deras ansats är att detta kan hänföras till bristen på hänsyn till den tysta kunskapen och vetandet, just de aspekter som Polanyi (2013) och Cook och Brown (1999) pekar på som avgörande för en förståelse av kunskap och kunskapsdelning.

Deras resultat (Wikström et al 2018) visar hur de anställda själva värderar erfarenhet över lång tid som den mest värdefulla kunskapen, där sociala nätverk och relationer ses som en central del av deras kunskap. De hänvisar till gruppens kunskap som viktig, då alla inte kan veta allt själva. De formella metoder som arbetsplatsen försöker använda misstros eller ses som meningslösa då de inte är integrerat naturligt i det dagliga arbetet. Istället finner de att de anställda själva tar informella initiativ, där äldre väljer ut yngre anställda de anser som intressanta och skapar informella möten med. Även spontan och informell överföring av kunskap vid fikaraster eller i lokalerna ses som viktigt, och anses ske. Anställda menar att detta sker spontant och naturligt vid specifik situation, samt att intresse för kunskapsdelning måste finnas för att det ska fungera. Slutligen finner de att kunskapsdelning mellan äldre och yngre främst sker när de interagerar och arbetar tillsammans med problem, inte via föreläsningar som formell metod. (Wikström et al 2018). Som praktisk implikation visar de på hur kunskapsbevarande hindras av ett ensidigt fokus på de äldre anställda, varför vår studie av både äldre och yngre medarbetare kan ge värdefull komplementär information. Den emotionella och relationella aspekten av tyst kunskap har behandlats i tidigare studier, som redogörs för i följande avsnitt.

3.2 Tidigare studier om emotionell kunskap

Både teoretiska och praktiska insikter är begränsade när det kommer till hur emotionell intelligens påverkar organisationer, hävdar Ghosh och Chakraborty (2008). I sin studie har de undersökt vad emotionell intelligens innebär och hur det påverkar kunskapsintensiva yrken, där fallstudier från två olika organisationer analyserades. Likt Shotter och Tsoukas (2014) slutsats kring hur känslor affektivt påverkar praktisk visdom vid beslutsfattande, och de implikationer det har för tyst kunskap på arbetsplatsen, menar de att förmågan att förstå intentioner, önskningar och känslor hos andra är avgörande för effektiv yrkesutövning i kunskapsintensiva yrken. Ghosh och Chakraborty (2008) menar vidare att sådana emotionella kompetenser inte är medfödda, utan kan övas upp. Det samstämmer med Shotter och Tsoukas (2014) tanke att de är socialt inlärda.

Arbetsplatser måste alltså träna på att utbyta empati och information mellan medarbetare innan de kan bygga annan kompetens (Ghosh & Chakraborty 2008). Detta då emotionell kunskap spelar en oerhört viktig roll i att guida medarbetares beteende i de relationer som krävs på arbetsplatsen. En viktig brist de fann i sin studie var att emotionell kunskap värderades hos individen, men inte på organisationsnivå. Det medförde att det inte fanns väldefinierade värderingar och normer gällande emotionell kunskap och relationer, och dess roll på arbetsplatsen. Konsekvensen för arbetsplatsen blev att endast ett fåtal väldigt socialt medvetna medarbetare praktiserade den emotionella kunskapen, och ingen delning möjliggjordes. En annan brist var okunskapen och den emotionella omognad de fann hos ledningen, vilket de menar omöjliggjorde utveckling av emotionell kunskap hos medarbetarna. På en annan undersökt arbetsplats fann de hög emotionell mognad hos ledningen, där rekryteringsprocessen involverade screening av emotionella kunskaper och utveckling möjliggjordes.

Även Ansari och Talan (2017) fann att processer organisationer använder för kunskapsdelning hindras av brister i faktorer rörande emotionell intelligens och relationer, där fokus enbart varit individens kunskap. Deras studie rörde sig även den kring emotionell intelligens och engagemang för kunskapsdelning, där 450 anställda på kunskapsintensiva arbetsplatser runt Dehli svarade på en ingående enkät. De utgår från att grunden för kunskapsdelning är när individer lär sig beteende nödvändigt för yrket genom sociala interaktioner, en process som kan liknas vid Cook och Browns (1999) kunskapsdelning i interaktion med omvärlden. Ansari och Talan (2017) definierar emotionell kunskap såsom när individen kan greppa emotionell information och använda den för att guida sitt beteende. Kunskapsdelning fanns i deras studie vara nära sammankopplat med emotionell intelligens, vilket styrks i en annan studie av Ansari och Malik (2017), då personer som innehar detta engagerar sig i nära kommunikation med andra i högre utsträckning.

3.3 Formella roller för kunskapsdelning

Tidigare studier har granskat de olika formella metoder för kunskapsdelning som arbetsplatser använder sig av. Vi har valt att fokusera vad som benämns lärlingskap, mentorskap och jämlikt mentorskap.

Duguid (2005) beskriver i sin genomgång av studier kring gemenskaper av praktik hur vetande är en produkt av gemenskaper av praktik. Han menar att den kunskap läraren uppenbarar i sin handling komplementerar den kodifierade kunskap de ger som teori. En sådan kunskapssyn, vilken korrelerar med Polanyis (2013) och Cook och Browns (1999) idéer kring ett utökat kunskapsbegrepp och handlandets nödvändiga inkludering, grundar sig således i ett flöde av praktiker inom en gemenskap. Detta menar han förklarar lärlingsskapets kraft, vilket även Polanyi (1958) indirekt pekar på i sin redogörelse för hur de praktiska kurserna i hans studenters utbildning verkar vara av störst vikt för dem. Medlemskap i en sådan gemenskap av praktik (Duguid 2005) ger form, kontext och innehåll till aspirerande praktiker. På arbetsplatser och i organisationer återfinns olika användande av kunskap beroende på arbetsplats (Duguid 2005). Det implicerar att nya medarbetare måste komma in i gemenskapen och förstå den, för att kunna tillgodogöra sig kunskapen och därmed praktisera

yrket. En formell metod för att säkra kunskapsdelning, som fokuserar just denna praktiska aspekt av vetande, är mentorskapet. Även om detta arbete inte syftar till att granska mentorskap som metod, är dess metoder och praktiker relevanta för en förståelse av hur kunskapsdelning anses kan genomföras inom tidigare forskning. Nedan följer en kort redogörelse för hur mentorskap har förstått inom forskningen, med fokus på det jämlika mentorskapet.

Bryant och Terborg (2008) samt O'Neil och Marsick (2009) har i sina studier om jämlikt mentorskap granskat hur arbetsrelaterad och teknisk kunskap delas utifrån ett jämlikt mentorförhållande och utforskat hur jämlikt mentorskap underlättar delning av kunskap mellan mentorer och lärlingar. Jämlikt mentorskap är precis som traditionellt mentorskap ett avsiktligt förhållande mellan två anställda på samma eller liknande arbeten. Den ena är en mer erfaren medarbetare som tillhandahåller stöd och undervisning av ny kunskap och färdigheter till en mindre erfaren medarbetare (Bryant & Terborg 2008). De fann att avsaknaden av den hierarkiska relationen kan förenkla kommunikationen, stärka det ömsesidiga stödet samt förenkla samarbetet. Det kan bidra till ömsesidig inläring, exponering av olika perspektiv och även leda till vänskap (O'Neil & Marsick 2009). Jämlikt mentorskap fungerar åt båda hållen och underlättar delningen av kunskap från mentor till lärling och från lärling till mentor där Bryant & Terborg (2008) hävdar att kunskapsdelningen är den främsta fördelen med jämlikt mentorskap i relationen mellan mentor och adept. Förutom det kan mentorn ge adepten ett psykosocialt stöd genom att prata med och lyssna på den (Bryant & Terborg 2008). Short (2013) fann även han i sin studie att mentorskap användes spontant för att hantera psykologiska och emotionella ämnen.

Mentorerna har ett tydligt uppdrag gentemot sina adepter och ska på ett tydligt sätt kunna definiera ens roll för adepten, kunna hantera kommunikationen mellan sig och sin adept, de ska kunna välja och fokusera på viktig information som ska delas samt undervisa och ge adepten träning men även kunna bedöma om adepten förstår koncepten i träningen. (Bryant & Terborg 2008). Slutligen kan mentorsrollen ge andra fördelar. Den kan ge personlig tillfredsställelse och erkännande men även att nya kollegor kan komma in och lära sig arbetet fortare och bidra till arbetsgruppen snabbare (Bryant & Terborg 2008).

3.4 Sammanfattning av tidigare studier

För att sammanfatta behandlar dessa studier aspekter som rör våra frågeställningar. Den första redogör för hur blivande pensionärer i ett kunskapsintensivt yrke själva uppfattar sin kunskap och hur den kan delas inför pensionering. Dock har endast de seniora medarbetarna intervjuats och fokuserats, varpå vi anser att vi kan ge en bredare förståelse av kunskapsdelningen genom att inkludera även de kvarvarande mer juniora medarbetarna och studera deras inställningar och uppfattningar kring de äldres kunskap och delningen mellan dem. Studierna av emotionell kunskap och förmåga bidrar med förståelse för hur dessa aspekter påverkar kunskapsdelning, vilket de menar att det finns för lite forskning kring. Det som fattas i dessa studier är en mer ingående förståelse av vilka emotionella kunskaper som är relevanta i omsorgsyrken, och hur de värderas och uppfattas av medarbetarna själva. I studierna av mentorskap har främst formella metoder för bredvidgång och dessas positiva

påverkan på kunskapsdelning fokuserats. Vi anser att det behövs utförligare forskning kring hur medarbetare skapar spontana praktiker för kunskapsdelning, och hur de själva skulle vilja formalisera det. Avsikten med vår studie är således att komplettera denna tidigare forskning, där vårt fokus på samtliga medarbetares syn på kunskap och kunskapsdelning, de informella praktiker de använder sig av och de problem och hinder de upplever kan skapa bredare förståelse för fenomenet kunskapsdelning mellan generationer. Nedan presenteras studierna i tabell 1 *Tidigare studier* med huvudbegrepp, inriktning och slutsats.

	Wikström et al	Ghosh & Chakraborty	Ansari & Talan	Duguid	Short	Bryant & Terborg	O'Neil och Marsick
Huvudbegrepp	Kunskapsbevarande, pensionärer, erfarenhet, relationer, gruppens kunskap, informella möten	Emotionell intelligens, kunskapsintensiva yrken, inläring av emotionell förmåga	Emotionell intelligens, kunskapsdelning, social interaktion	Gemensam praktik, vetande, lärlingskap	Mentorskap	Jämlikt mentorskap, kunskapsdelning	Jämlikt mentorskap och lärande genom handling
Inriktning	Kunskapsbevarande vid pensionsavgångar	Emotionell intelligens roll vid kunskapsöverföring	Emotionell intelligens och kunskapsdelning	Gemensam praktik och inläring vetande	Återkomst mentorskap på arbetsplatser	Empiriskt testa om jämlikt mentorskap skapar kunskapsdelning och om anställda kan tränas i det	Koppling jämlikt mentorskap och metod lärande genom handling och konversation
Slutsats	Sker främst vid informella möten, misstro formella metoder, gruppens kunskap viktigt, negativt med ensidigt fokus äldre	Emotionell förmåga avgörande för effektiv yrkesutövning i kunskapsintensiva yrken, bör övas upp på arbetsplatser	Kunskapsdelning nära sammankopplat med emotionell intelligens	Vetande en produkt av gemensam praktik	Mentorskap används många tillfällen, inkluderat för hantera emotionella aspekter	Signifikant relation hög nivå jämlikt mentorskap och hög nivå kunskapsdelning	Interaktion med grupp genom strukturerad konversation och jämlikt mentorskap positivt för lärande

4. Metod

Nedan redogörs för arbetets metodologiska tillvägagångssätt och avvägningar, där valet av en kvalitativ fallstudie motiveras och förankras i frågeställning och syfte. Urval av datamaterial förklaras och motiveras, samt tillvägagångssätt för bearbetning av detta empiriska material. Avgränsningar för studien redogörs för och motiveras utifrån syfte. Även forskningsetiska principer beaktas och förklaras. Avslutningsvis problematiseras uppsatsens kvalitet och trovärdighet utifrån denna redogörelse.

4.1 Kvalitativ forskningsmetod

I denna undersökning har vi valt en kvalitativ metod i form av en fallstudie, vilken fokuserat intervjuobjektens egna uppfattningar och tolkningar kring kunskap och kunskapsdelning. Detta metodologiska val motiveras med undersökningens syfte och frågeställningar. Bryman och Bell (2017) beskriver kvalitativa fallstudier som lämpligast när syftet är att besvara frågeställning med tolkande ansats, då fokus ligger på de studerades egna uppfattningar och tolkningar kring det berörda ämnet och förståelse av den sociala verklighet de deltar i. Kvalitativa forskningsmetoder anses ha en kunskapsteoretisk ståndpunkt där tolkning och konstruktionism är centralt (Bryman & Bell, 2017), snarare än konkreta fakta. Studiens syfte är just att granska hur medarbetare på arbetsplatserna hanterar och reflekterar kring sin egen kunskap och hur den kan delas, alltså deras egna tolkningar och förståelse av fenomenet.

Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) hur kvalitativa metoder oftare är teorigenererande än teoriprovande, vilket stödjer studiens syfte att utveckla en teoretisk förståelse kring de praktiker som observeras. Detta leder också till en sensitiv behandling av de begrepp som uppkom i intervjuerna (ibid), istället för en alltför stark användning av definitiva begrepp, för

att fånga den mångfald av företeelser som döljer sig bakom respondenternas begreppsanvändning och tolkning av de begrepp frågorna presenterar. Det innebär att vi som författare har tillåtit oss en bredare tolkning av de begrepp respondenterna använder, tolkade utifrån hur de uttryckt sig och förklarat begreppen snarare än vilka ord de valt att använda. Under undersökningens gång noterade vi att den granskade kunskapen, vilken till sin natur anses svår att sätta ord på, förklarades på olika sätt och med olika begrepp av olika deltagare. Det ledde till att en alltför snäv definition av begrepp hade riskerat att vilseleda undersökningen och förlora intressanta tolkningar från deltagare som inte hittade samma ord för fenomen som de relaterade teorierna använde sig av. För att behålla trovärdighet kommer detta förklaras i empiridelen när så har gjorts.

