

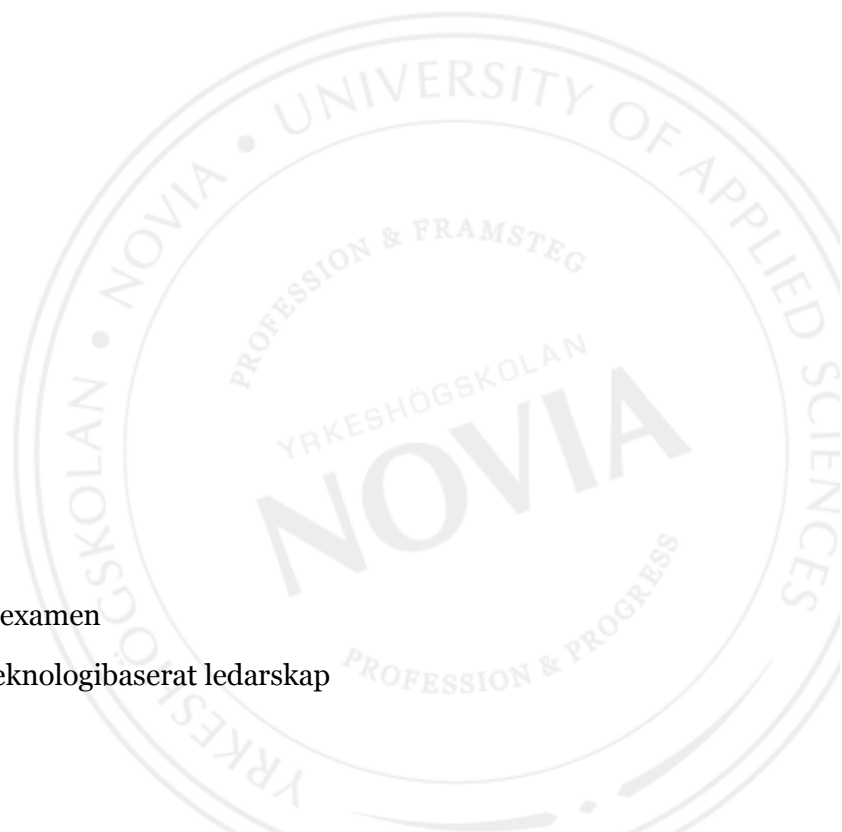
Utveckling av kunskapsöverföring med fokus på tyst kunskap

Ralf Wasberg

Examensarbete för högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för teknologibaserat ledarskap

Vasa 2020



EXAMENSARBETE

Författare: Ralf Wasberg

Utbildningsprogram och ort: Ingenjör Högre YH examen, Vasa

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Teknologibaserat ledarskap

Handledare: Roger Nylund

Titel: Utveckling av kunskapsöverföring med fokus på tyst kunskap

Datum 2020-04-24

Sidantal 33

Bilagor 2

Abstrakt

Syftet med denna avhandling är att utveckla en arbetsgrupps kunskapsöverföring innan kunskapen pensioneras. Utgångspunkten är en grupp som inom kort tappar tyst kunskap genom pensioneringar. Gruppen hade behov av att utveckla rutiner eller arbetssätt som främjar överföring av tyst kunskap mellan erfarna och oerfarna medarbetare.

Den teoretiska referensramen är delad i tre delar. Den klargör kunskapsbegreppet samt utgår ifrån Nonakas och Takeuchis SECI modell för kunskapsomvandling. Teoridelen avslutas med genomgång av en arbetsgrupps olika sociala inlärningssätt.

Den empiriska delens studie bestod av en kvalitativ forskning med individuella intervjuer i en arbetsgrupp inom teknikkonsult branschen. När intervjusvar analyserades kvalitativt identifierades vissa utvecklingsbehov av kunskapsöverföring. Arbetssätt och rutiner som främjar överföring av tyst kunskap presenterades för den undersökta gruppen.

Språk: Svenska

Nyckelord: tyst kunskap, kunskapsöverföring

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Ralf Wasberg

Koulutus ja paikkakunta: Insinööri Ylempi AMK Teknologiaosaamisen johtaminen

Ohjaaja(t): Roger Nylund

Nimike: Tiedonsiirtämisen kehittäminen fokuksena hiljainen tieto

Päivämäärä 2020-04-24

Sivumäärä 33

Liitteet 2

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työntekijöiden välistä hiljaisen tiedon siirtoa. Parannetuilla työtavoilla voisi työntekijöiden välistä hiljaisen tiedon siirtoa edistää ryhmässä joka työskentelee teknisen konsultoinnin alalla. Ennen kuin hiljaista tietoa omaavat henkilöt eläköityvät työryhmässä olisi suotuisaa kehittää työrutiineja jotka edistäisivät nuoren ja vanhan työntekijän välistä hiljaista tiedon siirtymää.

Tutkimuksen teoreettinen osa on jaettu kolmeen osaan. Ensin käsitellään tiedon ja osaamisen johtamisen käsitteet, jonka jälkeen esitetään Nonakan ja Takeuchin SECI malli tiedon kehittymistä. Lopuksi esitetään sosiaalisen ryhmäoppimisen tapoja.

Empiriaosan tutkimus koostui yksilöllisistä haastatteluista työryhmässä jossa on epätasainen ikäjakaantuma. Haastatteluvastauksien kvalitatiivinen analysointi identifioi kehitystarpeita. Ehdotuksia parannetuista työtavoista ja rutiineista tuotiin esiin jotka kehittäisi ryhmän hiljaisen tiedon siirtoa.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: hiljainen tieto, tiedon siirtäminen

MASTER'S THESIS

Author: Ralf Wasberg

Degree Programme: Master of Engineering Technology Based Management

Supervisor(s): Roger Nylund

Title: Development of Knowledge Transferring with Focus on Tacit Knowledge

Date 2020-04-24

Number of pages 33

Appendices 2

Abstract

The purpose of this thesis was to develop the knowledge transfer in a working group before the tacit knowledge disappear through retirements. The starting point is a group that soon loses tacit knowledge through retirements. The group needed to develop routines or working methods that promote the transfer of tacit knowledge between experienced and inexperienced employees.

The theoretical frame of reference is divided into three parts. It clarifies the concept of knowledge and is based on Nonaka's and Takeuchi's SECI model for knowledge transformation. The theory part concludes with a review of a working group's different social learning methods.

The empirical part's study consisted of qualitative research with individual interviews in a working group in the engineering consultancy industry. When interview responses were analyzed qualitatively, some developmental needs of knowledge transfer were identified. Procedures and routines that promote the transfer of tacit knowledge were presented to the investigated group.

Language: Swedish

Key words: tacit knowledge, knowledge transfer

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemområde.....	1
1.2 Syfte	3
1.3 Avgränsningar.....	3
1.4 Tidigare forskning.....	3
1.5 Disposition	4
2 Tidigare forskning	4
2.1 Vad är kunskap och kompetens?	4
2.1.1 Organisatorisk och individuell kunskap.....	6
2.1.2 Tyst kunskap	6
2.1.3 Explicit kunskap.....	7
2.1.4 Kunskapsdelning	7
2.1.5 Kunskapsledning	8
2.1.6 Ledning av tyst kunskap.....	9
2.2 Kunskapsöverföringsprocessen.....	9
2.2.1 SECI-modellen	10
2.2.2 Säkerställandet av kunskapsöverföring.....	12
2.2.2 Synliggöra tyst kunskap	14
2.2.3 Överföringens problem och risker.....	14
2.2.4 Organisationskulturens inverkan	14
2.3 Socialt lärande.....	15
2.3.1 Mentorskap.....	15
2.3.2 Praxisgemenskap	16
2.3.3 Reflektering	16
2.3.4 Arbete i grupp.....	17
2.3.5 Pararbete.....	17
2.3.6 Rotation av arbete och medarbetare	17
2.3.7 Observationsinläring	18
2.3.8 Utveckling av kunskapsöverföring.....	18
2.3.9 Ledarskapets inverkan.....	19
3 Teoretisk referensram	20

4 Metod.....	20
4.1 Forskningsmetoder.....	20
4.1.1 Kvantitativ metod.....	21
4.1.2 Kvalitativ metod.....	21
4.2 Tillvägagångssätt	22
4.3 Den undersökta arbetsgruppen.....	23
4.3.1 Intervjufrågor	24
5 Resultat	24
5.1 Intervjuresultat	24
5.1.1 Tyst kunskap som begrepp.....	25
5.1.2 Igenkännande av tyst kunskap.....	25
5.1.3 Överföring av tyst kunskap	25
5.1.4 Utveckling av kunskapsöverföring.....	26
6 Analys och utvecklingsförslag	27
7 Diskussion	29
Källförteckning.....	31

Bilagor

Bilaga 1 Introduktion tyst kunskap

Bilaga 2 Frågeformulär

1 Inledning

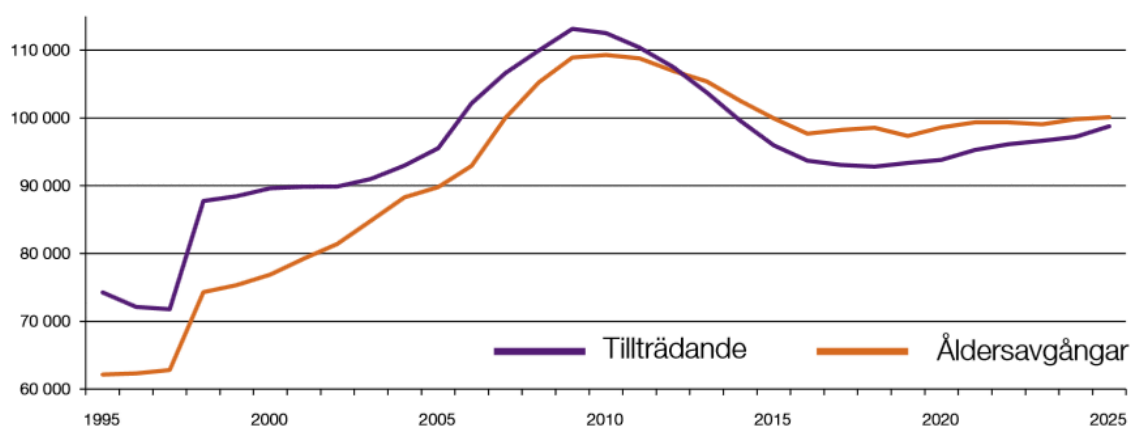
Huvudsyftet med denna avhandling är att förbättra kunskapsöverföringen med fokus på tyst kunskap. Den undersökta arbetsgruppen verkar i teknikkonsultbranschen och har behov av att ta på vara den tysta kunskap som de äldre medarbetarna besitter innan de pensioneras. Gruppen har en stor andel unga medarbetare blandat med seniora medarbetare som pensioneras inom snar framtid.

