

# Bevarande av tyst kunskap inom tredje sektorn i Finland

Anna Håkans

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social – och  
hälsovård

Socionom (högre YH)

Utveckling och ledarskap

Vasa 2024

## EXAMENSARBETE

Författare: Anna Håkans

Utbildning och ort: Social – och hälsovård (högre YH), Vasa

Inriktning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Ralf Lillbacka

Titel: Bevarande av tyst kunskap inom tredje sektorn i Finland

---

Datum: 23.2.2024 Sidantal: 80

Bilagor: 3

---

### Abstrakt

Kunskap är en av de viktigaste resurser en organisation har. En del av kunskapen är explicit och är enkel att dela vidare, men anställda besitter också mycket kunskap som inte finns lagrad någonstans, så kallad tyst kunskap. Den tysta kunskapen är synnerligen viktig för organisationen och därför borde det vara i varje organisations intresse att lyckas ta vara på den.

Syftet med examensarbetet är att studera vilka möjligheter organisationer inom tredje sektorn har att ta vara på medarbetarens tysta kunskap. Målet med undersökningen är också att utreda vilka metoder som används och är lämpliga för att ta vara på tyst kunskap samt ta fram rekommendationer på metoder som organisationerna kan använda för att bättre lyckas överföra och bevara tyst kunskap.

Examensarbetet har en kvalitativ ansats och genomfördes med hjälp av tre fokusgruppdiskussioner. I diskussionerna deltog sammanlagt åtta representanter från olika organisationer inom tredje sektorn. Som analys metod valdes innehållsanalys.

Resultatet påvisade att organisationerna inom tredje sektorn uppskattar medarbetarnas tysta kunskap och att de insåg dess betydelse. Få organisationer hade ändå tidigare aktivt reflekterat kring hur man tar vara på tyst kunskap. Organisationerna hade enklare att reflektera kring vilka metoder som kunde användas för att överföra och bevara tyst kunskap än vilka metoder som aktivt användes. I undersökningen identifierades slutligen åtta metoder som främjar organisationens möjligheter för att överföra och bevara tyst kunskap. Möten och diskussionstillfällen sågs som en av de lämpligaste metoderna för att överföra och bevara tyst kunskap inom organisationen. En lista på rekommenderade metoder togs fram utifrån de metoder som identifierades i undersökningens resultat.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: kunskap, tyst kunskap, metoder

---

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Anna Håkans

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali – ja terveysala (ylempi AMK), Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja(t): Ralf Lillbacka

Nimike: Hiljaisen tiedon säilyttäminen kolmannen sektorin organisaatioissa Suomessa

---

Päivämäärä 23.2.2024

Sivumäärä 80

Liitteet 3

---

### Tiivistelmä

Tieto on yksi organisaation tärkeimmistä resursseista. Osa tietämyksestä on eksplisiittistä ja helposti jaettavaa, mutta työntekijöillä on myös paljon sellaista tietoa, jota ei ole tallennettu mihinkään, niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on uskomattoman tärkeää organisaatiolle, ja siksi jokaisen organisaation edun mukaista olisi onnistua sen säilyttämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia kolmannen sektorin organisaatioilla on hyödyntää työntekijöiden hiljaista tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia, mitä menetelmiä käytetään ja mitkä soveltuvat hiljaisen tiedon säilyttämiseen ja laatia suosituksia menetelmistä, joita organisaatiot voivat käyttää onnistuakseen paremmin hiljaisen tiedon jakamisessa ja säilyttämisessä.

Tutkimuksella on laadullinen lähestymistapa ja se toteutettiin kolmen fokusryhmäkeskustelun avulla. Keskusteluihin osallistui yhteensä kahdeksan edustajaa eri kolmannen sektorin organisaatioista. Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi.

Tulokset osoittivat, että kolmannen sektorin organisaatiot arvostavat työntekijöidensä hiljaista tietoa ja tunnustavat sen merkityksen. Harvat organisaatiot olivat kuitenkin aiemmin aktiivisesti pohtineet, miten hiljaista tietoa voitaisiin säilyttää. Organisaatioiden oli helpompi pohtia, mitä menetelmiä voitaisiin käyttää hiljaisen tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen, kuin sitä mitä menetelmiä aktiivisesti käytettiin. Tutkimuksessa tunnistettiin lopulta kahdeksan menetelmää, jotka tukevat organisaation kykyä siirtää ja säilyttää hiljaista tietoa. Kokouksia ja keskusteluja pidettiin yhtenä sopivimmista menetelmistä hiljaisen tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen organisaatiossa. Kyselyn tuloksissa tunnistetuista menetelmistä laadittiin lista suositeltavista menetelmistä.

---

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: tieto, hiljainen tieto, menetelmät

---

## MASTER'S THESIS

Author: Anna Håkans

Degree Programme: Social and health care (Master degree), Vaasa

Specialisation: Development and leadership

Supervisor(s): Ralf Lillbacka

Title: Preserving Tacit Knowledge in the Third Sector in Finland

---

Date 23.2.2024

Number of pages 80

Appendices 3

---

### Abstract

Knowledge is one of the most important resources an organization possesses. Some knowledge is explicit and easy to share, but employees also possess a lot of knowledge that is not stored anywhere, so-called tacit knowledge. Tacit knowledge is essential for the organization and therefore it should be in every organization's interest to succeed in preserving it.

The purpose of the thesis is to study which opportunities organizations within the third sector have to preserve employees' tacit knowledge. The aim of the study is also to investigate which methods are used and are suitable for preserving tacit knowledge, as well as to develop recommendations regarding methods that organizations can use to better succeed in sharing and preserving tacit knowledge.

The thesis has a qualitative approach and was conducted through three focus group discussions. A total of eight representatives from various third sector organizations participated in the discussions. Content analysis was chosen as the method of analysis.

The results showed that third sector organizations value their employees' tacit knowledge and recognize its importance. However, few organizations had previously actively reflected on how to preserve tacit knowledge. It was easier for organizations to reflect on which methods could be used to transfer and preserve tacit knowledge than which methods were actively used. The survey finally identified eight practices that support the organization's ability to transfer and preserve tacit knowledge. Meetings and discussions were seen as one of the most appropriate methods for transferring and preserving tacit knowledge within the organization. A list of recommended practices was developed from the practices identified in the survey results.

---

Language: Swedish

Key words: knowledge, tacit knowledge, methods

---

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Syfte och frågeställningar .....	3
3	Tredje sektorn i Finland .....	4
4	Kunskap i organisationen .....	6
4.1	Ständig växelverkan mellan explicit och tyst kunskap.....	8
5	Tyst kunskap i arbetslivet.....	11
5.1	Tysta kunskapens betydelse för organisationen .....	11
5.2	Tyst kunskap inom tredje sektorn.....	12
6	Att synliggöra tyst kunskap .....	16
7	Faktorer som hämmar eller främjar delning av tyst kunskap .....	18
7.1	Faktorer på individnivå.....	18
7.2	Faktorer på organisationsnivå.....	20
8	Personalrelaterade orsaker till att den tysta kunskapen försvinner .....	24
8.1	Förändringar i personalstyrkan .....	24
8.2	Pensionering.....	25
8.3	Kunskapen finns hos enstaka nyckelpersoner .....	26
9	Metoder för att överföra tyst kunskap.....	27
9.1	Teamarbete och mentorskap.....	27
9.2	Gemensamma möten, intern kommunikation och möjlighet för erfarenhetsutbyte.....	27
9.3	Dokumentation och webbverktyg .....	28
9.4	Arbetsuppgiftsbeskrivningar och utvecklingssamtal .....	29
9.5	Arbetsrotation och rörlighet.....	30
10	Sammanfattning av teoretisk forskning.....	31
11	Metod.....	34
11.1	Datainsamlingsmetod .....	34
11.2	Urval.....	35
11.3	Dataanalys .....	35
11.4	Etiska överväganden.....	35
12	Tredje sektorns reflektioner om tyst kunskap.....	37
12.1	Uppfattning av tyst kunskap.....	37
12.2	Tyst kunskap inom tredje sektorn.....	40
12.2.1	Den breda kunskapsbasen.....	40
12.2.2	Anställdas tysta kunskap .....	41
12.2.3	Specifika arbetsuppgifter och projektarbete .....	43
12.2.4	Kunskap om finansiärens krav .....	45

12.2.5	Kunskapen av frivilliga och tjänsteinnehavare .....	45
12.3	Främjande och hämmande faktorer .....	46
12.3.1	Hämmande faktorer .....	46
12.3.2	Främjande faktorer .....	49
12.4	Metoder som används och kan användas för att dela och bevara tyst kunskap 50	
12.4.1	Möten, diskussioner och handledning .....	51
12.4.2	Kompetenskartläggning, arbetsuppgiftsbeskrivningar och utvecklingssamtal 52	
12.4.3	Tvärfunktionella team och samarbete över organisationsgränser.....	53
12.4.4	Exitsamtal och mentorskap.....	54
12.5	Utvecklingsbehov och möjligheter .....	55
12.6	Översikt av resultatet .....	59
13	Validitet och reliabilitet.....	61
14	Resultatdiskussion .....	62
15	Rekommendationer åt organisationer inom tredje sektorn .....	68
16	Kritisk granskning .....	71
17	Slutsats.....	73
	Källförteckning .....	76
	Bilaga 1.....	81
	Bilaga 2.....	82
	Bilaga 3.....	83

## 1 Inledning

En av de viktigaste resurser organisationer har är kunskapen som finns inom organisationen. En del av kunskapen är explicit och är enkel att dela vidare, men anställda besitter också mycket kunskap som inte finns lagrad någonstans, så kallad tyst kunskap. Denna typ av kunskap är mycket viktig för organisationen, men kan vara mycket svår att lagra. (Virtainlahti, 2009, s. 109)

När en anställd slutar förlorar organisationen inte enbart en mänsklig resurs utan också insamlad kunskap, eftersom varje anställd besitter en mängd kunskap, vilket gör den anställda viktig för organisationen. (Farooq, 2023, s. 1207) Trots att man kanske inser att en anställd är en resurs för organisationen så är det sällan man stannar upp och reflekterar hur mycket kunskap medarbetaren egentligen besitter och hur viktig den kunskapen egentligen är för organisationen före man förlorat arbetstagaren. (Kaye & Jordan-Evans, 2014, s. 131)

För att organisationen skall kunna fortsätta sin verksamhet, förbli konkurrenskraftig och utveckla sin verksamhet behöver organisationen ta vara på den tysta kunskap medarbetarna besitter. Organisationen drar mest nytta av medarbetarnas kunskap när kunskapen delas, utvecklas samt används i den dagliga verksamheten. (Virtainlahti, 2009, s. 9) Så att ta vara på medarbetarnas kunskap borde vara i varje organisations intresse.

Att bevara kunskap är ett dilemma de flesta organisationer tampas med. Vissa organisationer har kommit längre med kunskapsöverföring och kunskapshantering än andra. Studier om kunskapshantering eller tyst kunskap är inget nytt fenomen, men få har lyft upp den tysta kunskapens betydelse för organisationer inom tredje sektorn, och på vilket sätt dessa organisationer lyckas bevara tyst kunskap.

Studien är aktuell eftersom det finns marginellt med studier som granskat problematiken specifikt från tredje sektorns synvinkel och det finns dessutom inga tidigare studier i Finland som granskat vilka möjligheter man har att bevara medarbetares tysta kunskap inom tredje sektorn. Antalet organisationer inom tredje sektorn har dessutom växt under de senaste åren och deras roll som serviceproducenter har förstärkts. Social – och hälsovårdsorganisationernas roll kommer dessutom ytterligare att förstärkas med tanke på social – och hälsovårdsreformen. (SOSTE, 2023) Trots att tredje sektorns roll som

serviceproducent växt under de senaste åren så behöver vi dessutom komma ihåg att organisationer inom tredje sektorn är ofta små till sin storlek vilket kan göra dem extra sårbara för att förlora tyst kunskap. Med detta i åtanke blir det viktigt för organisationer inom tredje sektorn att satsa på kunskapshantering och bli medvetna om de anställdas tysta kunskap och kunskapens betydelse för organisationen, för att också i fortsättningen kunna erbjuda god service.

## 2 Syfte och frågeställningar

Syftet med examensarbetet är att studera vilka möjligheter organisationer inom tredje sektorn har att ta vara på medarbetarens tysta kunskap. Målet med undersökningen är också att utreda vilka metoder som används och är lämpliga för att ta vara på tyst kunskap samt ta fram rekommendationer på metoder som organisationerna kan använda för att bättre lyckas dela och bevara tyst kunskap.

Centrala frågeställningar i examensarbetet:

- Är man medveten om den tysta kunskapens betydelse för den egna organisationen och känner man igen hurudan tyst kunskap som finns inom den egna organisationen?
- Vilka faktorer kan påverka möjligheterna att bevara och överföra tyst kunskap inom tredje sektorn?
- Hurudana metoder används och kan användas för att bevara och överföra tyst kunskap inom tredje sektorn?
- Vilka metoder kunde rekommenderas åt organisationer inom tredje sektorn för att lyckas bevara och överföra tyst kunskap?

### 3 Tredje sektorn i Finland

Tredje sektorn är inget nytt fenomen i Finland. Många organisationers verksamhet inom tredje sektorn har enligt Pihlaja (2010, s. 32) etablerats mycket tidigare än motsvarande verksamhet inom kommunerna. Trots att organisationer inom tredje sektorn har en lång historia i Finland så var det först på 1990 - talet under lågkonjunkturen som uppmärksamheten riktades mot tredje sektorn. (Vasama, 2003) Lågkonjunkturen fick samhället att aktivt börja reflektera kring hurdan service organisationer inom tredje sektorn kunde erbjuda för att man skulle lyckas upprätthålla välfärdssamhället.

Idag räknar man med att det finns mer än 100 000 organisationer inom tredje sektorn i Finland och närmare 11 000 organisationer med anknytning till social-och hälsovård. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2023 & STM, 2023) Antalet organisationer inom tredje sektorn har vuxit under de senaste åren och deras roll som serviceproducenter har förstärkts. Social – och hälsovårdsorganisationernas roll kommer dessutom ytterligare att förstärkas med tanke på social – och hälsovårdsreformen. (SOSTE, 2023)

Trots att tredje sektorns roll som serviceproducent vuxit under de senaste åren så är tredje sektorn som begrepp fortfarande diffus och tvetydig. Möttönen (2009, s. 61) pointerar att när man granskar tredje sektorns roll i samhället så är tredje sektorn den sektorn som placerar sig mellan den offentliga sektorn och företagssektorn. Tredje sektorn brukar också ibland kallas för frivilligsektorn. (Laaksonen & Helander, 2020) Organisationer inom tredje sektorn omfattar bland annat fritidsföreningar, idrottsföreningar, välgörenhetsorganisationer, yrkesorganisationer, hjälporganisationer och social – och hälsovårdsorganisationer. (Jyväskylän yliopisto, Kolmas sektori, 2015)

Organisationer inom tredje sektorn kompletterar och stöder den verksamhet kommunerna erbjuder. (Pihlaja, 2010, s. 33 - 35) Organisationerna kan erbjuda verksamhet och tjänster i samarbete med kommunen, detta genom köptjänster, köpförbindelse eller genom att kommunen beviljar organisationen bidrag. (Pihlaja 2010, s. 33 - 35) Organisationerna kan också enligt Pihlaja (2010, s. 33 - 35) bedriva sin verksamhet utan tidigare nämnda arrangemang med kommunen. Dessa organisationer kan ha ett tätt samarbete med kommunen, men kommunen köper inte tjänster av organisationen eller beviljar inte organisationen bidrag, utan organisationerna ansöker om bidrag på annat vis. Social – och

hälsovårdsorganisationer ansöker exempelvis om bidrag från Social – och hälsovårdsorganisationernas understödscentral (STEA). (STEA, 2023)

Att producera tjänster är bara en bråkdel av det tredje sektorns organisationer gör. Tredje sektorns organisationer fungerar också som en mötesplats där individen kan få stöd men också stöda andra. Organisationerna ökar också individens sociala kapital och har som syfte att förstärka individens välmående. Tredje sektorns organisationer skapar också kanaler för delaktighet och fungerar som en röst för de som har svårt att få sin röst hörd. (Pihlaja, 2010, s. 35)

## 4 Kunskap i organisationen

Kunskap i organisationen innefattar arbetstagarnas kompetenser, organisationens kunskap om klienten och know – how om organisationens processer. Kunskap i organisationen uppkommer både genom individuell och kollektiv inläring. (North & Kumta, 2014, s.31) Det har alltid funnits kunskap inom organisationer, men intresset för kunskapshantering och hur det bevaras i organisationen har ökat under de senaste årtionden. (Haldin – Herrgård, 2004, s. 1) Enligt Nonaka & Takeuchi (1995, s. 7) har kunskapen som finns i organisationer gått från att ha varit ett komplement bland andra resurser till att vara själva essensen i organisationen.

För att bättre förstå kunskapens betydelse för tredje sektorn måste vi först definiera vad kunskap egentligen är. Kunskap är ett omfattande begrepp och det finns många synsätt att betrakta kunskap. (Filstad, 2012, s. 105) När man talar om kunskap är det viktigt att klargöra skillnaden mellan data, information och kunskap. Dessa begrepp är nära besläktade, men kan inte användas synonymt. Kunskap är mer omfattande än data och information. (Virtainlahti, 2012, s. 108)

Data består av bokstäver eller siffror och i ett sammanhang kan man tolka det, men om det rycks ut ur ett sammanhang förlorar det en del av sin betydelse och blir svårare att tolka. Data blir till information när medarbetaren använder data i ett visst sammanhang och det har ett syfte. Medarbetaren måste förstå informationen och kombinera den med tidigare erfarenheter och ett sammanhang för att den skall kunna omvandlas till kunskap. (North & Kumta, 2014, s.33)

Med tanke på hur information förvandlas till kunskap kan man inte inom en organisation anta att bara medarbetaren får tillräckligt med information så förvandlas informationen till kunskap, och medarbetaren förstår informationen. Medarbetaren behöver se informationen i sitt sammanhang och förstå informationen för att den skall omvandlas till kunskap som medarbetaren kan använda sig av i framtiden. Kunskapen omvandlas åter igen till information när kunskapen förmedlas vidare. (Filstad, 2012, s. 108)

Kunskap och kunnig personal är en av de viktigaste resurser en organisation har, trots det blir bara en bråkdel av kunskapen i organisationen explicit. En stor del av kunskapen i

organisation förblir tyst kunskap. (North & Kumta, 2014, s. 31 - 32) Kunskapen brukar delas in i explicit och tyst kunskap, men vad är skillnaden på explicit och tyst kunskap?

Den *explicita kunskapen* i organisationen är lättillgänglig och transparent, den går att antecknas och kommuniceras vidare. Anställda kan förmedla den explicita kunskapen vidare genom systematiska system så som dokument och datasystem. (Filstad, 2012, s. 114) Detaljerade arbetsbeskrivningar, arbetsprocesser, kunskap om patent och kvalitetsdokument är enligt North & Kumta också några exempel på explicit kunskap i inom en organisation. (2014, s. 46)

Den *tysta kunskapen* i organisationen är däremot mycket svårare att definiera och kommunicera vidare. (Filstad, 2012, s. 114) En stor del av den kunskap vi bär på och som hjälper oss att fungera i vår vardag är tyst kunskap. Den tysta kunskapen syns i många av våra handlingar, trots att vi inte är medvetna om detta. (Virtainlahti, 2009, s. 37- 39)

Det finns ingen entydig definition på tyst kunskap, men en av de mest kända definitioner är Polanyis definition: "*individens vet mer än hen kan säga eller skildra.*" (Polanyi, 2009, s. 4) Busch (2008, s. 2 -3) menar att förenklat kan man ändå säga att tyst kunskap är motsatsen till kodifierad kunskap eller explicit kunskap.

Den tysta kunskapen i individen är personlig och har uppkommit genom erfarenhet, övning och informationsbearbetning. Den tysta kunskapen finns i individens undermedvetna och är starkt kopplad till individens känsloliv och blir därför svår att särskilja och dokumentera. (Kesti, 2005, s. 51) Den tysta kunskapen är mycket abstrakt till sin karaktär och det kan vara mycket svårt och ibland till och med omöjligt att förvandla den tysta kunskapen till en begriplig eller internaliserbar form. (Virtainlahti, 2009, s. 43: Toom, 2008, s. 44 - 45)

Ett exempel på tyst kunskap kan vara en handledares arbete. De barn eller ungdomar som vägleds har alla olika personligheter och handledaren har antagit en modell för hur man hanterar olika situationer med varje barn eller ungdom. Handledarens tysta kunskap är till hjälp när denna möter nya barn eller ungdomar och det kan vara omöjligt att överföra denna kunskap på papper som instruktioner till en annan medarbetare.

#### 4.1 Ständig växelverkan mellan explicit och tyst kunskap

Trots att man särskiljer på tyst och explicit kunskap från varandra så anser en del forskare att man inte kan tänka de två olika kunskaps typerna är varandras motsatser, eftersom det enligt forskare är omöjligt att separera helt tyst och explicit kunskap från varandra. Däremot borde man enligt forskare tala om kunskapens olika dimensioner och komma ihåg att dimensionerna är i ständig växelverkan. (Jansson, 2012, s. 103)

Det kan dessutom vara svårt att dra en gräns mellan explicit och tyst kunskap eftersom mycket av den kunskap vi besitter har både en tyst och en explicit dimension. Virtainlahti lyfter dessutom upp att exempelvis Polanyi (1966) ansåg att människan är beroende av både tyst och explicit kunskap för att kunna bearbeta händelser och upplevelser. Polanyi pointerade dessutom att det inte finns någon kunskap som är enbart explicit, utan att all kunskap är tyst kunskap eller baserar sig på tyst kunskap. Den tysta kunskapen tenderar också att styra hur individen formar den explicita kunskapen. (Virtainlahti, 2009, s. 42 - 43)

När vi talar om explicit och tyst kunskap skiljer vi ofta åt dessa kunskapsdimensioner genom att säga att den explicita kunskapen är synlig medan den tysta kunskapen är osynlig. Virtainlahti (2011, s. 32) pointerar att denna beskrivning delvis är förvrängd, eftersom all explicit kunskap inte är fysiskt synlig som en bok till exempel, utan kunskapen kan finnas lagrad på en dator eller dylikt. Enligt Virtainlahti (2011, s. 32) borde vi egentligen betrakta explicit kunskap mer som offentlig kunskap än synlig kunskap. Den tysta kunskapen betraktas däremot enligt Virtainlahti (2011, s. 32) ofta som hemlig, vilket den egentligen inte är, utan snarare osynlig. Den tysta kunskapen förväntas också försvinna om den inte synliggörs, men Virtainlahti (2011, s. 32) påminner att den tysta kunskapen inte egentligen försvinner någonstans utan förblir bara osynlig för andra.