4.2 Metodansats

Undersökningen genomfördes med en abduktiv ansats där, enligt Patel & Davidson (2011), empiri och teori varvas i det vetenskapliga arbetet som en kombination mellan induktiv och deduktiv ansats. Det innebär att det under undersökningsprocessen möjliggörs att röra sig mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2017), där viss teoretisk förståelse grundade forskningsfrågorna och inriktningen på empiriinsamlingen samtidigt som den teoretiska ansatsen formades under insamlandets gång utifrån vad som framkom. Detta motiveras med att undersökningens syfte var att finna de praktiker och tolkningar som de specifika arbetsplatsernas medlemmar använde sig av, vilket vi ansåg inte kunde förutsägas på förhand. Därmed var en teoriprövning inte aktuellt. Samtidigt krävdes viss förkunskap kring kunskapsbegreppet och tidigare forskning för att skapa relevanta intervjufrågor och inrikta arbetet. Den teoretiska referensramen formades och fokuserades således under arbetets gång.

4.3 Metodbegränsningar

Kvalitativa metoder som den valda för denna undersökning kritiserar ibland för att vara alltför subjektiva, och bygga för mycket på forskarnas uppfattningar och nära deltagande i processen (Bryman & Bell, 2017). Det antas medföra svårigheter att replikera undersökningen och generalisera de resultat som presenteras. Det finns en medvetenhet om detta i utförandet av denna studie, samtidigt som vi anser att den tolkande och teorigenererande ansats som används inte behöver legitimeras av objektivitet eller total generaliserbarhet. Bryman och Bell (2017) anser att resultat från kvalitativ forskning ska generaliseras till teori, och inte till population. Detta har kritiserats av Iveroth (2010), som menar att en positivistisk definition av generaliserbarhet inte kan appliceras på tolkande ansatser, och att det inom kvalitativ forskning inte är fråga om statistisk generaliserbarhet. Även Flyvbjerg (2006) anser att kritiken mot generaliserbarhet från fallstudier är ett missförstånd, och fastslår att formell generalisering är övervärderad för vetenskaplig utveckling medans kraften hos ett exempel är undervärderad. En viss analytisk generaliserbarhet skulle alltså kunna hävdas utifrån undersökningens resultat, vilket kan bidra till ökad förståelse av fenomenet kunskapsdelning vid pensionsavgångar inom organisationer.

Även valet av endast en organisation skulle kunna begränsa möjligheterna att generalisera forskningsresultatet, men kan ge en förståelse för hur just den utvalda arbetsplatsen är medveten om och arbetar med företeelsen kring kunskap och kunskapsdelning.

Undersökningen kan även ge unika möjligheter till ytterligare fördjupning och skapa en djupare förståelse än vad vore möjligt vid en bredare studie. Detta antagande bygger också på att det konkreta organisatoriska sammanhanget är en del av en samhällelig kontext (Czarniawska 2015). Avvägningen är problematisk, men avspeglar också omfattningen av detta arbete. Valet av en större organisation, och studiet av två arbetsplatser inom denna, balanserar även det problematiken med att endast ha ett studieobjekt.

4.4 Urval fallstudie

Studien genomfördes som en fallstudie inom utvalda delar av en större organisation. Det handlar om två arbetsplatser inom Göteborgs Stad, en inom barnomsorg och en inom vård och omsorg. För att få förståelse för det samhälleliga fenomen som granskades undersöktes delar av en utvald organisation där företeelsen om kunskap och kunskapsdelning antogs återfinnas och vara relevant för verksamheten. Dessa delar var två närliggande förskolor på en förskoleenhet samt ett äldreboende med inriktning somatik och demens. Avsikten var alltså att ge en bild av vår valda organisations arbete med kunskap och kunskapsdelning i stort, och specifikt vid pensionsavgångar. Därför har undersökningen fokuserats till den primära verksamheten, där medarbetarna bedriver sina dagliga arbetsuppgifter. Vi menar att det är där som kunskapen kring yrkesutövningen återfinns. Att två olika verksamheter inom organisationen studerades baserade vi på en jämförande aspekt, där vi trodde oss kunna finna likheter mellan omsorgsyrkans kunskapsbehov trots olika kontext. Ur det har vi kunnat härleda en förståelse för hur kunskap och kunskapsdelning återfinns och sker på en typisk arbetsplats inom offentlig sektor, och vilka förutsättningar som finns. Vi är också medvetna om kontextens betydelse och vilka likheter och skillnader som återfinns, för att kunna jämföra resultaten mellan dem. Skillnaden i kontext mellan arbetsplatserna är främst det pedagogiska fokus som förskolan har, där omsorgsaspekten istället är mer utpräglad på äldreboendet, men även det bredare ansvaret för fostran och omhändertagande som förskolebarnen innebär. Likheterna rör det relationella och omsorgsbaserade som grund för verksamheten, vilket kräver liknande kunskaper.

Valet av organisation växte fram efter en pilotintervju vi genomförde. Pilotrespondenten var specialpedagog inom landstinget Region Skåne och hade vid det laget bara några dagar kvar att arbeta innan pensionering. Intervjun fick oss att rikta intresse mot offentlig sektor. Valet föll därav på kommunen Göteborgs Stad som organisation för vår studie. Detta val av fallstudie är delvis av bekvämlighetsskäl (Bryman & Bell 2017), då geografisk närhet gjorde den tillgänglig. Dessutom förelåg en passande tillgångsaspekt, då personliga kontakter från tidigare arbetserfarenhet gav oss tillgång till arbetsplatser. Kommunen är också en stor och bred organisation med en mångfald av enheter, som ändå styrs av gemensamma dokument och styrregler, vilket kan ge viss generaliserbarhet mellan arbetsplatser. Samtidigt är offentlig sektor en bransch som väntar stora pensionsavgångar (Sveriges Riksdag, 2011), vilket var av stor vikt vid vårt val av organisation. Valet bygger också på ett antagande kring att många av offentlig sektors, och kanske specifikt kommunal, verksamhet är kunskapsintensiva och beroende av kunskap och kunskapsdelning.

Vi utgick därifrån från arbetsplatser där kunskapen är mycket erfarenhets- och handlingsbaserad samt som även berörs av stundande pensionsavgångar. Via personliga kontakter från arbetslivet kontaktades arbetsplatser inom organisationen där detta förekom. Medverkande respondenter valdes delvis utifrån detta kriterium, att de nyligen lämnat arbetsplatsen för pensionering eller kommer att göra det inom ett år. Dessutom valde vi att intervjua kvarvarande medarbetare inom berörda enhet, samt deras berörda chef. Detta för att kunskapsdelning sker mellan alla parter i organisationen, och således involverar även de kvarvarande.

4.5 Empiriskt underlag

Kunskap och kunskapsdelning berör områden som anses kräva en djupare förståelse av motiv och handlingar. För att få bättre insikt genomfördes flera kvalitativa intervjuer. Att använda sig av kvalitativa djupintervjuer anses särskilt användbart för att få en nyanserad bild av undersökningsområdet (Bryman & Bell 2017; Lind 2014). Intervjupersonerna valdes på basis av deras stundande pensionering, där deras pensionering nyligen skett eller kommer att ske inom det närmaste året. Men även deras närmaste kollegor och chefer blev föremål för intervju, vilket vi argumenterat för ovan. Sammanlagd intervjuades 15 personer. Den första intervjun blev en pilotintervju där en blivande pensionär utanför den valda organisationen intervjuades, men som vi valde att infoga i undersökningen då vi ansåg att det kunde ge värdefull information som komplement till den observerade organisationen. Det handlar även

Förkortningar	
P	Pensionär
BP	Blivande pensionär
K	Kvarvarande medarbetare
C	Chef
FSK	Förskola
ÄB	Äldreboende
HAB	Habilitering

dar om offentlig sektor och kommunal verksamhet. Av de resterande 14 intervjupersonerna bestod 6 stycken av nyblivna pensionärer och 4 av blivande pensionärer inom närmsta 10 åren, 3 av deras närmaste yngre kollegor och 2 av pensionärernas närmsta chefer. Nedan presenteras fördelningen i en tabell. Arbetsplats har utelämnats hos cheferna, då de endast var två stycken. Anonymiteten kunde inte garanteras om detta angivits.

Kod	BP0	P1	P2	P3	P4	P5	BP6	BP7	P8	BP9	K1	K2	K3	C1	C2
Arbetsplats	FSK	FSK	FSK	FSK	FSK	FSK	ÄB	ÄB	HAB	ÄB	FSK	ÄB	FSK	-	-

Anledningen till att välja ett flertal intervjupersoner som även har olika befattningar handlar om att fånga in en större helhet av hur kunskapsdelning sker inom organisationen. Vi hoppades då kunna få en bredare insyn i hur kunskapsdelning sker i interaktionen mellan medlemmarna, då själva begreppet kunskapsdelning implicerar att flera aktörer är involverade. Intervjuerna genomfördes på plats på arbetsplatsen eller hemma hos respondenten, för att komma nära respondenten och för att skapa den tillit vi ville uppnå och där personerna fick möjlighet att befinna sig i sitt egna habitat. Intervjuerna som genomfördes var semi-strukturerade, vilket innebär att de hade en låg grad av strukturering och standardisering.

Låg grad av strukturering innebär att intervjufrågorna som intervjuaren ställde gav respondenten fritt utrymme att svara med sina egna ord, samt att låg grad av standardisering gjorde att intervjuaren ställde frågor på ett sätt som föll sig bäst i det enskilda fallet (Bryman

& Bell 2017; Patel & Davidson 2011). Detta för att kunna uppnå jämförbarhet mellan respondenternas svar, men också frihet att kunna ta tillvara enskilda avvikelser och fördjupa med ytterligare intervjufrågor när det uppstår intressanta aspekter. Fokus kan enklare riktas in på vad respondenten upplever relevant (Bryman & Bell 2017). Vi som intervjuare hade förberett intervjufrågorna i form av en intervjuguide som baserades på en preliminär genomgång av tidigare forskning och viss teori kring tyst kunskap och kunskapsdelning. Dock hade intervjuaren även möjlighet att ställa eventuella följdfrågor. Till viss del följde frågorna trattmodellen (Patel & Davidson 2011). Det innebär att frågorna inleddes med mer generella frågor för att därefter skifta till mer specifika frågor.

Intervjuguiden skiljde sig åt i vissa detaljer, beroende på position hos respondenten. Intervjufrågorna skickades ut till respondenterna i förväg, tillsammans med ett missivbrev som förklarade studiens syfte och premisserna för deras deltagande. Detaljer kring det behandlas i diskussionen kring forskningsetiskt resonemang. Missivbrev samt intervjuguide bifogas i bilaga 1 och 2. Två respondenter, varav båda var chefer, intervjuades via telefon på grund av tidsbrist hos dem. Bryman och Bell (2017) nämner hur åtkomst kan vara ett problem, särskilt i fråga om personer med högre positioner i organisationen, och rekommenderar telefonintervju i dessa fall. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades förutom en där respondenten inte godkände inspelning. Där togs utförliga anteckningar under intervjun. Inspelning och transkribering är viktigt för att fånga svaren i deras egna ordalag, och kunna fokusera på frågorna (Bryman & Bell 2017). Under transkriberingen har vi valt att utelämna upprepningar, tveksamheter i tal och övriga störningar som inte var relevanta för att fånga stämningen eller budskapet. Vi har alltså inte lagt fokus på paralingvistiska aspekter av språket (ibid).

Intervjuguiden utvecklades också genom undersökningens gång, då erfarenhet från genomförda intervjuer gav möjlighet att omforma frågor så de blev enklare att förstå eller ändra ordalydelsen utifrån den enskilda respondentens begreppsvärld. Bryman och Bell (2017) nämner hur detta möjliggörs i kvalitativa intervjuer, där det till skillnad från kvantitativa metoder inte krävs reliabilitet. De argumenterar vidare för att formuleringen och utformningen av frågorna inte får vara så rigid att det hindrar alternativa synsätt och idéer att komma med i datainsamlingen, vilket försvarar vår inställning till att utveckla guiden.

Valet av färre respondenter men djupare intervjuer som denna undersökningsform ger, motiveras med att den förståelse för fenomenet som vi vill uppnå kräver skapande av tillit mellan respondent och intervjuare. Patel och Davidson (2011) påpekar vikten av medvetenhet kring hur intervjuaren som person påverkar motivationen och inställningen hos respondenten. Det innebär att det framför allt är viktigt att visa lyhördhet och ödmjukhet inför personens känslor och attityder, för att kunna få genuina svar (Patel & Davidson 2011). För att komma bakom fasaden som den formella strukturen kring kunskapsöverföring utgör, ville vi kunna tillvarata den flexibilitet som semistruktur och längre intervjutid ger. Detta för att få information som berör syftet och besvarar vår forskningsfråga.

4.6 Analys av data

Resultatet av intervjuerna, alltså de data som vi fått fram genom respondenternas egna svar och tolkningar, kommer att presenteras genom tematisering och kodning av de företeelser som tas upp i förhållande till arbetets frågeställningar. Dessa teman kommer kopplas till den teori vi använder, för att sedan jämföras mot varandra samt teori och tidigare forskning för att finna svar på frågeställningarna. Processen att finna teman utvecklades utifrån en genomgång av empirin. Vi fann att samtliga respondenter resonerade liknande, varav den mest tydliga aspekten var den emotionella och relationella kunskapen. Det fick oss att fokusera teori och tidigare forskning kring ämnet, varpå temat utvecklades. Övriga teman utgick i första hand från arbetets frågeställningar, där teori och forskning stödde vår uppdelning utifrån definition, metoder för delning och hinder för delning av kunskap.