Avhandlingens mål är att arbeta fram utvecklingsförslag till en förbättrad kunskapsöverföring mellan medarbetarna med fokus på tyst kunskap. Tanken är att de yngre medarbetarna skall växa fortare och kunna ta över de pensionerades arbetsuppgifter.

Genom en kvalitativ forskningsmetod undersöks arbetsgruppen med intervjuer om kunskapsöverföring. Idén med intervjuerna är att de skall ge insyn i arbetssätt som kräver utveckling och därigenom leda till förslag på förbättrade arbetssätt eller rutiner som skulle främja kunskapsöverföringen med fokus på tyst kunskap.

1.1 Bakgrund och problemområde

Bransch- och arbetsgivarorganisation för Sveriges arkitektföretag och teknikkonsultföretag inom bygg- och industrisektorn Svenska Teknik & Designföretagen skriver att vi har tidernas största generationsväxling framför oss. Pensionsavgångar i kombination med bristen på ingenjörer bidrar till att företag behöver förbereda sig för att undvika kompetensbrist. I vissa fall behöver arbetssätt förändras och strategier framställas för att företagen inte skall gå miste om erfarenhet eller kundkontaktnät.



Figur 1. Sveriges hela arbetsmarknad.

Ett tydligt trendbrott skedde år 2012 när antalet pensioneringar överskred antalet tillträdande arbetstagare se (figur 1). En kunskapsintensiv bransch som arkitekt- och teknikkonsultbranschen har ännu svårare att anpassa bristen med tillgången kompetens.

I samband med en rörligare arbetsmarknad och ökande pensionsavgångar står konsultföretag inför en stor utmaning, hur behåller och sprider man existerande kunskap inom en verksamhet? (Svenska Teknik & Design företagens nationella Yngreråd 2011/2012, s.3-5).

Miettinen (2015, s. 8) menar att vi lever i en ständigt föränderlig värld där kunskap förändras snabbt och organisationer söker ständigt kunskapsledningsverktyg som skulle öka experternas produktivitet. Expertarbetet kräver allt mer kunskapsdelning i arbetsgruppen eftersom arbetet sällan görs ensam, kunskap skapas inte heller ensam utan i grupp.

Docent Roland Kadefors (2007, s.9) från arbetslivsinstitutet i Göteborg skriver i en rapport till regeringen att arbetsplatsstudier ofta visar en situation där äldre medarbetare med hög kompetens är på väg i pension, vilka skall ersättas av yngre nyrekryterad personal. Beroende på verksamhet kan kunskaper och erfarenheter vara svåra att överföra till de oerfarna. Man vet sällan hur denna fråga skall lösas, det efterfrågas ofta metoder för kunskaps och erfarenhetsöverföring mellan generationer.

En framgångsrik kunskapsöverföring kan bidra till ökad långsiktig lönsamhet. När tidtabeller är pressade fokuserar man dock ofta på den kortsiktiga lönsamheten i projekt. Flera organisationer ser det svårt att hitta arbetssätt som ger önskade resultat, kunskapsöverföringen får oftast ske på enskilda individens initiativ. (Svenska Teknik & Design företagens nationella Yngreråd, 2011/2012, s.5).

Avhandlingens målgrupp verkar inom byggkonsultbranschen och tillhör ett av världens ledande analys- och teknikkonsultföretag. Arbetsgruppen som här studeras har på senare tid växt snabbt i form av flera unga medarbetare. Gruppen har ett åldersgap på närmare 20 år mellan den unga- och den äldre delen av gruppen. För att säkerställa kunskapen i gruppen är det fördelaktigt att se över hur man kunde förbättra överföringen av tyst kunskap, innan personerna som besitter kunskapen pensioneras.

1.2 Syfte

Detta forskningsarbete fokuserar på att utveckla och främja kunskapsöverföring mellan medarbetarna i en arbetsgrupp. Huvudfokus ligger på att få yngre medarbetare att yrkesmässigt växa fortare genom att ge förslag på förbättrade arbetssätt som främjar oerfarna medarbetares möjlighet att ta del av de erfarnas tysta kunskap.

Avhandlingens empiriska del behandlar intervjuerna som samlar medarbetares tankar kring vilka arbetssätt eller rutiner som behöver förbättras för att nå en bra kunskapsöverföring i gruppen. Genom kvalitativ analys av intervjuer skall undersökningen ta fram förslag på rutiner som förbättrar kunskapsöverföringen.

1.3 Avgränsningar

Avhandlingen behandlar lärandet mellan individer, därför undersöks inte organisatoriskt minne som kan påverka kunskapsöverföringen. Belöningssystem som skulle främja kunskapsdelning behandlas inte i detta arbete. Gruppens befintliga rutiner och arbetssätt som främjar kunskapsöverföring i dagens läge beaktas inte i avhandlingen.

Forskare definierar kunskap på olika sätt. Denna avhandling jämför inte forskarnas olika definitioner av kunskap och dess former gentemot varandra. Avhandlingen utgår ifrån den kändaste forskaren Michael Polanyis definition om tyst kunskap.

1.4 Tidigare forskning

Kunskap och kunskapsöverföring är inget nytt fenomen, utan har studerats i årtal av flera forskare med olika synsätt och definitioner. Enligt Granberg (2011, s. 515) är Michael Polanyi den kändaste forskaren som gav ut sin första bok om tyst kunskap *The tacit dimension* (1967).

1.5 Disposition

Denna avhandling är uppdelad i sju kapitel. Första kapitlet ger en introduktion av avhandlingens ämne genom precisering av bakgrund, problemområdet och syftet som står till grund för denna forskning.

Andra kapitlet presenterar teori som är knutet till avhandlingens ämne. Kapitlet börjar med klargörande av kunskap och dess olika delar samt kunskapsledning. Andra kapitlet avslutas med presentation av kunskapsomvandlingsprocessen och en arbetsgrupps sociala lärande. Empiriska delens teoretiska referensram klargörs i tredje kapitlet.

Kapitel fyra presenterar den valda forskningsmetoden, tillvägagångssätt samt presentation av målgruppen. Kapitlet avslutas med redogörelse hur intervjun med medarbetarna valdes att utföras.

I femte kapitlet presenteras intervjureresultat, analys av samlade intervjureresultat samt förslag till en förbättrad kunskapsöverföring. Kapitlet avslutas med sammanställning av forskningens resultat.

Reflekterande analys av intervjuer samt förslag på förbättrad överföring av tyst kunskap presenteras i kapitel sex. Avhandlingen avslutas i kapitel sju med en sammanfattade slutdiskussion.

2 Tidigare forskning

Avhandlingens teoretiska referensram klargör för kunskapsbegreppet samt hur kunskap omvandlas mellan tyst och explicit enligt SECI modellen. Kapitlet avslutas med klargörande av en arbetsgrupps kunskapsöverföring genom socialt lärande. Den teoretiska referensramen baserar sig på forskning och teorier som tidigare undersökningar och forskare sammanställt.

2.1 Vad är kunskap och kompetens?

Grunden för att kompetens ska uppstå är kunskap. Begreppet är väl bekant och används som om dess betydelse vore självklar. Kunskap fyller en funktion, löser problem och underlättar

en verksamhet. (Granberg, 2011, s. 514). Lindelöv (2016, s. 52) menar att kunskap är något man kan, oavsett på vilket sätt man tillägnat sig det.

Sveiby (1990 s. 79) påpekar att all kunskap är inte värdefull. Kunskap som är mycket värdefullt i ett visst sammanhang får ett betydligt lägre värde i ett annat sammanhang. Värdet på kunskapen är beroende på om det finns en marknad för den, med tiden sjunker kunskapens värde.

I forskning och litteratur uppkommer det flera olika definitioner och synsätt av begreppet kompetens. Enligt Ellström och Hultman (2004, s. 202) definieras kompetens som en individs potentiella förmåga att framgångsrikt utföra ett arbete eller en uppgift.

Enligt Lindelöv (2016, s. 53) utgörs kompetensen av de färdigheter samt förhållningssätt vi använder oss av för att förverkliga en yrkesmässig prestation. *Färdigheter* kan vara kognitivt eller analytiskt betingade, alternativt handla om förmågan att utföra en viss typ av uppgift, som verbal förmåga eller förmågan att arbeta med siffror. *Förhållningssättet* baserar sig på personligheten samt utgör ett komplement till färdigheterna, vilket beskriver en persons typiska beteende och hur hen reagerar i olika situationer.

Kompetens-begreppet kan preciseras i begreppen individ och arbete. Arbete avser en mängd uppgifter eller problem som en individ (eller grupp av individer) har som avsikt att lösa i syfte att uppnå ett visst resultat. Uppgifterna kan vara givna av individen själv eller någon annan, samma gäller metoder/arbetssätt som uppgiften skall lösas med. Kriterier för vad som skall räknas som ett godtagbart resultat läggs av individen själv eller någon annan. (Ellström, 1994, s. 20).

Arbetet kan verkställas genom att individen bearbetar uppgiften intellektuellt, manuellt, med eller utan verktyg eller annan utrustning. Beroende på bl.a. utnyttjad teknik och arbetets organisation, har individen större eller mindre utrymme att själv definiera och tolka arbetsuppgifterna d.v.s. *tolknings utrymme*. Att själv få välja hur uppgifterna skall lösas med hänsyn på metoder, tillgänglig tid, ordningsföljd osv. har man ett *handlingsutrymme*. Att värdera arbetsuppgiftens resultat kallas *värderingsutrymme*.

Det är då möjligt att nämna en allmän definition av begreppet kompetens. Med kompetens syftar man på en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. D.v.s. förmågan att framgångsrikt enligt egen eller andras kriterier genomföra ett arbete samt förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. (Ellström, 1994, s. 20-21).