Att tysta kunskapen finns där men endast förblir osynlig för andra stämmer också överens med isbergsliknelsen som Haldin – Herrgård lyfter upp i sin avhandling. (Haldin – Herrgård, 2004, s. 3) Individens kunskapsresurs brukar nämligen ibland jämföras med ett isberg. Den synliga delen av isberget är den explicita kunskapen som är lättillgänglig och dokumenterbar. Den tysta kunskapen finns däremot enligt denna liknelse under havsytan och precis som ett isberg är delen under ytan mycket större än den del som syns på ytan. Haldin – Herrgård (2004, s. 3) pointerar att trots att en del av tysta kunskapen finns under ytan sker en ständig växelverkan mellan den kunskap som finns på ytan och den som finns

under vattenytan. Virtainlahti (2009, s. 39) pointerar att ibland kan det vara svårt att skilja åt om man använder sig av explicit eller tyst kunskap. När man lär sig något nytt är kunskapen oftast i explicit form, men när man utvecklas inom området och börjar utföra uppgifterna mer per automatik blir det svårare att särskilja om kunskapen som används för uppgiften grundar sig på explicit eller tyst kunskap. (Virtainlahti, 2009, s. 39) Enligt Virtainlahti (2009, s. 39) använder man därmed ständigt både explicit och tyst kunskap i olika handlingar och när man fattar olika beslut.

Hubert och Stuart Dreyfus menar däremot att individen är mer beroende av explicit kunskap när denna är *novis* inom ett område och när individen utvecklas inom ämnesområdet börjar denna använda sig av mer tyst - och erfarenhetsbaserad kunskap för att fatta beslut. Hubert och Stuart Dreyfus har utvecklat en modell för att beskriva hur individen utvecklas från *novis* till expert. Enligt Hubert och Stuart Dreyfus genomgår individen fem utvecklingssteg för att bli expert inom ett ämnesområde. (Dreyfus & Dreyfus, 1980, s. 7)

I det första steget av Dreyfus - modell lär sig individen något nytt och är därmed **novis** inom området. Novisen följer alla regler och arbetsbeskrivningar mycket noggrant. Novisen kan ha en bred teorigrund inom ämnesområdet, men kan ha svårigheter att tillämpa sin kunskap. Novisens kunskap är nästintill helt baserad på explicit kunskap. När individen sedan utvecklas och får mera kunskap och erfarenhet blir denna en avancerad nybörjare. Den avancerade nybörjaren samlar fortfarande på sig explicit kunskap och följer arbetsbeskrivningarna, men har redan hunnit samla på sig erfarenheter i arbetet som denna kan använda sig av. (Dreyfus & Dreyfus, 1980, s. 7)

När den avancerade nybörjaren inte längre fungerar regelstyrt och börjar se vad som krävs i olika sammanhang blir individen enligt Dreyfus - modell **kompetent**. Den kompetenta utövaren ser arbetsuppgifterna i ett större sammanhang och förstår att en arbetssituation påverkas av flera olika faktorer. Den kompetenta utövaren är inte längre beroende av arbetsbeskrivningar eller arbetslistor utan har ett holistiskt synsätt och tankesätt. Enligt Dreyfus – modell blir individen **en skicklig utövare** (*eng: proficiency*) när denna också börjar överväga beslut och åtgärder som görs. Den skickliga utövaren styrs inte längre av instruktioner eller noggranna listor utan utför arbetsuppgifter och fattar beslut genom den

övergripande bild individen har om situationen. Den skickliga utövarens tankesätt har blivit erfarenhetsbaserad och det har lätt till att den skickliga utövaren kan ha svårigheter att beskriva den erfarenhetsbaserade kunskapen till ord. (Dreyfus & Dreyfus, 1980, s. 8 - 11)

Dreyfus & Dreyfus anser att individen utvecklats till en **expert** när denna inte längre är beroende av regler, anvisningar eller principer. Experten utför uppgifter och fattar olika beslut intuitivt. Kunnandet har blivit tyst och experten fungerar och fattar beslut flexibelt. Även om experten möter utmaningar eller hamnar i nya situationer så känner experten sig ofta självsäker och litar på sin kunskapsgrund. (Dreyfus & Dreyfus, 1980, s. 12 - 13)

## 5 Tyst kunskap i arbetslivet

Mycket av vår yrkeskunskap består av tyst kunskap. Nonaka & Takeuchi (1995) menar att så mycket som 90% av den kunskap som finns i en organisation är av tyst karaktär. Den tysta kunskapen styr därmed många arbetsuppgifter vi gör och hur vi gör dem. I detta kapitel diskuteras först tysta kunskapens betydelse för organisationer i allmänhet och därefter riktas fokuset specifikt på tyst kunskap inom tredje sektorn.

### 5.1 Tysta kunskapens betydelse för organisationen

Som begrepp är tyst kunskap relativt bekant på arbetsplatser. Diskussionerna kring tyst kunskap på arbetsplatserna är starkt kopplad till insikten om att en stor åldersgrupp kommer pensioneras inom kort. Den äldre generationens anställda besitter en mängd kunskap som organisationen kan i värsta fall gå miste om. Organisationerna behöver också kontinuerligt förändras och därmed behöver organisationerna också ständigt reflektera kring hur man bättre utnyttjar anställdas kunskap och kompetenser. (Virtainlahti, 2011, s. 30) Haldin – Herrgård (2004, s. 98) lyfter upp i sin avhandling, *Hur höra tyst kunskap*, att den tysta kunskapens betydelse för organisationer är starkt kopplad till organisationens beslutsfattande, tidsanvändning, kvalitet och konkurrenskraft.

Trots att anställda ständigt använder sig av tyst kunskap för att utföra diverse arbetsuppgifter så pointerar Virtainlahti (2009, s.41) att det ändå kan vara svårt för anställda att specificera när man använder sig av tyst kunskap. Puusa & Eerikäinen (2011, s. 54) kom däremot fram till i sin undersökning att anställda visst kan beskriva det egna kunnandet och känner igen den tysta kunskap de använder i det egna arbetet. Puusa & Eerikäinen (2011, s. 54 - 55) menar att problematiken däremot handlar om att den anställda förringar den tysta kunskap man besitter. Användningen av det tysta kunnandet kan också vara mycket rutinmässigt och om ingen frågar varför arbetsuppgifter görs på ett visst sätt så synliggörs inte kunskapen. Puusa & Eerikäinen (2011, s. 54 - 55) pointerar att anställda i allmänhet har ett intresse och en vilja att dela med sig av det tysta kunnandet om man tillfrågas, men det sker sällan på den anställdas eget initiativ.

I en studie av Mohajan (se översikt av Mohajan 2017, s. 23) där forskaren granskat tidigare studier om tyst kunskap i organisationer kunde forskaren konstatera att det finns fortfarande en okunskap kring tysta kunskapens betydelse inom organisationer. Mohajan

(se översikt av Mohajan: 2017, s. 23) kunde därmed i sin studie konstatera att organisationer borde bli mer medvetna om den tysta kunskapen som finns inom organisationen, samt reflektera kring den tysta kunskapens betydelse för organisationen. Mohjan (se översikt av Mohajan: 2017, s. 23) påminner att den tysta kunskapen som finns inom organisationen är starkt sammankopplad med organisationens möjligheter att utvecklas. Harlow (2008, s.148) lyfter upp att organisationer som besitter mycket tyst kunskap är mer innovativa och presterar bättre än organisationer som besitter lite tyst kunskap.

Smith (2001, s. 319) är enig med Harlow, men lyfter upp att organisationen är beroende av både arbetstagarens tysta och explicita kunskap. Smith (2001, s. 319) lyfter upp att organisationer som känner igen och aktivt använder anställdas tysta och explicita kunskap för att lösa problem är mer konkurrenskraftiga än organisationer som inte gör det.

För att kunna använda och synliggöra den tysta kunskapen som finns i en organisation måste ledningen i organisationen först förstå att tyst kunskap inte kan hanteras eller delas på samma sätt som explicit kunskap. Haldin – Herrgård pointerar att ledningen behöver komma ihåg att många kunskapsöverföringsmetoder som används för att ta vara på explicit kunskap inte kan användas för att ta vara på tyst kunskap. (Haldin – Herrgård, 2004, s. 98)

## **5.2 Tyst kunskap inom tredje sektorn**

Organisationer inom tredje sektorn besitter mycket kunskap och är mycket sakkunniga inom det egna området. (Vertio, 2003, s. 57) Organisationer inom tredje sektorn tenderar enligt Vertio (2003, s. 59) att fungera både som sakkunniga och som förmedlare av sakkunskap. Tredje sektorns organisationer kan baserat på den kunskap de besitter betraktas som kunskapsintensiva organisationer. (Letteri, m.fl, 2004, s. 17)

Vertio lyfter upp att (2003, s. 60) organisationer inom tredje sektorn dessutom besitter ett mer osynligt kompetensområde. Organisationerna kan samla in tyst och osynlig kunskap inom sitt sociala kapital. Vertio (2003, s. 61) menar att det är just denna typ av kunskap som särskiljer tredje sektorns service från offentliga sektorns tjänster. Den tysta kunskapen organisationerna besitter har organisationen fått genom erfarenhet och förståelse. Denna

tysta kunskap möjliggör att organisationerna bättre lyckas se individens behov i servicekedjan. (Vertio, 2003, s. 61)

Letteri, m.fl. (2004, s. 27) konstaterad i sin studie i början av 2000-talet att organisationer inom tredje sektorn ännu då var mycket omedvetna om hur mycket tyst kunskap de hade tillgång till. Organisationerna insåg inte heller då värdet av den tysta kunskapen eller vilka möjligheter den tysta kunskapen kunde erbjuda organisationen. (Letteri, m.fl, 2004, s. 27)

Trots att antalet organisationer inom tredje sektorn vuxit kontinuerligt i hela Europa (Olivera, m.fl, 2021, u.s.) och deras roll som serviceproducenter förstärkts så finns det fortfarande ett relativt begränsat antal med studier om tyst kunskap inom tredje sektorn. Ett flertal studier som granskat tyst kunskap inom tredje sektorn har enbart fokuserat på den tysta kunskap frivilliga besitter inom organisationen. Den tysta kunskapen finns dock inte enbart hos de frivilliga.

Den tysta kunskapen inom tredje sektorn kan sägas vara komplex eftersom den inte enbart finns hos en kunskapsbärare utan innehåller av fler kunskapsbärare. Cullom & Cullom (2011, s. 18 - 19) kunde i sin studie identifiera fyra målgrupper av kunskapsbärare i organisationer inom tredje sektorn; grundaren eller verksamhetsledaren, organisationens anställda, frivilliga och mottagaren det vill säga kunden.

Grundaren och verksamhetsledaren besitter en hel del bakgrundkunskap om organisationen så som varför organisationen grundades i första hand och hur organisationens vision blivit formulerad. Cullom & Cullom (2011, 18 - 19) pointerar att denna kunskap inte är lika uppenbar för alla anställda i organisationen. Vissa arbetsuppgifter kanske dessutom utförs enbart av verksamhetsledaren vilket innebär att den tysta kunskapen som utvecklats för att utföra arbetsuppgiften enbart finns hos verksamhetsledaren. Anställda som arbetar länge inom samma organisation har också enligt Cullom & Cullom (2011, s. 18 - 19) en bred kunskapsgrund om hur arbetet inom organisationen utförs och framförallt hur de egna arbetsuppgifterna utförs. De anställdas tysta kunskap kanske i värsta fall inte blir uppenbar förrän den anställda lämnat organisationen. (Cullom & Cullom, 2011, s. 18 - 19)

Många organisationer inom tredje sektorn har fler frivilliga som utför olika uppgifter inom organisationen. Dessa frivilliga känner ofta en stark anknytning till organisationen och en passion för att utföra diverse uppgifter. Frivilliga får ofta själv välja hurdana uppgifter de

utför i organisationen, denna möjlighet leder enligt Cullom & Cullom till att den frivilliga utvecklar en mängd tyst kunskap för den specifika uppgiften. (Cullom & Cullom, 2011, s. 19) Frivilliga får inte enbart tyst kunskap genom att utföra olika uppdrag inom organisationen utan organisationens ledningen och anställda förser också frivilliga med en mängd tyst kunskap. (Mustari & Ghazali 2022, s. 71) Trots att ledningen förser frivilliga med kunskap för att utföra diverse uppgifter i organisationen så påpekar Ragsdell, m.fl (2013, s. 1) att den som fungerar som frivillig inte är skyldig att dela med sig av sitt kunnande, vilket därmed kan påverka bevarandet av tyst kunskap i organisationen. Cantu & Mondragon (2016, s. 81) som granskat organisationer inom tredje sektorn i Mexico kom ändå fram till att i de organisationer som deltagit i deras studie så delade både frivilliga och anställda mer än gärna med sig av sin kunskap. Även om frivilliga kanske är villiga att dela med sig av sin kunskap så kunde Letteri, m.fl (2004, s. 28) i sin studie konstatera att en bidragande orsak till att organisationen går miste om just frivilligas tysta kunskap är att frivilliga stannar olika länge i organisationen och omsättningen bland frivilliga kan i vissa organisationer vara mycket hög.

Enligt Collum & Collum (2011, s. 19) bidrar tjänsteinnehavaren också till kunskapsskapandet i organisationen. En del av tjänsteinnehavarna kan klart beskriva vad de behöver av organisationen och på det sättet bidrag till kunskapsskapandet inom organisationen och därmed också öka kunskapen inom organisationen. Bloice & Burnett (2016, s. 140) kunde ändå konstatera efter att ha intervjuat anställda inom tredje sektorn i Irland att tjänsteinnehavares kunskap sällan utnyttjas fullt ut. Enligt de anställda som deltog i Bloice & Burnetts (2016, s. 140) studie finns det fortfarande en okunskap för hur värdefull kunskap tjänsteinnehavare och deras familjer kan bidra med. De anställda som deltog i studien lyfte därför upp att det från organisationens synvinkel vore viktigt att beakta tjänsteinnehavares och deras familjers kunskap i organisationernas kunskapshantering. Genom att beakta tjänsteinnehavarens kunskap kan organisationen utvecklas och erbjuda ännu bättre service. (Bloice & Burnett, 2016, s. 140) Den kunskap som organisationen får av frivilliga eller tjänsteinnehavaren borde enligt Letteri, m.fl. (2004, s. 25) alltid betraktas som icke – explicit kunskap, dvs. som tyst kunskap. Detta eftersom den kunskapen är starkt kopplad till intressentens liv eller bakgrund.

Kunskapshantering är ett relativt nytt begrepp inom tredje sektorn och det finns enligt Hume & Hume (2008, s. 129) ett begränsat antal studier om hur organisationer bevarar

kunskap. Hume & Hume (2008, s. 129) pointerar att för att organisationer inom tredje sektorn skall lyckas bevara kunskap behöver man komma ihåg dessa organisationers unika mission och uppgift, deras varierande organisationsstruktur och att organisationer inom tredje sektorn bedriver sin verksamhet med olika förutsättningar. Enligt Hume & Hume (2008, s. 130) är det inte en självklarhet att organisationer inom tredje sektorn kan använda likadana kunskapshanteringsystem som används inom offentliga sektorn.

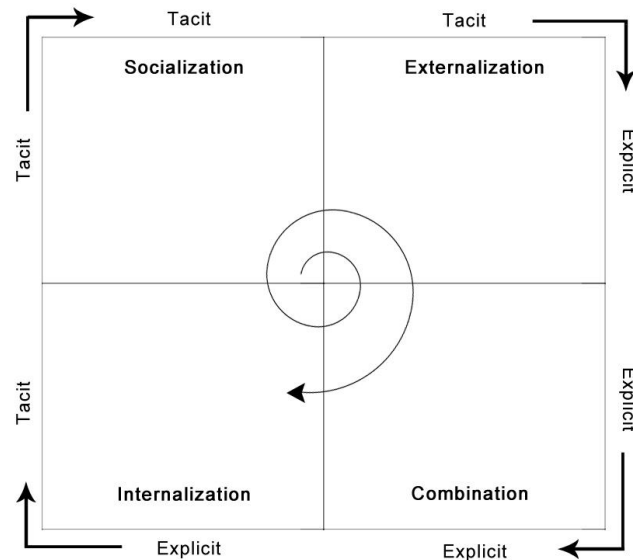
Även om organisationer inom tredje sektorn inte har samma möjligheter och resurser för kunskapshantering som offentliga sektorn, så pointerar Cantu & Mondragon (2016, s. 69) i sin studie att det finns flera fördelar för organisationer inom tredje sektorn att ha ett kunskapshanteringsystem. Organisationer inom tredje sektorn är av flera orsaker tvingade att noggrant reflektera kring hur de exempelvis utnyttjar sina ekonomiska resurser samt personalresurser. Cantu & Mondragon (2016, s. 69) pointerar att de organisationer inom tredje sektorn som satsar på kunskapshantering har bättre möjligheter att säkerställa organisationens kontinuitet och de anpassningar som organisationer inom tredje sektorn möter. (Cantu & Mondragon, 2016, s. 69) Cantu & Mondragon (2016, s. 83) pointerade till sist att en avgörande orsak till varför den tysta kunskapen behöver beaktas i organisationernas kunskapshantering är för att den tysta kunskapen kan vara mer betydelsefull för organisationen än den explicita kunskapen som finns.

## 6 Att synliggöra tyst kunskap

Flera studier lyfter upp hur viktigt det är för organisationen och organisationens utveckling att ta vara på de anställdas kunskap och föra kunskapen vidare, men frågan är hur gör man det i praktiken, hur blir den tysta kunskapen synlig? Som det lyfts upp redan tidigare är den tysta kunskapen dessutom svårare att fånga på grund av dess karaktär. Haldin – Herrgård (2004, s. 24) lyfter upp att det finns flera olika uppfattningar om hur tyst kunskap kodifieras och sprids och att forskare inte är eniga kring det. Virtainlahti (2009, s. 85) pointerar ändå att en av de första stegen en organisation behöver vidta för att lyckas bevara och använda anställdas tysta kunskap är att identifiera den tysta kunskapen. Ingen delning kan ske om anställda inte är medvetna om vilken kunskap de förväntas dela.

En av de mest kända kunskapsöverföringsmodeller är SECI – modellen som är framtagen av Nonaka och Takeuchi. Modellen beskriver egentligen hur kunskap skapas, men den illustrerar också mycket tydligt hur tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap och tillbaka till tyst kunskap. (Virtainlahti, 2009, s. 98) Modellen som består av faserna - socialisering, externalisering, kombination och internalisering har som syfte att belysa hur ny kunskap skapas och delas i organisationen. (Jansson, 2012, s. 137)

Enligt Nonaka & Takeuchi bildas kunskap genom att kombinera tyst och explicit kunskap. I den första fasen det vill säga socialiseringsfasen skapas ett samspel mellan individerna som enligt Nonaka & Takeuchi möjliggör att man kan dela tyst kunskap ansikte mot ansikte. I följande fas, det vill säga i externaliseringsfasen synliggör man den tysta kunskapen, som möjliggör dess kommunikation. I kombineringsfasen kombinerar individen den nya kunskapen med redan inlärd kunskap. Genom internalisering förstår individen kunskapen och kan börja använda den, och det är då den inlärd kunskapen blir en tillgång för individen och organisationen. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62 -70)



**Figur 1. SECI – modellen. Nonaka & Takeuchi. (1995).**

Även om modellen fungerat som en grund för många andra modeller om hur kunskap skapas, synliggörs och överförs så har modellen också fått en del kritik. Jansson (2012, s. 138) pointerar att modellen bra kan användas som en utgångspunkt för att reflektera hur kunskap synliggörs och vilka verktyg organisationen redan har för att dela och bevara kunskap.

En del studier lyfter upp att SECI - modellen ensam inte kan garantera att tyst kunskap bevaras och delas inom organisationen. De studier som fört fram att SECI – modellen inte ensam kan garantera att tyst kunskap överförs har i sina studier lyft upp ytterligare faktorer som påverkar om organisationen lyckas bevara tyst kunskap. I följande kapitel diskuteras mer djupgående vilka faktorer organisationer bör ta i beaktande för att lyckas bevara tyst kunskap i organisationen och vilka faktorer som i värsta fall kan hämma organisationens möjligheter att bevara tyst kunskap.

## **7 Faktorer som hämmar eller främjar delning av tyst kunskap**

Forskning kring tyst kunskap och tyst kunnande tyder på att det inom en organisation finns flera faktorer som hämmar delning av tyst kunskap, men också många faktorer eller åtgärder man kan vidta för att främja delning och överföring av tyst kunskap. För att en organisation skall lyckas ta vara på medarbetarnas tysta kunskap och stöda medarbetarna att dela tyst kunskap i organisationen behöver man förstå vilka faktorer som kan hämma delning av tyst kunskap och vilka faktorer som främjar delningen. I de två kommande underkapitlen diskuteras och presenteras tidigare forskning om hämmande och främjande faktorer.

### **7.1 Faktorer på individnivå**

En av de mest allmänna faktorer som hämmar delning av tyst kunskap är att den tysta kunskapen är svår att artikulera. (Haldin – Herrgård, 2000, u.s.) Haldin – Herrgård (2000, u.s.) pointerar att det inte enbart handlar om att individen har svårt att artikulera sin kunskap, men också om att det inte är en självklarhet att man är medveten om hurudan tyst kunskap man besitter.(Haldin – Herrgård, 2000, u.s.)