När forskaren kopplar sin teori i empiriska data så används enligt Bryman (2018) grundad teori. Eftersom vi använder oss av en abduktiv ansats, utgår vi från en teoretisk referensram och kopplar resultatet till denna samtidigt som vi utgår från dataunderlaget för att hitta lämpliga ansatser inom teorin. Det korrelerar delvis med metoderna som används inom grundad teori. Med stöd i det teoretiska ramverk undersökningen utgår ifrån kunde vi då härleda teman från datan som hjälpte oss att dra slutsatser gentemot frågeställningen, och skapa en teoretisk förståelse av det granskade fenomenet. Att vi inte helt anser oss använda grundad teori, beror delvis på den kritik Bryman och Bell (2017) hänvisar till angående den påstådda teorineutralitet som antas föreligga vid ett strikt följande av metoden. Vi medger att vi är färgade av tidigare forskning och teori genom vår abduktiva ansats.

4.7 Forskningsetiskt resonemang

God forskningsetik är en förutsättning för vetenskapligt arbete, och måste vara en naturlig del av forskarens vardag (Vetenskapsrådet & Uppsala Universitet, uå). Lind (2014) tolkar detta såsom att medverkande aldrig får påverkas negativt av forskningen som bedrivs. Respondenterna i vår undersökning erbjuds av detta skäl anonymitet, vilket kan antas ge mer ärliga svar men samtidigt påverka trovärdigheten hos underlaget. Samtidigt bedömer vi det som viktigt att eventuell kritik mot ledning och organisationen kommer fram i underlaget, varpå fördelarna med anonymitet vägs högre än dess nackdelar. Resultaten kommer även så långt det går anonymiseras, för att inte enskilda uttalanden ska kunna spåras till individer inom organisationen. Frivilligheten garanteras genom att respondenter i förväg informeras om studiens syfte och förutsättningar, vilket ger dem möjlighet att samtycka och besluta om deltagande på korrekta premisser. De ges också möjlighet att avbryta deltagande. För att respondenternas integritet ska respekteras kommer personuppgifter att behandlas med konfidentialitet, samt det empiriska materialet förvaras oåtkomligt för utomstående.

4.8 Kvalitet och trovärdighet

Angående studiens trovärdighet kan ett antal aspekter beaktas. För att uppnå autencitet har vi valt att inkludera namnet på den verksamhet som granskas, för att säkerställa spårbarhet och transparens. Pålitlighet innebär att forskningsarbetet ska kunna antas ha genomförts på ett konsekvent sätt, där utomstående själva kan bedöma dess trovärdighet (Lind 2014). Därför bifogar vi den använda intervjuguiden, där läsaren kan se vilka frågor som ställts (Bryman &

Bell 2017). Vad gäller studiens träffsäkerhet (Lind 2014) hänvisar vi även där till användandet av en intervjuguide, som baserats på det teoretiska ramverk som studien bygger på. Med intervjufrågor som bygger på teorin, antar vi oss kunna relatera det underlag vi får till det fenomen vi vill belysa. Vår abduktiva ansats har dock gjort att den teoretiska förankringen inte var total innan empiriinsamling, vilket kan ses som en svaghet för träffsäkerheten. Vi är medvetna om att en större teoretisk genomgång hade kunnat öka denna, men har valt att grunda undersökningen på empiriska resultat i första hand.

För att få en större förståelse av vårt valda studieobjekt hade vi kunnat komplettera intervjuer med observationer på plats. Så kallad skuggning (Lind 2014) hade kunnat ge oss tillfälle att följa praktikerna som respondenterna säger sig ha. Detta hade också kunnat komplettera den subjektiva bild respondenterna ger med vår egen observation. Dock hade denna utökade metod överstigit arbetets omfattning, men kan rekommenderas för vidare studier inom området.

5. Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet från studiens intervjuer. Vi har valt att tematisera resultatet utifrån teman kopplade till teori och tidigare forskning, baserade på ämnen och frågor som återkom i intervju svaren. Dessa teman relaterar till arbetets frågeställningar, och återkommer i analysen av resultatet. Först presenteras hur respondenterna ser på vilken kunskap som är nödvändig för yrket, som inte kommer med utbildningen. Utifrån de svar vi fick på detta presenteras sedan den emotionella aspekten av tyst kunskap. Även hur de intervjuade upplever att kunskap värderas och uppfattas på arbetsplatsen redogörs för. Därefter går vi igenom de tankar kring delning av denna kunskap på arbetsplatsen som framkom i svaren, både formella metoder och de informella praktiker som respondenterna själva använder sig av. Sist presenteras respondenternas tankar kring vilka problem och hinder för kunskapsdelning de upplever.

5.1 Empiri om tyst kunskap

5.1.1 Individuell eller personlig tyst kunskap

Samtliga pensionärer visade sig ha medvetenhet om en annan sorts kunskap än den som lärs ut på utbildningen, en kunskap som de flesta hade svårt att beskriva med ord. De allra flesta hänvisade dock till den som rörande emotionella eller relationella aspekter av yrket, vilket redogörs för i senare delkapitel. De menade att den formella kunskap som lärs ut på utbildningar kan läsas till av alla, men att det finns annan kunskap som måste komma med erfarenhet. P1 uttryckte det som att *“De har läst bara, det stod ju ingenting om allting i papper och läroplaner”*, vilket dessutom visar på svårigheterna med att beskriva vad det handlar om. En annan pensionär P2 uppgav att hen ibland insett hur nya anställda inte förstod vilken kunskap som var relevant i situationer, där generaliserade lärdomar inte fungerade. Hen uttryckte det som *“och just den tysta kunskapen [...] men det är inte så självklart när man rent praktiskt ska göra det va”*. Även kvarvarande hade stor förståelse för denna tysta kunskap, och hur relevant det var för deras yrkesutövande. När K2 beskrev vilken kunskap som är viktig för yrket, formulerades det som *“det här är en kunskap som man inte lär sig av*

någon av utbildningarna. Man måste ha ringar-på-vattnet-tänket. Ett helhetstänk". Samma person förklarade hur svårt det var att förklara hur hen gör, när detta tänk praktiseras; *"det är svårt, tyst kunskap som det heter, det är väldigt svårt"*. En annan beskrev det som att det är kopplingen mellan teorin och det praktiska som inte kan läras på utbildningen; att viss kunskap kan pratras om medan annan måste göras.

Samtliga pensionärer påpekade även att den tysta kunskapen är något som måste läras över tid, som blir vad de kallade erfarenhet. Till exempel förklarade P3 det som att *"det är ju egentligen erfarenheten som är kunskapen, kan man säga då"*. De flesta hade svårt att förklara hur de tillägnat sig detta, men klargjorde att det inte var via att läsa sig till det. Några menade att det fanns människor som hade fallenhet för det, och andra som inte hade det. De allra flesta såg det som en inlärningsprocess, där tyngdpunkten för dem var att gå bredvid och lära genom praktisk handling. K3 beskrev det som *"alltså man sitter inte och säger jag har den kunskapen [...] men ditt jobb pratar om dig"* där hen menar att det går att se i ditt sätt att handla vilken kunskap du besitter, medan K1 särskilde det från formell kunskap såsom att *"det andra måste man ju göra på nått sätt"*. Här kommer svårigheten att förklara in, där de allra flesta menar att det är lättare att se och göra än att prata. De uppgav däremot att det inte är svårt att känna igen en när en annan person inte hade rätt kunskap i en situation. De förklarade att det märktes bland annat på personens beteende mot brukare, det vill säga i personens handlande.

Även cheferna var medvetna om den tysta aspekten av kunskap. C1 förklarade den som *"den här som inte är uttalat men som man ändå tar efter"*. Den andra chefen påpekade att det var hans ansvar att se till att den lärdom de äldre fått kan tas tillvara av arbetsplatsen.

5.1.2 Tyst kunskap i grupp

Samtliga respondenter som var pensionärer, blivande pensionärer eller kvarvarande uttryckte att det fanns väldigt olika syn på kunskap och vilken kunskap som är viktig att dela inom gruppen. Detta ansågs positivt, då det ansågs tillföra större kunskap till gruppen. P1 talade om hur de hade olika kunskaper som kompletterade varandra, och hur detta var värdefullt för arbetslaget. De allra flesta uppgav att de värderade andras kunskap och det de kunde lära sig av gruppen högt. BP7 sa exempelvis att *"jag upplever verkligen som att de tar emot kunskap eller vi tillsammans skapar någonting nytt"*.

5.2 Emotionell aspekt av tyst kunskap

Samtliga pensionärer, blivande pensionärer och kvarvarande nämnde flera gånger relationer och emotionella aspekter som exempel på tyst kunskap som inte kan läras ut på utbildningen. Ett exempel var när en intervjuperson berättade om förmågan att direkt läsa av situationen:

Det här är en kunskap som man inte lär sig av någon av utbildningarna. Man måste ha ringar på vattnet tänket. Ett helhetstänk. Att komma in på en avdelning och kunna läsa av [...] det är lättare för mig att gå in i hennes värld än att ta henne till min. Det är en del i det här. (Kvarvarande 2)

Just helhetstänket, eller att kunna förstå situationer genom inkännande återkom ofta i respondenternas svar. P5 beskrev den viktigaste kunskapen för sitt yrke som *“man måste vara lite psykolog”*. Hen menade att först när barnen är trygga kan lärdomen komma. BP7s tjänst som omsorgshandledare innebar enligt henne att hon gav *“lektion i omsorg”*, hur de ska tänka i komplicerade situationer med relationer i arbetet. Med detta menade hen att den tysta kunskapen *“måste sitta i nån känsla man har i erfarenhet”*. Eller som BP6 uttryckte det; *“det står ju inte i böcker. Känslan och rutinerna”*. P3 beskrev den tysta kunskapen som ett förhållningssätt, *“nån slags förmåga till observation, och tolka observationen man gör”*. Hen uppgav också att vid avsatt tid för kollegiala samtal hade relationella kunskaper varit något som de flesta ville prata om först och främst.

De allra flesta menar att alla som arbetar i deras yrke inte har den här emotionella tysta kunskapen. BP7 anser att *“antingen kan det vara erfarenhet att man inte riktigt förstår vad det är vad man ska göra/.../man inte har fått den här tysta kunskapen”*. P2 berättade om situationer där den saknades, och sa *“det är jättesvårt att förklara för någon som inte förstår det där inkännandet”*. Även P4 ansåg att det inte var alla som hade utvecklat den kunskap som krävs; *“Utän man utvecklar ju sina sociala förmågor om man säger så. Och kanske är det då en speciell typ av människor, som extra mycket passar till det här jobbet [...]Bland så kanske man kan ha hur mycket utbildning som helst men man har ändå inte riktigt den rätta känslan”*. Även kvarvarande håller med om detta. K3 poängterade hur mycket hen lärt sig av de äldre om känslan för jobbet; *“om man tänker jobba med barn det är inte bara yrke [...]Man måste ha känslor också [...]Vi har ingen maskin här, det är människa”*.

Just att den emotionella kunskapen finns, blir alltså tydligt för dem när de bevittnar avsaknaden av den. Många hänvisar till att det är något som kommer naturligt för dem, såsom P2 som menar att *“det liksom är så självklart på nått vis [...] Men det är det inte. Nej, och det märker man faktiskt när man jobbar”*. K2 berättar hur hen avgör om någon är bra på sitt jobb; *“När jag ser vem den personen tittar på först, vet jag om den kommer vara bra på sitt jobb”*. Det råder delade meningar om hur denna kunskap tillägnas, eller om den varit medfödd.

De flesta har svårt att svara på hur de fått den emotionella kunskapen, eller inkännandet eller förmågan att läsa människor som de kallar det. BP9 menar att det är något som en haft i sig från början, att det är en social kompetens som är med från början. Hen tror att de som inte har det har problem med inkännande, och förklarar det som att *“det kanske är såhär att de har svårt att tänka sig in i situationen själv”*. BP7 däremot förklarar att hen lärde sig det av sin mamma, som hen menade var otroligt duktig på att läsa av människor. Det förklaras med *“Jag har varit med henne mycket i mötet med många olika människor och har sett hur hon gör”*. Även P1 lutar åt en inlärande hållning, där hen förklarar ursprunget till sin förståelse för andra genom *“hur man har upplevt livet själv kanske, och vad man känner att man själv behövde”*.

Även cheferna var medvetna om de relationella och emotionella aspekterna av kunskap hos medarbetarna. C1 angav just omsorgsbiten och relationsskapande som en viktig kunskap som de äldre hade, vilken riskerade att gå förlorad när de slutade. C2 beskrev hur yrkesutövandet inte innebar de praktiska moment utbildningen innehöll, utan *“istället behöver man ha mer*

fokus på att ett bemötande kan vara lika läkande som medicin och förstå vad bemötande gör med människan”.

Vidare menade flera att det inte bara var emotionell kunskap i sig som krävdes, utan att de också tillägnade sig den kunskapen genom inkännande och relationer. K1 förklarade hur hen fått den kunskap som krävs men inte utbildas i genom att *“jag har gått in och känt av”*. Även kunskapsdelning mellan kollegor anser hen handla jättemycket om relationerna; *“det är ett relationsyrke. Precis som jämtemot barnen, mot andra vuxna och sina kollegor”*. K2 berättar hur bredvidgång vid nyanställning är viktigt, för att det får den nya att reflektera över hur den gör och varför i relationen till den äldre. BP7 uttrycker hur hen arbetar mycket med just reflektion tillsammans kollegor emellan, för att de ska förstå känslan i arbetet. Hen berättar också hur synd det är att folk har så mycket relationsproblem med varandra på arbetsplatser, då hen tror att det hindrar lärande och kunskapsdelning.