2.1.1 Organisatorisk och individuell kunskap

Jonsson (2012, s. 105) menar att skillnaden på definitionen av organisatorisk och individuell kunskap är oklar eftersom olika författare lägger olika innebörd i vad som avses med organisatorisk kunskap. Medan vissa menar att det är skillnad mellan individuell och organisatorisk kunskap, menar andra att de hör samman och att individuell kunskap utvecklas i det sociala sammanhanget (i organisationen).

Organisatorisk kunskap ses av vissa som en del av de normer och värderingar som råder i en organisation, samtidigt som andra ser organisatorisk kunskap som summan av individernas kunskap i en organisation

Newell m.fl. (2009) beskriver organisatorisk kunskap som de normer, värderingar och praktiker som integrerar aktörer i framtagandet av en värdefull tjänst eller produkt medan Nonaka (1994) menar att all kunskap är personlig men att kunskapen kan göras tillgänglig samt delas med andra i en organisation genom den så kallade SECI-processen, som beskrivs i kapitel 2.2.1. (Jonsson, 2012, s. 106).

Sydänmaanlakka (2001, s. 158) skriver att organisationer idag har svårt att garantera ett kontinuerligt fast jobb till sina medarbetare, då har den individuella kunskapen blivit ett viktigt överlevnadssätt och egentligen enda anställningstryggheten. Att ta hand om sitt eget kunnande är individens enda sätt att säkerställa sin sysselsättning. Det är kunskapen som anger individens värde på arbetsmarknaden. För individens bästa vore det fördelaktigt att förstå själv när individuella kunskapen behöver uppdateras. Om arbetsgivaren lägger märke till detta innan individen, kan det redan vara för sent att uppdatera sin individuella kunskap.

Ingenjörsvetenskapsakademien (1993, s. 43) påstår att det generellt sett är företaget som har ansvaret för medarbetarens individuella kunskapsutveckling, så att denna kan arbeta effektivt i företaget. Medarbetarens ansvar för individuella kunskapsutvecklingen kan dock inte avhändas. Organisationen kan ge incitament och möjligheter men i slutändan är det medarbetaren själv som bör ha viljan och intresset att utvecklas.

2.1.2 Tyst kunskap

Den japanske organisationsforskaren Ikujiro Nonaka skiljer mellan explicit kunskap och tyst kunskap. Tidigare kallades dessa för beskrivande kunskap samt procedurkunskap. (Kaufmann och Kaufmann, 2016, s. 307).

Den tysta kunskapen kan ibland kallas implicit kunskap eller *tacit knowledge* på engelska (Jonsson, 2012, s. 101). Den är intuitivt baserad kunskap som är svår att beskriva. En stor del av den kunskap som man förvärvar i praktiken är tyst. Det kan vara kunskap som har varit explicit, men som nu har blivit så automatiserad så att man inte längre kan beskriva den. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 307). Ellström (1994, s. 51) definierar tyst kunskap som kunskapen om att kunna göra något snarare än att veta något, som tidigare kallats färdighetskunskap och praktisk kunskap.

Den intressanta delen av tyst kunskap är de komplexa och avancerade färdigheter som man använder mera intuitivt. Det kan handla om att på ett fint sätt hantera en kämpig kund eller ta ett viktigt strategiskt beslut där man lutar på magkänslan utan att kunna förklara varför man tar beslutet, utan beslutet känns helt enkelt bara rätt.

Bakom såna beslut finns mängder av välorganiserad kunskap som gett god praktisk kompetens. Problemet är att man har så svårt att beskriva den, både för en själv och andra. Därav är den tysta kunskapen personlig och subjektiv. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 307).

2.1.3 Explicit kunskap

Enligt Kaufmann och Kaufmann (2016, s. 307) är explicit kunskap den typ av kunskap som kan förklaras klart och tydligt för oss själva och andra. Ellström (1994, s. 51) menar att vissa delar av yrkeskunskapen utgörs av explicit kunskap, teoretisk kunskap som kan verbaliseras och förmedlas till andra.

En fråga Ellström (1994, s. 51) ställer sig vad gäller yrkeskunskapens karaktär är i hur hög grad den omfattar eller bör omfatta explicit (teoretisk kunskap) i motsats till tyst (implicit) kunskap av typen färdighets- eller förtrogenhetskunskap.

Den explicita kunskapen är lätt att dela både i tal och skrift, med den tysta kunskapen är svårare att föra vidare och att dela. Kapitlet fortsätter med redogörelse av kunskapsledning samt kunskapsdelning.

2.1.4 Kunskapsdelning

En del av kunskapsledningen handlar om att arbeta fram praxisformer som främjar så kallad *kunskapsdelning* (knowledge sharing) mellan medarbetarna. Det kan t.ex. handla om att

samlas i organiserad miljö för att dela erfarenheter och diskutera hur andra medarbetare löst vissa typer av problem.

Det är viktigt att ledaren stödjer socialisation och kompetensutveckling. Färska HR-undersökningar påvisar att satsning på utbildning och personlig kompetensutveckling gynnar företaget. Följden blir inte bara ökad kompetens, utan även ökad lojalitet samt starkare organisationsengagemang, särskilt då åtgärderna tolkas som om företaget vill satsa i och bryr sig om medarbetarna. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 309).

Nonaka & Takeuchi (1995, s. 3) påstår att orsaken till japanska företagens framgång är deras skicklighet och expertis på skapandet av organisatorisk kunskap, spridningen av kunskapen genom organisation och implementeringen av kunskap i deras produkter, tjänster och system. För detta behövs ledarskap.

2.1.5 Kunskapsledning

Enligt Kaufmann & Kaufmann (2016, s. 268) menar man med kunskapsledning strävan efter att skapa, förmedla, förvalta samt ta på vara de kunskaper som organisationen förvärvar. Ordet kunskapsledning är en inexact översättning från engelskans *knowledge management*.

Kunskapsledning handlar huvudsakligen om frågor kring hur kunskap kan skapas och förvaltas i en organisation samt hur förvärvade kunskaper kan tillvaratas samt förvaltas. Huvudfokus är lärande på ledarskaps- och företagsnivå.

Sveiby (1990, s. 78) jämför kunskapen i kunskapsföretag med industriföretagens maskiner som förslits och behöver förnyas, samma gäller kunskapsföretagens behov att kontinuerligt utbilda och utveckla medarbetare och deras kompetens.

Vissa delar av tyst kunskap och informella kompetensen kan i vissa fall behöva dokumenteras på ett systematiskt sätt. I första hand gäller det sådan kompetens som kan vara mycket dyrbar för verksamheten att rekonstruera i efterhand. (Skoglund & Skoglund, 2009, s. 44).

Dock menar Kaufmann & Kaufmann (2016, s. 292) att det finns en risk med att ha snabb tillgång till relevanta kunskaper. Det kan bidra till att man låser sig tidigt till ett visst antagande vid problemlösning. Det finns studier som påvisar att experter har en tendens att

överskatta tilltron till sina bedömningar, vilket bidrar till att en nybörjare i vissa situationer kan prestera bättre än experten.

Kunskapsledning handlar bland annat om att organisera eller skapa data-baserade system där nya kunskaper och erfarenheter kan dokumenteras. Då medarbetare använder dessa system kan de arbeta på en mer avancerad nivå än de annars skulle ha gjort. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 309).

2.1.6 Ledning av tyst kunskap

Vikten av kunskapsledning har uppmärksammats i många företag. I företagen har man utsett ansvarspersoner som är ansvariga för att bygga upp och utveckla informationssystem i företaget. Kunskap har stark gemenskapskaraktär, därför främjas inte kunskapsöverföringen med utvecklandet av IT-system, utan organisationskulturen inverkar främst på medarbetarnas vilja att dela information i organisationen. (Miettinen, 2015, s. 8-9).

Virtainlahti (2009, s. 205-211) menar att många saker påverkar ledning av tyst kunskap. Organisationen borde skapa en funktionsmiljö där delning av tyst kunskap vore möjligt. Möjliggörandet är speciellt på förmännens och ledningens ansvar, dock inverkar flera saker så som organisationsstrukturen, organisationskulturen, arbetsmiljö, språk och resurser.

Kunskapsdelning handlar om delandet av kunskapen. Det är ledarskapet som kan styra och stärka främjandet av kunskapsdelning. Om företaget satsar på medarbetarnas kompetensutveckling ökar medarbetarens lojalitet och organisationsengagemang. Kunskapsledning handlar främst om frågor kring skapandet och förvaltandet av kunskap. Utvecklandet av olika verktyg och system behöver inte främja kunskapsöverföringen, det är främst organisationskulturen som inverkar på viljan att dela kunskap.

2.2 Kunskapsöverföringsprocessen

K.E Sveiby som är professor i kunskapsledning (eng. knowledge management) skriver att föreläsningar är den vanligaste och ineffektivaste kunskapsöverföringsmetoden. En kombination av se och hör är något effektivare. Sveiby hävdar att kunskap och kompetens överföring mellan individer är effektivast genom ”learning by doing” det vill säga arbete,

eftersom människan minns 60-70% av det hen arbetar med i praktiken. (Sveiby, 1997, s. 43-44).

2.2.1 SECI-modellen

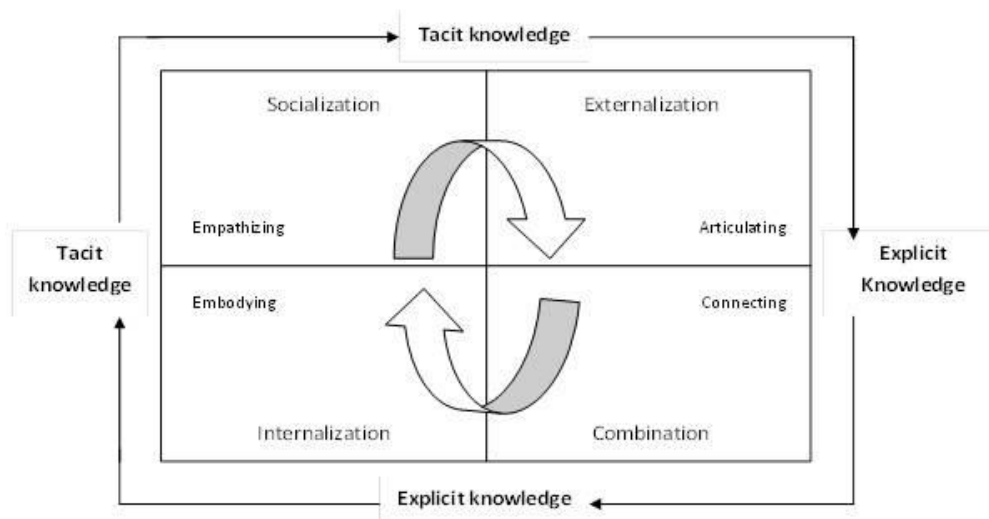
Nonakas (1994) SECI-modell är en bra utgångspunkt för att förstå hur organisatorisk kunskap skapas och överförs. Det finns ingen enhetlig definition av organisatorisk kunskap därför är inte SECI-modellen den enda modellen som beskriver hur organisatorisk kunskap skapas och överförs. Dock är Nonakas modell en av de mest refererade modellerna för diskussionen om kunskapsöverföring.