Trots att den anställda eventuellt skulle vara medveten om sin kunskap så kunde både Bloice & Burnett (2016, s. 136) och Riege (2005, s. 23 ) i sina studier konstatera att det inte är ovanligt att den anställda inte själv förstår värdet av sin tysta kunskap. Den anställda kan underskatta den tysta kunskapen och tänka att den inte är lika mycket värd eftersom den baserar sig på erfarenhet. Flera anställda som deltog i Bloice & Burnetts (2016, s. 136) studie lyfte upp att de upplevt att den kunskap de haft inte varit tillräckligt viktig att dela med sig av och att man först i samband med studien börjat reflektera kring kunskapsdelning.. Okunskapen om den tysta kunskapens värde kan därmed hämma delningen av tyst kunskap inom organisationen.

Hur den anställda trivs på arbetsplatsen och hurudan samhörighet den anställda känner i arbetsgemenskapen kan enligt studier också påverka delningen av tyst kunskap i arbetsgemenskapen. Anställda som trivs på sin arbetsplats och känner tillit till sina arbetskollaborer kommer enligt Holste & Fields (2008, s. 134 - 135) med större sannolikhet dela med sig av tyst kunskap. För att tyst kunskap kan kunna delas och bevaras inom organisationen behöver anställda dessutom enligt Holste & Fields (2008, s. 134 - 135) vara

villiga att dela med sig av kunskapen de har. Villigheten att dela tyst kunskap är enligt forskare starkt kopplad till tilliten gentemot organisationen och andra anställda i organisationen. (Balogun & Adetula, 2015 & Sarvestani, m.fl, 2022)

I flera studier har forskare valt att noggrannare granska sambandet mellan tillit och villighet att dela med sig av tyst kunskap. (Balogun & Adetula, 2015 & Sarvestani, m.fl, 2022) Sarvestani, m.fl, (2022, s. 325) undersökte i sin studie hur organisationsbaserad tillit påverkar överföring av tyst kunskap genom villighet att dela med sig och villighet att använda tyst kunskap inom den egna organisationen. I studien delade forskarna vidare upp organisationsbaserad tillit i kunskapsbaserad tillit, kalkylbaserad tillit och identitetsbaserad tillit. I den utförda studien granskade forskarna sambandet mellan tyst kunskap och de ovannämnda tillitssynsätten. Forskarna kunde konstatera att det finns ett samband mellan anställdas villighet att dela och tillämpa tyst kunskap och kalkylbaserad tillit, identitetsbaserad tillit och kunskapsbaserad tillit.

Forskarna pointerade ändå att anställda som befinner sig i stadiet för identitetsbaserad tillit är mer benägna att dela med sig och använda tyst kunskap än de anställda som befinner sig i kalkyl-eller kunskapsbaserad stadiet. (Sarvestani, m.fl, 2022, s. 325) Forskarna rekommenderar att organisationer fokuserar på att öka identitetsbaserad tillit bland anställda och stärka samarbetsandan bland anställda eftersom det enligt studiens resultat ökar både viljan att dela och viljan att använda tyst kunskap. (Sarvestani, m.fl, 2022, s. 329) Forskarna påminner att det är viktigt att komma ihåg att de åtgärder organisationen vidtar för att öka organisationsbaserade tilliten bland anställda speglar också organisationens möjligheter att uppnå sina strategiska mål. (Sarvestani, m.fl, 2022, s. 328)

Balogun & Adetula (2015, s. 100) har också undersökt sambandet mellan tillit och villighet att dela tyst kunskap. I studien granskade forskarna hur affektbaserad tillit och kognitivbaserad tillit påverkar anställdas villighet att dela tyst kunskap till andra medarbetare i projektbaserade organisationer i Nigeria. (Balogun & Adetula 2015, s. 100) Forskarna kunde konstatera att anställda med affektbaserad tillit det vill säga anställda som kände känslomässiga band eller relationer till andra medarbetare i organisationen visade större benägenhet på att dela med sig av tyst kunskap än de med kognitivbaserad tillit. (Balogun & Adetula 2015, s. 104)

När en anställd däremot känner misstro i arbetsgemenskapen kan det enligt Connlley, m.fl (2012, s. 81) leda till att den anställda medvetet väljer att inte dela med sig av sin kunskap till andra i arbetsgemenskapen. Haldin – Herrgård (2000, u.s.) påminner dessutom att den anställda också eventuellt väljer att undanhålla kunskap från andra eftersom ”kunskap är makt”. Om den anställda väljer att inte dela med sig av sin tysta kunskap eftersom den anställda betraktar kunskapen som makt så blir den tysta kunskapen enligt Virtainlahti (2009, s. 87) den anställdas egna trumfkort.

Enligt Connelly m.fl. (2012, s. 81) är det inte alls ovanligt för anställda att undanhålla kunskap inom den egna organisationen. Enligt Virtainlahti (2009, s. 87) kan den anställda känna sig oroad för att bli obehövlig i organisationen om denna delar med sig av sin kunskap och därför väljer man att behålla kunskapen för sig själv. Riege (2005, s. 23) som i sin studie granskat vilka faktorer som hämmar kunskapsdelning inom en organisation kunde konstatera att rädslan att dela med sig av sin kunskap bottnar i misstro gentemot andra i organisationen och rädsla för att den egna kunskapen kommer användas mot en. I Bloice & Burnetts (2016, s. 140) studie lyfte deltagarna dessutom upp att rädslan av att dela med sig av sin kunskap inte alltid behöver bottna i misstro gentemot organisationen eller de andra anställda, utan kan också bottna i att den anställda känner sig osäker på om kunskapen kommer uppskattas. Om den anställda känner sig osäker på om kunskapen uppskattas så kan den anställda välja att behålla kunskapen för sig själv. (Bloice & Burnett, 2016, s. 140)

## **7.2 Faktorer på organisationsnivå**

Det är flera faktorer en organisation behöver ta i beaktande om organisationen vill skapa främjande förutsättningar för kunskapsdelning. Litteraturen påvisar att en av de första faktorer en organisation behöver granska för att lyckas med kunskapsledning och kunskapsdelning är organisationens organisationskultur och organisationsstruktur. (Virtainlahti, 2009, s. 206)

För att en organisation skall kunna lyckas med kunskapsledning och kunskapsdelning behöver organisationen enligt Virtainlahti (2009, s. 206) granska att organisationsförhållanden gynnar kunskapsdelning. Virtainlahti (2009, s. 206) menar att

organisationen behöver reflektera hur den egna organisationskulturen -och strukturen påverkar kunskapsdelningen.

Ett antal studier har granskat organisationskulturens inverkan på kunskapsledning och ledning av tyst kunskap. Chang & Lings (2015) studie är en av dessa studier, i denna studie har forskarna granskat hur organisationskulturens karaktär påverkar kunskapsledning och kunskapsdelning inom organisationen. Studien behandlar inte enbart ledning av tyst kunskap, utan granskar hur organisationskulturen påverkar organisationers kunskapsledningssystem i sin helhet, vilket därmed också innefattar ledning av tyst kunskap. I studien granskade forskarna vilka organisationskulturer gynnar kunskapsdelning och vilka som begränsar kunskapsdelning. Forskarna kunde konstatera att resultat – och arbetsorienterade organisationskulturer har en positiv inverkan på den anställdas möjligheter och intentioner att dela kunskap inom organisationen. Forskarna kunde också konstatera att strikt kontrollerad organisationskultur har en negativ inverkan på den anställdas möjligheter att delta i kunskapsdelningen och kunskapsledningen inom organisationen. (Chang & Lin, 2015, 435)

Suppiah & Sandhu (2011, s. 467) har i sin studie i sin tur specifikt fokuserat på hur organisationskulturen påverkar möjligheterna att bevara och dela tyst kunskap. I studien valde forskarna att jämföra fyra olika organisationskulturer; byråkratisk-, klan-, ad hoc - och marknadskultur och se hur dessa olika organisationskulturer påverkar delning av tyst kunskap. Forskarna kom fram till att anställda som arbetar i en organisation med klankultur, det vill säga en familjärkultur som uppmuntrar till samarbete och teamwork gynnar överlägset beteendet för tyst kunskapsdelning. På samma sätt som Chang & Lings så kunde också Suppiah & Sandhu konstatera att en byråkratisk organisationskultur inte gynnar delning av tyst kunskap. Suppiah och Sandhu (2011, s. 471) kunde vidare konstatera att organisationer med en stark marknadskultur hämmar anställdas möjligheter för kunskapsdelning. Forskarna pointerar att detta inte är förvånansvärt att en stark marknadskultur hämmar delning av tyst kunskap detta eftersom organisationer med denna kultur satsar mycket på produktivitet och konkurrenskraft. (Suppiah & Sandhu, 2011, s. 472)

Organisationsstrukturen spelar också en betydande roll för kunskapsdelning och kunskapsbevarande. En anställd kan i värsta fall misslyckas med kunskapsdelningen inom

organisationen på grund av en allt för komplex organisationsstruktur. (Farooq, 2023, s. 1222) Farooq (2023, s. 1222 - 1223) kunde i sin studie konstatera att organisationer som byggt upp organisationen med flera hierarkiska nivåer kan äventyra delning, överföring och bevarandet av tyst kunskap. Studien påvisade också att anställda kan omedvetet undanhålla kunskap av andra inom organisationen just på grund av de hierarkiska nivåerna. (Farooq, 2023, s. 1222 – 1223)

När det gäller organisationer inom tredje sektorn ser uppbyggnaden mycket olika ut (Hume & Hume, 2008, s. 137), men dessa organisationer har sällan en lika komplex och hierarkisk uppbyggnad som organisationer inom offentliga sektorn. En mindre hierarkisk uppbyggnad kan därmed ses som en fördel för organisationer inom tredje sektorn när de gäller kunskapsdelning i jämförelse med exempelvis offentliga sektorn. Bloice & Burnett (2016, 138) pointerar ändå att om organisationen växer så möter också organisationer inom tredje sektorn samma dilemma som inom offentliga sektorn, att kunskapsflöden går neråt från en högre hierarkisk nivå. I Bloice & Burnetts (2016, 138) studie pointerade deltagande anställda att ett exempel med kunskapsflöden mellan olika nivåer är att anställda kan ibland bli exkluderade från vissa möten trots att dessa anställda skulle besitta viktig kunskap kring ärendet.

Organisationens landskap och distansen mellan anställda kan också påverka organisationens möjligheter att lyckas med kunskapsledning, hävdar Haldin – Herrgård. (2000, u.s.) Haldin – Herrgård (2000, u.s.) granskade i sin studie vilka faktorer som försvårar delning av tyst kunskap inom en organisation och pointerar att eftersom delning av tyst kunskap vanligtvis sker ansikte mot ansikte behöver det inom en organisation finnas möjligheter för socialisering. Anställda som har mycket distans mellan varandra riskerar enligt Haldin – Herrgård (2000, u.s) gå miste om tyst kunskap som kunde överföras i sociala möten på arbetsplatsen. Virtainlahti (2009, s. 125) har en liknande uppfattning som Haldin – Herrgård och lyfter upp att kontorslandskapet och arrangemangen på arbetsplatsen, spelar en betydande roll för kommunikationen och kunskapsdelningen. Enligt Virtainlahti (2009, s. 125 - 126) är det viktigt inom organisationen att reflektera hur man organiserar arbetsstationer, eftersom dessa kan någondera främja eller hämma möjligheterna för kunskapsdelning. Slutna arbetsrum uppmuntrar anställda att arbeta självständigt medan öppet kontorslandskap och delade arbetsrum ökar samarbetet mellan anställda och möjliggör socialisering. Haldin – Herrgård (2000, u.s.) lyfte ytterligare upp att den ökade

digitaliseringen inom organisationer kan också hämma delning av tyst kunskap. När allt fler arbetsuppgifter och möten kan ordnas på distans går anställda miste om den viktiga socialiseringen som sker fysiskt på arbetsplatsen. (Haldin – Herrgård, 2000, u.s.)

Oliveira (2020, s. 10) som i sin studie granskat vilka hinder som finns för delning av tyst kunskap inom tredje sektorn i Portugal och mer specifikt inom frivilliga brandkåren i Portugal lyfter också upp att det inom ett team behövs möjligheter för socialisering. Oliveira (2020, s. 9 - 10) konstaterade i sin studie att socialiseringen inte enbart kan ske mellan en och samma formella grupp på samma hierarkiska nivå utan det borde vara möjligt att utbyta erfarenheter med personer som arbetar i en annan formell grupp eller utför uppgifter på en annan hierarkisk nivå. Om organisationen verkligen vill skapa arenor där delning av tyst kunskap kan ske så behöver organisationer enligt Oliveira (2020, s. 10) begränsa antalet personer i de formella grupper som finns inom organisationen. Enligt Oliveira (2020, s. 10) är det också viktigt att komma ihåg att inläring av tyst kunskap inte enbart sker i formella situationer och därför behöver organisationer erbjuda både formella och informella tillfällen och utrymmen var tyst kunskapsdelning kan äga rum.

Organisationer behöver också vara förbereda på att förse anställda tid för att dela tyst kunskap det lyfte både Haldin – Herrgård (2000, u.s.) och Oliveira (2020, s. 7) upp i sina studier. Internaliseringen av tyst kunskap kan enligt Haldin – Herrgård (2000, u.s.) vara tidskrävande. Haldin – Herrgård (2000, u.s.) pointerar ändå att i dagens affärsvärld är tempot mycket snabbt och det finns inte alltid tid för en ordentlig internaliseringsprocess, vilket i sin tur kan hämma delningen av tyst kunskap. Enligt Oliveira (2020, s. 7) behöver organisationen för att lyckas med delning och överföring av tyst kunskap acceptera att internaliseringen av tyst kunskap kräver tid och därmed förse anställda både formella och informella tillfällen att utbyta erfarenheter och kunskap. Det är inte heller ovanligt att organisationer uppskattar den explicita kunskapen mer än den tysta kunskapen. (Riege, 2005, s. 23) Om organisationen inte inser värdet av den tysta kunskap anställda besitter blir risken därmed också stor att man inte heller förutser anställda tid att dela tyst kunskap. (Riege, 2005, s. 23)

## **8 Personalrelaterade orsaker till att den tysta kunskapen försvinner**

Den tysta kunskapen i organisationen kan försvinna trots att man inom organisationen försökt främja möjligheterna för överföring av tyst kunskap. Den vanligaste orsaken till att kunskapen ändå försvinner är förändringar i personalresurser, en arbetstagare kan säga upp sig eller bli uppsagd, bli sjukskriven eller bli pensionerad.

### **8.1 Förändringar i personalstyrkan**

De allra flesta organisationer är intresserade av att veta hur stor personalomsättning organisationen har. Denna fråga intresserar organisationer eftersom man vill veta: hur personalomsättningen påverkar organisationen och har organisationen tillräckligt med kunskap och kunnande för att förbli konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. (Liukkonen, 2008, s. 161)

Flera forskningar tyder på att det finns ett samband mellan kunskapsförlust och förändringar i personalstyrkan. (Hana & Lucie, 2011 & Daghfous, m.fl. 2013) Kunskapen i organisationen kan exempelvis försvinna om en anställd säger upp sig eller bli uppsagd. Varje anställd som lämnar organisationen tar med sig en mängd kunskap. (Hana & Lucie, 2011, s. 84)

När det gäller anställda inom tredje sektorn har det länge funnits en uppfattning om att anställda har en hög arbetstillfredsställelse och därmed en relativt låg personalomsättning. Anställda inom tredje sektorn är motiverade och engagerade i organisationens verksamhet. Motivationen och för arbetstillfredsställelsen de anställda känner har länge uppfattats minska uppsägningsintentioner bland anställda. (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 81)

En del studier påpekar ändå att trots att anställda inom tredje sektorn uppfattas ha en hög arbetstillfredsställelse så kännetecknas organisationer inom tredje sektorn också av att ha en hög personalomsättning. (Hume & Hume, 2008, s. 130, Selander & Ruuskanen, 2016, s. 18) Selander & Ruuskanen (2016, s. 81) kunde konstatera i sin studie att det har skett förändringar inom tredje sektorn när det gäller personalomsättning i organisationerna. Studien som förverkligades bland anställda inom tredje sektorn i Finland påvisade att

anställda inom tredje sektorn rapporterar mera uppsägningsintentioner än anställda inom offentliga och privata sektorn.

En hög procent av uppsägningsintentioner bland anställda och en hög personalomsättning inom tredje sektorn kan därmed ses som en risk när det gäller kunskapshantering och överföring av tyst kunskande. En hög personalomsättning och uppsägningsintentioner är enligt Hume & Hume (2008, s. 130) därmed något organisationer inom tredje sektorn behöver ta i beaktande när organisationen gör upp en kunskapshanteringsstrategi.

## 8.2 Pensionering

Att arbetstagare säger upp sig eller blir uppsagda är ett problem, men under senare år har man dessutom börjat diskutera tyst kunskap och kunskapsöverföring mer aktivt eftersom man blivit medveten om att inom den närmaste framtiden kommer en stor åldersgrupp att pensioneras. (Virtainlahti, 2009, s. 38)

Anställda som är nära pensionsåldern förstår kanske inte alltid hur mycket viktig kunskap de besitter, eftersom kunskapen blivit rotad i arbetstagarens handlingar och erfarenheter. Om man använder sig av Dreyfus – modell kan man konstatera att den äldre arbetstagaren blivit expert inom sitt område och utför sina uppgifter intuitivt. (Dreyfus & Dreyfus, 1980, s.) Att den äldre arbetstagarens kunskap blivit inrotad i arbetshandlingar och att den äldre arbetstagaren fattar sina beslut intuitivt kan enligt Joe, m.fl. (2013, s. 923) bli ett problem eftersom kunskapen kan vara svår att överföra och förstå för yngre eller nya anställda.

Joe, m.fl (2013 s. 923 -924) lyfter vidare upp att det är viktigt för förmän att förstå hur stor betydelse den äldre medarbetarens kunskap kan ha för organisationen. Organisationer som inte tar vara på kunskapen som de äldre arbetstagarna besitter kan påverkas kraftigt när arbetstagaren pensioneras. Joe, m.fl (2013 s. 923 -924) menar att det därför blir viktigt för företaget att identifiera de äldres kunskap. Genom att identifiera äldre medarbetarens kunskap får företaget möjlighet att överväga på vilket sätt man kan och vill överföra kunskapen till andra medarbetare. Det vore viktigt att påbörja identifieringen av den äldre medarbetarens tysta kunskap i god tid innan medarbetaren pensioneras. (Joe, m.fl 2013 s. 923 -924)

### **8.3 Kunskapen finns hos enstaka nyckelpersoner**

I organisationer är det inte ovanligt att specifika kunskaper och kompetenser finns hos enstaka nyckelpersoner. (Cullom & Cullom 2011, s. 18 - 19) Det är självklart att alla anställda inte kan ta del av alla utbildningar eller besitta samma kunskap, men man borde enligt Kinnunen (2015) se till att kritisk kunskap inte enbart finns hos vissa nyckelpersoner. Om kunskapen finns hos enstaka nyckelpersoner är risken stor att organisationen påverkas drastiskt om nyckelpersonen säger upp sig eller inte är tillgänglig på grund av andra orsaker. (Liukkonen, 2008, s. 162)

En oväntad sjukskrivning kan exempelvis leda till att en del av den tysta kunskapen försvinner eller är förlorad en tid framöver om kunskapen finns bara hos en nyckelperson. Sjukskrivningar kan vara mycket oväntade och därför är det viktigt för organisationen ha en plan för sådana situationer så att hela verksamheten inte lamslås på grund av att en medarbetare blir sjukskriven. (Liukkonen, 2008, s. 162) Med detta i åtanke blir det viktigt för organisationer att ha omfattande kunskap om organisationen och varandras arbetsuppgifter för att lyckas hantera oväntade situationer. (SRHYRiskienhallinta b, 2023)

## **9 Metoder för att överföra tyst kunskap**

Som forskning påvisar finns det många faktorer som påverkar hur en organisation lyckas med att dela och bevara tyst kunskap. I detta kapitel diskuteras mer djupgående metoder som forskning har påvisat stöda delning av tyst kunskap.

### **9.1 Teamarbete och mentorskap**

När organisationer använder sig av teamarbete skapar man kommunikationsmöjligheter mellan medlemmarna, vilket i sin tur främjar att kunskap och färdigheter delas vidare inom arbetsgemenskapen. (Virtainlahti, 2009, s. 118 - 119) Daghfous, m.fl. (2013, s. 656) som i sin studie undersökt vilka metoder organisationer kan använda sig av för att minimera kunskapsförlust, kom fram till att organisationer som använder sig av tvärfunktionella team, det vill säga medarbetare med olika kompetenser, bakgrund och erfarenheter har bättre möjligheter att överföra tyst kunskap och därmed också bättre möjlighet att minimera risken för kunskapsförlust.

Vid sidan av teamarbete har man också kommit fram till att mentorskap är en av de vanligaste metoder som används för att dela kunskap. Mentorskapet går ut på att en mer erfaren anställd handleder och stöder en ny och en mer oerfaren anställd. Mentorskapet är enligt forskning en bra metod för att just dela tyst kunskap, eftersom mentorn kan genom mentorskapet dela med sig av kunskap om organisationen, dess värderingar, arbetsuppgifter och vilka metoder som kan användas för att utföra arbetsuppgifterna. Genom ett gott mentorskap kan mentorn lyckas dela vidare en del av den tysta kunskap som finns inom organisationen. För att ett mentorskap skall lyckas behöver organisationskulturen gynna mentorskapet och kunskapsdelning. (Virtainlahti, 2009, s. 119 - 120)

### **9.2 Gemensamma möten, intern kommunikation och möjlighet för erfarenhetsutbyte**

Gemensamma möten och en aktiv kommunikation mellan anställda lyfts upp i litteraturen som mycket betydelsefulla metoder för att dela och bevara tyst kunskap.