De som redogjorde för varför vissa inte verkade ha den här emotionella förmågan till inkännande och helhetstänk, menade i nästan samtliga fall att det berodde på bristande vilja. P4 menade att det måste finnas ett genuint intresse för barnen, medan K2 ansåg att det bara handlade om viljan att vilja skapa rätt stämning. Blivande pensionären BP9 förklarade varför hen kände sig uppgiven i att försöka förmedla sin erfarenhet till vissa med att hen märkte att de inte brydde sig. P3 uppgav som motpol att en kollega som verkligen kunnat lära sig snabbt, gjorde det för att hen brydde sig så mycket om arbetet. Även K3 uttalade sig i ämnet, och menade att *“det handlar inte bara om kunskap och utbildning [...] vad är din bild av ditt jobb!”*.

5.3 Värdering och uppmärksamhet

Flera av respondenterna som är pensionärer eller blivande pensionärer är överens om att deras kunskap och erfarenheter som äldre värderas högt av deras medarbetare. De berättar att de känner sig lyssnade på och märker att de ofta används som bollplank, blir tillfrågade att bli handledare eller blir ombudda att lämna råd och stöd åt andra medarbetare. De märker också att attityden gentemot dem förändras positivt när de berättat hur många år de har arbetat. Även de kvarvarande mer juniora medarbetarna berättar att de värderar kunskapen hos de äldre väldigt högt och att de gärna rådfrågar sina seniora kollegor. De menar att de äldre kollegorna har en annan flexibilitet i tänket, har en, enligt kvarvarande respondenten K2, *“strukturförmåga som är guld värd”* och att de har en större ansvarskänsla och arbetsmoral. Hela gruppens kunskap värderas också högt. De menar att det är bra att det finns olika kunskaper och erfarenheter och de flesta upplever att det finns stor lust till fortbildning, utveckling och reflektion. En blivande pensionär och två pensionärer uttrycker det såhär på frågan om hen tycker att hens kunskap och erfarenhet värderas:

Jaja, åh ja. De lyssnar på mig. Ibland när jag kommer in och pratar och diskuterar och så står personalen där och ska jobba och så stannar de ändå till och vill reflektera...och jag försöker och stöttar och avlastar så mycket jag kan...erbjuder att ta en liten snabb kaffe så kan vi prata om det. Jag upplever verkligen som att de tar emot kunskap eller vi tillsammans skapar någonting nytt. (Blivande pensionär 6)

De seniora respondenterna berättar att de ofta får beröm av medarbetare men menar att mycket av deras kunskap många gånger inte uppmärksammas förrän efter de lämnat arbetsplatsen. De kvarvarande yngre medarbetarna berättar då att det var bättre förr när de äldre var kvar och uttryckte, enligt pensionären P3, att medarbetarna “[...] kom ju på massa grejer som du har gjort som ingen har tänkt på [...]”.

De seniora respondenterna är överens om att det är viktigt med forskning framåt och att utveckla sina pedagogiska tankar. De ser att mycket nytt ska prövas även om de menar att hjulet inte behöver uppfinnas på nytt. En pensionär berättar att de under flera år hade testat och hittat en bra matrutin för barnen som funkade för deras avdelning men fick plötsligt nya direktiv från chefen om hur de skulle genomföra detta. Respondenten menar att direktivet inte var förankrat i verkligheten och upplevde att hens erfarenhet inte värdesattes. De berättar när deras kunskap och erfarenhet inte alltid togs på allvar eller värdesattes så kände de irritation när deras kunskap kopplat till erfarenhet ifrågasattes av både yngre medarbetare och chefer. De seniora respondenterna valde i det läget att istället hålla tyst.

Några respondenter berättar att irritationen till viss del berodde på en internkonflikt mellan två yrkesgrupper på arbetsplatsen. Kunskapen hos den ena yrkesgruppen med lägre akademisk grad värdesattes inte lika högt som den yrkesgruppen med högre akademisk grad. Flera respondenter berättar att på grund av nya forskningsrön och politiska beslut har arbetsplatserna behövt genomgå ett flertal organisationsförändringar. Stabiliteten i de dagliga rutinerna har till följd av detta försvunnit och också lett till att många medarbetare har slutat.

Flera äldre medarbetare upplevde att chefer och medarbetare inte alltid hade samma grundförståelse för yrket. De menar att många chefer tror att de flesta nyanställda redan besitter all väsentlig kunskap för yrket. En respondent säger att *“kunskap har inte varit i fokus”* och att de äldre medarbetares styrkor främst har varit omsorg och relationsskapande. I kontrast till detta så värderar just alla äldre medarbetare och pensionärer kunskapen och erfarenheten om att skapa trygghet genom omsorg och bemötande högst. Respondenterna betonar att skapa trygghet och bemötande är viktigast för att barn ska kunna lära sig eller att äldre kan uttrycka att de mår bra. En respondent uttrycker att *“fokus på att ett bemötande kan vara lika läkande som medicin och förstå vad bemötande gör med människan.”*

5.4 Tankar om kunskapsdelning

5.4.1 Formell kunskapsdelning

Flera respondenter berättar om att kunskapsdelning sker både formellt och informellt. Respondenterna berättar att arbetsplatserna har formella möten för kunskapsdelning. Dessa möten består av nätverksträffar på förskolan, där medarbetarna hade möjlighet att lyfta olika tankar. På äldreboendet bestod ett av mötena för kunskapsdelning av en sammankallande metodgrupp, där BP7 berättar att det delas kunskap och diskuteras kring bemötandet gentemot hyresgästerna med demenssjukdom. Pensionären P8 berättar att de på deras arbetsplats har teamutveckling, där deltagarna berättar om olika kurser det gått, böcker de har läst men att det även finns något de kallar för fördjupning där de kan ta upp ett ärende och deltagarna kan bidra med sin specifika yrkeskunskap och hjälper och utbildar varandra. Den kvarvarande

medarbetaren K3 berättar att de på deras arbetsplats har infört gemensam planeringstid där det finns tillfälle att dela sina tankar och idéer. Respondenterna från äldreboendet berättar att de ger rapport till varandra när nya skiftet börjar sitt arbetspass. Vid avrapportering, som tar ca 30 min, så berättas det om hur det går på arbetsplatsen och om hur dagen har varit.

En respondent berättar att de har en omsorgshandledare BP7 som handleder och vägleder undersköterskor i det direkta arbetet. På förskolan arbetar en försteförskollärare som har som uppdrag att stötta och coacha medarbetare i sitt dagliga arbete, men har även som uppdrag att hålla i kollegiala samtal utifrån litteratur och driver utvecklingsarbetet för den pedagogiska verksamheten. Förste förskolläraren ska vara en förebild i vardagen och ska kunna lära upp nya kollegor och få äldre kollegor att tänka nytt och utveckla sin praktik.

De flesta seniora respondenterna har erfarenhet av att vara handledare åt nyanställda och nyutbildade medarbetare. Respondenten K2 säger att det är rätt med utbildning men att yrket är någonting helt annat i praktiken. *“Flera lärde sig genom deras första handledare...”* enligt kvarvarande medarbetaren K2 och även den blivande pensionären BP7 bekräftar att *“[...] någon handledare som har varit deras väg”* för att befästa ens kunskap och snabbare komma in i arbetet. Samma respondent säger att många tycker det är skönt att luta sig mot en senior medarbetare som har mycket kunskap och erfarenhet, och som kan förmedla kunskapen på ett sätt som de yngre kan ta till sig. En kvarvarande medarbetare K1 menar att kunskapen *“...behöver dokumenteras mer och mer ordentligt.”* Två respondenter berättar att de lämnade kvar för verksamheten användbart material som de trodde skulle kunna komma till gagn på arbetsplatsen.

5.4.2 Informell kunskapsdelning

Merparten av respondenterna berättar att kunskapsdelningen främst sker spontant via informella samtal under verksamheten, och menar att det måste finnas möjlighet att få kunna prata, träffas, delge varandras erfarenheter, fråga och ge råd på ett, enligt blivande pensionären BP0, *“fint sätt”*. De seniora respondenterna berättar att de delar sin kunskap med sina medarbetare varje dag. Den kvarvarande respondenten K3 säger att *“[...] vi alla tyckte att vi kan sitta och prata om små grejer istället för att börja med stora grejer. För att om man löser små grejer, kommer stora grejer bli enkelt.”* Respondenten berättar att det behöver inte vara så formellt. Flera respondenter uttrycker att det finns mycket kunskap som inte går att delas skriftligt. Den kvarvarande respondenten K2 menar att det går bra att göra en punktlista vad medarbetarna ska tänka på vid palliativomsorg men att det är omöjligt att skriva ner konkret vad som händer vid ett dödsförlopp då förloppet är individuellt.

Den informella kunskapsdelningen sker enligt de flesta respondenterna i praktiken genom bredvidgång. Där medarbetarna är involverad i olika situationer och får möjlighet att se och göra själv. Personen som förmedlar är ofta en erfaren medarbetare som måste ha förmågan att tänka på vad den gör och kunna formulera ens handlingarna i tankarna. *“Jag tror mycket att man måste visa det, framförallt för de yngre förmågorna. Ibland är det svårt att förklara men lättare att se det”*, berättar en kvarvarande medarbetare. Den blivande pensionären BP6 säger att det är viktigt att befästa den teoretiska kunskapen i praktiken när nya medarbetare med lite

praktisk erfarenhet börjar på arbetsplatsen: *“De läser ju om hur man ska ta blodtryck men om man ska göra det så blir de ju jättestolta och glada...”*. Praktiska kunskapen är enligt kvarvarande medarbetaren K2 viktigt att sedan förankra genom verksamhetsmöten eller genom att prata om det och dela ens erfarenheter med varandra som efter ett dödsfall på äldreboendet. Bredvidgång bidrar till att personen som lär ut blir tvungen att analysera och kritiskt granska sitt eget agerande. *“[...]man måste analysera sitt eget arbete för även om vi jobbar med människor så blir mycket på rutin”*, berättar en kvarvarande medarbetare K2. Den blivande pensionären BP7 menar att hen har lärt sig mycket genom att vara med i möten med många olika människor och lärt sig av bland annat hens förälder och hur föräldern bemötte andra människor.

Flera respondenter från äldreboendet menar att det är viktigt att arbeta reflekterande för att på så sätt kunna *“så lite frön”* som den blivande pensionären BP7 uttrycker det. Det reflekterande tankesättet ska bidra till att underlätta i deras dagliga arbete med hyresgästerna som samma respondent berättar. Respondenten K2 säger att det handlar om en ödmjukhet kring ens egen kunskap och även en annan respondent säger att alla behöver lyssna in olika perspektiv och lära sig att det finns olika perspektiv som en sen kan använda. *“[...]man inte behöver säga nu att det är bra eller dåligt utan om man sen står inför en sån situation så kanske det är användbart”*. Den blivande pensionären BP7 berättar att de oftast *“kommer på många lösningar när vi bollar tillsammans, reflekterar tillsammans, då får man fram en bra lösning [...]”*. Även pensionären P8 säger att *“[...] man lär av varandra, [...] så då kompletterar man varandra”*.

Den kvarvarande medarbetaren K1 menar dock att hen ofta rådfrågar och delar sina tankar med de som har liknande utbildning, då de delar ens tankar eller är enkla att samarbeta med. Pensionärerna P3 och P5 berättar att de delar med sig av sin kunskap genom att ge olika exempel så det blir lättare för mottagaren att tänka sig in i situationen och få personen att förstå varför vissa saker är viktiga.

5.5 Problem och hinder för kunskapsdelning

Flera respondenter menar att ett problem för kunskapsdelning är att kunskap värderas olika högt på arbetsplatserna. Medarbetarnas kunskap vars utbildning är av högre akademisk grad värderas högre än de som har en utbildning med lägre akademisk grad. En av de kvarvarande medarbetarna menar dock att vissa hade hög utbildning men kunde ingenting om barn och menar att utbildning är *“...bara papper. Och barn är inte papper. Eller hur? Självklart när vi vill lära nånting till barnen det är för barnens skull. Men barnen är viktigare än papper!”* (K3).

Respondenten K2 ger ett exempel på när kunskap värderas olika med kunskapsförlust som följd när undersköterskorna inte blir tillfrågade om att vara med på den dagliga rondan som genomförs av sjuksköterskorna för att bestämma hyresgästerna medicinering utifrån deras allmäntillstånd. Flera respondenter menar att ett annat problem med att föra över kunskap är att många nya medarbetare inte behärskar svenska språket och det då blir svårt att föra över en teoretisk tanke som i slutändan även kan leda till vårdmissar.

Två seniora respondenter menar att det i grunden handlar om viljan att lära sig och ta emot kunskap. Blivande pensionären BP7 menar att de har samma uppdrag allihopa men man kan jobba på många olika sätt. De har dock de sista åren fått signalerna av chefer att alla ska jobba på samma sätt. Några av pensionärerna berättar att de hade en önskan om att dela med sig men att vissa inte ville ta emot deras kunskap och erfarenheter. P3 och P4 menar att de upplevde att deras äldre kunskap inte hade något värde. De menar även att detta gjorde att de till slut inte heller var villiga att dela denna. En respondent uttrycker det såhär på frågan om hen upplever om äldres kunskap värderas på arbetsplatsen:

Men framför allt kanske man kan bli trött på att man inte blir sedd och att få använda sin gedigna kunskap utan att (pust) de hinner inte med i teknikutvecklingen de är oftast helt omöjliga till att lära sig nytt. Kanske man tappar lite glöd i jobbet då man blir lite trött för att (pust) man ska orka massa nytt. Men att få vara den som står för lång erfarenhet att gräva ur så kanske man börjar blomma istället. (Respondent ÄB).

Två respondenter berättar att det finns äldre som tycker att de har kunskapsrätten på sin sida, inte vill förändras, men säger att man behöver vara ödmjuk för andras kunskap. En pensionär P5 säger att alla har kunskap och att man måste ändra sig då livet går vidare.