Fastän Nonakas SECI-modell avser att beskriva hur man skapar organisatorisk kunskap, kan den också ses som en modell för kunskapsöverföring. (Jonsson, 2012, s. 137-138).

Modellen bygger på att beskriva hur individuell kunskap genom fyra processer – socialisering, externalisering, kombination och internalisering – bildar organisatorisk kunskap.

Nonakas modell har fått kritik (Gourlay 2006) för att Nonaka lämnat bort den implicita kunskapen och låter chefer definiera vad kunskap är, Nonaka har även läst fel om vad Polanyis (1966) definierar som kunskap. Gourlay menar att det finns få empiriska bevis på att modellen fungerar.

En anledning till kritiken anses vara att modellen är framtagen utifrån ett österländskt/japanskt synsätt och att den därför kanske inte passar in på västerländska synen på organisationer och företag, var mycket av den traditionella knowledge management-litteraturen har växt fram. Kritiken kan anses som tvivelaktig eftersom Lean och Toyota-modellen har fått utmärkelse och anses bidra positivt till västerländska företags förändrings/förbättringsarbete. (Jonsson, 2012, s. 136).



Figur 2

Nonakas modell består av två typer av kunskap, tyst och explicit som genom konvertering bildar vad Nonaka kallar för organisatorisk kunskap (se figur 2). De fyra olika processerna kan beskrivas:

- **Från tyst (tacit) till tyst kunskap.** Tyst kunskap som överförs via *socialisering* (*socialization*), detta genom gemensamma aktiviteter som t.ex. använda sig av mästare-lärling metod.
- **Från tyst (tacit) till explicit kunskap.** *Externalisering* (*externalization*) syftar till att forma tyst kunskap till explicita begrepp. ”knowledge is crystallized, thus allowing it to be shared by others, and it becomes the basis for new knowledge” (Nonaka m.fl. 2000, s. 9).
- **Från explicit till explicit kunskap.** *Kombination* (*combination*) syftar till att kombinera olika enheter av explicit kunskap, d.v.s. ”the process of converting explicit knowledge into more complex and systematic sets of explicit knowledge” (Nonaka m.fl. 2000 s. 9). IT-/IS-verktyg spelar en viktig roll i detta läget.
- **Från explicit till tyst (tacit) kunskap.** *Internalisering* (*internalization*) syftar till att förkroppsliga den explicita kunskapen d.v.s. att göra kunskapen till en del av arbetssättet och kulturen. Används för att omformulera eller bredda individens implicita kunskap. ”closely related to learning by doing” . (Nonaka m.fl. 2000, s. 10). Överförs sedan enligt SECI-modellen och kunskapsspiralen, genom socialisering.

Människan lär sig bäst genom ”learning by doing” d.v.s. genom att utföra uppgifter. Överföringen av tyst till tyst kunskap sker genom socialisering som exempelvis kan vara en mästare-lärling metod. Kapitlet fortsätter med redogörelse av vad man skall tänka på och hur man skall gå till väga för att säkerställa kunskapen i en organisation.

2.2.2 Säkerställandet av kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring från erfarna till oerfarna medarbetare är inte någon ny företeelse (Skoglund & Skoglund, 2009, s. 43). Samhällsekonomiskt, mänskligt och företagsekonomiskt är det en förlust om de erfarnas kompetenser, erfarenheter och kapacitet inte tas till vara (Vallerius och Uggelberg, 2007, s. 121).

I de flesta företag finns anställda med nyckelkompetens, nyckelerfarenhet och tyst kunskap. Om organisationen inte har säkerställt denna kunskap när anställda går i pension kan det uppstå ett ”kompetensvacuum” då den anställde går i pension.

Medarbetare som är på väg att pensionera sig kan man diskutera med och göra upp om ett avtrappnings avtal eller senioravtal med vilket en organisationen i fortsättningen kan dra nytta av denna resurs. Den tillvaratagna nyttan kan handla om att hitta lösningar i arbetets uppgifter/organisation eller dra nytta av den erfarnes uppbyggda kommersiella och sociala nätverk. (Vallerius och Uggelberg, 2007, s. 121-123).

Skoglund & Skoglund (2009, s. 43-44) menar att en förutsättning för en lyckad kunskapsöverföring är en lyckad matchning av sändare respektive mottagare av erfarenhet och kompetens. De har presenterat några generella och grundläggande förutsättningar för en lyckad kompetensöverföring:

Kompetensöverföringen skall utgå ifrån kunskapen om vuxnas lärande d.v.s. lärsituationen bör utformas flexibelt. Hänsyn skall tas till både ”lärlingens” och handledarens individuella förutsättningar med avseende på hur dom på effektivaste sättet tar till sig och förmedlar kunskap.

Förutsättningen till framgångsrik kompetensöverföring är en lyckad kombination av ”sändare” respektive ”mottagare” av erfarenhet och kompetens. Vuxnas lärande baserar sig på ett reflekterande tankesätt, med andra ord kritisk eftertanke är väsentligt för att kunna ändra verklighetsuppfattning.

Dagens arbetsliv består till stor del av komplexa uppgifter som löses i grupp, där särskilda kompetenser och personer kombineras. Arbetet kan ofta vara organiserat i nätverk, projekt- och processarbete samt en mångfald av personliga kontakter och relationer, vilket gör att en enda handledare eller mentor sällan är tillräcklig. Därtill krävs det verksamhetsspecifika system för säkerställandet av olika delar av lärprocessen. Vissa delar av den tysta kompetensen kan med fördel dokumenteras. Detta kan gälla sådan kompetens som är dyrbar eller svår att rekonstruera i efterhand.

Strategiska frågor som Skoglund & Skoglund (2009, s. 45-46) frågar sig angående kompetensöverföring är följande:

Har alla medarbetare kännedom om den positiva betydelsen av att blanda generationer i arbetsgrupper? Har organisationen åldersmässigt blandade arbetsgrupper där varierande åldersgruppers kunskapsmässiga fördelar kompletterar varandra?

Förverkligas kompetensöverföringen i organisationen på ett systematiskt sätt, med utgångsläge i verksamhetens särskilda förutsättningar? Börjar man t.ex. kunskapsöverföringen innan omfattande pensionsavgångar?

Har organisationen identifierat vilka erfarenheter som skall eller inte bör överföras vidare? Finns det system som säkerställer att utbildnings- handlednings- och introduktionsansvariga har rätta förutsättningar för att klara av uppdraget?

Har man system som kan bedöma och värdera kvalitén i den kunskapsöverföringen som sker? Hur kan man säkerställa att de nyanställda lär sig relevanta saker i rätt omfattning? Hur kostnadseffektivt är vårt erfarenhetsöverföringssystem?

Praktiska frågor som Skoglund & Skoglund (2009, s. 45-46) frågar sig angående kompetensöverföring är följande:

Antalet medarbetare som beräknas gå i pension:

- Inom närmsta åren/ tre till fem år?
- Utan vilka erfarenheter/kompetenser klarar vi oss med hänsyn till planerade verksamhetsförändringar?
- Vilka erfarenheter/kompetenser klarar vi inte oss utan med hänsyn till planerade verksamhetsförändringar?

Stöds en kontinuerlig erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan erfaren och oerfaren medarbetare:

- Planeras arbeten så att erfarna jobbar sida vid sida med oerfarna och lär av varandra?
- Har man upprättat något mentorssystem eller annan modell av kontinuerlig erfarenhetsåterföring?
- Tar man tillvara på de yngres kunskaper och överför de till dom äldre anställda?
- Har man rutiner för introduktion av nyanställda som baserar sig på utredning av vilken kunskap som pensioneras närmaste åren och hur man skulle få erfarenheten att stanna inom företaget? (Skoglund & Skoglund, 2009, s. 45-46)

2.2.2 Synliggöra tyst kunskap

Stenberg (2006, s. 42) menar att ofta uppfattas tyst kunskap pratat, skrivet eller ritat. I takt med utvecklingen av informationstekniken har synligheten av kunskap förenklats

Virtainlahti (2009, s. 81-85) menar att erkännandet av tyst kunskap är viktigt för kunskapsledningen. Kunskap kan inte delas eller nyttjas om det inte har erkänts. Det är viktigt att kunna erkänna dess existens och betydelse.

2.2.3 Överföringens problem och risker

En betydande orsak till att kunskapsbrist uppstår är att medarbetarna tappar sin vilja att nyttja och utveckla sin kunskap eller så erbjuds inte tillfälle att nyttja den. En bidragande orsak till detta kan vara att företaget har bristfällig kompetens eller brister i sina åtgärder för kompetensutveckling, eller saknar metoder för att genomföra och leda sin verksamhet.

Genom utvecklingssamtal kan man upptäcka behov av kompetensutveckling, genom att ta reda på bakgrund till sjukfrånvaro, personalomsättning och genom mätning av medarbetarattityder. (Hansson, 2016, s. 23).

2.2.4 Organisationskulturens inverkan

Virtainlahti (2009, s. 82-83) menar att identifieringen av tyst kunskap påverkas av organisationskulturen, som antingen uppmuntrar till identifiering eller hindrar processen. En

öppen och uppmuntrande organisationskultur är fördelaktigt för överföringen av tyst kunskap, där medarbetare vågar ta visa sina kunskaper och erfarenheter.