Anställda som deltog i Cantu & Mondragon (2016, s. 76) studie framhävde exempelvis betydelsen av interna möten. Enligt respondenterna från organisationer inom tredje sektorn i Mexico är interna möten avgörande för att lyckas skapa och dela kunskap. Genom att organisationen ordnar kontinuerligt interna möten skapar organisationen möjligheter för socialisering (Cantu & Mondragon, 2016, s. 76), vilket i tidigare kapitel lyfts upp av flera forskare som avgörande för att lyckas med kunskapsdelning. (Nonaka & Takeuchi, 1995, Olivera, 2020, Haldin – Herrgård, 2000)

Genom att gå igenom framgångsrika och besvärliga arbetssituationer under interna möten kan man enligt Virtainlahti (2009, s. 134 - 135) överföra tyst kunskap till sina medarbetare. Virtainlahti (2009, s. 135) lyfter upp att genom att gå igenom framgångsrika och besvärliga arbetssituationer kan arbetsgemenskapen tillsammans reflektera kring hur man kunde lösa de svåra arbetssituationerna eller vad som lett till att man lyckats med ett arbetsuppdrag. När arbetsgemenskapen reflekterar kring ärenden tillsammans blir det möjligt att ta de av alla medarbetares tankar kring ärendet och samla ihop alla medarbetares tysta kunnande kring ärendet.

Även om det är viktigt med möten inom den egna arbetsgemenskapen och kommunikation internt så lyfter Virtainlahti (2009, s. 123) upp att anställda i mån av möjlighet borde delta i forum för erfarenhetsbyte. Dessa forum kan ordnas någondera internt inom den egna organisationen eller sedan som ett samarbete med andra organisationer. Under dessa tillfällen får deltagarna diskutera fritt och dela med sig av sina erfarenheter varvid den tysta kunskapen synliggörs och delas vidare.

### **9.3 Dokumentation och webbverktyg**

Som det framkommit tidigare är tysta kunskapen abstrakt till sin karaktär och därför kan en del av tysta kunskapen vara svår eller omöjlig att dokumentera. Virtainlahti (2009, s. 94) rekommenderar ändå organisationer att dokumentera den tysta kunskap som är möjlig att dokumentera. Virtainlahti (2009, s. 94) pointerar att genom att dokumentera den tysta kunskapen som går att dokumentera så blir den tysta kunskapen både synlig för medarbetaren själv och andra i organisationen. När tyst kunskap dokumenteras behöver det inte enbart dokumenteras i skriftlig form, utan den tysta kunskapen kan även synliggöras som bilder, ritningar eller videor. (Virtainlahti, 2009, s. 130) Cantu &

Mondragon (2016, s. 80) kunde i sin studie konstatera att dokument är ett av de vanligaste kommunikationsverktyg som används i lokala föreningar inom tredje sektorn i Mexico för att dela kunskap.

Vi lever i en virtuell värld där allt mer ärenden kan uträttas virtuellt och i en tid där virtuella verktyg används allt mer som hjälpmedel inom organisationer. Webbverktyg är inget nytt fenomen inom kunskapshantering, men många webbverktyg används enbart för att bevara och dela explicit kunskap (Davidavičienė & Raudeliūnienė, 2010, s. 827). Det har funnits motstridiga forskningsresultat om teknologi och webbverktyg kan användas för att dela tyst kunskap inom organisationer. (Castaneda & Toulson, 2021, s. 679) Davidavičienė & Raudeliūnienė (2010, s. 827) pointerar att om det finns ett intresse att använda webbverktyg för att bevara tyst kunskap så behöver organisationen vara förbered på utmaningar.

Castaneda & Toulson (2021, s. 678) kunde i sin studie ändå komma fram till att teknologi och webbverktyg kan användas som hjälpmedel för att synliggöra och dela tyst kunskap inom organisationen. Castaneda & Toulson (2021, s. 678) framhäver ändå att det är viktigt att reflektera kring hurdana webbverktyg som används. Enligt Castaneda & Toulson (2021, s. 679) är email exempelvis inte ett bra verktyg för att dela tyst kunskap. Castaneda & Toulson (2021, s. 679) rekommenderar organisationer att öka användningen av ljud – och videoverktyg istället. Flera respondenter som deltog i Bloice & Burnetts (2016, s. 144) som utfördes bland anställda inom tredje sektorn i Irland efterlyste också mera virtuella verktyg och lösningar för att lyckas dela och bevara tyst kunskap.

#### **9.4 Arbetsuppgiftsbeskrivningar och utvecklingssamtal**

Anställdas kunnande kan enligt Virtainlahti (2009, s. 91) också synliggöras och delas vidare genom arbetsuppgiftsbeskrivningar och kompetenskartläggningar. I arbetsuppgiftsbeskrivningen skriver den anställda ner sina arbetsuppgifter och viktiga anteckningar om arbetsuppgiften. I kompetenskartläggningen beskrivs däremot allt det kunnande som finns och behövs i organisationen nu och i framtiden.

Virtainlahti (2009, s. 133 - 134) lyfter vidare upp att också utvecklingssamtal synliggör anställdas tysta kunskap och möjliggör dess överföring. Utvecklingssamtalen kännetecknas av att förmanen tillsammans med den anställda går igenom den gångna periodens

prestationer och reflekterar tillsammans med den anställda på nya mål för den kommande perioden.

Under utvecklingssamtalen går, man också igenom den anställdas kunnande och det är i det här skedet av utvecklingssamtalet som den anställdas tysta och erfarenhetsbaserade kunskap kan synliggöras och framkomma. (Virtainlahti, 2009, s. 133 - 134)

## **9.5 Arbetsrotation och rörlighet**

Arbetsrotation är en metod som också kan användas för att överföra tyst kunskap inom organisationen. (Lu & Yang, 2015, s. 34) Under arbetsrotationen får den anställda andra arbetsuppgifter för en bestämd tid. (Virtainlahti, 2009, s. 127) Genom arbetsrotation får den anställda ny kunskap och nya erfarenheter och utvecklar färdigheter om olika arbetsuppgifter. (Virtainlahti, 2009, s. 127) Organisationer som erbjuder anställda möjlighet för arbetsrotation och rörlighet minimerar enligt Daghfous (2013, s. 656) risken för kunskapsförlust.

Att använda arbetsrotation för att uppnå tyst kunskapsöverföring i företaget omfattar enligt Lu & Yang (2015, s. 35) tre faser. För det första behöver organisationen identifiera ämnen/kunskapen som vill överföras. Följande steg blir att utvärdera förmågan att överföra tyst kunskap genom arbetsrotationssituationen. Till sist skall organisationen enligt Lu & Yang utforma en process hur arbetsrotation kan användas för tyst kunskapsöverföring. (Lu & Yang, 2015, s. 40)

## 10 Sammanfattning av teoretisk forskning

Forskning påvisar att organisationer är beroende av anställdas kunskap och att mycket av den kunskap anställda besitter är av tyst karaktär. Enligt Nonaka & Takeuchi kan så mycket som 90% av anställdas kunskap vara av tyst karaktär. Tyst kunskap är inget nytt begrepp, Polanyi lyfte upp begreppet tyst kunskap redan på 1960 – talet. Trots att begreppet tyst kunskap använts sedan 1960 – talet så finns det fortfarande inte en entydig definition på begreppet. Forskare är inte heller helt eniga om hur den tysta kunskapen kan synliggöras och bevaras. I den teoretiska bakgrunden framkommer att en del forskare till och med anser att den tysta kunskapen inte överhuvudtaget kan synliggöras eller överföras.

Som det framkommit i teoridelen finns det mycket forskning kring tysta kunskapens betydelse för organisationer. Enligt forskning är den tysta kunskapen bland annat starkt kopplad till organisationens beslutfattande, tidsanvändning och konkurrenskraft. Flera studier pointerar att organisationer som använder sig av anställdas tysta kunskaper är mer konkurrenskraftiga och innovativa. En stor del av dessa studier som granskat tysta kunskapens betydelse för organisationer har enbart fokuserat på att granska betydelsen för offentliga sektorn.

Detta examensarbete fokuserar dock på att granska den tysta kunskapen inom tredje sektorn och mer specifikt vilka möjligheter organisationer inom tredje sektorn har för att ta vara på medarbetarnas tysta kunskap. Forskning kring tyst kunskap inom tredje sektorn har en mycket kortare historia än inom offentliga sektorn. Det är egentligen först runt början av 2000- talet som forskare intresserat sig för tyst kunskap inom tredje sektorn. Det går därmed att konstatera att det finns ett begränsat antal studier om tyst kunskap inom tredje sektorn. Det har varit intressant att konstatera att i ett flertal av dessa studier har man dessutom enbart granskat hur man tar vara på frivilligas tysta kunskap. I litteraturen eller i studierna framkommer inte tydligt varför man enbart granskat detta från frivilligas synvinkel. I den teoretiska bakgrunden lyfts ändå upp att organisationer inom tredje sektorn är kunskapsintensiva organisationer och att den tysta kunskapen kan innehas av flera kunskapsbärare i organisationen. Med detta i åtanke borde det vara mer än väsentligt att inte enbart granska frivilligas tysta kunskap.

En eventuell orsak till varför flera studier ändå enbart fokuserat på frivilligas tysta kunskap kan vara att tredje sektorn ser väldigt annorlunda ut runtom i världen. I flera länder drivs

tredje sektorns organisationer till största del av frivilliga. I Finland ser situationen annorlunda ut, här har tredje sektorns roll som serviceproducent vuxit och växer och därför har det i detta arbete också varit väsentligt att hitta studier som också granskar anställdas tysta kunskap.

Studier påvisar att organisationer inom tredje sektorn inte har samma kunskapshanteringsystem som inom offentliga sektorn. I teoridelen diskuteras bland annat att detta kan bero på organisationer inom tredje sektorn har mindre resurser för kunskapshantering än offentliga sektorn och att kunskapshantering som begrepp också är relativt nytt inom tredje sektorn. Flera studier lyfter ändå upp hur viktigt det vore för organisationer inom tredje sektorn att lyckas synliggöra den tysta kunskap som finns inom organisationen. Forskare pointerar exempelvis att om tredje sektorn lyckas ta vara på anställdas tysta kunskap så har organisationen bättre möjlighet att exempelvis säkerställa organisationens kontinuitet.

I litteraturen och i studierna pointeras att innan en organisation kan börja fokusera på att ta till vara anställdas tysta kunskap och innan anställda kan börja dela kunskapen så behöver kunskapen synliggöras. I denna del av teoridelen presenterades Nonaka & Takeuchis kända kunskapsöverföringsmodell som kan användas för att synliggöra och överföra tyst kunskap. Modellen som består av fyra faser illustrerar hur den tysta kunskapen kan förvandlas till explicit kunskap och sedan tillbaka till tyst kunskap. Modellen ses som ett viktigt verktyg när man diskuterar synliggörandet av tyst kunskap. Flera studier pointerar ändå att det finns flera utomstående faktorer som kan påverka hur bra modellen fungerar och att det därför är viktigt att även granska dessa faktorer.

I den teoretiska bakgrunden presenterades ett flertal studier som framhäver att det inom en organisation finns både faktorer som främjar och hämmar delning av tyst kunskap inom organisationen. I detta arbete diskuterades dessa faktorer på både individ – och organisationsnivå. Även om organisationen skulle ha en plan för hur den tysta kunskapen bevaras så behöver organisationen enligt ett flertal studier också beakta en hel del olika faktorer för att verkligen lyckas med att bevara kunskapen.

Tillit lyftes upp som en mycket avgörande faktor på individnivå. Den anställda behöver känna tillit gentemot sina kollegor, men även gentemot organisationen. Forskare lyfter upp att organisationer har därmed en mycket viktig uppgift att försöka skapa en miljö där

anställda trivs och känner tillit gentemot andra. När det gäller faktorer på organisationsnivå så framkom det att organisationskulturen och organisationsstrukturen också är mycket avgörande för om anställda lyckas dela sin kunskap. Studier påvisade att en öppen och familjär kultur påverkar kunskapsdelningen positivt medan en byråkratisk organisationskultur hämmar kunskapsdelningen. När det gäller organisationsstrukturen påvisade studier att också en mycket hierarkisk organisationsstruktur påverkar kunskapsdelningen negativt. När det gäller organisationer inom tredje sektorn har de sällan en lika hierarkisk struktur som inom offentliga sektorn, men samtidigt pointerade vissa studier att man behöver komma ihåg att organisationer inom tredje sektorn kan ändå ha en komplex struktur trots att den inte är hierarkisk, vilket i sin tur kan påverka kunskapsdelningen.

I arbetet diskuterades också hur personalomsättning och pensionering påverkar bevarandet av tyst kunnande. Det var förvånansvärt att märka att trots att det fanns ett flertal studier som lyfte upp faktorer som främjar eller hämmar delning av tyst kunskap, så lyftes en hög personalomsättning aldrig egentligen upp som en hämmande faktor. Även om en hög personalomsättning inte lyftes upp i någon av studierna som en hämmande faktor är det ändå en viktig faktor att beakta eftersom flera studier ändå pointerar att en hög personalomsättning kan vara starkt kopplat till kunskapsförlust i organisationen. I litteraturen och studierna som fokuserat specifikt på organisationer inom tredje sektorn påminner man dessutom ett flertal gånger att personalomsättningen inom tredje sektorn är hög, vilket gjorde det ännu viktigare att lyfta upp ämnet och riskerna också i den teoretiska bakgrunden.

Den teoretiska bakgrunden avslutades med att presentera metoder som forskning påvisat kunna användas för att överföra och bevara tyst kunskap. Många av de metoder som studier påvisat fungera för att överföra och dela tyst kunskap är starkt sammankopplade till samspelet med andra människor så som möten, intern kommunikation, forum för erfarenhetsutbyte och exempelvis mentorskap. I kapitlet om metoder diskuteras också dokumenteringens fördelar samt fördelen och utmaningen med webbverktyg.

## 11 Metod

När syftet för examensarbetet klargjordes blev följande steg att avgöra vilken typ av datainsamlingsmetod som är lämpligast för att få svar på forskningsfrågorna. I detta arbete används en kvalitativ ansats. Kvalitativ forskning passar när forskningen riktar sig till få människor och man vill få en djupgående syn om det undersökta problemet. (Denscombe, 2018, s. 23) Den kvalitativa forskningen är också flexibel i sin karaktär, forskaren kan under undersökningen exempelvis lägga till frågor eller fördjupa sig mer i någon av undersökningens frågeställningar. (Olsson & Sörensen, 2021, s. 18)

### 11.1 Datainsamlingsmetod

I denna undersökning används fokusgrupper som datainsamlingsmetod. Fokusgruppmetoden kännetecknas av att en grupp människor möts för att tillsammans diskutera ett specifikt tema. Diskussionen leds av en gruppleddare som fungerar som moderator under diskussionstillfället. (Dahlin – Ivanoff & Holmgren, 2017, s. 16)

Denna datainsamlingsmetod valdes eftersom tyst kunskap är ett abstrakt ämne, men genom att utföra undersökningen i grupp är det möjligt att få en förståelse för hur målgruppen ser på tyst kunskap inom tredje sektorn. Fokusgruppen erbjuder deltagarna möjlighet att ta del av varandras åsikter kring forskningstemat och möjlighet att tillsammans reflektera kring hur man kan bevara tyst kunskap inom tredje sektorn. Genom fokusgruppmetoden kan deltagarna dessutom få helt nya perspektiv kring temat som de inte skulle ha blivit medvetna om utan en gruppdiskussion. (Dahlin – Ivanoff, 201, s. 84)

När fokusgruppdiskussioner utförs är det viktigt att reflektera kring vem som skall delta i diskussionen. De som deltar i diskussionen behöver känna att det finns ett syfte för dem att delta och att de har något gemensamt med de andra deltagarna och kunskap om ämnet som diskuteras. (Dahlin - Ivanoff, 2015, s. 86) För att fokusgruppmetoden skall vara användbar är det också viktigt för forskaren att reflektera kring hur många fokusgrupper som behövs för att utföra undersökningen och hur många deltagare som behövs i varje fokusgrupp. När det gäller antal deltagare i en fokusgrupp så är litteraturen inte helt enig, men rekommendationen är allt mellan 4 – 12 deltagare. (Halkier, 2010, s. 32) I denna undersökning utfördes tre fokusgruppdiskussioner med 2 - 3 deltagare per fokusgrupp. Fokusgruppdiskussionerna i denna undersökning förverkligades via Teams.

## 11.2 Urval

Studiepopulationen för detta examensarbete klargjordes redan i samband med att syftet och frågeställningarna formulerades. Detta examensarbete fokuserar på organisationer inom tredje sektorn i Finland, vilket betyder att dessa organisationer utgör examensarbetets population. När studiens population var vald blev följande steg att bestämma urvalskriterier. (Holme & Solvang, 1991, s. 181 - 182) Eftersom syftet med studien är att undersöka vilka möjligheter organisationer inom tredje sektorn har för att ta vara på medarbetarens tysta kunskap och vilka metoder som kan används för detta så riktades studien till anställda inom tredje sektorn. 18 organisationer kontaktades varav 8 organisationer svarade att de ville delta i studien. Sju av dessa åtta respondenter var verksamhetsledare och en respondent arbetade som koordinator för en stor helhet inom sin egen organisation.

## 11.3 Dataanalys

I denna studie används innehållsanalys som dataanalysmetod. Innehållsanalysen är en lämplig metod att använda när man gör en kvalitativundersökning. Innehållsanalysen består av olika faser. Man börjar med att bryta ner texten till mindre enheter. Detta betyder att man tar fasta på citat och meningar i texten. Sedan på basen av citaten och meningarna som kommit fram utarbetar man relevanta kategorier. För att hitta relevanta kategorier behöver skribenten läsa materialet upprepade gånger. Kategorierna presenteras sedan i textformat med hjälp av citat. Genom att använda en innehållsanalys kan forskaren lyfta fram prioriteringar som framkommer i texten. Det blir också möjligt att ta fasta på värderingar och tankar som framkommer i materialet. (Denscombe, 2018, s. 402)

## 11.4 Etiska överväganden

När en undersökning genomförs är det viktigt att följa god vetenskaplig praxis. (Forskningsetiska delegationen, 2023) De etiska frågorna följer med en redan från start. Redan vid val av datainsamlingsmetod behöver forskaren beakta och överväga vilken metod som lämpar sig bäst och vilka etiska överväganden behöver göras vid val av metod. (Denscombe, 2018, s. 433) Etiska överväganden i forskningen är bland annat hur man samlar upp, behandlar, bevarar och gör sig av med det uppsamlade materialet. (Vilka, 2021, s. 115)

Innan denna undersökning utfördes skickades ett infobrev om undersökningen till 18 organisationer. En del svarade per epost att de gärna deltar och de som inte svarade kontaktades ytterligare via telefon. Som det nämndes tidigare anmälde åtta respondenter att de gärna deltar i undersökningen till dessa åtta respondenter skickades ytterligare ett brev där respondenterna begärdes ge sitt samtycke för att undersökningen bandas samt att deras namn och epost blir synlig för de andra respondenterna som deltar i samma fokusgrupp. I infobrevet informerades respondenterna också om hur länge det inspelade och transkriberade materialet sparas. Respondenterna informerades ännu vid fokusgruppdiskussionerna innan diskussionerna påbörjades om deras rättigheter och att alla som deltar i fokusgruppen har tystnadsplikt.

## 12 Tredje sektorns reflektioner om tyst kunskap

I denna del av examensarbetet presenteras fokusgruppdiskussionernas resultat. Resultatet är indelat i olika teman och kommer därför presenteras som skilda underkapitel. Från materialet i fokusgruppdiskussionerna identifierades fem större teman, dessa teman tydliggörs i figuren nedan. I resultat presenteras både i textform och med hjälp av citat.



Figur 2 Resultatredovisning av identifierade teman

### 12.1 Uppfattning av tyst kunskap

Respondenterna i fokusgruppdiskussionerna hade olika mycket insyn om tyst kunskap som begrepp. En del av deltagarna hade aldrig reflekterat på den tysta kunskapens betydelse tidigare, medan andra hade en tydlig uppfattning om vad tyst kunskap är och hade därför enklare att reflektera kring ämnet.

*".. tyst kunskap är inte ett så bekant begrepp för mig."*

*"Jag tänker nog att tyst kunskap har man nog hört om genom åren .."*

*"är det inte typ erfarenhetsbaserad kunskap?"*

Alla deltagare var eniga om att tyst kunskap är något man samlar på sig kontinuerligt när man utför olika uppgifter och att desto längre man arbetar på en arbetsplats desto mer tyst kunskap samlar man på sig. En av respondenterna pointerar ändå att det är viktigt att

komma ihåg att man kan besitta mycket tyst kunskap även om man inte arbetat länge inom en organisation.

*”Vi har det där gäng som har varit länge med och jobba inom olika uppgifter så bär ju med sig enormt med den här tysta kunskapen.”*

*”Att allt det där man har samlat på sig under de här åren vad du behöver kanske inte helst har jobba länge börja den här organisationen och du behöver heller inte vara hemskt gammal att sitta på mycket tyst kunskap.”*

*Men det är den där erfarenheten du får när du är med under åren och du tar dig an olika uppgifter”*

Deltagarna var eniga om att det på varje arbetsplats finns och behövs kunskap som inte framkommer i dokument eller böcker. En respondent pointerade dessutom ytterligare att man samlar på sig kunskap ständigt och utvecklar sitt kunnande kontinuerligt och kopplar det till tidigare erfarenheter.

*”För allt är ju inte bara det som finns i dokument o skrivet.”*

*”De e ju o sånt som inte finns i text utan det blir av erfarenhet och försök och misstag.”*

*”Det va bra point att det här som lyftes upp att om man jobbar som nå specifik så också som så som missbrukarvården att då läser man ju in sig på och skolar sig vidare och sånt som inte bara kommer om man gått en viss skola färdig och klar så att säga. Att man samlar ju på sig en enorm.. omfattande kunskap inom den tiden man jobbar och läser in sig.”*

I två av fokusgrupperna lyfte deltagarna upp att den tysta kunskapen kan hjälpa en att avläsa olika situationer och vad som behöver göras i situationen. En respondent pointerar ytterligare att tidigare i arbetskarriären ville man gärna basera beslut på kunskap och information från exempelvis dokument men att desto mer erfarenhet man samlar på sig desto mer lär man sig att lita på magkänslan när man fattar beslut och utför uppgifter. I en av fokusgrupperna menade deltagarna dessutom att den *” tyst kunskap kan ge en trygghetskänsla”*.