Enligt K2 upplever hen att vissa äldre medarbetare och chefer förutsätter att de nya medarbetarna redan har lärt sig all kunskap som behövs på utbildningen. En blivande pensionär BP9 berättar att det då vid nyrekrytering märks att de nya inte besitter kunskapen som är kopplad till erfarenhet då hen ser att de nya glömmer bort småsaker, att de har för bråttom och att ibland har svårt att känna sig in i någon annans situation. BP9 menar även att hen har svårt att relatera till de nyas kunskap då den inte i närheten är lik den utbildningen hen gick. Istället är det fokus på nya projekt som efter några år ändå rinner ut i sanden. De berättar vidare att projekten liknar varandra men att deras långa erfarenhet av projekt inte beaktas och de inte blir tillfrågade om vad de tycker om nya planerade projekt.

Det största hindret för kunskapsdelning menar nästa alla respondenter är dock att det inte finns tid. Det finns inte tillräckligt med tid och personal för att hinna sätta sig ner och reflektera och dela med sig. *“Det är ju det som inte finns här. Ingen tid. Tid och personal.[...] man vill mer men hinner liksom inte så mycket.”* (BP6). De menar att det behöver planeras in mer tid för att dela sin kunskap men att det pratas mer än det blir av. En blivande pensionär BP6 berättar att det på grund av deras olika arbetstider blir svårt att träffas då medarbetare börjar och slutar vid olika tider.

Det finns vidare inget större upplägg kring hur de ska dela sin kunskap förutom nätverksträffar, som flera respondenter upplever är för styrda, eller teamutvecklingen där tiden för den enligt P8 används för mycket annat. Båda cheferna på arbetsplatsen berättar att det heller inte finns något styrdokument för att tillvarata de äldres kunskap utan att kommunen erbjuder ett avgångssamtal som är likadant för de som ska sluta på arbetsplatsen. Flera respondenter menar att det bästa hade varit om det fanns tid för längre bredvidgång för nyanställda för att de äldre ska kunna dela med sig av sin kunskap, men att det på grund av ekonomiska skäl inte är möjligt.

Tidsbristen medför att flera seniora respondenter berättar att de istället för att visa, valt att ta över situationen och utföra arbetsuppgiften själv. Flera äldre respondenter menar att rätt handledning kräver kraft och tid samtidigt som de måste utföra sitt eget arbete. Samtliga respondenter uppger vid frågan om hur de ställt sig till något slags mentorskap, att de hade ställt sig positiva till detta. De flesta uttrycker starkt gillande inför tanken, och många spinner själva vidare på hur det hade kunnat gå till.

En pensionär P8 berättar att det är väldigt toppstyrt på arbetsplatsen och att kvantitet upplevs gå före kvalitet där fortbildningen blir sekundär. Pensionären P3 menar att problemet med att organisationen är så toppstyrd är att det signalerar att det inte litas på att förskollärare klarar av sitt jobb. Pensionären P8 menar att toppstyrheten även påverkat klimatet emellanåt. Flera respondenter berättar att det har lett till att medarbetare har sagt upp sig, som påverkar tryggheten i gruppen och försvårar kunskapsdelningen.

En av cheferna C2 upplever att det finns en ovana i arbetsgruppen över att reflektera och att reflektion kräver övning och tid. En blivande pensionär BP9 menar även att många nya medarbetare har svårt att tänka sig in i situationer och i någon annans situation. Hen menar att det handlar om social kompetens, och att alla inte har den kompetensnivå som krävs.

6. Analys och diskussion

I följande avsnitt redovisas en analys av resultat utifrån vårt teoretiska ramverk samt diskussion av resultatet som jämförs med tidigare studier.

Analys och diskussion kommer nedan vara uppdelat utifrån arbetets frågeställningar, där temana från empirin vävs in under varje fråga. Uppdelningen är gjord utifrån att först klargöra vilken sorts kunskap medarbetarna definierat som nödvändig och värdefull i deras yrke och som de värdesätter högst hos de med längre erfarenhet, samt hur de tror den kan läras. Även deras uppfattning kring hur detta värderas och uppfattas på arbetsplatsen tas upp. Vidare analyseras vilka metoder de praktiserar för delning av denna kunskap, både formellt och informellt samt hur de ser på detta. Slutligen behandlas vilka hinder de själva uppfattar för denna kunskapsdelning. Invävt i detta diskuteras också hur resultatet liknar eller skiljer sig åt mellan de två arbetsplatserna.

6.1 Kunskap som ansågs nödvändig och värdefull för yrket

Arbetets inledande syfte var att studera vad medarbetarna själva definierade som värdefull kunskap, som inte lärdes ut explicit på utbildningen utan kom med erfarenhet. Första avsnittet av analysen handlar därför om hur respondenterna uppfattar och värderar kunskap och erfarenhet som pensionärerna har, och vad bland den som är mest relevant för delning. Även hur de tror att den kan läras, samt hur den värderas och uppfattas på arbetsplatsen kommer analyseras. Vi fann att den tysta kunskap som respondenterna tog upp som exempel, i nästan samtliga fall gällde antingen praktisk kunskap baserad i handlingar eller emotionell och relationell kunskap. Därför behandlas dessa först.

6.1.1 Analys av tyst kunskap i yrket

6.1.1.2 Tyst kunskap är personlig

Resultatet från intervjuerna visade på att samtliga respondenter uppgav att det fanns kunskap som var nödvändig för deras yrkesutövning, som inte kunde läras ut explicit. Samtidigt hade de väldigt svårt att beskriva denna kunskap med ord. Deras kunskapsbeskrivning är ett exempel på det som Polanyi (2013) hade svårigheter att beskriva med ord, och använde sig av exempel för att förklara. Han förklarade det som något som inte kan beskrivas eller kommuniceras fullt ut, utan måste läras ut genom praktiska övningar. Respondenterna beskrev det liknande som att denna kunskap måste fås genom erfarenhet, och inte kan läsas till. Det styrker Wikström *et al.* (2018) resultat där de anställda värderade erfarenhet över lång tid som den främsta kunskapen. Samtidigt beskrev flertalet den som rörande helhetstänk och kopplingar mellan teori och praktik, att kunna känna in och tolka en situation i sin helhet. Just förståelse för den sammansatta helheten var vad Polanyi (2013) förklarar att tyst kunskap är, något som skapar en meningsfull relation mellan det okända proximala ledet och det distala som vi kan artikulera.

Att viss kunskap kan pratas om, medan annan måste göras, var något som återkom ofta i intervjuerna. De upplevde det som en praktisk inlärningsprocess, vilket var precis vad Polanyi (2013) kom fram till. Även Cook och Browns (1999) distinktion mellan kunskap och vetande är relevant här, då de menar att vetande är en del av handlandet självt. Respondenternas åsikt att vissa delar av yrkeskunskapen måste läras genom att göra dem praktiskt, visar på att kunskapen verkar sitta i handlingen. En respondent uttryckte det som att ditt jobb pratar om dig, vilket många var överens om när det kom till att känna igen vilka som hade den tysta kunskapen och vilka som inte hade det. Det var alltså i en individs handlande som brist på kunskap upptäcktes, inte genom kommunikation. Vår kännedom om det proximala ledet, den oartikulerbara kunskapen, framkallar förväntan om det distala ledet. Att individerna på arbetsplatserna reagerade på brist på kännedom om viss kunskap när de observerade en handling, tolkar vi som exempel på hur denna situationella medvetenhet skapar en förväntan om beteende som inte infrias. Till exempel nämner flera respondenter att de förstår om en medarbetare har kunskapen eller inte genom att se hur de beter sig jämfört mot barnen eller de äldre, där vad de uppfattar som rätt beteende inte inträffar.

6.1.1.3 Gruppens tysta kunskap

Respondenterna talade inte mycket om gruppens kunskap som sådan, men samtliga uppgav att det fanns väldigt olika kunskap och prioriteringar kring kunskap i gruppen. Cook och Brown (1999) delade in kunskap i fyra kategorier, varav en särskilde individens kunskap från gruppens. De menar att dessa två inte kan härledas ur varandra eller förvandlas till den andra formen. En viss medvetenhet om hur kunskap kan finnas gemensamt i en grupp kan spåras, men det var inget som reflekterades över generellt. Dock menade de flesta att mångfalden av kunskap tillförde kunskap till gruppen, även om de inte lade vikt vid det. Det kan jämföras med Wikström *et al.* (2018) resultat där respondenterna mer tydligt uppgav gruppens kunskap som viktig.

6.1.2 Tyst kunskap är emotionell

Det som hela tiden återkom i intervjuerna när tyst kunskap ombads exemplifieras var hur det rörde sig kring emotionell förmåga och relationell kunskap. Polanyi (2013) angav just inlevelse och projektion som grund för den tysta kunskapen. Många respondenter använde begreppet inkännande, eller beskrev det som en känsla för arbetet. Ghosh och Chakraborty (2008) fann i sin studie av kunskapsintensiva yrken att förmåga hos medarbetare att förstå intentioner, önskningsar och känslor hos andra är avgörande för deras yrkesutövning. Respondenternas återkommande betoning på vikten av att kunna känna in och läsa av människor och situationer, styrker denna tidigare forskning. Uttryck såsom att det handlar om en förmåga att tolka de observationer en gör, att gå in i andras värld eller att tänka sig in i situationer är alltså återkommande. Vi tolkar detta som exempel på det Shotter och Tsoukas (2014) beskriver när de talar om hur individen mentalt går in i en situation för att utforska den, en process kritiskt formad av känslor och affektiv respons hos individen, för att sedan kunna avgöra hur den är unik och hur den ska hanteras. De flesta respondenter som beskriver sin tysta kunskap menar att det är en känsla hos dem, som kommit genom erfarenhet, som guidar deras beteende. Det ser vi som ett exempel på vad Shotter och Tsoukas (2014) kallar praktisk visdom.

Flertalet respondenter benämner förmågan som social kompetens eller social förmåga, vilket de tror sig ha lärt sig själva genom interaktion med andra eller erfarenhet. Några menade att förmågan var medfödd, eller uttryckte det som att de alltid haft den. Teorin visar att det kan läras genom social interaktion och praktisk handling (Ansari&Talan 2017; Shotter&Tsoukas 2014). De har alltså ett perspektiv där emotionell kunskap kan läras, vilket stöds av Shotter och Tsoukas (2014) teori att känslor är socialt inlärd. Majoriteten av respondenterna hade också denna hållning, där de ansåg att de lärt sig sin sociala förmåga genom interaktion med andra under livets gång. Några hade klara förebilder, som den blivande pensionär som uppgav sin mor och den delade interaktion hen upplevt med denna som sin inläring. Andra hade mer vaga bilder av inläringen, men uppgav exempelvis att det var erfarenhet av hur en själv upplevt livet. Här ser vi tydliga likheter mellan våra resultat och tidigare studiers, och anser att vi kan styrka de tidigare resultat som visat att emotionell kunskap lärs in genom social interaktion.

Dock uttryckte alla att emotionell kunskap var något som inte alla kollegor hade, vilket sågs som ett hinder för arbetet. Som tidigare nämnts uppgav samtliga att det var svårt att förklara den tysta kunskapen, som de menade rörde känslor och relationer, till personer som inte förstod. Respondenterna uppgav oftast bristande vilja hos oerfarna kollegor som trolig orsak till varför dessa inte hade den emotionella förmåga som krävdes av situationen. Orsaken som Ansari och Talan (2017) fann var att de med högre emotionell intelligens engagerade sig i högre grad i nära kommunikation med andra, vilket främjade utveckling av förmåga och kunskapsdelning. Brist på engagemang och bristande vilja som vi såg i vår studie skulle kunna likställas som förklaring, vilket skulle styrka Ansari och Talans (2017) resultat.

6.1.3 Andras värdering och uppfattning om äldres tysta kunskap

En aspekt i intervjufrågorna var hur de seniora upplevde att deras erfarenhet värderades och uppfattades på arbetsplatsen, samt hur övriga respondenter såg på detta. Några seniora respondenter upplever att deras kunskap värderas högt i det dagliga arbetet och att de känner sig lyssnade på av sina medarbetare. De används dagligen som bollplank för att lämna råd och stöd, och blir även tillfrågade om att vara handledare åt nyanställda under deras första två dagar genom bredvidgång. Vi tolkar det som att dessa informella bollplanksmetoder som respondenterna använder sig av kan liknas vid den avsaknad av hierarkiska relationer som studier (O'Neil & Marsick 2009) visat förenklar kommunikationen och underlättar kunskapsdelningen.

De kvarvarande medarbetarna bekräftar att de värderar de äldres kunskaper och erfarenheter högt och att de ger trygghet. Detta visas även i tidigare studier av Wikström *et al.* (2018) där de anställda angav att de värderar erfarenhet över lång tid som den mest värdefulla kunskapen, där sociala nätverk och relationer ses som en central del av deras kunskap. Ett sådant förhållande mellan äldre och yngre medarbetare kan liknas med det mellan mentor och adept (Bryant & Terborg 2008). Även Short (2013) fann att mentorskapsrelationer spontant användes för att hantera relationer och emotionell kunskap, vilket var just vad respondenterna angav att de uppskattade i informella relationer med de äldre. De seniora respondenterna menar vidare att alla har kunskap och att de lär av varandra, oberoende av medarbetarens ålder och erfarenheter då de anser att det är bra med olika kunskaper. Detta resultat är i enlighet med Wikström *et al.* (2018) rekommendationer för att vidare forskning inte borde lägga för mycket fokus på enbart de äldre vid kunskapsdelning.

Pensionärerna uppgav att mycket av deras kunskap och erfarenheter inte uppmärksammades förrän efter de lämnat arbetsplatsen. Även Wikström *et al.* (2018) såg i sin forskning att få chefer visade intresse för kunskapsbevarande vid pensionsavgångar och att ännu färre hade fungerande formella strategier. Det kan tyda på en omedvetenhet kring den tysta kunskapens vikt, eller bristande erfarenhet av hur det skulle kunna hanteras. Detta bekräftas av en respondent som berättar att det inte fanns något särskilt styrdokument eller några rutiner för kunskapsbevarande vid pensionsavgångar. Några respondenter berättar dock att de det sista året hade fått i uppgift att handleda sina medarbetare mer för att på så sätt dela med sig av sin kunskap.