Om organisationskulturen är baserad på individers konkurrenskraft vågar inte medarbetarna visa sin kunskap vilket kan bidra till pantning av specialkunskap och obefintlig delning av tyst kunskap. Avundsjuka i organisationen kan ge medarbetaren en känsla av värdelöshet, vilket hindrar medarbetaren att dela sina kunskaper i organisationen.

2.3 Socialt lärande

Detta kapitel inleds med redogörelse av hur olika sociala inlärningssätt kan förverkligas i en arbetsgrupp. Kapitlet fortsätter med presentation av olika kunskapsöverförings mekanismers styrkor och svagheter samt hur ledarskapet kan påverka kunskapsöverföringen.

Lärande är ett förlopp som präglar beteende och samspel från mikro- till makronivå på alla nivåer i en organisation. Lärande handlar inte bara om att lära sig utföra arbetsuppgifter i traditionell mening. Det handlar även om handledning samt personlig utveckling.

I dagens organisationsliv är dessa perspektiv på lärande grundläggande incitament för att motivera medarbetarna, så att de trivs samt gör ett gott arbete. Som system och kollektiv lär sig organisationen också. Det är viktigt att ha förståelse för hur detta fungerar samt vad som kan hindra detta, med målsättningen att förbättra organisationens innovations- och anpassningsförmåga. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 311).

Det bör betonas att ett sänt meddelande inte är ett mottaget meddelande. Individer lär sig på olika sätt. Vissa tar bättre till sig fakta, figurer och statistik. Andra kan föredra anekdoter. För att nå fram med informationen, bör den levereras i rätt ”språk” till mottagaren. (Harvard Business School press, 1998, s. 118).

2.3.1 Mentorskap

Lärande med hjälp av mentorskap betyder lärande genom att erfarna medarbetare handleder oerfarna medarbetare. Mentorns uppgift är att bidra med teknisk och praktisk undervisning. Utöver detta bör mentorn ha förmåga att ge personlig uppmuntran samt kontakt med beslutsfattare på högre nivå. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 295).

Karl Erik Sveiby (1990, s. 102) menar att erfarna proffs oftast är bra lärare och mentorer för de yngre medarbetarna. Den förmågan är värdefullare för organisationens lönsamhet än de erfarnas debiteringsgrad.

2.3.2 Praxisgemenskap

Socialt lärande kan förverkligas på andra sätt än genom observation av andra. En grupp människor som samlas i en kollektiv läroprocess utifrån gemensamt intresse, gemensamma problem eller entusiasm för ett ämne och som utvecklar expertis och kunskap inom ett visst område genom kontinuerlig samverkan definieras som praxisgemenskap. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 295).

2.3.3 Reflektering

Företag bör synliggöra sina framgångar och misstag, systematiskt bedöma och spara informationen i en form som medarbetarna känner sig bekväma med. Den kände filosofen George Santayana har ett känt uttryck som lyder ”De som inte kan minnas de gångna är dömda att upprepa den.” Allt för många chefer är ointresserade eller fientliga till det gånga, med bristfälliga kunskaper i reflektion av erfarenheter kan dom låta värdefull kunskap försvinna.

Studier visar att kunskap som förvärvats genom misstag ofta är viktig för att kunna nå framtida framgång, med andra ord är misstag ett ypperligt sätt att utveckla kunskap. (Harvard Business School press, 1998, s. 61).

Virtainlahti (2009, s. 124) menar att reflektion är ett effektivt sätt att dela tyst kunskap. En verksamhet eller process kan reflekteras under dess genomförande eller avslut. I tidiga skedet av processen ifrågasätts den samtidigt som man skapar nya utvecklingsförslag. I den tidiga reflektionen kan man på effektivt sätt undersöka personliga arbetsrutiner.

Motsatsen till tidiga reflektionen är efterreflektion, när en process avslutats. Då behandlas erfarenheterna kritiskt, med reflektionen vill man identifiera framgångar och motgångar i processen så att dessa kan delas vidare. Med kritisk reflektion kan man identifiera processens problempunkter, risker och undvika felbedömningar i kommande projekt.

2.3.4 Arbete i grupp

Sydänmaanlakka (2001, s. 48-49) menar att lärandet allt oftare sker i grupp. Gruppen består av en liten skara medarbetare vars kunskap kompletterar varandra. De är knutna till gemensamma mål, prestationskrav samt gemensam verksamhetsmodell och känner ett delat ansvar över dess prestation.

Gruppens lärande sker i samma form som individens lärande. Grupplärande kan definieras som en process där gruppen letar fram ny kunskap, information, attityder, erfarenheter och kontakter som bidrar till förändring i gruppens arbetssätt.

Det viktiga i gruppen är att dela kunskap och information. Med gruppens lärande menas hur bra gruppen förmår förena enskilda individers kunskap och erfarenheter mellan gruppmedlemmar.

2.3.5 Pararbete

Virtainlahti (2009, s. 121) skriver att arrangemang med pararbete gynnar överföring av tyst kunskap. Pararbete med senior-junior medarbetare är en vanlig lösning. Nuförtiden är åldersfördelningen i många organisationer delad i två delar, 50-60 åriga och 20-30 åriga medarbetare. I sådana organisationer är senior-junior par effektiv lösning eftersom äldre medarbetare kan vägleda de yngre till att jobba enligt organisationens arbetssätt.

Virtainlahti menar att pararbete med senior-junior sammansättning kommer bli allt vanligare när de stora åldersklasserna går i pension och den tysta kunskapen skall överföras till nya medarbetare i organisationen.

2.3.6 Rotation av arbete och medarbetare

Rotation av medarbetare menar systematisk utveckling av medarbetare, där medarbetaren flyttar frivilligt till annan arbetsuppgift under en bestämd tidsperiod. Medarbetarrotation gynnar yrkesmässig utveckling, nätverkande samt att organisationen breddar sitt kunskapsområde.

Man bör följa upp målsättningarna som ställs på medarbetarrotationen. Medarbetarrotation ger en möjlighet att utöva sin yrkeskompetens i ny arbetsmiljö samtidigt som man utvecklar sin egen kunskap. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas, 2012, s. 7).

Virtainlahti (2009, s. 127-128) menar att arbetsuppgiftsrotation får medarbetaren att reflektera över sina arbetsuppgifter och erfarenheter från ett nytt perspektiv. Arbetsuppgiftsrotation utvecklar även medarbetarens mångsidiga kunskaper och förmågan att värdera organisationens arbetssätt från ett nytt perspektiv.

2.3.7 Observationsinlärning

De starkaste insikterna kan ibland komma från att observera utanför den vanliga arbetsmiljön för att få nya perspektiv. Väl upplysta chefer har förståelse för att företag i en helt annan bransch kan vara givande i form av nya idéer och kreativt tänkande.

I sådana organisationer lånar man entusiastiskt utan fördomar. Roger Milliken kallar processen för SIS dvs. ”Steal Ideas Shamelessly” bredare benämningen för detta är benchmarking. Benchmarking kan definieras som en ständigt pågående undersöknings och lärande upplevelse som säkerställer att bästa branschpraxis upptäcks, analyseras, införs och genomförs. Nästintill allt kan bli benchmarkat. (Harvard Business School press, 1998, s. 64).

En stor del av det vi lär oss sker genom observation av andra. Detta är utgångsläget för inlärningsformen som kallas *socialkognitivt lärande*. Den amerikanske psykologen Albert Bandura har utvecklat teorin bakom detta.

Socialkognitivt lärande brukar ofta beskrivas på ett enkelt sätt, som att man imiterar eller kopierar varandra. Faktum är att det är en mycket komplicerad process där man aktivt engagerar ett antal centrala kognitiva processer. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 292-293).

2.3.8 Utveckling av kunskapsöverföring

För att lärandet inte skall bli en lokal process, bör kunskapen spridas fort och effektivt inom organisationen. Nya idéer har största inverkan när dom sprids brett, istället för att några få sitter besitter på informationen. En mängd olika mekanismer driver denna process som t.ex. skrivna-, muntliga- och visuella rapporter, platsbesök, personalrotationsprogram, utbildnings- och traineeprogram samt standardiseringsprogram. Alla mekanismer har sin specifika svaghet och styrka.

Rapporter är de vanligaste kunskapsöverförings mekanismerna. Rapporter betjänar många syften, de klargör forskning, innehåller checklistor och beskriver viktiga processer. Innehållet kan vara brett, allt från benchmarking undersökningar till redovisningskonvention. och nyupptäckt försäljningsteknik. Dagens skrivna rapporter är ofta kompletterade med videoklipp, vilket ger en närhet samt trohet.

Studie- och platsbesök är ett lika vanligt sätt att överföra kunskap, speciellt i stora multidisciplinära organisationer. De lärorikaste besöken bör skräddarsys till besökarens behov.

I många organisationer finns det lokala erfarna experter. Medarbetare som dagligen arbetar med dessa experter gynnas enormt av expertens skicklighet, dock kan experter samarbeta med en liten grupp av medarbetare, vilket bidrar till att kunskap sprids snävt inom organisationen. Genom flyttning inom organisation eller företaget kan experternas kunskap spridas gynnsammare.

Från ledning till personal är ett annat kunskapsöverföringsalternativ. Detta är effektivast när man låter erfarna chefer dela lärdomar i företaget i form av nya standarder, policyn eller utbildningsprogram.

Man har observerat att det är svårt att bli kunnig på ett passivt sätt. Aktivt upplevda erfarenheter är värdefullare än information som berättats, därav är personrotation ett av de effektivaste sätten att överföra kunskap. (Harvard Business School press, 1998, s. 66-68).

2.3.9 Ledarskapets inverkan

Skoglund och Skoglund (2009, s. 43) menar att en grundläggande förutsättning för en lyckad kunskapsöverföring är att verksamheten och chefen tydligt visar att man ser de erfarna medarbetarna som en viktig tillgång, inte bara i policydokument eller högtidstal utan också i de vardagliga ledarskapet.

Kunskap överförs effektivare med rätt incitament. Om medarbetaren vet att dess planer och idéer blir utvärderade och tillämpade, med andra ord att deras inlärd kunskaper blir tillämpade i verksamheten kommer man att nå större framgång i kunskapsöverföring.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel klargör för teoretiska referensramen som tas med till empiriska delen. Från teoribildningen lyfts SECI modellen samt socialt lärande ut som grundstenar till den empiriska delens intervju, analys samt resultatuttolkning.