*”..att känna på pulsen och veta vad som händer och lita på sin intuition”*

*”Jo jag tänker o just kring de så svåra ärenden men också tyst kunskap e ju nog det där bemötande och fingertoppskänsla vid enskilda möten eller om man har en gruppammansättning att man vet att det är som konflikter i luften att vilken roll tar man som professionell o att man har just den där öga att när backar jag eller när konfronterar jag.”*

*”Att magkänsla har jag också så här med åren lärt mig att lita på att förr tänkte man oj oj att det är bara en känsla att det måste basera sig på någonting. Men ju mera är erfarenhet man får så den där magkänslan bygger ju på all den insamlade kunskapen och är erfarenheter man fått.”*

I alla tre fokusgrupper diskuterade deltagarna sambandet mellan tyst kunskap och förändringar i personalstyrkan. En del respondenter lyfte upp att en nyanställd kan ha svårt att förstå varför man gör på ett visst sätt inom organisationen eller överhuvudtaget vad de andra anställda i organisationen talar om. Respondenterna ansåg att detta är starkt kopplat till de andra anställdas tysta kunskap samt den gemensamma tysta kunskapen som finns i organisationen.

*”Jo jag tänker också att den tysta kunskapen är just mycket som finns i organisationen och när man kommer in i organisationen som ny så är det så att så här gör man och här finns det här.”*

*”..när jag tänker på tyst kunskap är ju mycket sånt som är självklart för en del i organisationen och som man inte alltid reflekterar kring att dela med sig om det kommer nya organisationen.”*

*”..att när man kommer in som en ny i organisation som har funnits länge så då ser man ju nog att den här tysta kunskapen dyker ju upp hela tiden att man märker att jaha eller så blir det åtminstone för mig att jag märker just det precis. Man brukar göra si eller så att de dyker nog upp med jämna mellanrum.”*

I en av fokusgrupperna pointerade deltagarna att den tysta kunskapen kan för en nyanställd vara mycket svår att ta del av eftersom den tysta kunskapen lever i organisationens väggar och i organisationsstrukturerna.

*”Det är ju svårt att få tag i det är ju sån här osynliga grejer som sitter i väggarna”*

*”..men jag tror också att den där tysta kunskapen lever i de där strukturerna”*

Deltagarna ansåg också att tyst kunskapens betydelse tydliggörs också när en anställd slutar eller går i pension. I en av fokusgrupperna diskuterade respondenterna också hur viktigt det vore att ta vara på de äldre medarbetarnas kunskap. Respondenterna var ändå ense om det kan vara utmanande att ta tillvara dessa anställdas kunnande eftersom erfarenheten dessa anställda besitter är enorm.

*”Att man förstås, att mycket kunskap går förlorad när folk byts ut.”*

*”.. när jätte erfarna och superduktiga och är erfarna medarbetare går i pension så då upplever jag att det blir väldigt konkret vilken stor förlust det blir just i det här kunnande för det är ju den här tysta kunskapen som utgör den där magkänslan.”*

*”Och det har jag tänkt många gånger med de här som går i pension att man ska måsta få tanka ur deras hjärnor så att man ska kunna ta vara på det här kunnandet.”*

*”.. så är det ju inte superenkelt att tanka ner den där kunskapen för det är ju ofta såna mindre grejer. Och om du lämnar över åt någon annan så handlar det ju ofta om såna här mindre grejer och det går ju inte att berätta allt du tusen miljoner grejer.*

Även om respondenterna lyfte upp att det kan vara svårt att ta vara på anställdas tyst kunskap så diskuterade respondenterna i alla fokusgrupper också hur viktigt det vore att ta vara på den tysta kunskapen.

*”O hur viktigt det sku vara att ta vara på den oberoende vilken organisation där man är.”*

## **12.2 Tyst kunskap inom tredje sektorn**

Under fokusgruppdiskussionerna fick deltagarna också reflektera kring hurdan tyst kunskap som finns inom tredje sektorn och hurdan tyst kunskap som kan behövas. Vidare diskuterades också om deltagarna kunde se karaktäristiska skillnader på tyst kunskap inom tredje sektorn och offentliga sektorn.

### **12.2.1 Den breda kunskapsbasen**

I alla fokusgrupper lyfte deltagarna upp att anställda inom tredje sektorn har en mycket bred kunskapsbas. Flera respondenter ansåg att det krävs ganska mycket av ganska få

människor. Enligt respondenterna leder detta till att man inom tredje sektorn samlar man på sig en hel del kunskande inom olika ämnesområden. Anställda kan också ha flera olika roller inom organisationen.

*”Sen är det ju överlag när du jobbar i mindre organisationer så blir man ju tvungen att kunna ganska mycket. Du kan inte bara vara den där fackidioten. Så det finns inte HR och det finns inte ni vet. Och det här är någonting vi har sett ändra vartefter föreningar och civilsamhälle har professionaliserats. Det ser jag också som ett problem delvis att det krävs väldigt mycket av ganska få människor.”*

*”då har ju tredje sektorn en mycket bredare kunskapsbas om man måst kunna besvara så mycki olika kunskapsbehov.”*

Två respondenter pointerar dessutom att om man jämför tredje sektorn och offentliga sektorn så behöver man inom tredje sektorn ha kunskap från flera ämnesområden än inom offentliga sektorn. Den ena respondenten lyfte dessutom upp att inom offentliga sektorn så utreättar tjänsteinnehavaren ärenden vid olika serviceleverantörer, medan tredje sektorn behöver kunna besvara flera kunskapsbehov samtidigt.

*”Spontant tänker jag att tredje sektorn är så otroligt mycket bredare, så mycket mer flexibel o samtidigt kanske mera samlat under samma tak. Att inom offentliga sektorn så är man i sin box o mer inom ett visst område att kanske inom organisationer o föreningar inom tredje sektorn så är man nog en tusen konstnär ut i fingerspetsarna åtminstone där var jag e”*

*”O just det där liksom att problematiken e liksom så komplex .. de e psykisk ohälsa, de e missbruk, de e ekonomiska svårigheter, de e allt. Hela faderrullan liksom där runtomkring. Medan det inom offentliga är att här går du till den här luckan o tar det där missbruk o dit går du med psykisk ohälsa o dit går du med ekonomin o.”*

### **12.2.2 Anställdas tysta kunskap**

I en av fokusgrupperna diskuterade deltagarna att det under de senaste 20åren skett en professionalisering inom tredje sektorn, vilket lett till att tysta kunskapens innehavare har bytts ut. Tidigare var det styrelsen som innehade mer tyst kunskap om organisationen och

dess uppgifter än anställda. Idag är situationen en annan eftersom det är anställda som utför uppgifter och ser vilka behov som finns på fältet.

*„.före den här professionaliseringen hände så sätt hela styrelsen på den här tysta kunskapen, en sån här gemensam kunskap, men när man börjar anställa människor så blir det ju den personen som gör saker som tar tag i saker och den personen som bygger på den här tysta kunskapen och då tar också styrelsen kanske ett steg tillbaka..”*

En respondent pointerar vidare att anställda inom tredje sektorn kan ha mycket olika bakgrund vilket, också kan påverka mängden av tyst kunskap som finns inom organisationen. I en annan av fokusgrupperna pointerar en av respondenterna vidare att när man anställer människor till tredje sektorn kan det till och med vara oerhört viktigt att fråga om den anställdas intressen eller nätverk eftersom dessa kan vara mycket avgörande för arbetsuppgiften.

*”Så är man kanske inom offentliga sektorn mera nischad och homogen. Medan vi nu i mitt nuvarande team har väldigt olika bakgrund och kommer från olika kommuner och har olika och varierande arbetserfarenheter och kunskap. Och det är också jättespännande att vad det blir för cocktail av det då med den kombinationen.”*

*”Att där kanske jag till och med frågar efter någons personliga nätverk så det kan vara jätteviktigt att vilka människor känner du och vilka människor har du jobbat med.”*

I organisationer inom tredje sektorn sker det kontinuerligt utvecklingsarbete. Verksamheten ändras enligt det behov som tjänsteinnehavarna har, men också på basen av de krav som finansiären ställer på organisationerna. Flera respondenter lyfte upp att hur viktigt det därför är att beakta anställdas tysta kunskap och tidigare erfarenheter när organisationen planerar utvecklingsarbete och när organisationen behöver tänka proaktivt.

*”..det är en liten organisation som hela tiden utvecklas, du ska kunna ta tag i det ena och i det andra så där är nog de här personliga egenskaperna och personens kunskap väldigt avgörande. Så det är nog en viktig resurs att tänka på.”*

*”hos oss så handlar det ganska mycket om när vi tänker på att vi behöver tänka proaktivt, att var borde vi vara och hur borde vi tänka kring det här. Jag tror att man har långt tänkt att den där tysta kunskapen finns där på plats och ställe eller så där att den är statisk eller*

*så men jag vill tänka att den är dynamisk och därför är det en resurs för hela verksamheten.”*

I två fokusgrupper lyfte deltagarna upp att det är enorm resurs att ha anställda inom organisationen med olika mycket arbetserfarenhet. De som arbetat längre kan tänka proaktivt och utnyttja den insamlade kunskapen för att utföra uppgifter. Dessa anställda kan dessutom stöda de andra genom att dela med sig av sitt kunnande.

*”Men jag gillar själva tematiken av anställda att vissa har varit över tjugo år och vissa kanske ett år hos oss att den här balansen av olika människor och hur man förhåller sig till saken, men det är också en jättefin trygghetskänsla att vi har sådana som har varit länge och gärna delar med sig och ändå tittar proaktivt till arbete och sånt här och andra kanske behöver mera handledning i den där processen.”*

Att ge sina anställda utrymme att tänka och reflektera självständigt sågs som viktigt eftersom det är då anställda använder sig av den erfarenhetsbaserade kunskapen de har. En av deltagarna pointerar ändå att diskussionerna med arbetslaget är oerhört viktiga för att utvidga den egna tysta kunskapen.

*”.. det finns ganska mycket utrymme för folk att eller jag förknippar det på ett sätt till självledarskap. Att när man litar på personalen och dom vet ju oftast vad som borde göras och när det borde göras och hur vi borde göra att det kommer via den här erfarenheten.”*

*”..att det är helt okej med den här individens tysta kunskap men den utvidgas genom bra reflektioner i arbetslaget”*

### **12.2.3 Specifika arbetsuppgifter och projektarbete**

När respondenterna reflekterade kring anställdas tysta kunskap så framkom det också att det inom tredje sektorn är relativt vanligt att det finns bara en person som ansvarar för en specifik arbetsuppgift, och denna person besitter därmed enligt deltagarna en mängd tyst kunskap. När anställda arbetar ensam så blir det de gör väldigt dolt och kunskapen de har kan förbli osynlig för andra.

*”..inom tredje sektorn där det just bara är en person som gör en sak och man är ganska ensam, trots att du jobbar i ett team, trots att du kanske har ett arbetspar så har man utpräglade ansvarsområden o då blir det man gör ganska dolt.”*

I diskussionerna framkom att det är vanligt med korta anställningsförhållanden inom tredje sektorn eftersom anställningsförhållanden kan vara projektbaserade. Detta kan enligt deltagarna påverka hurudan tyst kunskap som finns i organisationen och leda till att tyst kunskap försvinner. En respondent lyfte upp att i deras organisation varit relativt vanligt att ett projekt baserats helt på en persons intresse eller tysta kunskap. Respondenten lyfte upp att detta har skapat en del utmaningar och att man behövt reflektera kring hur det blir med projektet om denna person plötsligt försvinner.

*”beror ju förstås lite på hurudan organisation inom tredje sektorn liten eller stor men att du hamnar att ha ganska många roller. Sen funderar jag också på det att i och med att man inom tredje sektorn ofta har ganska korta arbetsuppdrag det är ofta projektbaserad”*

*” Vi har hos oss har jobbat ganska mycket med människors specifika kunskapsområden och det gör det ganska svårt mer kontinuitet för det betyder att man plockar in en människas tysta kunskap i det här och sen när personen plötsligt försvinner så försvinner eller jag menar vi går och jobbar in med böcker och författarskap till exempel för vi har någon person som har den kompetensen men så försvinner den personen och så försvinner vår kompetens..”*

I en annan fokusgrupp pointerar deltagarna att det vore viktigt att anställda delar vidare tyst kunskap om misslyckanden så att projektarbetare inte upprepar samma misstag som man gjort tidigare. Inom tredje sektorn är det vanligt att framgångar dokumenteras och att framgångarna därmed blir synliga både för finansiären och anställda. Misslyckanden dokumenteras sällan, vilket resulterar i att man gör samma misstag på nytt.

*”att liksom berätta om di de sudenkuoppia som vi haft tidigare i projekt för att kunna lära sig att hej hede funka int att hej nu ska vi int göra det på nytt i ett nytt projekt. Att berätta också om misslyckanden. De där misslyckanden finns ju inte rapporterade i nå STEA rapporter utan dit kommer ju va vi har lyckas med o hur vi har nått målena. Int står det ju i dom vad sket sig.”*

#### 12.2.4 Kunskap om finansiärens krav

Ett antal respondenter lyfte också upp att man inom tredje sektorn samlar på sig mycket tyst kunskap när man ansöker om finansiering. Även om finansiären som för det flesta av deltagande organisationerna är STEA, (Social – och hälsoorganisationernas understödscentral) tillhanda har anvisningar för organisationerna om kriterier för beviljandet av understöd så menade en del respondenter att det ändå finns mycket tyst kunskap kring dessa ansökningar. Respondenterna ansåg att kunskapen om hur ansökningarna skrivs kan enbart fås genom att skriva dessa ansökningar. Enligt respondenterna kan det vara svårt att överföra kunskap om hur en bra ansökan skrivs och vad man kan ansöka om.

*”O så där som STEA också själv säger att fast de int står ti papper så betyder int de att det är tillåtet. Det är liksom den här ja att var e man hela tiden med på föreläsningar o annat som där det kommer den här kunskapen som egentligen int som jag liksom det går ju liksom int bara att överföra åt nån annan heller liksom.”*

*”Men just de här tysta kunskapen tekemisen kautta att tillexempel med STEA o di här att man har gjort dem ett varv o så dyker det upp att där e vissa mystiskheter ibland. Att det är ju den där samlade kunskapen som man för med sig att när man har gjort dem några varv..”*

#### 12.2.5 Kunskapen av frivilliga och tjänsteinnehavare

Flera av organisationerna som deltog i undersökningen har frivilliga som utför olika uppgifter inom organisationen. I två av fokusgrupperna diskuterade deltagarna aktivt hur mycket tyst kunskap organisationen kan få av frivilliga. I en av grupperna reflekterade deltagarna också på den kunskap organisationen får av tjänsteinnehavare. Tredje sektorn kan vara den sista stödtjänst tjänsteinnehavaren kommer till. Detta kan enligt deltagarna i fokusgruppen leda till att organisationen får en hel del tyst kunskap av tjänsteinnehavaren.

*”..där tror jag också att man borde mera fundera hur man ska få in den där kunskapen via frivilliga, att i det här organisationerna så kan du inte ha så himla många på lönelistan heltidsanställda, men ändå sådana som har relevant kunskap.”*

*”Om jag tänker ännu liksom på tyst kunskap inom tredje sektorn o tänker på SOTE-järjestöt så de däran att vi får så mycket kunskap av klienten av dem som tippuu verkstosta läpi så att säga, men som vi inte dokumenterar. Som int nå vis platsar någonstans. Som har blivit bollade här och där. Så har ju offentliga sektorn fragment från mental o missbruks o så här o den människan har int på nå vis landa någonstans o sen landar de någonstans i tredje sektorn o då har ju tredje sektorn sån kunskap”*

### **12.3 Främjande och hämmande faktorer**

Deltagarna kunde under fokusgruppdiskussionerna identifiera både faktorer som hämmar möjligheterna att dela och bevara tyst kunskap, men också faktorer som enligt deltagarna främjar möjligheterna att ta vara på tyst kunskap.

#### **12.3.1 Hämmande faktorer**

Tidsbrist lyftes upp som en hämmande faktor i alla tre diskussionerna. Även om man skulle vilja reflektera med andra och vidga sitt kunnande i ämnet så finns det inte alltid tid för det. I en grupp lyfte deltagarna upp att problematiken med att hitta tid och skapa utrymme för att dela och bevara tyst kunskap kan bero på tredje sektorns natur och de flera roller man förväntas ha.

*”..åtminstone i vår organisation så alla har så väldigt mycket på sitt bord. Så man vet att jag skulle ännu kunna kolla med den här personen eller jag har ännu den här resursen. Eller oj vad det sku ännu vara bra om jag sko benchmarka ännu med den här. Men den där tiden finns inte riktigt.”*

*”definitivt det är ju förstås baksidan att vara allt från trädgårdsmästare till enhetschef. Det kan hända att man är därför helt fast i såna här administrativa grejer oskäligt mycket istället för att jobba med det här substans kunnande som är det är viktiga i den här verksamheten. Så jag skriver nog under det här med tidsbrist.”*

Två respondenter i olika fokusgrupper pointerade dessutom att eftersom man inom tredje sektorn behöver ha en bred kunskapsbas och jobba på flera fronter vilket kan vara tidskrävande och hämma möjligheterna för att dela kunskap.

*„men vår svaghet e ju nog att vi liksom att vi ska vara på så många olika fronter så kan det ju bli att det går lite rundgång, att det går onödigt mycket tid på vissa.”*

*”Så där e de nog det att om man ska vara kaikien alojen asiantuntija så brukar sällan bli hemskt bra.”*

Dokumentation lyftes också upp när hämmande faktorer diskuterades, Flera av deltagarna påpekade att det är relativt vanligt inom tredje sektorn att allt inte dokumenteras. Delvis är man inte skyldig att dokumentera på samma sätt som inom offentliga sektorn exempelvis. Flera deltagare pointerar att en bristande dokumentation kan mycket väl hämma delningen av kunskap enligt deltagarna.

*”Vi va ju nog inne på det här att liksom både på gott och ont men att vi dokumenterar inte klienter. Att på det sättet e de ju bra att det ger ju över resurser till annat men det kan orsaka att viss information inte heller går vidare som kanske borde göras.”*

En av respondenterna påpekar dessutom att om man dokumenterar något skall det dokumenteras för att man vet att det skall användas senare. Vidare framkom det i diskussionen att det inte i alla organisationer är självklart vad som behöver dokumenteras eller var det skall bevaras.

*”Jag upplever inte att man skall göra det för sakens skull eller dokumentera om man inte”*

*”För det e ju nog problematiken också att ibland har man fast oberoende hur mycki dokument man sku ha så om int den där enskilda individen går och läser det där dokumenten så är det helt onödigt att dom finns där.”*

En tredje respondent lyfter vidare upp att en hämmande faktor är att om alla i organisationen inte vet vad som behöver dokumenteras.

*”För det är ju kanske det också att man märker att alla inte har ens kunskap om vad allt som måste dokumenteras i en förening o hur länge det ska vara o arkivering o allting annat.”*

Som det framkom redan tidigare så är det vanligt med korta anställningsförhållanden inom tredje sektorn. Dessa korta anställningsförhållanden beror inte enbart på att mycket av anställningarna inom tredje sektorn är projektbaserade, utan det beror också på

karaktären av finansiering. Flera av deltagande organisationer får finansiering ett år i taget. Detta kan enligt flera av respondenterna leda till en osäkerhet bland anställda. I en av fokusgrupperna pointerade deltagarna att osäkerheten med finansieringen kan leda till att människor söker sig bort från tredje sektorn, vilket i sin tur leder till att kunskapen går förlorad.

*”En liten risk för finns en ändå att man förlorar folk på grund av att det är osäkert med finansieringen och att alla kanske inte passar in i den här formen heller av osäkerhet. Så då försvinner mycket kunskap tänker jag.”*

I en annan fokusgrupp lyfte deltagarna upp att anställda kan välja att panta sin kunskap av en eller annan orsak, vilket förstås också kan hämma möjligheterna att ta tillvara den tysta kunskapen den anställda har. Valet att panta kunskapen kan vara ett medvetet val för att bibehålla makten, men en respondent pointerar ändå att valet kan också vara omedvetet och att den anställda av okunskap inte delar med sig av sin kunskap.

*”..alltså som man endera har och pantar på för att bibehålla kontroll över sitt eget område eller sen för att man är okunskap helt enkelt inte dela med sig.”*

I kapitlet om tyst kunskap inom tredje sektorn lyfte en respondent upp att ibland har man i projektarbetet byggt upp ett helt projekt på basen av en persons intresse. Denna problematik diskuterades aktivt i respondentens fokusgrupp och respondenten lyfte fram att man insett att detta hämmar delningen av kunskap. Om en tjänst eller projekt skapas på enbart en persons intresse kan leda till att tjänst eller projektet behöver skapas på nytt om det sker förändringar i personalstyrkan.

*” Att hos oss hade kanske varit ganska mycket att vi nästan har måste tona ner det så det gör det svårare att skapa kontinuitet. Vi har haft stora friheter men nu får vi liksom sträva till det för det blir inte hållbart.”*

*”Och just som du säger det är då så om en person slutar så står man ju där då och så är det jag precis den här nya nu då att det blir som ett litet extrajobb igen då. Då måst man skapa den där tjänsten på nytt men från ett helt annat perspektiv.”*

I två fokusgrupper lyfte respondenterna också upp att avståndet mellan anställda kan hämma möjligheterna att dela kunskap i arbetsgemenskapen. Flera av deltagarna i fokusgrupperna arbetade i organisationer som hade kontor på fler än en ort. Flera

respondenter lyfte upp detta som en utmaning och reflekterade hur det påverkar hur den tysta kunskapen delas vidare. Två respondenter pointerade att de i deras organisation har en hel del kaffebordsdiskussioner var kunskap kan överföras, men att distansen mellan anställda kan vara en utmaning.