Vikten av ny forskning, ledningens hörsamhet, irritation över att få sin kunskap ifrågasatt och påverkan av organisationsförändringar är exempel på det som Duguid (2005) beskriver som vikten av stabilitet. Där medarbetare måste få möjlighet att komma in i gemenskapen och förstå den för att tillgodogöra sig kunskapen och därmed praktisera yrket. Här finns en aspekt där de äldres kunskap upplevs inte värderas tillräckligt, vilket de menar leder till onödig instabilitet i strukturen och verksamheten som alltså skulle kunna påverka möjligheten att dela kunskap.

Det framkom i intervjuerna att respondenterna från den ena arbetsplatsen hade olika syn på vilken kunskap som var viktigast för att bedriva verksamheten. Shotter och Tsoukas (2014)

belyser att den emotionella aspekten av kunskap och kunskapsdelning, som många menade var för lågt prioriterad, måste inkluderas i hur praktiskt omdöme skapas. Ghosh och Chakraborty (2008) fann i sin studie att emotionell kunskap värderades hos individen men inte på organisationsnivå, vilket medförde att det inte fanns väldefinierade värderingar och normer gällande emotionell kunskap och relationer och dess roll på arbetsplatsen.

De äldre medarbetarna värderade tryggheten och omsorgen högst, men det gjorde inte respondenterna som var nyare på arbetsplatsen. Detta kan jämföras mot Ghosh och Chakrabortys (2008) resultat, då det inte verkar finnas enhetligt definierade värderingar och normer kring emotionell kunskap på arbetsplatsen och den brist på utveckling det medförde. En brist på förståelse för hur emotionell och relationell kunskap påverkar kunskapsdelning i stort kan alltså förklara asymmetrin i prioriteringar och de internkonflikter detta skapar på den studerade arbetsplatsen. Våra resultat styrker Ansari och Talans (2017) resultat då de fann att processer organisationer använder sig för kunskapsdelning hindras av brister i faktorer rörande emotionell intelligens och relationer, där fokus enbart varit individens kunskap. Vi ser samma fenomen hos flera respondenter på den andra arbetsplatsen, då de också ser att det finns teoretiskt kunskap viktig för yrket men som dock inte värderas lika högt av dem själva som emotionell kunskap.

I tabellen över respondenter framkommer vilken arbetsplats de intervjuade tillhör. Vi utgick från att finna likheter trots de olika yrken och arbetsplatser som studerades, då båda rörde kunskapsintensiva omsorgsyrken och dessutom tillhörde samma övergripande organisation. Detta var också vad vi fann. Respondenternas svar angående vilken kunskap de ansåg relevant, och hur de återkommande relaterade till erfarenhet och emotionella aspekter, överensstämde nästan totalt mellan arbetsplatserna.

6.2 Metoder och praktiker för kunskapsdelning

Nästa del av arbetets syfte var att granska vilka metoder medarbetarna praktiserade för att dela den kunskap de upplevde som värdefull. Nedan redogör vi för hur de svarade angående detta, och analyserar både de formella och de informella metoder de angav. Först nämns kort de formella metoder som finns, och sedan behandlas de informella och spontana möten i vardagsverksamheten som respondenterna uppgett. Vidare finns formell handledning via specifika yrkesroller, och formalisering av kunskap. Slutligen behandlas bredvidgång och det reflekterande arbetssättet.

Respondenterna på båda arbetsplatserna berättar om att de har olika *formella möten* för kunskapsdelning där medarbetarna får möjlighet att lyfta olika tankar och ärenden. I tidigare forskningen av Wikström *et al.* (2018) kom de fram till att arbetsplatser fokuserar på formella metoder för att bevara kunskapen på arbetsplatsen, men att dessa anses meningslösa eller misstros av medarbetarna då de inte är integrerade i den dagliga verksamheten på ett naturligt sätt. Det framgår av våra resultat att merparten av respondenterna säger att kunskapsdelningen sker spontant via *informella möten*. Wikström *et al.* (2018) kom även de fram till att överföring av kunskap sker på ett spontant sätt via informella möten såsom kafferaster. I vår

studie fann vi att de spontana informella mötena mellan medarbetare förenklade kunskapsdelningen på arbetsplatserna, vilket styrker Wikström *et al.* (2018) resultat.

På arbetsplatserna finns två yrkesroller vars främsta uppdrag är att *handleda*, stötta och coacha medarbetarna i sin dagliga roll. En av dessa säger att kunskap borde dokumenteras mer och *formaliseras*. Polanyi (2013) framhåller att det är omöjligt att avpersonifiera och formalisera all kunskap. Flera respondenter uttrycker också att det finns mycket kunskap som inte går att delas skriftligt. Polanyi (2013) tar upp exemplet med deskriptiva vetenskaper där det som studeras inte kan beskrivas i sin helhet. Skulle enskilda delar granskas detaljerat skulle det leda till att meningen utplånas och uppfattningen om helheten går förlorad (*ibid*), precis som våra resultat visar att det inte går att skriva ner och generalisera dödsförlopp hos äldre människor i detalj då dessa händelser är individuella och skiljer sig åt.

Shotter och Tsoukas (2014) beskriver också de vikten av att hantera varje mött situation som unik. Våra resultat visar alltså på att respondenterna på arbetsplatsen lägger större vikt vid de informella mötena i vardagspraktiken, när det kommer till delning av den kunskap de anser relevant. Det liknar Wikström *et al.* (2018) resultat, även om våra respondenter fokuserar mer på handling och emotionell kunskap. Även svårigheten med att formalisera denna kunskap bekräftas, i enlighet med den teori vi presenterat kring det personliga och handlingsbaserade i kunskapen (Cook & Brown 1999; Polanyi 2013; Shotter & Tsoukas 2014).

Flera respondenter menar att det är viktigt att befästa den teoretiska kunskapen i praktiken genom bland annat *bredvidgång* av en senior medarbetare där den juniora medarbetaren får möjlighet att se och göra själv. Duguid (2005) menar att vetande är en produkt av gemenskaper av praktik, vilket vi menar kan förklara varför bredvidgång och gemensamt lärande verkar uppskattas så av medarbetarna och ses som den bästa källan till lärande. När en distinktion görs mellan kunskap och vetande, vilket är nödvändigt enligt vårt teoretiska ramverk, visar vår analys att skillnad också bör göras mellan delningspraktiker.

Teori och tidigare forskning visar på hur vetande verkar delas bäst genom handling. En respondent berättar att den har lärt sig genom möten med andra människor. Ansari och Talan (2017) menar att individer lär sig beteenden som är nödvändiga för yrket genom sociala interaktioner. Denna kunskapssyn delar även Cook och Brown (1999) och Duguid (2005), där förutom den teoretiska kunskapen själva handlandet i sig har betydelse för hur vetandet skapas. Även Polanyi (2013) framhåller att den tysta kunskapen fås genom en inlärningsprocess. Wikström *et al.* (2018) bekräftar detta då de i sin forskning fann att kunskapsdelning främst sker när medarbetare interagerar och arbetar tillsammans med problem. Även vår studie styrker alltså dessa resultat.

En respondent berättar att bredvidgång bidrar till att personen som lär ut blir tvungen att analysera och kritiskt granska sitt agerande. Detta kan kopplas till teorin om jämlikt mentorskap (Bryant & Terborg 2008). Flera respondenter menar att alla har kunskap och att de lär av varandra när de möts i delningssituationer. Precis som bredvidgång eller vad tidigare studier valt att kalla jämlikt mentorskap kan bidra till ömsesidig inläring (O'Neil & Marsick 2009) menar våra respondenter att gemensam praktik i vardagsverksamheten skapar delning

av kunskap. Samma studie visade också att just kunskapsdelningen är den främsta fördelen med jämlikt mentorskap (ibid).

På ena arbetsplatsen används ett *reflekterande arbetsätt* där det enligt en respondent handlar om en ödmjukhet kring sin egen kunskap. Medarbetarna behöver lyssna in olika perspektiv för att lära sig och förstå att det finns olika perspektiv som sen kan användas om liknande situationer uppstår. Flera respondenter berättar att de delar med sig av sin kunskap genom att ge olika exempel så det blir lättare för mottagaren att tänka sig in i situationen, och för att få dem att förstå vikten av dessa. Shotter och Tsoukas (2014) använder sig av begreppet *deliberative imagination*. När en person står inför en situation så går den in mentalt i den, rör sig i den på ett utforskande sätt för att finna detaljer som gör den unik (ibid). Detta finner vi likna det som våra respondenter beskriver som viktigt när de förklarar hur de lär sig och delar emotionell och relationell kunskap, där de använder ord som inkännande och tolkande förmåga.

Att människors agerande är formade av känslor gör att individen kan greppa emotionell information och använda den för att guida sitt beteende (Ansari&Talan 2017). Emotionella kompetenser kan övas upp och är enligt Gosh och Chakraborty (2008) inte medfödda. Det reflekterande förhållningssätt respondenterna menar är nödvändigt i yrket och ses av dem som ett arbetsätt som bidrar till att öva upp sin emotionella intelligens kan vara en praktik för förbättrad kunskapsdelning. En respondent menar att de kommer på många bra lösningar tillsammans när de reflekterar i grupp, och många seniora respondenter nämner hur de försöker närma sig kollegor de upplever sakna viss kunskap genom att försöka prata med dem om det efteråt eller ta upp frågan i arbetslaget. Som nämnts tidigare menar även Ansari och Talan (2017) att personer med emotionell intelligens engagerar sig i nära kommunikation med andra i högre utsträckning, vilket påverkar kunskapsdelningen på arbetsplatsen i positiv mening. Att ge tid för och uppmuntra nära kommunikation kan alltså vara ett viktigt sätt att förbättra kunskapsdelning på arbetsplatsen.

Trots delvis skild kontext fann vi att hur de själva delade kunskap, vilka praktiker de använde sig av och hur de såg på det, var väldigt lika på båda arbetsplatserna. Precis som angående vilken kunskap som sågs som relevant och hur den värderades, visar resultaten från vår undersökning att praktiker och metoder för informell delning av den inte skiljer sig nämnvärt mellan de olika omsorgsyrkena.

6.3 Upplevda problem och hinder för kunskapsdelning

Avslutande för frågeställningen var hur respondenterna uppfattade problem eller hinder som kunde försvåra delningen av den kunskap de ansåg relevant. Flera respondenter menar att ett problem för kunskapsdelning är att olika kunskap värderas olika högt på arbetsplatserna. En av de kvarvarande medarbetarna menar exempelvis att vissa hade hög utbildning men kunde ingenting om barn, vilket den menade var vad som var relevant för yrket. De flesta respondenter uttryckte också att erfarenhet var lika mycket värd som utbildning. Cook och Browns (1999) distinktion mellan kunskap och vetande och hur de redogör för hur en förståelse av att olika kunskaper har olika struktur och form kan förklara dessa resultat. En

oförståelse inför hur kunskapsbegreppet bör vidgas, där olika former av kunskap ses som likvärdiga och särskilda från varandra, kan förklara varför delning av den kunskap respondenterna anser relevant blir problematisk eller hindras av arbetsplatsens metoder för kunskapsdelning.

En respondent tar upp ett problem kring rådande rutiner som gör att två yrkesgrupper får svårare att mötas och dela sin kunskap, vilket hen anser kan leda till att det istället uppstår ett kunskapsglapp. Cook och Brown (1999) utgår som tidigare nämnts från att grunden för kunskapsdelning är när individer lär sig genom social interaktion. Organisationsrutiner som hindrar möten och interaktion mellan medarbetare, eller mellan yrkesgrupper som var fallet här, kan således ses som hinder för kunskapsdelning. Flera respondenter berättar även att ett problem eller hinder som de ser för kunskapsdelningen är att många nyanställda inte behärskar svenska språket fullt ut. Detta kan motsäga teorin till vissa delar, då de flesta av våra teorier betonar hur det gemensamma handlandet och praktiken är grunden för kunskapsdelning istället för språklig information. Exempelvis som när Cook och Brown (1999) anser att vissa kunskapsformer måste läras genom praktiska övningar, då budskapet karakteriseras av något som inte kan kommuniceras språkligt. Samtidigt menar respondenterna att de oftast använder sig av att visa momentet praktiskt vid upplevd kunskapsbrist hos kollegor, vilket inte nödvändigtvis måste innebära språklig kommunikation. Vi tolkar dessa svar som att det kan vara explicit kunskap som hindras av språklig oförmåga, och inte nödvändigtvis den av oss granskade tysta kunskapen. Dock finns vissa tvetydigheter kring detta.

Två seniora respondenter berättar att de tycker att det är viktigt och bra att medarbetarna besitter olika kunskaper och värderar gruppens kunskap, men upplever att det finns nya riktlinjer som säger att medarbetarna ska jobba på samma sätt. Cook och Brown (1999) belyser som tidigare nämnts att det finns olika varianter av kunskap som är likvärdiga men ändå olika. Detta visar på ytterligare ett exempel på bristen i förståelse av kunskapsbegreppets omfattning, vilket alltså skapar problem och hinder på flera sätt i organisationen. Inte bara metoderna för kunskapsdelning som existerar på arbetsplatsen hindrar detta, utan även en upplevd likformning i arbetssätt.