En grups kunskapsomvandling kan definieras enligt SECI modellen, den presenteras i kapitel 2.2.1. och är en grundsten i forskningen. I denna avhandling undersöks överföringen av tyst kunskap till tyst kunskap, vilket förverkligas i SECI modellen genom socialisering.

Kapitel 2.3 Socialt lärande är en viktig utgångspunkt vid framställning av intervjufrågor, analysering av resultat och utvecklingsförslag.



Figur 3, illustrerande bild på empiriska delens teoretiska referensram

4 Metod

Detta kapitel inleds med presentation av vilka olika forskningsmetoder man kan använda sig av samt hur det resoneras vid val av forskningsmetod. Kapitlet fortsätter med en presentation av undersökta arbetsgruppen och avslutas med information om kring hur intervjufrågor togs fram.

4.1 Forskningsmetoder

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 12) berättar att samhällsvetenskapliga metodböcker brukar skilja på *kvantitativa* och *kvalitativa* forskningsmetoder. När man utför en empirisk studie finns det två olika tillvägagångssätt, alternativt en kombination av båda.

4.1.1 Kvantitativ metod

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 12-13) definierar kvantitativa undersökningsmetoden som ett sätt att producera material som baserar sig på siffror eller tal, vilket möjliggör en kvantifierbar analys av data. Kvantitativa metoden handlar om att framställa material vars innehåll kan beräknas och behandlas kvantitativt med hjälp av olika slag av beräkningar, oftast av statistisk slag.

Esaiasson et al. (2012, s. 200) menar att i praktiken utförs kvantitativa forskningsmetodens datainsamling genom att fylla i en datamatrix med information. I en sådan undersökning bör man välja ut analysenheter som kan registreras med olika variabler eller egenskaper.

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 13) menar att den kvantitativa undersökningen ofta leder till en bild av ett allmänt mönster inom ett avgränsat område. Oftast är det allmänna mönstret som ses som det intressanta och betydelsefulla i denna typ av forskningsmetod.

Kvantitativa undersökningsmetoden förutsätter således att fenomenen som undersöks kan definieras samt avgränsas förhållandevis entydigt för att kunna räknas och behandlas i diverse diagram, tabeller eller dylikt. Med detta antagande betyder att de flesta kvantitativa forskningarna ofta implicit eller explicit baserar sig på ett verkligt perspektiv.

4.1.2 Kvalitativ metod

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 13) skriver att kvalitativa forskningar nyttjar metoder som lämpar sig till att redogöra för fenomen i dess kontext. Kvalitativ undersökning handlar om att fokusera på entiteternas kvaliteter, processer samt betydelser som inte går att undersökas experimentellt eller mätas i förhållande till mängd, kvantitet, intensitet eller frekvens – i den mån det alls är möjligt att mäta.

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 14) berättar att kvalitativ forskningsmetod i praktiken innebär att man själv intervjuar en mindre grupp människor för att därpå tolka sitt material från intervjuerna.

Nyberg & Tidström (2016, s. 126) skriver att kvalitativ undersökning även kan genomföras med hjälp av ett frågeformulär där informanterna skriver ner sina svar, dock är detta tidskrävande, vilket kan bidra med färre svarsdeltagare i undersökningen.

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 14) menar att kvalitativa undersökningar kan basera sig på flera olika perspektiv som används av forskare med fenomenologiska, realistiska eller konstruktivistiska synsätt, dvs. perspektiv som mer (realism) eller mindre (konstruktivism) förutsätter att det undersökta fenomenet har objektiv och avgränsad existens ute i verkligheten.

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 14) skriver att kvalitativa undersökningar tar ibland mer eller mindre hänsyn till sammanhanget som bildar ramen för det undersökta fenomenet. Undersökningar där man både söker en förklaring till vissa bestämda samband samt förståelse av undersökta fenomenet, kan man kombinera kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod i form av t.ex. en kombination av survey undersökning och individuella intervjuer.

Nyberg & Tidström (2016, s. 126) menar att nackdelen med kvalitativa forskningsmetoden är att det tar längre tid för att analysera och kategorisera svar, jämfört med kvantitativa metoden där dataprogram kan behandla data och ta fram medelvärden, spridningsmått osv. Oavsett nackdelarna har den kvalitativa ansatsen blivit allt vanligare och kan i vissa fall vara den ända rätta meningsfulla forskningsmetoden som man kan välja.

4.2 Tillvägagångssätt

Undersökningen utfördes genom kvalitativa forskningsmetoden, eftersom den anses lämpa sig bättre i denna studie. En intervju med öppen diskussion ger bredare inblick i hur varje enskild individ känner sig i frågan samt att de får möjligheten att lätt flika in med egna tankar och förslag.

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 13) skriver att kvalitativa forskningar nyttjar metoder som lämpar sig till att redogöra för fenomen i dess kontext. Kvalitativ undersökning handlar om att fokusera på entiteternas kvaliteter, processer samt betydelser som inte går att undersökas experimentellt eller mätas i förhållande till mängd, kvantitet, intensitet eller frekvens – i den mån det alls är möjligt att mäta.

Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 46) menar att en intervju kan utföras mer eller mindre strukturerat. Intervjuforskningar genomförs ostrukturerat, semistrukturerat eller strukturerat.

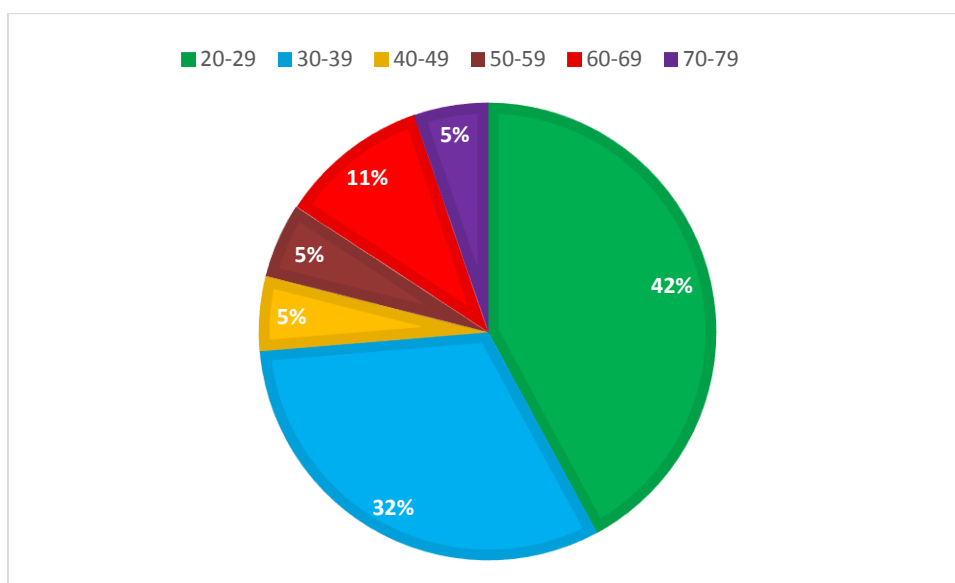
Intervjuerna här utfördes som semistrukturerade. Enl. Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 46-47) går denna metod ut på att arbeta med en intervjuguide där man på förhand tagit fram huvudfrågor vilka har utrymme för avvikelser om intervjupersonen skulle vilja ta upp oväntade ämnen som är av intresse.

Syftet med semistrukturerade modellen är att få alla intervjuade att reflektera över samma frågeställningar, vilket betyder att ifall om intervjupersonen ger otillräckliga svar bör intervjuaren vid behov ställa ett antal nödvändiga delfrågor i samband med huvudfrågorna.

4.3 Den undersökta arbetsgruppen

Intervjupersonerna arbetar i ett globalt teknikkonsultbolag inom avdelningen för byggkonsultverksamhet. Gruppen har ca 18 medarbetare som jobbar heltid samt en pensionär som jobbar deltid. De tre mest erfarna heltidsanställda medarbetare når pensionsåldern inom ca 5 år, den fjärde mest erfarna medarbetaren når pensionsåldern om ca 23 år.

Arbetsgruppens åldersfördelning stöder en forskning kring hur medarbetarna själva upplever hur gruppen kunde förbättra överföring av tyst kunskap mellan medarbetarna. Gruppens erfarna medarbetare är en stark tillgång vid upplärning av unga medarbetare. Gruppens åldersfördelning kan ses i figur 3.



Figur 4 illustrerande figur på procentuella åldersfördelningen i gruppen

4.3.1 Intervjufrågor

Frågorna formulerades så att alla medarbetare oberoende kunskaps eller befattningsnivå kunde svara på samma frågor. Frågorna delades upp i 4 olika delar (bilaga 2). Den första delen behandlar tyst kunskap som begrepp, fortsatt av andra delen som frågor om igenkänning av tyst kunskap. Tredje delen behandlar kunskapsöverföringen i gruppen följt av sista delen som behandlar utveckling av gruppens kunskapsöverföring.

Den undersökta arbetsgruppen verkar i en konjunkturkänslig bransch med varierande mängd projekt beroende på rådande konjunktur. Undersökningens frågor utgår ifrån ett idealiskt scenario med en lagom mängd utmanande och utvecklande byggprojekt.

Ingenjörsvetenskapsakademien (1993, s. 43) menar att i slutändan är det medarbetaren själv som bör ha viljan och intresset att utveckla den individuella kunskapen. Därför ställdes frågorna så att de inte kan kopplas till intervjupersonens professionella utvecklingsmål eller arbetsmotivation, vilket är irrelevant i denna forskning.

Begreppet tyst kunskap kan behöva en presentation ifall om begreppet vore okänt för intervjupersonen. En kort introduktion om tyst kunskap togs fram (se bilaga 1).

5 Resultat

I detta kapitel presenteras intervjuresultat och en analys av den information som noterats under intervjuerna som utförts vårvintern 2020. Svar till frågorna är presenterade och analyserade i frågeordningen. Vissa svar som är av större intresse har analyseras mera än andra. Kapitlet fortsätter med utvecklingsförslag till överföring av tyst kunskap och avslutas med avhandlingens resultat. Längden på intervjuerna varierade mellan 10 och 20 minuter. Totalt intervjuades 13 medarbetare varav tre av dem hade under 5 år till pension.