*”som är vår utmaning är att vi har också ett kansli nere i södra Finland att man inte alltid sitter i kaffebordet tillsammans. Så sådana utmaningar kan uppstå i den här gemenskapen sen att hur hittar man den dialogen.”*

*”Vi har ganska mycket så här kaffebordsdiskussioner för att mycket såna här samhällsfrågor, så när vi läser tidningar så reflekterar man och så kommer någon apropå den här saken det som är vår utmaning är att vi har också ett kansli nere i södra Finland att man inte alltid sitter i kaffebordet tillsammans”*

### **12.3.2 Främjande faktorer**

Fokusgrupppdeltagarna kunde också särskilja en del faktorer som enligt dem främjar möjligheterna för att dela och bevara tyst kunskap i organisationerna de arbetade i.

Även om det framkom tidigare att det inom tredje sektorn är vanligt med att en person arbetar med en specifik uppgift så lyfte deltagarna upp i två av fokusgrupperna att man inom organisationen försöker främja möjligheterna för att anställda skall få arbeta i par eller team, även om de har olika arbetsuppgifter.

*”..att vi har byggt upp det på ett lite annat sätt nog att man alltid har ett arbetspar eller ett team för att kunna öka på den där kunskapen och reflektionen för att inte vara för sårbara..”*

Under alla tre fokusgruppdiskussioner diskuterades trygghet, förtroende och arbetskultur i någon utsträckning och på vilket sätt dessa främjar möjligheterna att ta till vara tyst kunskap. En respondent påpekar exempelvis att när det finns förtroende i arbetsgemenskapen så litar man på varandra och arbetsgemenskapens erfarenheter och kunnande.

*”..delvis tänker jag att det där förtroende man har ett team och med de man jobbar med . Till exempel om man säger någonting i teamet o vi känner varandra så vet man också*

*vilken den här samlade erfarenheten är bakom oss på något sätt så är det som skapar det där förtroendet att man e förtroende ingivande.”*

En annan respondent lyfter upp specifikt kulturen i deras organisation. Denna respondent anser att deras arbetskultur främjar man möjligheterna att dela tyst kunskap.

*”Vi har ju åtminstone vad jag tycker en sån här dela kultur, Man delar med sig av kunskap och diskuterar.”*

I två av tre fokusgrupper diskuterades hur Centralförbunden och samarbetet med andra föreningar kan främja möjligheterna för att dela och bevara tyst kunskap. En del av deltagande organisationerna hade ett Centralförbund och de flesta av deltagande organisationer hade andra föreningar eller organisationer som de samarbetade med.

*”Jag tänker här också att tankarna för till förbundsarenan också att hur fint det är att den finns liksom att den samlar människor ihop med samma tematik eller intresse och områden och jag värdesätter mycket att man nätverkar utåt och utvidgar sitt tankesätt och det är också att bevara den där kunskapen och och nå även den där tysta utvidga den och så här.”*

Ett antal respondenter pointerar också att om arbetsgemenskapen är liten kan detta främja möjligheterna att dela och ta tillvara på anställdas tysta kunskap, eftersom man känner varandra bättre.

*”En liten arbetsgemenskap kan absolut vara en fördel vi har.”*

*”Vi är en ganska liten arbetsgemenskap och jag tror att det är positivt när man ska dela kunskap”*

## **12.4 Metoder som används och kan användas för att dela och bevara tyst kunskap**

Få av respondenterna hade tidigare reflekterat kring vilka metoder som kan användas för att dela och bevara tyst kunskap. Till en början hade respondenterna svårt att särskilja metoder eftersom ingen metod används enbart för att dela och bevara tyst kunskap. Efter att ha diskuterat tillsammans kunde respondenterna i alla fokusgrupper ändå särskilja

metoder de använder eller som kunde enligt dem användas för att lyckas överföra och bevara tysta kunskap inom organisationen.

#### 12.4.1 Möten, diskussioner och handledning

I alla fokusgrupper lyftes kommunikation, diskussionstillfällen och personalmöten som en av de lämpligaste metoderna för att ta tillvara på anställdas kunskande. Det är viktigt att skapa tid för diskussionstillfällen. Ett positivt klimat under möten och diskussionstillfällen främjar enligt en del av deltagarna möjligheten för att anställda skall våga fråga och diskutera och därmed lära sig av varandra.

*”Så den typen av möten var man människa mot människa får dela med sig”*

*”..nå då har vi ju också varje måndag morgon har vi som veckomöte och där delar ju alla med sig hur veckan ser ut framåt och vad som är på gång inom den personens område och sen har man ju också möjlighet att berätta om saker som hänt förra veckan. Så där kan man ju också säga att man delar tyst kunskap.”*

*”.. om jag nu ändå ser på hur vi gör så i och med att vi är en liten organisation så bereder man också tillfälle för att diskutera det mesta tillsammans och där samlar man ju också det gemensamma kunskande bakom allt vad man gör..”*

*”att tröskeln ska vara låg att våga fråga eller att bjudas in till att lära sig.”*

Ett flertal respondenter ansåg att det är just under personalmöten och andra diskussionstillfällen som den tysta kunskapen överförs från en anställd till en annan.

*”regelbundenhet, kontinuitet o att det finns personalmöten, att det finns handledning.”*

*” att den där tysta kunskapen kommer i de där mötena o samtalen o då behöver det skapas forum för när vi kan prata om.”*

*”Att liksom det ska finnas tilaa keskustelulle inom en organisation. Så den vägen kan ju den där tysta kunskapen sprida sig där.”*

I två olika fokusgrupper diskuterade deltagarna att en central del av personalmöten borde bestå av att få höra vad andra gör och hur andra arbetar.

*”Jag tänker nog att hos oss är det nog ett bra sätt är nog de här team - mötena och avdelningsmötena där man inte bara får ta del av vad nån ledningsgrupp sagt utan där vi får ta del av varandras arbete, hur man har jobbat, vad man har gjort, hur nånting har gått. Det på något sätt dyker upp, du skapar ett intresse för andras och du skapar en insyn i vad andra gör, vilket jag tror ibland är ganska svårt inom tredje sektorn, där en person gör en sak och man är ganska ensam..”*

*”..men sen så tänker jag ju tillexempel att vi har gjort i något skede o kommer att fortsätta beroende på 9 – 11 anställda, beroende på hur det ser ut på projektsidan att som ändå jobbar med jätte jätte olika saker så det där att gå igenom på personalmötena att vad gör vi.”*

En av respondenterna pointerar ytterligare att i deras organisation, där man har mycket klientmöten använder man sig av genomgångstillfällen efter klientmöten. Under dessa tillfällen får den anställda ventileras och fundera tillsammans med andra i arbetsgemenskapen. Enligt respondenten erbjuder dessa tillfällen anställda möjlighet att ta del av varandras erfarenheter och reflektera kring klientsituationer vilka enligt respondenten innehåller mycket tyst kunskap.

*”Våra de där purkuna det är ju inte nått man dokumenterar utan att det finns tid o möjlighet till att dela på erfarenheter..”*

#### **12.4.2 Kompetenskartläggning, arbetsuppgiftsbeskrivningar och utvecklingsamtal**

I två fokusgrupper lyfte deltagarna upp att tyst kunskap kan synliggöras och delas vidare genom att någondera öppna upp den egna arbetsbeskrivningen eller att göra en kompetenskartläggning bland personalen. Respondenten som lyfte upp kompetenskartläggningen ansåg att kompetenskartläggningen är en effektiv metod för att synliggöra mindre kompetensområden.

*”jag har tillexempel gått igenom hela min uppgiftsbeskrivning o öppna upp den.. att det e ju kanske den där kunskapen att vad betyder det i praktiken då.”*

*”att vi gjorde för något år sedan en sån här kompetenskartläggning internt inom vår organisation där vi också försökte lyfta tyst kunskap också. Man kan ju inte på det sättet*

*lyfta allt, men olika sån här mindre delar som också personalen har intresse för eller har jobba med på andra platser lite liksom ta tag i den där tysta kunskapen”.*

Utvecklingssamtal lyftes upp i alla fokusgrupper som en ett bra sätt att bli medveten om anställdas tysta kunskap. Respondenterna framhävde även att utvecklingssamtalen dokumenteras, vilket därmed betyder att om tyst kunskap synliggörs under samtalen så blir den också möjlig att dokumentera.

*”I vår förening så håller jag till exempel utvecklingssamtal och då dokumenterar man ju och för ett samtal med var och en och där tar man ju tillvara på det som anställda lyfter upp som sina styrkor och det som de kan bidra med. Det kommer ju fram på ett annat sätt i det här individuella diskussionerna.”*

*”Ja sen kanske också ibland vid utvecklingssamtal att om man frågar att jag har till exempel en fråga att som gäller att vad har du för styrkor saker du har som inte har kommit fram ännu i den här arbetsplatsen som du tycker att organisationen sku ha nytta av och det ska ge mervärde till dig som anställd.”*

#### **12.4.3 Tvärfunktionella team och samarbete över organisationsgränser**

I en av fokusgrupperna diskuterade respondenterna aktivt att ett team borde bestå av anställda med olika bakgrund. En av respondenterna lyfte upp att i deras organisation strävar man efter detta och genom att bilda team som dessa så vidgar man anställdas kunnande och får mer synpunkter.

*”..då försöker vi alltid plocka olika människor så att vi inte alltid tar exakt den som jobbar med fortbildning inom vår organisation utan vi tar också in de som e nya i vår organisation för att få den personens synpunkter o vi tar. Att vi försöker på något sätt hela tiden breddade det kunnande är det här våra arbetsgrupper..”*

I två av tre fokusgrupper så lyfte respondenterna vidare upp samarbetet med andra organisationer. Flera respondenter lyfte upp att förbundsarenan är en plats där man får vidga sitt kunnande och dela erfarenheter ned andra och därmed också dela och ta vara på tyst kunskap.

*”Tankarna för till förbundsarenan också att hur fint det är att det finns liksom att den samlar människor ihop med samma tematik eller intresse och områden och jag värdesätter mycket att man nätverkar utåt och utvidgar sitt tankesätt och det är också att bevara den där kunskapen och även den där tysta utvidgas. Jag tänker också att det är ett sånt här bra verktyg.”*

Vidare lyftes föreningsresursens arbete upp som ett stöd för föreningarna och hur man via föreningsresursen delar kunskandet vidare. Via föreningsresursen kan anställda inom tredje sektorn ställa frågor angående tredje sektorns verksamhet och få svar på sina frågor. Frågorna och svaren finns sedan tillgängliga för andra föreningar och anställda.

*”Jag tänker på föreningsresursen där man väldigt systematiskt plockar in frågor och förstås plockar bort namn så att man inte känner igen vem som har fråga men och sen svarar på de här frågorna som har kommit in. Så att det liksom finns ett dokument där man väldigt lätt hittar gamla frågor i stället för att lyfta frågorna och svaren ligger i någons mail. Så det är ju också någonting nu när vi har många som har gått i pension att suttit på så mycket tyst kunskap att det nu sen finns dokumenterat och det har ju varit ett ganska enkelt sätt att dokumentera och föra vidare den här kunskapen.”*

#### **12.4.4 Exitsamtal och mentorskap**

I en av fokusgrupperna lyftes exitsamtal upp som en metod för att ta tillvara tyst kunskap. Det var dock bara en av deltagarna i gruppen som hade använt metoden i sin organisation. Enligt deltagarna vore det viktigt att använda metoden både med anställda, men även med frivilliga om det finns frivilliga i organisationen. Även om ingen annan av deltagarna i fokusgruppen hade använt sig av metoden så var de andra eniga om att exitsamtal kunde hjälpa dem att ta vara på kunskap som annars riskerar att gå förlorad när någon slutar.

*”Sen tänker jag sån häna lähtöhaastattelut att när nån byter tex. jobb eller våra frivilliga. Vi har 50 frivilliga att nån byter att det kommer en slutintervju där man går igenom. Det är ju ett sätt för arbetsgivaren att få veta vad funka, va funka inte så bra, men också få tyst kunskap som kanske inte kommit fram på utvecklingssamtal eller på olika forum o på nå vis..”*

*”Man tar mycket med sig men att man sku ha det här samtalet att det sku nog vara värdefullt. För våran del så finns det människor slutat när det verkligen sku ha behövts en sån här tillbaka blick.”*

I en annan fokusgrupp lyfte en deltagare upp att i deras organisation har man haft möjligheten att anlita en före detta anställd några gånger i månaden för att stöda nuvarande anställda. Enligt deltagaren har den pensionerade arbetstagaren stöttat nuvarande anställda och jobbat tätt med den som tagit över hans position.

*”..och han anlitar vi ännu kanske några gånger i månaden. För han sitter på så otroligt mycket tyst kunskap som ingen annan har och special kunskap just kring för föreningsfrågor. Han är en av våra experter inom föreningsresursen. Vi har hållit honom kvar i organisationen.”*

När stödet av före detta anställda diskuterades så framkom det ändå att man inom tredje sektorn inte har samma möjligheter att använda sig av exempelvis mentorskap som inom offentliga sektorn, detta eftersom det oftast är enbart en person som arbetar med en viss arbetsuppgift.

*”Jag tänker att när vi tala om mentorskap så oftast inom offentliga sektorn om det då handlar om socialarbetare eller vad en så finns det flera stycken att det kan fungera som en mentor men hos oss är det så att vi har en person på en position så när den slutar så slutar den. Att det som andra kan ge är ju andra saker från deras jobb men inte specifikt i den där posten vilket gör det utmanade.”*

## **12.5 Utvecklingsbehov och möjligheter**

Under fokusgruppdiskussionerna diskuterade deltagarna också kring vilka utvecklingsbehov som finns för att bättre lyckas dela och bevara tyst kunskap i den egna organisationen.

I alla tre fokusgrupper diskuterade deltagarna att det också i fortsättningen ska skapa utrymme för dialog och gemenskap.

*”alltid bra att kontinuerligt blir påmind om vikten av lyhördhet. Det så lätt att vi går i våra egna spår för vi har ganska tydligt våra egna arbetsuppgifter men att faktiskt lyssna in så det kan nog aldrig överskattas”*

*”jag tänker just det här att fortsätta den här dialogen o diskussionen o fortsättningsvis har vi ju arbetshandledning o där diskutera o ta upp o just ge möjlighet ti en öppen diskussion både för nya o gamla.”*

Ett flertal respondenter lyfte också upp dokumentation och informationsgång när utvecklingsbehov diskuterades. En av respondenterna lyfte till exempel upp hur viktigt det vore att ha material och erfarenheter samlade så att dessa kunde delas vidare. Även om flera av respondenterna pointerade att det vore viktigt att dokumentera så pointerade en respondent också att dokumentationen inte får bli för tidskrävande.

*”att det finns samlat nånstans i alla fall oavsett om det är ett dokument som inte är helt synligt men att man tar sig den här tiden att allti dela något vidare om det handlar om nån ny eller studerande eller o vi ha lagt som he i system.”*

*”att det får ju inte heller bli så där att man börjar skriva en massa protokoll som sen inte används. Säkert skulle jag ibland vara bra att göra det mera systematiskt men hur gör man det då så att det inte bara blir en massa mera jobb när alla ändå har lite för mycket på sina egna bord.”*

Samtidigt som det pointerades att dokumentationen behöver utvecklas så pointerade en av respondenterna att även om dokumentationen är viktig så får man inte hänvisa anställda enbart till de dokumenterade dokumenten utan man behöver också hela tiden dela kunskap i diskussionerna.

*”att int bara lägga det där pappret i handen på personen utan, eller att de ska läsa där eller se där eller. Att man har den här tiden att också lite dela i diskussion kring olika ärenden o punkter för he e nog mycket som sker går förbi o nog har man ju märkt genom åren.”*

I alla tre fokusgrupper lyfte deltagarna också upp hur viktigt det vore att förstärka samarbetet mellan föreningar inom tredje sektorn. I en av fokusgrupperna diskuterade

deltagarna att eftersom föreningar inom tredje sektorn inte får eller skall tävla så skulle det vara till allas fördel om organisationerna sinsemellan skulle dela med sig av sitt kunnande.

*"Sedan kunde ju tredje sektorn sinsemellan dela tyst kunskap på ett eller annat sätt. Jag tänker ju att eftersom vi inte tävlar med varandra o mera fundera hur vi kan stöda varandra."*

*"I långa loppet förlorar nog de organisationer som börjar panta. Det är nog bara att hitta de där forumen var man kan jobba tillsammans."*

En respondent lyfte också vidare upp att när man speglar sig i andra föreningar så kan man få bekräftat att man gör rätt saker på rätt sätt.

*"att när vi speglar oss i andra organisationer, när vi har nätverk med andra organisationsanställda och när man sitter och pratar och får bekräftat att många gånger att det jag gör är rätt på något sätt att vi jobbar på lite samma sätt och då den tryggheten och det betyder att jag känner mig också trygg med att det verkligen är en kunskap som jag har att jag bara inte skjuter i blindo när jag gör på ett visst sätt att när jag märker att fyra andra inom andra organisationer jobbar ungefär på samma sätt."*

I en fokusgrupp diskuterade man också vikten av att ta vara på projektanställdas tysta kunskap och en respondent pointerade att deras organisation behöver bli bättre på att ta vara på projektanställdas kunskap innan dessa anställda slutar.

*"hos oss tror jag att vi har mycket ja att jobba med att vi får den här bron mellan verksamheten och projekt. Att vi har en massa duktiga människor via projekt, men projekt har arten att dom börjar och dom slutar. Ja hur ska vi liksom att vi inte bara tar del av det som projektet har kommit fram till med gott och ont utan de här medarbetarnas alltså projektledarna kompetens."*

När det gäller utvecklingsbehov lyfte en respondent avslutningsvis upp att det vore viktigt att i arbetsgemenskapen förstärka anställdas självförtroende för att de ska våga dela med sig av sin kunskap.

*"Om jag tänker så där med tyst kunskap så folk har väldigt mycket men kanske är blygsamma att dela med sig eller självförtroendet inte bär till det. Att hej känner en sådan*

*här sak eller hej jag kan det här eller vi har tidigare testa på det här sättet att hur förstärka självförtroendet och självbilden hos anställda att de vågar sen vara med i dansen.”*

När det gäller nya möjligheter för att ta vara på tyst kunskap så lyfte en av deltagarna upp att deras organisation skall under 2024 delta i inre auditeringar, vilket betyder att verksamhetsledare får möjligheten att bekanta sig med andra medlemsföreningar runtom i landet. Respondenten menade att dessa inre auditeringar säkert kommer erbjuda deltagarna mycket tyst kunskap om varandras verksamhet. En annan deltagare i samma fokusgrupp pointerade att de i deras organisation skulle också delta i inre auditeringar, men att de inre auditeringarna slopades under corona - våren.

*”sen konkret kommer vi ju inom nätverket så börjar vi auditeringar nästa år. Vilket kommer bli jätte intressant för de e ju mycket tyst kunskap där som kommer. Det kommer ju säkert vara mycki tyst kunskap genom att sitta ner med o få höra o diverse att man kommer ti oss o vi berättar om vårt sätt att jobba.”*

## 12.6 Översikt av resultatet

I detta underkapitel ges en översikt av undersökningens resultat. Översikten presenteras i figuren nedan. I de gråa rutorna presenteras de fem större teman som identifierades, det vill säga: **uppfattning av tyst kunskap, tyst kunskap inom tredje sektorn, hämmande och främjande faktorer, metoder som används för att dela och bevara tyst kunskap** samt **utvecklingsbehov och möjligheter**. I rutan under identifierade temat ges en kort sammanfattning av det som lyftes upp inom det identifierade temat.

### Uppfattning av tyst kunskap

- Deltagarna hade olika mycket erfarenheter av tyst kunskap.
- Deltagarna var ense om att det inom en organisation finns och behövs också sådan kunskap som inte finns i böcker eller dokument.
- Anställda samlar på sig tyst kunskap kontinuerligt och mängden av tyst kunskap ökar för varje arbetsuppgift som utförs.
- Tysta kunskapen jämfördes med magkänsla och fingertoppskänsla. Den tysta kunskapen kan hjälpa en att fatta beslut.
- Betydelsen av tyst kunskap tydliggörs när någon ny börjar eller när någon slutar eller pensioneras
- Den tysta kunskapen finns delvis i organisationens struktur och väggar.

### Tyst kunskap inom tredje sektorn

- Anställda inom tredje sektorn har en bred kunskapsbas och en hel del av den kunskapen är av tyst karaktär.
- Inom tredje sektorn är det vanligt att det finns en anställd med en specifik arbetsuppgift, vilket kan orsaka att det man gör blir ganska dolt.
- Anställdas tysta kunskap behövs när organisationen skall tänka proaktivt och när utvecklingsarbete planeras.
- Det finns mycket tyst kunskap i projekt. Ibland har projekt blivit uppbyggda på en anställds intressen och kunnande, vilket är en enligt deltagarna en enorm risk
- Det finns mycket tyst kunskap kring finansiärens krav och hur ansökningar borde skrivas.
- Organisationens frivilliga har mycket tyst kunskap som är betydelsefull för organisationerna.
- En tjänsteinnehavare kan också ha mycket tyst kunskap som är betydelsefull för organisationerna.

## Hämmande och främjande faktorer

### •Hämmande faktorer

- tidsbrist
- bristande dokumentation
- korta anställningsförhållanden och att projekt eller arbetsuppdrag byggs upp på en persons kunskande eller intressen
- anställda pantar på kunskap medvetet eller omedvetet
- avståndet mellan anställda

### •Främjande faktorer

- skapa möjligheter för att kunna arbeta i team
- trygghet och förtroende inom arbetsgemenskapen
- samarbete med andra organisationer
- en liten arbetsgemenskap

## Metoder som används och kan användas för att dela och bevara tyst kunskap

- Under möten och diskussionstillfällen delas tyst kunskap
- I kompetenskartläggningar och arbetsbeskrivningar kan anställda öppna upp sina arbetsuppgifter
- Utvecklingssamtal lyftes också upp som användbara metoder för att ta vara på tyst kunskap.
- I tvärfunktionella team vidgar anställda sitt kunnande och får lära sig av varandra
- När organisationer samarbetar över organisationsgränser får man stöd av varandra och man kan spegla sig i andra föreningar
- Exitsamtal med både anställda och frivilliga kan ge organisationen en mängd tyst kunskap
- Ta stöd av en mentor om möjligt. Äldre anställda besitter en mängd tyst kunskap som en nyanställd kan ha nytta av.