Några pensionärer berättar att de hade önskan att dela med sig men upplevde att deras kunskap och erfarenhet inte togs på allvar. Flera äldre respondenter kände olust att dela med sig, då de inte kände samma uppskattning för sin erfarenhet och kompetens. Shotter och Tsoukas (2014) fann i sin studie att de relationella och emotionella aspekterna av kunskap och kunskapsdelning bör beaktas, samtidigt som Ansari och Talan (2017) fann att kunskapsdelning hindras när brister finns i emotionell intelligens och relationer på arbetsplatsen. Detta menar vi har implikationer för kunskapsdelning på de studerade arbetsplatserna ur två synvinklar. Dels hindrar brist på uppskattning av emotionell kunskap och relationell kompetens viljan att dela kunskapen, vilket gör att den inte förs vidare. Dels hindrar de dåliga relationer som skapas genom bristande uppskattning eller tilltro till de senioras erfarenhet själva kunskapsdelningen generellt, då bristande relationer påverkar all kunskapsdelning negativt. En annan medarbetare uttryckte att deras kunskap just därför borde

lyftas genom någon form av mentorsroll. Tidigare forskning visar att detta kan ge personliga fördelar som personlig tillfredsställelse och erkännande (Bryant & Terborg 2008) vilket var vad som saknades enligt dessa respondenter. Ett erkännande av de kunskaper som seniorerna har genom tilldelning av någon form av mentorsroll, skulle alltså kunna överbrygga hindret med bristande vilja eller olust att dela med sig från deras sida.

Ett annat problem som en senior respondent skildrar är att vissa äldre medarbetare hävdar att de har kunskapsrätten på sin sida, och inte förstår betydelsen av flexibilitet och att kunna pröva nya metoder. Även en kvarvarande vittnar om detta. Gosh och Chakraborty (2008) menar att arbetsplatsen måste träna på att utbyta empati och information mellan medarbetare innan de kan bygga annan kompetens, vilket stämmer överens med vad Ansari och Malik (2017) också fann i deras studie där kunskapsdelning visade sig vara nära sammankopplat med emotionell intelligens. Att öva på dessa förmågor skulle alltså kunna vara avgörande för en förbättrad kunskapsdelning mellan samtliga medarbetare, då empati kan förmodas öka ödmjukheten inför varandras kunskap.

På arbetsplatserna finns olika formella möten och träffar för att underlätta kunskapsdelning. Detta uppskattas av samtliga respondenter, men flertalet främst seniora uppfattar dem som ineffektiva eller för styrda. Antingen är det för lite tid, eller så styrs innehållet i för stor utsträckning. Det sammanfaller delvis med resultatet som Wikström *et al.* (2018) fick, där misstron mot de formella tillfällena för kunskapsdelning var utbredd. Våra respondenter uppskattar mestadels dessa tillfällen trots de brister de uppger, men anger samtidigt att det viktigaste utbytet sker i spontana vardagssituationer. Det var även vad respondenterna hos Wikström *et al.* (2018) uppgav. På den arbetsplats där de använde sig av ett reflekterande arbetssätt uppgavs även att det finns en ovana i arbetsgruppen att arbeta reflekterande. Den största orsaken till att inte få möjlighet att reflektera och dela med sig menade alla var tidsbristen. Att få möjlighet att arbeta reflekterande, möjligheten att kunna gå bredvid för att få praktisk kunskap och möjligheten till förankring av sin kunskap genom samtal ansågs försvåras av den ständiga tidsbristen som utgör största problemet på båda arbetsplatserna. Att få möjlighet att arbeta reflekterande för kunskapsdelning anser vi kunna vara ett effektivt arbetssätt då det rör emotionell intelligens och relationer och inte bara fokuserar på individens kunskap (Ansari och Talan 2017). Att även få tid för bredvidgång verkar respondenterna anse avgörande för kunskapsdelning. Det stämmer överens med Cook och Browns (1999) syn på lärande, liknande Duguids (2005) syn där medarbetare måste få möjlighet att komma in i gemenskapen och förstå den för att kunna tillgodogöra sig kunskapen och därmed praktisera yrket. Detta försvåras för respondenterna av den ständigt närvarande tidsbristen.

På en arbetsplats berättar en respondent att det inte finns något styrdokument för att tillvarata de äldres kunskap och att de blivande pensionärerna endast blir erbjuden ett avgångssamtal. Samma fenomen visade sig i Wikström *et al.* (2018) studie där de fann att få chefer visade intresse för kunskapsbevarande vid pensionsavgångar och att ännu färre hade fungerande strategier för detta. Det kan hänföras till bristen på hänsyn till den tysta kunskapen och vetandet, just de aspekter som Polanyi (2013) och Cook och Brown (1999) pekar på som avgörande för en förståelse av kunskap och kunskapsdelning. Som påpekats flera gånger

tidigare i detta avsnitt verkar det vara bristen på förståelse av kunskapsbegreppet och de olika former av kunskap som finns (Cook & Brown 1999) som står för grunden till de flesta hinder för kunskapsdelning. Cheferna i vår studie visade stort intresse, men kände inte att de hade kunskap om fungerande strategier. Vid en jämförande aspekt fann vi att alla de problem och hinder vi beskrivit ovan, såsom tidsbrist och bristande förståelse för olika former av kunskap, återfanns på båda arbetsplatserna. Det som skiljde sig åt var delvis hur senioras kunskap uppmärksammades, och hur uppdelningen mellan explicit och tyst kunskap prioriterades olika mellan yrkesgrupper på en arbetsplats.

6.5 Sammanfattning analys och diskussion

I analysen har vi funnit att den kunskap som respondenterna värderar högst för delning är förknippad med helhetstänk och kopplingar mellan teorin som lärs ut på utbildningen och den praktik som finns i vardagsverksamheten. Detta är en kunskap som de upplever måste läras in genom handling, då de menar att erfarenheten sitter i handlingen själv och är svår att beskriva med ord för någon. Det finns en medvetenhet om hur gruppens kunskap skiljer sig från individernas, men det är inget som fokuseras av respondenterna. Den kunskap som uttrycktes återkom hela tiden till emotionella och relationella aspekter, en grundläggande förmåga att kunna känna in och läsa av människor och situationer. De allra flesta menar att denna förmåga kan läras in, vilket måste ske genom interaktion med andra. Dock menade de att alla medarbetare inte hade denna förmåga, vilket hänfördes till bristande vilja.

Flera seniora medarbetare uppgav att deras kunskap och erfarenhet värderades av kollegor, vilket bekräftades av de kvarvarande. Särskilt de emotionella och relationella aspekterna uppskattades. Samtidigt menade många av pensionärerna att mycket av deras kunskap inte uppmärksammades förrän efter pensionen, samt att vi fann att det inte fanns några styrdokument för att bevara kunskap vid pensionsavgångar. Några uppgav att deras kunskap förringades eller inte togs på allvar, vilket irriterade dem och minskade viljan att dela den.

Kunskapsdelningen på arbetsplatserna uppges främst ske spontant och informellt i själva vardagshandlingarna, även om de formella metoderna uppskattades. Dock uppger de att det är svårt att formalisera kunskapen. De flesta respondenter uppger bredvidgång som bästa delningsmetod, där personer kan lära sig genom handling och interaktion. Gemensam praktik i vardagsverksamheten, med möjlighet till reflektion, menas alltså skapa delning av kunskap. När detta sker uppger respondenterna att de visar och ger exempel, vilket ska underlätta för medarbetaren att tänka sig in i situationen. När någon uppvisar brist på kunskap, försöker de närma sig denna och visa och kommunicera med den.

Angående problem och hinder finner vi främst en alltför snäv syn på kunskapsbegreppet, där dess olika former inte beaktas eller värderas lika, som grund för de flesta hinder. Att olika kunskap prioriteras, eller en övertro på de formella metoderna, är exempel på detta. Även brist på tid och tillfällen för möten och gemensam praktik hänförs som hinder. Språkliga brister tas upp, samt likriktning i arbetssätt. Brist på uppskattning som ledde till ovilja att dela uppgavs också. Också de seniora själva kritiserades av en pensionär, som menade att brist på

ödmjukhet och en övertro på den gamla kunskapen skapade problem. Formella metoder för kunskapsdelning uppfattades ofta som ineffektiva eller toppstyrda.

Detta styrker Wikström *et al.* (2018) resultat angående erfarenhet som högst värderade kunskap samt vikten av informella möten och en delvis uppfattad misstro mot formella metoder, även om det skiljer sig gällande medvetenheten om gruppens kunskap och fokus på handling och emotionell kunskap. Även Ghosh och Chakrabortys (2008) resultat styrks, då betoningen på inkännande emotionell kunskap är stark i vår studie. Vi fann även tydliga likheter mellan Ansari och Talans (2017) poängtering av social interaktion som grund för inläring av emotionell kunskap, samt kopplingar till den högre grad av kommunikation som de fann bidrog till kunskapsdelning från de med hög emotionell kunskap. Också O'Neil och Marsicks (2009) resultat kring vikten av icke-hierarkiska relationer styrks delvis av de informella metoder respondenterna föredrog. Ett viktigt bidrag vår studie ger är det fokus på inte enbart de äldre, utan även de kvarvarande, som Wikström *et al.* (2018) menar är en svaghet i deras studie där enbart de äldre studerats. Duguid (2005) fann att stabilitet var av stor vikt, vilket även vi fann, liksom vi även fann likheter med Ghosh och Chakrabortys (2008) resultat kring hur bristen på samstämmiga normer och värderingar kring kunskap påverkar kunskapsdelningen negativt. Även Duguids (2005) betoning på gemensam praktik styrks av våra respondenter. Vår studies främsta bidrag till tidigare forskning är fokuset på handling, och därmed en distinktion mellan kunskap och vetande, som inte utforskats närmare i de granskade studierna. Det kan jämföras med andra resultat kring mentorskap (Bryant & Terborg 2008; Eby 1997;), där vad de fann kan komplettera det som våra respondenter menade saknades för en bra kunskapsdelning i och med bredvidgångens betydelse.

En av arbetets svagheter, som diskuterades i metodkapitlet, var hur generaliserbara resultaten är vid en fallstudie. Trots att bara en fallstudie har gjorts, menade vi oss uppväga denna begränsning genom valet av två olika arbetsplatser inom organisationen. Vår analys visar på resultat som är väldigt samstämmiga mellan de två arbetsplatserna, vilket styrker vårt antagande om större generaliserbarhet. Därför kan våra resultat anses vara generaliserbara genom det bidrag de utgör till den teoretiska förståelsen av kunskapsdelning och tyst kunskap på arbetsplatser. En annan eventuell svaghet som blev tydlig under arbetets gång var den personliga koppling vi som författare hade till arbetsplatserna, då dessa valdes utifrån tillgänglighetsskäl. Därmed hade vi förkunskap om arbetsplatserna och yrkena som kan ha färgat både vår förförståelse inför intervjuguiden och teorisamlandet, samt hur vi valde att tolka empirin inför analysen. Samtidigt gav det oss en djupare förståelse av området, där vår förförståelse också bidrog till en bredare förståelse av det vi granskade. Forskarens roll är aldrig helt objektiv (Bryman & Bell, 2017), och vi som författare är medvetna om vår roll i arbetets utformning.

7. Slutsats

Studiens syfte var att granska hur arbetsplatser hanterar kunskapsaspekten vid pensionsavgångar, samt hur de berörda medarbetarna själva reflekterar kring sin och andras kunskap och delandet av den, för att utveckla den teoretiska förståelsen kring praktiker och handlande vid kunskapsdelning på arbetsplatser med specifikt fokus på tyst kunskap och de

emotionella aspekterna av den. Våra resultat visar att samtliga medarbetare värderar tyst yrkeskunskap högt, en kunskap som inte lärs ut på utbildningen. Denna måste istället fås genom erfarenhet, där den lärs genom praktisk handling, precis som i tidigare studier i vår litteraturgenomgång. Dessutom sitter kunskapen i själva handlingen, vilket mer kan beskrivas som vetande än kunskap. Vi tolkar detta utifrån beskriven teori kring vetande som del av handling.

Vikten av att kunna känna in och läsa av människor och situationer är alltså den mest värdefulla kunskap som pensionärerna besitter, vilket styrker tidigare studiers resultat. Denna emotionella förmåga lärs in genom social interaktion med andra under livets gång, precis som tidigare studier fann. Vår analys visar att att ge tid för och uppmuntra nära kommunikation således kan vara ett viktigt sätt att förbättra kunskapsdelning på arbetsplatsen.

Våra resultat visar också precis som hos tidigare studier kring kunskapsdelning vid pensionsavgångar på att respondenterna på arbetsplatsen lägger större vikt vid de informella mötena i vardagspraktiken, när det kommer till delning av den kunskap de anser relevant. Bredvidgång och gemensamt lärande ses som den bästa källan till lärande och kunskapsdelning. Även den emotionella och relationella kunskapen lärs in via social interaktion, och måste alltså delas genom vad vi liknar vid en tidigare studies begrepp gemensam praktik.

Utifrån våra resultat visar vår uppsats att kunskapsbegreppet bör vidgas, och olika former av kunskap bör ses som likvärdiga och särskilda från varandra enligt presenterad teori kring kunskapsformer. Att så inte sker på arbetsplatserna tolkar vi som en förklaring till varför delning av viktig kunskap blir problematisk eller hindras av arbetsplatsens metoder för kunskapsdelning. Det är också tydligt att en alltför snäv definition av kunskapsbegreppet leder inte bara till att viktig kunskap förbises, utan också till en bristande förståelse för hur olika former av delningspraktiker måste få plats inom verksamheten. Exempelvis har vi funnit att vetande delas bäst genom handling, och inte genom formalisering och nedskrivning till skriftlig eller språklig kommunikation. Ett reflekterande arbetssätt kan bidra till att öva upp sin emotionella intelligens och vara en sådan praktik för att förbättra kunskapsdelningen, vilket stämmer med tidigare studiers resultat. Att ge tid för och uppmuntra nära kommunikation verkar alltså bidra starkt till förbättrade relationer, precis som tidigare studier funnit, vilket främjar delning av kunskap men även ökar den empatiska förmågan och ödmjukheten inför varandras kunskap. Organisationsrutiner som hindrar möten och interaktion mellan medarbetare, eller mellan yrkesgrupper, blir således kontraproduktivt. Ytterligare ett exempel på bristen i förståelse av kunskapsbegreppets omfattning är tendenser till likriktning av arbetssätt, där alla förväntas prioritera samma teoretiska kunskap och arbeta utifrån samma arbetssätt.