5.1 Intervjuresultat

Begreppet tyst kunskap var okänt för alla intervjupersoner. Under intervjuerna framkom det att ju mera erfarenhet medarbetaren hade desto mera tankar hade dom kring tyst kunskap och dess överföring.

5.1.1 Tyst kunskap som begrepp

Begreppet tyst kunskap var inte bekant för medarbetarna som deltog i intervjuerna. Intervjuade medarbetare upplever tyst kunskap som viktigt eller minst lika viktigt som explicit kunskap. En medarbetare påpekade att den tysta kunskapen som snappats upp kan föråldras eller uppfattas fel, vilket kan göra den värdelös. Fördelen med tysta kunskapen är att den hjälper arbetsmoment att löpa fortare när man inte är tvungen att fråga runt eller ta reda på så mycket. En annan medarbetare påpekade att all kunskap som vi behöver kunna inte står i böcker. Skrivna handböcker kan alla läsa men den tysta kunskapen är något viktigare som man får genom erfarenhet svarar en annan medarbetare.

En kombination av tyst -och explicit kunskap är det optimala menar en annan medarbetare. Då man kombinerar gamla erfarenheter med färsk dokumenterad kunskap t.ex. i form av handböcker och standarder kan man utifrån detta bygga upp en egen uppfattning om vad som är rätt i en specifik situation.

5.1.2 Igenkännande av tyst kunskap

En del medarbetare har dokumenterat tyst kunskap, detta i form av anteckningar i digital form. En av de intervjuade hade skrivit kurslitteratur för företagets interna bruk.

Gruppens samlade tysta kunskap är mycket värdefull enligt en medarbetare, man kan lyfta upp en fråga och snabbt få svar som är baserat på den erfarnes tysta kunskap. Tysta kunskapen är det viktigaste gruppen har eftersom explicit kunskap kan läsas när den behövs menar en medarbetare.

5.1.3 Överföring av tyst kunskap

Medarbetarna är eniga om att gruppens hjälpsamma miljö främjar till att ställa frågor. Gruppen har på senare tid jobbat aktivt med att förbättra erfarenhetsöverföring i form av veckans tips och tricks som tas upp på veckomöten. En medarbetare menar att den öppna hjälpsamma miljön i gruppen utgår ifrån ledarskapet, vilket i sin tur går ner till medarbetarna. I intervjuerna framkom att vissa medarbetare är mera benägna att dela med sig sin kunskap, detta upplevs hänga ihop med personligheten och inte i behovet att panta på kunskap.

Yngre medarbetare menar att erfarna tar sig tid men det märks inte så tydligt om de har den tiden de behöver för handledning av yngre. En medarbetare berättar att hen försöker ta sig tid för handledning fastän det är mycket att göra i egna projekt. Bland egna projektuppgifter behövs mera tid avsättas till handledning berättar en annan medarbetare.

Känns som om medarbetare inte alltid läggs i specifika projekt som är lärorika, menar några. Det borde vara en målsättning att lägga medarbetare i lärorika projekt menar en annan medarbetare. De flesta medarbetare upplever att de som är lediga får ta arbetet. Det upplevs som om den som har kompetensen har lättare att få jobbet eftersom projektet löper smidigare då, berättar en medarbetare. Av några medarbetare önskas det att man skulle fokusera mera på att försöka få omväxlande arbeten och på så sätt kunskapsmässigt växa fortare.

5.1.4 Utveckling av kunskapsöverföring

De flesta upplever att gruppen skulle lära sig mera av varandra om man skulle jobba i par som skulle bestå av erfaren-och-erfaren. Några berättade att detta vore bra system men då kan det bli så att den yngre stöder sig för mycket till den erfarna vilket kan leda till mindre utmanande uppgifter. En erfaren poängterade att den yngre borde få chansen att tänka till själv, utföra uppgiften och därefter granskas av erfaren. Medarbetare löser problem på olika sätt samt har olika arbetssätt, att låta en erfaren arbeta med flera olika erfarna hjälper de yngre att bygga upp ett eget arbetssätt poängterar en medarbetare. Det kan ses som ömsesidigt lärande, de erfarna gynnas av att få lära sig datakunskaper av de yngre berättar en medarbetare. En erfaren konstaterar att de yngre kan vara mera nyfiken på dataprogram och därigenom ge tips på funktioner som förut varit okända.

De erfarna som ger råd har ett lämpligt sätt att lära ut tycker de flesta, dock är det mycket upp till medarbetarens egna intresse att ställa motfrågor och på så sätt få ut bakgrundsinformationen till en lösning menar några andra. Några medarbetare nämnde att det bör vara rätt kombination av givare och mottagare av informationen. Någon form av mentorssystem kunde vara bra poängterar en medarbetare. En annan medarbetare berättar att man borde ta sig mera tid för handledning av yngre, annars kan det bli snabba korta svar som snabbt löser en fråga.

Rotera arbetsuppgifter är de flesta eniga om att skulle vara bra för gruppen eftersom det skulle bredda gruppens kunskapsområde. I en liten grupp är det viktigt att ha bred baskompetens berättar den erfarna. Andra berättar att baskompetens borde kombineras med

en specifik spetskompetens som medarbetaren själv är intresserad av. Vore bra att få prova på olika uppgifter till en början, det hjälper till att bilda en uppfattning om vad man vill specialisera sig på menar några medarbetare. Medarbetare med smalt kunskapsområde har svagare konkurrenskraft, i vår verksamhet behöver vi ha ett brett byggtekniskt kunskapsområde för att snabbt upptäcka vad som går att bygga berättar en medarbetare.

Det händer allt för sällan att två medarbetare går på möten menar de flesta. Det är lärorikt att få lyssna på andra tekniker som resonerar kring teknik frågor, poängterar några medarbetare. En annan menar att det är ypperligt tillfälle att lära sig sammanträdesteknik. Det framkommer att beställaren ofta ser medarbetarnas mötesnärvaro som en kostnad, vilket har påpekats vid vissa tillfällen. En medarbetare poängterar att man behöver nödvändigtvis inte vara två på möten utan turas om ifall om mötesdeltagandet är en ekonomisk fråga.

Alla intervjuade är eniga om att gruppen har bristande reflektion efter projektavslut eller menar att vi borde bli bättre på det. Vissa påpekar att de skulle vilja ha mera konstruktiv feedback. Man borde oftare lyfta fram kundnöjdheten, diskutera den i grupp efter avslutat projekt berättar en medarbetare. Detta är ett område som vi borde förbättra oss på poängterar en annan medarbetare.

6 Analys och utvecklingsförslag

I detta kapitel presenteras analys och utvecklingsförslag som jobbats fram genom en analysering av intervjusvar i kombination med delar av teori som står till grund för tyst kunskap och dess överföring.

Gruppens intervjuade medarbetare var omedvetna om att kunskap kan delas upp i tyst –och explicitkunskap. Introduceringen av begreppet tyst kunskap i gruppen kan hjälpa medarbetare i framtiden att skilja på tyst –och explicitkunskap och därigenom fokusera mera på att iaktta den erfarnes tysta kunskap.

Utgångspunkten för utveckling av gruppens kunskapsöverföring är god. Alla intervjuade menar att den öppna miljön främjar till frågande. Detta kan bl.a. bero på ledarskapet samt den höga andelen unga som är intresserade att växa kunskapsmässigt i sin yrkesroll.

Medarbetarna hade svårt att avgöra om de äldre hade tid för handledning, flera upplevde att de har lämpligt med tid utöver egna uppgifter. De äldre menade att det skulle behövas mera tid för handledning av oerfarna. Det borde avsättas mera tid för handledning. Detta kunde

t.ex. genomföras med att någon av de erfarna tar på sig färre egna uppdrag och kan på så sätt vara tillgängligare för de yngre. I praktiken skulle den erfarna vara medlem i de flesta projekt och därigenom lägga debiterbara tiden på projektet som handleds.

De flesta medarbetare upplevde att man inte fokuserar på att dela ut specifika jobb till medarbetare som har en önskan att utvecklas inom ett visst område. Detta är svårt att uppnå i praktiken men kan vara något att sträva mot.

Medarbetarna hade delad uppfattning om huruvida man skall jobba i varierande projekt och därigenom få ett brett kunskapsområde eller fokusera på ett mindre område som man blir expert på. Oberoende borde t.ex. de nyutexaminerade få till en början jobba med ett antal varierande uppgifter för att få baskunskaper men även för att bilda en egen uppfattning om vad hen vill fördjupa sig i till expert, ifall om det är så ledningen vill styra kompetensen i gruppen.

Några medarbetare påpekade att de erfarna kan stöda för mycket ifall om man jobbar ihop med en erfaren. Detta kan bidra till att yngre medarbetare inte jobbar med så utmanande och lärorika uppgifter. Vid inledande av ett projekt vore det i så fall lämpligt att tillsammans gå igenom projektets olika moment, dela upp uppgifter samt komma överens om vilken nivå av instruktörsroll den erfarna skall ha. Man kan fråga sig om den erfarna behöver visas, handledas eller assisteras i arbetsmomenten?

Möten är ett bra sätt att få tyst kunskap överfört till erfarna medarbetare. Man kan se en ekonomisk nackdel med flera mötesdeltagare. Ifall om detta ses som ett ekonomiskt problem kunde man ta detta som en utbildningskostnad som inte skulle belasta projektekonomi. Då den erfarna känner sig mogen att gå själv på möten kunde man i mån av möjlighet turas om att gå på mötena. Detta skulle få yngre medarbetare att växa fortare samtidigt som det inte skulle bli en ekonomisk fråga. Under tiden som avhandlingen gjordes skrev man in i gruppens handlingsplan att två medarbetare skall gå på projekteringsmöten.

Harvard Business School press (1998, s. 61) skriver att forskning tyder på att kunskap som förvärvats genom misstag ofta är viktig för att kunna nå framtida framgång. Virtainlahti (2009, s.124) menar att reflektion är ett effektivt sätt att dela tyst kunskap. Under tiden då denna avhandling gjordes tog gruppen fram en ny metod där man på veckomötet implementerade en punkt som kallas för veckans tips och miss, detta ger varje medarbetare möjlighet att kortfattat berätta om sina erfarenheter. Denna förbättring främjar gruppens öppna miljö.