## Utvecklingsbehov och möjligheter

- Skapa tid för dialog och gemenskap
- Förbättra dokumentationen
- Förstärka samarbetet mellan organisationerna
- Bli bättre på att ta vara på projektanställdas kunskap
- Förstärka anställdas självförtroende, så att de vågar dela med sig

### 13 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp som behöver diskuteras när undersökningar utförs. Validitet handlar om hur väl det valda mätinstrumentet mäter det som undersökningen har som syfte att mäta. Reliabiliteten handlar däremot om det är möjligt att upprepa undersökningen och komma fram till liknande resultat. (Olsson & Sörensen, 2021, s. 123 - 125) Enligt Denscombe (2014, s. 410) är det inte lika enkelt att diskutera validitet och reliabilitet inom kvalitativ forskning. Denscombe (2014, s. 410) pointerar att man hellre borde reflektera kring undersökningens trovärdighet och tillförlitlighet.

Undersökningens resultat kan anses vara trovärdigt eftersom mätinstrumentet fungerat och jag har lyckats besvara arbetets centrala frågeställningar. Denscombe (2014, s. 410) påpekar ändå att forskare som använder sig av kvalitativa metoder kan ha svårt att bevisa att deras data är träffsäkra. Enligt Denscombe (2014, s. 410) kan forskaren använda sig av olika åtgärder för att ytterligare kontrollera undersökningens validitet. En av de metoder som Denscombe (2014, s. 411) lyfter upp är *respondentvalidering*. Resultatets trovärdighet i denna studie kunde vid behov kontrolleras genom att presentera undersökningens resultat för respondenterna i undersökningen och ge respondenterna möjligheten att kontrollera resultatens validitet.

I en kvalitativ undersökning tenderar forskaren att bli involverad exempelvis som observatör eller intervjuare, detta kan omedvetet påverka undersökningens tillförlitlighet. (Denscombe, 2014, s. 411). För att förstärka undersökningens tillförlitlighet så beskrivs forskningsprocessen så noggrant som möjligt i metodkapitlet, detta för att läsare skall kunna se hur undersökningen blivit utförd och vilka beslut som blivit fattade. En noggrant beskriven forskningsprocess ökar enligt Denscombe (2011, s. 411) undersökningens tillförlitlighet och möjlighet att upprepa undersökningen och komma fram till liknande resultat.

## 14 Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuteras resultatet av undersökningen i relation till tidigare forskning. Under resultatdiskussionen lyfts fram likheter och skillnader från tidigare forskning. Resultaten från denna studie överensstämmer i stor utsträckning med tidigare forskning om tyst kunskap. En del avvikelser kunde ändå identifieras.

Från undersökningens resultat kunde fem större teman identifieras; uppfattning av tyst kunskap, tyst kunskap inom tredje sektorn, hämmande och främjande faktorer, metoder som används för att dela och bevara tyst kunskap samt utvecklingsbehov och möjligheter.

Resultatet påvisar att även om tyst kunskap inte är ett ämne som aktivt diskuterades inom organisationerna så insåg respondenterna att det inom deras egen organisation finns mycket kunskap som inte går att lära sig via skolningar eller dokument, det vill säga tyst kunskap. Nonaka & Takeuchi (1995) bekräftar också respondenternas tankar om att en hel del av den kunskap som finns i organisationer är av tyst karaktär.

Respondenterna jämförde den tysta kunskapen med en slags magkänsla eller fingertoppskänsla. Enligt respondenterna är tysta kunskapen något man lär sig att lita på och att den kan hjälpa en att handla i olika situationer. Jämförelsen med magkänslan eller fingertoppskänslan stämmer överens med Dreyfus modell och utvecklingen från novis till expert (Dreyfus & Dreyfus, 1980). Enligt Dreyfus modell börjar den anställda agera mer intuitivt när denna blir expert inom ett ämnesområde och vågar lita mer på den tysta kunskapen. (Dreyfus & Dreyfus, 1980).

Resultatet tyder på att organisationerna hade en grundlig förståelse för hurudan tyst kunskap som kan finnas och behövas inom den egna organisationen. Respondenterna kunde tydligt reflektera kring i vilka sammanhang anställda inom tredje sektorn använder sig av tyst kunskap och när den tysta kunskapen riskerar gå förlorad inom den egna organisationen. Ett flertal respondenter lyfte upp att mycket av den kunskap anställda besitter är av tyst karaktär. Enligt undersökningens resultat är den tysta kunskapen viktig för det kontinuerliga utvecklingsarbetet som sker inom dessa organisationer. Det framkom ändå att anställda inom tredje sektorn ofta arbetar självständigt eller har korta arbetsuppdrag, vilket enligt respondenterna kan påverka hur och om den tysta kunskapen synliggörs för andra inom organisationen. En del respondenter lyfte också upp att anställda

behöver tyst kunskap om finansiärens krav och vad som behöver beaktas när man skriver ansökningar och ansöker om bidrag. Respondenterna uppskattade också frivilligas och tjänsteinnehavarnas tysta kunskap. Baserat på dessa resultat så går det att konstatera att deltagarna hade insikt i att den tysta kunskapen som finns i organisationen kan innehas av flera kunskapsbärare. Att fler än anställda kan besitta tyst kunskap stämmer också överens med Collum & Collums (2011) uttalanden om kunskapsbärare inom tredje sektorn.

Om man jämför med tidigare studier om tyst kunskap inom tredje sektorn så avviker resultatet från denna undersökning en del från tidigare studier inom samma ämne. Letteri, m.fl. (2004) konstaterade i sin studie att organisationer inom tredje sektorn inte insåg hur betydelsefull den tysta kunskapen är för organisationen. I denna studie poängterade vissa respondenter till och med att den tysta eller erfarenhetsbaserade kunskapen uppskattas mer än den explicita kunskapen. En förklaring till att resultatet i denna undersökning indikerar att tredje sektorn har en grundlig förståelse om den tysta kunskapens betydelse kan bero på att tredje sektorn professionaliserats och deras roll som serviceproducent förstärkts under de senaste åren. Trots att resultatet tyder på att man inom tredje sektorn uppskattar anställdas tysta kunskap och att man förstår den tysta kunskapens betydelse så framkom det ändå att det inte alls är en självklarhet att organisationen lyckas ta vara på den tysta kunskapen medarbetarna besitter.

Deltagarna kunde särskilja både faktorer som hämmar och främjar möjligheterna för att lyckas dela och bevara tyst kunskap. Tidsbrist lyftes upp i alla tre fokusgrupper som en hämmande faktor. Respondenterna pointerade att även om man gärna skulle dela med sig och reflektera tillsammans så finns det inte alltid tid för det. Tidsbrist bekräftas också som en hämmandefaktor av Haldin – Herrgård (2000). Enligt Haldin – Herrgård (2000) är tempot i dagens affärsvärld är snabbt, vilket kan leda till att anställda inte har tid att ta in den tysta kunskapen som andra medarbetare har. Det är inte förvånande att deltagarna lyfter upp tidsbrist som en hämmande faktor eftersom det också i undersökningen framkom att det inom tredje sektorn är relativt vanligt med liten personalstyrka och att dessa anställda dessutom kan ha flera roller och arbeta på flera olika fronter.

Även om dokumentation inte i den teoretiska bakgrunden lyfts upp som det effektivaste sättet att dela och bevara tyst kunskap så är det ändå förståeligt att respondenterna lyfter upp den bristande dokumentationen som en hämmande faktor. Cantu & Mondragon (2016) pointerade exempelvis i sin studie att dokument och dokumentering är ett av de

vanligaste kommunikationsverktyg inom tredje sektorn. Om det finns en okunskap i vad som skall dokumenteras och var dokumenten bevaras så går det att konstatera att det kan påverka både möjligheterna att dela och bevara både tyst och explicit kunskap.

Flera studier påvisar att det är vanligt med korta anställningsförhållanden inom tredje sektorn (Hume & Hume, 2008 & Selander & Ruuskanen, 2016), därmed är det inte heller förvånande att respondenterna i denna undersökning lyfter upp det som en hämmande faktor för att lyckas dela och bevara tyst kunskap. I undersökningens resultat framkom också att anställda kan välja att panta på sin kunskap någondera medvetet för att bibehålla kontrollen eller sedan omedvetet för att man inte inser att man borde dela med sig. Respondentens uttalande stämmer också överens med det Connelly, m.fl (2012), Virtainlahti (2009) och Riege (2005) lyfter upp i den teoretiska bakgrunden.

I denna undersökning lyfte också en del respondenter upp att en hämmande faktor för att lyckas bevara tyst kunskap är att i vissa fall kan ett projekt eller ett arbetsuppdrag byggas upp helt på en anställds intresse och kunnande. Det är begripligt att respondenterna lyfte upp detta som en hämmande faktor, eftersom om ett projekt eller arbetsuppdrag vilar på en anställds kunnande eller intresse och den personen slutar, så finns det en stor risk för att projektet eller arbetsuppdraget misslyckas och all den tysta kunskap som funnits i organisationen försvinner och går förlorad. Flera av deltagarna arbetade i organisationer som har mer än ett kansli och därför var det naturligt att deltagarna också reflekterade kring hur avståndet kan påverka möjligheterna att dela och bevara tyst kunskap. Precis som Haldin – Herrgård (2000) så såg respondenterna i denna undersökning att avståndet kan hämma delning av tyst kunskap

När det gäller faktorer som främjar möjligheterna att dela och bevara tyst kunskap så lyftes arbetskulturen och en delarkultur upp som betydelsefulla faktorer. Resultatet visade att en arbetskultur där anställda känner sig trygga och känner förtroende gentemot varandra skapar en delarkultur som främjar kunskapsdelning. Detta resultat överensstämmer med tidigare forskning av Sarvestani, m.fl (2022) och Suppiah & Sandhu (2011). Respondenterna i denna studie lyfte också upp teamarbete som en betydelsefull faktor, vilket Suppiah & Sandhu (2011) också bekräftar som en främjande faktor i sin studie.

En del respondenter lyfte också upp att en liten arbetsgemenskap kan främja möjligheterna att dela och bevara tyst kunskap. Eventuellt kan det vara enklare att skapa en trygg

arbetsgemenskap om organisationen är liten och alla känner alla. En liten arbetsgemenskap blir eventuellt mer familjär, vilket enligt Suppiah & Sandhu (2011) skapar förutsättningar för tyst kunskapsdelning. Samarbetet organisationer emellan och stödet av ett centralförbund sågs av flera respondenter som en främjande faktor. När organisationer samarbetar skapas nya arenor och möjligheter för socialisering med nya informella grupper, vilket exempelvis Oliveira (2020) bekräftar som en väsentlig faktor för att lyckas med tyst kunskapsdelning.

Respondenterna i fokusgrupperna hade till en början svårt att identifiera metoder som kunde användas för att dela och bevara tyst kunskap. Få organisationer hade tidigare reflekterat kring vilka metoder som kan användas för att bevara tyst kunskap. Några respondenter menade till och med att de inte har några metoder för att ta vara på tyst kunskap. Efter fortsatt diskussion kunde respondenterna i varje fokusgrupp ändå särskilja metoder som de använder och metoder som kunde användas för att dela och bevara tyst kunskap.

Personalmöten och diskussionstillfällen lyftes upp som en av de mest betydelsefulla tillfällen för att dela och bevara tyst kunskap. Detta stämmer överens med resultaten i Cantu & Mondragons (2016) studie där respondenterna påpekade att interna möten skapar möjlighet för socialisering och utbyte av erfarenheter. I resultatet framkom också att det är viktigt att skapa en positiv atmosfär under dessa möten för att anställda skall våga dela med sig och lära sig av varandra.

Kompetenskartläggningar och arbetsuppgiftsbeskrivningar lyftes upp av några deltagare som användbara metoder för att synliggöra tyst kunskap. En respondent lyfte exempelvis upp att man i deras organisation några år tidigare gjort kompetenskartläggningar där man specifikt försökt synliggöra anställdas tysta kunnande. Att organisationen valt att lyfta och försöka synliggöra anställdas mer dolda kunskapsområden genom kompetenskartläggningar kan vara mycket betydelsefullt för organisationen.

Utvecklingssamtal lyftes upp i alla fokusgrupper som en användbar metod för att ta vara på anställdas tysta kunskap. Respondenterna ansåg att utvecklingssamtal är en bra metod eftersom utvecklingssamtal dokumenteras. Virtainlahti (2009) menar dessutom att utvecklingssamtal är en användbar metod eftersom man under samtalet skall diskutera

hurudan kunskap medarbetaren besitter och då har man också möjlighet att fråga medarbetaren om mer undangömda kunskapsområden.

I den teoretiska bakgrunden lyfter Daghfous, m.fl (2013) upp att organisationer som skapar tvärfunktionella team skapar nya möjligheter för kunskapsdelning och minimerar risken för kunskapsförlust. En deltagande organisation lyfte upp att de aktivt använder sig av tvärfunktionella team, vilket enligt respondenten vidgar anställdas kunnande och möjliggör erfarenhetsbyte. Flera av deltagande organisationer lyfte däremot upp i resultatet att de gärna skulle samarbeta mer över organisationsgränserna, vilket kunde vara en möjlighet för att vidga anställdas tysta kunnande.

Även om mentorskap i den teoretiska bakgrunden (Virtainlahti, 2009) lyfts upp som en av de vanligaste metoder för att överföra kunskap från en medarbetare till en annan så kan metoden vara svår att tillämpa inom tredje sektorn. I en av fokusgrupperna framhöll en deltagare att deras organisation har haft möjligheten att ta stöd av en pensionerad anställd, vilken stöttat medarbetaren som blivit anställd i stället för denna. I en annan fokusgrupp framkommer det ändå att även om mentorskap är en betydelsefull metod för att överföra tyst kunskap och man gärna skulle använda metoden så kan den vara svår att tillämpa eftersom det oftast är bara en person som har en specifik arbetsuppgift. Det finns inte alltid ekonomisk möjlighet för två anställda att arbeta sida vid sida. En annan metod som däremot kunde vara enklare att använda är exitsamtal. Exitsamtal lyftes inte upp i någon av de undersökningarna som granskades i detta examensarbete, men det betyder inte att metoden inte skulle vara användbar för att ta vara på tyst kunskap. Genom att använda exitsamtal kan organisationen ta vara på en avgående frivillig eller medarbetares kunskap, vilket kan vara mycket värdefullt för organisationen.

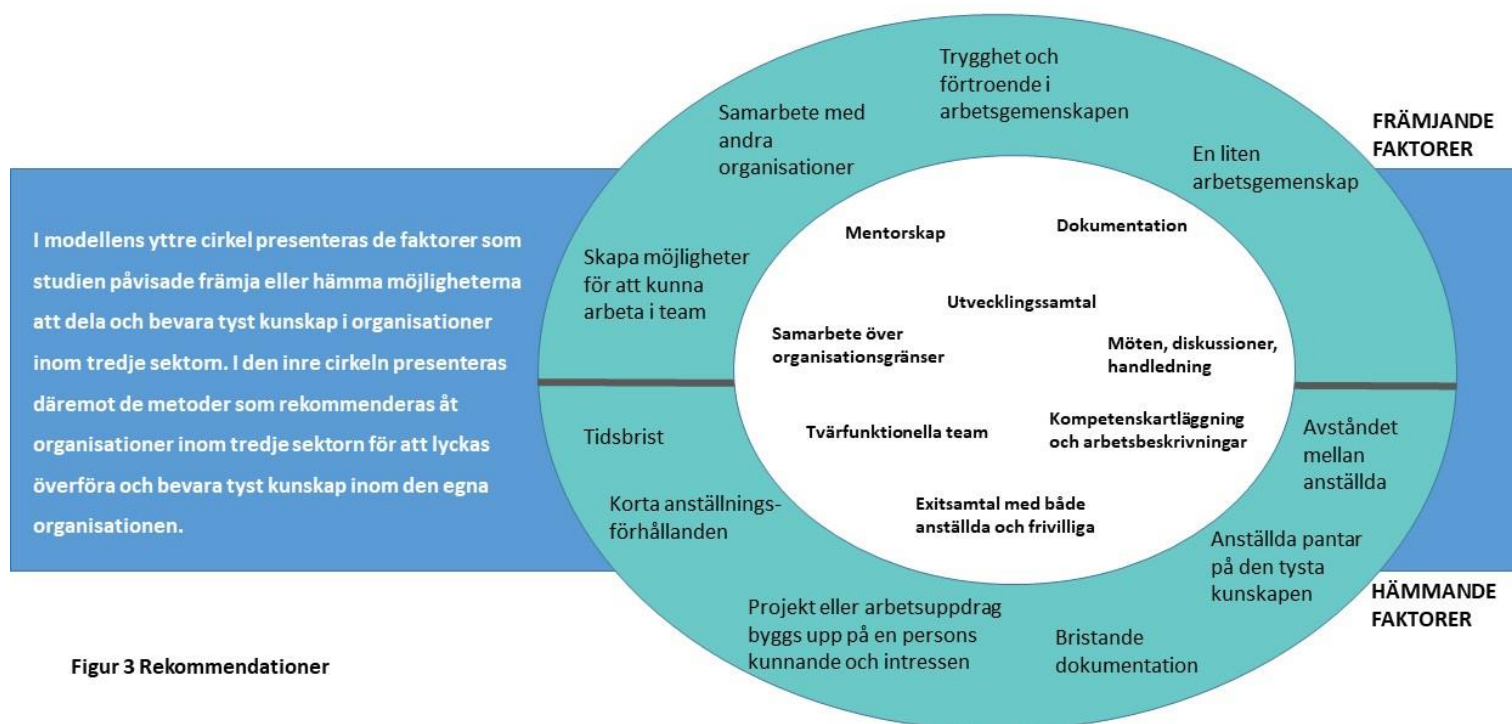
I undersökningens resultat lyftes avslutningsvis upp, vilka utvecklingsbehov som finns inom organisationerna för att bättre lyckas ta vara på medarbetarnas tysta kunskap. Att dokumentera mer systematiskt kunde enligt deltagarna förbättra möjligheterna att ta vara på tyst kunskap. En deltagare påpekade att deras organisation borde bli bättre på att ta vara på projektanställdas (tysta) kunskap. Det är inte överraskande att detta lyftes upp som ett utvecklingsbehov. Det som däremot var överraskande var att detta utvecklingsbehov diskuterades enbart i en av fokusgrupperna. En stor del av anställda inom tredje sektorn arbetar inom projekt, vilket betyder att organisationerna aktivt borde reflektera kring hur organisationen tar vara på den projektanställdas (tysta) kunskap medan den anställda

fortfarande arbetar inom organisationen. Deltagarna ville gärna också förstärka samarbetet mellan organisationerna och bli bättre på att dela kunskap över organisationsgränserna.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att få organisationer inom tredje sektorn tidigare aktivt reflekterat kring hur tyst kunskap kan bevaras inom den egna organisationen. Deltagande organisationer hade enklare att identifiera metoder som kunde användas än metoder som aktivt användes för att dela och bevara tyst kunskap. Detta påvisar hur viktig diskussionen kring tyst kunskap och bevarande av tyst kunskap är.

## 15 Rekommendationer åt organisationer inom tredje sektorn

I detta kapitel presenteras de metoder som enligt undersökningens resultat kan användas i organisationer inom tredje sektorn för att lyckas överföra och bevara tyst kunskap. Rekommendationerna presenteras som en figur (se figur 3) nedan. I den yttre cirkeln finns de faktorer som sågs hämma eller främja möjligheterna att dela och bevara tyst kunskap. I den inre cirkeln finns de metoder som identifierades som användbara för att dela och bevara tyst kunskap inom tredje sektorn.



För att lyckas **överföra** och **bevara** tyst kunskap inom organisationer behöver organisationer vara medvetna om vilka faktorer som kan hämma eller främja möjligheterna för att ta vara på tyst kunskap. Organisationer behöver också reflektera kring vilka av faktorerna som påverkar dem och hur. I denna undersökning identifierades fyra främjande och sex hämmande faktorer. Varje organisation har sina karaktäristiska särdrag och därför behöver man komma ihåg att de främjande och hämmande faktorerna kan påverka organisationerna olika. En organisation som börjar reflektera kring hur man bevarar tyst kunskap inom organisationen kan säkerligen känna igen sig i några av de faktorer som identifierades i denna undersökning. Organisationen kan troligtvis också identifiera fler än de faktorer som lyfts upp i denna undersökning.

I denna undersökning identifierades sammanlagt åtta olika metoder som organisationer inom tredje sektorn kan använda sig av för att överföra och bevara tyst kunskap inom den egna organisationen. Till följande presenteras de rekommenderade metoderna och på vilket sätt organisationerna kan använda dem. Här presenteras också de metoder som organisationerna hade meningskiljaktigheter kring, det vill säga dokumentation och mentorskap, detta eftersom varje organisation är olika och har olika förutsättningar att använda de rekommenderade metoderna.

### Metoder som kan användas för att överföra och bevara tyst kunskap



Under **möten och diskussionstillfällen** kan anställda dela erfarenheter med varandra, vilket synliggör tyst kunskap. Möten möjliggör socialisering, vilket forskning påvisat vara viktigt för överföring av tyst kunskap. Det vore viktigt att också dokumentera den tysta kunskapen som framkommer under möten så att den är tillgänglig för alla i organisationen.



Organisationer behöver reflektera kring vad som behöver **dokumenteras** och hur man vill att det dokumenteras. En bristande dokumentation kan hämma möjligheterna att ta vara på tyst kunskap. Forskning påvisar att det är omöjligt att dokumentera all tyst kunskap medarbetarna besitter, men det som är möjligt att ta vara på i dokument är önskvärt.