Allt detta leder till att brist på uppskattning, förståelse av och tid för kunskapsformer som emotionell kunskap och relationell kompetens dels hindrar viljan att dela kunskapen, vilket gör att den inte förs vidare. Dels hindrar även de dåliga relationer som skapas genom bristande uppskattning eller tilltro till de senioras erfarenhet själva kunskapsdelningen

generellt, då bristande relationer påverkar all kunskapsdelning negativt. Våra resultat styrker alltså tidigare studier kring emotionell kunskap i det avseendet. Vi menar att ett erkännande av de kunskaper som seniorerna har genom tilldelning av någon form av mentorsroll, skulle kunna överbrygga hindret med bristande vilja eller olust att dela med sig från deras sida.

Som påpekats flera gånger tidigare i detta avsnitt verkar det vara bristen på förståelse av kunskapsbegreppet och de olika former av kunskap som finns, samt bristande tid och resurser för spontan delning i verksamhetens vardag, som står för grunden till de flesta hinder för kunskapsdelning. Vi fann även att språkliga brister sågs som ett problem vilket skulle kunna motsäga tidigare resultat där den praktiska handlingen är viktigare vid grunder för kunskapsdelning. Dock tolkar vi det som att det är den explicita, språkligt kommunicerbara kunskapen som hindras av detta, och inte den tysta kunskap arbetet berör.

8. Förslag till vidare forskning

Wikström, Eriksson, Karamehmedovic och Liff (2017) redogör för hur tidigare forskning inom kunskapsbevarande fokuserat formella metoder, där mentorsprogram, skuggning, manualer och fasade program används på arbetsplatser. Vi menar att det finns ett behov av att fortsatt undersöka informella metoder och de kunskaper som anses mest relevanta på arbetsplatser. Vi tycker det vore önskvärt med fler studier på andra arbetsplatser, inom olika branscher, för att se vilka resultat dessa forskningar skulle komma fram till och om de liknar resultaten från vår forskning. Ett viktigt resultat från vår undersökning var vikten av emotionell förmåga, och hur den bör övas upp. Att närmare undersöka hur emotionell förmåga kan tränas och läras i omsorgsyirken vore ett annat område som kan studeras vidare.

9. Referenslista

Ansari, A.H. & Malik, S., 2017. Ability-based emotional intelligence and knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(2), pp.211–227

Ansari, A.H. & Talan, A., 2017. Emotional Intelligence and Work Engagement as Mediators of Big Five Personality and Knowledge Sharing. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), p.16

Brown, J.S. & Cook, S.D.N, 1999. Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), pp.381–400.

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3., Stockholm, Liber

Bryant, S.E. & Terborg, J.R, 2008. Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. *Journal of managerial issues : JMI*, 20(1), pp.11–29.

- Collison, Chris & Parcell, Geoff. 2004. *Learning to fly: Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. 1a uppl. Chichester, Capstone
- Czarniawska, B. 2015. *En teori om organiserings*. 2a uppl. Lund, Studentlitteratur AB
- Duguid, P., 2005. "The Art of Knowing": Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. *The Information Society*, 21(2), pp.109–118.
- Eby, L. T. 1997. Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature, *Journal of Vocational Behavior* 51: 125-144.
- Eddy, E.R. et al., 2005. The Influence of a Continuous Learning Environment on Peer Mentoring Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), pp.383–395.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp.219–245.
- Ghosh, S. & Chakraborty, S. 2008. Emotional Intelligence - the next step in knowledge outsourcing. *Vision - The Journal of Business Perspective*. Vol 12. No 1. Jan-March 2008
- Grey, C. 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om organisationer*. 2a uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Iveroth, E., 2012. Leading global IT-enabled change across cultures. *European Management Journal*, 30(4), pp.340–351.
- Jonsson, A., 2012. *Kunskapsöverföring & knowledge management*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Kram, K. E. 1985. *Mentoring at Work*. Boston, MA: Scott, Foresman.
- Kram, K. & Isabella, L., 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 28(1), p.110
- McDougall, M. & Beattie, R., 1997. Peer mentoring at work - The nature and outcomes of non-hierarchical developmental relationships. *Management Learning*, 28(4), pp.423–437
- Nonaka, I., 1991. The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), p.96.
- Lind, Rolf. 2014. *Vidga vetandet - en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB
- O'Neil, J. & Marsick, V.J., 2009. Peer Mentoring and Action Learning. *Adult Learning*, 20(1-2), pp.19–24.
- Patel, R. & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra*

och rapportera en undersökning. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Pfeffer, J., 1977. The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review*, 2(1), p.104

Polanyi, M., 2013. *Den tysta dimensionen*. 8.uppl. Göteborg: Daidalos

Polanyi, M., 1958. *Personal knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul

Sadaat, V. & Sadaat, Z. 2016. Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 219 – 225

Shotter, J. & Tsukas, Haridimos, 2014. In search of phronesis leadership and the art of judgment. *Academy of Management learning & education : AMLE*, 13(2), pp.224–243.

Sveriges Riksdag. 2011. Interpellation 2011/12:106: Arbetskraftsbehov i den offentliga sektorn. Hämtad från: https://www.riksdagen.se/sv/webb-tv/video/interpellationsdebatt/arbetskraftsbehov-i-den-offentliga-sektorn_GZ10106 (2018-11-12)

Swap, W., D. Leonard, M. Shields and L. Abrams. 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems* 18: 95-114

Vetenskapsrådet & Uppsala Universitet. uå. Codex - regler och riktlinjer för forskning. Hämtad från: <http://www.codex.vr.se/index.shtml> (2018-10-03)

Wikström, E. et al., 2018. Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), pp.1510–1526.

William Short, T., 2013. Workplace mentoring: an old idea with new meaning (part 1). *Development and Learning in Organizations*, 28(1), pp.8–11.

Young, A. M. and P. L. Perrewé. 2004. The Role of Expectations in the Mentoring Exchange: An Analysis of Mentor and Protégé Expectations in Relation to Perceived Support. *Journal of Managerial Issues* 16 (1): 103-126.

Bilaga 1 – Missivbrev

Hej,

Vi heter Mathilda Hagerud och Mathilda Silverwaldt och vi skriver en C-uppsats vid Handelshögskolan Göteborg som kommer att utforska hur kunskap kan överföras och tas tillvara på en arbetsplats vid pensionsavgångar. Vi behöver prata med människor på en arbetsplats som upplevt pensionsavgångar nyligen, och som har erfarenhet av detta som vi kan studera. Vi vill därför intervjua dig och några av dina arbetskamrater, både de som nyligen gått i pension och de som är kvar på arbetsplatsen.

Intervjufrågorna kan du läsa nedan och tänka över innan intervjun. De handlar om dina erfarenheter kring vilken kunskap du tycker är viktig i ditt jobb, hur ni delar den kunskapen med varandra på arbetsplatsen och hur du tror att det kan göras på ett bra sätt. Specifikt behandlar de hur det sker innan personen som har kunskapen lämnar arbetsplatsen för pension.

Det är viktigt att veta att det inte finns några rätta svar på frågorna, utan att syftet med vår uppsats är att få reda på hur just du och dina kollegor tänker kring ämnet. Det är ni som har kunskapen och arbetar med att dela den i er arbetsvardag, så det är ni som är experter i frågan.

Intervjuerna kommer anonymiseras, och ingen information om dig som person kommer att redovisas. Dock kommer det du säger användas för att analyseras i studien, och anonymiserade citat kan komma att användas i uppsatsen. Vi vill poängtera att du deltar frivilligt i intervjun, och att du när som helst under studiens gång kan välja att avbryta din medverkan. Intervjuerna kommer att spelas in för att vi ska kunna komma ihåg allt du säger, men endast sparas tills uppsatsen är färdig. Det är endast vi och vår handledare som har tillgång till dessa ljudfiler.

Om du innan eller efter intervjun vill fråga oss om något eller undrar över något, är det bara att kontakta oss.

Vänliga hälsningar,

Mathilda Hagerud & Mathilda Silverwaldt

Mail:gusbhanbma@student.gu.se Mail: @student.gu.se

Mobil: 070-XXXXXX Mobil: 076-XXXXXX

Bilaga 2 – Intervjuguiden

Intervjuguide Pensionär

Bakgrundsfrågor:

1. Vilket år är du född?
2. Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
3. När gick du i pension/ska gå i pension?
4. Hur länge jobbade du med dina nuvarande/senaste kollegor innan pensionen?

Kunskapsfrågor:

5. Kan du kortfattat berätta vad du arbetar med?
6. Vilken kunskap är nödvändig för ditt jobb, som inte lärs ut explicit på utbildningen? Alltså sådan kunskap som inte riktigt går att beskriva med ord eller lära sig på utbildning?
7. Tror du att din chef och dina kollegor är medvetna om den kunskapen?
8. Pratar ni om det på arbetsplatsen?
9. Är nya kollegor intresserade av din erfarenhet av arbetet?
10. Känner du att de förstår att det finns mer kunskap än den som är uttalad och utbildad? Varför/varför inte?
11. Har du upplevt en situation där du förstått att en kollega inte har kunskapen som hon/han behöver, men där du inte riktigt kan uttrycka vad som saknas? Beskriv den.
12. Hur har du hanterat den situationen?
13. Pratade du om det med någon om det efteråt? Hur beskrev du det?
14. Hur tror du att ni skulle kunna dela sådan kunskap och arbeta med att alla ska förstå den på arbetsplatsen?
15. Pratar ni mellan kollegor om kunskap och lärande?
16. Samarbetar ni mellan kollegor för att dela eran kunskap? Hur? Uppmuntras det på arbetsplatsen? Kan du ge exempel?
17. Upplever du att alla har samma syn på vilken kunskap som är viktig att dela, eller tänker ni olika?
18. Kan du beskriva hur arbetsplatsen har resonerat kring din kunskap och erfarenhet nu när pensionen börjar närma sig? Tycker du att det har uppmärksammats?
19. Tycker du att det vore viktigt att dela din kunskap med de som är kvar, och de som kommer efter dig?
20. Hur tänker du att det hade kunnat ske? Hur hade arbetsplatsen kunnat jobba med det?
- (21. DOLD gran finale - Hur hade du ställt dig till idén att vara mentor åt en nyanställd och gå bredvid? Tror du att det hjälpte den att komma in i arbetet och få mer kunskap från din erfarenhet?)

Intervjuguide Kvarvarande medarbetare

Bakgrundsfrågor:

1. Vilket år är du född?

2. Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
3. Har du haft kollegor som gått i pension nyligen?
4. Hur länge jobbade du med pensionären innan denna gick i pension?

Kunskapsfrågor:

5. Kan du kortfattat berätta vad du arbetar med?
6. Vilken kunskap är nödvändig för ditt jobb, som inte lärs ut explicit på utbildningen? Alltså sådan kunskap som inte riktigt går att beskriva med ord eller lära sig på utbildning?
7. Tror du att din chef och dina kollegor är medvetna om den kunskapen?
8. Pratar ni om det på arbetsplatsen?
9. Känner du att äldre medarbetares kunskap och erfarenheter är relevant för dig?
10. Känner du att det finns mer kunskap än den som är uttalad som krävs för att utföra arbetet på din arbetsplats? Hur har du lärt dig om sådan kunskap?
11. Har du upplevt en situation där en kollega har försökt beskriva kunskap eller moment i arbetet för dig, men där du inte förstått eller de inte kunnat uttrycka vad de vill säga? Beskriv den.
12. Hur har ni hanterat den situationen?
13. Har du upplevt en situation där du inte haft tillräckligt med kunskap om arbetsplatsen eller arbetssättet, men inte vetat hur du ska uttrycka vad som saknas?
14. Pratade du om det med någon om det efteråt? Hur beskrev du det?
15. Hur tror du att ni skulle kunna dela sådan kunskap och arbeta med att alla ska förstå den på arbetsplatsen?
16. Pratar ni mellan kollegor om kunskap och lärande?
17. Samarbetar ni mellan kollegor för att dela eran kunskap? Hur? Uppmuntras det på arbetsplatsen? Kan du ge exempel?
18. Upplever du att alla har samma syn på vilken kunskap som är viktig att dela, eller tänker ni olika?
19. Tycker du att det vore viktigt att pensionärer delar sin kunskap med er som är kvar, och de som kommer efter dem?
20. Hur tänker du att det hade kunnat ske? Hur hade arbetsplatsen kunnat jobba med det?

(21. DOLD gran finale - Hur hade du ställt dig till idén att ha en äldre mentor och gå bredvid denna i början? Tror du att det hjälpt dig att komma in i arbetet och få mer kunskap från deras erfarenhet?)

Intervjuguide enhetschefer

Bakgrundsfrågor:

1. Hur länge har du varit chef på arbetsplatsen?
2. Har du upplevt pensionsavgångar under den tiden?
3. Hur involverad är du i den dagliga verksamheten?

Kunskapsfrågor:

4. Hur ser organisationen på kunskap?
5. Har arbetsplatsen och förvaltningen några styrdokument när det gäller kunskapsöverföring?

6. Finns det några styrdokument eller rutiner för att tillvarata kunskap och erfarenheter tillsammans med blivande pensionärer vid pensionsavgångar?
 7. Hur tänker du och förvaltningen kring kunskap när en medarbetare pensionerar sig?
 8. Upplever du att det finns kunskap bland medarbetarna som inte är explicit, som inte ingår i utbildningen?
 9. Kan du ge exempel på kunskap bland medarbetarna som du tycker är viktig att bevara i organisationen?
 10. Har ni något arbetssätt för att sprida den kunskapen på arbetsplatsen och inom organisationen?
 11. Hur hade du tyckt att det hade kunnat göras för att fungera bra?
 12. Har du en dialog med dina medarbetare kring kunskapsöverföring och spridning?
 13. Märker du att dina medarbetare hittar egna strategier för att dela sina erfarenheter? Hur då?
- (14. DOLD gran finale - Hur hade du ställt dig till idén att låta blivande pensionärer vara mentor åt en nyanställd och gå bredvid? Tror du att det hjälpt den att komma in i arbetet och få mer kunskap från deras erfarenhet?)