Ett internt reflekterande avslutsmöte vore ett bra sätt att synliggöra vad som bör förbättras i framtida projekt. Detta reflektionsmöte kunde göras inom projektgruppen. I dessa möten kunde man gå igenom hur handledningen fungerade. Ifall om det uppkommer viktiga utvecklingsbehov av någon arbetsprocess eller dyl. kunde man presentera dessa utvecklingsbehov i ett möte där hela gruppen är samlad.

7 Diskussion

Syftet med denna avhandling var att utveckla undersökta arbetsgruppens kunskapsöverföring innan tysta kunskapen går förlorad genom pensioneringar. Avhandlingens forskningsdel har resulterat i utvecklingsförslag till hur undersökta gruppen kunde förbättra överföringen av tyst kunskap mellan medarbetarna. Utvecklingsförslagen skall presenteras för gruppen och diskuteras för att få återkoppling samt tankar om hur dessa utvecklingsförslag kunde implementeras i verksamheten.

Avhandlingen har resulterat i att gruppens medarbetare har fått upp ögonen för tyst kunskap och kunskapsöverföring i gruppen. Intervjuresultaten lyfter fram det faktum att gruppens kunskapsöverföring upplevs fungera olika beroende på medarbetarens egna synsätt. Intervjuresultaten kan öppna upp och bredda synsätt på hur medarbetare känner sig i frågan om gruppens kunskapsöverföring.

Intervjuerna i den undersökta arbetsgruppen bekräftade och lyfte fram utvecklings behovet av arbetssätt eller rutiner som skulle främja kunskapsöverföring. Vid analysering av intervjuer kunde man se en koppling mellan tidigare forskningar och teorier. Några intervjupersoner bekräftade flera teorier som forskare konstaterat. Utvecklingsförslagen till gruppens kunskapsöverföring kunde bl.a. tas fram med stöd av teorier från tidigare forskningar.

Medarbetarnas lämpligaste inlärningssätt är individuellt. Denna avhandling fokuserar på att förbättra överföringen med fokus på givandet av tyst kunskap från erfarna medarbetare. Det är viktigt med rätt givare och mottagare, annars når informationen inte ända fram. Undersökningen skulle ha kunnat formas mera mot hur individerna själv tar åt sig information på bästa sätt.

Med denna avhandling som grund kunde man undersöka vidare på hur man skulle kunna frigöra mera tid till handledning för de äldre medarbetarna. Utveckling av arbetssätt som

skulle frigöra tid till handledning kunde hjälpa de äldre att kunna handleda medarbetare på ett mer pedagogiskt sätt.

Gruppens framtida kunskapsbehov kunde studeras genom att ta reda på vilken specifik kunskap som gruppen går miste om vid kommande pensioneringar. Utifrån kännedomen om vilken kunskap som pensioneras kunde gruppen jobba aktivt med att överföra den specifika kunskapen till medarbetare som känner intresse för ämnet.

Källförteckning

Böcker:

Anna Jonsson (2012): Kunskapsöverföring och knowledge management. ISBN: 978-91-47-09775-3

Barbro Skoglund & Caj Skoglund (2009): Innan kompetensen försvinner. ISBN: 978-91-7251-079-1

Geir Kaufmann & Astrid Kaufmann (2016): Psykologi i organisation och ledning. ISBN: 978-91-44-11158-2

Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995): The Knowledge Creating Company. ISBN: 0-19-509269-4

Ingenjörsvetenskapsakademien (1993): Ingenjörer i livslångt lärande – Rapport Nr3 Departementsserien 1993:96. ISBN: 91-38-13513-2

Jörgen Hansson (2016): Utveckla eller köpa kompetens. ISBN: 978-91-44-11492-7

Karl Erik Sveiby (1990): Kunskapsledning. 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer. ISBN: 91-85804-23-1

Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer (2011): Kvalitativa metoder - från vetenskapsteori till praktik. ISBN: 978-91-44-07546-4

Malin Lindelöv (2016): Kompetensbaserad personalstrategi. ISBN: 978-91-27-14600-6

Otto Granberg (2011): PAOU- Personaladministration, HRM och organisationsutveckling. ISBN: 978-91-27-12053-2

Pentti Sydänmaanlakka (2001): Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. ISBN: 952-14-0223-7

Per-Erik Ellström (1994): Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. ISBN: 91-38-92209-6

Per-Erik Ellström & Glenn Hultman (2004): Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet. ISBN: 91-44-03515-2

Peter Esaiasson & Mikael Gilljam & Henrik Oscarsson & Lena Wängnerud (2012):
Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad. ISBN: 978-91-39-
11217-4

Peter F. Drucker & Ikujiro Nonaka & David A. Garvin & Chris Argyris, Dorothy Leonard &
Susaan Straus & Art Kleiner & George Roth & John Seely Brown & James Brian Quinn &
Philip Anderson & Sydney Finkelstein. Harvard Business School Press (1998): Harvard
Business Review on Knowledge Management. ISBN: 0-87584-881-8

Rainer Nyberg & Annika Tidström (2016): Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten
och avhandlingar. ISBN: 978-91-44-07775-8

Sanna Virtainlahti (2009): Hiljaisen tietämyksen johtaminen. ISBN: 978-95-214132-47

Stefan Vallerius & Georg Uggelberg (2007): Age management – att sätta kompetens före
ålder. ISBN: 978-91-7610-269-5

Stenberg, M. 2006. Tieto: Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Helsinki: Otava.

Onlinekällor:

Miettinen, T., 2015. *Tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri kulkevat käsi kädessä*.
Masters thesis. School of Business Knowledge Management Lappeenranta University of
Technology [online]: [https://docplayer.fi/7285388-Pro-gradu-tutkielma-tiedon-jakaminen-
ja-organisaatiokulttuuri-kulkevat-kasi-kadessa.html](https://docplayer.fi/7285388-Pro-gradu-tutkielma-tiedon-jakaminen-ja-organisaatiokulttuuri-kulkevat-kasi-kadessa.html) [hämtat: 2019-10-26].

Kadefors, R., 2007. *Behov av och möjligheter till ett utsträckt arbetsliv för den äldre
arbetskraften - Rapport till regeringen*. [online]
[https://www.pol.gu.se/digitalAssets/1026/1026431_Slutrapport_demografiuppdraget_1.3.p
df](https://www.pol.gu.se/digitalAssets/1026/1026431_Slutrapport_demografiuppdraget_1.3.pdf) [hämtat: 2019-11-09].

Svenska Teknik & Design företagens nationella Yngreråd (2011/2012),
Generationsväxling – en handbok med goda råd. [online]
<https://webshop.almega.se/download/sample/598> [hämtat: 2020-01-11].

Valtiovarainministeriö Valtionhallinnon henkilökierto-opas (2012). [online]
<https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas.pdf> [hämtat: 2020-01-05]

Figurförteckning:

Figur 1, hämtat 2020-01-12 från <https://webshop.almega.se/download/sample/598>

Figur 2, hämtat 2019-11-23 från:

<https://sites.google.com/site/teacherknowledgeexchange/km-to-promote-learning/strategies-and-models/seci-model-for-knowledge-creation>

Figur 3, Ralf Wasberg 2020-04-13

Figur 4, Ralf Wasberg 2020-01-11

Bilagor

Intervjuintroduktion tyst kunskap

Vad är tyst kunskap?

- Den japanske organisationsforskaren Ikujiro Nonaka skiljer mellan explicit kunskap (som är skriven) och tyst kunskap.
- Tysta kunskapen kan ibland kallas implicit kunskap eller *tacit knowledge* på engelska
- Den tysta kunskapen är intuitivt baserad kunskap som är svår att beskriva. En stor del av den kunskap som man förvärvar i praktiken är tyst. Det kan vara kunskap som har varit explicit dvs. skriven, men som nu har blivit så automatiserad så att man inte längre kan beskriva den.
- Tyst kunskap definieras som kunskapen om att kunna göra något snarare än att veta något.

Exempelvis:

- Det kan handla om att på ett fint sätt hantera en kämpig kund eller ta ett viktigt strategiskt beslut där man litar på magkänslan utan att kunna förklara varför man tar beslutet, utan beslutet känns helt enkelt bara rätt.
Bakom såna beslut finns mängder av välorganiserad kunskap som gett god praktisk kompetens. Problemet är att man har så svårt att beskriva den, både för en själv och andra. Därav är den tysta kunskapen personlig och subjektiv.

Frågeformulär

Namn:

Befattning:

Erfarenhet i branschen:

1 Tyst kunskap som begrepp:

1.1 Är begreppet tyst kunskap bekant för dig? (Om inte berätta!)

1.2 Hur viktigt anser du tysta kunskapen är vid sidan av andra kunskapsformer t.ex. explicit dvs. skriven kunskap?

2 Igenkännande av tyst kunskap:

2.1 Har du själv dokumenterat din egna tysta kunskap eller kunnande på något sätt? Hur?

2.2 Hur viktigt upplever du att gruppens tysta kunskap är i vårt dagliga arbete?

3 Överföring av tyst kunskap:

3.1 Stöder vår organisationskultur en öppen överföring av tyst kunskap? Hur, på vilket sätt?

3.2 Upplever du som om dom erfarna har tillräckligt med tid utöver deras egna projekt, att lära ut eller handleda andra medarbetare? Kunde man ge dom mera tid för utläring?

3.3 Upplever du att medarbetare tas in i specifika projekt, med baktanken att denne skall lära sig något nytt eller få bredare kunskapsområde?

4 Utveckling av kunskapsöverföring

4.1 Tror du att den personliga kunskapsutvecklingen skulle gynnas positivt av att systematiskt alltid jobba i arbetslag som skulle bestå av erfaren-och-erfaren medarbetare?

4.2 Kunde de erfarna utveckla sitt sätt att lära ut sin kunskap? T.ex. i form av att förklara orsaker och bakgrunder till sina lärdomar på ett pedagogiskt sätt?

4.3 Känner du att gruppen skulle gynnas av att rotera arbetsuppgifter och på så sätt ge medarbetarna ett brett kunskapsområde?

4.4 Brukar erfarna och mindre erfarna medarbetare gå tillsammans på möten? Hur ofta? Vilka för och nackdelar ser du med att flera går på möten?

4.5 Reflekterar vi över vad som gick bra eller mindre bra när en uppgift har slutförts?

4.6 Har du övriga tankar kring överföring av tyst kunskap eller annat att tillägga?