När anställda med olika bakgrund och arbetsuppgifter samarbetar skapas **tvärfunktionella team**. Teamarbetet i dessa grupper möjliggör socialisering och erfarenhetsutbyte med en ny grupp, vilket möjliggör att anställda får ta del av den nya gruppens erfarenhetsbaserade kunskap. I en liten organisation kan det vara svårt att skapa tvärfunktionella team, då kan man fundera på att skapa dessa team i samarbete med andra organisationer.



När anställda **samarbeta över organisationsgränser** får anställda möjlighet att reflektera tillsammans och möjlighet att spegla sig i den andra organisationen. Genom att samarbeta över organisationsgränser kan organisationen också få kunskap som denna inte skulle ha fått tillgång till annars. Organisationerna är starkare tillsammans.



**Utvecklingsamtal** är ett ypperligt tillfälle att diskutera med medarbetaren om dennas tysta kunskap. Be medarbetaren reflektera kring hurudan tyst kunskap denna har och hurudan tyst kunskap som behövs inom det egna arbetet. Anteckna medarbetarens reflektioner.



Tyst kunskap kan synliggöras och delas vidare genom **kompetenskartläggningar** eller **arbetsbeskrivningar**. Om organisationen vill använda kompetenskartläggningar för att synliggöra tyst kunskap behöver organisationen fokusera på att få fram mer undangömda kunskapsområden. När det gäller arbetsbeskrivningar så räcker det inte enbart att lista upp vilka arbetsuppgifter man har utan också öppna upp vad det betyder i praktiken.



**Mentorskap** anses vara en mycket vanlig metod för att överföra tyst kunskap från en medarbetare till en annan. Det är inte en självklarhet att mentorskap kan användas som metod i alla organisationer inom tredje sektorn, detta eftersom det inte alltid finns två medarbetare med samma arbetsuppgift. Om organisationen däremot har ekonomisk möjlighet att ha två medarbetare med samma arbetsuppgift, rekommenderas att medarbetaren med mera arbetserfarenhet fungerar som mentor åt den nyanställda. Genom att fungera som mentor kan den mer erfarna medarbetaren överföra värdefull kunskap åt den nyanställda.



För att ta vara på avgående medarbetares tysta kunskap rekommenderas **exitsamtal**. Genom att utföra exitsamtal och anteckna det medarbetaren berättar kan organisationen ta del av värdefull kunskap som inte blivit synliggjord annars. Om organisationen har frivilliga i organisationen som utför olika uppgifter rekommenderas också exitsamtal med avgående frivilliga. Frivilliga ser organisationen från en annan synvinkel än anställda och kan därmed besitta en mängd tyst kunskap som skulle vara viktig för organisationen och dess anställda.

## 16 Kritisk granskning

I detta kapitel diskuteras valet av metod, för- och nackdelar med den valda metoden, examensarbetets avgränsningar och vad man kunde ha gjort annorlunda.

Undersökningen hade en kvalitativ ansats och undersökningen förverkligades genom fokusgruppdiskussioner. Valet av datainsamlingsmetod var inte en självklarhet i början av examensarbetsprocessen. Som datainsamlingsmetod övervägdes både kvalitativa enkäter och intervjuer. Valet blev ändå fokusgrupper eftersom jag konstaterade att tyst kunskap är ett väldigt abstrakt ämne och en respondent kan ensam ha svårt att reflektera kring ämnet. I efterhand är jag mycket nöjd med valet av datainsamlingsmetod och kan konstatera att fokusgrupperna gav en mycket grundlig inblick i hur organisationer inom tredje sektorn tänker kring tyst kunskap. Fokusgruppdiskussionerna möjliggjorde också att respondenterna fick reflektera tillsammans och ta del av varandras erfarenheter.

18 organisationer kontaktades angående undersökningen. Av dessa 18 organisationer deltog åtta organisationer i undersökningen. Dessa åtta deltagare delades sedan in i tre olika fokusgrupper. I två grupper deltog tre personer och en grupp bestod av enbart två personer. Tre fokusgrupper var enligt mig tillräckligt för att få en inblick om tredje sektorns tankar kring tyst kunskap.

I efterhand kan jag konstatera att när jag formulerade intervjufrågorna så kunde jag ha formulerat färdigt en del följdfrågor. Jag valde att ha relativt få frågor till fokusgrupperna, eftersom det fanns en rädsla över att deltagarna inte skulle hinna diskutera alla frågor. Även om det inte fanns några färdiga följdfrågor diskuterade respondenterna ämnet mycket aktivt och det fanns aldrig en rädsla över att ha en begränsad mängd data. Fokusgruppdiskussionerna gav till och med mer data än förväntat, vilket var positivt för undersökningen. Som analysmetod valde jag innehållsanalys och lyckades enligt mig själv analysera materialet bra och lyfta fram det väsentliga från fokusgruppdiskussionerna. Analysskedet upplevdes stundvis krävande på grund av det omfattande datamaterialet. Kategorierna som identifierades från datamaterialet följer till stor utsträckning intervjufrågornas teman.

En svaghet med undersökningen är att ämnet som undersökts är svårgripet, vilket går att se både i den teoretiska bakgrunden och i undersökningens resultat. Jag skulle gärna ha

inkluderat flera undersökningar om tyst kunskap inom tredje sektorn i den teoretiska bakgrunden, om det skulle ha varit möjligt. Forskning om tyst kunskap inom tredje sektorn har en relativt kort historia och därför var det svårt att hitta forskning kring ämnet. En del respondenter i denna undersökning hade också svårt att reflektera kring ämnet eftersom de inte aktivt reflekterat kring temat tidigare. Att respondenterna fick reflektera kring ämnet i grupp blev därför mycket avgörande för undersökningens resultat. Om undersökningen skulle ha förverkligats med hjälp av individuella intervjuer kunde resultatet ha sett annorlunda ut och mängden data skulle inte ha varit lika omfattande.

När jag nu i slutskedet av examensarbetsprocessen kritiskt granskar arbetet kan jag konstatera att jag kunde ha gjort tydligare avgränsningar när det gäller antalet av frågeställningarna. Frågeställningarnas antal och omfattning ledde till att arbetet blev mycket omfattande. Det kändes ändå väsentligt att först utreda organisationernas uppfattning av tyst kunskap och dess betydelse innan det var möjligt att undersöka vilka metoder som kunde rekommenderas åt dessa organisationer för att lyckas dela och bevara tyst kunskap.

## 17 Slutsats

Syftet med examensarbetet var att studera vilka möjligheter organisationer inom tredje sektorn har för att ta vara på medarbetarens tysta kunskap. Undersökningen syftade också till att utreda vilka metoder som används och är lämpliga för att ta vara på tyst kunskap inom tredje sektorn samt ta fram rekommendationer på metoder som organisationerna kan använda för att bättre lyckas dela och bevara tyst kunskap.

Undersökningen visade att organisationer inom tredje sektorn är medvetna om den tysta kunskapens betydelse. Den tysta kunskapen uppskattades inom organisationerna och deltagande organisationer kunde tydligt särskilja vilken typ av tyst kunskap som finns inom organisationen och i vilka sammanhang tyst kunskap behövs och används. Detta resultat var aningen förvånansvärt eftersom en del andra studier kommit fram till att organisationer inom tredje sektorn inte är medvetna om tysta kunskapens betydelse.

Organisationerna som deltog i undersökningen kunde särskilja flera faktorer som hämmar möjligheterna att dela och bevara tyst kunskap, men också flera faktorer som främjar möjligheterna. De mest framlyfta hämmande faktorerna var tidsbrist, korta anställningsförhållanden och att det oftast är bara en anställd som arbetar med ett visst arbetsuppdrag. Respondenterna lyfte fram att det exempelvis finns mycket tyst kunskap inom projekt och hur viktigt det vore att ta vara på den tysta kunskap dessa anställda besitter. Trygghet och förtroende i arbetsgemenskapen sågs däremot som en mycket avgörande faktor för att ta vara på tyst kunskap inom arbetsgemenskapen. Flera respondenter pointerade att en trygg arbetsgemenskap främjar möjligheten för att anställda vill och vågar dela med sig av sitt kunnande. Respondenterna betonade också att när anställda arbetar i team eller par ökar möjligheterna för att tyst kunskap delas vidare. Därmed är det viktigt att anställda har någon att reflektera med, det kan vara en medarbetare i organisationen eller varför inte en samarbetsaktör utanför organisationen.

En del organisationer hade svårt att särskilja metoder som används för att ta vara på tyst kunskap. Organisationerna hade enklare att reflektera kring vilka metoder som kunde användas för att dela och bevara tyst kunskap än vilka som används. Det framkom också att ingen av de metoder som framlyftes används enbart för att dela och bevara tyst kunskap. I resultatet presenteras sammanlagt åtta olika metoder (se sid. 68) för att dela och bevara tyst kunskap. Möten, diskussionstillfällen och handledning sågs som den

lämpligaste metoden för att dela tyst kunskap. Det är inte förvånansvärt att möten och diskussionstillfällen lyftes upp som den lämpligaste metoden, detta eftersom det är under dessa tillfällen medarbetare får möjlighet att reflektera tillsammans. Dokumentering diskuterades däremot mindre än förväntat och respondenterna var också oense om hur viktig dokumentering är för att lyckas dela och bevara tyst kunskap. Även om respondenterna var oeniga om vad som behöver dokumenteras så vore det ändå viktigt att man inom organisationen skulle reflektera kring vilken typ av tyst kunskap som behöver synliggöras genom dokument. Deltagarna var också oeniga om mentorskap går att använda inom tredje sektorn. Mentorskapet sågs som en bra metod, men man konstaterade att det finns sällan två medarbetare med samma arbetsuppgift, vilket kan leda till att det är utmanande att fungera som mentor för en nyanställd.

Resultatet visade att flera av deltagande organisationer inte tidigare aktivt reflekterat kring hur man främjar möjligheterna för att bevara tyst kunskap. Trots detta tyder resultatet i denna undersökning att det inom dessa organisationer finns flera faktorer och metoder som främjar möjligheterna att ta vara på tyst kunskap. Rekommendationerna som presenteras i arbetets i kapitel 15 kan ses som en slutprodukt av det framkomna resultatet. Dessa metoder kan enligt tidigare forskning och enligt undersökningens resultat rekommenderas åt organisationer inom tredje sektorn för att bättre lyckas dela och bevara tyst kunskap.

Förhoppningen är att denna undersökning och dess resultat kan upplysa vilka faktorer och metoder organisationer inom tredje sektorn bör investera i för att förbättra organisationens möjligheter att ta vara på tyst kunskap. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att endast synliggörandet av främjande faktorerna och de rekommenderade metoderna inte garanterar att organisationerna lyckas ta vara på medarbetarnas tysta kunskap. Det finns en skillnad på att vara medveten om den tysta kunskapens betydelse och aktivt främja möjligheterna att överföra och bevara tyst kunskap. Om en organisation vill lyckas ta vara på medarbetarnas tysta kunskap behöver tyst kunskapsledning bli en aktiv del av organisationens dagliga verksamhet. Organisationen behöver aktivt beakta vilka faktorer som i den egna verksamheten kan hämma eller främja möjligheterna att ta vara på tyst kunskap och aktivt använda metoder som passar organisationen och som möjliggör överförande och bevarandet av tyst kunskap.

Eftersom forskning om tyst kunskap inom tredje sektorn är fortfarande relativt nytt och eftersom det inte finns tidigare undersökningar om tyst kunskap inom tredje sektorn i Finland, så är detta ett forskningsområde som borde undersöka vidare. Det skulle vara relevant och intressant att undersöka hur deltagande organisationer tar denna undersöknings rekommendationer i beaktande i sin kunskapshantering.

## Källförteckning

Balogun, A. & Adetula, G. (2015). Willingness to Share and Use Tacit Knowledge among Employees in Team-Based Organizations: Are the Dimensions of Interpersonal Trust Facilitators? *Information and Knowledge Management, Vol.5, No.7*: 100 - 106

Bloice, L. & Burnett, S. (2016). Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. *Journal of Knowledge Management, Vol. 20(1)*: 125-145

Busch, P. (2008). *Tacit knowledge in Organizational Learning*. IGI Publishing

Cantu, L. & Mondragon, C. (2016). Knowledge management in Mexican NPOs: a comparative study in organizations with a local and national presence. *Journal of Knowledge management. Vol 20, No. 1*: 69 – 87

Castaneda, D – I & Toulson, P. (2021). Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools? *Global Knowledge, Memory and Communication. Vol 70 No 8/9*: 673 - 683

Chang, C – L. & Lin, T – C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of knowledge management. Vol. 19, No. 3*: 433 - 455

Connlley, C., Zweig, D., Webster, J., Trougakos, J-P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 33*: 64 - 88

Cullom, C. & Cullom, R. (2011). Knowledge management for nonprofits: a strategy for organizational sustainability. *Communications of IIMA. Vol 11: Iss 2, Article 2*

Daghfous, A., Belkhodja, O & Angell, L. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Management. Vol 17, No 5*: 639 – 660.

Dahlin – Ivanoff, S. (2015). Fokusgruppdiskussioner. I: Ahrne, G & Svensson, P, (red). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Davidaviciene, V. & Raudeliuniene, J. (2010). ICT in tacit knowledge preservation. 6th International Scientific Conference on Business and Management, 2010 Vilnius, Lithuania: 822-828.

Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dreyfus, S.E & Dreyfus, H. (1980). A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. Berkeley: University of California:  
[https://www.researchgate.net/publication/235125013\\_A\\_Five-Stage\\_Model\\_of\\_the\\_Mental\\_Activities\\_Involved\\_in\\_Directed\\_Skill\\_Acquisition](https://www.researchgate.net/publication/235125013_A_Five-Stage_Model_of_the_Mental_Activities_Involved_in_Directed_Skill_Acquisition)

Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur

Farooq, R. (2023), "Employee exit and its relationship with multidimensional knowledge retention: the moderating role of organizational structure". *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 53 No. 6: 1207-1230

Filstad, C. (2012). *Organisationslärande – från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Forskningsetiska delegationen (hämtat 2.1.2023)

<https://tenk.fi/sv/forskningsfusk/god-vetenskaplig-praxis-gvp>

Halkier, B. (2008). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber AB

Haldin – Herrgård, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 4, u.s.

Haldin – Herrgård, T. (2004). *Hur hör tyst kunskap -utveckling även metod förstudier av tyst kunnande*. Helsingfors: Hanken – Svenska handelshögskolan

Hana, U. & Lucie, L. (2011). Staff Turnover as a possible threat to knowledge loss. *Journal of Competitiveness*. Issue 3/2011: 84 - 98

Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of knowledge management*. Vol 12, No 1: 148 – 163

Holste, S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge use. *Journal of knowledge management. Vol 14 No 1*: 128 – 140.

Hume, C. & Hume, M. (2008). The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 13, No 2*: 129 – 140.

Jansson, A. (2012). *Kunskapsöverföring och knowledge management*. Malmö: Liber Ab

Joe, C, Yoong, P & Patel, K. Knowledge loss when older experts leave knowledge – intensive organisations. *Journal of knowledge management. Vol 17, No 6*: 913 – 927

Jyväskylän yliopisto. (2015) Kolmas sektori. hämtat 20.12.2023)

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kaye, B. & Jordan – Evans, S. (2014). *Love`em or lose`em – getting good people to stay*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc.

Kinnunen, H. Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: "Kiire on pahin surma". Helsinki: Yle. (hämtat 24.4.2023) Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-7907393>

Laaksonen, H. & Helander, V. (2020). Kolmas sektori Suomessa. (hämtat 20.12.2023)

<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kolmas-sektori-suomessa/>

Letteri, E., Borga, F & Savoldell, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Management. Vol. 8, no 6*: 16 – 30.

Liukkonen, P. (2008). *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum

Lu, H.L. and Yang, C.J. (2015) Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3*: 34-40

Mohajan, H. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research. Vol. 6 No 1*: 17 - 24

Mustari, F -F. & Ghazali, A. (2022). Exploring Tacit Knowledge Sharing Enhancer Factors in Non – Profit Organizations Paper. *Management and Economics Review, Vol 7, Issue 1: 67 - 78*

Möttönen, S. (2009). Ovatko järjestöt hyvinvointivaltioiden purkajia vai puolustajia? *Yhteiskuntapolitiikka. 74:1*

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

North, K. & Kumta, G. (2014). *Knowledge Management – value creation through organizational learning*. Springer

Oliveira, M. (2020). Sharing Tacit Knowledge in an Organizational Context - Different Profiles, Different Strategies. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*

Olsson, H. & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber

Patentti - ja rekisterihallitus (hämtat 15.10.2023)

[https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/yhdistysten\\_maarat\\_m\\_aakunnittain.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/yhdistysten_maarat_m_aakunnittain.html)

Pihlaja, R. (2010). *Kolmassektori ja julkinen valta*. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 61. Pole – Kuntatieto Oy

Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. London: The University of Chicago Press, Ltd.

Puusa, A & Eerikäinen, M. (2011). Onko hiljainen tieto todella hiljaista. I: Puusa, A & Reijonen, H, (red). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*.

Sarvestani, M – S., Biranvand, A., Shojaeifard, A. (2022). Organisational Trust and Tacit Knowledge Transfer. *Journal of Library & Information Technology, Vol. 42, No. 5: 325-330*

Smith, E- A. (2001).The role of tacit and explicit knowledge in workplace. *Journal of knowledge management. Vol 5 No 4: 311 – 321*

Suppiah, V. & Sandhu, S. (2011). Organisational culture`s influence on tacit knowledge – sharing behaviour. *Journal of knowledge management. Vol 15, No 3: 462 – 477*.

SRHYRiskienhallinta b (hämtat 24.4.2023)

<https://pk-rh.fi/index.php/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html?page=riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>

Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämystä – Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. I: Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A, (red). *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja.

Ragsdell, G., Espinet, E., Norris, M. (2013). Knowledge management in the voluntary sector: a focus on sharing project know-how and expertise. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–11

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*. Vol. 9, No. 3, 18 – 35

Social – och hälsovårdsorganisationernas understödscentral - STEA (hämtat 20.12.2023)  
<https://www.stea.fi/sv/om-stea/vad-gor-stea/>

Vasama, J. (2003). Esipuhe. I: Niemelä, J & Dufva, V, (red). *Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat – sosiaali ja terveystieteiden uudella vuosituohannella*. Jyväskylä: PS – Kustannus

Vertio, H. (2003). Järjestöt asiantuntijoina. I: Niemelä, J & Dufva, V, (red.). *Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat – sosiaali ja terveystieteiden uudella vuosituohannella*. Jyväskylä: PS – Kustannus

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä -ratkaisut tutkimuksen umpikujaan*. Jyväskylä: PS – Kustannus

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy

Virtainlahti, S. (2011). Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. I: Puusa, A & Reijonen, H, (red). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*.

1.9.2023

## Infobrev till föreningar

### Bästa anställd inom tredje sektorn. Kom med och förbättra kunskapshanteringen inom tredje sektorn!

Är Du eller någon annan anställd i er förening villig att delta i en fokusgruppdiskussion för att diskutera tyst kunskap och hur tyst kunskap bevaras i organisationer inom tredje sektorn?

*Mycket av den kunskap som finns inom en organisation är av tyst karaktär. Den tysta kunskapen finns hos kunskapsbäraren och baserar sig på kunskapsbärarens erfarenheter och kan därför vara svårare att komma åt och bevara.*

Jag studerar till Socionom högre YH på Yrkeshögskolan Novia i Vasa och är på slutrakan med mina studier. Jag håller som bäst på att skriva mitt examensarbete vars syfte är att få en uppfattning om organisationer inom tredje sektorn lyckas ta vara på medarbetarens tysta kunskap. Syftet är också att ta fram rekommendationer på metoder och åtgärder föreningar kan ta i beaktande för att bättre lyckas bevara anställdas tysta kunskap.

Studien förverkligas som en fokusgruppdiskussion där deltagaren får tillsammans med andra deltagare från andra föreningar diskutera ämnet och tillsammans reflektera kring hur tyst kunskap ser ut på tredje sektorn och vilka metoder föreningen har och höra andra föreningars synpunkter och tillvägagångssätt. Jag hoppas Du vill vara med.

Fokusgruppdiskussionen förverkligas **under oktobermånad via Teams och räcker 1,5h.** Fokusgruppdiskussionen bandas in för att kunna analyseras, men materialet raderas direkt materialet är bearbetat. Deltagande är konfidentiellt och i det slutgiltiga arbetet nämns inga namn eller föreningar.

Jag svarar gärna på frågor om undersökningen om det är något ni funderar på. Om ni är intresserade av att delta i undersökningen så ta gärna kontakt så fort som möjligt.

Anna Håkans  
[annahak@edu.novia.fi](mailto:annahak@edu.novia.fi)

Med vänlig hälsning:  
Anna Håkans



### SAMTYCKESBLANKETT

Jag har blivit informerad om undersökningen: *Att bevara tyst kunskap inom tredje sektorn i Finland*. Jag deltar i undersökningen och ger mitt samtycke till att fokusgruppdiskussionen bandas in och materialet bevaras av studeranden till slutet av november 2023, när materialet blivit transkriberat. Genom att ge mitt samtycke till deltagandet godkänner jag också att andra deltagande i samma fokusgrupp blir medvetna om mitt deltagande.

Jag samtycker till:

Att delta i undersökningen och godkänner de ovannämnda villkoren.

---

(Respondentens underskrift, datum)

## **Frågor till fokusgruppdiskussionen**

1. Är tyst kunskap bekant för dig som begrepp och vad är det första du tänker på när du tänker på tyst kunskap i en organisation?
2. Hur ser ni den tysta kunskapen i organisationens dagliga verksamhet?
3. Hur skiljer sig tyst kunskap i tredje sektorn och i offentliga sektorn?
4. Vilka orsaker försvårar synliggörandet av tyst kunskap inom tredje sektorn enligt er?
5. Har ni för tillfället metoder för att ta vara på den tysta kunskap som finns i organisationen? Vilka metoder?
6. Vad tycker ni är bra sätt att bevara och dela tyst kunskap inom en organisation?
7. Efter denna fokusgruppdiskussion hur tänker ni i fortsättningen främja möjligheterna att dela tyst kunskap i er organisation?